

## 16. MODELE ORGANIZACJI



### 16.1. Typologia organizacji

Aby zbudować dobry model organizacji, trzeba podzielić je na określone typy, czyli dokonać zabiegu typologii. Według Wikipedii **typologia** (gr. *typos* – uderzenie, odbicie, obraz, posąg, forma, model;) to nauka o typach oraz zabieg systematyzujący, polegający na:

- wyróżnianiu w obrębie danego zbioru przedmiotów jednego lub więcej typów,
- porównywaniu poszczególnych przedmiotów z przedmiotem obranym jako typ,
- porządkowaniu, grupowaniu, i podziale tychże przedmiotów według ustalonych typów .

**Celem typologii jest opis szeregujący** rozpatrywanego zbioru przedmiotów oraz wypracowanie, usystematyzowanie i sprecyzowanie aparatury pojęciowej w danym zakresie charakterystycznej dla konkretnej nauki. Typologii nie należy utożsamiać z klasyfikacją, bowiem typologia (w odróżnieniu od klasyfikacji) nie musi być wyczerpująca, czy też rozłączna. Często wyróżnienie tylko jednego typu jest wystarczające i przydatne jako narzędzie typologiczne.

Typologii organizacji można dokonać biorąc pod uwagę różne jej aspekty. Ze względu na funkcję genotypową, to jest rolę, jaką organizacja pełni wobec społeczeństwa, wyróżnia się [86]:

- organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe, bądź usługowe),
- organizacje zaspokajające niematerialne potrzeby społeczeństwa (np. rząd, gmina),
- społeczne i polityczne (np. związki zawodowe),
- religijne.

Przykłady podziału organizacji według rodzaju działalności [68]:

- **typologia wg Katza:**
  - organizacje produkcyjne,
  - organizacje scalające (szkoły, kościoły),
  - organizacje polityczne;
- **typologia wg Etizoniego:**
  - organizacje utylitarne (zakład pracy)
  - organizacje przymusowe (więzienia, obozy pracy, wojsko),
  - organizacje normatywne (kierujące i stojące na straży norm, np. kościół);
- **typologia wg Bielskiego:**
  - organizacje gospodarcze, działalność oparta na zasadzie ekonomiczności,
  - organizacje niekomercyjne, służące zaspokajaniu niematerialnych potrzeb ludzkich,
  - organizacje administracyjne ogólnopństwowe i lokalne, militarne i policyjne,
  - organizacje społeczne, tj. partie polityczne, stowarzyszenia związku zawodowe,
  - organizacje religijne.

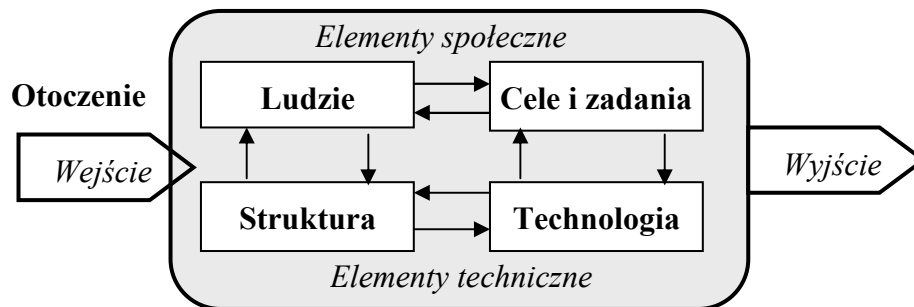
Dalej zajmiemy się szerzej przedsiębiorstwem, jako organizacją gospodarczą. **Przedsiębiorstwo** jest organizacją rzeczowo ludzką, skupiającą w swym wnętrzu kapitał produkcyjny i ludzi. Różni się od innych organizacji systemem celów i sposobami działania. Celem działania przedsiębiorstwa jest znalezienie klientów na swój produkt, a pochodną tego jest wartość dodana, nazywana zyskiem. Najbardziej znaną jest typologia przedsiębiorstw pod względem wielkości na małe, średnie i duże.

Według standardów Unii Europejskiej [88]:

- **mikroprzedsiębiorstwo** – to firma zatrudniająca mniej niż 10 osób,
- **małe przedsiębiorstwo** – zatrudnionych od 10 do 50 pracowników, przychód roczny netto wynosi poniżej 7 mln Euro, bądź całkowity bilans roczny nie przekracza 5 mln Euro,
- **średnie przedsiębiorstwo** – zatrudnionych więcej niż 50 a mniej niż 250 osób. Przychód roczny netto nie może przekraczać 40 mln Euro lub całkowity bilans roczny nie może być wyższy niż 27 mln Euro, a przedsiębiorstwo musi spełniać kryterium niezależności,
- **duże przedsiębiorstwo** – to firma zatrudniająca powyżej 250 osób.

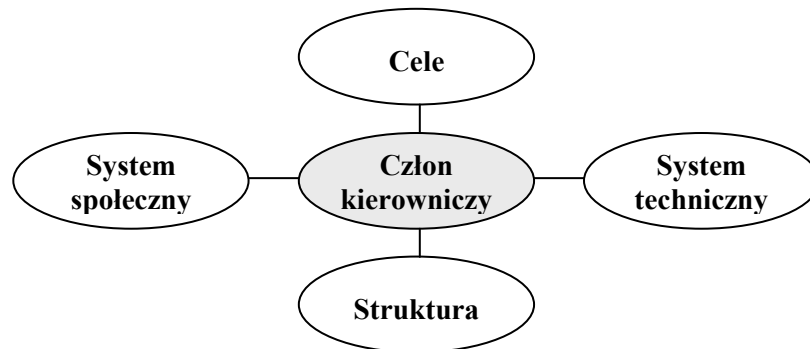
## 16.2. Klasyczne modele organizacji

Nadmieniono wcześniej, że spośród różnych prób schematycznego przedstawienia organizacji najbardziej znany jest **model organizacji zaproponowany przez H. J. Leavitta**. Według niego każdą organizację można ukazać jako układ czterech podstawowych elementów – rys. 25 [68].



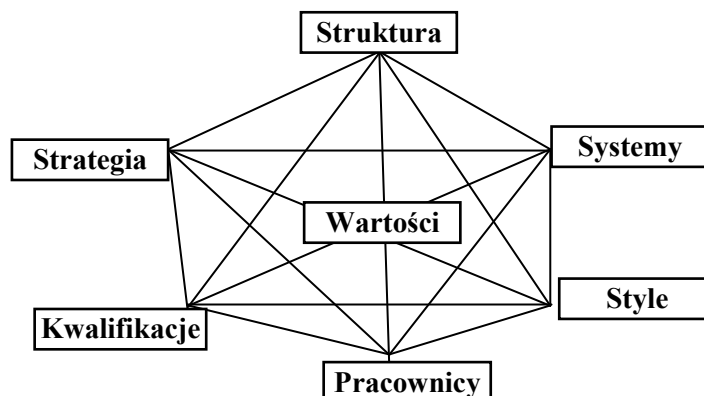
Rys. 25. *Klasyczny model organizacji* [68]

Inny model organizacji zaproponował L. Krzyżanowski. Według niego sednem organizacji jest członek kierowniczy jako układ sterujący – rys. 26 [69].



Rys. 26. *Model organizacji według L. Krzyżanowskiego* [69]

Firma doradcza Mc Kinsey and Company w latach osiemdziesiątych XX w. zaproponowała opis funkcjonowania organizacji za pomocą 7 elementów zarządzania, tzw. **model 7S**. Model ten w centrum organizacji umieszcza ideały i normy jako wartości – rys. 27 [139].



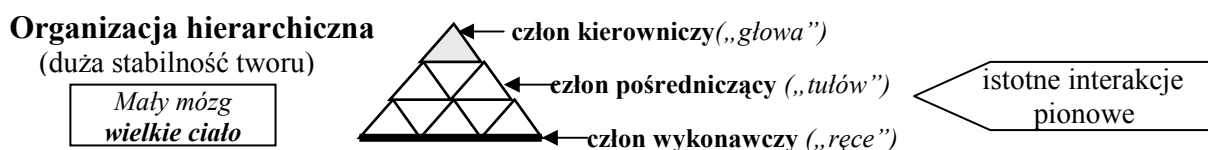
Rys. 27. *Model organizacji według firmy doradczej Mc Kinsey* [139]

Ramy „siedmiu S” tego modelu opisują organizacje odnoszące sukcesy pod nagłówkami: strategia, struktura, systemy, styl, wartości, pracownicy i umiejętności, podkreślając, że zmienne te składają się na współzależny i wzajemnie wymuszający się system. Uzyskanie sukcesu rynkowego jest łatwiejsze dzięki rozpoznaniu blokad i przeszkód, na które można natrafić w tych dziedzinach, oraz dzięki zastanowieniu się, jak ich uniknąć.

### 16.3. Model organizacji hierarchicznej

**Hierarchia** (*uszeregowanie*) występuje wszędzie: w szkole, kościele, domu, pracy, itp. Hierarchiczność pozwala bowiem zmniejszyć chaos i wprowadza określony porządek. Dążenie do porządku jest dla większości ludzi potrzebą podstawową. Hierarchia powstaje z nadania, wyboru, godności lub starszeństwa. Jej głębokość zależy od stopnia uporządkowania i skomplikowania układu działania, a na uszeregowanie wpływają relacje: treściowe, strukturalne i funkcjonalne [47].

Hierarchia – obok centralizacji, specjalizacji i formalizacji – jest jednym z wyznaczników struktury organizacyjnej. Zhierarchizowany system może posiadać proporcjonalnie zwiększającą się „ilość” siły w stosunku do systemu rozproszonego. Definiuje się ją jako układ wielu szczebli w strukturze organizacyjnej, na którego szczycie znajduje się najwyższy rangą kierownik (decydent), odpowiedzialny za działalność operacyjną organizacji jako całości, na kolejnych szczeblach znajdują się kierownicy niższych stopni. Siłą takiej organizacji są określone struktury – rys. 28 [86].



Rys. 28. Model organizacji hierarchicznej [86]

Istotnym elementem w procesie ustalania struktury hierarchicznej w organizacji jest ustanowienie standardów i linii podporządkowania, tj. takich powiązań, które określają: „*Co kto ma robić, i kto komu podlega*”? Tego typu więzi są elementem szerszego pojęcia, a mianowicie więzi organizacyjnych, tzn. relacji współzależności zachodzącymi pomiędzy elementami danej struktury. W tym kontekście o więzach hierarchicznych mówi się często jako więziach służbowych. Istotą tego typu więzi są uprawnienia przełożonego do wyznaczania zadań podwładnym. Chodzi tu o powiązania stanowisk wykonawczych i kierowniczych w silne więzi pionowe [77].

Ustalenie powyższych relacji stanowi podstawę konstrukcji organizacji jako instytucji, czego praktycznym wyrazem jest dokumentacja organizacyjna, obejmująca m.in. schemat organizacyjny przedstawiający (w formie graficznej) hierarchiczne zależności występujące między głównymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Z powyższym pojęciem ściśle wiążą się dwie reguły prakseologiczne, dotyczące zasady budowy struktur organizacyjnych, a mianowicie [56]:

- **zasada jednoosobowego kierownictwa**, w procesie konstruowania struktury organizacyjnej dążyć należy do hierarchicznego podporządkowania każdego stanowiska pracy tylko jednemu stanowisku kierownicemu. W tej sytuacji pracownik otrzymuje polecenia tylko od jednego przełożonego, co zapobiega sytuacji, w której otrzymałby on sprzeczne polecenia,
- **zasada ustalania racjonalnych granic nadzoru** – odnosi się do przestrzegania racjonalnej wielkości grupy pracowników podwładnych wobec jednego kierownika w sposób umożliwiający mu sprawne kierowanie tym zespołem. Ogólnie stwierdza się, że kierownikom należy przypisywać właściwą rozpiętość kierowania. Teoretyczne dowody skłaniają do ustalania jej na poziomie około 7. Właściwą jej wielkość ustala się w zależności od wielu czynników, specyficznych dla danej organizacji i jej pracowników.

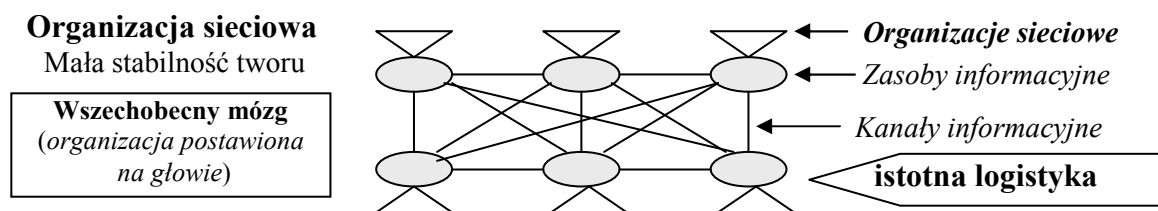
Większość ludzi w strukturze hierarchicznej swoje miejsce określa przez odniesienie do miejsc zajmowanych przez swoich najbliższych współpracowników. Dopiero gdy bez żadnych wątpliwości wiadomo, kto jest szefem, kto szefem szefa, kto jest równorzędnym partnerem, kto niezależnym współpracownikiem, a także kto jest podwładnym – pracownik jest w stanie ustalić sobie strategię przetrwania i rozwoju na swoim stanowisku i zająć się swoją pracą zamiast czujnym rozpoznawaniem, kto jest kto i jak się ma wobec niego zachować. To zachowanie obejmuje tysiące czynności: od kolejności witania się poprzez możliwość zabrania głosu na zebraniu, aż po siłę przetargową podczas budowania budżetu [8].

## 16.4. Model organizacji sieciowej

Główną determinantą zmian organizacji zawsze był jest i dostęp do informacji. Współcześnie rozwój technologii informacyjnych, umożliwia nie tylko nieograniczony dostęp do informacji i wiedzy oraz możliwość nieograniczonej wymiany za pośrednictwem platformy internetowej, ale niweluje także w większości obszarów działalności gospodarczej bariery wejścia na rynek [22].

**„Technika informacyjna zmienia z dnia na dzień, z godziny na godzinę obraz organizacji” [9].**

Czynniki, które przesądzały dotychczas o konkurencyjności firmy, takie jak: lokalizacja blisko rynków zbytu, czy źródeł zaopatrzenia, wielkoseryjność produkcji, wąska specjalizacja, stabilność struktur, wynikająca z hierarchizacji itp., traci na znaczeniu w porównaniu z wiedzą. Jednostki i organizacje zaczęły swój pęd ku nowoczesności. Wejście na rynek lub nowe rynki przestają być wyłącznie funkcją zaangażowanego kapitału, a stają się przede wszystkim funkcją dostępu do wiedzy, dostępu do informacji w sieci internetowej [123]. Można powiedzieć, że **„wszystko staje na głowie”**. Tak też jest ze strukturami organizacyjnymi. Współcześnie coraz intensywniej następuje bowiem rozproszenie organizacji i powstają tzw. „struktury sieciowe” – rys. 29 [100].



Rys. 28. Model organizacji wirtualnej [100]

Jest to organizacja istniejąca na pograniczu świata rzeczywistego i wirtualnego (sieci). Sieć jest efektem najczęściej masowego usamodzielniania się lub współpracy małych organizacji, których skala działań ograniczałaby rozwój oraz dostęp do innych rynków. W momencie, gdy usamodzielnieniu podlegają wszystkie elementy sieci, organizacje sieciowe stają się wirtualnymi [42]. Obywają się one bez rozbudowanej administracji i komórek sztabowych. Jej siłą są pracownicy, którzy są „dobrzy” w zbieraniu i selekcji informacji oraz wykorzystywaniu jej do celów zawodowych. Organizacje sieciowe poprzez efekt sieci zmieniają więc tradycyjne oblicze działalności gospodarczej. Następuje w nich zniesienie tradycyjnych barier hierarchicznych i przestrzenno-czasowych oraz ograniczeń wynikających z położenia geograficznego [96].

**Organizacje sieciowe wyróżnia to, że [42]:**

- najistotniejszym zasobem staje się wiedza uczestników sieci,
- nie działa prawo malejących zysków; odwrotnie, wraz ze wzrostem sieci zyski rosną,
- w tradycyjnych związkach gospodarczych wartościowe są dobra rzadkie: surowce, kapitał; w organizacji sieciowej odwrotnie – wartościowe jest dobro powszechne (wiedza),
- w związkach gospodarczych tradycyjnie podaż produktu będzie rosła, jeśli będzie rosła cena; w organizacji sieciowej podaż rośnie a ceny maleją,
- dostęp nowych uczestników do organizacji sieciowej jest nieporównywalnie łatwiejszy niż do tradycyjnych związków gospodarczych,
- lokalizacja poszczególnych elementów organizacji sieciowej jest mało istotna; istotne stają się rozmiary sieci i znaczenie poszczególnych elementów.

Organizacje sieciowe koncentrują się na takim typie strukturyzacji działań w sieci, która bazuje na przepływie alokacji zadań i maksymalizacji efektów między rozproszonymi elementami sieci. W zdecydowanej mierze silniejsze są powiązania poziome niż pionowe pomiędzy pracownikami. W rezultacie tych działań następuje rezygnacja z kierowników średniego szczebla, a ich funkcje przejmują kierownicy i pracownicy zespołów zadaniowych, bowiem:

**„Struktury sieciowe to podstawowe kanały komunikowania się ludzi zorientowanych na realizację zadań, a nie na władzę” [139].**