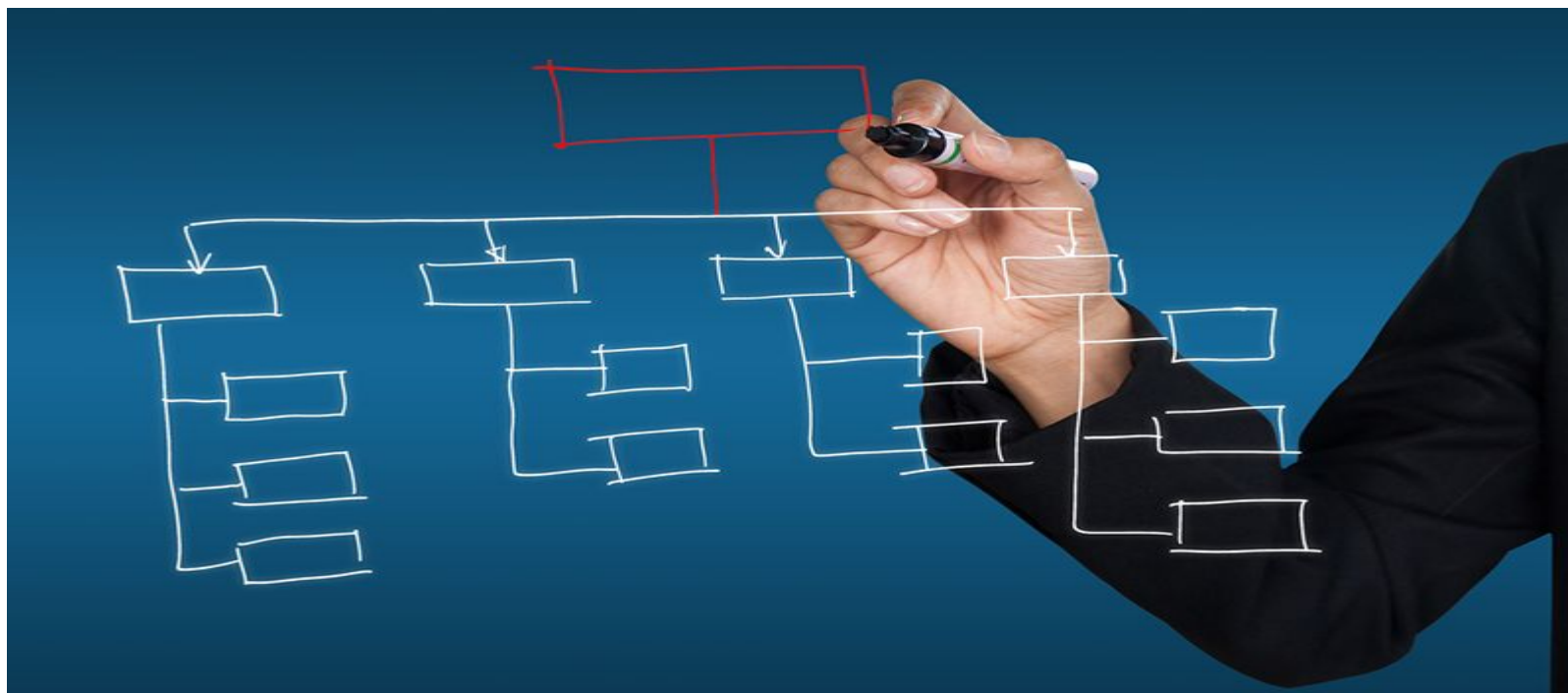


# NAUKA O ORGANIZACJI



Pochodzenie terminu „organizacja”

od gr. *organon*,

łac. *organum* – wyspecjalizowana część pełniąca jakąś funkcję w całości



## Podstawowe ujęcia terminu „organizacja”

- rzeczowe – jako nazwa rzeczy
- atrybutowe – jako ocena działania lub stanu rzeczy
- czynnościowe – jako zorganizowany sposób działania, czyli zespół czynności

Wybrane definicje organizacji

**Organizacja** – wyodrębniony z otoczenia, wewnętrznie uporządkowany zbiór powiązanych ze sobą elementów

**Organizacja** – zorganizowana grupa ludzi o wspólnym programie i celu.

**Organizacja** to pewien rodzaj całości, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości [T.Kotarbiński]

**Organizacja** to uporządkowany system celowych działań, wykorzystujący wszystkie dostępne zasoby po to, aby osiągnąć założone cele [A. Wajda]

**Organizacja** to wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów, ukierunkowane na realizację określonego celu.

## Organizacja a instytucja

**Organizacja** została stworzona przez ludzi i jest ona instytucją społeczną. Tworzą ją i rozwijają ludzie, którzy współpracują ze sobą dla realizacji określonych celów.

Instytucja to rodzaj organizacji, której podstawowe funkcje stałe podlegają utrwaleniu przez stałe powtarzanie (odnawianie).

**Instytucja** jest organizacją stworzoną nie przez ludzi tylko przez państwo (instytucjami są, m.in. urzędy, szkoły) Jest czymś bardziej publicznym, państwowym.

Kryterium rozróżnienia instytucji i organizacji: powtarzalność podstawowej funkcji stałej.

## Metafory organizacji

Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów

[G. Morgan]

- organizacje jako maszyny
- organizacje jako organizmy
- organizacje jako mózgi
- organizacje jako kultury
- organizacje jako systemy polityczne
- organizacje jako psychiczne więzienia
- organizacja jako przepływ i transformacja
- organizacje jako narzędzia dominacji

# Otoczenie organizacji

Otoczenie organizacji – elementy nie wchodzące w skład organizacji, ale z nią powiązane.

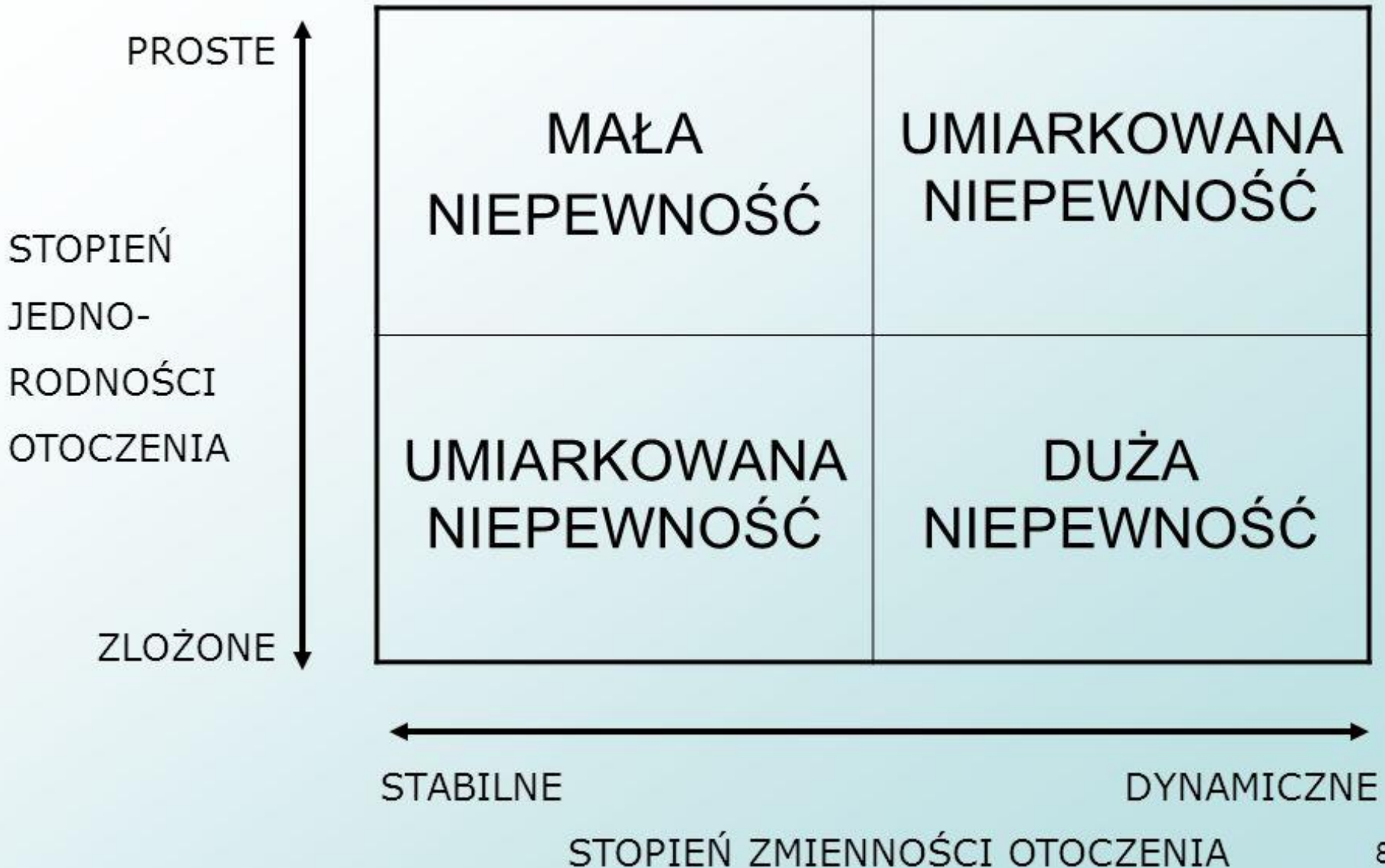
Otoczenie bliższe (lub celowe lub bezpośrednie) – elementy wpływające na organizację, ale jednocześnie poddające się jej wpływowi.

Otoczenie dalsze (lub ogólne lub pośrednie) – warunki w jakich działa organizacja. Otoczenie dalsze jest mniej zinstytucjonalizowane od otoczenia bliższego i jest wspólne dla wszystkich.





# otoczenie a niepewność



## Systemy

System to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne oddziaływania (interakcje) i gdzie każdy składnik jest połączony z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio.

Systemy konkretne – występują w nim co najmniej 2 składniki o charakterze materialnym (np. maszyna)

Systemy abstrakcyjne – w ich skład wchodzi tylko pojęcia (np. teoria naukowa).

## **Organizacja jako system**

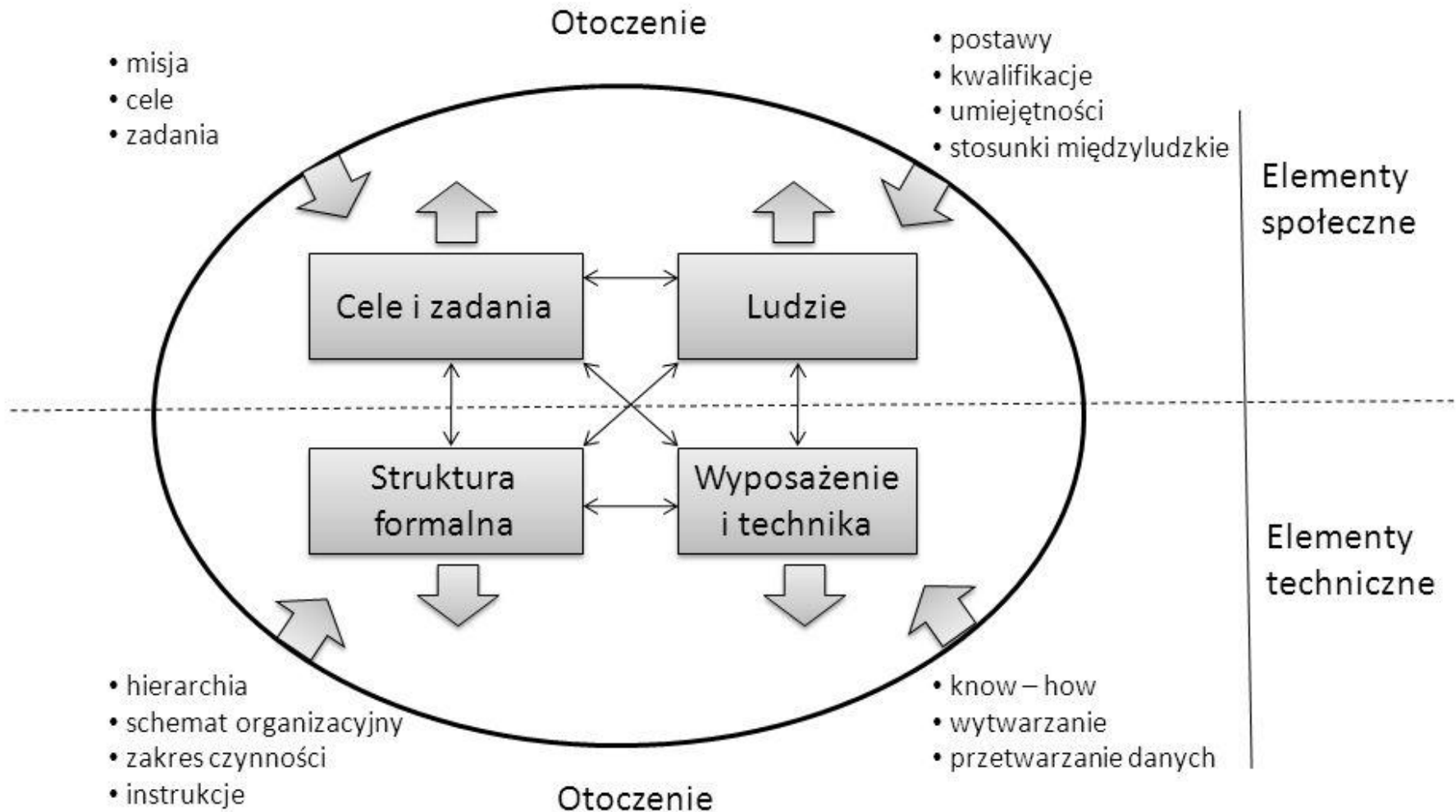
Organizacja to konkretny otwarty system społeczno-techniczny ukierunkowany na uświadomione i sformułowane cele działania oraz mający określony sposób uporządkowania. [B. Kożuch]

Organizacja w ujęciu systemowym to zbiór powiązanych ze sobą zasobów ludzkich i rzeczowych, posiadających cel i wewnętrzną strukturę.

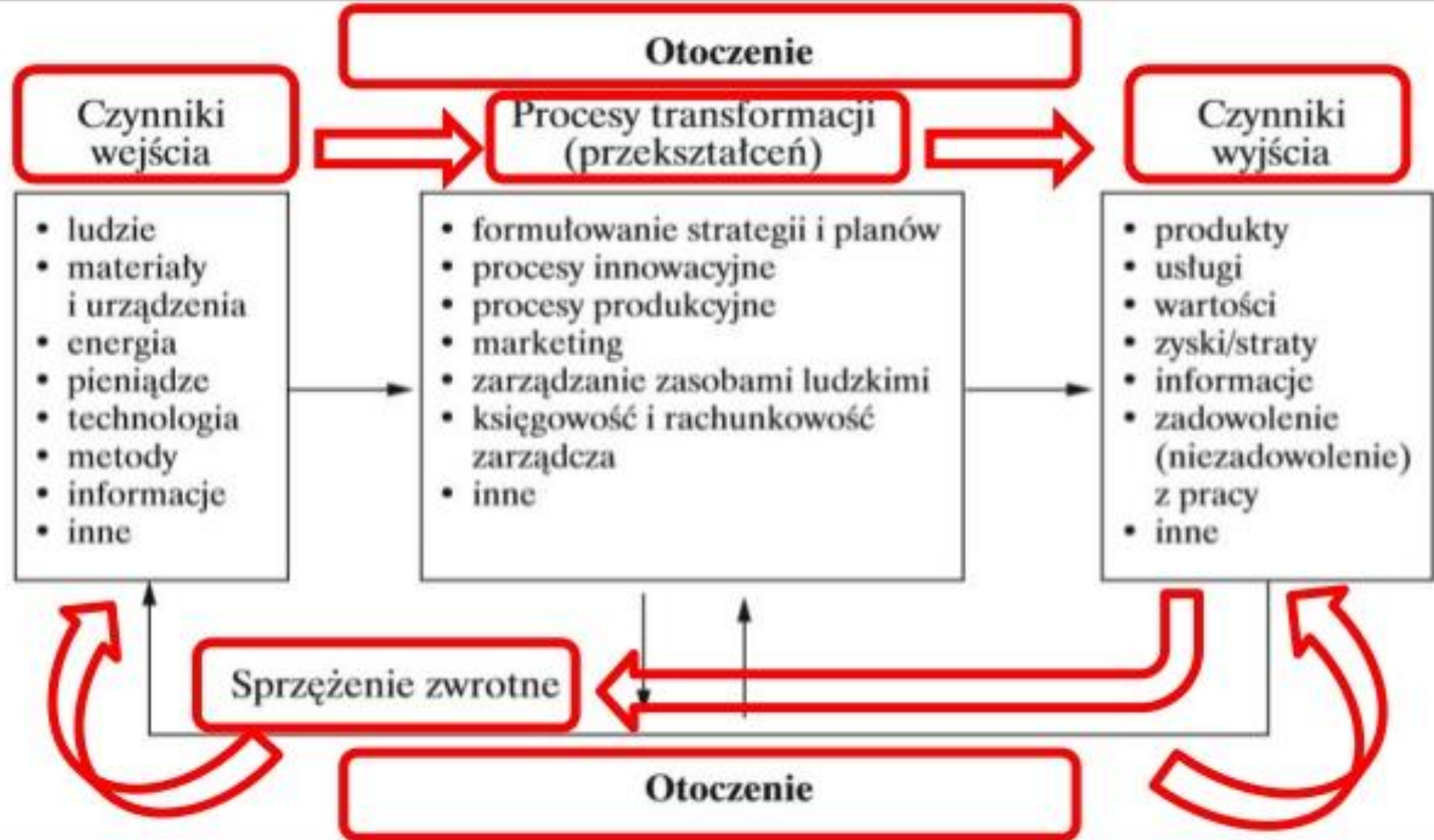
## Cechy organizacji jako systemów

- organizacje są systemami otwartymi,
- organizacje są uporządkowanymi systemami społeczno-technicznymi,
- organizacje mają budowę hierarchiczną,
- systemy organizacyjne mają zdolność doskonalenia się,
- systemy organizacyjne cechuje ekwifinalność,
- systemy organizacyjne charakteryzuje duża zmienność w czasie i zdolność do osiągnięcia względnie stałych stanów równowagi dynamicznej.

# Organizacja gospodarcza – przedsiębiorstwo



Organizacja jako system społeczno - techniczny



Organizacja jako system otwarty  
 – wejścia (ang. *inputs*), wyjścia (ang. *outputs*),  
 sprzężenie zwrotne

## **Równowaga organizacyjna**

Równowaga organizacyjna to trwały i zmienny tylko w określonych granicach układ relacji między organizacją a otoczeniem oraz w ramach organizacji.

[A.K. Koźmiński, K. Obłój]

Organizacje gospodarcze osiągną równowagę gdy maksymalizują ekonomiczną nadwyżkę. Organizacje nie nastawione na osiągnięcie zysku osiągną równowagę, gdy „organizacja zapewnia maksymalizację efektu użytecznego na jednostkę użytych w tym celu środków materialnych”.

[A.K. Koźmiński, K. Obłój]

Sytuacyjne podejście do organizacji

Podejście sytuacyjne koncentruje się na zależnościach między organizacjami i ich otoczeniem.

Podstawowym zagadnieniem jest funkcjonowanie organizacji w różnych warunkach.

Badane są sytuacyjne dyrektywy praktyczne dotyczące struktur, metod, stylów jakie należy stosować w konkretnej sytuacji.



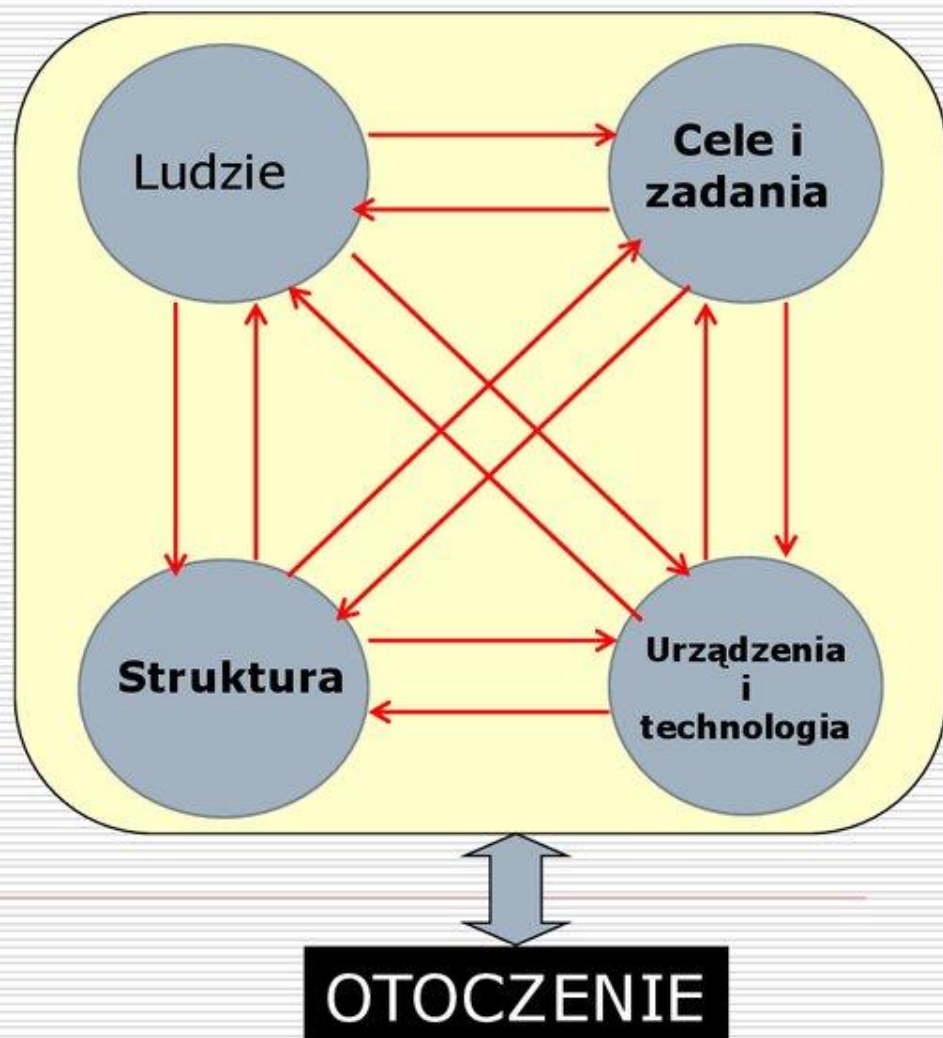
## Organizacja wg Harolda Leavitta

Organizacja to otwarty system społeczno-techniczny zawierający: cele i zadania, strukturę organizacyjną (formalną i rzeczywistą), ludzi i wyposażenie techniczne, dążący do trwania i rozwoju w związkach z otoczeniem.

# Model organizacji H. Leavitta

## elementy modelu

- ❑ ludzie
- ❑ struktura
- ❑ cele (zadania)
- ❑ technologia (narzędzia)



Podsystem społeczny

Podsystem społeczny – jednostki i grupy ludzkie, ich motywy i cele, do realizacji których dążą będąc uczestnikami organizacji.

Podsystem społeczny ma decydujący wpływ na klimat organizacyjny, który wpływa na stopień zadowolenia wynikający z uczestnictwa w organizacji.

## Typologie organizacji / władzy [Etzioni]

- 1. Przymusowe** - władza oparta na przymusie, niekiedy nawet fizycznym, a uczestnicy nie utożsamiają się z organizacją (np. obóz pracy, więzienie);
- 2. Utylitarne** (ekonomiczne) - władza pochodzi z prawa dysponowania środkami motywowania (płace, premie) a relacja podporządkowania ma charakter kalkulacji (np. co mam z tego, że pracuję dłużej np. 10 lub 12 godzin zamiast 8 godzin);
- 3. Normatywne** (moralne) - władza opiera się na przekonaniach ludzi (moralność, system wartości), np. kościoły partie polityczne itd. [A. Bednarski].

# TYOLOGIE ORGANIZACJI

Istnieje ogromna ilość różnego rodzaju organizacji. Każda z nich jest inna, tak jak różni są ludzie, którzy je tworzą. Wielu autorów podejmuje próby wyróżnienia pewnych typów organizacji posługując się różnorodnymi kryteriami. Tworzenie typologii służy lepszemu zrozumieniu specyfiki organizacji, skomplikowanego ich świata.

# Podział organizacji według roli, jaką pełnią one w zaspokajaniu potrzeb społecznych (tzw. funkcja genotypowa)

To najprostszy podział organizacji wyodrębniony przez M. Bielskiego. Wyróżnia on organizacje:

- 1. gospodarcze** - nastawione na zysk, kieruje nimi zasada ekonomiczności,
- 2. użyteczności publicznej** - np. szkoły, instytucje kulturalno – oświatowe,
- 3. administracyjne** - państwowe i samorządowe,
- 4. militarne i policyjne** - to tzw. służby mundurowe, służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego,
- 5. wyznaniowe** - kościoły, klasztory, związki wyznaniowe,
- 6. społeczne** - partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia, itp.

Podział ten jest rozłączny (jedna organizacja może należeć do wielu typów).

## Typologia organizacji D. Katza i R. L. Kahna

- 1. Organizacje produkcyjne** – czyli gospodarcze, zajmujące się dostarczaniem dóbr i usług,
- 2. Organizacje scalające** – podtrzymujące porządek społeczny, socjalizujące, czyli kształtujące osobowość ludzi, przekazujące im systemy wartości, norm, określone wzorce zachowań, zapewniające ochronę, np. szkoły, placówki służby zdrowia,
- 3. Organizacje adaptacyjne** – zapewniające rozwój społeczny i gospodarczy poprzez rozwijanie wiedzy, np. uniwersytety placówki badawcze, itp.,
- 4. Organizacje polityczne** – pełniące podobną rolę jak struktury kierownicze w organizacjach, np. partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia.

# Typologia organizacji A. Etzioniego (kryterium - typ relacji między ludźmi, a organizacją)

**1. Organizacje przymusowe** - gdzie władza oparta jest na Przymusie (łącznie z przymusem fizycznym), jej członkowie nie utożsamiają się z nią, a nawet często nastawieni są do niej wrogo

np. więzienia, obozy pracy, itp.;

**2. Organizacje utylitarne** - w których władza wynika z możliwości

dysponowania środkami na nagrody dla uczestników (np. płace, premie), a każdy uczestnik organizacji kalkuluje czy uczestnictwo w

niej opłaca się - na takiej zasadzie funkcjonują np. przedsiębiorstwa;

**3. Organizacje normatywne** - władza wynika w nich z norm moralnych i przekonań ludzi, a podporządkowanie ma charakter moralny i wiąże się z osobistym zaangażowaniem na rzecz organizacji - np. partie polityczne, kościoły, itp.



# M. Kostera wyróżnia organizacje: formalne, nieformalne, totalitarne

**Organizacje formalne** podzielić można wg kryterium własności na:

**1. organizacje sektora prywatnego** - to przede wszystkim firmy działające na rynku, nastawione na korzyści materialne dla ich właścicieli;

**2. Organizacje sektora publicznego** - to różnego rodzaju urzędy działające na różnych poziomach, ale i całe państwa. Ich cechami są: zasada hierarchii, współpracy, ale i biurokratyzm i skostnienie;

**3. Organizacje pozarządowe (społeczne)** – to tzw. trzeci sektor, to na ogół stowarzyszenia oferujące pomoc potrzebującym.

Współcześnie pojęcie to rozumie się szeroko – jako organizacje nie nastawione na zysk, posiadające misję pomocniczą – społeczną, polityczną, kulturową, itp. To także niezależne spółdzielnie i religijne organizacje charytatywne. Mogą zatrudniać pracowników, ale też grupują wolontariuszy, czyli osoby pracujące bez wynagrodzenia. Mogą osiągać zysk, ale nie jest to ich cel sam w sobie i przeznaczony on jest na realizację celów organizacji, by mogła ona prawidłowo funkcjonować.

### **Organizacje nieformalne**

powstają dlatego, że ludzie odczuwają potrzebę łączenia się w grupy z innych przyczyn niż chęć realizacji formalnych celów. Opisują faktyczne stosunki występujące między ludźmi, których nie ujęto w regulaminach i innych dokumentach lub które odbiegają od nich. Organizacja nieformalna może dotyczyć więzi służbowych, więzi funkcjonalnych, sposobu działania i procesów pracy.

**Organizacje totalne** to jakby drugi biegun zjawiska organizowania, pewne ekstremum, które wcale nie jest rzadko spotykane. To szczególny typ organizacji. Działają one w dowolnym sektorze i posiadają różne cele. Odgradzają swych uczestników od otoczenia (często fizycznie), stają się ich życiem. Przykładem są: więzienia, obozy, szpitale, okręty wojenne, ale i w czasie pokoju – np. szkoły z internatem, itp.

## **J. Moczydłowska wyodrębnia następujące rodzaje organizacji:**

- **Organizacja formalna** – jej struktura, cele, stosunki organizacyjne zostały zapisane (sformalizowane). Proces formalizacji organizacji przebiega według określonych etapów:
  - 1. wyodrębnienie organizacji z otoczenia,**
  - 2. zalegalizowanie tego wyodrębnienia,**
  - 3. opracowanie schematu organizacyjnego, statutu, regulaminu.**
- **Organizacja Świadoma** – to całość organizacji formalnej (nie można bowiem sformalizować tego, co nie zostało uświadomione, dlatego organizacja Świadoma jest zawsze formalna) oraz część nieformalnej.

- **Organizacja mniej formalna** – jest bardziej elastyczna, łatwiej jej dostosować się do wymogów otoczenia. Jednocześnie jest mniej trwała, gdyż wymaga więcej improwizacji i narażona jest na większe straty, ponieważ członkowie zespołu nie zawsze wiedzą co powinni robić.

- Trwalsza jest **organizacja bardziej sformalizowana** – ma miejsce w niej większa koordynacja działań, jednocześnie jest mniej zdolna do przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego.

**Przeformalizowanie (za duża ilość przepisów) jest istotnym błędem organizacji, ale niedoformalizowanie także.**

- **Organizacja niesformalizowana (nie mylić z nieformalną)** – to część organizacji, która celowo pozostawiona została poza strukturą formalną.
- **Organizacja rzeczywista** – to taka, która faktycznie ma miejsce w organizacji. Składa się na nią: struktura formalna, nieformalna, pozaformalna.

## **Uniwersalne cechy organizacji**

1. utworzone przez ludzi lub przez członków założycieli, którymi mogą być zarówno osoby fizyczne, jak i osoby prawne,
2. połączenie ludzi jako podstawowego czynnika twórczego z materialno-technicznymi lub rzeczowymi środkami działania (stąd też można im nadać miano systemów społeczno-technicznych),
3. celowe zorientowanie,
4. posiadanie wewnętrznej struktury,
5. posiadanie wspólnego członu kierowniczego,
6. rozmyślnie zachowanie się, czyli zdolność do samodzielnego określania i modyfikowania celów oraz sposobów ich osiągnięcia

## Uniwersalne cechy organizacji

7. ekwifinalność, czyli zdolność do osiągnięcia tych samych celów końcowych przy różnych warunkach początkowych i przy wykorzystaniu różnych środków,
8. zdolność do utrwalania wzorców działań i do powtarzalnej, a czasami ciągłej realizacji celów,
9. współdziałanie z otoczeniem, prowadzenie z nim wymiany dóbr materialnych, środków pieniężnych, energii i informacji (co jest uzasadnieniem dla nazwy „system otwarty”),
10. zdolność do samoorganizacji, do zwiększania swojej sprawności i stopnia uporządkowania (negatywnej entropii)

## Literatura

1. A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakuła, J. Supernat, Nauka organizacji i zarządzania, Kolonia sp. z o.o., Wrocław 2005.
2. B. Kożuch, Nauka o organizacji, CeDeWu, Warszawa 2007  
G. Morgan, Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
3. A. Peszko, Podstawy zarządzania organizacjami, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2005.