

Organizacja jako system otwarty i społeczno-techniczny

WYKŁAD II

Organizacja- jest to tworzenie z wewnątrznie uporządkowanych i powiązanych ze sobą zbiorów elementów harmonijnej całości.

Organizacja-stanowi zintegrowana całość, na która składają się cztery podstawowe elementy:

- Cele i wynikające z nich zadania
- Ludzie i ich indywidualne i zbiorowe dążenia, wzorce zachowania
- Wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne oraz zasady posługiwania się nimi
- Formalna struktura, czyli zasady podziału zadań, odpowiedzialność za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji (**H. Leavitte**)

Znaczenie czynnościowe

- organizowanie jako proces kształtowania struktur składników organizacji

Znaczenie atrybutowe:

- cecha mówiąca o zorganizowaniu.

Znaczenie przedmiotowe / rzeczowe:

- obiekt, który można odróżnić od innych ze względu na jego cechy charakterystyczne

W istnieniu organizacji podobnie jak w życiu człowieka można rozróżnić różne fazy rozwoju,
zwane

„cyklem rozwojowym organizacji”

- Fazę przedsiębiorczości
- Fazę zespołowości
- Fazę formalizacji
- Fazę odnowy

Cele organizacji:

- Świadczenie usług społeczeństwu (z punktu widzenia konsumentów)
- Wzbogacenie się i pomnożenie korzyści wynikających z istnienia organizacji (z punktu widzenia inwestorów i właścicieli)
- „Funkcja, jaką pełni organizacja, jest środkiem do celu, a nie celem jej działania.(...) Dla organizacji rynkowych zysk, jako istotny warunek równowagi funkcjonalnej, jest niezbędnym środkiem do zapewnienia przetrwania i rozwoju, które to wartości są ostatecznym i najbardziej ogólnym celem działań podejmowanych przez tę organizację”

- Istnieją też organizacje nie nastawione na zysk, które utrzymują się głównie z dotacji władz samorządowych lub państwowych. Ich istnienie wiąże się więc z ciągłą walką o fundusze i przekonywaniem o przydatności i niezbędności ich istnienia w społeczeństwie. Cel zakładający przetrwanie i rozwój organizacji przejawia się w ich elastyczności i gotowości do zmian, np. zmian zakresu czy też kierunku działalności, pierwotnych założeń.

Cele:

- Skonkretyzowane(cele ujmowane są w postaci planów długookresowych, krótko okresowych bądź średniookresowych
- Strategiczne(istotne dla dalszego rozwoju firmy)

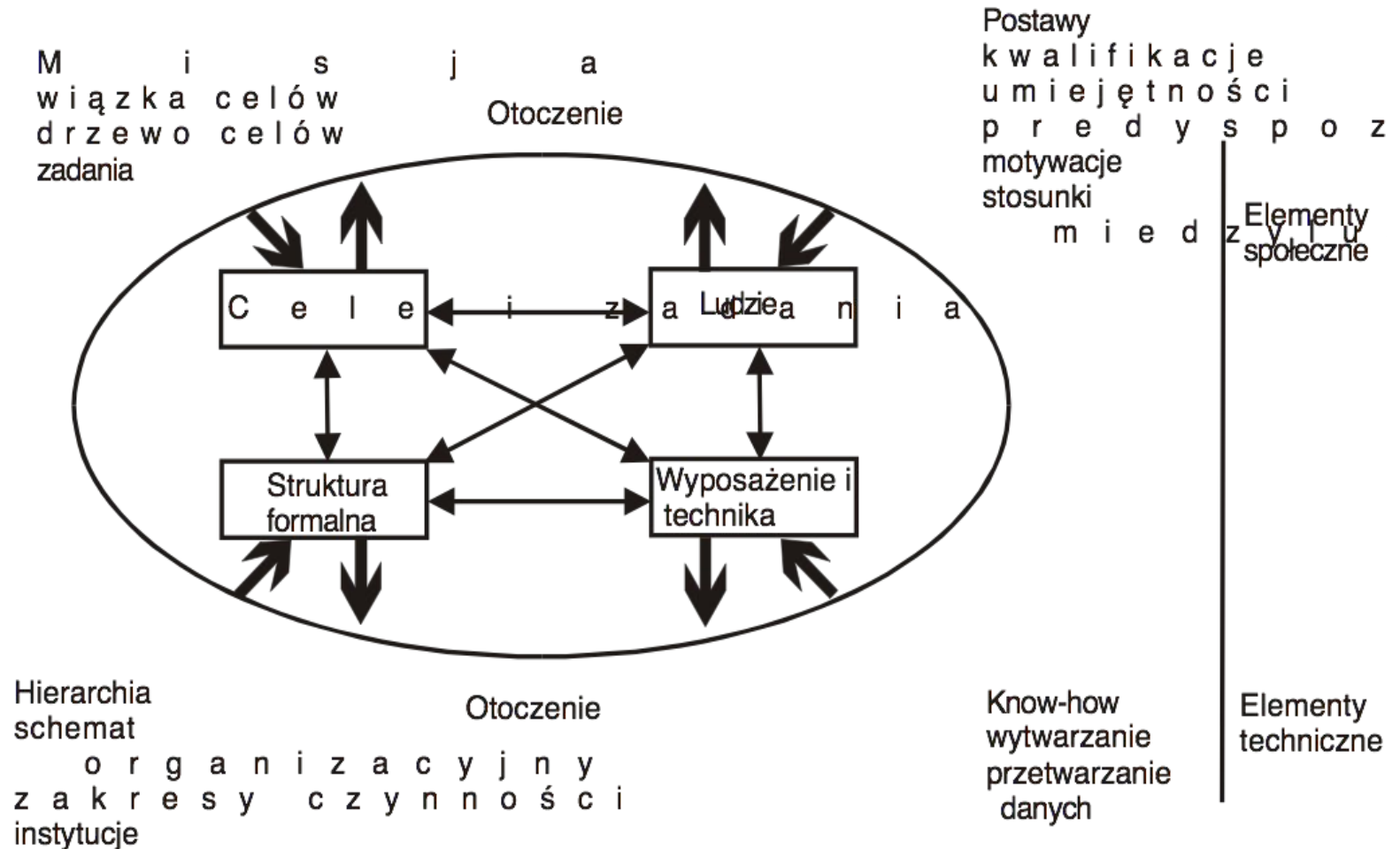
Rzeczowe składniki organizacji

- Człowiek- jest osobliwym składnikiem organizacji. Jest myślącą, poznającą i działającą częścią organizacji, która skłania go swymi wymaganiami do pracy zgodnej z jej celami. Człowiek także ma wymagania wobec organizacji, tak więc człowiek i organizacja wzajemnie oddziałują między sobą.
- Narzędzia- zastępują prace manualna, czyniąc ją bardziej wydajną. Stosowanie narzędzi przesądza o technice i sposobie wykonywanych działań. Powoduje przyjęcie przez organizację odpowiedniej postaci.
- Tworzywo- stanowi przedmiot działania, będący substancją dóbr konsumpcyjnych, produkcyjnych, energetycznych i innych

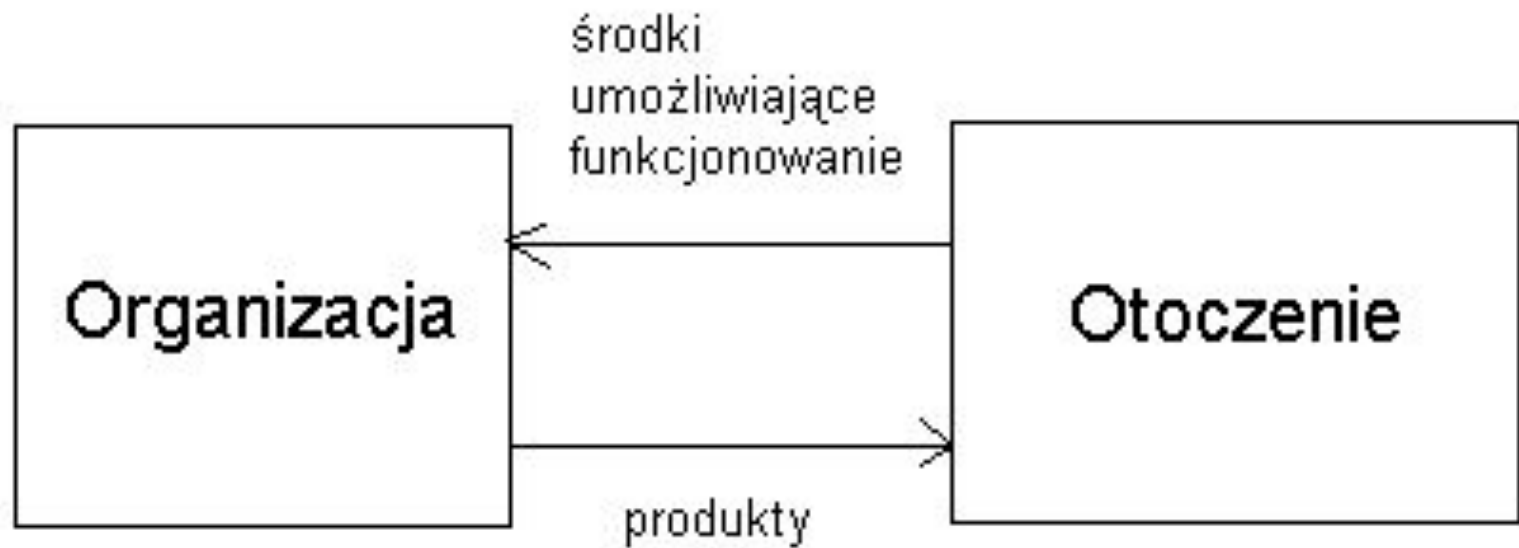
Intencjonalne składniki organizacji

- Procesy- przybierają postać działania więc świadomego, dowolnego i celowego zachowania się. Działania ze względu na cel, do którego zmierzają, można podzielić na: pracę, walkę, zabawę i naukę.
- Zdarzenia- W przeciwieństwie do procesów, zdarzenia nie trwają, lecz dokonują się i przestają istnieć, są początkiem bądź końcem procesów. Można je podzielić na cele i zadania oraz funkcje.
- Zbiory- Zbiór to pewna całość utworzona z przedmiotów, które są jej częściami. Taką całością jest sama organizacja oraz wchodzące w jej skład jednostki organizacyjne. Stanowisko pracy- jest to najmniejsza samodzielna jednostka organizacyjna, która potrafi działać sama. Powstaje ono połączenia człowieka, narzędzia, tworzywa i informacji.
- Relacje- zachodzą pomiędzy realnymi podmiotami, zespalają jednostkę organizacyjną ze względu na wspólny cel. Jest to również proces komunikacji i współdziałania między ludźmi.
- Cechy- specjalizacja, hierarchia, centralizacja, formalizacja

Rys.1 Organizacja jako system społeczno-techniczny



System otwarty



Otoczenie w organizacji otwartej

- dostarczanie surowców, usług i technologii do organizacji
- potencjalni konsumenci (zaspokajanie potrzeb, popyt)
- umożliwianie prawnego funkcjonowania
- wpływ opinii konsumentów i specjalistów o produktach i działalności organizacji
- ukierunkowanie produkcji dla potrzeb zróżnicowanych grup społecznych

Właściwości systemu otwartego:

- Pobieranie zasileń z otoczenia (pieniądze, surowce, siła robocza)
- Transformowanie pobranych zasileń (na produkty społecznie pożyteczne)
- Przekazywanie produktów do otoczenia
- Cykliczność działań
- Powstrzymanie entropii (rozchodzenia się, rozmywanie organizacji w otoczeniu)
- Zasilenie w informacje ze sprzężenia zwrotnego
- Rozwój poprzez wewnętrznie różnicowanie i doskonalenie funkcji
- Możliwość osiągnięcia tego samego stanu końcowego różnymi sposobami

Cechy organizacji w ujęciu systemowym:

1. Zdolność obserwacji
2. Gromadzenie i przetwarzanie informacji
3. Zdolność do adaptacji
4. Odpowiednie zhierarchizowanie i sformalizowanie
5. Zdolność do ciągłego działania i zmian

W organizacji może wystąpić **efekt synergiczny** ($2+2=5$) mamy do czynienia z nim wówczas gdy wynik współpracy wzajemnego przenikania się kompetencji, zachowań i postaw pracowników prowadzi do efektów pod jakimś względem jakościowym lub ilościowym innym a niżeli prosta suma efektów wywołanych przez dane elementy, które funkcjonowałyby oddzielnie tzn. jeżeli w organizacji pracownicy ze sobą współpracują to efekty pracy w takim zespole są znacznie większe niż efekty tej pracy wykonanej przez tych samych pracowników oddzielnie. Efekt synergiczny który w organizacji nazywany jest efektem organizacyjnym nie pojawia się samoistnie i wymaga woli różnych działań managerskich, odpowiedni poziom pracy, wiedza i umiejętności powinny się uzupełniać, odpowiednie gospodarowanie czasem, użytkowanie tych samych maszyn, pomieszczeń, korzystanie z jednej silnej marki (efekt przenoszenia uznanej marki na inną pojawił się w Skodzie, która połączyła się z Volkswagenem).

Efekt facylitacyjny polega na tym, że osoby które wcześniej pracowały w osamotnieniu, w nowej sytuacji gdy pracują w jednym pomieszczeniu i mają ze sobą kontakt wzrokowy, słuchowy osiągają wyższą wydajność tylko dlatego, że obecność innych osób skłania danego pracownika do zachowań, które świadczą o racjonalnym i efektywnym podejściu do pracy. Praktykuje się to w USA. Zależy on np. od organizacji otwartych, niezabudowanych pomieszczeń. W Polsce nie ma takich praktyk. Jest to także związane z efektem organizacyjnym. W firmie mamy do czynienia z połączeniem dwóch elementów. Możliwości technicznych, innowacji telekomunikacyjnych oraz możliwości które reprezentuje człowiek. Jeśli potrafimy to zrobić żeby informacje były bardziej dostępne, jasne, aktualne to występuje efekt synergiczny. Na świecie wydają się 3 biliony dolarów na nowoczesne technologie ale tylko 20% tych wydatków jest efektywne. Efekt synergiczny powstaje również dzięki kontaktom w branży. Zarządzanie to również przekształcanie, dobieranie, modyfikowanie w taki sposób żeby możliwe było realizowanie celów dla których firma została powołana

Procesy zarządzania muszą być realizowane w sposób sprawny, efektywny i skuteczny. Skuteczność oznacza realizację celów, można osiągać wszystkie cele albo część tych celów. **Przeciwnskuteczność** to nie tylko nie osiągnięcie celów, ale także cofanie się firmy, np. nietrafione inwestycje, zakup przestarzałych maszyn, zbyt wysoki zaciągnięty kredyt.

W skuteczności nie uwzględnia się kosztów, oznacza ona pomijanie kosztów dlatego jest ważna w sytuacjach gdy nowa firma wchodzi na rynek.

Sprawność ma różne postaci: ekonomiczność i korzystność. **Korzystność** występuje wówczas gdy skutek pozytywny jest wyższy od kosztów (skutek pozytywny-koszty $>$ 0). **Ekonomiczność** to iloraz skutku pozytywnego i kosztów. Występuje gdy ten iloraz jest większy od 1.

Modele organizacji:

- Mechanistyczna
- adaptacyjno-organiczna

Organizacja mechanistyczna

Organizacja mechanistyczna bardzo przypomina model biurokratyczny. Najczęściej można ją spotkać w stabilnym otoczeniu. W warunkach wolnych od niepewności organizacje ustalały strukturę swej działalności w sposób raczej przewidywalny za pomocą reguł, wyspecjalizowanych stanowisk pracy i scentralizowanych uprawnień władczych.

Organizacja adaptacyjno - organiczna

Bardzo nieformalny i elastyczny model, najczęściej spotykany w niestabilnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Ciągłe zmiany i niepewność dyktują znacznie wyższy poziom płynności i elastyczności.

Różnice między modelem mechanistycznym a adaptacyjno-organicznym		
Wyszczególnienie	Model mechanistyczny	Model adaptacyjno - organiczny
Komunikacja	Silne sformalizowane kanały pionowe	Luźna, swobodna, wielokierunkowa, nieformalna
Postawa władzy	Pozycja w hierarchii	Wiedza i umiejętności
Podział pracy i specjalizacja	Ścisły, pogłębiona specjalizacja	Ogólny, zachodzenie na siebie funkcji i czynności różnych stanowisk
Procedury i przepisy	Liczne i szczegółowe, formalne – ujęte na piśmie	Nieliczne i ogólne, często niepisane i niesformalizowane
Zdolność do zmian	Ograniczenia, wysoki stopień trwałości struktury	Wewnętrzne mechanizmy zmian, ciągle korygowana struktura stosownie do sytuacji
Motywacja	Obawa przed karą za naruszenie przepisów	Ukierunkowanie na wartości wewnętrzne i uznanie innych
Stosunki podporządkowania i zależności	Hierarchiczne	Wzajemne wpływy