

ROZDZIAŁ 1

ORGANIZACJA – PODSTAWY FUNKCJONOWANIA

Małgorzata Źródło-Loda

1. Organizacja – definicje, cechy

Od zarania dziejów ludzie podejmują działania związane z różnego rodzaju sposobami organizowania swego życia, tworząc organizacje. Jeśli chodzi o etymologię terminu „organizacja” to przyjmuje się, że pochodzi z języka greckiego od słowa *organizo* (tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości) oraz z języka łacińskiego – *organum* (organ, nieodrodny element).

Pojęcie organizacji jest wieloznaczne i postrzegane na różne sposoby. Implikuje to mnogość definicji. Występują dwa podejścia – klasyczne i nowoczesne. Podejście klasyczne odwołuje się do szkoły prakseologicznej i wyróżnia trzy znaczenia pojęcia organizacji:

- rzeczowe (przedmiotowe),
- czynnościowe,
- atrybutowe.

W znaczeniu rzeczowym organizacja oznacza pewien obiekt, wyodrębniony z otoczenia, o charakterystycznych cechach pozwalających odróżnić go od innych. W jej skład wchodzi ludzie i rzeczy, celowo zorganizowane. Według prof. T. Kotarbińskiego organizacja to *pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości*¹.

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982, s. 68.

W ujęciu czynnościowym organizacja to organizowanie, tworzenie organizacji. To czynności, które należy wykonać, by sprawnie osiągnąć zamierzone cele.

Organizacja w sensie atrybutowym jest cechą (atrybutem) rzeczy złożonych (powiązanych ze sobą elementów składających się na określoną całość) nazwaną zorganizowaniem. Cecha ta może przysługiwać różnym obiektom w różnym stopniu, czyli mogą one być bardziej lub mniej zorganizowane². R. Tannenbaum³ rozumie organizację jako pewien typ struktury: *uporządkowanie, w którym wszystkie jednostki są tak do siebie wzajemnie ustosunkowane, że działają jako całość, przy czym każda jednostka ma własne zadanie do wykonania*. Z kolei J. Zieleniewski⁴ przyjął, że organizacja to *pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości*.

W literaturze przedmiotu organizację najczęściej odnosi się do grup ludzi zachowujących się celowo. Tak też jest i w definicji podanej przez R.W. Griffina⁵, który za organizację uznaje *grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów*.

Do nowoczesnych sposobów postrzegania organizacji zalicza się podejścia systemowe i sytuacyjne. W podejściu systemowym organizacje są traktowane jako pewna klasa systemów, czyli wyodrębnionych z otoczenia względnie autonomicznych całości i posiadających wewnątrz powiązania i sprzężenia. Z kolei według R.I. Ackoffa system to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki, zaś każdy składnik jest bezpośrednio albo pośrednio połączony z każdym innym⁶. Składniki (elementy) są uporządkowane i tworzą określoną strukturę. Uporządkowanie i powiązania przesądzają o strukturze organizacji. Są wyodrębnione z otoczenia. Organizacja jest systemem społeczno-technicznym, ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien spo-

² A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 29.

³ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008, s. 11.

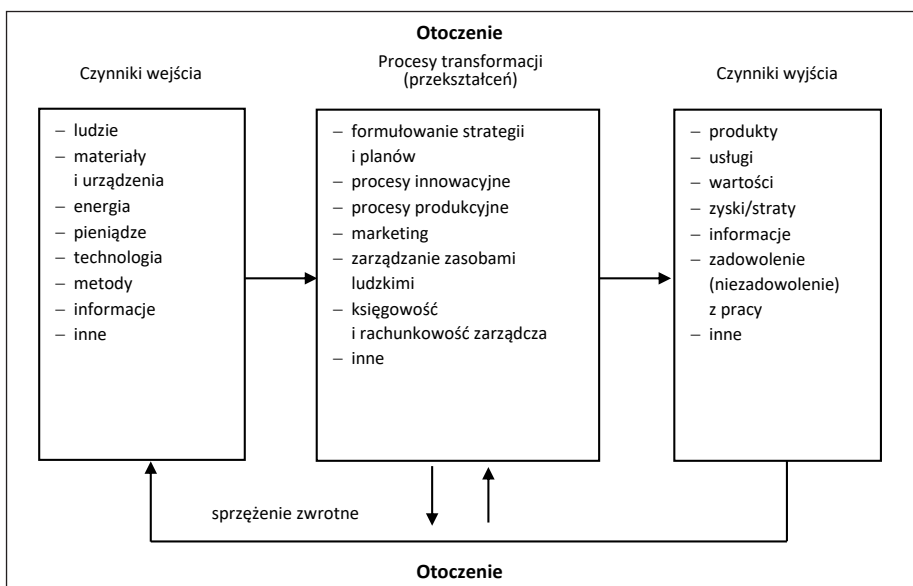
⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s. 50.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 35.

⁶ R.I. Ackoff, *Zasady planowania*, PWE, Warszawa 1973.

sób⁷. Jest systemem otwartym, gdyż wchodzi w interakcję z otoczeniem. System i otoczenie różnią się zawsze złożonością, przy czym złożoność organizacji jest zawsze mniejsza. Systemowe podejście do organizacji prezentuje Rysunek 1.

W podejściu sytuacyjnym istotną rolę odgrywa otoczenie organizacji. Bada się zależność między organizacjami a ich otoczeniem. Poszukuje się struktury organizacyjnej i sposobów funkcjonowania dostosowanych do poszczególnych sytuacji⁸, czyli jakie w konkretnej sytuacji, przy danym stanie otoczenia należy stosować struktury, style kierowania, sposoby motywowania. Organizacja musi śledzić zmiany w otoczeniu (które stanowią dla niej szansę rozwoju lub zagrożenie) i stale je obserwować, by móc trwać i rozwijać się⁹.



Rysunek 1. Systemowe podejście do organizacji

Źródło: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 703.

⁷ F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 120–121.

⁸ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 41–43.

⁹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004, s. 12.

B. Koźuch zaproponowała ogólną definicję, według której *organizacja to złożona całość zdolna zrealizować swoje cele dzięki współdziałaniu w samej organizacji oraz z elementami jej otoczenia*¹⁰. Popularną definicją jest też ta, zaproponowana przez E.H. Schein'a, gdzie za organizację uznaje się zaplanowaną koordynację działań grupy ludzi dla osiągnięcia wspólnego celu, poprzez wyznaczenie celów szczegółowych, podział funkcji i zadań oraz budowę hierarchii autorytetów¹¹.

Organizacje mają charakter: celowy, społeczny (składają się z ludzi, między którymi zachodzą różnego typu relacje), w pewnym stopniu sformalizowany i ekonomiczny¹². Są bytami złożonymi, niemniej jednak można wskazać uniwersalne cechy je charakteryzujące. Przedstawiają się one następująco¹³:

- tworzone są przez ludzi lub przez członków-założycieli albo na podstawie decyzji organu założycielskiego;
- działają w nich ludzie w połączeniu z materialno-technicznymi lub rzeczowymi środkami działania, dlatego nazywane są systemami społeczno-technicznymi;
- są zorientowane celowo, ponieważ zostały powołane do realizacji celów swych uczestników oraz celów społecznych określonych w akcie założycielskim w kategoriach ekonomicznych, rzeczowych, kulturowych, socjalno-bytowych, politycznych i innych. Realizują misję społeczną, którą jest wytwarzanie dóbr lub usług materialnych, bądź usług i wartości niematerialnych;
- są systemami ustrukturalizowanymi – posiadają wewnętrzną strukturę. Ze względu na cele i zadania następuje w nich podział pracy, funkcji i ról organizacyjnych;
- mają wyodrębniony wspólny człón kierowniczy, o określonych zadaniach, sterujący funkcjonowaniem i rozwojem organizacji;
- zachowują się rozmyślnie, gdyż posiadają zdolność do samodzielnego określania i modyfikowania celów oraz sposobów ich osiągnięcia;

¹⁰ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 77.

¹¹ M. Ścigała, K. Tworek, J. Martan, *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 68, Gliwice 2014, s. 413–414.

¹² A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 14.

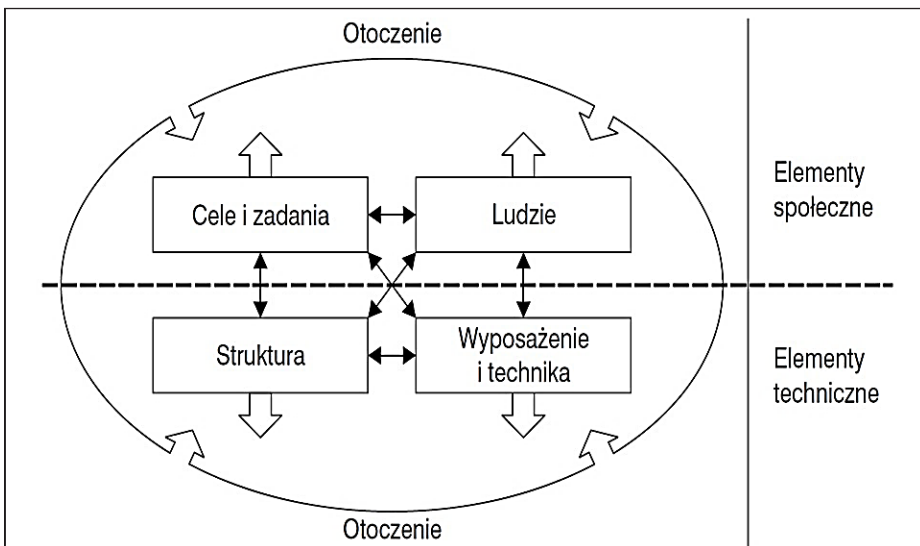
¹³ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 164–176.

- są ekwifinalne, czyli zdolne do osiągnięcia przyjętych celów przy różnych warunkach początkowych oraz z wykorzystaniem różnych środków;
- utrwalają wzorce działań – sposoby zachowania ludzi i zasady ich współdziałania (strukturę) w drodze formalizacji; co sprzyja ich instytucjonalizacji;
- to systemy otwarte – współdziałają z otoczeniem, poprzez prowadzenie z nim wymiany dóbr materialnych, środków finansowych, energii oraz informacji;
- są zdolne do odnowy i samoorganizacji, w celu zwiększania swojej sprawności i stopnia uporządkowania, są samodoskonalące się.

Organizacje tworzą ludzie, posiadający świadomość oraz umiejętność abstrakcyjnego myślenia i dzięki temu organizacja ma zdolność rozmyślnego zachowania się.

2. Modele organizacji

Organizacja jest systemem społeczno-technicznym, co wynika z jej podziału na podsystemy. Zostało to ujęte w modelu organizacji H.J. Leavitta (Rysunek 2).



Rysunek 2. Ogólny model organizacji H.J. Leavitta

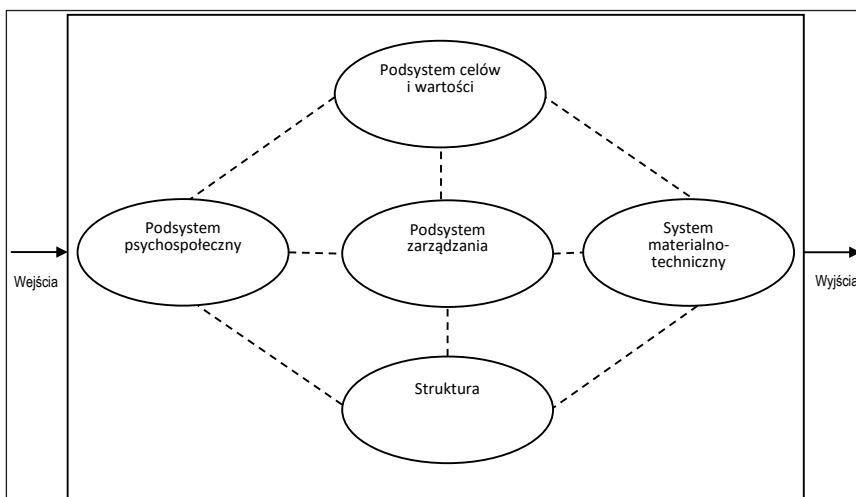
Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

W modelu Leavitta organizacja jest systemem wewnątrznie zintegrowanym, tworzącym całość. Składa się z czterech podstawowych podsystemów, które stanowią:

- cele i zadania realizowane przez organizację;
- ludzie (jednostki, grupy), ich wartości, postawy, umiejętności, kwalifikacje, motywacje, itd.;
- wyposażenie materialno-techniczne i technologiczne;
- struktura formalna, czyli hierarchia, schemat organizacyjny, zakres czynności i odpowiedzialności, instrukcje.

Dwie pierwsze składowe to elementy społeczne, dwa następne – techniczne. Wszystkie podsystemy są koherentne, zmiany zachodzące w jednym z elementów modelu mogą mieć wpływ na pozostałe.

Pięcioelementowy model organizacji zaproponował L. Krzyżanowski. Autor ten uznał, że nieodłącznym atrybutem organizacji jest występowanie w niej członu kierowniczego (sterującego) – podsystemu zarządzania¹⁴ (Rysunek 3). Model ten został opracowany na podstawie koncepcji F. Kasta i J.E. Rosenzweiga¹⁵.



Rysunek 3. Systemowy model organizacji L. Krzyżanowskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 44.

¹⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, op. cit., s. 176.

¹⁵ M. Bielski, *Organizacje...*, op. cit., s. 81–85.

Podsystem celów i wartości tworzą osobowości poszczególnych pracowników, subkultury małych grup tworzonych w organizacji i ich wpływ na jednostkę, indywidualne cele, interesy i wartości pracowników oraz wytworzona kultura organizacyjna. Jest on wyrazem związków organizacji z otoczeniem. Podsystem ten pozostaje pod wpływem czynników społeczno-kulturowych otoczenia, ale też i samych uczestników organizacji (ich celów, interesów, systemów wartości). Wartości dominujące w otoczeniu przenikają do organizacji. Organizacje wnoszą nowe elementy do otoczenia, ale w znacznie mniejszym zakresie.

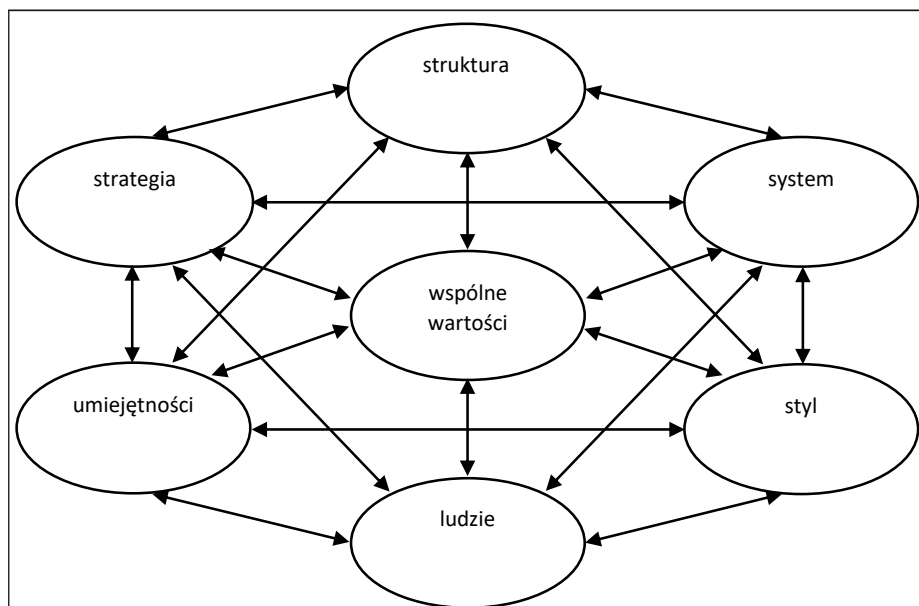
Podsystem psychospołeczny tworzą pojedynczy ludzie i grupy działające w organizacji oraz pozostające w wzajemnych interakcjach. Pozostaje on pod dużym wpływem indywidualnych cech uczestników organizacji (wiek, płeć, poziom wykształcenia itp.), które kształtują wniesione do niej indywidualne systemy wartości, oczekiwania, aspiracje ludzi. Podsystem ten pozostaje w sprzężeniu z podsystemem celów i wartości oraz z innymi składnikami organizacji, tworząc tzw. klimat organizacyjny, wpływający na stopień zadowolenia ludzi z uczestnictwa w organizacji.

Podsystem techniczny to technika i technologia używane w procesach transformacji w organizacji. Obejmuje również organizację produkcji i wiedzę niezbędną do ich wykorzystania.

Podsystem struktury zawiera relacje między wszystkimi elementami organizacji – ludźmi i składnikami rzeczowymi. Precyzuje podział zadań, sposób ich koordynacji i integracji, określa przebieg procesów pracy oraz sposób przekazywania informacji. Jego zadaniem jest zapewnienie możliwie harmonijnego współdziałania między podsystemami: technicznym i psychospołecznym.

Podsystem zarządzania łączy wszystkie podsystemy organizacji, utrzymuje równowagę między organizacją a otoczeniem. Ma za zadanie zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji.

Model 7S McKinseya został opracowany przez T. Petersa i R. Watermana (1980), konsultantów firmy McKinsey & Company. Zakłada on, że organizacja składa się z siedmiu elementów: strategii, systemów, struktury, umiejętności, stylów, ludzi i łączących je wspólnych wartości (Rysunek 4).



Rysunek 4. Model 7S McKinseya

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Peters, R. Waterman, J. Phillips, *Structure is not organization*, „Business Horizons” 1980, No. 23(3), s. 18.

Struktura (*structure*) to układ elementów wewnątrz organizacji (stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych) i powiązań, zależności między nimi. Zapewnia podział zadań i ich koordynację w organizacji. Jest to najbardziej widoczny element organizacji i najłatwiejszy do zmiany.

Strategia (*strategy*) to według A. Chandlera¹⁶ określenie długookresowych celów i zamierzeń organizacji, wybór kierunków jej działania oraz alokacja środków niezbędnych do osiągnięcia tych celów¹⁷. Pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Systemy (*systems*) to procesy i procedury w organizacji, które ujmują codzienne czynności biznesowe, jak i podejmowanie decyzji.

Style (*style*) to style zarządzania i sposoby postępowania kierowników oraz symboliczne zachowania w organizacji.

¹⁶ A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.

¹⁷ J.G. Craig, R.M. Grant, *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993, s. 14.

Ludzie (*staff*) – pracownicy to najcenniejszy zasób organizacji. Istotne są tutaj rekrutowanie, szkolenie pracowników, sposób wynagradzania, motywowanie, zarządzanie karierą itp.

Umiejętności (*skills*) stanowią dominujące i kluczowe cechy i/lub funkcje, które wspierają pozostałe składowe organizacji. Zalicza się do nich kompetencje organizacji, jej mocne strony oraz kompetencje pracowników.

Wspólne wartości (*shared values*) to nadrzędne cele i podstawowe idee w organizacji.

W modelu McKinsey'a wymienione wyżej obszary organizacji dzieli się na „miękkie” i „twarde”. Struktura, strategia i systemy to twarde elementy, o wiele łatwiejsze do zidentyfikowania i zarządzania niż elementy do miękkich. Pozostałe cztery elementy – obszary miękkie, stanowią podstawę organizacji i w dużej mierze przyczyniają się do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Organizacja musi być wewnętrznie spójna pod względem każdego z siedmiu S.

3. Cykl życia organizacji

Większość organizacji przechodzi przez kolejne stadia rozwoju, zwane cyklem rozwoju organizacji¹⁸.

Cykl życia organizacji składa się z następujących faz¹⁹:

- narodziny – powołanie organizacji do życia;
- młodość – wzrost i ekspansja;
- wiek średni – stopniowy wzrost organizacji przeradzający się w stabilizację;
- dojrzałość – wysoka stabilność organizacji, która może przekształcić się w schyłek.

W literaturze można spotkać wiele modeli cyklu życia organizacji. R.E. Quinn i K. Cameron opracowali jeden wspólny – sumaryczny model życia organizacji²⁰. Wyróżnia on cztery etapy:

¹⁸ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 179.

¹⁹ R.H. Miles i in. *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco 1980 [za:] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 372.

²⁰ R.E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, no 1, [za:] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 249.

- Etap I: przedsiębiorczość – cechuje pozyskanie niezbędnych zasobów, twórczość, innowacyjność;
- Etap II: zespołowość – zwartość, zaangażowanie, współpraca, osobiste przywództwo;
- Etap III: formalizacja i kontrola – sprawność, reguły i procedury sprzyjające stabilizacji i kontroli;
- Etap IV: dopracowanie struktury – dostosowanie się do otoczenia, samoodnowa lub rozszerzenie działalności, decentralizacja.

Pełniejsze wyjaśnienie istoty cyklu życia organizacji opracował L. Greiner (Rysunek 5). Wyszczególnia tutaj pięć faz²¹:

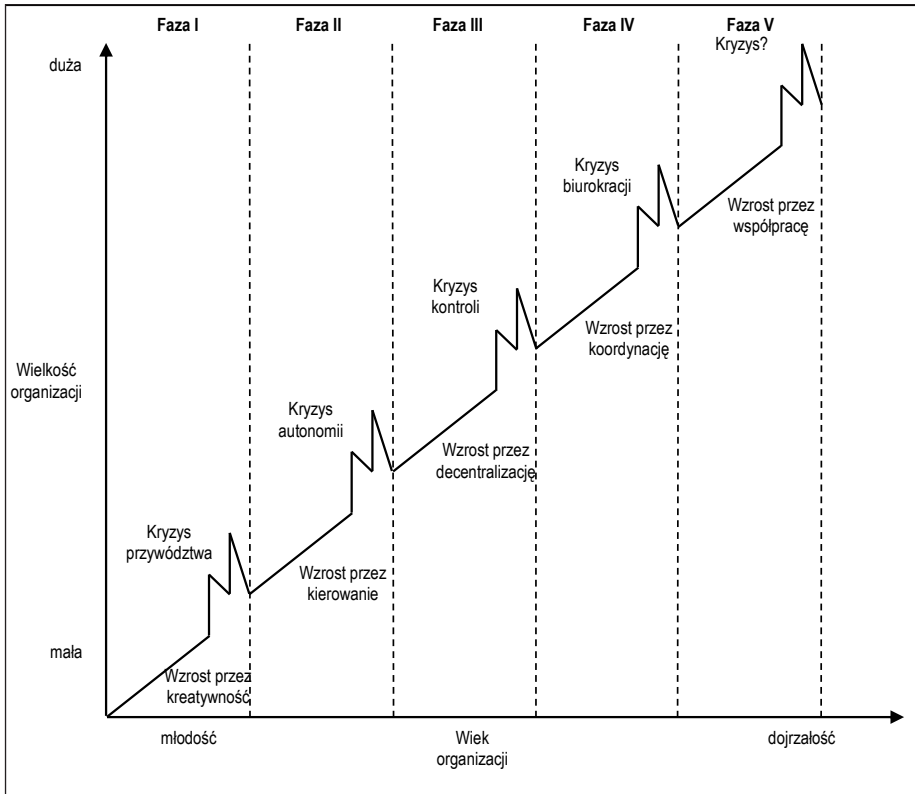
- przedsiębiorczości
- formalizacji
- delegacji
- koordynacji
- współdziałania.

Faza I – przedsiębiorczości. W tej fazie występuje nacisk przede wszystkim na wytworzenie produktów i wejście z nimi na rynek, wzrost i kreatywność. Początkowo organizacja jest mała, niesformalizowana i niebiurokratyczna, cechują ją praca w małych zespołach. Przedsiębiorca osobiście sprawuje nad nią nadzór i kontrolę. Z czasem organizacja rozrasta się, staje się bardziej złożona. Niechęć przedsiębiorcy do podejmowania działań menedżerskich i/lub brak zdolności organizacyjnych rodzą potrzebę zastąpienia go w kierowaniu organizacją. Pojawia się typowy kryzys przywództwa.

Faza II – formalizacja. Organizacja zostaje wyprowadzona z kryzysu, w wyniku powołania pierwszego kierownictwa. Przewiduje się kierunki przyszłych działań, precyzyjnie formułuje cele, opracowuje procedury. Struktura organizacji rozrasta się. Pojawiają się pierwsze symptomy jej zbiurokratyzowania. Zcentralizowanie podejmowania decyzji w miarę rozrostu organizacji powoduje, że decyzje kierownicze stają się coraz bardziej niesprawne. Wywołany zostaje typowy kryzys autonomii. Wynika on z tego, że większość kierownictwa nie chce się zrzec części uprawnień i kontroli.

Faza III – delegacji. Poprzez decentralizację podejmowania decyzji następuje rozwiązanie kryzysu kontroli. Delegowanie uprawnień umożliwia naczelnemu

²¹ J.W. Gościński, *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989, s. 23–26.



Rysunek 5. Model cyklu życia organizacji L. Greinera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Greiner *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August 1972.

kierownictwu koncentrowanie się na sprawach strategicznych. Z czasem pojawia się, a następnie narasta, potrzeba integracji działań. Tworzone są coraz bardziej szczegółowe procedury i regulaminy. Realna utrata możliwości sprawowania kontroli rodzi kryzys kontroli (decentralizacji).

Faza IV – koordynacji. Po rozwiązaniu kryzysu kontroli następuje dalszy rozwój i różnicowanie się organizacji. Wprowadza się mechanizmy koordynujące zgodność działań jednostek i komórek oraz kontrole. Mnogość procedur i reguł wzbudza niechęć wśród pracowników. Kierownictwo średniego szczebla przestaje radzić sobie z mnogością spraw. Rodzą się konflikty utrudniające sprawne zarządzanie organizacją. Pojawia się typowy kryzys koordynacji (biurokratyzmu).

Faza V – współdziałania. Kryzys koordynacji można rozwiązać przez współdziałanie oraz kooperację wewnątrz organizacji. Przeprowadzona jest reorganizacja i wydzielenie mniejszych jednostek. Istotne są również tutaj właściwe motywowanie pracowników i organizacja pracy. Fazę tę cechuje wzrost poczucia współodpowiedzialności za całą organizację. Stosunki interpersonalne stają się oparte na zaufaniu, dlatego też ogranicza się biurokrację i formalizm w stosunkach wewnętrznych. Kryzys odnowy może się uwidocznić w przypadku wystąpienia braku zmian jakościowych struktury organizacyjnej. Objawia się to wyczerpaniem i wypaleniem zawodowym wywołanym napięciami w realizacji zadań i nieustannym eksperymentowaniem.

4. Misja i cele organizacji

Organizacje są powołane do życia i działają w określonym celu. Według J. Zieleńskiego cel to: *antycypowany stan rzeczy, wyznaczający kierunek i strukturę działania, na tyle cenny (pożądany) dla działającego, że dla jego spowodowania lub utrzymania jest on gotów podjąć działanie*²².

Cel istnienia firmy definiuje misja. Misja jest szczególnym uzasadnieniem powołania i istnienia organizacji²³. Precyzuje zasadnicze wartości przyjęte w organizacji, wyznacza kierunek i dziedziny działania. Jest adresowana zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa²⁴. Zazwyczaj misja określa zakres produktowy obsługiwanych segmentów rynku, geograficzny obszar działalności oraz sposoby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej obecnie i w przyszłości²⁵.

Formułując misję należy odpowiedzieć sobie na zasadnicze pytania²⁶:

1. Co jest naszym biznesem?
2. Kim jest klient?
3. Co jest wartością dla klienta?

²² B. Glinkowska, T. Czapla, *Podstawy zarządzania*, [w:] Czapla T. i in. (red.), *Ekonomia, finanse, prawo gospodarcze: podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 23–31.

²³ P. Dwojacki, *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12, s. 21.

²⁴ W.M. Grudzewski., I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 199.

²⁵ A. Buczkowska, *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 45, Szczecin 2012, s. 8.

²⁶ P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973, s. 58–67.

4. Jakie są perspektywy dla naszej organizacji?

5. Jaka będzie nasza działalność w przyszłości?

Misja powinna mieć unikatowy charakter, wyróżniać przedsiębiorstwo spośród konkurencji²⁷, być jego wizytówką. Musi być konkretna, wiarygodna, zrozumiała i łatwa do zapamiętania, a ponadto motywująca pracowników do twórczego działania.

Dobrze sformułowana misja²⁸:

- koncentruje się na ograniczonej liczbie celów,
- akcentuje zasadnicze wartości i zasady postępowania firmy,
- określa główne zakresy konkurencji, w których organizacja będzie się poruszać,
- przyjmuje odległy horyzont czasowy,
- jest krótka, łatwa do zapamiętania i jak najbardziej treściwa.

Z misji wypływają cele organizacji. Stanowią one zbiór dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności²⁹. Cele mogą dotyczyć wszelakich spraw, np. wejścia na nowe rynki, osiągnięcia określonego wzrostu sprzedaży czy zysku, ochrony środowiska, wprowadzenia nowego produktu na rynek, wdrożenia systemu jakości, wprowadzenia nowego systemu motywacyjnego.

Cele odgrywają kluczową rolę w skuteczności organizacji. Pełnią również szereg funkcji³⁰:

- stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi w organizacji, pozwalają zrozumieć w jakim kierunku zmierza organizacja;
- praktyka ustalania celów wpływa na planowanie, wytyczone cele stanowią podstawę planowania;
- mogą być źródłem motywacji dla pracowników organizacji;
- tworzą skuteczny system oceny i kontroli.

Cele mogą być zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Przy ich definiowaniu dobrze jest praktykować zasady metody S.M.A.R.T. Poprawnie sformułowany cel jest:

- Specific – specyficzny, jasny, konkretny;

²⁷ I. Penc-Pietrzak, *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo KEY Text, Warszawa 1999, s. 52.

²⁸ Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2015, s. 42.

²⁹ J. Puchalski, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 42.

³⁰ R.W. Griffin, *Podstawy ...*, *op. cit.*, s. 200–201.

- Measurable – mierzalny;
- Achievable – akceptowalny, atrakcyjny, osiągalny;
- Relevant – realny, istotny;
- Time-bound – zdefiniowany czasowo.

Wersja rozszerzana tej metody została uzupełniona o kolejne litery – E i R³¹:

- Exciting – ekscytujący
- Recorded – zapisany.

Ponadto należy przestrzegać logiki (nie mogą być wzajemnie sprzeczne) oraz ustalić hierarchię ważności celów³². Organizacje realizują jednocześnie wiele celów, które tworzą tzw. wiązkę celów. Najwyższym poziomem celów jest misja³³. Z misji wynikają cele główne, które następnie są uszczegółowiane na cele cząstkowe, zadania, czynności. Suma celów rzędu niższego musi być równa celowi rzędu wyższego.

5. Typologia organizacji

5.1. Organizacje według kryterium domeny

Cele organizacji generowane są na podstawie funkcji, jaką pełni ona w społeczeństwie (funkcja genotypowa). Przyjmując za kryterium funkcję genotypową – domenę organizacji, M. Bielski wyróżnił sześć typów organizacji³⁴:

1. Organizacje gospodarcze, ich głównym celem jest generowanie zysku.
2. Organizacje użyteczności publicznej, mające na celu zaspakajanie niematerialnych potrzeb społeczeństwa, np. szkoły, szpitale, instytucje kulturalne, najczęściej działające jako instytucje non profit.
3. Organizacje administracyjne ogólnopaństwowe i lokalne.
4. Organizacje militarne i policyjne służące zapewnieniu bezpieczeństwa.
5. Organizacje społeczne: partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia, fundacje.
6. Organizacje religijne, np. kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

³¹ <https://www.governica.com/S.M.A.R.T>. dostęp: 23.03.2018.

³² I. Penc-Pietrzak, *Wybór strategii marketingowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 1, s. 18–19.

³³ R. Rue, P. Holland, *Strategic Management*, McGraw-Hill Pub., New York 1989, s. 16.

³⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 38–39.

Kryterium domeny organizacji zastosowali również D. Katz i R.I. Kahn, wyróżniając cztery typy organizacji³⁵:

1. Organizacje produkcyjne (gospodarcze), zajmujące się dostarczaniem społeczeństwu dóbr i usług.
2. Organizacje scalające, podtrzymujące porządek społeczny, socjalizujące ludzi, czyli kształtujące ich osobowość oraz zapewniające ochronę, np. szkoły, placówki służby zdrowia, placówki opieki społecznej, kościoły.
3. Organizacje adaptacyjne, zapewniające rozwój społeczny i gospodarczy przez rozwijanie wiedzy i na tej podstawie rozwiązywanie nowych problemów, np. placówki badawcze, uczelnie, a w pewnym stopniu również placówki artystyczne, przyczyniające się do rozwoju kultury;
4. Organizacje polityczne, np. instytucje państwowe wraz z aparatem przymusu, partie polityczne, stowarzyszenia, związki zawodowe.

Odmienne podejście zaproponował A. Etzioni. Za kryterium przyjął on typ relacji między uczestnikami organizacji a nią samą. Wyrażone jest to w charakterze władzy i charakterze podporządkowania tej władzy oraz uwzględnia motywy tej subordynacji. Wyróżnia się tutaj trzy typy organizacji³⁶:

1. Organizacje przymusowe, w których uczestnictwo ma charakter przymusowy. Władza ma możliwość stosowania przemocy. Podporządkowanie ma charakter alienacyjny, czyli że uczestnicy organizacji nie identyfikują się z nią, a czasami mogą być wrogo nastawieni do niej. Przykładem takich organizacji są więzienia, obozy pracy, ośrodki resocjalizacyjne.
2. Organizacje utylitarne, w których uczestnictwo ma charakter kalkulatorywny, nastawiony na poszukiwanie korzyści (materialnych, praktycznych, wygoda) w zamian za świadczoną pracę. Władza dysponuje środkami na nagrody dla uczestników w formie płac, premii, nagród itp. Przykładem mogą być organizacje gospodarcze, np. przedsiębiorstwa.
3. Organizacje normatywne, w których uczestnictwo związane jest z procesem samorealizacji i zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Źródłem władzy są normy moralne, wartości i przekonania. Podporządkowanie ma

³⁵ D. Katz, R.L. Kahn, *Społeczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 176–178.

³⁶ M. Bielski, *Podstawy...*, *op. cit.*, s. 39.

charakter moralny, wiążący się z osobistym zaangażowaniem w sprawy organizacji. Do tego typu organizacji zalicza się między innymi: kościoły, stowarzyszenia społeczne, fundacje, partie polityczne.

5.2. Organizacje według motywów podejmowania działalności

Przyjmując za kryterium motyw podejmowania działalności można wyróżnić następujące typy organizacji³⁷:

- komercyjne
- publiczne
- społeczne.

Poszczególne rodzaje organizacji różnią się od siebie pod względem zaspokajania potrzeb społecznych. Gdy zaspokojeniem potrzeb o charakterze indywidualnym zajmują się organizacje oferujące dobra prywatne, to mówimy wtedy o organizacjach komercyjnych, czyli biznesowych. W przypadku gdy zaspokajanie potrzeb ma charakter zbiorowy, a potrzeby są zaspokajane przez dobra publiczne, to mamy wówczas do czynienia z organizacjami publicznymi. Organizacje typu non profit posiadają cechy pośrednie. Są to organizacje zaspokajające potrzeby społeczne poprzez działalność nienastawioną na zysk. Oferowane dobra i usługi są tworzone na zasadzie dobrowolnego członkostwa i pracy społecznej. W organizacji społecznej wszyscy interesariusze mają możliwość uczestnictwa w sprawowaniu władzy, a dzięki partycypacji występuje wyższy stopień zaufania i tolerancji wewnątrz organizacji, jak i w jej relacjach zewnętrznych³⁸.

Najczęściej spotykanym rodzajem organizacji komercyjnej jest przedsiębiorstwo – najważniejszy element systemu gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwo jest wyodrębnioną prawnie, organizacyjnie i ekonomicznie jednostką³⁹ prowadzącą działalność gospodarczą w celu osiągnięcia zysku. Odrębność ekonomiczna oznacza, że przedsiębiorstwo dysponuje posiadanymi zasobami,

³⁷ B. Koźuch, A. Koźuch, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków 2008, s. 37.

³⁸ T. Mendel, *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI w.* [w]: Zimniewicz K. (red.), *Społeczne problemy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 29.

³⁹ B. Koźuch, *Nauka ...*, *op. cit.*, s. 97.

prowadząc działalność wytwórczą, handlową lub usługową na własne ryzyko i z własnych przychodów pokrywa swoje wydatki, czyli jest właścicielem określonych zasobów i zysków, jakie z użytkowania tych zasobów wynikają. Odrębność organizacyjna – przedsiębiorstwo ma wspólny zarząd (nawet przy bardzo rozbudowanej strukturze) a osoby podlegają wspólnemu kierownictwu. Odrębność prawna polega na możliwości jego wchodzenia w stosunki prawno-ekonomiczne z innymi podmiotami gospodarczymi lub realizującymi funkcje gospodarcze, jak również z państwem. Uniwersalnym celem każdego przedsiębiorstwa jest jego istnienie.

Przedsiębiorstwo⁴⁰:

- jest powoływane nie do realizacji jednorazowego przedsięwzięcia, lecz w celu prowadzenia działalności gospodarczej w sposób trwały (przez dłuższy czas);
- zaspokaja swoimi wyrobami i/lub usługami potrzeby innych osób fizycznych lub instytucji, którzy są jego klientami; służy otoczeniu;
- wymienia produkty lub/i usługi z innymi jednostkami organizacyjnymi lub osobami fizycznymi na zasadzie kupna-sprzedaży, dotyczy to zaopatrzenia przedsiębiorstwa, jak i sprzedaży jego produktów i usług;
- posiada określone zasoby kapitałowe, pochodzące od właściciela czy właścicieli, w postaci środków finansowych, dóbr materialnych oraz wartości niematerialnych i prawnych, w tym nabytych praw majątkowych (m.in. praw do wynalazków, patentów, licencji, wzorów przemysłowych i użytkowych, prawa wieczystej dzierżawy, prawa własności gruntu, praw autorskich), a także nazwę i znaki towarowe, know-how oraz reputację firmy (goodwill);
- cechuje je samodzielność decyzyjna (autonomia) co do rodzaju i charakteru prowadzonej działalności, stosunków ze światem zewnętrznym oraz w zakresie zaopatrywania się w czynniki produkcji i ich wykorzystywania, a także swojej wewnętrznej organizacji – w ramach obowiązujących norm prawnych. To jedna z najważniejszych cech przedsiębiorstwa. Samodzielność decyzyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako kategorii ekonomicznej. Jest ona natomiast ograniczona w prawnej kategorii przedsiębiorstwa, gdy jest ono częścią składową przedsiębiorstwa wielopodmiotowego;

⁴⁰ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 37–38.

- swoje koszty i podatki pokrywa z uzyskiwanych przychodów – zasada równowagi finansowej (samofinansowanie), bez tego nie mogłoby funkcjonować przez dłuższy czas. Stan majątkowy wykazywany jest w bilansie, a wynik finansowy – w rachunku zysków i strat;
- jest instytucją zarobkującą, tzn. dąży do uzyskania ze swojej działalności określonych korzyści – najczęściej maksymalizacji dochodowości zaangażowanego kapitału. To odróżnia przedsiębiorstwo od organizacji gospodarczych non profit, nie nastawionych na zysk;
- prowadzi działalność na własne ryzyko, czyli odpowiada za wszystkie swoje zobowiązania finansowe. Musi się liczyć z ewentualnością poniesienia strat, a nawet utraty swego kapitału;
- ponosi odpowiedzialność karną za przestępcze działania swych pracowników, choćby działania te przyniosły korzyści (nawet niemajątkowe), przedsiębiorstwu.

W zależności od wielkości wyróżniamy⁴¹:

- średnie przedsiębiorstwo – zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro a/i jego całkowity roczny bilans nie przekracza 43 milionów euro;
- małe przedsiębiorstwo – zatrudnia mniej niż 50 osób, a jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro i/lub jego całkowity roczny bilans nie przekracza 10 milionów euro;
- mikro przedsiębiorstwo – zatrudnia mniej niż 10 pracowników, a jego roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro i/lub jego całkowity roczny bilans nie przekracza 2 milionów euro;
- duże przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo, które nie należy do przedsiębiorstw wyżej wymienianych.

Organizacje publiczne działają na rzecz realizacji interesu publicznego. Oferują dobra i usługi publiczne. Dobra publiczne to bezpieczeństwo publiczne, nauka i edukacja, służba zdrowia, wodociągi, kolej itd. Organizacje publiczne istnieją, gdyż nie możliwe jest zaspokojenie potrzeb zbiorowości ludzi tylko przez organizacje rynkowe.

⁴¹ Załącznik nr 1 *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw* do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniającego rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju

Organizacje publiczne⁴²:

- świadczą usługi dla obywateli, wynikające z posiadania obywatelstwa i miejsca zamieszkania na terenie danego państwa, np. związane z bezpieczeństwem publicznym czy ochroną środowiska;
- dostarczają użyteczności gospodarstwom domowym w zakresie najważniejszych sfer życia społeczno-gospodarczego z punktu widzenia państwa i obywateli w sytuacjach, gdy nie czynią tego organizacje prywatne a organizacje społeczne nie są w stanie świadczyć tych usług bez wsparcia podmiotów publicznych, np. pomoc społeczna, oświata na podstawowym poziomie;
- świadczą usługi stwarzające warunki do prawidłowego funkcjonowania wszystkich sektorów: prywatnego, publicznego i społecznego, np. inwestycje w infrastrukturę społeczną i techniczną, regulacje warunkujące równe traktowanie wszystkich sektorów.

Organizacje społeczne to inaczej organizacje trzeciego sektora, obok prywatnego i publicznego. To organizacje obywatelskie, nie nastawione na zysk (non profit), pozarządowe, coraz częściej określane terminem NGO (skrót od angielskiego „*non-governmental organization*”). Zgodnie z definicją przyjętą przez Organizację Narodów Zjednoczonych do NGO zalicza się podmioty, które są⁴³:

- do pewnego stopnia zinstytucjonalizowane,
- instytucjonalnie oddzielone od administracji publicznej,
- nie nastawione na zysk,
- samorządne, czyli zdolne do kontrolowania swoich własnych działań,
- dobrowolne – uczestnictwo w działalności organizacji jest nieobowiązkowe.

Do organizacji trzeciego sektora zalicza się między innymi: fundacje, stowarzyszenia, federacje, partie polityczne, komitety społeczne, komitety rodzicielskie, koła łowieckie, związki pracodawców, organizacje samorządów różnych grup zawodowych, kółka rolnicze, koła gospodyń wiejskich, kluby osiedlowe, grupy wsparcia, grupy samopomocowe, instytucje społeczne Kościołów. Zdecydowana większość tych organizacji realizuje cele pożytku publicznego – wewnętrznego i zewnętrznego, ale mogą również koncentrować się wyłącznie

⁴² B. Koźuch, *Nauka...*, *op. cit.*, s. 101–102.

⁴³ *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, United Nations, New York 2003, s. 16.

na interesie własnym lub realizując interes własny przyczyniać się jednocześnie do osiągnięcia celów użytecznych publicznie.

5.3. Formy prawno-organizacyjne organizacji

Polskie prawo dopuszcza kilka form prawno-organizacyjnych. Są to:

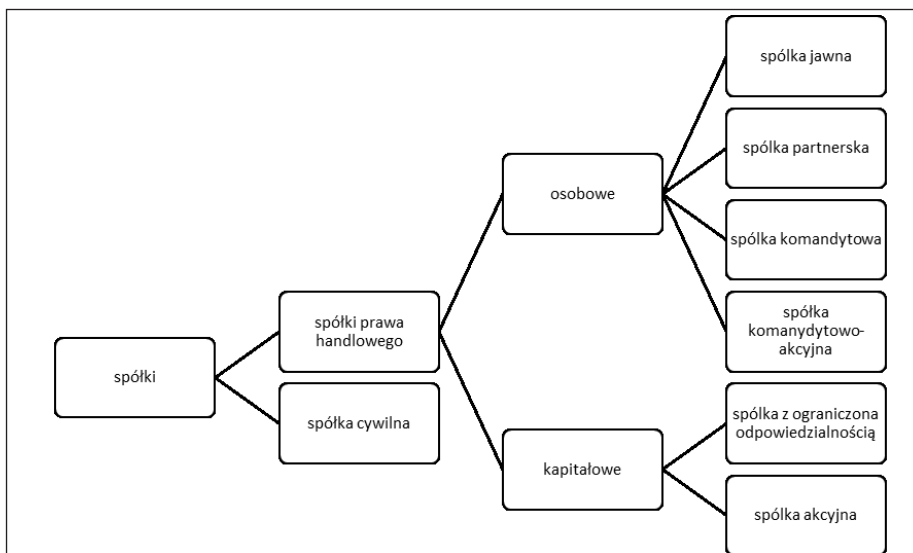
- przedsiębiorstwa jednoosobowe (działalność gospodarcza),
- spółki cywilne,
- spółki prawa handlowego, które dzielą się na: osobowe spółki handlowe (spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa) oraz kapitałowe spółki handlowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka cywilna, spółka europejska),
- inne formy organizacyjno-prawne: stowarzyszenia, fundacje, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie i inne.

Wybór formy prawno-organizacyjnej zależy między innymi od:

- rodzaju działalności,
- skali działalności,
- wielkości posiadanych zasobów,
- sposobów pozyskania kapitału,
- możliwości pozyskania wspólników,
- czasu potrzebnego na uruchomienie organizacji,
- rodzaju prowadzonej księgowości,
- zakresu kontroli,
- zakresu odpowiedzialności majątkowej za zobowiązania,
- wymagań założycielskich.

Przedsiębiorstwo jednoosobowe jest prowadzone i reprezentowane przez właściciela, którym jest jedna osoba fizyczna. Może, ale nie musi, zatrudniać pracowników. Do otwarcia tego typu działalności potrzebne są relatywnie niskie nakłady. Plusem jest samodzielność właściciela w podejmowaniu decyzji związanych z prowadzeniem firmy, dysponowanie zyskiem, brak rozbudowanych struktur, możliwość elastycznego działania i szybkiego wprowadzania w życie nowych pomysłów. Jednak właściciel przejmuje na siebie całą odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji i jej zobowiązania. Najczęściej są to małe podmioty. Zasadniczym aktem prawnym regulującym ten typ działalności jest usta-

wa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej⁴⁴. (Dz.U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.). Dominującą formą działalności gospodarczej na rynku są spółki. Rodzaje spółek prezentuje Rysunek 6.



Rysunek 6. Rodzaje spółek

Źródło: opracowanie własne.

Spółka cywilna działa na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego⁴⁵. Jest to spółka osobowa, nie posiadająca osobności prawnej. Mogą ją założyć dwie lub więcej osób na podstawie zawartej umowy, aby osiągnąć wspólny cel gospodarczy. Każdy wspólnik ma prawo do udziału w zyskach na warunkach przewidzianych w umowie. Za zobowiązania spółki wspólnicy ponoszą solidarną odpowiedzialność całym swym majątkiem (wspólnym i osobistym).

Pozostałe formy spółek występujące w gospodarce funkcjonują na zasadach określonych w Kodeksie spółek handlowych⁴⁶. Wyróżnia się tutaj spółki osobowe i kapitałowe. Spółki osobowe to: spółka jawna, spółka partnerska, komandytowa

⁴⁴ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.

⁴⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 2017 poz. 459.

⁴⁶ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037.

i komandytowo-akcyjna. Swoją dzielność opierają na osobistej pracy wspólników. Spółki kapitałowe (spółka z o.o. i spółka akcyjna) – ich podstawę działania stanowi kapitał złożony z akcji, a odpowiedzialność za zobowiązania firmy jest ograniczona do wysokości wkładów wspólników.

Spółka jawna to spółka osobowa prowadząca działalność pod własną firmą w imieniu wspólników. Jedną z najprostszych form prowadzenia działalności. Za zobowiązania spółki każdy wspólnik odpowiada całym swoim majątkiem. Każdy wspólnik ma prawo, a zarazem obowiązek prowadzenia spraw spółki.

Spółkę partnerską tworzą osoby fizyczne – partnerzy, w celu wykonywania wolnego zawodu. Zaletą jest to, że partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem wolnego zawodu przez pozostałych partnerów oraz w związku z czynnościami podjętymi przez osoby, będące pod zwierzchnictwem innych partnerów. Wolne zawody to między innymi: adwokat, lekarz, architekt, księgowy, radca prawny, tłumacz przysięgły, rzeczoznawca majątkowy i inne.

Spółka komandytowa – to spółka, w której odpowiedzialność bez ograniczeń ponosi udziałowiec zwany komplementariuszem, a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika – komandytariusza jest ograniczona do wysokości wkładu (sumy komandytowej). Reprezentować spółkę na zewnątrz ma prawo komplementariusz, komandytariusz może jedynie reprezentować spółkę jako pełnomocnik.

Spółka komandytowo-akcyjna – występuje co najmniej jeden komplementariusz, odpowiadający za zobowiązania spółki bez ograniczeń oraz co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem, który nie odpowiada za jej zobowiązania. Spółkę reprezentują komplementariusze.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (spółka z o.o.) może być zawiązana przez jedną lub większą liczbę osób. Wspólnikami mogą być osoby fizyczne lub prawne. Kapitał zakładowy musi wynosić co najmniej 5 tys. zł, a wartość nominalna udziału nie powinna być niższa niż 50 zł. Organami spółki są zgromadzenie wspólników, rada nadzorcza i/lub komisja rewizyjna oraz zarząd.

Spółka akcyjna – może być utworzoną przez jedną albo większą liczbę osób. Kapitał zakładowy musi wynosić co najmniej 100 tys. zł i jest podzielony na akcje o równej wartości nominalnej, nie niższej niż 1 grosz. Obligatoryjnymi organami spółki są zarząd oraz rada nadzorcza. Zarząd może się składać z jednego albo

większej liczby członków. Podział zysku w spółce akcyjnej jest proporcjonalny do liczby posiadanych akcji zwykłych.

W gospodarce występują również spółki kapitałowe z udziałem kapitału zagranicznego – joint venture. Prowadzą one działalność na terenie Polski.

Spółdzielnia jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób, która prowadzi wspólną działalność gospodarczą w interesie swoich członków. Każdy członek spółdzielni ma jednakowe prawo głosu, niezależnie od posiadanych udziałów.

Stowarzyszenie to dobrowolne, trwałe i samorządne zrzeszenie grupy osób, o celach niezarobkowych, samodzielnie określające swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwalające akty wewnętrzne dotyczące jego działalności⁴⁷. Cel stowarzyszenia może być społecznie użyteczny lub też stowarzyszenie może realizować partykularne interesy wąskiej grupy osób.

Fundacja jest organizacją stworzona do realizacji interesów społecznie lub gospodarczo użytecznych, utworzoną przez fundatora – osobę fizyczną, posiadającą osobowość prawną⁴⁸. Istotnym elementem fundacji jest fundusz, z którego środki są przeznaczone na określony cel, a reguły dysponowania tym funduszem są określone w jej statucie.

5.4. Inne kryteria podziału organizacji

Każda organizacja ma określonego właściciela, którym często jest jej założyciel. Przyjmując za kryterium formę własności wyróżnia się:

- organizacje sektora publicznego, należące do Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego,
- organizacje sektora prywatnego, które mogą być własnością osób fizycznych lub prawnych (krajowych lub zagranicznych),
- organizacje o własności mieszanej.

Z kolei w typologii organizacji gospodarczych występują cztery typy organizacji⁴⁹:

⁴⁷ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104.

⁴⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97.

⁴⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 94–103; S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 25–26.

- przedsiębiorstwa państwowe skarbu państwa, podmioty stanowiące własność państwowych osób prawnych oraz firmy, w których przeważa udział kapitału państwowego;
- przedsiębiorstwa samorządu terytorialnego będące własnością gmin (firmy komunalne), powiatów lub województw;
- przedsiębiorstwa spółdzielcze;
- przedsiębiorstwa prywatne, należące do osób fizycznych lub prywatnych osób prawnych.

Podziału organizacji można również dokonać na podstawie stopnia złożoności organizacji⁵⁰:

- organizacje jednozakładowe, funkcjonujące w jednym, określonym terytorialnie miejscu;
- organizacje wielozakładowe, posiadające oddziały lub filie wyodrębnione i samodzielne organizacyjnie w różnych lokalizacjach;
- organizacje sieciowe, stanowiące w istocie organizacje wielozakładowe, ale ich terytorialne rozczłonkowanie jest tak duże, że staje się ich istotą. Organizację sieciową może tworzyć nawet kilkaset drobnych części. Termin „przedsiębiorstwo sieciowe” odnosi się również do bardzo dużych przedsiębiorstw (wielozakładowych, holdingów, koncernów), których części składowe w postaci filii, oddziałów czy przedsiębiorstw-córek, znajdują się w wielu krajach.

Kolejnym kryterium podziału organizacji może być poziom umiędzynarodowienia działalności, czyli stopień internacjonalizacji⁵¹:

- przedsiębiorstwa krajowe – w których cała wymiana handlowa odbywa się na terenie jednego kraju;
- przedsiębiorstwa międzynarodowe, zlokalizowane głównie w jednym kraju, ale pozyskujące znaczną część swoich zasobów lub przychodów z działalności na terenie innych państw;
- przedsiębiorstwa wielonarodowe, nabywające surowce, prowadzące operacje finansowe, produkujące i sprzedające swoje wyroby na rynku o zasięgu światowym;

⁵⁰ A. Adamik A., M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 57.

⁵¹ R.W. Griffin, *Podstawy ...*, op. cit., s. 169.

- przedsiębiorstwa globalne, przekraczające granice państwowe i niewykazujące przywiązania do jednego kraju.

Podział organizacji może uwzględniać sektor i branżę działalności. Wyróżnia się wówczas:

- według sektora (rodzaju) działalności: handlowe, usługowe, produkcyjne i budowlane,
- według branży: motoryzacyjne, FMCG⁵², poligraficzne, chemiczne, elektroniczne, informatyczne, odzieżowe, turystyczne, transportowe, finansowe itd.

Organizacje wciąż nie zostały w pełni poznane ani też nie wypracowano jednolitego sposobu ich postrzegania. Stąd też w literaturze przedmiotu można spotkać tak liczne propozycje porządkowania i klasyfikacji organizacji, w zależności od przyjętych kryteriów podziału.

6. Podsumowanie

Ludzie podejmują współpracę i prowadzą zorganizowaną działalność w celu osiągnięcia wspólnego celu, tworząc organizacje. Organizacja to system społeczno-techniczny, wewnętrznie zintegrowany, wyodrębniony z otoczenia. Składa się z czterech podstawowych podsystemów, czyli: celów i zadań, ludzi, wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz struktury formalnej. Jest systemem otwartym, czyli wchodzącym w interakcję z otoczeniem. Większość organizacji przechodzi przez kolejne fazy rozwoju: narodziny, młodość, wiek średni oraz dojrzałość, mogącą przekształcić się w schyłek, zwane cyklem rozwoju organizacji. W teorii i praktyce gospodarczej wyodrębniono wiele różnych typów organizacji, w zależności od przyjętych kryteriów podziału, którymi mogą być np.: funkcja genotypowa, motyw podejmowania działalności, forma prawno-organizacyjna, forma własności czy stopień złożoności organizacji. Wyróżniamy więc organizacje: gospodarcze, użyteczności publicznej, administracyjne, społeczne, jednoosobowe działalności gospodarcze, spółki różnego rodzaju, małe, średnie, duże, państwowe, samorządowe, spółdzielcze, prywatne i inne. Organizacje są bytami bardzo zróżnicowanymi, wciąż nie w pełni poznanymi, dlatego też nie ma wypracowanego jednolitego sposobu ich postrzegania.

⁵² FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – towary szybko rotujące, najczęściej codziennego użytku. Należą do nich przede wszystkim artykuły spożywcze, kosmetyki oraz chemia gospodarcza.

Bibliografia

1. Ackoff R.I., *Zasady planowania*, PWE, Warszawa 1973
2. Adamik A., Matejun M., *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012
3. Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
4. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2004
5. Buczkowska A., *Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 45, Szczecin 2012
6. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962
7. Craig J.G., Grant R.M., *Strategic Management*, Kogan Page, London 1993
8. Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973
9. Dwojacket P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12
10. Greiner L., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, July–August 1972
11. Glinkowska B., Czaplą T., *Podstawy zarządzania*, [w:] Czaplą T. i in. (red.), *Ekonomia, finanse, prawo gospodarcze: podręcznik dla sędziów i prokuratorów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015
12. Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989
13. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
14. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001
15. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division, United Nations, New York 2003
16. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
17. <https://www.governica.com/S.M.A.R.T> dostęp: 23.03.2018
18. Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill, New York 1985

19. Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979
20. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa 2004
21. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982
22. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Poznań 2015
23. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011
24. Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989
25. Kożuch B., Kożuch A., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków 2008
26. Kożuch B., *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2017
27. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994
28. Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 25–26
29. Mendel T., *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI w.* [w]: Zimniewicz K. (red.), *Spoleczne problemy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004
30. Miles R. H. i in. *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco 1980
31. Penc-Pietrzak I., *Strategiczne zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo KEY Text, Warszawa 1999
32. Penc-Pietrzak I., *Wybór strategii marketingowej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998
33. Peters T., Waterman R., Phillips J., *Structure is not organization*, „Business Horizons” 1980, No. 23(3)
34. Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław 2008
35. Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, No. 1
36. Rue R., Holland P., *Strategic Management*, McGraw-Hill Pub., New York 1989
37. Stoner J.A.F, Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992
38. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006

39. Ścigała M., Tworek K., Martan J., *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 68, Gliwice 2014
40. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. z 2000 r. Nr 94, poz. 1037
41. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.
42. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 2017 poz. 459
43. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97
44. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104
45. Załącznik nr 1 Definicja małych i średnich przedsiębiorstw do Rozporządzenia Komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. zmieniającego rozporządzenie (WE) nr 70/2001 i rozszerzające jego zakres w celu włączenia pomocy dla badań i rozwoju
46. A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
47. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976