

Anna Adamik, Marek Matejun

Organizacja i jej miejsce w otoczeniu

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

2.1. Istota i cechy organizacji

Podstawowymi obiektami zarządzania w gospodarce są organizacje. Mimo że towarzyszą one człowiekowi od czasów antycznych, wciąż nie poznano ich w pełni oraz nie wypracowano jednolitego sposobu ich postrzegania. Stan ten wywołuje – z jednej strony – pewien natłok towarzyszącej im terminologii (definicji, modeli itp.), z drugiej zaś – pozwala coraz lepiej poznawać ich istotę poprzez odkrywanie kolejnych, niedostrzeżonych wcześniej aspektów. Choć sam termin „organizacja” wywodzi się z greckiego *organizo* (‘tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości’), dziś można postrzegać go na wiele różnych sposobów. Początkowo w literaturze dominowały trzy podstawowe znaczenia tego pojęcia, lecz dziś mówi się już co najmniej o pięciu.

Do klasycznych sposobów postrzegania organizacji należą: <i>rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe</i> , do nowoczesnych zaś: <i>systemowe i sytuacyjne</i> .

Każdy z nich odmiennie definiuje termin „organizacja”, a poprzez to dostrzega inne jej aspekty, elementy, cechy i rodzaje. Dzięki nim przedstawiciele nauki o organizacji i zarządzaniu badają oraz opisują organizacje, starając się poznać i zrozumieć ich rzeczywistość, zasady, reguły i prawidłowości, które w nich obowiązują oraz wypracować zbiory teoretycznych wskazówek, zaleceń i rad.

W *ujęciu rzeczowym* (przedmiotowym) organizacja to *pewien rodzaj całości*, to specyficzny, wyodrębniony z otoczenia obiekt (np. poprzez nazwę, logo, umiejscowienie w przestrzeni, czyli lokalizację lub adres, określenie formy organizacyjno-prawnej itp.) o charakterystycznych tylko dla niego cechach. Termin „organizacja” w tym rozumieniu „oznacza instytucję, na przykład przedsiębiorstwo, urząd skarbowy, zespół opieki zdrowotnej, drużynę sportową,

lub proces organizowania, przez który rozumie się taki sposób ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji, aby możliwe było sprawne osiągnięcie jej założonych celów”¹.

Dzięki towarzyszącym temu podejściu elementom formalizacji następuje w pewien sposób identyfikacja tożsamości danej organizacji. Dowiadujemy się na przykład, czy mamy do czynienia ze spółką z o.o. zlokalizowaną w Łodzi czy ze spółką akcyjną z Krakowa, czy jest to szpital czy też szkoła itp.

W ujęciu czynnościowym organizacja, to pewien zestaw czynności, które należy wykonać, aby powstał zaplanowany „obiekt” lub całość. Często mówi się, że jest to po prostu proces organizowania danej całości. „To nadanie pewnym rzeczom, zjawiskom, stanom, atrybutu zorganizowania poprzez postawienie ludziom, którzy albo chcą utworzyć organizację, albo czemuś nadać cechę zorganizowania, najpierw celów działania, a następnie sprawienie, że ich działanie dąży do pewnego zamierzonego skutku i w końcu osiąga celowy rezultat”². Organizację definiuje się również jako „zbiór zmiennych procesów pozostających ze sobą w różnych relacjach wzajemnej zależności. Organizacja staje się przestrzenią, w ramach której dokonują się procesy integrowania ludzi wokół zadań i problemów do rozwiązania. Stąd też wynika potrzeba łączenia różnych treści pracy, komponowania zadań w procesy oraz tworzenia struktury organizacyjnej według tychże procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnej”³.

Organizacja jako *proces organizowania* jest drugą co do ważności funkcją zarządzania. W pierwszej funkcji zarządzania, to jest planowaniu, określono cele organizacji, to znaczy ustalono, co należy osiągnąć, natomiast organizowanie skupia się na poszukiwaniu najlepszego sposobu osiągnięcia założonych celów, a dokładniej – na określeniu najlepszego sposobu grupowania zarówno działań, jak i zasobów. Organizacja jest zatem złożonym systemem mającym na celu osiągnięcie pożądaných celów przy użyciu pewnej kombinacji zasobów za pomocą określonego rodzaju działań.

Dzięki postrzeganiu organizacji jako na zbioru czynności dowiadujemy się, jakiego typu czynności (procesy) w niej zachodzą bądź powinny zachodzić, by sprawnie osiągała swe cele. Dostrzegamy w ten sposób, że – na przykład – aby w firmie kosmetycznej zamówienia mogły być sprawnie realizowane, niezbędne są: planowanie produkcji, planowanie zaopatrzenia, planowanie i dobór kadr, zakup surowców, opakowań i parku maszynowego prowadzenie procesów produkcyjnych, kontrola jakości procesów produkcyjnych itp.

¹ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 15.

² A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia, Wrocław 2005, s. 173.

³ C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 23.

W ujęciu atrybutowym organizacja, to *pewien zestaw cech*, które zyskuje się (bądź nie) poprzez sprawne (lub mniej sprawne) wykonywanie najważniejszych dla danego działania czynności. „Organizacja to szczególny rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie to taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości⁴. Jednocześnie, to taka całość, która ma wpływ na powodzenie swych części (chodzi głównie o realizację osobistych potrzeb, zamierzeń i ambicji członków organizacji)⁵. W ten sposób części zadania (poszczególne czynności organizacyjne), współgrając ze sobą, powodują usprawnienie całego procesu (współprzyczyniają się do powodzenia całości działań organizacji). Sprawność całego procesu świadczy natomiast o jakości jego działań składowych.

Podsumowując, istotą organizacji jest przyczynianie się lub współprzyczynianie części do powodzenia całości i całości do powodzenia części, organizacja musi charakteryzować się pewnym poziomem spójności i wzajemnego dostosowania części⁶. Dzięki takiemu postrzeganiu organizacji dowiadujemy się, jaki jest stopień jej wewnętrznego zgrania i dopasowania w różnych płaszczyznach codziennego funkcjonowania. Mówimy wówczas albo o organizacjach *dobrze zorganizowanych* (wewnętrznie zgranych, skutecznych, sprawnie osiągających swe cele), albo *słabo zorganizowanych* (gdzie poszczególne działania są źle zgrane, a przez to organizacja jako całość jest mało skuteczna, nie osiąga swoich celów we właściwy sposób). Patrząc na organizację atrybutowo, można oceniać jej budowę, jakość działań i wyniki, jak również snuć plany rozwojowe.

W ujęciu systemowym organizacja traktowana jest jako *zestaw pewnych współgrających ze sobą elementów* (podsystemów). Jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo i mającym określoną strukturę (sposób uporządkowania)⁷. Oznacza to, że składa się ona z powiązanych ze sobą elementów technicznych i społecznych. *Elementy techniczne* tego systemu to: technologia, wyposażenie, maszyny, urządzenia i budynki, *elementy społeczne* zaś, to: ludzie, relacje międzyludzkie oraz ich symboliczne wytwory (takie jak: cele, wartości, formalne reguły oraz struktury).

Mówi się też, że organizacja to wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów. Sposób tego uporządkowania i powiązania przesądza o strukturze organizacji. To dzięki niej ten układ elementów może funkcjonować jako spójna całość, czyli system. Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Czynią to dla zapewnienia osiągnięcia

⁴ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982, s. 68.

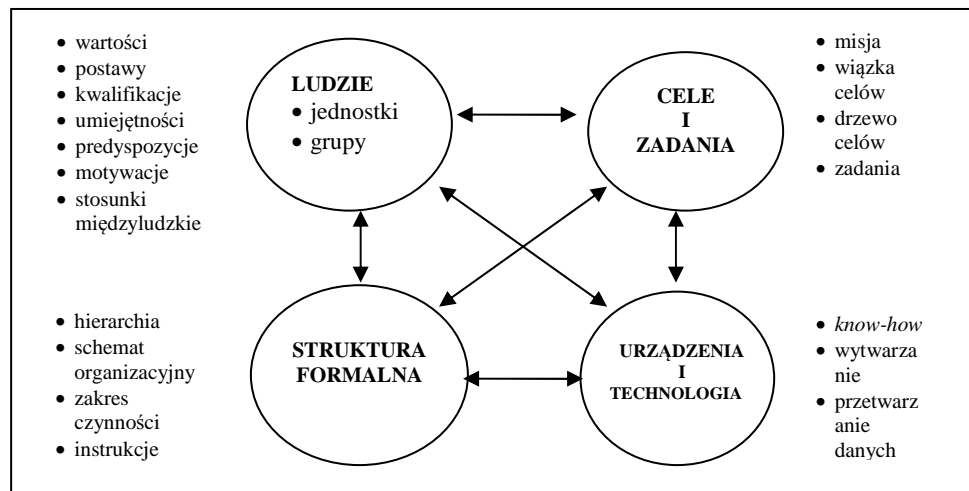
⁵ A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 707.

⁶ A. Staff, *Szkice o strukturalizmie*, KiW, Warszawa 1983, s. 12.

⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35.

założonych celów, zadań i funkcji⁸. Dzięki takiemu postrzeganiu organizacji mamy możliwość dostrzegania, oceniania projektowania i usprawniania poszczególnych elementów organizacji oraz łączących je relacji. Tworzone są w ten sposób różne modele organizacji.

Najbardziej ogólnym, a zarazem najczęściej przywoływanym ze względu na swój uniwersalizm modelem stworzył H.J. Leavitt⁹ (ilustracja 2.1).



Ilustracja 2.1. Ogólny model organizacji według H.J. Leavitta

Źródło: L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 173.

Według H. J. Leavitta podsystem społeczny jest najważniejszy dla organizacji. Ludzie, to – ogólnie – wszyscy uczestnicy organizacji wraz z ich umiejętnościami, kwalifikacjami i motywacją do pracy. Inne elementy tego modelu to:

- *cele i zadania* określone przez zbiór celów przewidzianych do realizacji w określonym czasie;
- *struktura organizacyjna* stanowiąca zbiór elementów składowych oraz relacji między tymi elementami;
- *środki technologiczne*, rozumiane jako zbiór metod i technik, które są wykorzystywane do osiągnięcia celów i wykonywania zadań.

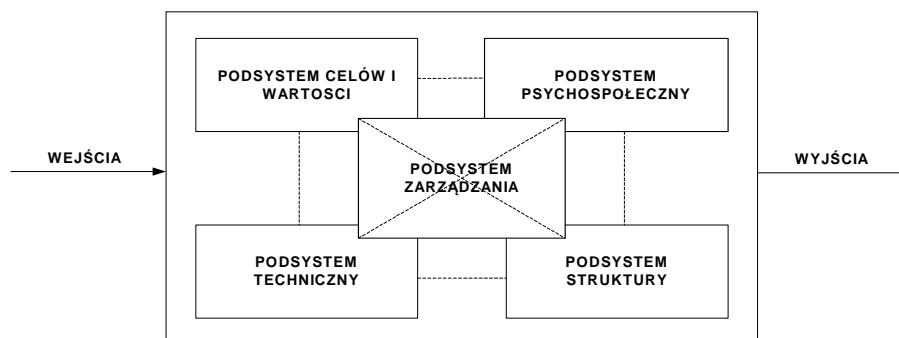
Istotę systemu organizacyjnego stanowią sprzężenia zwrotne między wyróżnionymi elementami. Zakres ich wzajemnych zależności (strzałki na

⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 30–31.

⁹ B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*, Absolwent, Łódź 1999, s. 33.

ilustracji 2.1) przesądza o cechach poszczególnych podsystemów oraz cechach organizacji jako całości.

Rozszerzoną wersją powyższego podejścia jest *systemowy model organizacji* zaproponowany przez M. Bielskiego. Ujęto w nim jeszcze jeden element, dotąd niewystępujący, a mianowicie *podsystem zarządzania*, którego zadaniem ma być świadome i racjonalne kształtowanie zależności zarówno między poszczególnymi elementami całego systemu organizacyjnego, jak i między systemem organizacji a jej otoczeniem (zob. ilustracja 2.2).



Ilustracja 2.2. Systemowy model organizacji

Źródło: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.

Elementy organizacji w modelu systemowym¹⁰

- *Podsystem celów i wartości.* Tworzą go osobowości poszczególnych pracowników, subkultury tworzonych w firmie małych grup i ich wpływ na jednostkę, indywidualne cele, interesy i wartości pracowników, jak również wytworzona kultura organizacyjna.
- *Podsystem psychospołeczny.* Składają się nań ludzie i grupy w działaniu i wzajemnych interakcjach.
- *Podsystem techniczny* to technika i technologia używana w organizacji.
- *Podsystem struktury* zawiera relacje między wszystkimi składnikami organizacji – ludźmi i elementami rzeczowymi. Określa podział zadań oraz sposób ich koordynacji i integracji.
- *Podsystem zarządzania* spaja wszystkie podsystemy organizacji, utrzymuje równowagę między organizacją a otoczeniem.

Podsystem celów i wartości jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Cele organizacji generowane są na podstawie funkcji, jaką pełni ona w społeczeństwie (funkcja genotypowa). Stopień zaspokajania przez organizację związanych z nią potrzeb społecznych warunkuje otrzymywanie przez organizację

¹⁰ Więcej na ten temat: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 82–84.

posiłków z otoczenia, a tym samym wpływa na możliwość jej przetrwania i rozwoju. Im cele i wartości organizacji są bardziej zbieżne z wymaganiami otoczenia, tym lepiej to świadczy o jej sprawności. Pamiętać przy tym trzeba, że o jakości tych działań decydują wchodzący w skład organizacji ludzie, którzy wnoszą do niej swoje biologiczne i kulturowe potrzeby, świadomość, inteligencję, wartości, interesy, cele, umiejętności, postawy wobec rzeczywistości itd. Ludzie są najbardziej zawodnym składnikiem organizacji, ale tylko dzięki nim trwają one i rozwijają się. Zarządzanie podsystemem celów i wartości jest w związku z tym sztuką bardzo trudną i zupełnie odmienną od inżynierskiej, gdyż zawsze przypomina grę z inteligentnym partnerem, sojusznikiem lub przeciwnikiem w zależności od wytworzonej w organizacji kultury organizacyjnej.

Podsystem psychospołeczny obejmuje jednostki ludzkie oraz grupy społeczne w działaniu i wzajemnych interakcjach. Łączy on także cele indywidualne i wynikające z nich motywy, jakimi ludzie kierują się w swych zachowaniach, podział pracy i wypływający z niego system ról organizacyjnych, stosunki władzy i wpływów w organizacji oraz dynamikę grup (ich rozwój i zmiany). Podsystem ten pozostaje pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników organizacji, takich jak wiek, płeć, poziom wykształcenia itp. Kształtują one wniesione do organizacji indywidualne systemy wartości, oczekiwania i aspiracje ludzi. Równocześnie na podsystem psychospołeczny oddziałuje podsystem celów i wartości, a także podsystem techniczny wyraziście oddziałujący na takie elementy jak kwalifikacje pracowników czy struktura załogi. Charakter zadań, stosowana technologia, kultura organizacyjna oraz struktura formalna tworzą *klimat organizacyjny*, w którym ludzie odgrywają swoje role organizacyjne i który wpływa na stopień ich zadowolenia z uczestnictwa w organizacji.

Przez „podsystem techniczny” należy rozumieć urządzenia, wyposażenie techniczne, technikę, technologię, organizację produkcji i wiedzę wykorzystywaną w procesach zachodzących w organizacji. Podsystem techniczny organizacji to zbiór ogólnych i szczegółowych sposobów, technik oraz narzędzi służących realizacji zadań organizacyjnych. Sposoby określają działania, które trzeba podjąć dla wykonania zadań, porządkują je i wiążą ze sobą. Mogą być wypracowane przez samą organizację lub zapożyczone (narzucone z zewnątrz). Różny bywa ich stopień szczegółowości, sztywności (niezmienności), obowiązku stosowania i formalizacji. Podsystemy techniczne różnych organizacji nierzadko znacznie różnią się od siebie, w zależności od funkcji, które pełnią (inny będzie podsystem techniczny fabryki, a inny banku), oraz technologii wybranej do jej realizacji. Z zastosowaną technologią wiąże się typ maszyn i urządzeń technicznych, ich rozmieszczenie i sposób powiązania, a ponadto wymagania stawiane pracownikom w zakresie ich wiedzy i umiejętności. Podsystem techniczny ma ogromny wpływ na podsystem struktury, stanowiąc jedno z podstawowych uwarunkowań struktury organizacyjnej,

Podsystem struktury pełni funkcję łącznika między podsystemami: technicznym i psychospołecznym, które rządzą się różnymi prawami. W podsystemie technicznym dominuje logika deterministyczna i potrzebuje on maksimum pewności w działaniu. Podsystem ten ma charakter probabilistyczny, co oznacza, że zachowań ludzi nigdy nie da się w pełni przewidzieć ani zaprogramować (logika indeterministyczna). Zadaniem podsystemu struktury jest zapewnienie możliwie harmonijnego współdziałania tych dwu podsystemów, mimo odmienności ich charakteru. Podsystem struktury zawiera relacje między wszystkimi składnikami organizacji – ludźmi i elementami rzeczowymi. Określa on podział zadań oraz sposób ich koordynacji i integracji. Określa także zależności wynikające z podziału władzy w organizacji, przebieg procesów pracy i sposób przekazywania informacji. W sensie formalnym struktura organizacyjna ujęta jest w schematach organizacyjnych, zakresach zadań, uprawnień i odpowiedzialności ludzi zajmujących określone stanowiska, regulaminach oraz instrukcjach. Struktura formalna nigdy nie obejmuje jednak wszystkich relacji między elementami organizacji, co wynika ze szczególnej złożoności organizacji oraz z probabilistycznego charakteru podsystemu psychospołecznego. Jest ona uzupełniana i korygowana przez sieć stosunków nieformalnych.

Podsystem zarządzania łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji. Jego zadaniem jest utrzymywanie równowagi między organizacją a otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami. Podsystem zarządzania napotyka niepewność płynącą ze zmienności otoczenia i musi ją pokonywać, aby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji. Zadaniem podsystemu zarządzania jest nie tylko adaptacja organizacji jako całości i poszczególnych podsystemów do zmian w otoczeniu (przystosowanie bierne), lecz także aktywne oddziaływanie na otoczenie, tak aby ukształtować w nim warunki (np. prawne, finansowe czy rynkowe) dogodne dla organizacji (przystosowanie czynne). Bierne lub czynne dostosowanie organizacji do otoczenia może wywołać konieczność zmian we wszystkich podsystemach organizacji: od jej celów, poprzez technikę i technologię, kwalifikacje ludzi, po szczegółowe rozwiązania strukturalne. Biorąc pod uwagę wzajemne powiązania i zależności między podsystemami, podsystem zarządzania musi zapewnić równowagę między nimi (*równowagę wewnętrzną*). Oznacza to, że każdej zmianie w jednym podsystemie muszą towarzyszyć adaptacyjne zmiany w innych podsystemach (*koherencja organizacji*), w zakresie niezbędnym do osiągnięcia nowego stanu równowagi. Poza tym system ten ma zapewnić organizacji równowagę w relacjach z jej otoczeniem (*równowagę zewnętrzną* – zgodnie z zasadą ekwiwalentności¹¹). Pełniąc swoją podstawową funkcję

¹¹ Organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji. Zasada ta implikuje elastyczność i zmienność systemów organizacyjnych, które muszą się dostosowywać do zmiennych potrzeb i wymagań otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza.

utrzymania równowagi, podsystem zarządzania służy w związku z tym śledzeniu i analizowaniu sytuacji w otoczeniu, wyznaczaniu i modyfikacji celów organizacji, nakreślaniu jej strategii, wytyczaniu kierunków bieżących działań, czyli celów operacyjnych, wybieraniu techniki i technologii, budowaniu systemu kierowania ludźmi i motywowania oraz kontroli przebiegu procesów transformacji, a także ocenie efektywności funkcjonowania organizacji.

W ujęciu sytuacyjnym organizacja traktowana jest jako *układ pewnych relacji* kreowanych są w związku z powstaniem, funkcjonowaniem i rozwojem danej całości (organizacji w ujęciu rzeczowym) w konkretnych warunkach otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego. Ponieważ organizacja jest systemem otwartym, otoczenie wywiera zawsze wpływ na jej funkcjonowanie, i odwrotnie¹². W konsekwencji organizacje nawiązują z otoczeniem różnego typu relacje dla umożliwienia sobie osiągnięcia założonych celów, wykonywania zadań i pełnienia funkcji.

W podejściu tym otoczenie jest traktowane jako główny czynnik determinujący zachowania zarówno całej organizacji, jak i poszczególnych jej elementów. Przystosowanie się organizacji do otoczenia zależy od zdolności jej kierownictwa do identyfikacji panujących warunków. Organizacje muszą utrzymywać poprawne stosunki ze swoim zewnętrznym otoczeniem, gdyż czerpią z niego niezbędne zasoby, i lokują w nim produkty swej pracy. Zmiany w otoczeniu „są dla organizacji albo szansą rozwoju, albo zagrożeniem. Organizacja, aby trwać i rozwijać się, musi stale te zmiany obserwować”¹³.

Dzięki takiemu podejściu dostrzegamy, iż o skuteczności organizacji decydują nie tylko jej elementy wewnętrzne (ludzie, technika, cele, struktura wewnętrzna), ale również interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, konkurenci, władze, społeczności lokalne) – ich liczba, potrzeby, charakter i rodzaj łączących ich z organizacją relacji.

W każdym podejściu do organizacji najważniejsze jest to, że zawsze tworzą ją ludzie, bez ich udziału organizacje nie istniałyby, to ludzie są bowiem ich najważniejszą częścią. Podkreśla się to zarówno w najprostszych definicjach organizacji, jak i w bardziej rozwiniętych. W syntetycznych mówi się, że: „organizacja to dwoje lub więcej ludzi, którzy pracują razem w ustrukturyzowany sposób dla osiągnięcia poszczególnych celów”¹⁴ lub też, że „organizacja to dwie lub więcej osób współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów”¹⁵. W literaturze fachowej zauważa się, że człowiek jest osobliwym składnikiem organizacji, gdyż jest on nie tylko bytem w rozumieniu fizycznym, ale i podmiotem, to znaczy osobą poznającą, myślącą,

¹² A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 31.

¹³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004, s. 12.

¹⁴ K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, AlmaMer, Warszawa 2006, s. 9–10.

¹⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 619.

przeżywającą i działającą. Będąc podmiotem, ma własną osobowość, która obejmuje nawyki, umiejętności, wartości kulturowe oraz interesy. Jako składnik organizacji jest zatem nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celów, ale i celem samym w sobie. Jego działanie w organizacji trzeba w związku z powyższym rozpatrywać w dwóch aspektach¹⁶:

- 1) od człowieka oczekuje się spełniania założonych funkcji i aktywnego uczestnictwa w osiąganiu celów organizacji,
- 2) podczas zmierzania do celów danej organizacji należy mieć na względzie oczekiwania człowieka wobec tejże organizacji, przy czym zwykle duże znaczenie mają jego potrzeby zarówno ogólnoludzkie, jak i osobnicze.

**Powody, dla których warto zdobyć wiedzę
na temat różnych sposobów postrzegania organizacji**

- Wskazuje na kluczowe dla rozwoju organizacji elementy oraz te relacje między nimi, które trzeba wziąć pod uwagę nie tylko kierując, ale też projektując kierunki jej rozwoju.
- Pozwala dostrzec sposoby, kierunki i znaczenie oddziaływania otoczenia na organizację i odwrotnie. Informacje te bywają ważnymi bodźcami inicjującymi różnokierunkowe zmiany w organizacji.
- Pozwala zrozumieć, iż organizacja może sprawnie funkcjonować i rozwijać się, sterując działaniem swoich złożonych podsystemów (układów) na zasadzie synergii, czyli w sposób umożliwiający wzajemne sprzężenia i współdziałanie poszczególnych elementów jej systemu tak, by były skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań.
- Pozwala zauważyć, iż nawet pojedynczy czynnik zewnętrzny lub wewnętrzny może wywołać konieczność modyfikacji albo rekonstrukcji poszczególnych podsystemów organizacji, a nawet zasad działania organizacji jako całości. Nierzadko ostatecznie istotnie zmienia to cykl jej życia.

Organizacje nie są jednak tylko tworamii społecznymi. Współczesny człowiek posługuje się w swych działaniach techniką, która w odróżnieniu od zjawisk społecznych jest zdeterminowana, a zatem przewidywalna i zgodna z prawami natury. Organizacje są więc tworamii społeczno-technicznymi, na których gruncie następuje spotkanie dwóch światów¹⁷:

- 1) *indeterministycznego świata społecznego*, obarczonego znaczną niepewnością, wynikającą z trudnej do przewidzenia podmiotowości każdego człowieka,
- 2) *deterministycznego świata techniki*, przewidywalnego, łatwego do opisanie i przeanalizowania ze względu na zgodność z prawami przyrody i techniki.

¹⁶ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK–Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 184.

¹⁷ M. Bielski, *op. cit.*, s. 31.

Połączenie ludzi i techniki, dwóch podstawowych składników organizacji, i zapewnienie ich harmonijnego współdziałania jest niełatwym zadaniem, ponieważ im lepiej wykwalifikowanych pracowników zatrudnia organizacja, tym bardziej rozwiniętą techniką i technologią powinna ich wspierać, by w pełni wykorzystać ich kwalifikacje i doświadczenie. Im zaś bardziej wyrafinowana jest technika i technologia, którą posługują się ludzie, tym bardziej złożona staje się organizacja.

Przez „cechę” rozumie się własność, właściwość danej rzeczy, zjawiska lub osoby. Wśród cech wyróżnia się cechy istotne i przypadkowe. *Cecha istotna* to taka, która decyduje o naturze danego przedmiotu (zjawiska, osoby), wyróżnia go spośród innych (mających odmienne cechy dystynktywne). *Cecha przypadkowa* zaś to cecha uboczna, nieistotna, której obecność lub brak nie decyduje o zmianie natury danej rzeczy¹⁸.

Najważniejsze cechy organizacji¹⁹

- *celowość*, czyli nastawienie na osiągnięcie jednego lub więcej celów,
- *sposób zorganizowania*, czyli celowe połączenie składników ludzkich, rzeczowych, czasowych i przestrzennych dające strukturę (budowę) organizacyjną całości,
- *wyodrębnienie z otoczenia, a jednocześnie powiązanie z nim* przez cel lub cele i sposób zorganizowania,
- *poddanie kierowaniu*, czyli oddziaływaniu zmierzającemu do osiągnięcia celu (celów) działania.

Badacze identyfikują i zestawiają kolejne cechy, tworząc zbiór kryteriów pozwalający wyróżnić organizacje spośród pozostałych bytów społecznych. Czytelne zestawienia przygotowali między innymi M. Bielski oraz L. Krzyżanowski. Zebrano je w tabeli 2.1. Opierając się na nich, można ustalić, co organizacją jest, a co nie. Organizacja *sensu stricto* powinna wykazywać wszystkie cechy wymienione w tabeli 2.1.

Należy również dostrzec pewną zmianę w postrzeganiu organizacji, która pojawiła się ostatnio w związku z nowymi zjawiskami w praktyce zarządzania. Złożyły się na nią: rozwój różnych form współdziałania między organizacjami i tworzenie struktur międzyorganizacyjnych. Lepszemu opisowi skomplikowanego świata organizacji służą próby ich grupowania według różnorodnych kryteriów.

¹⁸ *Encyklopedia Popularna PWN*, red. R. Łąkowski, PWN, Warszawa 1982, s. 114.

¹⁹ *Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kurnal, PWN, Warszawa 1979, s. 15.

Tabela 2.1. Zestawienie cech organizacji w ujęciach M. Bielskiego i L. Krzyżanowskiego

Lp.	Cechy organizacji w ujęciu M. Bielskiego	Cechy organizacji w ujęciu L. Krzyżanowskiego
1.	W skład organizacji wchodzi ludzie, stanowiący ich niezbędny element oraz środki rzeczowe (aparatura), którymi ci ludzie posługują się w swoich działaniach.	Stanowią połączenie ludzi jako podstawowego czynnika twórczego z rzeczowymi lub materialno-technicznymi środkami działania, dlatego można określać je mianem systemów społeczno-technicznych.
2.	Organizacje są tworem człowieka (artefaktami), powoływany do życia dla osiągnięcia określonego celu (celów), a zatem są zorientowane na cele.	Są zorientowane na cele, czyli powołane do osiągnięcia indywidualnych oraz zbiorowych celów swoich uczestników i określonych w akcie założycielskim celów społecznych, jak również do realizowania misji społecznej, którą jest wytwarzanie dóbr i usług materialnych lub niematerialnych na rzecz otoczenia, dlatego nazywa się je systemami celowymi.
3.	Organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów.	Typowe jest dla nich rozmyślnie zachowanie się, oznaczające zdolność do samodzielnego określania oraz modyfikowania celów i sposobów ich osiągania. Organizacje to systemy zachowujące się rozmyślnie.
4.	Są wyodrębnione z otoczenia, a równocześnie otwarte. Czerpią z otoczenia: ludzi, materię i energię, informacje i wartości, a przekazują doń: dobra, usługi, informacje oraz wartości.	Współdziałają z otoczeniem, prowadząc z nim wymianę dóbr materialnych, energii, informacji i środków pieniężnych, dlatego są to systemy otwarte.
5.	Są ustrukturalizowane i zhierarchizowane w dwojakim znaczeniu: zawierają podsystemy w systemie (inkluzyja) oraz jedni ludzie i komórki organizacyjne są w nich podporządkowane innym.	Mają wewnętrzną strukturę będącą zbiorem reguł organizacyjnych oraz oddziaływań materialnych, energetycznych i informacyjnych, ukształtowaną pod kątem celów i zadań, oraz podział pracy, funkcji i ról organizacyjnych. Są to zatem systemy ustrukturalizowane
6.	Organizacje mają wyodrębniony człon kierowniczy sterujący ich funkcjonowaniem i rozwojem,	Mają wspólny człon kierowniczy, czyli zarząd będący systemem sterującym i koordynującym współdziałanie składników przez podejmowanie czynności związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem. Czynności te mają zapewnić sprawną realizację celów oraz maksymalizację efektu organizacyjnego, czyli synergetycznego.
7.	Organizacje są ekwifinalne, czyli zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi drogami, wychodząc z różnych stanów początkowych.	Cechuje je ekwifinalność, będąca zdolnością do osiągnięcia przyjętych celów końcowych przy różnych warunkach początkowych, a także z wykorzystaniem różnych środków. Są one zatem systemami ekwifinalnymi.
8.	Organizacje są systemami samoorganizującymi się, zdolnymi do zwiększania stopnia swego wewnętrznego uporządkowania (negatywnej entropii, gdzie entropia oznacza naturalny proces prowadzący do upadku systemu).	Przejawiają zdolność do odnowy, do zwiększenia swojej sprawności oraz stopnia uporządkowania, z tego powodu określa się je jako systemy samoreproduktywne i samodoskonające się.
9.	Organizacje są stabilne i zdolne do utrzymywania równowagi dzięki procesom homeostazy (stan układu zapewniający mu utrzymywanie określonych wielkości w dopuszczalnych granicach) lub ekspansji,	Organizacje są tworzone przez ludzi bądź przez członków-założycieli, którymi mogą być osoby fizyczne i prawne, bądź na podstawie decyzji zewnętrznego organu założycielskiego. Bywają w związku z tym nazywane systemami naturalnymi lub sztucznymi.

10.	Organizacje utrwalają zachowania ludzi i zasady ich współdziałania (strukturę) w drodze formalizacji.	Przejawiają zdolność do utrwalania wzorców działań oraz do powtarzalnego, ciągłego dążenia do celów, a więc do tworzenia warunków, które sprzyjają instytucjonalizacji, czyli wyodrębnieniu przestrzennemu, prawnemu i ekonomicznemu, a także formalizacji celów, struktury i funkcji. Można zatem stwierdzić, że są to systemy zinstytucjonalizowane.
-----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opracowano na podstawie: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 35–36; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 15 i nast.

2.2. Typy organizacji w teorii i praktyce gospodarczej

W teorii zarządzania można odnaleźć liczne propozycje porządkowania i klasyfikacji systemów organizacyjnych. Oparto je na różnorodnych kryteriach podziału, co prowadzi do wyodrębnienia określonych typów organizacji. Jedną z ogólnych typologii organizacji jest podział według *funkcji genotypowej* (celu zewnętrznego funkcjonowania). Wyróżniono w nim sześć typów organizacji.

Typy organizacji według funkcji genotypowej²⁰

1. *Organizacje gospodarcze* – przedsiębiorstwa i związki przedsiębiorstw. Ich głównym celem jest generowanie zysku, który następnie może być w swobodny sposób rozdzielany między właścicieli.
2. *Organizacje użyteczności publicznej*, na przykład szkoły, szpitale, instytucje kulturalne czy naukowe, z reguły działające jako instytucje non profit.
3. *Organizacje administracyjne* państwowe i samorządowe.
4. *Organizacje militarne i policyjne* służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego.
5. *Organizacje społeczne*, do których należą: partie polityczne, związki zawodowe, fundacje czy stowarzyszenia.
6. *Organizacje religijne*, na przykład kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Podział ten ukazuje różnice między organizacjami. Jego podstawową wadą jest jednak brak rozłączności. Trudno – na przykład – zakwalifikować do jednej grupy prywatną (niepubliczną) szkołę, która jest organizacją nastawioną na zysk, choć prowadzi działalność oświatową. Nieco inny podział organizacji, choć oparty na podobnych kryteriach przedstawili D. Katz i R.L. Kahn. Również opierając się na funkcji genotypowej wyróżnili oni cztery typy organizacji²¹:

²⁰ M. Bielski, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 38–39.

²¹ D. Katz, R.L. Kahn, *Spółeczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 176–178.

- 1) *produkcyjne*, czyli gospodarcze, zajmujące się dostarczaniem społeczeństwu dóbr i usług, włączając w to pozyskiwanie dóbr naturalnych;
- 2) *scalające*, podtrzymujące porządek społeczny, które socjalizują ludzi, czyli przystosowują ich do życia w społeczeństwie i zapewniają im ochronę (np. szkoły, ośrodki ochrony zdrowia i kościoły);
- 3) *adaptacyjne*, zapewniające rozwój społeczny i gospodarczy poprzez rozwijanie wiedzy i rozwiązywanie na tej podstawie nowych problemów, takie jak placówki badawcze czy uniwersytety itd.; funkcję adaptacyjną pełnią w pewnym stopniu także placówki artystyczne, przyczyniając się do rozwoju kultury;
- 4) *polityczne* (szeroko rozumiane), do których zalicza się instytucje państwowe wraz z aparatem przymusu, ale także partie polityczne, związki zawodowe i stowarzyszenia.

Typy organizacji ze względu na relacje między ludźmi a organizacją²²

1. *Organizacje przymusowe*, w których uczestnictwo ma charakter obligatoryjny, a sprawowanie władzy uwzględnia nawet możliwość stosowania przemocy. W takich organizacjach charakter podporządkowania jest alienacyjny – członkowie nie chcą, ale muszą się podporządkować, więc nie identyfikują się z organizacją. Za przykład nich posłużą więzienia, ośrodki resocjalizacyjne, szpitale psychiatryczne czy domy dziecka.
2. *Organizacje utylitarne*, w których uczestnictwo ma charakter kalkulatorywny, nastawiony na poszukiwanie korzyści w zamian za świadczoną pracę. Jego podstawą staje się umowa stwarzająca więź intencjonalną między uczestnikami. Władza opiera się w nich na możliwości dysponowania środkami na nagrody dla członków, ale także na możliwości stosowania formalnych sankcji. Podstawą systemu sprawowania władzy staje się akceptacja i uznanie sformalizowanego systemu kar i nagród. Przykładem takich organizacji są przedsiębiorstwa, a więc organizacje, których główny cel stanowi generowanie zysku ekonomicznego.
3. *Organizacje normatywne*, w których uczestnictwo związane jest z procesem samorealizacji i zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Władza wynika tu głównie z norm moralnych i przekonań. Podporządkowanie ma charakter moralny i wiąże się z osobistym zaangażowaniem w sprawy organizacji, Uczestnicy posługują się wspólnym systemem norm i wartości. Zalicza się do nich stowarzyszenia społeczne, kościoły, partie polityczne oraz fundacje o charakterze charytatywnym i wolontarystycznym.

Organizacje te odgrywają w społeczeństwie rolę analogiczną do struktur kierowniczych w organizacji. Nieco inne podejście zaproponował A. Etzioni, który

²² A. Etzioni, *Comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York 1961, [cyt. za:] M. Bielski, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 39.

na podstawie kryterium relacji między ludźmi a systemem organizacyjnym wyróżnił trzy typy organizacji.

Podział A. Etzioniego ma charakter idealny, co oznacza, że w praktyce gospodarczej najczęściej występują organizacje, w których uczestnictwo ma charakter mieszany, a podstawowym problemem staje się integracja uczestników o różnych typach postaw wobec organizacji.

Kolejnym kryterium, które można brać pod uwagę przy określaniu typów organizacji jest *kryterium wielkości*, w tym różnego rodzaju kryteria ilościowe i (lub) jakościowe określające rozmiary organizacji oraz jej cechy. Za przykłady *kryterium ilościowego* niech posłużą: liczebność zatrudnienia, wysokość przychodów, wartość aktywów firmy, wysokość dochodów ub zysków czy finansowa niezależność podmiotu. Do *kryteriów jakościowych* można z kolei zaliczyć: niezależność decyzyjną, jedność własności i zarządzania, stopień komplikacji struktur organizacyjnych, bezpośredniość stosunków służbowych oraz lokalność lub globalizację działania²³.

W warunkach europejskich najważniejszą wskazówką pozwalającą tworzyć klasyfikacje organizacji (zwłaszcza przedsiębiorstw) według wielkości jest jednolita formalna definicja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw określona w rozporządzeniu²⁴ Komisji Europejskiej, wyodrębniająca podmioty mikro, małe i średnie (a także – jako dopełnienie – duże podmioty) za pomocą następujących kryteriów: wielkość zatrudnienia, poziom przychodów oraz wielkość aktywów z uwzględnieniem określonej niezależności od innych organizacji. Obowiązującą w polskim prawie definicję zawarto w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej²⁵. Podstawowe elementy tej definicji zestawiono w tabeli 2.2.

Tabela 2.2. Oficjalne kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw mikro, małych i średnich w UE i w Polsce

Lp.	Kryterium	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa
1.	Średnioroczne zatrudnienie	0–9 pracowników	10–49 pracowników	50–249 pracowników
2.	Roczny obrót	nie przekracza 2 mln EUR	nie przekracza 10 mln EUR	nie przekracza 50 mln EUR
3.	Całkowity bilans roczny	nie przekracza 2 mln EUR	nie przekracza 10 mln EUR	nie przekracza 43 mln EUR

Uwaga: Kryterium 1. jest obligatoryjne, a ponadto wymaga się, by przedsiębiorstwo spełniało kryterium 2. lub 3. Opracowano na podstawie: Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.

²³ Więcej na ten temat: K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, red. K. Safin, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37–42.

²⁴ Definicja małych i średnich przedsiębiorstw zob. Załącznik nr 1 do Rozporządzenia Komisji Wspólnot Europejskich nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r.

²⁵ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807).

Niezwykle ważne w tej definicji jest wyodrębnienie przedsiębiorstw niezależnych, partnerskich oraz związanych. Kategoryzacja opiera się na ilościowej ocenie powiązań kapitałowych i właścicielskich podmiotu. W celu określenia przynależności przedsiębiorstwa do sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw należy uwzględniać odpowiednie dane dotyczące poziomu zatrudnienia i wielkości finansowej przedsiębiorstw zależnych. W wypadku przedsiębiorstw partnerskich i związanych do poziomu zatrudnienia oraz danych finansowych danego przedsiębiorstwa należy dodać do jego własnych danych określony odsetek liczby osób zatrudnionych i danych finansowych partnerów kapitałowych, odzwierciedlający proporcjonalny udział w ich kapitale lub w głosach (w zależności, który jest większy).

Obok formalnych klasyfikacji wielu autorów stosuje własne systematyki firm według wielkości. Przykładem może być klasyfikacja zaproponowana przez L. Berlińskiego, wyróżniająca podmioty bardzo małe, przeciętne i ponadprzeciętne²⁶, czy systematyka badanych przez R. Kozłowskiego operatorów telefonii stacjonarnej, w której podzielono firmy na bardzo małe, małe, średnie i duże, uwzględniając kryterium zatrudnienia²⁷. Na świecie funkcjonuje wiele typologii organizacji (przedsiębiorstw) wyodrębnionych według wielkości²⁸, a stosowane podziały mają zawsze charakter umowny i subiektywny oraz są powiązane z celem, któremu służą²⁹.

Kolejne istotne kryterium klasyfikacyjne organizacji stanowi *forma własności*. Każda organizacja ma bowiem określonego właściciela, który często jest jej założycielem, a relacje wiążące go z organizacją opierają się na prawie własności i zasileń zasobowych. Można tu wyróżnić organizacje działające w ramach dwóch zasadniczych sektorów własności³⁰:

- 1) *organizacje sektora publicznego*, pozostające w rękach Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego,
- 2) *organizacje sektora prywatnego*, które mogą być własnością krajowych lub zagranicznych osób fizycznych lub prawnych.

²⁶ L. Berliński, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2002, s. 12.

²⁷ R. Kozłowski, *Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 80.

²⁸ Więcej na ten temat: M. Ayyagari, T. Beck, A. Demirgüç-Kunt, *Small and Medium Enterprises across the Globe*, „Small Business Economics”, 2007, vol. 29, nr 4, s. 431–433.

²⁹ Mogą to być na przykład, cele naukowe, statystyczne, prawne, polityczne, społeczne, marketingowe, a także służące realizacji postulatów wspierania małego biznesu.

³⁰ L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie zasobami*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz 2003, s. 30.

Podobnie, jak w wypadku innych kryteriów w praktyce gospodarczej występują często podmioty o własności mieszanej. W innej typologii organizacji gospodarczych ze względu na formę własności wyróżniono cztery typy organizacji.

Typy organizacji gospodarczych ze względu na formę własności³¹

1. *Przedsiębiorstwa państwowe*, które można podzielić na przedsiębiorstwa skarbu państwa, podmioty stanowiące własność państwowych osób prawnych oraz firmy z przewagą kapitału państwowego.
2. *Przedsiębiorstwa samorządu terytorialnego* stanowiące własność gmin (firmy komunalne), powiatów lub województw.
3. *Przedsiębiorstwa spółdzielcze*, które funkcjonują jako dobrowolne i samorządne zrzeszenia o nieograniczonej liczbie członków, zmiennym składzie osobowym oraz zmiennym funduszu udziałowym. Prowadzą działalność gospodarczą, kierując się głównie potrzebami zrzeszonych członków.
4. *Przedsiębiorstwa prywatne*, które mogą należeć do osób fizycznych lub prywatnych osób prawnych.

Kolejne ważne kryterium wyodrębnienia organizacji formalnych to ich *forma organizacyjno-prawna*. Decyzje dotyczące formy prawnej podmiotu mają duże znaczenie praktyczne, ponieważ wpływają między innymi na³²:

- tryb i warunki powołania organizacji do życia i jej rejestrację jako podmiotu gospodarczego,
 - zakres odpowiedzialności właścicieli oraz menedżerów za zobowiązania podmiotu gospodarczego,
 - zasady podziału wygosparowanego zysku oraz pokrywania ewentualnej straty podmiotu,
 - rodzaj organów zarządzających przedsiębiorstwem.
- Z formą prawną organizacji blisko wiążą się też pojęcia oraz zasady:
- firmy, czyli nazwy podmiotu. Zasady jej konstruowania są różne dla poszczególnych form organizacyjno-prawnych,
 - minimalnego kapitału zakładowego oraz możliwości jego zwiększania,
 - formy opodatkowania oraz prowadzonej ewidencji księgowo-podatkowej.

Stworzono wiele klasyfikacji organizacji ze względu na przyjętą *formę organizacyjno-prawną*, najczęściej jednak dzieli się je na cztery podstawowe grupy.

³¹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 94–103; S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 25–26.

³² Więcej na ten temat: *ibidem*, s. 104.

Podział organizacji według formy organizacyjno-prawnej³³

- przedsiębiorstwa prowadzone przez *osoby fizyczne* (działalność gospodarcza),
- *spółki cywilne*,
- *spółki prawa handlowego*, które dzielą się na: *osobowe spółki handlowe* (spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa) oraz *kapitałowe spółki handlowe* (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka cywilna, spółka europejska),
- *inne formy organizacyjno-prawne*: fundacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie (w tym europejskie czy socjalne), instytucje kultury, partie polityczne, gminy oraz wiele innych.

Kolejnym kryterium wyodrębnienia typów organizacji jest *złożoność organizacyjna*, wyrażająca przestrzenne rozproszenie działalności przedsiębiorstwa. Pozwala ona wyodrębnić trzy podstawowe typy organizacji.

Podział organizacji według złożoności organizacyjnej³⁴

- *Organizacje jednozakładowe*, które funkcjonują w jednym, określonym terytorialnie miejscu.
- *Organizacje wielozakładowe*, mające pewną liczbę oddziałów bądź filii wyodrębnionych i samodzielnych organizacyjnie w różnych lokalizacjach.
- *Organizacje sieciowe*, które stanowią w istocie organizacje wielozakładowe, jednak ich terytorialne rozczłonkowanie jest bardzo duże, że staje się ich istotą. Liczba tych drobnych części organizacji sieciowej sięga nieraz kilkuset. Określenie „przedsiębiorstwo sieciowe” odnosi się również do bardzo dużych przedsiębiorstw (wielozakładowych, koncernów, holdingów), których części składowe w postaci przedsiębiorstw-córek, filii czy oddziałów znajdują się w wielu krajach.

Następnym kryterium podziału organizacji jest *stopień internacjonalizacji*, czyli poziom umiędzynarodowienia działalności. Wymienia się najczęściej cztery rodzaje organizacji.

³³ Obszerna charakterystyka poszczególnych form prawnych zob. W. Markowski, *ABC small businessu*, Marcus, Łódź 2011, s. 11–75.

³⁴ Więcej na ten temat: S. Sudoł, *Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 82–83.

Klasyfikacja organizacji ze względu na stopień internacjonalizacji³⁵

- *Krajowe*, w wypadku których wymiana handlowa odbywa się w obrębie kraju macierzystego. Można je dodatkowo podzielić na działające na poziomie lokalnym i regionalnym.
- *Międzynarodowe*, zlokalizowane w jednym kraju, jednak pozyskujące znaczną część swoich zasobów i przychodów z działalności również na terenie innych państw.
- *Wielonarodowe*, nabywające surowce, przeprowadzające operacje finansowe, produkujące i sprzedające wyroby na rynku światowym.
- *Globalne*, przekraczające granice państwowe i nieprzywiązane do jednego kraju.

Specyficzną formę stanowią podmioty *joint venture*, które powstają jako wspólna inicjatywa gospodarcza poprzez integrację kapitałową partnerów z co najmniej dwóch różnych krajów.

Inne kryteria podziału organizacji uwzględniają sektor i branżę działalności.

Rodzaje organizacji według sektora i branży działania

- według sektora (rodzaju) działalności: handlowe, usługowe, produkcyjne, budowlane,
- według branży: motoryzacyjne, FMCG³⁶, poligraficzne, muzyczne, informatyczne, turystyczne, transportowe, finansowe itd.

Należy dodatkowo wspomnieć o pewnych szczególnych rodzajach organizacji, do których zalicza się – na przykład – konglomerat lub organizację wirtualną³⁷. *Konglomerat* to wielkie przedsiębiorstwo wielozakładowe lub koncern z licznymi filiami i oddziałami, które działa w różnych dziedzinach produkcyjnych i usługowych. Do jego cech charakterystycznych należą: ogromna różnorodność działalności oraz daleko posunięta dywersyfikacja produkcji i usług. *Przedsiębiorstwa wirtualne* koncentrują się z kolei na powiększaniu swoich zdolności produkcyjnych lub usługowych poprzez włączanie w swoją działalność sieci (konstelacji) niezależnych od siebie, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw,

³⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 144.

³⁶ FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) – towary szybko rotujące, najczęściej codziennego użytku. Należą do nich przede wszystkim artykuły spożywcze, kosmetyki i chemia gospodarcza.

³⁷ Więcej na ten temat: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*, s. 122 i 127–128.

które dostarczając użytkownikom potrzebnych dóbr lub usług, wspierają działalność podmiotu macierzystego. Współczesną domeną działania przedsiębiorstw wirtualnych staje się Internet oraz wykorzystywanie szerokiej gamy wyspecjalizowanych relacji i usług zewnętrznych nastawionych na wspieranie biznesu i rozszerzanie skali działalności rynkowej.

Rozwój organizacji oraz wzrost znaczenia relacji między nimi prowadzi również do wzrostu znaczenia *związków organizacyjnych*, które w dużym stopniu determinują funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw i podmiotów innego typu. Biorąc pod uwagę przede wszystkim organizacje gospodarcze, można wyróżnić dwa rodzaje związków przedsiębiorstw: kooperacyjne i koncentracyjne.

Związki kooperacyjne opierają się na zachowaniu ekonomicznej oraz prawnej samodzielności poszczególnych przedsiębiorstw. Ich istotę stanowi wymiana dóbr i usług. Należą do nich kooperacja bezumowna, jak również wiele porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami, takich jak: świadczenie specjalistycznych usług, alians strategiczny, konsorcjum, wspólne przedsięwzięcia, pożyczki, najem, dzierżawa i wiele innych³⁸.

Związki koncentracyjne prowadzą zaś do takiego połączenia poszczególnych podmiotów, które powoduje większą lub mniejszą utratę samodzielności ekonomicznej i gospodarczej, a czasami również prawnej. Zalicza się do nich koncerny i holdingi³⁹.

Omówione typologie organizacji (w tym głównie organizacji gospodarczych, czyli przedsiębiorstw) są jedynie przykładami możliwości wyodrębniania i grupowania organizacji w teorii i praktyce gospodarczej. Liczba kryteriów nie jest niczym ograniczona, tak więc dowolne kryterium może stać się podstawą formułowania nowych typologii, dostosowanych do potrzeb ich twórców.

2.3. Otoczenie organizacji

Każda organizacja jest „systemem otwartym, który wchodzi w interakcje ze swoim otoczeniem, czyli funkcjonuje istniejąc *dzięki* otoczeniu i *w nim*”⁴⁰.

³⁸ Więcej na ten temat: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 385–410.

³⁹ *Ibidem*, s. 410–418.

⁴⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

Otoczenie wpływa na warunki jej funkcjonowania, określa reguły gry, a także możliwości rozwoju, kreując szanse, ale również bariery i zagrożenia⁴¹. Zrozumienie zarządzania organizacją nie jest możliwe bez zrozumienia otoczenia, w którym ona działa⁴².

Analiza otoczenia stanowi więc najważniejszą determinantę konkurencyjności współczesnych organizacji. Czym zatem jest otoczenie przedsiębiorstwa i na czym polega jego analiza? W literaturze można spotkać rozmaite definicje. Najczęściej określa się *otoczenie* jako ogół warunków i oddziaływań różnych organizacji (instytucji) wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw⁴³. Otoczenie organizacji to także układ elementów, które są niezależne od danego podmiotu gospodarczego⁴⁴, to również środowisko zewnętrzne, całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy, możliwości sprzedaży oraz zakresy i formy działania, a także warunki rozwoju. Poza tym należą do nich wszystkie elementy, które nie wchodzą w skład systemu organizacji, ale są z nim związane, to znaczy oddziałują na jej stan lub ona wpływa na nie⁴⁵.

Otoczenie organizacji – „wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej, poza jej granicami i oddziałuje na nią”⁴⁶.

Na otoczenie mogą się zatem składać wszelkie zdarzenia, sytuacje, zjawiska, obiekty i podmioty, które nie stanowią elementów tworzących rozpatrywaną organizację, lecz mają wpływ na jej działanie. Choć tak szerokie i nieostre definiowanie otoczenia początkowo może dziwić, to w rzeczywistości jest celowe, gdyż pozwala na wychwycenie wielu pozornie nieistotnych czynników determinujących potencjał zachowania organizacji. Warto bliżej przyjrzeć się czynnikom tworzącym ten szczególny układ.

We współczesnej literaturze przedmiotu znajdziemy wiele różnorodnych opracowań pozwalających na szczegółowe omówienie otoczenia organizacji. W najpopularniejszym podejściu podzielono je na dwa główne poziomy, które pozostają z organizacją w nieustannych interakcjach. Są to: *otoczenie bliższe*

⁴¹ Zarządzanie..., red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 33–34.

⁴² B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 28.

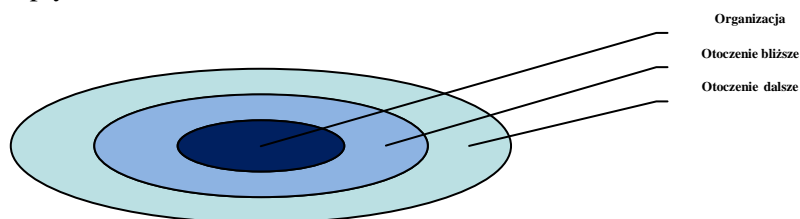
⁴³ J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 69.

⁴⁴ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Synteza badań i kierunki działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 72.

⁴⁵ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 301.

⁴⁶ Zarządzanie..., red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 33.

(bezpośrednie, konkurencyjne, zadaniowe, mikrootoczenie) i *otoczenie dalsze* (pośrednie, ogólne, makrootoczenie). Przedstawiono je na ilustracji 2.3. Charakterystyczną właściwością pozwalającą na odróżnienie elementów składowych poszczególnych typów otoczeń organizacji jest stopień, w jakim może ona na nie wpływać.



Ilustracja 2.3. Otoczenie organizacji

Otoczenie bliższe tworzą konkretne „zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na organizację w sposób bezpośredni i które są jednocześnie przedmiotem jej oddziaływań”⁴⁷.

Najważniejsze elementy otoczenia bliższego⁴⁸

- *dostawcy* (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji itp.),
- *klienci, nabywcy* (wyrobów i usług),
- *konkurenci* (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby i (lub) mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia),
- *instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizację* (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp. oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy warunki),
- *lokalny rynek pracy* (instytucje pośrednictwa pracy, siła robocza o określonych kwalifikacjach),
- *czynniki społeczne* (związki zawodowe, samorządy gospodarcze i ich oczekiwania wobec organizacji, jak również postawy społeczeństwa),
- *czynniki techniczne* (organizacje związane z tworzeniem technologii, postępem technicznym danej branży, jednostki badawczo-naukowe itp.).

Najintensywniej obserwowanymi i analizowanymi elementami otoczenia bliższego są *dostawcy, klienci i konkurenci*. *Dostawcy* to przedsiębiorstwa, a także osoby indywidualne, które *dostarczają zasoby* potrzebne przedsiębiorstwu oraz

⁴⁷ *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008, s. 49.

⁴⁸ M. Bielski, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 78–79.

jego konkurentom. *Nabywcy* to ostateczni odbiorcy oferty przedsiębiorstwa. Decydują oni o aktualnym funkcjonowaniu każdej organizacji oraz jej przyszłości. Wyróżnia się dwie podstawowe grupy nabywców: konsumentów finalnych i nabywców instytucjonalnych. *Konsumenci finalni* to jednostki oraz gospodarstwa domowe nabywające dobra i usługi w celu zaspokojenia indywidualnych potrzeb. *Nabywcy instytucjonalni* są zaś przedsiębiorstwami, które występują w roli producentów; należą do nich również agendy rządowe, a także instytucje nienastawione na zysk. *Konkurenci* to inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby społeczne bądź mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia.

Otoczenie *bliższe (mikroekonomiczne)* to wszystkie podmioty gospodarcze, które są z organizacją powiązane kooperacyjne lub konkurencyjne. Wzajemne stosunki mają zwykle charakter gry ekonomicznej, mogą być przez kierownictwo organizacji nie tylko badane i przewidywane, lecz także kształtowane. By rzetelnie kształtować relacje w obszarach mikrootoczenia, bada się zwykle potencjał, strukturę i strategię działania jego najważniejszych podmiotów. Pomaga w tych działaniach ujmowanie otoczenia w kategoriach gry i analizy sił oraz wykorzystanie takich narzędzi, jak: analiza pola sił K. Lewina, analiza pięciu sił otoczenia M.E. Portera, analiza *stake-holders* oraz analiza sieci kontraktów w otoczeniu. Możliwość oddziaływania organizacji na otoczenie bliższe zależy od jej pozycji konkurencyjnej i związanej z nią siły przetargowej.

Specyficzną cechą otoczenia bliższego jest *sprężenie zwrotne* między jego elementami a organizacją, co oznacza, że podmioty mikrootoczenia oddziałują na organizację, ale też organizacja ma możliwość aktywnego na nie wpływania.

Bliskie, codzienne relacje łączące elementy otoczenia bliższego z organizacją powodują, iż ten obszar otoczenia wydaje się „łatwiejszy do przewidzenia i aktywnego kształtowania”⁴⁹ niż otoczenie dalsze organizacji (makrootoczenie).

Otoczenie dalsze (makrootoczenie) to zbiór warunków funkcjonowania organizacji wynikający z tego, że działa ona w określonym kraju i regionie, w pewnej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, w danej branży i sektorze itp.

W skład otoczenia dalszego wchodzi siedem podstawowych sfer.

⁴⁹ R.W. Griffin, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 81.

Podstawowe sfery otoczenia dalszego (makrootoczenia)⁵⁰

- *Ekonomiczna*, wyznaczana przez kondycję gospodarki. Najważniejszymi wskaźnikami informującymi o stanie tej sfery są: stopa wzrostu i zwrotu kapitału, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia, poziom bezrobocia i zadłużenie państwa.
- *Technologiczna*. Jej czynniki oddziałują z różnym nasileniem na wszystkie organizacje, przy czym wpływ ten dotyczy trzech głównych elementów: surowców, procesów produkcyjnych lub samych produktów.
- *Formalno-prawna*, obejmująca wszelkie regulacje prawne, które oddziałują między innymi na: płace, ceny, warunki zatrudnienia, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, lokalizację przedsiębiorstw i emisję zanieczyszczeń. Regulują też sposób reklamowania produktów itp.
- *Polityczna*. W jej zakres wchodzi sposób i narzędzia oddziaływania rządu i władz lokalnych, z których wynikają zmiany legislacyjne.
- *Demograficzna*, związana się ze strukturą i zmianami w populacji danego społeczeństwa (zmiany struktury wiekowej i zawodowej społeczeństwa, przyrost naturalny, struktura według płci i wykształcenia, migracje itp.).
- *Społeczno-kulturowa*, czyli normy i wzorce zachowań, wartości i poglądy społeczne, stosunki między klientami oraz między firmą a pracownikami itp.
- *Międzynarodowa*, stanowiąca układ współdziałania między czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym danego kraju.

Sfera ekonomiczna stanowi najważniejszy element makrootoczenia, gdyż obejmuje rynki wytwarzanych, nabywanych i sprzedawanych dóbr oraz usług, rynki pracy i kapitału, jak również wszelkie zjawiska i procesy ekonomiczne. W ujęciu ogólnym jej stan opisuje kondycja gospodarki krajowej, europejskiej i światowej.

Sfera technologiczna skupia wiedzę i informacje na temat techniki i technologii przetwarzania dóbr naturalnych w dobra użyteczne (wytwarzania wyrobów i świadczenia usług). Sfera technologiczna wpływa na stopień zaawansowania technicznego przedsiębiorstw (postęp techniczny), liczbę cech funkcjonalnych i użytecznych produktów oraz ich jakość.

Sfera formalno-prawna (regulacyjna) stwarza podmiotom gospodarczym ramy organizacyjno-prawne prowadzenia do działalności gospodarczej, jest łącznikiem między państwem a gospodarką i pełni funkcje regulacyjne, określając, co organizacja może, a czego jej robić nie wolno. Składają się na nią między innymi:

⁵⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, *op. cit.*, s. 40–37; K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 150–155; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 105–113; A. Rogut, *Uruchomienie działalności gospodarczej*, [w:] *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 104–117.

prawo podatkowe, zasady ewidencji i rachunkowości, kodeks pracy, kodeks handlowy, prawo celne, zasady przyznawania zezwoleń i koncesji, a ponadto różnorakie ustawy o charakterze gospodarczym. Zmiany zachodzące w tej sferze wywierają duży wpływ na powstawanie nowych warunków (szans i zagrożeń) funkcjonowania podmiotów gospodarczych, lecz zbyt częste prowadzą do destabilizacji.

Sfera polityczna stanowi źródło zmian legislacyjnych i zmian polityki rządu, istotnych z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Znajduje się ona pod silnym wpływem systemu politycznego i ustrojowego państwa. Istotne są również priorytety partii lub koalicji sprawujących władzę. Rządy liberalne, promując zdrową konkurencję, powstrzymują się przed interwencjonizmem i wspieraniem przedsiębiorstw z budżetu państwa, podczas gdy rządy socjaldemokratyczne w ramach protekcjonizmu gospodarczego dotują przedsiębiorstwa i regulują działalność gospodarczą, wprowadzając rozporządzenia rządowe.

Sfera demograficzna powiązana jest ze strukturą demograficzną społeczeństwa, czyli strukturą pozwalającą klasyfikować ludność pod względem wieku (np. produkcyjny, nieprodukcyjny), płci, miejsca zamieszkania czy wykształcenia i wykonywanego zawodu. Obserwacja i wnioskowanie na podstawie trendów demograficznych i zmian zachodzących w populacji danego społeczeństwa są istotne z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Umożliwiają dostosowanie się do zróżnicowanych modeli konsumpcji, które stanowią wyraz odmienności potrzeb zgłaszanego popytu i spożycia oraz pozwalają na kreację i właściwe zaadresowanie wyrobów lub usług wyspecjalizowanych.

Sfera społeczno-kulturowa obejmuje poglądy, idee, pojęcia polityczne, społeczne, prawne, etyczne, religijne i filozoficzne oparte na przyjętych normach zachowań i akceptowanych wartościach. Innymi słowy: składają się na nią: tradycja, kultura, religia i światopogląd dominujący w danym społeczeństwie. Sfera ta jest równie istotna jak pozostałe, gdyż to w niej kształtują się preferencje, gusty jednostek i grup społecznych, jak również ich zwyczaje, które mają ogromny wpływ na style konsumpcji.

Sfera międzynarodowa to zwykle zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod ich wpływem. Składają się na nią między innymi: światowa i regionalna sytuacja polityczna, stan światowej koniunktury gospodarczej, działalność międzynarodowych organizacji i instytucji oraz określone przez nie zasady postępowania, polityka gospodarcza prowadzona przez różne kraje i ugrupowania integracyjne, czynniki socjokulturowe charakterystyczne dla różnych krajów i regionów⁵¹.

Z punktu widzenia organizacji warunki tworzone przez makrootoczenie są datami, liczbami oraz zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać. Choć

⁵¹ *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, red. S. Marek, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 1999, s. 81

przedsiębiorstwo nie ma na nie bezpośredniego wpływu, warto być świadomym, że do podstawowych makroekonomicznych determinant oddziałujących na funkcjonowanie i rozwój organizacji najczęściej zalicza się: Produkt Krajowy Brutto, inflację, bezrobocie, politykę fiskalną i pieniężną państwa, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, innowacyjność gospodarki, globalizację itp.

W przeciwieństwie do warunków właściwych dla otoczenia bliższego, na warunki otoczenia dalszego organizacja nie ma wpływu i nie da rady ich zmienić. Może jedynie aktywnie na nie reagować, uprzednio je przewidując, rozpoznając i klasyfikując bądź jako szansę, bądź jako zagrożenia.

Biorąc pod uwagę *kryterium ciągłości i prawdopodobieństwa oddziaływań* wyróżnia się trzy strefy otoczenia⁵²:

1. *Otoczenie pierwszej strefy*. Tworzą je składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które pozostają w ciągłej interakcji z organizacją oraz istnieje też dające się wykazać prawdopodobieństwo, że interakcje te utrzymają się w przyszłości, a także można wskazać ich mechanizm i skutki.
2. *Otoczenie drugiej strefy* to składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie nie wpływają na organizację ani odwrotnie, ale zachodzi dające się wykazać prawdopodobieństwo, że powiązania takie mogą wystąpić w przyszłości, a także da się opisać mechanizm statystyczny interakcji i rozkład ich potencjalnych skutków.
3. *Otoczenie trzeciej strefy* to składniki, procesy i zjawiska otoczenia, które aktualnie nie oddziałują na organizację ani odwrotnie, a także nie istnieje dające się wykazać prawdopodobieństwo, iż powiązania takie mogą wystąpić w przyszłości, nie da się również wskazać żadnego mechanizmu takich oddziaływań ani ich skutków.

Strefy te tworzą łącznie *otoczenie całkowite*, swoiste dla danej organizacji. Jego obserwacja pozwala analizować jego dynamikę, badać przesunięcia podmiotów między strefami, a także wnioskować o szansach i zagrożeniach, które organizacja może napotkać w przyszłości.

Potencjał otoczenia to szczególny rodzaj presji, jaką otoczenie wywiera na przedsiębiorstwo poprzez stwarzanie przedsiębiorstwu układu warunków korzystnych dla jego rozwoju. W otoczeniu o wysokim potencjale organizacje mają dużą swobodę w przystosowywaniu się do panujących warunków. Presja i siła oddziaływania poszczególnych elementów otoczenia na organizację jest wówczas niewielka, a szanse na regularne umacnianie ich pozycji występują dość często. Wręcz przeciwnie jest w otoczeniu o niskim potencjale.

⁵² E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 48-49.

Każde otoczenie organizacyjne charakteryzuje pewien zestaw cech, a mianowicie⁵³: *potencjał, złożoność, niepewność i stabilność*.

Złożoność otoczenia wiąże się z liczbą i różnorodnością jego elementów składowych. Im więcej elementów pojawia się w otoczeniu organizacji, z którymi to musi ona wchodzić w różnego typu relacje i im bardziej są one urozmaicone (różnią się od siebie wzajemnie i są odmienne od samej organizacji, czyli heterogeniczne), tym bardziej otoczenie jest złożone. Natomiast im elementów w otoczeniu mniej i im bardziej są do siebie podobne, na przykład pod względem wielkości, strategii działania, celów itp., tym bardziej otoczenie jest proste.

Niepewność i stabilność to cechy wynikające z dynamiki i częstotliwości zmian zachodzących w otoczeniu. Cechy te są względem siebie odwrotnie proporcjonalne, to znaczy im większa jest niepewność otoczenia, tym mniejsza jego stabilność. Im zmian w otoczeniu występuje więcej i im są częstsze, mniej przewidywalne, a przy tym głębsze, tym bardziej otoczenie staje się niepewne, a więc bardziej dynamiczne i mniej stabilne. Wraz ze zmniejszaniem się liczby tych zjawisk otoczenie zaczyna być coraz bardziej pewne, więc również stabilniejsze. Niestety, w dzisiejszych warunkach rynkowych to sytuacja mało realna. Działalność w otoczeniu o dużej niepewności pociąga za sobą konieczność tworzenia elastycznych i mniej sformalizowanych struktur, strategii i mechanizmów koordynacji.

Potraktowanie niepewności i stabilności jako kryteriów klasyfikacyjnych pozwala na wyszczególnienie trzech specyficznych typów otoczenia: *stałego, zmiennego i burzliwego*.



Ilustracja 2.4. Zmienność, złożoność i niepewność otoczenia

⁵³ B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 61.

Opracowano na podstawie: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2010, s. 90.

Przedstawiono je na ilustracji 2.4, zaś cechy charakterystyczne każdej z nich zawarto w tabeli 2.3.

Tabela 2.3. Cechy otoczenia stałego, zmiennego i burzliwego

Otoczenie	Cechy charakterystyczne
Stale	<ul style="list-style-type: none">wyroby i usługi prawie nie ulegają zmianom,stały zbiór konkurentów i klientów z nielicznymi nowo przybywającymi i ubywającymi,konsekwentne działanie władz państwowych dotyczące regulacji prawnych i podatków,niewiele nowości technicznych w konkurencyjnych dziedzinach,dojrzałe i stałe stosunki ze związkami zawodowymi,stabilne warunki polityczne i ekonomiczne,sformalizowana i scentralizowana struktura
Zmienne	<ul style="list-style-type: none">umiarkowane zmiany wyrobów i usług,stali wielu konkurenci, ale też pojawianie się nowych,przewidywalne zmiany w postępowaniu władz państwowych,stopniowe zmiany techniczne,ewolucyjne tendencje wewnętrzne,sztab funkcjonalny i umiarkowana decentralizacja,obserwacja otoczenia
Burzliwe	<ul style="list-style-type: none">ciągłe zmiany wyrobów lub usług,zmieniająca się konkurencja,niemożliwe do przewidzenia działania władz państwowych,zasadnicze innowacje techniczne,gwałtowne zmiany społeczne,zdecentralizowana struktura,elastyczna struktura,poszukiwanie podejścia dynamicznego,świadomość istnienia i przynależności do większego systemu

Źródło: B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 62–63.

Przeprowadzenie kompleksowej analizy otoczenia, w którym organizacja prowadzi swą działalność jest niezmiernie istotne, powszechnie wiadomo bowiem, że kto lepiej odczyta przyszłe stany otoczenia, ten ma większe szanse na odniesienie sukcesu, gdyż „wzrost i przetrwanie organizacji zależy od istniejących i przyszłych warunków zewnętrznych, w których funkcjonuje, planując, organizując i realizując procesy obsługi rynku”⁵⁴.

Ponieważ organizacja funkcjonuje w otoczeniu i dzięki niemu, powinna obserwować i analizować zachodzące w nim zmiany, wsłuchiwać się w sygnały płynące z otoczenia, a nawet – jak to niektórzy określają – bezustannie się go uczyć⁵⁵. Powinno temu służyć umiejętne kształtowanie relacji z otoczeniem,

⁵⁴ I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 60.

⁵⁵ S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK, Toruń 1999, s. 49–59.

kreowanie powiązań i nawiązywanie współpracy. Kluczem do sukcesu w tych działaniach jest zainicjowanie między organizacją a otoczeniem sprzężenia zwrotnego, dzięki któremu organizacja zbiera i odczytuje sygnały z otoczenia oraz reaguje na nie poprzez wytworzone przez siebie specyficzne struktury i narzędzia, które umożliwiają dalsze obustronne oddziaływanie oraz wymianę informacji.

Umiejętność kształtowania *architektury biznesu (relacji z otoczeniem)* to ważne źródło konkurencyjności i wyjątkowe osiągnięcie organizacji. Pozwala ona na zdobywanie brakującej wiedzy i zasobów organizacyjnych bez ponoszenia zbyt dużych kosztów (również społecznych), jak również elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności, ponadto zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji, zainicjowanie etyki współdziałania, a przez to minimalizację kosztów i ryzyka⁵⁶.

Wiedza o otoczeniu organizacji i aktualnych w nim zmianach powinna więc być stale aktualizowana, analizowana i sprawdzana. Do jej gromadzenia należy wykorzystywać zarówno formalne, jak i nieformalne źródła informacji. To zasadniczy warunek podejmowania trafnych decyzji w zakresie możliwości wykorzystania szans rynkowych. M.D. Skipton powiedział „strategiczny plan jest tak dobry, jak informacja, na której się opiera”⁵⁷, dlatego należy pamiętać, że dobrze zebrane (kompletne, wiarygodne, systematycznie dostarczane) i poprawnie przeanalizowane informacje o otoczeniu (analizy otoczenia) dają organizacji wiele realnych korzyści, między innymi pozwalają sprawnie⁵⁸:

- kształtować ogólne cele funkcjonowania organizacji (poprzez dostarczenie naczelnemu kierownictwu informacji o głównych trendach pojawiających się w otoczeniu, poprzez wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości i umożliwienie stosownych reakcji);
- realizować planowanie strategiczne (gdyż wyniki badania zjawisk zewnętrznych są ściśle powiązane z propozycjami działania organizacji na różnych poziomach zarządzania (śledzenie zmian w otoczeniu nie tylko prowadzi do doskonalenia zarządzania organizacją, ale również daje jej szansę na stworzenie przewagi konkurencyjnej));

⁵⁶ A. Adamik, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, [w:] *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 381.

⁵⁷ M.D. Skipton, *Helping Managers to Develop Strategies*, „Long Range Planning” 1985, nr 2.

⁵⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, *op. cit.*, s. 29–30.

- doskonalić zarządzanie (poprzez śledzenie w otoczeniu tych zmian, które dotyczą efektywnego kierowania specyficznymi funkcjami organizacji).

By manewrować po niestabilnej dominacji otoczenia nad organizacją trzeba wykorzystywać nie tylko czynniki *wewnętrzne*, to jest kompetencje kierowników i kadry, zasoby techniczne, informacyjne, finansowe, surowcowe itp., ale również *zewnętrzne*, czyli zasoby, wiedzę i umiejętności innych podmiotów działających w otoczeniu. W ten sposób aspekt zewnętrzny stworzy z biegiem lat unikatową, wartościową, często decydującą o konkurencyjnej pozycji przedsiębiorstwa sieć wspierającą potencjały współpracujących organizacji.

Organizacje powinny być zatem skupione nie tylko na swoim wnętrzu, opierając się jedynie na samodzielnie zgromadzonych zasobach i umiejętnościach, ale także systematycznie otwierać się na zarządzanie skierowane na zewnątrz, stawiające na szeroko rozumianą współpracę z otoczeniem, pozwalającą funkcjonować, a nawet konkurować z wykorzystaniem nie tylko własnego potencjału, ale też udostępnionego przez partnerów różnego typu związków współpracy. Dziś – z jednej strony – należy aktywnie oddziaływać na otoczenie w celu podporządkowania go swoim celom gospodarczym tak, by wiązać rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa z zewnętrznym w jedną spójną całość, z drugiej zaś – trzeba się nauczyć współpracować z otoczeniem, by wykorzystać powstały układ do osiągnięcia jak największego efektu synergicznego.

2.4. Pytania i polecenia

1. Omów pięć podstawowych sposobów postrzegania organizacji i oceń ich przydatność.
2. Wymień najważniejsze cechy organizacji. Opierając się na nich wyjaśnij, czy: rodzina jest organizacją, plemię jest organizacją, fundacja jest organizacją.
3. Scharakteryzuj podstawowe elementy organizacji.
4. Wskaż kryteria podziału organizacji i omów poszczególne jej typy.
5. Czym jest otoczenie organizacji?
6. Jakie elementy wchodzą w skład otoczenia dalszego i bliższego?
7. Wyjaśnij istotę oddziaływania otoczenia na organizację i organizacji na otoczenie.
8. Scharakteryzuj otoczenie organizacji ze względu na stopień jednorodności i zmienności.

W dalszej części rozdziału znajduje się ćwiczenie w formie studium przypadku: Analiza form organizacji.