



Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania



Nauki o organizacji

kierunek: Zarządzanie

WYKŁAD

część I

dr Rafał Kusa

Plan wykładu

Cechy organizacji jako systemu
Istota efektu synergicznego i efektu organizacyjnego
Modele organizacji. Organizacja a instytucja
Kontraktowy model organizacji
Systematyka i charakterystyka otoczenia organizacji
Istota i przejawy społecznej odpowiedzialności organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

2

Pochodzenie terminu „organizacja”

organizo (łac.) – tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości

organisatio (łac.) – system

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

3

Podstawowe ujęcia terminu „organizacja”

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

4

Ujęcia i znaczenia terminu organizacja

ujęcia	znaczenia
rzeczowe	rezultatowe
atrybutowe	
czynnościowe	czynnościowe

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

5

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 wyodrębniony z otoczenia, ukierunkowany na realizację określonego celu i wewnętrznie uporządkowany zespół ludzi wraz z wykorzystywanymi przez nich zasobami.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

6

Organizacja a instytucja

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

kryterium rozróżnienia instytucji i organizacji:
powtarzalność podstawowej funkcji stałej

Instytucjonalizacja to proces tworzenia i wprowadzanie wzorców działań dla utrwalenia celów i struktur całości organizacyjnych

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

7

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)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

8

Organizacja jako system

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

[B. Kozuch]

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

9

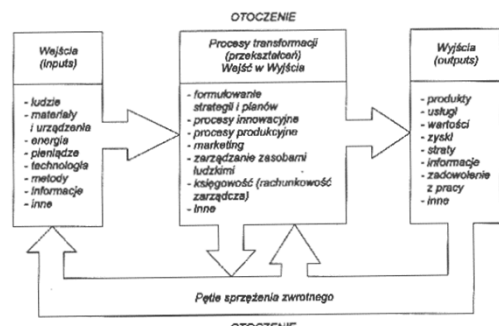
Cechy organizacji jako systemów

- 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 osiągania względnie stałych stanów równowagi dynamicznej

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

10

Systemowe spojrzenie na organizację (I)



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

11

Systemowe spojrzenie na organizację (II)

$$Y_t = T_t(X, t)$$

T_t – przedsiębiorstwo jako system transformujący („czarna skrzynka”)

Y – wektor wielkości wyjściowych

$$Y = [y_1, y_2, y_3, \dots, y_n]$$

y – wielkości wyjściowe (outputs)

X – wektor wielkości wejściowych

$$X = [x_1, x_2, x_3, \dots, x_n]$$

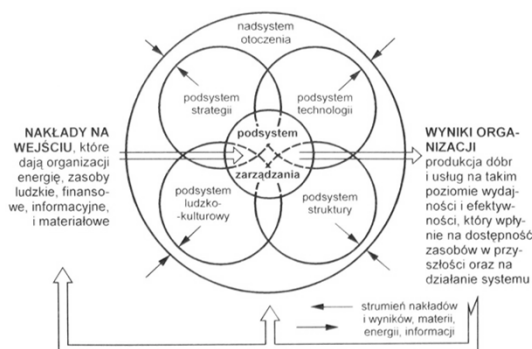
x – wielkości wejściowe (inputs)

t – czas

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

12

Systemowe spojrzenie na organizację (III)



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

13

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. Obló]

Organizacje gospodarcze osiągają równowagę gdy maksymalizują ekonomiczną nadwyżkę.

Organizacje nie nastawione na osiąganie zysku osiągają równowagę gdy „organizacja zapewnia maksymalizację efektu użytecznego na jednostkę użytych w tym celu środków materialnych”.

[A.K. Koźmiński, K. Obló]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

14

Sytuacyjne podejście do organizacji

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

Podstawowy problem: funkcjonowanie organizacji w różnych warunkach

Efekt: sytuacyjne dyrektywy praktyczne dotyczące struktur, metod, stylów jakie należy stosować w konkretnej sytuacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

15

Ocena sprawności działań

Skuteczność – miara stopnia realizacji zamierzonych efektów (celów)

Efektywność – stosunek efektów do nakładów

$$\text{efektywność} = \frac{\text{efekty}}{\text{nakłady}}$$

Rentowność – stosunek zysku do kosztów

$$\text{rentowność} = \frac{\text{zysk}}{\text{koszty}}$$

Sprawność – skuteczność, efektywność i korzystność

w języku angielskim *effectiveness* oznacza skuteczność, natomiast efektywności i sprawności odpowiada termin *efficiency*

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

16

Efekt synergiczny

Efekt synergiczny EF_{syn} – różnica między łącznym efektem EF działania zbioru podmiotów P_i , między którymi zachodzi współdziałanie V , a sumą efektów jednostkowych ef , jakie mogłyby te podmioty osiągnąć działając w pojedynkę, a więc nie wchodząc we współdziałanie

$$EF_{syn} = [EF(\{P\}, V)] - \left[\sum_{i=1}^n ef(P_i) \right]$$

różnica dodatnia → synergia

różnica ujemna → dyssynergia

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

17

Efekt organizacyjny

Efekt organizacyjny – efekt osiągany dzięki połączeniu podmiotów osobowych i aparaturowych nośników działań trwałymi więziami organizacyjnymi w jedną zorganizowaną całość o wspólnym członie kierowniczym.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

18

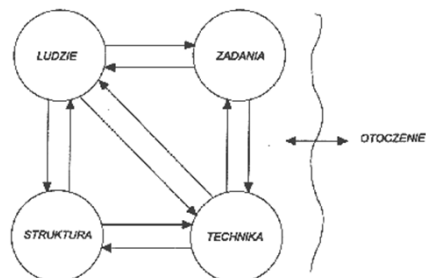
Organizacja wg Harolda Leavitta

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

19

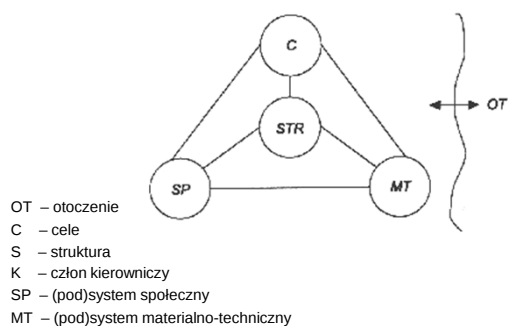
Model organizacji według Leavitta



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

20

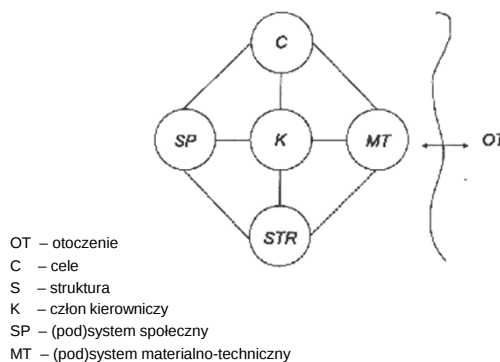
Zmodyfikowany czterocłonowy model organizacji



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

21

Pięciocłonowy model organizacji



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

22

Podsystem społeczny

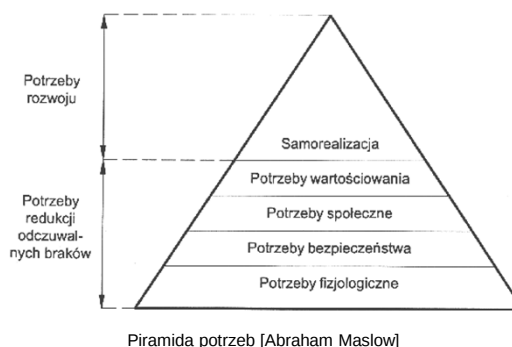
Podsystem społeczny – jednostki i grupy ludzkie, ich motyw i cele, do realizacji których dążą będąc uczestnikami organizacji.

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

23

Organizacje a potrzeby ludzkie



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

24

Cele organizacji

Cel – określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania

Misja – przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub statucie, jako zakres jej społecznie pożądaney działalności

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

25

Hierarchizacja celów

Wobec mnogości celów organizacji zwykle są one hierarchizowane i łączone w tzw. **wiązki celów**

HIERARCHIA CELÓW ORGANIZACJI KOMERCYJNEJ

CELE PIERWSZORZĘDNE

→ Cele ekonomiczne

(np. maksymalizacja zysku i poprawa efektywności)

CELE DRUGORZĘDNE

→ Cele produkcyjno-marketingowe

→ Cele społeczne

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

26

Autonomizacja celów

Autonomizacja celów – zjawisko polegające na odrywaniu się organizacji od swojej pierwotnej funkcji. Głównym motywem jest **przetrwanie i rozwój** organizacji.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

27

Podsystem techniczny

Podsystem techniczny to technika i technologia wykorzystywana w procesach transformacji zachodzących w organizacji.

Podsystem techniczny obejmuje wyposażenie techniczne (np. maszyny, budowle) wraz z wiedzą dotyczącą ich wykorzystania do realizacji wytyczonych celów.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

28

Struktura organizacji

Struktura organizacyjna – różnorodne stosunki organizacyjne obejmujące rzeczowe składniki organizacji.

Struktura organizacyjna określa sposób podziału, koordynacji i integracji zadań, zależności związane z podziałem władzy, a także przebieg procesów pracy i sposób komunikowania się w organizacji

Struktura organizacyjna opisana jest w schematach organizacyjnych, regulaminach, instrukcjach, opisach stanowisk pracy (określających zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności).

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

29

Podsystem zarządzania

Podsystem zarządzania to wszelkie stosunki i oddziaływania zapewniające utrzymanie zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, dynamicznej równowagi organizacji, poprzez ilościowe i jakościowe dostosowywanie pozostałych podsystemów i stymulowania ich współdziałania.

Głównym zadaniem podsystemu zarządzania jest zapewnienie realizacji celów, przetrwania i rozwoju organizacji w warunkach zmieniającego się otoczenia i wymagań jakie stawia ono wobec organizacji.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

30

Rozwinięta definicja organizacji (I)

$$ORG = [G, KOr, Qme, APz, Sorg, Qid] \leftrightarrow OT$$

ORG – organizacja

G – cele

KOr – komórki organizacyjne sfery realnej

Qme – transformacyjne oddziaływanie materialno-energetyczne

APz – aparat zarządzający

Sorg – stosunki organizacyjne

Qid – kierownicze oddziaływanie informacyjno-decyzyjne

OT – otoczenie

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

31

Rozwinięta definicja organizacji (II)

Sfera realna SF_{realna}

$$SF_{realna} = [KOr, Qme]$$

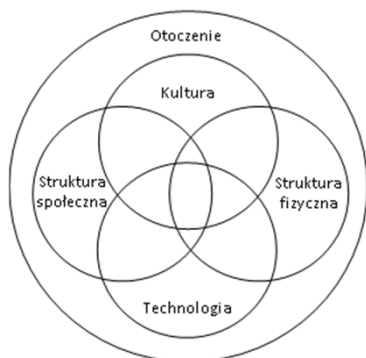
Sfera zarządzania SF_{zarz}

$$SF_{zarz} = [APz, Qid, Sorg]$$

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

32

Organizacja – model pięciu okręgów

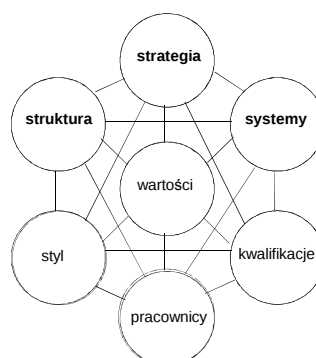


M. Hatch, Teoria organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.32

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

33

Model 7S (I)



dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

34

Model 7S (II)

„TWARDE S”

Strategia (Strategy) – koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się

Systemy (Systems) – formalne procedury określające zasady i sposoby działania dotyczące głównie standardowych problemów zarządzania

Struktura (Structure) – zbiór formalnych relacji (powiązań) pomiędzy realnie istniejącymi składnikami organizacji tj. ludźmi i aparaturą działania

„MIĘKKIE S”

Wartości (Shared Values) – ideały i normy zachowań uznawane za obowiązujące w danej organizacji i w dłuższym okresie

Style (Style) – kierownicze zachowania się w stosunku do podwładnych

Pracownicy (Staff) – ludzie uczestniczący w organizacji, sprawcy działań, kluczowy element organizacji

Kwalifikacje (Skills) – umiejętności całej organizacji i poszczególnych jej członków w zakresie realizowania określonych zadań.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

35

Organizacja według Ch. Barnarda

Elementami organizacji są:

- porozumienie,
- gotowość uczestnictwa,
- wspólny cel,

natomiast dla zapewnienia ciągłości w istnieniu organizacji trzeba *skuteczności* i *wydajności*

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

36

Kontraktowy model organizacji

Podstawowymi elementami działania w warunkach gospodarki rynkowej są:

- **własność** (z którą związana jest odpowiedzialność i autonomia)
- **umowa** (i związana z nią zasada swobody zawierania umów). [Williamson 1986]

W oparciu o te elementy przedsiębiorstwa prowadzą działania zorientowane na osiągnięcie zamierzonego wyniku.

Przedsiębiorstwo jest traktowane w tej koncepcji jako **system umów** (np. z właścicielami, pracownikami), które bazują na zasadzie „jedności ryzyka, kontroli i zysku (straty)”. [H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 60-62].

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

37

Kontraktowy model organizacji

Oprócz umów „wewnętrznych”, przedsiębiorstwa zawierają także umowy z podmiotami zewnętrznymi. Umowom tym towarzyszą **koszty transakcyjne**, które związane są m.in. z poszukiwaniem informacji i partnerów, negocjowaniem warunków kontraktu, monitorowaniem jego realizacji, czy rozstrzygnięciem ewentualnych sporów. Koszty te są szczególnie istotne w warunkach coraz szerszej współpracy z innymi podmiotami, która często dotyczy działań realizowanych wcześniej w obrębie organizacji.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

38

Kontraktowy model organizacji

Kontraktowy model organizacji zakłada, że organizacje mają swobodę funkcjonowania w ramach przepisów prawa i zawierania zgodnie z tymi przepisami umów, poprzez które regulują swoje relacje z innymi podmiotami.

Art. 353.1. kodeksu cywilnego

Strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

39

Ekonomia kosztów transakcyjnych (I)

Głównym przedmiotem zainteresowania **nowej ekonomii instytucjonalnej** są koszty zarządzania. Zachowując mikroekonomiczne podejście do badań organizacji gospodarczej koncentruje się ona na transakcjach i wysiłkach organizacyjnych zmierzających do obniżenia kosztów transakcyjnych (dlatego nazywana jest również „**ekonomią kosztów transakcyjnych**”).

Nowa ekonomia instytucjonalna akcentuje, że zarządzanie stosunkami kontraktowymi powinno być realizowane przez współpracę bezpośrednio zainteresowanych instytucji porządku prywatnego a nie centralizm prawny, który nie jest w stanie zapewnić rozwiązań efektywnych ekonomicznie.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

40

Ekonomia kosztów transakcyjnych (II)

Sposoby koordynacji gospodarczej:

- rynek
- hierarchiczny mechanizm organizacyjny wewnątrz przedsiębiorstwa

Podstawa wyboru sposobu koordynacji: porównanie kosztów dwu alternatywnych sposobów przeprowadzania transakcji: na wolnym rynku lub w ramach hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Wniosek:

1. funkcjonowanie rynku nie jest darmowe
2. przedsiębiorstwo jako narzędzie zmniejszenia kosztów funkcjonowania rynku powstaje we wszystkich przypadkach, w których wewnętrzny system koordynacji w przedsiębiorstwie jest mniej kosztowny niż angażowanie zewnętrznego mechanizmu rynkowego. Jeżeli koszty transakcji rynkowych okazują się za wysokie, decyzję podejmuje organ wewnętrzny, czyli przedsiębiorca.

[R. Coase]

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

41

Ekonomia kosztów transakcyjnych (III)

„**Transakcja**, w działalności gospodarczej, następuje wówczas gdy dobro lub usługa przemieszczają się przez technologicznie odrębny interfejs. Jedno stadium aktywności kończy się, a nowe zaczyna. Zarówno przy dobrze pracującym interfejsie, jak przy dobrze pracującej maszynie, owe transfery dokonują się gładko. Ale w systemach mechanicznych zwracamy uwagę na tarcie i zadajemy pytania: czy przekładnia się dobrze zazębia?, czy jest dobrze naoliwiona?, czy zminimalizowano straty energii? W systemach ekonomicznych odpowiednikiem tarcia jest koszt transakcyjny, a odpowiednie pytania brzmią: czy strony wymiany działają harmonijnie?, czy w toku transakcji nie występują nieporozumienia i konflikty, prowadzące do wzrostu kosztów wskutek zakłóceń, opóźnień i załamania współpracy partnerów?” [Oliver E. Williamson]

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

42

Ekonomia kosztów transakcyjnych (IV)

Koncepcja „**ułomności rynku**” (*market failures*) przyjmuje pogląd, że co prawda konkurencja na rynku jest najlepszym mechanizmem alokacji zasobów, ale funkcjonowanie współczesnych rynków jest niekiedy dalekie od modelu rynku doskonale przeźroczystego, należy więc starannie badać ułomności współczesnych rynków i tworzyć instytucje eliminujące potencjalne zagrożenia rozwoju gospodarki związane z występowaniem tych ułomności.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

43

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

G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 12-14

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

44

Otoczenie organizacji (I)

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 organizacji.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

45

Otoczenie organizacji (II)



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

46

PEST i PESTEL

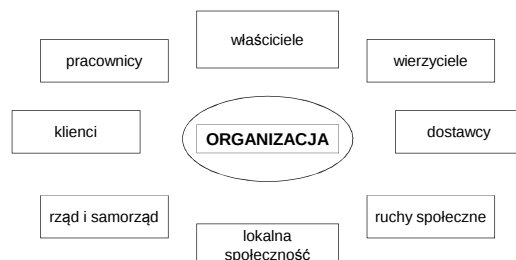
Political
Economical
Social
Technological
Ecological
Law

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

47

Interesariusze

Interesariusze – podmioty, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na realizację celów organizacji lub podlegają wpływowi realizacji tych celów.



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

48

Globalizacja

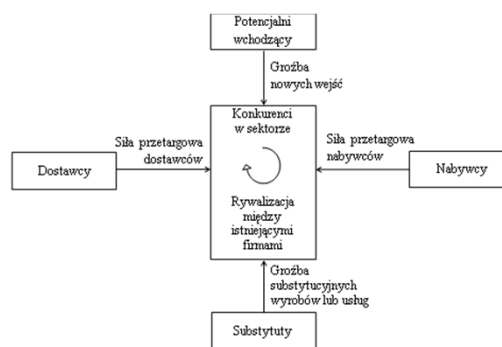
Globalizacja to proces w którym rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej współzależne w związku z dynamiką wymiany towarów i usług, przepływem kapitału i technologii [Annual Economic Report for 1997].

Globalizacja to rosnąca przenikalność wszelkiego rodzaju granic takich jak czas i przestrzeń, granic narodowo-państwowych, granic gospodarek, branż i organizacji oraz mniej namacalnych granic, takich jak normy kulturowe [Parker B., Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries, Sage Publications, London 1998].

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

49

Siły wewnątrz sektora

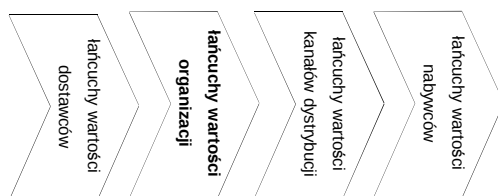


M.E. Porter, Strategia konkurencji, PWE, 1996, s.22

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

50

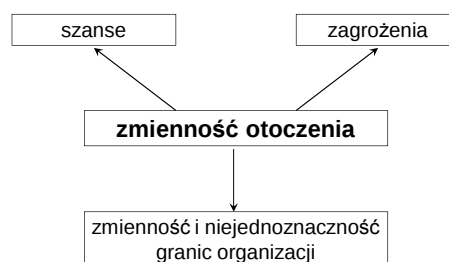
Łańcuch wartości



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

51

Konsekwencje zmienności otoczenia



dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

52

Globalizacja

Globalizacja oznacza wzrost umiędzynarodowienia rynków towarów i usług, środków produkcji, systemów finansowych, konkurencji, korporacji, technologii i przemysłów. Sprzyja to m.in. wzrostowi mobilności kapitału, upowszechnianiu innowacji technologicznych i zwiększeniu współzależności i ujednolicenia rynków krajowych. [Manual on Statistics of International Trade in Services, Eurostat, IMF, OECD, UN, UNCTAD, WTO, 2002, s.170].

Procesy globalizacji obejmują:

- finanse i kapitały własne,
- rynki i strategie,
- technologie, badania i wiedzę,
- style życia i modele konsumpcji,
- rządzenie oraz regulacje prawne,
- ujednolicenie świata,
- ujednolicenie świadomości.

[Bednarski A., Pułapy i pułapki globalizacji, TNOiK, Toruń 1998]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

53

Globalizacja czynniki sprzyjające rozwojowi

- rozwój technologii telekomunikacyjnych i środków transportu,
- zmiany geopolityczne i wzrastająca chęć współpracy obejmująca coraz większe obszary,
- liberalizacja gospodarek narodowych.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

54

Globalizacja

korzyści i zagrożenia dla gospodarki światowej

Korzyści wynikające z globalizacji:

- bardziej produktywnie wykorzystanie czynników wytwórczych (dzięki swobodzie przepływów międzynarodowych),
- zwiększanie skali produkcji,
- pogłębianie współpracy i specjalizacji produkcji,
- przyspieszenie wzrostu gospodarczego w świecie,
- coraz większy dobrobyt społeczeństw,
- dostęp do zróżnicowanych dóbr konsumpcyjnych, nowych technologii, metod zarządzania i wiedzy

Zagrożenia wynikające z globalizacji:

- wzrastająca polaryzacja pomiędzy krajami biednymi i bogatymi oraz szerzenie się masowego bezrobocia, nędzy i głodu (co prowadzi do napięć i konfliktów)
- podatność rozrośniętych rynków finansowych na załamania

[Z. Dach., Globalizacja – wyzwania i zagrożenia, w: Polska wobec procesów globalizacji, pod red. Zofii Dach, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2010, s.17-18].

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

55

Globalizacja a organizacje

Szansa: możliwość rozwinięcia działalności na nowych rynkach.

Zagrożenie: konkurencja na rodzimych rynkach ze strony nowych podmiotów, w tym globalnych korporacji o znacznie większym potencjale.

Organizacje międzynarodowe (w tym przedsiębiorstwa i stowarzyszenia) przyczyniają się istotnie do rozwoju globalizacji, m.in. poprzez:

- zachodzące w nich przepływy kapitału, ludzi, wiedzy, a nawet wzorców kulturowych,
- udział w tworzeniu nowych zasad współpracy międzynarodowej.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

56

Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój to „zdolność zaspokajania globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych obecnego pokolenia, bez odbierania szansy na zaspokojenie tych potrzeb przyszłym pokoleniom”

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

57

Społeczna odpowiedzialność organizacji *Corporate Social Responsibility – CSR*

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to koncepcja postulująca dobrowolne integrowanie przez przedsiębiorstwa zaangażowania społecznego i ekologicznego w ich działalności gospodarczej i kontaktach z interesariuszami.

Społeczna odpowiedzialność organizacji ujawnia się poprzez „działania podejmowane przez kierownictwo organizacji, które chronią i rozwijają społeczeństwo w zakresie wykraczającym poza wymóg służenia bezpośrednim, ekonomicznym i technicznym interesom organizacji”

[A. Chrisidu-Budnik, J. Korczak, A. Pakula, J. Supernat]

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

58

Społeczna odpowiedzialność organizacji przesłanki powstania koncepcji

- pogarszający się wizerunek biznesu w oczach opinii publicznej
- poszukiwania moralnych źródeł kapitalizmu oraz dyskusje nad jego moralnym statusem
- nacisk na etyczne prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób realizowania idei wolności gospodarczej
- nacisk opinii publicznej na zagadnienia związane z odpowiedzialnością społeczną, z pozytywnymi i negatywnymi skutkami społecznymi działalności przedsiębiorstw
- częste zmiany przepisów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej i okołobiznesowej
- procesy globalizacji ujawniające różnice kulturowe w funkcjonowaniu organizacji

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

59

Społeczna odpowiedzialność organizacji podstawowe założenia [Keith Davis]

Podstawowe założenia społecznej odpowiedzialności organizacji:

- społeczna odpowiedzialność wynika z posiadania społecznej władzy
- biznes powinien funkcjonować jako system dwustronnie otwarty, tj. powinien posiadać otwarte wejścia (musi być otwarty na informacje o potrzebach społeczeństwa) i musi otwarcie ujawniać swoje funkcjonowanie społeczeństwu
- przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu jakiegось przedsięwzięcia należy starannie oszacować i rozważyć zarówno społeczne korzyści, jak i społeczne koszty
- społeczne koszty związane z każdym przedsięwzięciem, produktem czy usługą powinny obciążać klientów
- tak jak obywatele, biznes jest odpowiedzialny za zaangażowanie się w pewne problemy społeczne, które znajdują się poza jego normalnym obszarem funkcjonowania.

dr Rafał Kuśa, Nauki o organizacji, Wykład I

60

Spółeczna odpowiedzialność organizacji zakres

Obszary społecznej odpowiedzialności

(wg projektu normy ISO 26000):

- ład organizacyjny (mający na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych),
- prawa człowieka,
- stosunki pracy (z uwzględnieniem sfery współpracy z podwykonawcami, dostawcami, konkurencją),
- ochrona środowiska naturalnego,
- uczciwe praktyki rynkowe,
- relacje z konsumentami
- zaangażowanie społeczne

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

61

Spółeczna odpowiedzialność organizacji przejawy społecznej odpowiedzialności

Do najczęściej podejmowanych przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnych działań należą:

- aktywne promowanie zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników,
- tworzenie możliwości praktykowania i zdobywania doświadczenia zawodowego,
- wspieranie lokalnych inicjatyw i stowarzyszeń,
- aktywne promowanie różnicowania i równouprawnienia w miejscu pracy,
- zezwalanie na elastyczne formy zatrudnienia,
- doskonalenie gospodarki odpadami,
- poprawa efektywności energetycznej,
- udział w działaniach społecznych,
- doradzanie innym przedsiębiorcom,
- popieranie lokalnych lub etycznych dostawców

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

62

Zarządzanie partycypacyjne *Total Participation Management*

Zarządzanie partycypacyjne to koncepcja bazująca na partycypacji pracowników w zarządzaniu.

Partycypacja pracownicza definiowana jest jako „proces przejęcia przez pracowników szczebla wykonawczego, bezpośrednio lub przez swoich przedstawicieli, przynajmniej niektórych funkcji, zadań i uprawnień, które zgodnie z zasadą podziału władzy należą do podmiotów szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie”. [Piwowarczyk]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

63

Zarządzanie partycypacyjne jako narzędzie motywowania i filozofia zarządzania

Partycypacja postrzegana jest jako narzędzie motywowania oraz rozwoju pracowników, ale także jako nowa, odmienna od tradycyjnego podejścia, koncepcja, czy wręcz filozofia zarządzania.

Odnosi się ona do wszystkich aspektów zarządzania organizacją, z formułowaniem strategii włącznie. Aby organizacja mogła czerpać korzyści z partycypacji w zarządzaniu, „pracownicy muszą odkryć swoją sprawczość, a zarząd, który zna złożoność procesu biznesowego, musi im w tym pomóc”. [Stocki]

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

64

Zarządzanie partycypacyjne przejawy

Wśród przejawów partycypacji pracowników w zarządzaniu wymienia się:

- indywidualne pracownicze udziały we własności,
- zebrania pracowników w poszczególnych jednostkach oraz na forum całej firmy,
- udział pracowników w radzie nadzorczej,
- związki zawodowe,
- badania ankietowe załogi,
- koła jakości (wyalizacji),
- udział pracowników w zysku firmy,
- elastyczny czas pracy.

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

65

Uniwersalne cechy organizacji (I)

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. rozmyślne zachowanie się, czyli zdolność do samodzielnego określania i modyfikowania celów oraz sposobów ich osiągnięcia,

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

66

Uniwersalne cechy organizacji (II)

7. ekwifinalność, czyli zdolność do osiągania 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)

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

67

Źródła i zalecana literatura

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

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

68

Przykładowe pytania egzaminacyjne

1. Co to jest organizacja?
2. Wyjaśnij znaczenie pojęcia organizacja w ujęciu atrybutowym
3. Omów cechy organizacji jako systemu
4. Scharakteryzuj bliższe otoczenie organizacji
5. Omów model Leavitta
6. Zdefiniuj pojęcie cel
7. Rodzaje architektury organizacji
8. Na czym polega efekt synergii
9. Zdefiniuj sprawność i efektywność
10. Społeczna odpowiedzialność organizacji

dr Rafał Kusa, Nauki o organizacji, Wykład I

69