

## Charakterystyka Nauki o Organizacji

1. Przedmiot, cel i funkcje nauki.
2. Nauka o Organizacji jako odrębna dyscyplina naukowa.
3. Interdyscyplinarny charakter nauki.
4. Specyfika organizacji jako przedmiotu Nauki o Organizacji (dżungla teorii organizacji).

### Przedmiot, cel i funkcje nauki.

#### Przedmiot nauki

Przedmiotem Nauki o Organizacji są wszystkie organizacje. Chodzi w niej zatem o uwarunkowania tworzenia i funkcjonowania organizacji, tzn. wyodrębnionych z otoczenia różnorodnych form zorganizowanego działania ludzi. Przedmiot nauki to określony wycinek rzeczywistości, który podlega badaniom empirycznym, który analizuje się od strony teoretycznej.

Przedmiotem nauki są zatem bardzo różnorodne organizacje, na przykład:

- Samozatrudniające, mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa.
- Organizacje społeczne, pozarządowe, fundacje, stowarzyszenia, itp.
- Organizacje administracji publicznej różnego szczebla, instytucje edukacyjne, naukowe, ochrony zdrowia.
- Gospodarki narodowe jako całości (całe państwa), albo ich części (np. region).
- Państwo jako organizacja polityczna lub bloki państw.
- Organizacje międzynarodowe.

#### Cele nauki

Celem Nauki o Organizacji jest inicjowanie badań, rozwijanie dorobku teoretycznego, odnoszącego się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji:

- Aspektu społecznego.
- Aspektu technicznego.
- Aspektu organizacyjnego.
- Aspektu metodologicznego.

## Funkcje nauki

1. **Funkcja diagnostyczna** – sprowadza się do poznania określonego wycinka rzeczywistości.
2. **Funkcja wyjaśniająca** – stara się wytłumaczyć związki, zależności zachodzące między poszczególnymi elementami organizacji. Bada prawidłowości rządzące światem organizacji.
3. **Funkcja prognostyczna (projekcyjna)** – stara się wychwycić trendy, tendencje w rozwoju poszczególnych aspektów organizacji.

## Nauka o Organizacji jako odrębna dyscyplina naukowa.

### Pytanie:

Argumenty przemawiające za tym, że Nauka o Organizacji to samodzielna, odrębna dyscyplina naukowa.

### Odpowiedź:

Nauka o Organizacji to samodzielna dyscyplina naukowa, ponieważ:

1. Posiada odrębny, specyficzny przedmiot, czyli wycinek rzeczywistości, który analizuje – wycinkiem takim jest organizacja.
2. Posiada tak zwany **wzgląd badawczy**, czyli punkt widzenia, pryzmat, poprzez który analizowane są aspekty organizacji. W przypadku Nauki o Organizacji jest nim aspekt sprawności – w nauce chodzi bowiem o określenie, poszukiwanie, tworzenie takich warunków funkcjonowania organizacji, które przyczyniają się do jak największej sprawności organizacji.
3. Posiada metody badawcze – Nauka o Organizacji nie posiada własnych, specyficznych metod, korzysta z metod zapożyczonych z innych nauk:
  - a) Z nauk społecznych – ankiety, wywiady, obserwacje, analiza dokumentów.
  - b) Z nauk ścisłych – modele, formuły, algorytmy, wzory, itp. (chodzi o takie nauki jak: matematyka, teoria systemów, cybernetyka, informatyka, statystyka, ekonometria, badania operacyjne).

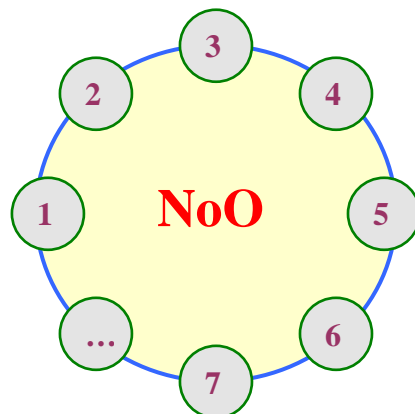
Teoria organizacji spełnia następujące kryteria naukowości, to znaczy, że jest:

1. **Sprawdzalna** – oznacza to, że stwierdzenia teoretyczne dają się potwierdzić w badaniach empirycznych. Nauka wyraża tak zwane prawdy obiektywne.
2. **Empiryczna** – prowadzone są badania, które mają potwierdzić formułowane hipotezy. Wykorzystuje się do tego różnorodne narzędzia badawcze.
3. **Wiarygodna** – formułowane hipotezy odzwierciedlają rzeczywistość, rzeczywistość teoria i badania empiryczne z tego zakresu powinny być ze sobą zgodne.
4. **Niesprzeczna** – głoszone prawdy teoretyczne stanowią zbiór spójnych, niesprzecznych ze sobą teorii, które uzupełniają się wzajemnie (są komplementarne).
5. **Uniwersalna** – formułowana teoria ma odniesienie do bardzo różnych organizacji. Charakteryzuje ją bowiem odpowiedni stopień uogólnienia.
6. **Precyzyjna** – pozwala dokładnie, jednoznacznie odwzorować określony wycinek rzeczywistości.
7. **Operacyjność** – formułowane teorie i badania zawsze mieszczą się w pojęciu *organizacja*.

### Interdyscyplinarny charakter nauki

Nauka o Organizacji ma interdyscyplinarny charakter, dlatego że:

1. Powiązana jest z innymi dyscyplinami naukowymi – zarówno z naukami społecznymi, jak i z naukami ścisłymi.
2. Uprawiana jest na pograniczu wielu różnych dyscyplin naukowych – często przedmioty zainteresowań różnych nauk pokrywają się ze sobą.
3. Korzysta z dorobku teoretycznego i empirycznego różnych nauk.



## Nauki powiązane z Nauką o Organizacji

1. **Socjologia** – przedmiotem jej zainteresowania są uwarunkowania powstania i funkcjonowania różnych form zbiorowości ludzkich. Jedną z takich zbiorowości jest organizacja, czyli przedmiot Nauki o Organizacji. Ich związek jest tak ścisły, że trudno jest wytyczyć rozsądną granicę między nimi – przedmioty się pokrywają. Dużo bardziej ścisły jest związek dyscypliny szczegółowej socjologii, czyli socjologii organizacji.
2. **Psychologia** – zajmuje się indywidualnymi uwarunkowaniami zachowań ludzi w organizacjach. Jej związek z Nauką o Organizacji również jest bardzo ścisły (zwłaszcza w przypadku dyscyplin szczegółowych psychologii – psychologii zarządzania).
3. **Fizjologia pracy** – sama ta nauka powstała niemal równoległe z *tayloryzmem* (naukowe zarządzanie). Ma duże zastosowanie, zwłaszcza w tych organizacjach, gdzie realizowane są procesy produkcyjne. Bada wpływ warunków pracy na organizm człowieka, na poszczególne jego organy.
4. **Ergonomia** – zajmuje się przystosowaniem przedmiotów pracy, narzędzi, do psychofizycznych i anatomicznych możliwości człowieka. Ma duże zastosowanie również tam, gdzie realizowane są procesy produkcji.
5. **Ekonomia** – wspólny dla Ekonomii i Nauki o Organizacji jest aspekt sprawnościowy. Obie bowiem poszukują sposobów, jak najefektywniejszej funkcjonalności organizacji. Ekonomia dostarcza mierników umożliwiających ocenę efektywności.
6. **Prawo** – jego związek szczególnie widoczny jest w dyscyplinie szczegółowej prawa, na przykład w prawie pracy.
7. **Prakseologia** – nauka o sprawnym działaniu, a zatem wspólny dla niej i Nauki o Organizacji jest aspekt sprawnościowy. Jej związek z Nauką o Organizacji szczególnie silny jest w Polsce (prakseologia powstała w Polsce – Tadeusz Kotarbiński). Każda teoria organizacji jest jednocześnie teorią prakseologiczną.
8. **Technika** – jej znaczenie jest ogromne zwłaszcza tam, gdzie realizowane są procesy produkcyjne. Każde nowe rozwiązanie w zakresie technologii wymaga bowiem odpowiednich rozwiązań organizacji i odwrotnie – konstruktorzy maszyn i urządzeń powinni uwzględnić ograniczenia organizacyjne.
9. **Matematyka** – dostarcza metod, technik, modeli wykorzystywanych do analizy organizacji. Po raz pierwszy metody matematyczne w OiZ wykorzystano w czasie II Wojny Światowej do planowania działań wojennych.
10. **Teoria systemów i cybernetyka** – dostarczają ważnych informacji na temat funkcjonowania różnorodnych systemów – systemem takim jest również organizacja. Systemowe ujęcie organizacji dostarcza wielu istotnych informacji na temat ich funkcjonowania.

## Specyfika organizacji jako przedmiotu Nauki o Organizacji (dżungla teorii organizacji)

Organizacje są wszechobecne w życiu człowieka. Współczesne organizacje są bardzo złożone. Im wyższy poziom rozwoju nauki i techniki, tym bardziej złożona jest organizacja.

Pomiędzy współczesnymi organizacjami, a poziomem rozwoju wiedzy (teorii) na ich temat, istnieje ogromna luka, która wynika z następujących przyczyn:

### Pytanie:

Z czego wynikają rozbieżności pomiędzy teorią organizacji, a współczesnymi organizacjami?

### Odpowiedź:

1. Ze stosunkowo krótkiego okresu rozwoju i funkcjonowania nauki.
2. Z ogromnej złożoności przedmiotu nauki, a co się z tym wiąże – z trudnościami w budowie spójnej teorii na ten temat.

Zdaniem Marcina Bielskiego złożoność współczesnych organizacji wzrasta. Wynika to jego zdaniem z następujących przyczyn:

1. Postęp naukowo-techniczny oraz stosowanie coraz bardziej skomplikowanych narzędzi, technologii, itp.
2. Pogłębiający się podział pracy i specyfikacji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.
3. Ciągłe rosnące rozmiary organizacji, powstawanie nowych, ponadnarodowych korporacji.
4. Rosnąca wciąż złożoność otoczenia organizacji, które jest turbulentne (zmiany są gwałtowne, lawinowe, trudno je przewidzieć).
5. Rosnące wciąż wymagania człowieka, poziom jego wiedzy, coraz bardziej złożone cele człowieka, a co się z tym wiąże – wymagania w stosunku do organizacji.

## Dżungla organizacji

**[!]** Złożoność współczesnych organizacji nazywana jest w literaturze „*dżunglą teorii organizacji*”. Pojęcie to sformułowane zostało przez Koontza w 1961 roku. Pod pojęciem tym kryje się:

1. Złożoność organizacji.
2. Problemy terminologiczne i metodologiczne.
3. Problemy metodologiczne.
4. Interdyscyplinarność nauki.
5. Wielowątkowość nauki, co wymusza konieczność spojrzenia na nią z bardzo różnych punktów widzenia.

G. Morgan podkreślając złożoność organizacji proponuje następujące sposoby patrzenia na organizację. Organizację jako:

1. Realną, racjonalną strukturę ułatwiającą człowiekowi realizację celów.
2. Miejsce rywalizacji grup społecznych, głównie dotyczącej realizowanych celów.
3. Systemy otwarte – pobierające na wejściu zasoby oddające na wyjściu wyroby gotowe lub usługi.
4. System sztucznie tworzony, w których ludzie mają szanse realizować własne cele.
5. System polityczny – organizacje są postrzegane jako areny polityczne, na których dochodzi do rozgrywek władzy – przejęcie, próby utrzymania władzy, manipulowanie ludźmi pod kątem władzy.
6. System informatyczny – posiadają bowiem ogromne ilości informacji, które przetwarzają, by łatwiej było podjąć decyzję.
7. Psychiczne więzienie – organizacje tworzą szereg norm, które powinny być przestrzegane. Posiadają formalną strukturę, dobierają pracowników, zwalniają niektóre osoby – członkowie organizacji muszą się temu podporządkować.
8. Kontrakt społeczny (psychologiczny) – to swego rodzaju niepisana umowa pomiędzy członkami organizacji, a jej kierownictwem. Każda osoba decydująca się na bycie członkiem organizacji ma określone oczekiwania – podobnie jak kierownictwo przyjmujące te osoby.

## Ujęcie czynnościowe organizacji

Organizacja w znaczeniu czynnościowym to proces organizacyjny. To splot działań, którego celem jest ukształtowanie pożądanego składnika części tworzącego całość oraz uzyskanie takiego rodzaju stosunków, aby części w jak największym stopniu współprzyczyniały się do powodzenia całości.

Proces tworzenia organizacji może mieć charakter **naturalny** – mechanizm taki występuje w świecie przyrody oraz **sztuczny** – organizacje społeczne, tworzone przez ludzi.

Na skutek zachodzących zmian w otoczeniu organizacji, a także wewnątrz niej konieczne są zmiany dostosowawcze, z tym że zakres zmian organizacji może być różny:

1. Jeżeli zmiany są względnie małe – proces taki nazywamy **adaptacją parametryczną**.
2. Jeżeli zmian jest wiele, są one poważne – proces taki nazywamy **adaptacją strukturalną**.

Organizowanie jest procesem wieloetapowym, na który składa się:

1. Ustalenie niezbędnego zakresu prac, które należy wykonać w procesie realizacji celów.
2. Podział celów na zadania i czynności szczegółowe.
3. Łączenie stanowisk organizacyjnych w grupy.
4. Ustalanie mechanizmów koordynacji pracy części składników.
5. Kontrola rozwiązań organizacyjnych i koordynacji pracy poszczególnych części organizacji.

## Ujęcie atrybutowe

W ujęciu tym „organizacja” to cecha rzeczy złożonej. Opisywana jest zatem poprzez stosunki współzależne występujące między częściami rzeczy złożonej. Zamiarem organizującego jest zawsze stworzenie takich relacji, takiej struktury, by części współprzyczyniały się do powodzenia całości. Można więc mówić o **projektowaniu atrybutów organizacji**.

Etap projektowania atrybutów organizacji powinien być zatem procesem świadomym, opartym na z góry założonych wzorcach.

Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacji.

## Ujęcie rzeczowe

Rezultatem procesu organizowania (tworzenia organizacji) jest określona rzecz będąca składem części, czyli organizacja.

Składnikami rzeczowymi (bytami absolutnymi) organizacji są:

1. **Człowiek** – rozumiany jako rzecz (zasób). To specyficzny składnik organizacji, dlatego że jest nie tylko bytem fizycznym (fizykalnym), ale i podmiotem, tzn. osobą myślącą, poznającą, przeżywającą, działającą, itp. Występuje zatem zarówno w roli podmiotu, jak i przedmiotu.
2. **Narzędzia** – to środki pracy wykorzystywane w organizacji. Dzięki nim człowiek zastępuje pracę manualną i umysłową, czyniąc jednocześnie swoją pracę bardziej wydajną i lżejszą.
3. **Tworzywo** – to przedmioty pracy, które są zdeterminowane przez narzędzia oraz kolejność wykonywanych działań.

Oprócz składników rzeczowych w organizacji wyróżnia się także przedmioty intencjonalne. Są to tak zwane **imponderabilia organizacji** (to nieuchwytne i niedające się dokładnie zmierzyć lub obliczyć rzeczy, sprawy, a których wpływ jest ogromny). Ich istnienie egzystencjonalnie związane jest ze składnikami rzeczowymi. Zaliczamy do nich:

1. **Procesy** – to ciąg zdarzeń, zbiór czynności realizowanych kolejno po sobie i ściśle uzależniony jest od rzeczowych składników organizacji, od zasobów ludzkich.
2. **Zdarzenia** – w odróżnieniu od procesów nie trwają, lecz dokonują się i przestają istnieć, są początkami lub końcami procesów. Zdarzenia mają charakter statyczny – są nimi **cele i zdarzenia**.

## Statyczne i dynamiczne składniki organizacji

Organizacja jako całość – a więc w ujęciu rzeczowym – może być rozpatrywana w ujęciu **przestrzennym i czasowym**.

W ujęciu **czasowym** wyróżnić można organizację **statyczną i dynamiczną**.

**Organizacja statyczna** – jej elementy, składniki nie są uwarunkowane czasowym następstwem zdarzeń, mają charakter stały, niezależnie od tego, w jakim stopniu realizacji znajduje się dany proces. Należą tu: powiązania hierarchiczne i funkcjonalne, zakresy uprawnień i odpowiedzialności, itp.

**Organizacja dynamiczna** – obejmuje te elementy organizacji, których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane czasem, fazą cyklu działania, kierunkiem i intensywnością oddziaływania



określonych części organizacji na siebie. Są zmienne w czasie, nie mają charakteru stałego. Należą tu: realizowane procesy, przepływ informacji, procesy decyzyjne, itp.

## Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia

### Model Organizacji „Uczącej się”

Organizacja „ucząca się” (podobnie jak: sieciowa, wirtualna, inteligentna, itp.) to współczesne koncepcje umożliwiające prawidłowe funkcjonowanie organizacji nawet w bardzo złożonych, turbulentnych warunkach otoczenia (turbulentne – tzn. zachodzące w nich zmiany są bardzo gwałtowne, lawinowe, trudne do przewidzenia).

### Elementy istotne w definicji Organizacji „Uczącej się”

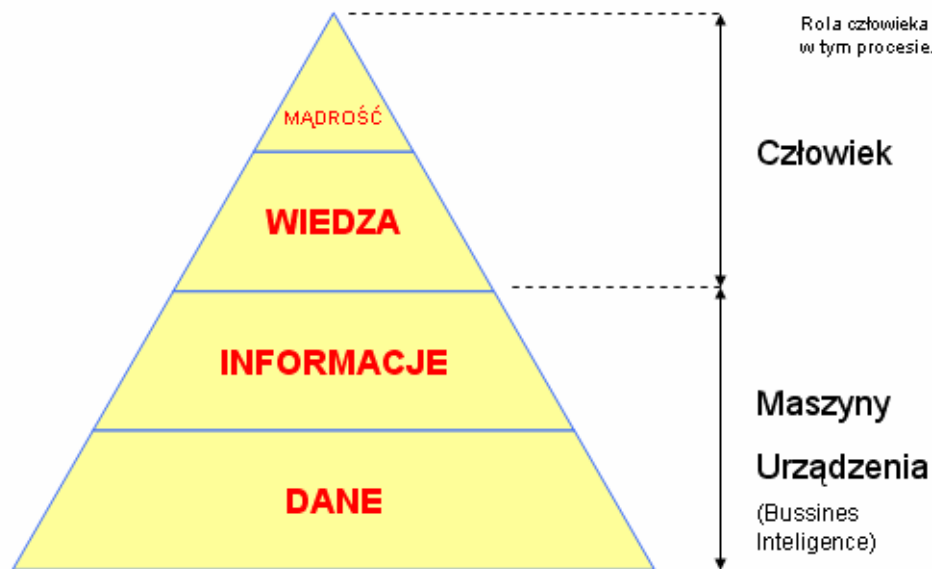
1. **Antycypowanie otoczenia** – organizacja taka ma możliwość współtworzenia otoczenia, kreowania go dzięki posiadanej wiedzy, którą umiejętnie wykorzystuje.
2. **Ciągłe uczenie się wszystkich członków organizacji** – niezależnie od szerebła zajmowanego w hierarchii. To wykorzystanie literatury fachowej, ale także korzystanie z doświadczeń, wiedzy i umiejętności – w tym także konkurencji. Uczenie się od konkurencji uczenia się na ich błędach to **benchmarking**. To koncepcja umożliwiająca korzystanie z doświadczeń konkurentów, liderów w branży, uczenie się na ich błędach.
3. **Ciągłe doskonalenie procesów organizacyjnego uczenia się.**
4. **Umiejętność pozyskiwania, tworzenia i rozpowszechniania wiedzy** – osobom, które w danym momencie jej potrzebują.
5. **Materializowanie wiedzy** – w tworzonych efektach, na przykład w postaci innowacji.

### Cechy procesu organizacyjnego uczenia się

1. Najważniejsze to uczenie się jak się uczyć.
2. Zmiany w zasobach informacji, wiedzy, które mogą powodować – trwałe lub nietrwałe – zmiany w organizacjach.
3. To proces społeczny, dlatego że „nośnikami wiedzy” Są ludzie z ich umiejętnościami, kwalifikacjami.
4. Proces ten służy do modyfikowania i tworzenia specyficznej kultury organizacyjnej nastawionej na kreowanie wiedzy w organizacji.

5. Może mieć formalny i nieformalny charakter (formalny – wiedza udokumentowana, zapisana, a nieformalny – wiedza przekazywana między pracownikami równorzędnych szczebli).
6. Stanowi składnik kapitału intelektualnego organizacji.

### Piramida wiedzy (składniki kapitału intelektualnego)



Punktem wyjścia procesu zarządzania wiedzą są **dane**. Ich zbiór jest największy – to surowe, nieobrobione, nie przeanalizowane fakty. **Dane** są źródłem **informacji**. Zbiór **informacji** zawęża się, dlatego że każdy analizuje je i obrabia zgodnie z potrzebami odrzucając część **danych**, wybierając te, które są najistotniejsze. Do analizowania **danych** i **informacji**, do ich pozyskiwania mogą być wykorzystywane maszyny, urządzenia, np. **BI**. To zestaw różnorodnych aplikacji komputerowych, programów, wyszukiwarek ułatwiających pozyskiwanie i analizowanie **danych**.

**Informacje** są źródłem wiedzy ludzi. **Wiedza** to źródło mądrości. **Wiedza** i **mądrość** to takie poziomy piramidy wiedzy, gdzie człowiek odgrywa kluczową rolę.

### Bariery procesu organizacyjnego uczenia się

1. **Psychospołeczne** – tkwiące w mentalności ludzi, to niechęć do komunikowania się, do przekazywania informacji, do współpracy, itp.
2. **Kulturowa** – wynika najczęściej z braku jednoznacznych, ogólnie obowiązujących norm, wartości wspierających proces uczenia się. Wpływa na to na przykład brak po-

czucia wspólnoty ludzi, nieznajomość lub nie identyfikowanie się z misją i wizją organizacji, z jej najważniejszym kierunkiem rozwoju.

3. **Techniczna** – brak środków, maszyn, urządzeń umożliwiających przekazywanie **danym** i **informacji** i komunikowanie się ludzi.
4. **Organizacyjne** – wadliwa organizacja jednostki, zbyt sztywna struktura, rozbudowana biurokracja – to wszystko uniemożliwia efektywne dzielenie się **wiedzą**.

U podstaw koncepcji organizacyjnego uczenia się leżą następujące założenia:

1. Organizacja, podobnie jak organizmy żywe, podlega procesowi uczenia się. Są to bowiem twory społeczne składające się z ludzi biorących aktywny udział w procesie uczenia się.
2. Wszystkim pracownikom organizacji powinno się stworzyć warunki do rozwoju ich wiedzy niezależnie od szczebla, zajmowanego stanowiska, dlatego że od wszystkich osób zależy efektywność całej organizacji.
3. Kierownictwo organizacji powinno odpowiednio motywować ludzi do pogłębiania wiedzy, uczenia się, itp.
4. Proces uczenia się organizacji powinien mieć charakter ciągły, świadomy. Powinien być zgodny z obowiązującymi w organizacji normami, wartościami (powinien być zatem trwałym składnikiem kultury organizacyjnej).

### **Efekty funkcjonowania Organizacji „Uczącej się”**

Efekty funkcjonowania Organizacji „Uczącej się” są bardzo trudno mierzalne, dlatego że chodzi o niematerialny zasób organizacji tkwiący w zatrudnionych w niej ludziach. Nie ulega jednak wątpliwości, że efekty wynikające z doceniania znaczenia wiedzy są bardzo istotne. Chodzi na przykład o:

1. Rozwój nowych produktów/usług.
2. Wyższy poziom innowacyjności organizacji.
3. Wyższe morale pracowników.
4. Odpowiednia atmosfera w organizacji popierająca angażowanie się i inwencję pracowników.
5. Wyższa jakość realizowanych procesów.
6. Wyższa efektywność funkcjonowania organizacji.
7. Wyższa produktywność.