

*Krzysztof Nyczaj*

# Pojęcia: „organizacja” i „struktura organizacyjna”

„Pracownicy nauki często traktują definiowanie pojęć jako nudną konieczność, której trzeba się pozbyć jak najprędzej i możliwe bezmyślnie. Wynikiem tej niechęci do definiowania są często badania prowadzone tak, jak operacja chirurgiczna wykonywana przy pomocy tępych narzędzi. Chirurg musi ciężiej pracować, pacjent więcej cierpieć, a szanse powodzenia maleją. Tak jak narzędzie chirurgiczne, tak i definicje tępieją w miarę używania i wymagają częstszego ostrzeżenia i w końcu i wymiany.” [1] – w ten swoisty sposób Russel L. Ackoff zwrócił uwagę na potrzebę ciągłej systematyzacji definicji, terminów, aby nie dopuścić do pojęciowego bałaganu. Przeglądając bowiem różnego rodzaju opracowania naukowe i publikacje z dziedziny organizacji i zarządzania zauważyć można, że wielu autorów przedmiotu stosuje terminy „organizacja” i „struktura organizacyjna” do oznaczenia pojęć z różnych kategorii ontologicznych.

## Pochodzenie terminu „organizacja”

**J**uż w starożytności starano się określić termin „organizacja”. Znaczeniowo wiąże się on z łacińskim słowem *organum*, co pierwotnie oznaczało narzędzie. Wtórnie oznaczało narząd stanowiący wyspecjalizowaną pod względem funkcji i dostosowaną do potrzeb całości jej część (np. organ jako część organizmu).

Organizacja oznaczała pierwotnie, jak się zdaje, w ogóle „posiadanie organów”, „bycie całością, złożoną z części funkcyjnie wyspecjalizowanych i przystosowanych do potrzeb całości” [12].

Słowo „organizacja” wraz z pokrewnymi terminami zaczęło się różnicować pod względem znaczeniowym począwszy od lat dwudziestych naszego stulecia. Rozpowszechnienie terminu „organizacja” było związane z popularyzacją koncepcji „naukowego kierownictwa” F.W. Taylora.

## Definicje: „organizacja”, „otoczenie organizacji”

**P**odjęto wiele prób usystematyzowania pojęcia „organizacja”. Jedną z bardziej udanych należy właściwie do Russella L. Ackoffa. Według niego „Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa składniki zachowujące się rozmyślnie i mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowania się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą.” [1].

Powyższa definicja zawiera w sobie cztery istotne cechy charakterystyczne dla organizacji, które można rozpatrywać osobno:

■ **Organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie**, tzn., że – znajdując się w tym samym stanie wewnętrznym albo zewnętrznym – może w różny sposób doprowadzić do tych samych wyników i może doprowadzić do różnych wyników znajdując się w tym samym i w różnych stanach. Może ona więc zmieniać swoje cele w stałych warunkach, wybierając i cele, i środki, a więc ujawniać swoją wolę (np. istoty ludzkie).

**Stan systemu w danej chwili** – jest to zestaw istotnych cech, przysługujących systemowi w określonym czasie. Każdy system ma nieograniczoną liczbą cech. Tylko niektóre z nich są istotne ze względu na rodzaj badania. Istotne cechy mogą się zmieniać wraz ze zmianami zamierzeń badawczych. Wartości istotnych cech stanowią stan systemu (np. dwa stany – „włączony” i „wyłączony”, nieograniczona liczba – prędkość, ciężar systemu) [12].

**System, aby być organizacją, musi obejmować istoty zachowujące się rozmyślnie** (sama czynność, jaką jest organizowanie systemu przez istoty zachowujące się rozmyślnie, nie jest jeszcze organizacją) **oraz one istoty muszą mieć przynajmniej jedno wspólne zamierzenie** (tzn. jeżeli jest jakaś jedna lub więcej rzeczy, które one „chcą” i nie są do tego przymuszane, np. grupa niewolników, mimo że byłaby zorganizowana i zmuszona do „czegoś”, czego nie chce robić i byłaby systemem, nie stanowi organizacji). **A więc organizacja obejmuje składniki, które chcą i mogą wykonywać swoją wolę.**

■ **W organizacji zachodzi funkcjonalny podział pracy** w dążeniu do zrealizowania wspólnego zamierzenia, które je określa. Każdy z dwu lub więcej podzestawów składników (obejmujących jeden lub więcej rozmyślnie zachowujących się składników) jest odpowiedzialny za dokonanie wyboru między wariantami czynności, które ma wykonać. Wybór taki jest potrzebny do realizacji wspólnego zamierzenia. Osobnicy i grupy dokonujące wyboru nie muszą realizować wybranych czynności. Czynności te mogą być wykonywane przez inne osoby, grupy bądź maszyny kontrolowane przez nich (tzn. przez dokonujących wyboru między wariantami czynności).

■ **Funkcjonalnie różne podzestawy (części systemu) mogą odpowiadać na zachowanie się każdego z nich przez obserwację i łączność** (nie muszą, ale musi istnieć taka możliwość). Wybory dokonywane przez składniki, albo podzestawy muszą móc wzajemnie na siebie oddziaływać, w przeciwnym razie nie stworzyłyby nawet systemu.

■ **Przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą**, tzn. porównuje osiągnięte wyniki z pożądanymi i dokonuje

w zachowaniu się systemu korekt zmierzających do redukcji zaobserwowanych uchybień, a także ustala, jakie wyniki są pożądane. Funkcje kontrolne wykonuje zwykle ciało kierownicze, opierając się na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Zdefiniowania wymaga termin „kontrolowanie”. Definicję przyjmujemy za R.L. Ackoffem:

„Składnik albo system kontroluje inny składnik albo system (albo sam siebie), jeżeli jego zachowanie się jest albo konieczne, albo wystarczające dla następującego po nim zachowania się innego składnika, albo systemu (albo samego siebie) i zachowanie się po owym pierwszym, jest konieczne albo wystarczające dla osiągnięcia jednego albo więcej jego celów.” [1].

Swoistym uzupełnieniem definicji terminu „organizacja” podanej przez R.L. Ackoffa są określenia wypracowane przez polskich autorów przedmiotu: T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego, A.K. Koźmińskiego. Według T. Kotarbińskiego „organizacja to pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powiedzenia całości” [13].

A.K. Koźmiński słusznie zauważył jednak, że uzasadnione jest również twierdzenie odwrotne do definicji Kotarbińskiego i Zieleniewskiego, które brzmi: „organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części” [6]. Dopiero te dwa określenia trafnie oddają warunek konieczny i wystarczający istnienia organizacji. A.K. Koźmiński zwraca ponadto uwagę, że definicja jest na tyle ogólna, że obejmuje także sytuacje skrajne, tj. takie, w których organizacja „pasożytuje” na swym otoczeniu, a niektóre jej elementy przyczyniają się do powodzenia całości przez „drenaż” otoczenia, inne z kolei „pasożytaują” na tej całości. Jest to przypadek skrajny, definicja jednak powinna obejmować i takie sytuacje.

Zieleniewski wyróżnia trzy znaczenia terminu „organizacja”, które warte są przytoczenia [3]:

- **czynnościowe** – pod którym rozumie się procesy organizowania;
- **atrybutowe** – oznaczające cechę rzeczy, czyli ustrój lub układ powiązanych za sobą elementów składających się na określoną całość;
- **rzeczowe** – czyli rzeczy zorganizowanej, istniejącej w wymiarach przestrzennych i zmieniającej się w czasie, złożonej z ludzi i innych elementów połączonych ze sobą we współdziałaniu dla osiągnięcia określonego celu. Organizację w tym ujęciu można określić jako „rzecz zorganizowaną”, której szczególnym przypadkiem jest „instytucja” lub „jednostka organizacyjna”.

Organizacja jest systemem otwartym. System taki prowadzi wymianę energii i informacji z otoczeniem. Najlepszą sytuacją jest równowaga, czyli ekwiwalentność tej wymiany, tzn. organizacja musi zaspokajać potrzeby otoczenia, a otoczenie potrzeby organizacji. W myśl tej zasady A.K. Koźmiński twierdzi, że organizacja, która nie zaspokaja potrzeb otoczenia, musi przestać istnieć, ponieważ otoczenie zredukuje jej zasilenie. W tym miejscu dotknęliśmy problemu związanego z terminem „**otoczenie organizacji**”. Otoczenie jest zwykle definiowane jako zbiór wszystkich obiektów nie należących do systemu (organizacji), których własności oddziałują na system (organizację) i zarazem ulegają zmianie pod wpływem działania tego systemu (organizacji) [7].

Zasada ekwiwalentności wymiany zasileń materialnych między organizacją a otoczeniem nie ma charakteru bezwzględności. Organizacja może bowiem zdominować otoczenie lub podporządkować je sobie poprzez przymus i eksploatować je pasożytniczo na nim. „Taki stan może utrzymywać się tak długo, jak długo za pomocą środków przymusu organizacja jest w stanie zapewnić sobie dominację nad otoczeniem, względnie tak długo, jak długo nie wyczerpią się wolne zasoby występujące w otoczeniu lub dopóki w wyniku działalności pasożytniczej nie nastąpi dezintegracja i rozkład otoczenia, który pociągnie za sobą zniszczenie pasożytniczej organizacji.” [6].

## Komponenty organizacji

**O**rganizacja to system społeczno-techniczny uporządkowany w pewien sposób. Istnieje wiele zasad i sposobów podziału organizacji na najważniejsze elementy. Zależy to od specyfiki zadań, warunków działania, wielkości organizacji, punktu widzenia itp. Rozpowszechnionym przykładem jest pogląd sformułowany przez Leavitta, że organizacja stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość (system) złożoną z czterech podstawowych elementów (subsystemów):

### ● elementy społeczne

- ▲ cele i wynikające z nich zadania,
- ▲ ludzie i ich indywidualne i zbiorowe dążenia, wzorce zachowania,

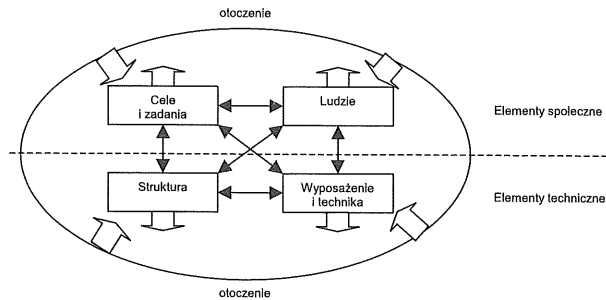
### ● elementy techniczne

- ▲ wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne oraz zasady posługiwania się nimi,
- ▲ formalna struktura, czyli zasady podziału zadań, odpowiedzialności za nie, władzy i i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

Zgodnie z twierdzeniem Arystotelesa, że „całość to coś więcej niż suma jej części”, częścią organizacji są również relacje o określonych właściwościach zachodzące między wyżej wymienionymi elementami. Elementy te oddziałują wzajemnie na siebie i na siebie same. Zmiany w którejkolwiek z nich wymuszają zmiany przystosowawcze w pozostałych (adaptację). W przeciwnym wypadku zagrożone byłoby bowiem minimum współdziałania, a nawet łączności elementów, co jest niezbędne do przetrwania organizacji [6]. Należy jednak dodać, że nie każda zmiana w jednym z elementów organizacji wymusza bezwarunkowe i natychmiastowe zmiany i adaptację pozostałych. Grupy wewnętrznych składników organizacji poddane są również oddziaływaniom z zewnątrz, co wymusza procesy dostosowawcze wewnątrz organizacji.

## Definicja struktury organizacyjnej

**P**odstawową przyczyną braku jednoznacznej definicji określającej treść i zakres terminu „**struktura organizacyjna**” jest, jak się wydaje, odmienne zdanie autorów przedmiotu dotyczące ważności komponentów, tj.: relacji i elementów struktury. Część badaczy tego zagadnienia podkreśla nadrzędne znaczenie relacji w stosunku do elementów. Tak strukturę postrzega J. Zieleniewski, który proponuje strukturę organizacyjną nazwać „ogół takich stosunków między częściami zorganizowanej całości oraz między nimi a całością, które mają znacze-



**Rys. 1. Organizacja jako system społeczno-techniczny**

Źródło: [6].



**Rys. 2. Ontologiczna wizja organizacji**

Źródło: [9].

nie ze względu na organizację” [14]. Podobną definicję formułuje M. Bielski. Struktura organizacyjna według niego jest tożsama z pojęciem organizacji, którą „należy rozumieć jako cechę zorganizowanych całości dotyczącą stosunków między jej elementami rozpatrywanymi ze względu na stopień ich współprzyczyniania się do powodzenia całości” [2]. To samo spojrzenie na ten problem reprezentuje T. Pszczołowski, definiując ten termin jako „zbiór relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego czyli systemu” [8]. Do grona badaczy, dla których relacje mają podstawowe znaczenie, należy zaliczyć również W. Kieżuna i J. Kurnala. Inny pogląd reprezentuje A. Stabryła. Strukturą organizacyjną, jego zdaniem, „nazwiemy zbiór elementów danego systemu z ustalonymi między nimi różnego rodzaju powiązaniem” [11]. Pogląd ten podziela również K. Bolesta-Kukułka i określa strukturę organizacyjną jako „układ złożony z poszczególnych elementów organizacji (pionów, komórek organizacyjnych, pojedynczych stanowisk pracy itp.) oraz ich wzajemnych powiązań” [4].

Definicje struktury organizacyjnej, przedstawione przez A. Stabryłę i K. Bolestę-Kukułkę, traktują równorzędnie oba jej komponenty.

Inaczej do problemu podchodzi L. Krzyżanowski. Traktuje on powyższe koncepcje struktury organizacyjnej jako dwa alternatywne ujęcia tego terminu. Zauważa on jednak, że definicja struktury, traktująca równorzędnie jej składniki, odpowiada dokładnie definicji systemu.

Zdaniem autora artykułu oba komponenty struktury organizacyjnej mają jednakowe znaczenie. Cechy struktury bowiem wpływają na charakter relacji, a te z kolei oddziałują na cechy elementów. Jest to proces

pewnego rodzaju samouczenia się i samodoskonalenia organizacji i adaptacji jej struktury do zmieniających się warunków otoczenia.

Jeżeli każdą część zorganizowaną, a więc także instytucję, uznamy za „rzecz”, „przedmiot” istniejący w rzeczywistości, dojdziemy do wniosku, że ta instytucja istnieje w wymiarach czasu i przestrzeni. Na tej podstawie J. Zieleniewski rozróżnia następujące spojrzenia na rzeczy zorganizowane:

- czasowe:
- ▲ w ujęciu statycznym,
- ▲ w ujęciu dynamicznym,
- przestrzenne.

**Statyczny** punkt widzenia przedstawia strukturę organizacyjną w „przekroju” danej chwili. Wówczas rozpatrywaną organizację można np. „rozczłonkować” pionowo lub poziomo (np. podział instytucji na określone jednostki i komórki organizacyjne).

**Dynamiczny** punkt widzenia daje obraz z wzajemnego ustosunkowania się do siebie zdarzeń zachodzących w danej całości w kolejnych okresach (np. procesy funkcjonowania albo rozwoju instytucji).

**Przestrzenne** spojrzenie na rzecz zorganizowaną jest ujęciem statycznym i dotyczy rozmieszczenia elementów organizacji w przestrzeni. W ujęciu tym nie bierzemy pod uwagę stosunków czasowych (np. przestrzenna organizacja rozmieszczenia hal fabrycznych).

Każde ujęcie struktury organizacyjnej musi łączyć zarówno statyczny, jak i dynamiczny punkt widzenia – są to bowiem obszary nierozdzielne:

■ Struktury organizacyjne pojmowane statycznie powinny się organizować ze względu na procesy, które mają w nich przebiegać. Rozczłonkowanie instytucji, ich strukturę przestrzenną, strukturę zależności jednych komórek organizacyjnych od drugich, proporcje i ich wielkość należy dostosowywać do zamierzonej charakterystyki i struktury „przebiegów” organizacyjnych. W ten sposób można zrealizować postulat „współprzyczyniania się całości do powodzenia swych części” [6].

■ Ujęcie dynamiczne organizacji – „przebiegi” procesów – powinno się zarazem dostosować do istniejących lub projektowanych cech struktury widzianych „statycznie”. Im lepiej bowiem procesy są przystosowane do „statycznych” struktur, tym lepiej spełniają postulat „współprzyczyniania się części do powodzenia całości” [12].

Analiza poszczególnych ujęć powinna być przeprowadzona zarówno w każdej nowo powstającej instytucji, jak i instytucji już istniejącej. Jest to niezbędne do jej poprawnego funkcjonowania, jak i funkcjonowania jej w ogóle.

## Komponenty struktury organizacyjnej

Jednym z komponentów struktury organizacyjnej, często uważanym za nadrzędny, jest więź organizacyjna – rodzaj relacji występujący między częściami organizacji, który wpływa na powodzenie organizacji. Spośród licznych, dających się wyróżnić więzi organizacyjnych najczęściej spotykane to:

- więź służbowa,
- więź funkcjonalna,
- więź informacyjna,
- więź techniczna.

Drugim komponentem struktury organizacyjnej są jednostki organizacyjne. Najmniejszą jednostką organizacyjną jest komórka organizacyjna. Stanowi ona podstawowy element struktury organizacyjnej, który jest zdolny do samodzielnego działania. Składnikami komórki organizacyjnej są: cele (zadania), człowiek (wraz z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem), informacja, tworzywo oraz narzędzie.

W strukturze organizacyjnej występują dwa rodzaje komórek organizacyjnych: wykonawcze i kierownicze. Kryterium tego podziału jest rola, jaką spełniają komórki organizacyjne w organizacji. Komórki wykonawcze z kolei można podzielić ze względu na charakter wykonywanej pracy na umysłowe i fizyczne.

Zbiór komórek organizacyjnych, posiadający wspólny cel (nadzór kierowniczy) stanowi jednostkę organizacyjną. Łącząc w podobny sposób jednostki organizacyjne można utworzyć jednostki organizacyjne wyższego rzędu. I tak aż do utworzenia wielkich, złożonych instytucji.

### Funkcje struktury organizacyjnej

**T**worzenie struktur organizacyjnych, jak również przeprowadzanie zmian w już istniejącej strukturze winno być procesem świadomym, celowym, opartym na wcześniej ustalonych zasadach. Należy równocześnie pamiętać, że struktura organizacyjna spełnia istotne funkcje w stosunku do organizacji, którą tworzy.

■ Struktura organizacyjna jest **narzędziem kierowania**. Przez strukturę odbywa się proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów. Struktura organizacyjna jest tworzona przez samych kierowników, gdyż jedną z funkcji kierowania jest organizowanie, czyli tworzenie struktur.

■ Następną, ważną funkcją jest **scalanie składników organizacji w integralną całość**. Integracja ta umożliwia nie tylko uzyskanie takiej całości, która byłaby najbardziej przydatna do realizacji celów organizacji, ale i pozwala wykorzystywać cele organizacji do realizacji celów pracowniczych [10].

■ Funkcją struktury organizacyjnej jest **zapewnienie równowagi organizacji**, zapobiegającej destrukcji organizacji. Dlatego też struktura organizacyjna powinna mieć taką wewnętrzną budowę, która zapewni [10]:

- włączenie do organizacji składników niezbędnych,
- eliminowanie składników zbędnych,



Rys. 3. Elementy komórki organizacyjnej

- zastępowanie składników zużytych nowymi,
- utrzymanie składników w pełnej sprawności.

■ Struktura powinna **porządkować wysiłek organizacji**, tj.: umożliwiać przestrzenne i czasowe rozmieszczenie zasobów organizacyjnych oraz synchronizację „przebiegających” przez organizację procesów.

■ Istotną funkcją struktury jest **zmniejszenie niepewności co do zachowań ludzkich**.

■ Ze względu na fakt, że organizacja jest systemem otwartym, bardzo ważną funkcją struktury, umożliwiającą jej wymianę z otoczeniem, jest **tworzenie i utrzymywanie powiązań otoczenia z organizacją**.

■ Z funkcją wskazaną powyżej wiąże się również **funkcja adaptacyjna** jako rezultat reakcji przystosowawczej organizacji na zmianę warunków, polegająca na takiej zmianie struktury, która zapewni organizacji osiągnięcie równowagi w nowych warunkach [5]. Może ona występować w czterech postaciach [1]:

- przystosowanie zewnętrzno-zewnętrzne (reakcja albo odpowiedź systemu na zmianę zewnętrzną przez zmianę otoczenia),
- przystosowanie zewnętrzno-wewnętrzne (reakcja albo odpowiedź systemu na zmianę zewnętrzną przez zmiany wewnątrz),
- przystosowanie wewnętrzno-zewnętrzne (reakcja albo odpowiedź systemu na zmianę wewnętrzną przez zmianę otoczenia),
- przystosowanie wewnętrzno-wewnętrzne (reakcja albo odpowiedź systemu na zmianę wewnętrzną przez zmiany wewnątrz).

Powyższe rozważania dotyczące funkcji struktur organizacyjnych przedstawiają jedynie siedem najistotniejszych z nich. Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć równocześnie, że wraz z odmiennymi interpretacjami struktur organizacyjnych przedstawiane są też jej różne funkcje, jakie mają spełniać względem organizacji.

Krzysztof Nyczaj

### BIBLIOGRAFIA

- [1] R.L. ACKOFF, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 2(46).
- [2] M. BIELSKI, *Formalna i rzeczywista struktura organizacyjna*, PWE Warszawa 1973.
- [3] H. BIENIOK, J. ROKITA, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984.
- [4] K. BOLESTA-KUKUŁKA, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN Warszawa 1993.
- [5] K. BORUN, I. KANIEWSKI (autorzy hasła „adaptacja”) *Mały słownik cybernetyczny*, Warszawa 1973.
- [6] A.K. KOZMINSKI, K. OBŁÓJ, *Teoria równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.
- [7] R. KRUPSKI, *Projektowanie układów regulacji w złożonych systemach produkcyjnych*, Prace Naukowe AE, Wrocław 1985.
- [8] T. PSZCZOŁOWSKI, *Organizacja od dołu do góry*, WP Warszawa 1984.
- [9] M. PRZYBYŁA, *Struktura organizacyjna – ujęcie wielowymiarowe*, Forum Wrocław 1973.
- [10] M. PRZYBYŁA, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE, Wrocław.
- [11] A. STABRYŁA, J. TRZCIENIECKI, *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, PWN Warszawa 1986.
- [12] J. ZIELEŃIEWSKI, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN Warszawa 1982.
- [13] J. ZIELEŃIEWSKI, *Podstawowe wiadomości o organizacji pracy biurowej i rachunkowości*, Warszawa 1951.
- [14] J. ZIELEŃIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN Warszawa 1981.

Autor jest absolwentem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, uczestnikiem Międzynarodowego Studium Doktoranckiego „ORGMASZ” w Warszawie.