

Michał CHOMICKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
michal.chomicki@ue.poznan.pl

PROPOZYCJA SYNTETYCZNEGO MODELU ANALIZY ORGANIZACYJNYCH UWARUNKOWAŃ

Streszczenie. Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie propozycji syntetycznego modelu organizacyjnych uwarunkowań. W treści artykułu poruszone zostały kwestie definiowania pojęcia „organizacyjne uwarunkowania”, które w literaturze pojmowane jest różnie przez różnych Autorów. Na potrzeby pracy przeanalizowano modele organizacji najczęściej przytaczane w publikacjach polskich i zagranicznych. Efektem przeprowadzonej analizy i syntezy jest Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań, który stanowi propozycję nowego modelu organizacyjnych uwarunkowań.

Słowa kluczowe: organizacja, organizacyjne uwarunkowania, model, synteza

A PROPOSAL FOR A SYNTHETIC MODEL OF ORGANIZATIONAL CONDITIONS ANALYSIS

Abstract. This paper aims at presenting a proposal for a synthetic model of organizational conditions. The article addresses the issues of defining the term "organizational conditions", which in literature is understood differently by various Authors. For the purposes of the study, models of organizations that are most frequently quoted in Polish and foreign publications were analyzed. The result of the analysis and synthesis is the General Model of Organizational Conditions, which is the proposal of a new organizational model of organizational conditions.

Keywords: organization, organizational conditions, model, synthesis

Wprowadzenie

Złożoność współczesnych uwarunkowań działalności gospodarczej stawia przed przedstawicielami nauki i praktyki wymagania na polu zakresu przeprowadzanych badań i analiz. Niejednoznaczność zjawisk występujących w ramach organizacji nakazuje zwiększanie tego zasięgu. W związku z tym, holistyczna i spójna analiza organizacyjnych uwarunkowań podejmowanych działań staje się koniecznością, która z jednej strony pozwala na uzyskanie informacji ułatwiających na dokładniejszą identyfikację i analizę źródeł przewagi konkurencyjnej, a z drugiej umożliwia dokładniejsze poznanie wielopłaszczyznowych, skomplikowanych zjawisk. W pracy przeprowadzono dyskusję nad definicjami pojęć „organizacja” i „organizacyjne uwarunkowania”, dokonano przeglądu modeli organizacji oraz przeprowadzono ich syntezę.

1. Pojęcie organizacji i organizacyjnych uwarunkowań

Pojęcie „organizacja” pochodzi od łacińskiego słowa „organum” oznaczającego narzędzie lub narząd, czyli wyspecjalizowaną część jakiejś całości, charakteryzującą się pewnym poziomem autonomii, służącą realizacji określonego celu [Bielski 1992, s. 73]. Jednak współczesne rozumienie terminu „organizacja”, zarówno w opracowaniach naukowych, jak i w języku potocznym, jest zgoła odmienne. Współcześnie w polskiej Nauce definicje pojęcia „organizacja”, w zależności od jej pojmowania przez definiujących, odnoszą się głównie do rzeczy (ujęcie rzeczowe organizacji), czyli bytów realnych istniejących w czasie i przestrzeni lub cechy bytów złożonych (ujęcie atrybutowe organizacji), którą jest szczególny stosunek części w stosunku do całości – współprzyczynianie się do powodzenia całości [Zieleniewski 1976, s. 50]. Obydwie te grupy definicji wywodzą się z prac polskiego prakseologa T. Kotarbińskiego, który organizację w szerokim ujęciu definiował jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński 1973, s. 74]. Można przy tym stwierdzić, że obie grupy definicji nie wykluczają się, lecz wzajemnie uzupełniają – wszakże każda organizacja w sensie rzeczowym charakteryzuje się przymiotem organizacji w znaczeniu atrybutowym. Dodatkowo, T. Kotarbiński wyróżnił trzecie ujęcie „organizacji” – czynności organizowania, której efektem może być organizacja w znaczeniu rzeczowym [Kotarbiński 1973, s. 74]. Organizacja w ujęciu atrybutowym, jako cecha, jest stopniowalna, co zauważa sam T. Kotarbiński używając pokrewnego pojęcia „organiczności”, odnosząc je do określenia poziomu zgodności celów uczestników organizacji [Kotarbiński 1973, s. 103-104].

W ramach przedstawionych nurtów, zwłaszcza w ujęciu rzeczowym, organizację definiowali także badacze zagraniczni, np. Ch. Argyris, który wskazywał, że organizacja jest wielością części, które dążą do osiągnięcia szczegółowych celów i utrzymując się dzięki wzajemnym powiązaniom istnieją poprzez ciągle przystosowywanie się do otoczenia [Argyris 1965, s. 198]. Odmienne od przytoczonej powyżej ogólnej definicji „organizacji” według polskiej szkoły prakseologicznej, organizacje często opisywane są w węższy sposób poprzez utożsamianie ich z organizacjami społecznymi, w których dominantę konstrukcyjną stanowią ludzie oraz stosunki występujące między nimi uważane za niezbędny element organizacji. Nie oznacza to jednak, że późniejsze nurty naukowe odrzucają dorobek szkoły prakseologicznej. W odniesieniu do organizacji, których uczestnikami są ludzie, zarówno definicje organizacji społecznej jak i definicje ogólne są tożsame. Do przykładowych definicji organizacji społecznych można zaliczyć np. chronologicznie wcześniejszą, lakoniczną definicję Ch. Barnarda, który organizację utożsamia z systemem świadomie skoordynowanych działań lub sił dwóch lub więcej osób [Barnard 1938, s. 73]. A. Etzioni odwołując się do koncepcji systemów społecznych definiuje organizację jako jednostkę społeczną (grupę ludzi), rozmyślnie tworzoną i przekształcaną dla realizacji określonych celów. Ponadto stwierdza on, że organizacje charakteryzują się występowaniem nieprzypadkowego, zaplanowanego podziału pracy, władzy i przepływu informacji, a także obecnością przynajmniej jednego ośrodka władzy oraz możliwością substytuowania i rotacji personelu [Etzioni 1964, s. 3].

Na cechę trwałości organizacji wskazuje W.R. Scott [1964, s. 488] twierdząc, że organizacje jako kolektywy są powoływane do realizacji określonych celów, przez co muszą charakteryzować się odpowiednią trwałością. Ponadto W.R. Scott uzupełnia powyżej przedstawioną definicję wskazując, że organizację charakteryzują ściśle wyznaczone granice, porządek normatywny, hierarchia władzy, system przepływu informacji, a także system bodźców motywujących uczestników organizacji do wspólnego osiągnięcia celów.

Przedstawione w późniejszych publikacjach definicje organizacji odnoszą się w dużej mierze do ogólnej teorii systemów. Organizacja jest w nich przedstawiana jako systemem społeczno-kulturowy o wysokim poziomie złożoności. Ogólnie przyjęta definicja systemu według R.L. Ackoffa określa system jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest bezpośrednio lub pośrednio” [Ackoff 1973]. Należy przy tym zauważyć, że na gruncie tej definicji organizacje to systemy konkretne i rzeczywiste, ponieważ składają się z przynajmniej dwóch realnych bytów. M. Bielski wskazuje na pominięcie przez R.L. Ackoffa dwóch istotnych cech systemu, które w swojej definicji organizacji przytaczał W.R. Scott, a mianowicie granic systemu oraz uporządkowania jego elementów, które zostało ograniczone do cechy bezpośredniego lub pośredniego połączenia tych elementów [Bielski 1992, s. 53]. Na uporządkowanie systemu jako kluczową jego cechę wskazują J. Zieleniewski [1969, s. 270-274] i L. Krzyżanowski [1985, s. 150-151].

Przedstawiona powyżej definicja R.L. Ackoffa sugeruje pośrednio, że organizacje to systemy otwarte. Wcześniej odmienny pogląd w tej materii wyraził J.D. Thompson [1967], który zaprezentował model organizacji częściowo otwartej. W założeniach tego modelu wskazuje On, że organizacja otwarta na kontakty z otoczeniem staje się w wyniku wymiany z jego elementami niezdeterminowana, a w konsekwencji musi poradzić sobie z niepewnością. W związku z tym organizacja dąży do zapewnienia jak największego poziomu racjonalności i pewności dla działań o kluczowym charakterze dla jej egzystencji. J.D. Thompson wskazuje, że w organizacjach występują trzy rodzaje podsystemów:

- „Jądro techniczne”, któremu należy zapewnić jak najwyższy poziom pewności i racjonalności, obejmuje przede wszystkim cenną aparaturę wytwórczą. Jego zmiany następują jedynie w długim okresie poprzez długotrwałą adaptację do warunków determinowanych przez „strefy buforowe”.
- „Strefy buforowe”, które radzą sobie z niepewnością poprzez elastyczne i adaptacyjne podejście do problemów.
- „Organ kierowniczy”, który w danych warunkach poszukuje kompromisu między zmiennością a stabilnością, pośrednicząc jednocześnie między „jądrem technicznym” a „strefami buforowymi”.

W literaturze przedmiotu, na gruncie podejścia systemowego, powstało wiele modeli organizacji, które pozwalają na identyfikację elementów organizacji oraz umożliwiają monitorowanie ich zmian.

Należy zauważyć, że modele organizacji omawiane w literaturze przedmiotu stanowią w swojej istocie modele organizacyjnych uwarunkowań, rozumianych jako elementy organizacji w myśl przytoczonych wcześniej definicji (części celowo działających całości). Tak pojmowane modele organizacyjnych uwarunkowań rzadko są przedmiotem samodzielnych badań, często jednak pojęcie to odnosi się do subiektywnego wyboru uwarunkowań danych działań organizacji, a organizacyjne uwarunkowania są badane w związku z tymi działaniami. Organizacyjne uwarunkowania mogą być utożsamiane z wymiarami struktury organizacyjnej [Stańczyk-Hugiet 2004, s. 378], twardymi elementami organizacji [Żak 2007, s. 73], wybranymi elementami organizacji [Dolińska 2010, s. 148; Galata, Fudaliński 1997, s. 23], wybranymi elementami metaorganizacji [Krzakiewicz, Cyfert 2000, s. 36], a także ogółem elementów organizacji i powiązań z jednostkami otoczenia [Urbanowska-Sojkin 1992; Witczak 1984, s. 40]. Na potrzeby niniejszego opracowania organizacyjne uwarunkowania utożsamia się z ujęciem najszerszym – są to elementy organizacji i powiązania z podmiotami w otoczeniu. Za organizacyjne uwarunkowania należy więc uznać wszelkie kluczowe dla działalności organizacji okoliczności i czynniki o charakterze przedmiotowym i podmiotowym zapewnione w jej organizacyjnych ramach oraz występujące w jej otoczeniu, czyli fizycznie wyodrębnione oraz niematerialne elementy organizacji i związane z nią elementy otoczenia umożliwiające jej powodzenie jako całości. Organizacyjne uwarunkowania są więc elementami organizacji oraz otoczenia, między którymi zachodzą pewne powiązania o

charakterze przyczynowo-skutkowym. Organizacyjne uwarunkowania można podzielić na uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania, które razem składają się na ogół uwarunkowań działalności organizacji.

2. Przegląd modeli organizacji

Opisane w dalszej części niniejszego opracowania modele organizacji stanowią pewien kanon, który może posłużyć jako punkt wyjścia dla przeprowadzenia zakładanej syntezy. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zestawienie tych modeli nie stanowi wyczerpującej charakterystyki podejść do definiowania organizacyjnych uwarunkowań. Uwzględniając powyższe spostrzeżenia można dokonać kategoryzacji i syntezy modeli organizacji, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1. Celem ukazania poziomu złożoności modeli organizacji w ujęciu tabelarycznym posłużono się trzema wyróżnikami. Pierwszym wyróżnikiem postanowiono uczynić poziom analizy, który wskazuje na jakim elemencie organizacji opiera się analiza realizowana przy pomocy modelu. Każdy z przedstawionych modeli ukazuje organizacyjne uwarunkowania na poziomie całej organizacji, przy czym niektóre z nich pozwalają na uwzględnienie organizacyjnych uwarunkowań na poziomie jednostek lub ich grup. Kolejnym wyróżnikiem modeli jest charakter uwzględnionych w nich powiązań. Kryterium to wskazuje na rodzaj powiązań między elementami modelu, a także między elementami a otoczeniem. W niektórych modelach występują powiązania o charakterze systemowym, dokładnie opisujące kierunek i siłę oddziaływań, które składają się na proces transformacyjny. W innych modelach wyróżnia się powiązania wynikające z funkcji elementów modelu albo przedstawia się je jako nieokreślone siły wpływu. Nie we wszystkich modelach występują powiązania z otoczeniem. Tak duże różnice w złożoności powiązań wewnątrz organizacji, a także samej organizacji z otoczeniem mają swoje źródło w założeniach modeli, które służą różnym celom. Prostsze modele są ze swojej natury bardziej przejrzyste, a te bardziej skomplikowane mają na celu wyjaśnienie bardziej złożonych zagadnień związanych z organizacjami. Należy przy tym wspomnieć, że modele mają za zadanie pomóc zrozumieć rzeczywistość, a niekoniecznie ją przedstawiać [Burke, Litwin 1992, s. 536]. Ostatnim wyróżnikiem modeli uczyniono ich kluczowe elementy. Elementy te mają zróżnicowany charakter. W znacznym stopniu są to elementy o charakterze przedmiotowym, jednak prawie w każdym modelu pojawiają się elementy o charakterze podmiotowym – ludzie – albo elementy z nimi związane.

Tabela 1

Zestawienie modeli organizacji

Nazwa modelu	Poziom analizy	Charakter powiązań	Kluczowe elementy modelu organizacji
Model Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga	Cała organizacja	Powiązania informacyjno-decyzyjne wynikające z funkcji pełnionych przez elementy	Podsystemy sensoryczne, przetwarzania informacji, decyzyjne, operacyjne, stanowiące komponent kontroli, retencji informacji oraz jednostka ustanawiająca cele organizacji
Model Diamentu H.J. Leavitta	Cała organizacja	Wielostronne, nieokreślone powiązania	Ludzie, cele, struktura, technologia
Model F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga	Cała organizacja	Wielostronne, nieokreślone powiązania	Nieformalny podsystem społeczny, cele, struktura, technologia, podsystem zarządzania
Model Six-Box M. Weisborda	Poziom organizacji, poziom jednostki	Wzajemne powiązania między wybranymi elementami, relacje z otoczeniem	Cele, relacje między pracownikami, struktury, nagrody, przywództwo, mechanizmy wspomagające
Kongruentny Model Organizacji D.A. Nadlera i M.L. Tushmana	Poziom organizacji, poziom grupy, poziom jednostki	Systemowe powiązania ze sprzężeniem zwrotnym	Zmienne wejściowe: historia, strategia, otoczenie, zasoby; elementy procesu transformacyjnego: organizacja nieformalna, zadania, formalny układ organizacyjny, jednostki; zmienne wyjściowe: efekty organizacyjne, grupowe, indywidualne
Model D. Katza i R. L. Kahna	Cała organizacja	Powiązania wynikające z pełnionych funkcji	Podsystemy produkcyjne, wspierające, skalające, adaptacyjne, kierownicze
Model H. Mintzberga	Cała organizacja, w szczególności system zarządzania	Powiązania między naczelnym kierownictwem i poziomem operacyjnym przy pomocy linii środkowej	Naczelne kierownictwo, poziom operacyjny, kierownictwo pośrednie (linia środkowa), technostruktura, jednostki pomocnicze
Model 7s w wersji T.J. Petersa i R.H. Watermana	Cała organizacja	Wielostronne, nieokreślone powiązania	Elementy miękkie: umiejętności, style, pracownicy, wartości; elementy twarde: strategia, struktury, systemy
Model Technologicznego, Politycznego i Kulturowego Szkieletu Organizacji N.M. Tichego	Cała organizacja, ze szczególnym uwzględnieniem zmiennych o charakterze technologicznym, politycznym i kulturowym	Systemowe powiązania z uwzględnieniem siły wpływu	Zmienne wejściowe: elementy otoczenia, historia, zasoby; elementy systemu transformacyjnego: strategia, zadania, ludzie, procesy organizacyjne, narzucone i wyłaniające się sieci; zmienne wyjściowe: wydajność – wyniki działalności, które mają wpływ na ludzi

cd. tabeli 1

Model Diagnozy Zachowań Indywidualnych i Grupowych M.I. Harrisona	Poziom organizacji, poziom grupy, poziom jednostki	Systemowe powiązania o zróżnicowanym natężeniu ze sprzężeniem zwrotnym	Zmienne wejściowe: zasoby, w tym zasoby ludzkie; elementy systemu transformacyjnego: cele, procesy, struktury, technologia, zachowania, kultura, indywidualne charakterystyki i postawy, motywacja; zmienne wyjściowe: wyniki indywidualne, grupy i całej organizacji, subiektywnie postrzegana jakość pracy jednostki
Model Organizacyjnych Wyników i Zmiany W.W. Burke'a i G.H. Litwina	Poziom organizacji, Poziom jednostki	Systemowe powiązania o zróżnicowanym natężeniu między elementami oraz obustronne powiązania z otoczeniem	Strategia, przywództwo, kultura, systemy, praktyki i style zarządzania, struktury, klimat grupy roboczej, umiejętności pracowników, podsystem motywacyjny, indywidualne potrzeby i wartości
Model Całości Zorganizowanego Działania L. Krzyżanowskiego	Cała organizacja	Systemowe powiązania o zróżnicowanym natężeniu między elementami oraz obustronne powiązania z otoczeniem	Ludzie, zasoby przyrody, zasoby techniczno-technologiczne, człon kierowniczy, strategia, logistyka wejściowa, struktura, logistyka wyjściowa
Model Organizacyjnego Wywiadu S. Falletty	Cała organizacja	Powiązania wskazujące na determinanty elementów z elementami systemowymi	Zmienne wejściowe pochodzące z otoczenia; elementy systemu transformacyjnego: przywództwo, strategia, kultura, struktura i adaptacyjność, informacja i technologia, bezpośredni przełożeni, mierniki i nagrody, wzrost i rozwój oraz wynikające z nich zaangażowanie pracowników; zmienne wyjściowe: wyniki
Model Gwiazdy J.R. Galbraitha	Cała organizacja	Wielostronne, nieokreślone powiązania	Strategia, ludzie, struktura, nagrody, procesy, zachowania, wydajność i wyniki, kultura organizacyjna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Johnson, Kast, Rosenzweig 1964; Leavitt 1965; Kast, Rosenzweig 1974; Weisbord 1976; Nadler, Tushman 1977; Katz, Kahn 1978; Mintzberg 1979; Peters, Waterman 1982; Tichy 1983; Harrison 1987; Burke, Litwin 1992; Krzyżanowski 1999; Falletta 2008; Galbraith 2009].

Na podstawie tabeli 1 można podjąć próbę wyprowadzenia syntezy wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań. W pierwszej kolejności jednak należy poczynić pewne założenia dotyczące poszczególnych organizacyjnych uwarunkowań i samego modelu.

3. Założenia dla modelu syntetycznego

Odnosząc się do poczynionych na potrzeby opracowania ustaleń przyjęto, iż organizacja jest utożsamiana ze zbiorem funkcjonalnie wyróżnionych elementów współprzyczyniających się do powodzenia całości organizacji, które odpowiadają wewnątrzorganizacyjnym uwarunkowaniom działań podejmowanych w organizacji. Wspomniane wyróżnienie może być przeprowadzone na różne sposoby – co zaobserwowano w ramach opisanych powyżej badań nad modelami organizacji. W dalszej części zaprezentowana zostanie synteza modeli organizacyjnych uwarunkowań, która oparta zostanie na sześciu założeniach:

- 1) model organizacji powinien mieć charakter klasyfikacji lub typologii, która charakteryzuje się wysokim poziomem rozłączności elementów,
- 2) model powinien uwzględniać nie tylko elementy materialne, ale także niematerialne,
- 3) model, jako uproszczenie rzeczywistości, nie może prezentować zbyt dużego poziomu złożoności,
- 4) model powinien uwzględniać wszystkie poziomy i płaszczyzny, na których można zidentyfikować uwarunkowania organizacyjne, tj. poziom całości, poziom grupy i poziom jednostki,
- 5) model powinien mieć charakter otwarty lub częściowo otwarty ukazując w ten sposób powiązania organizacji z elementami otoczenia,
- 6) uwzględniając wcześniejsze założenia, model musi mieć charakter dynamicznego systemu, co implikuje konieczność uwzględnienia założeń modeli o charakterze systemowym, czyli transformującym – model musi wskazywać na zasilenia oraz efekty procesu.

Na podstawie przedstawionych modeli organizacji oraz po uwzględnieniu powyższych założeń zaproponowano efekt syntezy – Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań.

4. Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań – efekt syntezy

Proponowany w opracowaniu model uwzględnia trzy grupy elementów – zmienne wejściowe, zmienne wyjściowe i elementy organizacji w postaci wzajemnie powiązanych systemów.

Jako zmienne wejściowe modelu zidentyfikowano elementy pochodzące z otoczenia, które podzielone zostały na cztery grupy zasobów: 1) zasoby transformowane – obejmujące półprodukty, towary i inne rzeczy ulegające przetworzeniu w procesie dodawania wartości, zasoby finansowe, 2) zasoby transformujące – obejmujące zasoby ludzkie, wiedzę i know-how pochodzące z otoczenia, technologię rozumianą jako sposoby i narzędzia pozwalające na

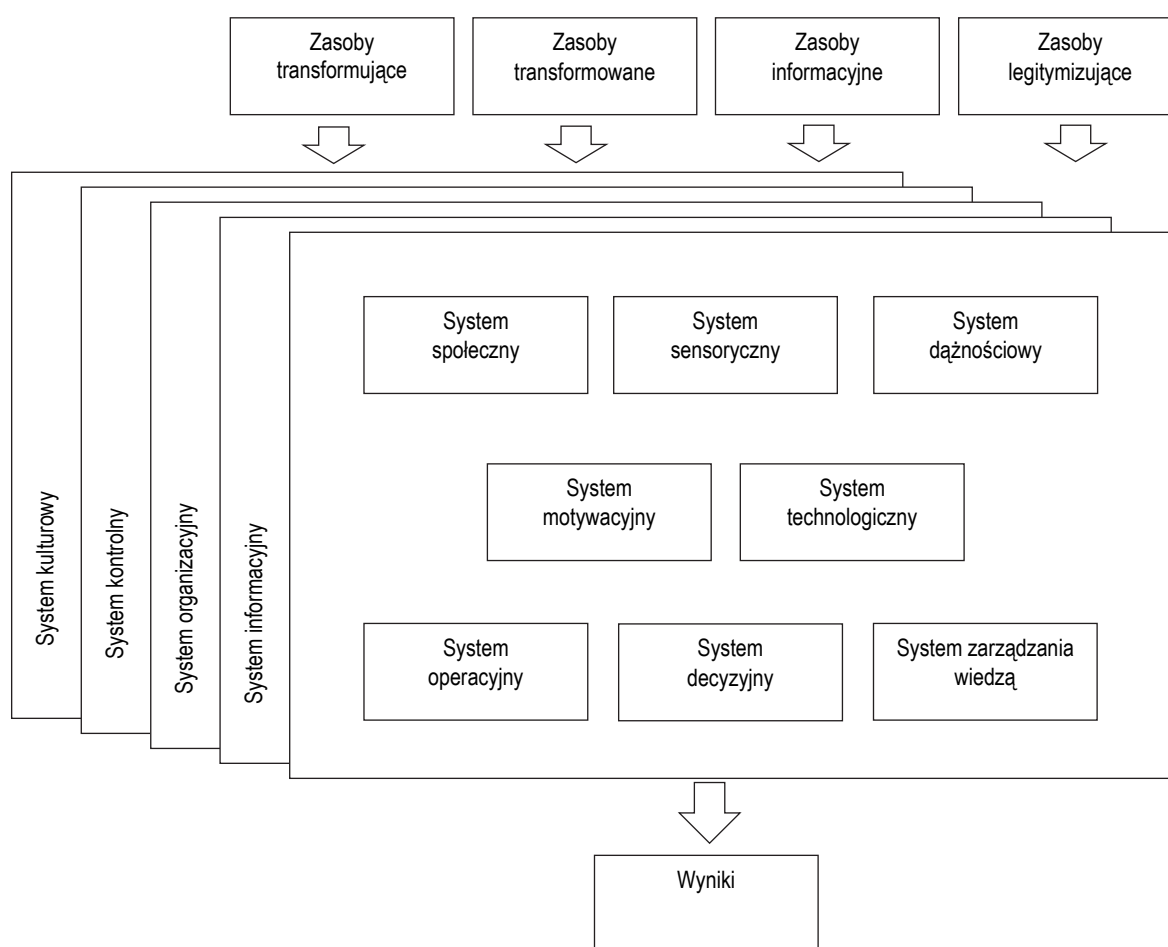
dodawanie wartości, 3) zasoby informacyjne – obejmujące zdarzenia i sygnały pochodzące z otoczenia, 4) zasoby legitymizujące – obejmujące akceptację i poparcie dla działalności organizacji wyrażane przez społeczeństwo.

W obszarze wnętrza organizacji proponowany model ma charakter dążącej do rozłączności typologii systemów rozumianych jako wyodrębnione w sposób realny lub jedynie abstrakcyjny elementy organizacji o charakterze materialnym lub niematerialnym albo zbiór takich elementów, który służy do realizacji konkretnych zadań w ramach organizacji. Do wewnętrznych systemów organizacji (wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań), w ramach proponowanego modelu, zalicza się:

- 1) system społeczny, składający się z pozyskanych zasobów ludzkich, postaw pracowników, ich umiejętności i nieskolektywizowanych doświadczeń,
- 2) system kulturowy, składający się z kultury organizacyjnej (wspólnych wartości) rozumianej jako zachowanie, które przyjęto w procesie przystosowania do warunków zewnętrznych i wewnętrznej integracji [Schein 1992], a z drugiej strony jako zbiorowe zaprogramowanie umysłów uczestników organizacji [Hofstede, Hofstede 2005], co pozwala na zakwalifikowanie do systemu kulturowego także stylów zarządzania, których silne związki z kulturą organizacyjną zostaną przedstawione w dalszej części niniejszego opracowania,
- 3) system dążnościowy, składający się z elementów wskazujących kierunek rozwoju organizacji, tj. cele, strategie i plany oraz przejawiające się w fazie ich realizacji przywództwo,
- 4) system decyzyjny, składający się z wypracowanych sposobów podejmowania decyzji programowalnych, metodyki podejmowania decyzji nieprogramowalnych, hierarchii ośrodków decyzyjnych, rozlokowanie uprawnień decyzyjnych,
- 5) system informacyjny, składający się z systemów komunikacji i przekazywania informacji,
- 6) system sensoryczny, składający się z systemów identyfikacji i analizy zdarzeń występujących w otoczeniu i wewnątrz organizacji,
- 7) system operacyjny, składający się z elementów odpowiedzialnych za podstawową działalność organizacji – procesy produkcyjne i usługowe, logistyczne wejściowe i wyjściowe oraz procesy marketingowe i sprzedażowe,
- 8) system kontrolny, składający się z wewnętrznych (scentralizowanych i rozproszonych) i zewnętrznych ośrodków kontrolnych,
- 9) system motywacyjny, składający się z systemów wynagradzania, nagród i premii, kar oraz innych instrumentów motywacyjnych,
- 10) system zarządzania wiedzą (retencji informacji), charakteryzujący organizacyjne uczenie się, składający się z elementów utrwalających zdobytą wiedzę, obiektywne dane historyczne i kolektywizowane doświadczenie pracowników,
- 11) system organizacyjny, składający się ze struktury organizacyjnej, struktury procesów, reguł postępowania i podziału zadań,

12) system technologiczny, składający się z elementów organizacji stanowiących sposoby przekształcania zasobów, dodawania wartości.

W ramach proponowanego modelu wyróżniono także zmienne wyjściowe – „wyniki”, którymi są dobra i usługi będące efektami działalności organizacji. Zidentyfikowane elementy wnętrza stanowią wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania działań podejmowanych przez organizację. Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań został zaprezentowany na rysunku 1. Należy zauważyć, że systemy kulturowy, kontrolny, strukturalny i informacyjny mają charakter rozproszony – z reguły obejmują swoim zasięgiem całą organizację, a pozostałe wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania częściej stanowią centra związane z wykonywanymi działaniami.



Rys. 1. Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań

Źródło: Opracowanie własne.

W niektórych modelach stanowiących podstawę syntezy wyróżnia się „element zarządczy” (np. model F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga, model D. Katza i R.L. Kahna, Model Całości Zorganizowanego Działania L. Krzyżanowskiego) albo częściowo utożsamiane z nim „przywództwo” (np. Model Organizacyjnych Wyników i Zmiany W.W. Burke’a i G.H. Litwina, Model Six-Box M. Weisborda, Model Organizacyjnego Wywiadu S. Falletty)

lub „jednostki ustanawiające cele organizacji” (jak w Modelu Diagnozy Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga). Dążąc do pozostawania w zgodzie z 1. założeniem modelu, przyjęto, że w Ogólnym Modelu Wewnątrzorganizacyjnych Uwarunkowań „system zarządczy” stanowi meta-system przejawiający się w większej liczbie wyróżnionych elementów. Dla przykładu, z punktu odniesienia funkcji zarządzania meta-system zarządczy przejawia się w systemach: dążnościowym, organizacyjnym, motywacyjnym i kontrolnym. W związku z tym wyróżniono wspomniane cztery elementy odpowiadające poszczególnym funkcjom zarządzania. Należy zauważyć, że wiele z przytaczanych modeli uwzględnia je jedynie w ograniczonym zakresie.

Z nieco innych powodów nie wyróżniono osobno elementu dotyczącego kategorii „ludzi”, jak np. w Modelu Diamentu H.J. Leavitta, modelu F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga, modelu Six-Box M. Weisborda czy Modelu Technologicznego, Politycznego i Kulturowego Szkieletu Organizacji N.M. Tichego, czy też elementu „umiejętności”, jak np. w modelu 7S, Modelu Organizacyjnych Wyników i Zmiany W.W. Burke’a i G.H. Litwina, Kongruentnym Modelu Organizacji D.A. Nadlera i M.L. Tushmana czy Modelu Organizacyjnego Wywiadu S. Falletty, a utworzono w ich miejsce jedną kategorię – „system społeczny”. W tym wypadku kierowano się założeniem 3., uzasadniającym syntezę tych elementów tożsamością podmiotów, których dotyczyły.

Podobnie, kierując się 3. założeniem, zaproponowano wyróżnienie „systemu kulturowego”, na który składają się głównie „kultura organizacyjna” (uwzględniona w modelu 7S, Modelu Diagnozy Zachowań Indywidualnych i Grupowych M.I. Harrisona, Modelu Organizacyjnych Wyników i Zmiany W.W. Burke’a i G.H. Litwina, Kongruentnym Modelu Organizacji D.A. Nadlera i M.L. Tushmana oraz Modelu Organizacyjnego Wywiadu S. Falletty) oraz „style zarządzania” (zawarte w modelu 7S oraz Modelu Organizacyjnych Wyników i Zmiany W.W. Burke’a i G.H. Litwina). Należy zwrócić uwagę, że kategoria „kultura organizacyjna” występuje częściej niż kategoria „style zarządzania”, przy czym występowanie tej ostatniej zawsze towarzyszy uwzględnianiu „kultury organizacyjnej” jako podkreślenie szczególnego wpływu „stylów zarządzania” na opisywane zjawiska, co oczywiście nie neguje wspólnego trzonu o charakterze kulturowym tych dwóch elementów organizacji. Style zarządzania już w latach 80-tych XX w. były opisywane jako element kultury organizacji [Bhagat, McQuaid 1982, Sathe 1985]. E. Ogbonna i L.C. Harris [2000] wskazali, że style kierowania z jednej strony wpływają na wyniki organizacji przy pośredniczącej roli kultury organizacyjnej, a z drugiej strony uczestniczą w jej tworzeniu. Wskazując na silne powiązania między kulturą organizacyjną, a stylami zarządzania U.S. Bititci, M. Mendibil, S. Nudurupati, T. Turner i P. Garengo [2004] ustalili teoretyczne odniesienie odpowiednich stylów kierowania do danych typów kultury organizacyjnej, co pozwala sformułować wniosek, że są to dwa silnie ze sobą powiązane elementy o tym samym, kulturowym charakterze, lecz przejawiające się w odmienny sposób.

Pozostałe systemy składające się na Ogólny Model Organizacyjnych Uwarunkowań w obszarze wnętrza (wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania) oparte zostały na elementach wcześniej analizowanych modeli, w następujący sposób:

- system decyzyjny został zainspirowany jego uwzględnieniem w Modelu Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga,
- system informacyjny został oparty na podobnych elementach uwzględnionych w Modelu Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga oraz Kongruentnym Modelu Organizacji D.A. Nadlera i M.L. Tushmana,
- system sensoryczny został uwzględniony ze względu na jego występowanie w Modelu Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga oraz Modelu D. Katza i R.L. Kahna (jako podsystem adaptacyjny),
- system operacyjny był wzorowany na elementach Modelu Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga oraz Modelu D. Katza i R.L. Kahna (podsystem produkcyjny),
- system zarządzania wiedzą został oparty na podsystemie retencji informacji występującym w Modelu Diagnostyki Organizacyjnej R.A. Johnsona, F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga,
- system technologiczny został zainspirowany odpowiednimi elementami Modelu Diamentu H.J. Leavitta, modelu F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga oraz Modelu Diagnostyki Zachowań Indywidualnych i Grupowych M.I. Harrisona.

Przedstawiona propozycja Ogólnego Modelu Organizacyjnych Uwarunkowań może stanowić podstawę do badania zmiennych wewnątrzorganizacyjnych zmiennych oraz uwarunkowań zewnętrznych, które wpływają na konkretne działania organizacji i zjawiska w niej zachodzące.

Podsumowanie

Prezentowany w niniejszym opracowaniu model organizacyjnych uwarunkowań może stanowić podstawę badań nad uwarunkowaniami wpływającymi na procesy związane z działalnością badanych organizacji, a w szczególności działalnością gospodarczą przedsiębiorstw. Model ten bazuje na czternastu modelach organizacji, które stanowią kanon współczesnej teorii organizacji. Proponowany model ma pozwolić na uchwycenie szerszego zakresu uwarunkowań działań organizacji oraz umożliwić metodyczne zbadanie ich wpływu.

Bibliografia

1. Ackoff R.L., „O system pojęć systemowych”, *Prakseologia* 1973, nr 2.
2. Argyris, C., „Organization and innovation”, RD Irwin 1965.
3. Barnard Ch., „The Functions of the Executive”, Harvard University Press, Cambridge 1938.
4. Bhagat R.S., McQuaid S.J., „Role of subjective culture in organizations: a review and directions for future research”, *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 1982.
5. Bielski M., „Organizacje: istota, struktury, procesy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
6. Bititci U.S., Mendibil M., Nudurupati S., Turner T., Garengo P., „The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles”, *Measuring Business Excellence*, 1 March 2004, vol. 8, no. 3.
7. Burke W.W., Litwin G.H., „A casual model of organizational performance and change”, *Journal of Management* 1992, 18(3).
8. Cyfert S., Krzakiewicz K., „Organizacyjne uwarunkowania skuteczności funkcjonowania Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako formy zgrupowań przedsiębiorstw”, [w:] Jagoda H., Lichtarski J., „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana. Materiały konferencyjne”, PN AE we Wrocławiu 2000, nr 851.
9. Dolińska M., „Uwarunkowania organizacyjne i rynkowe rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw w województwie lubelskim”, [w:] Sokołowski J., Sosnowski M., Żabiński A. [red.], „Polityka ekonomiczna”, PN UE we Wrocławiu 2010, nr 111.
10. Etzioni A., „Modern Organizations”, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1964.
11. Falleta S., „HR Intelligence: Advancing People Research and Analytics”, *IHRIM Journal* 2008, vol. 12, no. 3.
12. Galata S., Fudaliński J., „Organizacyjne uwarunkowania centralizacji i decentralizacji decyzji kierowniczych”, [w:] Dach Z. [red.], „Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”, ZN AE w Krakowie 1997, nr 498.
13. Galbraith J.R., „Designing Matrix Organizations That Actually Work : How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success”, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
14. Harrison M.I., „Diagnosing organizations: Methods, models, and processes”, SAGE, Newbury Park 1987.
15. Hofstede G., Hofstede G.J., „Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 2nd Edition”, McGraw-Hill, New York 2005.
16. Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E., „Systems theory and management”, *Management Science* 1964, 10(2).
17. Kast F.E., Rosenzweig J.E., „Organization and Management: A System Approach”, McGraw-Hill, Nowy Jork 1974.
18. Katz D., Kahn R.L., „The social psychology of organizations”, Willey, New York 1978.

19. Kotarbiński T., „Traktat o dobrej robocie”, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk 1973.
20. Krzyżanowski L., „O podstawach kierowania organizacjami inaczej”, PWN, Warszawa 1999.
21. Krzyżanowski L., „Podstawy nauki zarządzania”, PWN, Warszawa 1985.
22. Leavitt H.J., „Applied Organizational Change in Industry”, [in:] March G. [ed.], „Handbook of Organization”, Chicago 1965.
23. Mintzberg H., „The Structuring of Organizations”, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979.
24. Nadler D.A., Tushman M.L., „A Diagnostic Model for Organisational Behaviour”, [in:] Hackman J.R., Lawler E.E., Porter L.W. [ed.], „Perspectives on Behaviour in Organisations”, McGraw Hill, New York 1977.
25. Ogbonna E., Harris L.C., „Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies”, *International Journal of Human Resource Management* 2000, vol. 11, no. 4.
26. Peters T.J., Waterman R.H., „In search of excellence”, Harper and Row, Nowy Jork 1982.
27. Sathe V., „Culture and Related Corporate Realities”, Irwin, Homewood, IL, 1985.
28. Schein E., „Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View”, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
29. Scott W.R., „Theory of Organizations”, [in:] Faris R.E.L. [ed.], „Handbook of Modern Organization”, McNally, Chicago 1964.
30. Stańczyk-Hugiet E., „Organizacyjne uwarunkowania implementacji strategii wiedzy”, [w:] Skalik J. [red.], „Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji”, PN AE we Wrocławiu 2004, nr 1045.
31. Thompson J.D., „Organizations in Action”, McGraw Hill, New York 1967.
32. Tichy N.M., „Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics”, Wiley, New York 1983.
33. Urbanowska-Sojkin E., „Organizacyjne uwarunkowania sprawności kierowania przedsiębiorstwem handlowym”, ZN AE w Poznaniu, Seria II – Prace doktorskie i habilitacyjne, nr 122, Poznań 1992.
34. Weisbord M.R., „Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory”, *Group & Organization Studies* Dec 1976 ¼.
35. Witczak H., „Organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa wobec otoczenia”, [w:] Siuda W. [red.], „Przedsiębiorstwo w gospodarce socjalistycznej”, ZN AE w Poznaniu, Seria I, nr 113, Poznań 1984.
36. Zieleniewski J., „Organizacja i zarządzanie”, PWN, Warszawa 1969.
37. Zieleniewski J., „Organizacja zespołów ludzkich”, PWN, Warszawa 1976.
38. Żak K., „Organizacyjne uwarunkowania tworzenia łańcucha wartości – między hierarchią a organizacją sieciową”, [w:] Lisiecka K., Czech A. [red.], „Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki”, ZN AE w Katowicach – Studia Ekonomiczne 2007, nr 47.