



ORGANIZACJA I JEJ MIEJSCE W OTOCZENIU

Organizacja i Zarządzanie

Wykład 02

dr Adam Salomon

Katedra Transportu i Logistyki,

Wydział Nawigacyjny Uniwersytetu Morskiego w Gdyni

Organizacje i ich postrzeganie

Organizacje są podstawowymi obiektami zarządzania w gospodarce.

Do klasycznych sposobów postrzegania organizacji należą:

- **rzeczowe (przedmiotowe);**
- **czynnościowe;**
- **atrybutowe;**

do nowoczesnych zaś:

- **systemowe;**
- **sytuacyjne.**

Każde z nich inaczej definiuje termin „organizacja”, a poprzez to dostrzega inne jej aspekty, elementy, cechy i rodzaje.

Organizacja – ujęcie rzeczowe

- 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.
- Dzięki towarzyszącym temu podejściu elementom formalizacji następuje w pewien sposób **identyfikacja tożsamości danej organizacji** (na przykład, czy mamy do czynienia ze spółką z o.o. zlokalizowaną w Gdyni, czy ze spółką akcyjną z Gdańska).

Organizacja – ujęcie czynnościowe

- W **ujęciu czynnościowym** organizacja to **pewien zestaw czynności**, które należy wykonać, aby powstał zaplanowany „obiekt” lub całość.
- 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.

Organizacja – ujęcie atrybutowe

- W **ujęciu atrybutowym** organizacja to **pewien zestaw cech**, które zyskuje się (bądź nie) poprzez sprawne (lub mniej sprawne) wykonywanie najważniejszych dla danego działania czynności.
- Patrząc na organizację atrybutowo, można oceniać jej budowę, jakość działań i wyniki, jak również snuć plany rozwojowe.

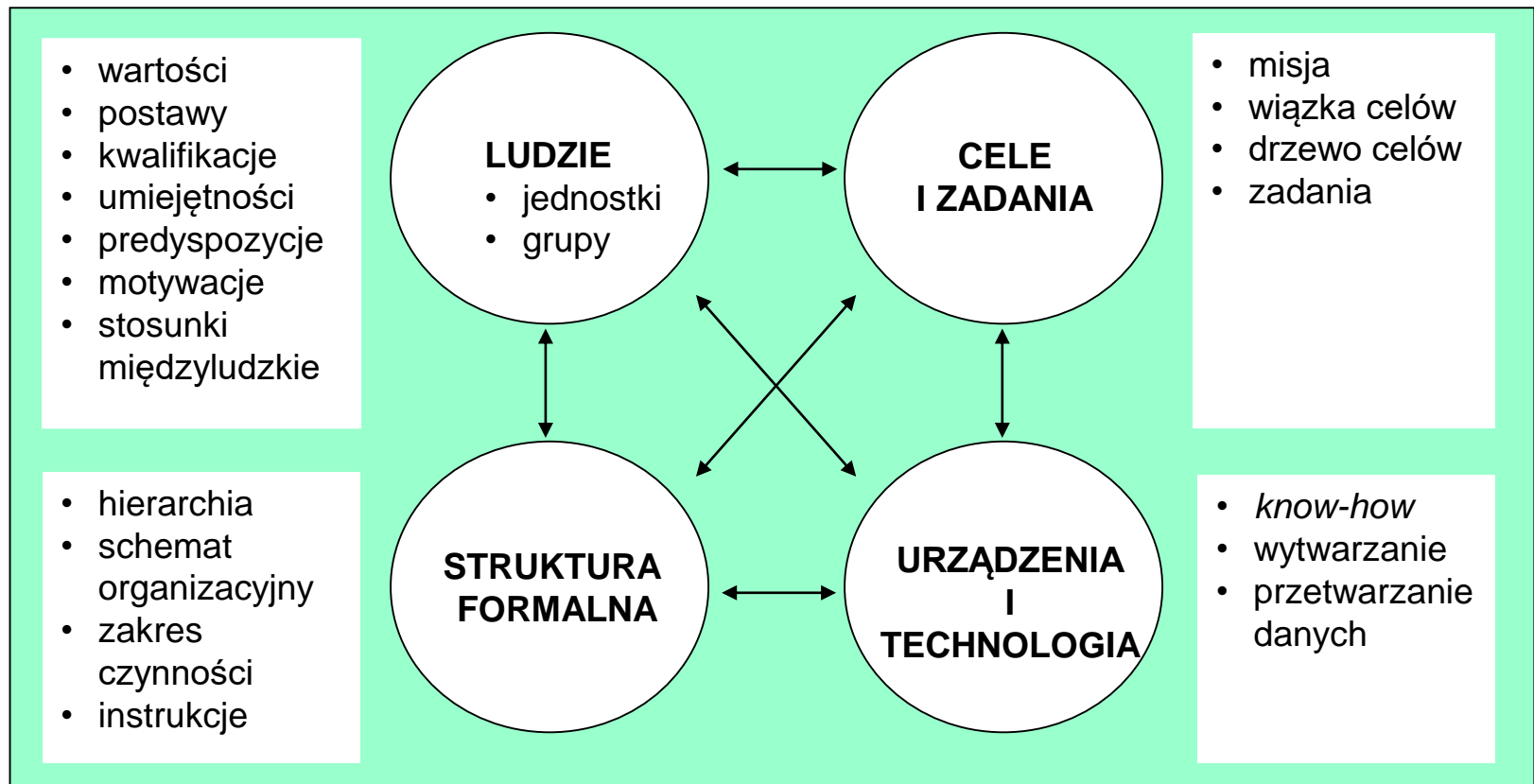


Organizacja – ujęcie systemowe

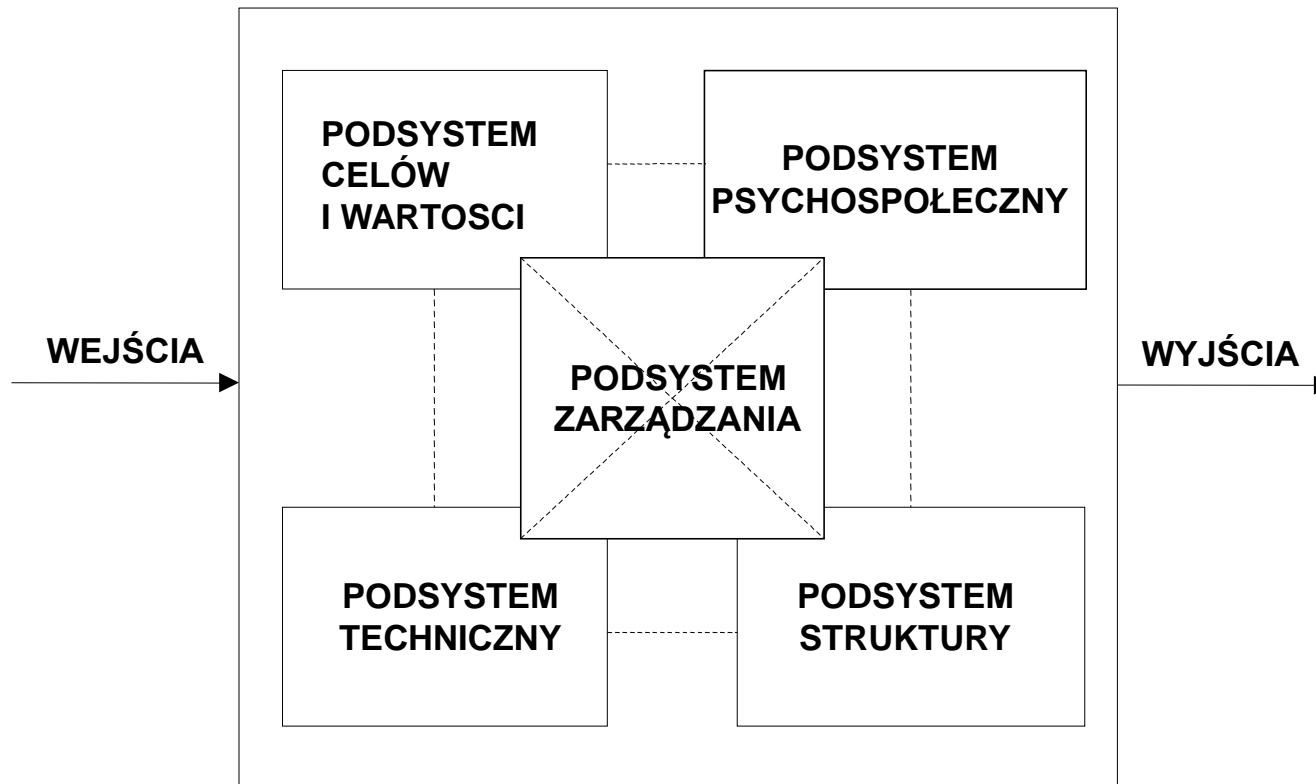
- W **ujęciu systemowym** organizacja traktowana jest jako **zestaw pewnych współpracujących ze sobą elementów** (podsystemów). Jest otwartym systemem społeczno-technicznym, zorientowanym celowo i mającym określoną strukturę (sposób uporządkowania).
- Oznacza to, że składa się z powiązanych ze sobą elementów 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).



Model organizacji według Harolda Jacka Leavitta – ujęcie systemowe



Systemowy model organizacji



Elementy systemowego modelu organizacji

Elementy organizacji w **modelu systemowym** to:

- 1) **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, wytworzona kultura organizacyjna;
- 2) **podsystem psychospołeczny** – składają się nań ludzie i grupy w działaniu i wzajemnych interakcjach;
- 3) **podsystem techniczny** – to technika i technologia używana w organizacji;
- 4) **podsystem struktury** – zawiera relacje między wszystkimi składnikami organizacji: ludźmi i elementami rzeczowymi; określa podział zadań oraz sposób ich koordynacji i integracji;
- 5) **podsystem zarządzania** – łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji, utrzymuje równowagę między organizacją a otoczeniem oraz między wszystkimi podsystemami.

Organizacja – ujęcie sytuacyjne

- W **ujęciu sytuacyjnym** organizacja traktowana jest jako **układ pewnych relacji** kreowanych 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 odwrotnie.



Poznanie różnych sposobów postrzegania organizacji

- 1) Wskazuje na kluczowe dla rozwoju organizacji **elementy** oraz te **relacje między nimi**, które należy wziąć pod uwagę, nie tylko kierując, ale też projektując kierunki jej rozwoju.
- 2) Pozwala dostrzec sposoby, kierunki i znaczenie **oddziaływania otoczenia** na organizację, i odwrotnie. Informacje te mogą być ważnym bodźcem inicjującym różnokierunkowe zmiany w organizacji.
- 3) Pozwala zrozumieć, że 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.
- 4) Pozwala zauważyć, że nawet pojedynczy czynnik zewnętrzny lub wewnętrzny może wywołać konieczność modyfikacji albo rekonstrukcji poszczególnych podsystemów organizacji, a nawet zasad działania organizacji jako całości. Może to ostatecznie istotnie zmienić jej cykl życia.

Podstawowe cechy organizacji

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

Cechy organizacji według M. Bielskiego (1/3)

1. W skład organizacji wchodzi **ludzie**, stanowiący ich niezbędny element, oraz **rzeczowe środki** (aparatura), którymi ci ludzie posługują się w swoich działaniach.
2. Organizacje są **tworami człowieka** (artefaktami), stworzonymi dla wykonania **określonego celu** (celów), a zatem są celowo zorientowane.
3. Organizacje są systemami zachowującymi się **rozmyślnie**, zdolnymi do korygowania, a nawet zmiany pierwotnie wyznaczonych celów.

Cechy organizacji według M. Bielskiego

(2/3)

4. Organizacje 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.
5. Organizacje są **ustrukturalizowane i zhierarchizowane** w podwójnym znaczeniu: zawierają podsystemy w systemie (inkluzja) oraz jedni ludzie i jedne komórki są w nich podporządkowane innym.
6. Organizacje mają **wyodrębniony człon kierowniczy** sterujący ich funkcjonowaniem i rozwojem.

Cechy organizacji według M. Bielskiego (3/3)

7. Organizacje są **ekwifinalne**, czyli zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi drogami, wychodząc z różnych stanów początkowych.
8. Organizacje są **systemami samoorganizującymi się**, zdolnymi do zwiększania stopnia swego wewnętrznego uporządkowania (negatywnej entropii, gdzie entropia oznacza normalny proces prowadzący do upadku systemu).
9. Organizacje są **stabilne, zdolne do utrzymywania równowagi** dzięki procesom homeostazy (stan układu zapewniający mu utrzymywanie określonych wielkości w dopuszczalnych granicach) lub ekspansji.
10. Organizacje utrwalają sposoby zachowania ludzi i zasady ich współdziałania (strukturę) poprzez **formalizację**.

Ogólne typy organizacji według funkcji genotypowej

1. **Organizacje gospodarcze** to przedsiębiorstwa i związki przedsiębiorstw. Ich głównym celem jest generowanie zysku, który następnie może być w swobodny sposób rozdzielany między właścicieli.
2. **Organizacje użyteczności publicznej**, np. 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**, np. kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Organizacje według D. Katza i R.L. Kahna

- 1. Organizacje produkcyjne**, czyli gospodarcze, zajmujące się dostarczaniem społeczeństwu dóbr i usług, włączając w to pozyskiwanie dóbr naturalnych.
- 2. Organizacje scalające**, podtrzymujące porządek społeczny, socjalizujące ludzi, czyli przystosowujące ich do życia w społeczeństwie i zapewniające im ochronę, np. szkoły, ochronę zdrowia, kościoły.
- 3. Organizacje adaptacyjne**, zapewniające rozwój społeczny i gospodarczy poprzez rozwijanie wiedzy i rozwiązywanie na tej podstawie nowych problemów, takie jak placówki badawcze czy uniwersytety. Funkcję adaptacyjną pełnią w pewnym stopniu także placówki artystyczne, przyczyniając się do rozwoju kultury.
- 4. Organizacje 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 organizacją według Amitai Etzioniego



- 1) **Organizacje przymusowe**, w których uczestnictwo ma charakter przymusowy, a sprawowanie władzy uwzględnia nawet możliwość stosowania przemocy. W takich organizacjach **charakter podporządkowania jest alienatywny** – członkowie nie chcą, ale muszą się podporządkować, a uczestnicy nie identyfikują się z organizacją. Przykładem takich organizacji są więzienia, ośrodki resocjalizacyjne.
- 2) **Organizacje utylitarne**, w których **uczestnictwo ma charakter kalkulatywny**, nastawiony na poszukiwanie korzyści w zamian za świadczoną pracę. Władza opiera się w nich na możliwości dysponowania środkami na nagrody dla członków, ale także na możliwości stosowania formalnych sankcji. Przykładem takich organizacji są przedsiębiorstwa, a więc organizacje, których ważnym celem staje się 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 ludzi. **Podporządkowanie ma charakter moralny** i wiąże się z osobistym zaangażowaniem w sprawy organizacji. Uczestnicy posługują się wspólnym systemem norm i wartości. Przykładem są tu różne stowarzyszenia społeczne, kościoły, partie polityczne czy fundacje.

Typy organizacji ze względu na relacje między ludźmi a organizacją według Amitai Etzioniego



- 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.

Podział organizacji według kryterium wielkości



Kryterium wielkości obejmuje dwie grupy czynników:

- **kryteria ilościowe**, np. liczebność zatrudnienia, wielkość przychodów, wartość aktywów firmy, wysokość dochodów lub zysków czy finansowa niezależność podmiotu;
- **kryteria jakościowe**, np. niezależność decyzyjna, jedność własności i zarządzania, stopień komplikacji struktur organizacyjnych, bezpośredniość stosunków służbowych oraz lokalność lub globalizacja działania.

Oficjalne kryteria wyodrębnienia przedsiębiorstw według wielkości w UE i w Polsce

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

Podział organizacji według formy własności

- 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.

Podział organizacji według formy organizacyjno-prawnej



1. **Przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne** (działalność gospodarcza).
2. **Spółki cywilne.**
3. **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 akcyjna, spółka europejska).
4. **Inne formy organizacyjno-prawne:** fundacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie (w tym europejskie czy socjalne), instytucje kultury, partie polityczne, gminy oraz wiele innych.

Typy organizacji według kryterium złożoności organizacyjnej

- 1) **Organizacje jednozakładowe**, które funkcjonują w jednym, określonym terytorialnie miejscu.
- 2) **Organizacje wielozakładowe**, mające pewną liczbę oddziałów bądź filii wyodrębnionych i samodzielnych organizacyjnie w różnych lokalizacjach.
- 3) **Organizacje sieciowe**, które stanowią w istocie organizacje wielozakładowe, jednak ich terytorialne rozczłonkowanie jest tak 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.

Typy organizacji według stopnia internacjonalizacji

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

Typy organizacji według sektora i branży działania

- organizacje zróżnicowane **według sektora** (rodzaju) działalności:
 - handlowe,
 - usługowe,
 - produkcyjne,
 - budowlane,
- organizacje (przedsiębiorstwa) **według branży działania**, np.:
 - motoryzacyjne,
 - FMCG (**Fast-Moving Consumer Goods**, produkty szybkozbywalne, produkty szybkorotujące),
 - poligraficzne,
 - muzyczne,
 - informatyczne,
 - turystyczne,
 - transportowe,
 - finansowe itd.

Związki przedsiębiorstw



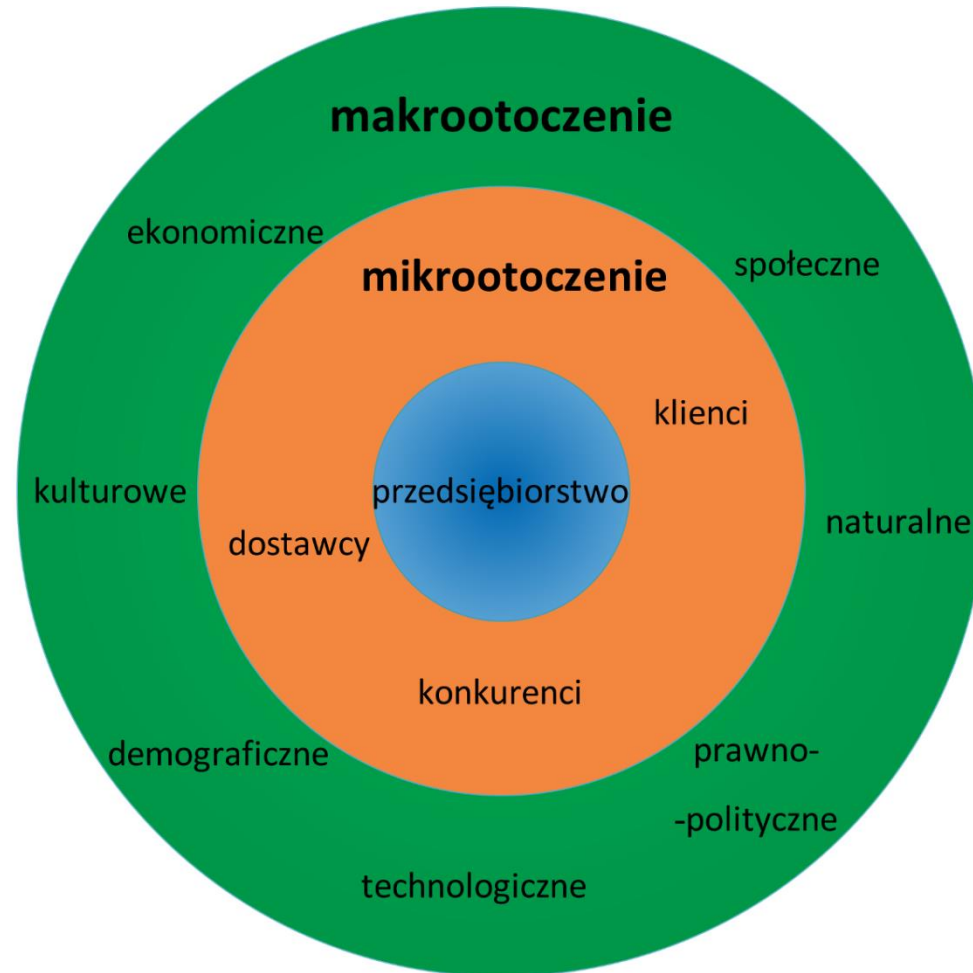
- **Związki kooperacyjne** opierają się na zachowaniu ekonomicznej oraz prawnej samodzielności poszczególnych przedsiębiorstw. Ich istotę stanowi wymiana dóbr i usług. Należą do nich **kooperacja bezumowna**, jak również wiele porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami, takich jak: **świadczenie specjalistycznych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

Organizacja w otoczeniu

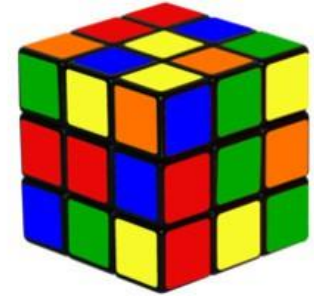


- Każda organizacja jest **systemem otwartym**, który wchodzi w interakcje ze swoim otoczeniem, czyli funkcjonuje dzięki otoczeniu i w nim.
- Otoczenie wpływa na warunki jej funkcjonowania, określa reguły gry, a także możliwości rozwoju, stwarzając szanse, ale również bariery i zagrożenia.
- Zrozumienie zarządzania organizacją nie jest możliwe bez zrozumienia otoczenia, w którym ona działa.
- **Otoczenie organizacji** to wszystko to, co znajduje się **na zewnątrz niej**, poza jej granicami i oddziałuje na nią.

Poziomy otoczenia organizacji (przedsiębiorstwa)



Otoczenie bliższe organizacji i jego elementy



To konkretne zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na organizację **w sposób bezpośredni** i które są jednocześnie przedmiotem jej oddziaływań.

Najważniejszymi jego **elementami** są:

- 1) **dostawcy** (materiałów, wyposażenia, kredytów, usług, informacji itp.);
- 2) **klienci, nabywcy** (wyrobów i usług);
- 3) **konkurenci** (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby i (lub) mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia);
- 4) **instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizacje** (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp.);
- 5) **lokalny rynek pracy** (instytucje pośrednictwa pracy, siła robocza o określonych kwalifikacjach);
- 6) **czynniki społeczne** (związki zawodowe, samorządy gospodarcze, postawy społeczeństwa i ich oczekiwania wobec organizacji);
- 7) **czynniki techniczne** (organizacje związane z tworzeniem technologii, postępem technicznym danej branży, jednostki badawczo-naukowe itp.).

Otoczenie bliższe organizacji

- 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.

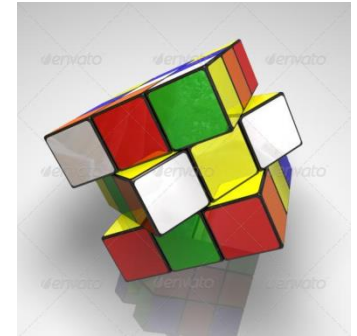


Otoczenie dalsze organizacji



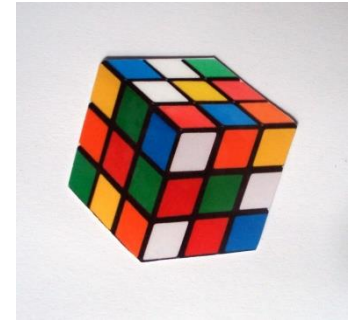
- **Otoczenie dalsze (makrootoczenie)** to zbiór warunków funkcjonowania organizacji wynikający z tego, że działa ona w określonym kraju i regionie, w pewnej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, w danej branży, sektorze itp.
- W przeciwieństwie do warunków właściwych dla otoczenia bliższego, **na warunki otoczenia dalszego organizacja nie ma wpływu i nie jest w stanie ich zmieniać**. Może jedynie **aktywnie na nie reagować**, uprzednio je przewidując, rozpoznając i klasyfikując, bądź jako szanse, bądź jako zagrożenia.

Podstawowe sfery otoczenia dalszego (1/2)



- 1) **ekonomiczna**, wyznaczana przez kondycję gospodarki; najważniejszymi wskaźnikami tej sfery są: stopa wzrostu i zwrotu kapitału, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia, poziom bezrobocia i zadłużenie państwa;
- 2) **technologiczna**, której czynniki oddziałują z różnym nasileniem na wszystkie organizacje, przy czym wpływ ten dotyczy trzech głównych elementów: surowców, procesów produkcyjnych lub samych produktów;
- 3) **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.;

Podstawowe sfery otoczenia dalszego (2/2)



- 4) **polityczna**, w jej zakres wchodzi sposób i narzędzia oddziaływania rządu i władz lokalnych, z których wynikają zmiany legislacyjne;
- 5) **demograficzna**, związana ze strukturą i zmianami w populacji danego społeczeństwa (zmiany struktury wiekowej i zawodowej społeczeństwa, przyrost naturalny, struktura według płci, wykształcenia, migracje itp.);
- 6) **społeczno-kulturowa**, czyli normy i wzorce zachowań, wartości i poglądy społeczne, stosunki między klientami oraz między firmą a pracownikami itp.;
- 7) **międzynarodowa**, stanowiąca układ współdziałania między czynnikami występującymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami znajdującymi się w otoczeniu zewnętrznym danego kraju.

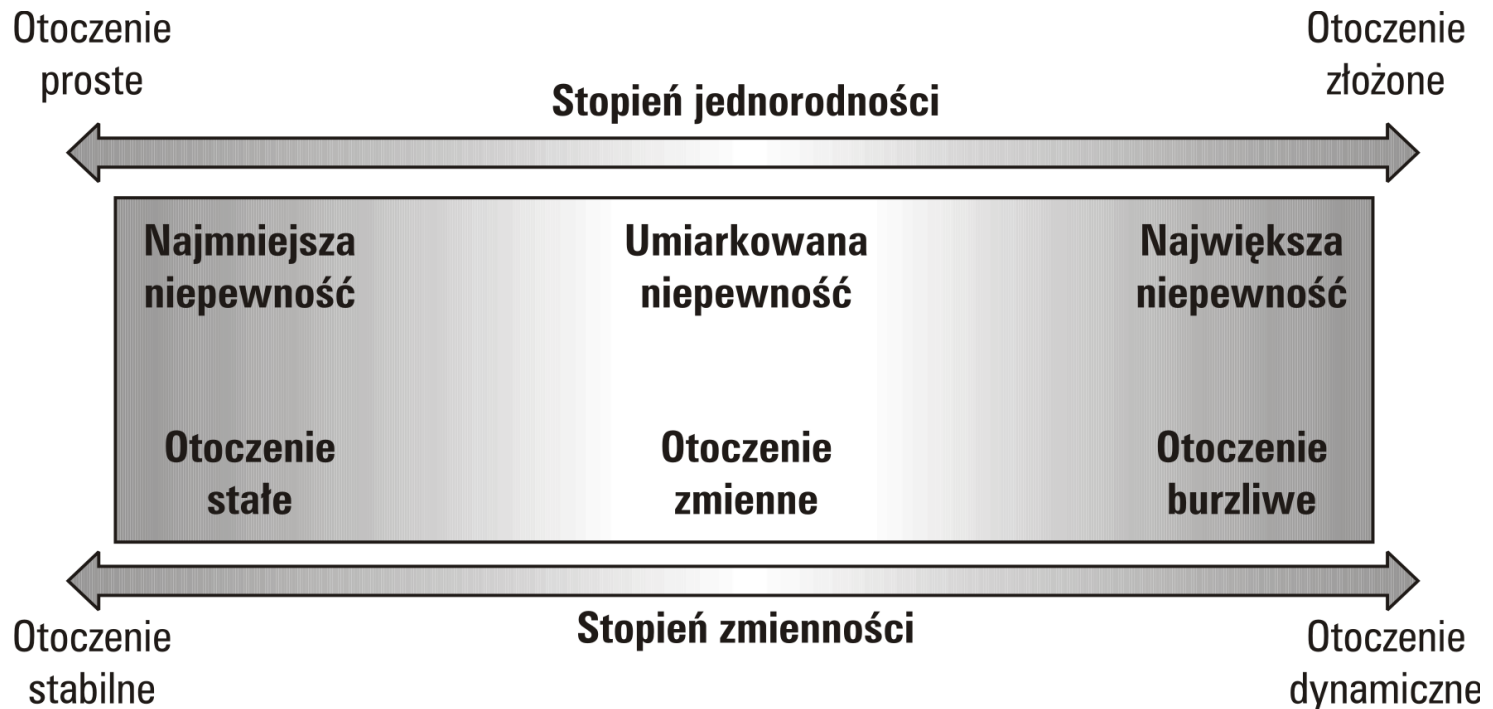
Cechy otoczenia



Każde otoczenie organizacyjne charakteryzuje pewien zestaw cech:

- **potencjał** – szczególny rodzaj presji, jaką otoczenie wywiera na przedsiębiorstwo poprzez stwarzanie mu układu warunków korzystnych dla jego rozwoju;
- **złożoność** – związana z liczbą i różnorodnością elementów składowych otoczenia;
- **niepewność i stabilność** – 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. Potraktowanie niepewności i stabilności jako kryteriów klasyfikacyjnych pozwala na wyszczególnienie trzech specyficznych typów otoczenia: **stałego, zmiennego i burzliwego**.

Zmienność, złożoność i niepewność otoczenia



Relacje z otoczeniem



- 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 zbytecznych kosztów (także społecznych), jak również elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności.
- Ponadto zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji, zainicjowanie etyki współdziałania, a przez to minimalizację kosztów i ryzyka.



**Dziękuję za uwagę.
Zapraszam na kolejne zajęcia.**