

ANDRZEJ SZPADERSKI

POJĘCIE CELU ORGANIZACYJNEGO I JEGO ZASTOSOWANIE GOSPODARCZE

W każdej dziedzinie życia społecznego, szczególnie zaś w dziedzinie życia gospodarczego, odczuwa się potrzebę oparcia decyzji na jasno sformułowanym celu działania. Pojęcie celu działania definiuje się w literaturze rozmaicie. Tak np. J. Zieleniewski określa tym mianem przyszły stan jakichś rzeczy antycypowany przez podmiot działający i cenny dla niego pod pewnymi względami, a wyznaczający kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy¹. R. M. Cyert i J. G. March stoją na stanowisku, że cel to wspólny interes całej koalicji, jako organizacji działających podmiotów².

Umiejętność wytyczania celu lub celów społecznie pożytecznych i pożądanых jest rezultatem widzenia i uwzględnienia w praktycznej działalności rzeczywistych warunków oraz indywidualnie i zbiorowo odczuwanych potrzeb, jakie wytwarza bieg współczesnego życia.

Im większa istnieje zbieżność celów deklarowanych z faktycznie realizowanymi, tym znaczniejsze są możliwości ukształtowania pozytywnej więzi między uczestnikami instytucji (organizacji)³ wykonującej te cele oraz między nimi a całym jej otoczeniem. Zewnętrznym wyrazem tej zgodności staje się współdziałanie stron oparte na wzajemnym zaufaniu oraz wysoka aktywność i przedsiębiorczość, zapewniające maksymalizację obustronnych korzyści.

Jakkolwiek zadowolający może się wydawać otoczeniu cel jakiejś organizacji, bywa on jednak częstokroć przedmiotem niepożądanych sporów i konfliktów między jego wykonawcami, co oczywiście z reguły ujemnie wpływa na ostateczny wynik działalności zespołu. Jest więc rzeczą

¹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich — wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1964, s. 182.

² Por. R. M. Cyert i J. G. March, *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, w zbiorze pt. *Nowoczesna teoria organizacji*, tłum. z jęz. ang., Warszawa 1965, s. 127-128 i 131.

³ Mówiąc o instytucji mamy na uwadze tzw. rezultatywne znaczenie pojęcia organizacji, co szerzej objaśniono na s. 158. Ze względu na tożsamość znaczenia tych pojęć będziemy się nimi posługiwać zamiennie.

niezmiernie ważną, aby spośród niezliczonych możliwości, nasuwających się przy wyborze i formułowaniu celu, eliminować niezgodne z potrzebami środowiska zewnętrznego partykularne interesy, które wybijają się w jaskrawej formie ponad interesy całości. Cel podzielany przez wszystkich uczestników organizacji pomaga bowiem w utrzymaniu jej integralności, świadcząc zarazem o tzw. identyfikacji interesów jednostkowych i grupowych z interesami ogólnymi, co w poważnej mierze stanowi o powodzeniu przedsięwzięć⁴.

Cel oparty na tych podstawach staje się swego rodzaju głównym pomostem między podmiotami i przedmiotami działania. Wyrażając ogólną ideę przedsięwzięcia wyznacza on zarazem z jednej strony potrzebę działania podmiotu w odpowiadającym jego interesom kierunku, a z drugiej — stosunek tegoż podmiotu do interesów otoczenia, czyli do środowiska zewnętrznego, któremu ma on służyć, zapewniając swoją działalnością oczekiwane korzyści.

Poświęcając dany środek, człowiek pragnie uzyskać z niego maksimum rezultatu, a postawiwszy sobie cel, pragnie go osiągnąć najmniejszą ofiarą środków. Te dwa sposoby ustosunkowania celu do środków, nazwane zasadą gospodarczości, nie przesądzają ani o rodzaju ani o zakresie realizacji celu, jaki stawia sobie jednostka ludzka lub instytucja, lecz decydują o jego powodzeniu, gdy odnoszą się do konkretnego działania.

Współczesne instytucje gospodarcze w większym niż dawniej stopniu uzależniają korzyści własne od maksymalizacji korzyści udzielanych na zewnątrz, lecz dla utrzymania przynajmniej stanu równowagi sił między tymi instytucjami, każdej z nich potrzebna jest przede wszystkim nadwyżka dochodów nad nakładami. Zupełne wyrzeczenie się tej korzyści byłoby niemożliwe, ponieważ ostateczne cele instytucji prowadzącej działalność gospodarczą przybrałyby wówczas postać raczej pewnego poziomu aspiracji, aniżeli imperatywnego dążenia do sprostania wymaganiom środowiska zewnętrznego. Instytucja nie stosująca takich zasad postępowania i wszelkiego rodzaju sposobów, które maksymalizują korzyści udzielane w zamian za wszechstronne korzyści własne, może działać sprawnie tylko w zupełnie wyjątkowych okolicznościach.

Powyższe rozważania o istocie celu organizacyjnego prowadzą do

⁴ Por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 192-194 i 400-407; S. Kowalewska, *Psychospołeczne warunki pracy w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław - Warszawa - Kraków 1962, s. 55 i 119; J. Marshak, *Towards an Economic Theory of Organization and Information*, w: *Decision Processes*, New York 1957, s. 189; H. A. Simon, D.W. Smithburg, V. A. Thomson, *Public Administration*, New York 1959, s. 96; J.G. March i H. A. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 111-112, 117-118, 124-125, 128 i 255; E. W. Bakke, *Pojęcie organizacji społecznej*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, Warszawa 1965, s. 68-69, 88 i 100-103; W. F. Whyte, *Teoria organizacji w aspekcie interakcji*, w: *Nowoczesna...*, op. cit., s. 255-256; R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, w: *Nowoczesna...*, op. cit., s. 302 i 315 - 316.

teoretycznie i praktycznie ważnej konkluzji. Otóż — ze względu na wymaganą łączność celu z działaniem — najwyższą wartością odznaczają się cele jasne, racjonalne, wykonalne i operacyjne, dające à priori pewność, że niepożądane przez środowisko zewnętrzne aspiracje uczestników organizacji, zwłaszcza kierownictwa, ulegną ograniczeniu.

Im wyraźniejsze są cele danej działalności, tym silniejsza pobudka do jej podjęcia⁵. Z badań nad celami organizacyjnymi wywodzi się obserwacja, że niejasne ich ustalenie wywołuje liczne niepewności i nieporozumienia podczas wykonywania przyjętych przez organizację zadań⁶. Forma wyrażania i przekazywania celu wykonawcom, a zwłaszcza stopień jego jawności, odgrywa zatem doniosłą rolę w wyborze i ocenie kierunków działania.

Cel odpowiadający rzeczywistym warunkom i potrzebom jest celem racjonalnym, a więc wytyczonym prawidłowo. Jeśli równocześnie odpowiadają mu niezbędne środki⁷, to tym samym ma on wartość celu wykonalnego. Powodzenie w jego osiągnięciu zależy od masy przeznaczonych środków, podczas gdy powodzenie w wykonywaniu podporządkowanych celowi zadań — od sposobu adaptacji i wykorzystania tych środków.

Niezwykle ważną rolę odgrywa zdolność i umiejętność rozróżniania celów głównych i ubocznych (pobocznych)⁸ oraz nadrzędnych (dalszych) i podrzędnych (bliższych)⁹. Są one następstwem istniejącej w życiu hierarchii potrzeb, wyrażającej ich ogromną skalę i rozmaite stopnie pilności,

Ale nierzadko zdarza się, że zamiast jednego celu istnieje kilka celów współrzędnych¹⁰. Większość działań ma z reguły więcej niż jeden cel traktowany w danym przedziale jako ostateczny (cel działania jako całości), a więc współrzędny z innymi o tyle, że w danym przedziale działania nie jest traktowany jako środek do żadnego innego celu. Między celami współrzędnymi nie ma wprawdzie stosunku wyłączenia, ale może mieć miejsce stosunek niezgodności polegający na tym, że podwyższenie stopnia osiągnięcia jednego celu powoduje obniżenie stopnia osiągnięcia innego. Rywalizujące ze sobą cele współrzędne nie są równorzędne i dzielą się na główne i uboczne tworząc pewien układ hierarchiczny odpowiadający potrzebom i interesom podmiotu działania¹¹.

⁵ J. G. March i H. A. Simon, op. cit., s. 299.

⁶ R. M. Cyert i J. G. March, op. cit., s. 128.

⁷ Chodzi tu oczywiście o wszelkiego rodzaju środki, a więc — jak to określa E. W. Bakke, op. cit., s. 67 i 70 — o środki ludzkie, materiałowe, kapitałowe, ideowe i naturalne, wykorzystywane w działalności organizacji.

⁸ Por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław - Warszawa 1958, s. 122-123.

⁹ Por. ibidem, s. 84 - 85.

¹⁰ Por. H. A. Hopf, *Management and Optimum*, (privately printing), London 1935, cyt. za T. Pszczołowskim, *Analiza ogólnych zasad organizacji i kierownictwa*, Problemy Organizacji 1966, z. 5, s. 128.

¹¹ Por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 194 - 199.

Przez operacyjność celów organizacyjnych rozumie się w literaturze zakres, w jakim można zaobserwować i sprawdzić, czy cele są należycie realizowane. Jeżeli bowiem cel ma oddziaływać aktywnie i systematycznie na cały przebieg przedsięwzięcia, musi istnieć jakiś sprawdzian, miernik, albo prosty sposób określenia, czy i w jakim stopniu cel ten można będzie lub można było faktycznie osiągnąć, przyjmując jeden z alternatywnie dopuszczalnych kierunków działania. Cel sprawdzalny nazywa się operacyjnym¹².

Najlepszą formą wyrażania celu z uwagi na jego operacyjność zapewnia kwantyfikacja interesów i potrzeb, jednak forma ta nie znajduje zastosowania we wszystkich sytuacjach. Pod tym względem dają się wyodrębnić rozmaite stopnie operacyjności. Do najbardziej operacyjnych należy zaliczyć cele techniczne i technologiczne, mniejszą operacyjność wykazują cele ekonomiczne i organizacyjne, a najmniejszą — socjalne. Cele niesprawdzalne są nieoperacyjne i z reguły dają się pogodzić z każdym układem celów danego typu. Przykładem celu nieoperacyjnego może być deklaracja głosząca „dążenie do powszechnego dobrobytu”¹³.

Każdą instytucję (organizację) charakteryzują trzy cechy: 1. celowość istnienia i działania, 2. strukturalna budowa: egalistyczna lub hierarchiczna, 3. system wewnętrznej specjalizacji, koordynacji i kontroli w strukturze organizacyjnej, tj. zdolność składników organizacji do zachowania się w taki sposób, by określony cel jej istnienia i działania można było przypisać całemu układowi. Ale cel istnienia i działania należy uznać za czynnik główny, gdyż stanowi on i porządkuje funkcje poszczególnych części organizacji, a także kształtuje wzajemne stosunki między organizacjami. Dają temu wyraz liczne definicje pojęcia organizacji i instytucji oraz statuty organizacyjne. Dla przykładu warto przytoczyć kilka definicji tych pojęć.

Według T. Kotarbińskiego przez organizację ludzką, zależnie od kontekstu, rozumie się bądź czynność organizowania, jako akcję zespalania pewnych osób i rzeczy w całość określonymi stosunkami (tzw. czynnościowe znaczenie organizacji), bądź osiągnięty na skutek takiej czynności (albo samorzutnie) ustrój przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności (tzw. strukturalne znaczenie organizacji), bądź wreszcie sam obiekt tak zorganizowany, czyli „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” (tzw. rezultatywne znaczenie organizacji). We wszystkich tych trzech przypadkach czynniki składowe organizacji pomagają sobie w osiągnięciu celu

¹² J. G. March i H. A. Simon, op. cit., s. 78 i 252; R. M. Cyert i J. G. March, op. cit., s. 135.

¹³ J. G. March i H. A. Simon, op. cit., s. 253.

łączącego je w całość¹⁴. Uwzględniając te rozróżnienia J. Drozdowicz określa organizowanie „jako świadome i celowe doprowadzanie określonego zbioru elementów do takiego stanu, w którym stanowią one całość, a wszystkie jej składniki przyczyniają się do realizacji celu jakiemu ma służyć ta całość”¹⁵. Natomiast J. Kurnal nazywa organizację w znaczeniu rezultatowym „całością posiadającą uświadomiony cel istnienia i działania i złożoną z części, przy czym części te mają względem siebie i względem całości tego rodzaju stosunek, że przyczyniają się do powodzenia całości, tzn. osiągnięcia celu”¹⁶. Dla porównania można jeszcze przytoczyć definicję organizacji jaką stosuje E. W. Bakke: „Organizacja społeczna jest trwałym systemem zróżnicowanych i skoordynowanych działań ludzkich, wykorzystujących, przekształcających i zespalających specyficzny zespół ludzkich, materiałowych, kapitałowych, ideowych i naturalnych środków w jedną problemową całość, której funkcją jest zaspokajanie poszczególnych potrzeb ludzkich we wzajemnym oddziaływaniu z innymi systemami działalności ludzkiej i środkami w jej określonym otoczeniu”¹⁷. Równie interesującego sformułowania używa Ch. Argyris: „Organizacja jest wielością części, z których każda dąży do osiągnięcia szczególnego celu (-ów) i które utrzymują się dzięki wzajemnym powiązaniom, jednocześnie przystosowując się do środowiska zewnętrznego i przez to utrzymując stan wzajemnego powiązania części”¹⁸. Podobnie definiuje się pojęcie instytucji. W znaczeniu prakseologicznym jest to zespół współdziałających podmiotów wyposażony w aparaturę, czyli ogół tworzyw, narzędzi i wszelkich innych przedmiotów, którymi się posilkują wchodzące w skład zespołu osobniki¹⁹. Istotnym kryterium wyodrębniającym daną instytucję jest to, że zachowanie się członków zespołu determinuje przewaga wspólnego celu działania nad celami niezgodnymi²⁰. L. Urwik, formułując zasady organizacji i kierownictwa, stawia na pierwszym miejscu zasadę obiektywnego celu. Głosi ona, że zarówno każda całość organizacyjna, jak i każda jej część powinny być wyrazem celu danego przedsięwzięcia. W przeciwnym przypadku są one zbyteczne²¹.

Rozważając problem celu instytucji (organizacji) warto jeszcze przytoczyć pogląd J. Zieleniewskiego, który twierdzi, że instytucje, ani zespoły

¹⁴ Por. T. Kotarbiński, op. cit., s. 75 - 76 i 109 - 110.

¹⁵ J. Drozdowicz, *O pojmowaniu organizacji*, Biuletyn TNOiK 1960, nr 6, cyt. wg red. Z. Pietrańskiego, *Sprawne kierownictwo*, Warszawa 1962, s. 64.

¹⁶ J. Kurnal, *Próba ogólnego sformułowania problemów organizacji i zarządzania w handlu*, Zeszyty Naukowe SGPiS, Warszawa 1961, z. XXVIII, s. 106.

¹⁷ E. W. Bakke, op. cit., s. 87 - 88.

¹⁸ Ch. Argyris, *Zrozumienie zachowania ludzkiego w organizacji*, w: *Nowoczesna ...*, op. cit., s. 198.

¹⁹ Por. T. Kotarbiński, op. cit., s. 110 - 111.

²⁰ Por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 13 - 14 — przypis.

²¹ Por. L. Urwik, *The Pattern of Management*, Minneapolis 1956, s. 77.

nie mają — ściśle biorąc — żadnych celów. Nie mogą ich mieć „albowiem brak im świadomości i podświadomości. Cele instytucji to po prostu cele lub zadania zaakceptowane przez wszystkich lub przez znaczną większość członków danego zespołu (czasem zaś po prostu cele przywódców). Jeżeli jednak dostatecznie jasno zdajemy sobie z tego sprawę, to nic nie stoi na przeszkodzie, abyśmy, dla uproszczenia, nie mieli nazywać ich »celami instytucji«" ²².

Jak już zaznaczono poprzednio, przedsięwzięcia organizacyjne kształtowane są w dwojaki sposób: co do celu i co do zadań. Między tymi pojęciami istnieje zasadnicza różnica, dlatego nie można posługiwać się nimi zamiennie, jak to częstokroć zdarza się w języku potocznym. Cel bowiem, to długofalowe przedsięwzięcie, któremu podporządkowane są bieżące zadania. Natomiast zadania, to bieżące prace i zajęcia związane z osiągnięciem konkretnych wyników ^{22a}.

Na każde przedsięwzięcie jednostki albo zespołu ludzkiego, składają się czynności ²³ i zdarzenia ²⁴, jakie świadomie chcemy spowodować. Cel wytycza ogólną ideę przedsięwzięcia, ujmując je perspektywicznie a niezadko rozwojowo. Wskazuje on godny uwagi, końcowy punkt przebiegu przedsięwzięcia. Stąd też synonimem pojęcia celu przewidywanego może być ostateczny zamiar lub planowany wynik, natomiast celu już osiągniętego fakt dokonany świadomie, wynik uzyskany, bądź po prostu wydarzenie.

W przedsięwzięciach skomplikowanych podstawowym sposobem upraszczającym osiągnięcie celu jest rozłożenie go na pewną ilość w pewnym stopniu niezależnych składników. Innymi słowy wielkie, złożone przedsięwzięcie podzielone zostaje na szereg drobnych i prostych przedsięwzięć.

W stosunku do celu ogólnego ²⁵, wspólnego (*common end*) ²⁶, jako do zasadniczej idei przedsięwzięcia, są to cele szczegółowe i cząstkowe ²⁷ lub po prostu pomocnicze ²⁸ albo pośrednie ²⁹, zwane najczęściej zadaniami.

²² J. Zieleniewski, op. cit., s. 192.

^{22a} Por. R. Dyoniziak, *Rozbieżność między bieżącymi zadaniami a istotnymi celami przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Studia Socjologiczne 1964, nr 1/2, s. 124.

²³ „Czynność jest procesem wykonania określonego zadania cząstkowego, na które każde przedsięwzięcie można podzielić” (A. Fusek, K. Nowak, H. Podleski, *Analiza drogi krytycznej — CPM i PERT*, Warszawa 1967, s. 11).

²⁴ „Zdarzeniem jest moment rozpoczęcia (początek) lub moment zakończenia (koniec) czynności, dlatego zdarzenia są zarazem ważnymi punktami przedsięwzięcia” (ibidem, s. 12).

²⁵ Por. R. Likert, op. cit., s. 314.

²⁶ Por.: T. Kotarbiński, op. cit., s. 82-83, 103-104 i 107-108 oraz G. H. Mead, *The Philosophy of the Act* cyt. w artykule G. A. de Laguna, *Communication, the Act and the Object with Reference to Mead*, The Journal of Philosophy 1964, vol. 43, nr 9, s. 227 - 228.

²⁷ Por. R. Likert, op. cit., s. 314.

²⁸ Por. J. G. March i H. A. Simon, op. cit., s. 78, 245 - 247 i 255.

²⁹ Por. J. Zieleniewski, op. cit., s. 168.

Dzięki temu podziałowi, każdy wykonawca wchodzący w skład organizacji ma do czynienia z jednym składnikiem, a pozostałe może wykluczyć ze swego pola widzenia. Następuje więc przesunięcie centrum uwagi z wielostronności na jednostronność. Zdarza się przy tym, że podmioty oceniające końcowe wyniki działań zbiorowych i wewnętrznie wyspecjalizowanych, skłonne są pod wpływem błędnych, nierzadko koteryjnych założeń, brać pod uwagę tylko jeden lub niektóre cele pomocnicze, wykluczając tym samym *ex ante* wszechstronną, obiektywną ocenę całości.

Zadanie, jako narzędzie realizacji celu, wytycza logiczny przebieg przedsięwzięcia czyli jego punkty: początkowy, pośrednie i końcowy. Są nimi bieżące czynności, czas ich wykonania oraz środki niezbędne po to, aby otrzymać zamierzony rezultat.

W porównaniu z celem zadanie odznacza się mniejszą stałością, ponieważ zmienne okoliczności oraz zróżnicowane pod względem użyteczności i wydajności środki, oddziałując na tok pracy, wywierają swój wpływ na układ i zakres wykonywanych zadań. Jeżeli jednak zmienność ta ma zasięg na tyle ograniczony, że nie narusza istoty celu, wówczas nie przeciwdziała jego osiągnięciu, jakkolwiek wynik końcowy może być przez to przyspieszony lub opóźniony.

W sytuacji odwrotnej, gdy częściowa, chociażby zupełnie drobna, zmiana celu nie została sprzężona z wszechstronną zmianą układu zadań i środków, przebieg przedsięwzięcia może ulec dezorganizacji a osiągnięcie celu będzie utrudnione lub nawet wręcz niemożliwe.

Łączenie wyspecjalizowanych oraz terytorialnie i w czasie rozproszonych zadań, przeprowadzone przez podmiot koordynujący³⁰ działania

³⁰ Koordynowanie rozumiane przez H. Fayola jako łączenie, jednoczenie i harmonizowanie wszystkich czynności i wysiłków (patrz tegoż autora, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Warszawa 1926, s. 9) oznacza w szczególności z jednej strony „[...] prawo do regulowania działalności osób nadzorujących czy wykonujących rozmaite funkcje i czynności dla zapewnienia dostatecznie harmonijnej ich współpracy w dążeniu do wspólnego celu” (G. A. Smith, *Zarządzanie przedsiębiorstwami terytorialnie zdecentralizowanymi*, Warszawa 1963, s. 73), a z drugiej — zdolność i umiejętność przystosowania organizacji do zewnętrznych warunków środowiska (por. np. K. Piłajko, *Model organizacji socjalistycznej*, *Problemy Organizacji* 1967, z. 8, s. 48). Efektywna koordynacja wymaga następstwa pewnych elementów, które kształtują wewnętrznie każdą sprawną organizację. Są to elementy następujące: komunikacja, porozumienie, dobre stosunki międzyludzkie, współpraca (współdziałanie) (L. L. Bethel, F. S. Atwater, G. H. E. Smith, H. A. Stackman Jr., *Essentials of Industrial Management*, New York, Toronto, London 1959, s. 5-7). Koordynacja oraz pobudzenie działalności zespołowej wypełniają pojęcie czynności kierowania (zarządzania), które w szerokim tego słowa rozumieniu oznacza aktywność jakiegoś podmiotu, zmierzającą świadomie i celowo do wywarcia wpływu na zachowanie się innego podmiotu lub podmiotów ze sobą współdziałających i złączonych wspólnym dążeniem (por. Z. Pietrasiriski, op. cit., s. 13 oraz K. Piłajko, *Typologia kierownictwa*, *Kultura i Społeczeństwo* 1965, nr 4, s. 39-57). Dlatego zarządzanie (*management*)

cząstkowe, daje w sumie wykonanie całości dzieła. W rzeczy samej, wykonywanie poszczególnych zadań oznacza przecież stopniowe zbliżanie się do osiągnięcia ogólnego i ostatecznego celu.

Zbiór połączonych ze sobą celowo i z reguły powtarzalnych zadań określić można mianem funkcji w znaczeniu organizacyjnym³¹, rozróżniając przy tym funkcje mniej lub bardziej jednorodne oraz w mniejszej lub większej mierze złożone, o czym decydują takie względy, jak stopień podobieństwa zadań, oraz masa i rodzaj koniecznej do ich wykonania pracy.

Zadania i funkcje określone przedmiotowo odpowiadają strukturze egalistycznej. Z punktu widzenia ostatecznego celu i pod względem technologicznym nie ma bowiem czynności mniej lub bardziej ważnych. Natomiast zadania i funkcje rozpatrywane ze stanowiska istoty kierowania (zarządzania), a więc określone nie tylko przedmiotowo ale i podmiotowo, odpowiadają strukturze hierarchicznej i dlatego mają dwa punkty odniesienia: 1. zadania polegające na kierowniczym decydowaniu oraz 2. zadania wykonawcze. W przypadku pierwszym chodzi o prawo do wytyczania celów działalności i regulowania jej przez koordynację, nadzór i kontrolę podporządkowanych podmiotów. W przypadku drugim mamy na myśli zobowiązanie do wykonania czynności zgodnie z dyspozycją kierowniczą.

Podział ten znajduje m. in. wyraz w klasyfikacji funkcji organizacyjnych na regulujące i wykonawcze. Na tej podstawie można określić stosunek jednego podmiotu do drugiego, nadając jakiejś funkcji bądź funkcjom pewną rangę lub pozycję społeczną, ekonomiczną czy techniczną, ale nie można równocześnie w sposób doskonały podzielić ogółu instytucji na regulujące i wykonawcze, gdyż stosunek między nimi w strukturze organizacyjnej ma względny charakter. Daną bowiem czynność szczebla organizacyjnego można uznać jako regulującą ze względu na stosunek do niższych szczebli i jako wykonawczą ze względu na stosunek do wyższych szczebli³².

Przeprowadzona powyżej analiza różnic i zależności między celem, zadaniem i funkcją organizacyjną rozszerza nasz dotychczasowy pogląd o pojęciu organizacji, nadając mu bardziej dynamiczny charakter. Wynikające stąd ustalenia zdają się uzasadniać twierdzenie, że słuszne byłoby

uważa się po prostu za sztukę *kierowania ludzką działalnością* (por. M. G. Frost, *Management*, London 1966, s. 8-15).

³¹ Pogląd ten uzasadniają liczne pojęcia funkcji stosowane w literaturze. Por. np. T. Kotarbiński, op. cit., s. 103; J. Zieleniewski, op. cit., s. 168-169; J. G. March i H. A. Simon, op. cit., s. 23 - 26, oraz G. A. Smith, op. cit., s. 73. Z konieczności pomijam tu — rzecz jasna — wyjaśnienia związane z istotą funkcji w każdym innym, np. matematycznym znaczeniu.

³² Por. J. Zieleniewski, S. Szczypiorski, *Zasady organizacji i techniki handlu zagranicznego*, Warszawa 1961, s. 34 - 35.

posługiwanie się na użytek praktyczny następującym, nieco bardziej rozbudowanym, określeniem organizacji.

Organizacja jest planowym działaniem³³, niezbędnym do uzyskania korzyści w postaci największej efektywności albo wydajności³⁴ dzięki skupieniu uwagi na racjonalności połączeń środków z celem. I dlatego właśnie każde ogniwo organizacyjne³⁵ stanowi przede wszystkim trwały związek zadań wydzielonych i pogrupowanych zgodnie z regułami specjalizacji i kooperacji, a równocześnie podporządkowanych ogólnemu celowi. Po wtóre, każde z tych ogniw obejmuje z góry określony zakres kompetencji, czyli uprawnień i odpowiedzialności, podyktowany koniecznością wszelkiego, tak kierowniczego jak i wykonawczego, decydowania oraz działania. Po trzecie, każde ogniwo organizacyjne, skupia odpowiadający zadaniom i kompetencjom zespół środków w szerokim tego słowa znaczeniu.

Jakikolwiek program ekonomiczny, socjalny czy techniczny dochodzi zawsze do skutku przy pomocy i za pośrednictwem organizacji. Stąd efekty owych programów zależą tyleż od wartości zastosowanych wyznaczników ilościowo-jakościowych, co od sposobu ich realizacji w toku postępowania organizacyjnego.

Brak któregokolwiek z wymienionych wyżej elementów uniemożliwia istnienie ogniwa organizacyjnego. Natomiast słabość chociażby jednego z nich utrudnia sprawne działanie całej organizacji. Najczęściej spotykaną rozbieżnością wewnątrz organizacji, będącą równocześnie przyczyną jej słabości, jest dysproporcja między charakterem i rolą zadań z jednej strony, a nie odpowiadającymi im pod wieloma względami kompetencjami i środkami — z drugiej.

Doszliśmy teraz do punktu, w którym możemy syntetycznie przedstawić praktyczne znaczenie celu organizacyjnego. Cel wyraźnie sformułowany rozstrzyga przede wszystkim o zakresie szczegółowego programu działania i przeznaczeniu środków. Następnie, w toku realizacji tego

³³ Bez względu na jej formę zewnętrzną, tzn. niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z organizacją jako organizowaniem, ustrojem czy instytucją.

³⁴ Por. L. L. Bethel, F. S. Atwater, G.H.E. Smith, H. A. Stackman Jr., op. cit., s. 2.

³⁵ Pojęcie ogniwa organizacyjnego stosuje się dla określenia następujących form funkcjonalnych istniejących w rozległej strukturze systemu organizacyjnego: jednostki organizacyjnej, komórki organizacyjnej i stanowiska pracy. Pod pojęciem jednostki organizacyjnej rozumie się zespół ludzi i środków działający pod jednolitym kierownictwem, wykonujący określone zadania oraz wyposażony w samodzielność do działań prawnych (podmiot praw i obowiązków). Komórkę organizacyjną stanowi zespół ludzi i środków działający pod jednolitym kierownictwem, wykonujący określone zadania cząstkowe i stanowiący część składową jednostki organizacyjnej. Stanowisko pracy oznacza zespół zadań wykonywanych przez jednego pracownika w określonym wymiarze czasu oraz z reguły w określonym miejscu. W praktyce stosowane są również stanowiska wieloosobowe, które obejmują kilku pracowników wykonujących zadania pod kierownictwem jednego z nich.

programu, cel spełnia już funkcję kryterium racjonalności decyzji, oddziałując na wybór sposobów postępowania a także na wykorzystanie różnych środków, spośród alternatywnie możliwych. Wreszcie, w końcowej fazie cyklu organizacyjnego³⁶, cel staje się probierzem skuteczności działania, czyli punktem odniesienia w ocenie rezultatów, gdyż pozwala oznaczyć stopień zgodności wyników zamierzonych z uzyskanymi.

Instytucjonalne cele wyodrębnionych dziedzin gospodarczej aktywności człowieka tworzą w skali makroorganizacyjnej strukturę ogólnego celu gospodarowania, jakim jest zaspokajanie jego cywilizacyjnych potrzeb przy pomocy różnego rodzaju środków egzystencji materialnej i duchowej. Wywodząca się ze społecznego podziału pracy specjalizacja poszczególnych dziedzin gospodarki może być uznana za swoistą gradację ogólności wspomnianego celu.

NOTION OF THE ORGANIZATIONAL PURPOSE AND ITS ECONOMICAL APPLYING

S u m m a r y

A notion of an organizational purpose is defined in literature in different ways. The most penetrating ones I consider the definitions of J. Zieleniewski and R. M. Cyert and J. G. March. The first one indicates that the purpose is the future state of things inciting the actual acting in the definite direction. The second one formed by J. G. March identifies the purpose with mutual interest of the group of the acting subjects.

For the sake of required connections of the purpose with actual acting the greatest value have the purposes that are clear, rational, executable and operative and give a priori security, that the unwanted outside aspiration of the participants of the organization, especially of the managers would be subjected to reduction.

A very important part plays the ability and skill to differentiate the main purposes from the subordinate ones and the superior (farther ones) from the subordinate (nearer ones). Sometimes instead of one purpose there exist some coordinated purposes.

The organizational enterprises are formed in double way with reference to the purpose and with reference to the task. There is a great difference between these notions and therefore one cannot use them interchangeably.

In the economical activity a purpose performs some functions, namely it decides about the scope of detailed programme of activity and about the appointment of appliances, it is the criterion of rationality of decision decides about the choice of the means of proceeding. At last the purpose becomes the criterion of efficiency of acting because it allows to mark the grade of agreement of the intended results with the obtained ones.

³⁶ Cykl organizacyjny zawiera wszystkie, kolejno po sobie następujące elementy, które są treścią preparacji oraz wykonania przedsięwzięcia, a więc: 1. ustalenie celu działania, 2. dobór środków i zbadanie warunków jakie zapewnią osiągnięcie celu, 3. ustalenie planu konkretnych zadań, 4. ich wykonanie oraz 5. analizę i kontrolę wykonania (por. *Ekonomika handlu*, praca zbiorowa, pod red. Z. Zakrzewskiego, Warszawa - Poznań 1964, s. 455).