

O **RGANIZACJA**
M **ETODY**
T **ECHNIKA**

8-9



miesięcznik poświęcony
zagadnieniom pracy
administracyjnej

ROK XXVI NR 8-9 (284-5) SIERPIEŃ-WRZESIEŃ 1982

CONTENTS

- Sobczak K.:** People's Councils and Territorial Administration Organs Towards Unsubordinated Units, p. 1
The problems of relations between territorial organs and unsubordinated units in the sphere of experiences estimation and functions development perspectives of territorial organs performed over unsubordinated units
- Szajdakowska K.:** Territorial Administration Organs Towards Unsubordinated Units, p. 5
Characteristics and estimation of territorial administration organs' law changes towards unsubordinated units
- Pakuła A.:** Organizational Ties Construction In the So Called Political System Organizational Law, p. 8
The problems of organizational ties in the political system organizational law e.g. state administration territorial organs
- Ura E.:** Supervision And Control of Authorities and Administration Territorial Organs Upon the Civic Militia Activity, p. 12
The author discusses the problem e.g. hitherto existing law, especially the rights of the authorities and administration territorial organs regarding Civic Militia as well as forms and means of supervision and control
- Ciastoń S.:** The Rights Increase And Responsibility And Duties, p. 17
The author's remarks on the wrong tendencies to separately treating the matters connected with the increase of units and organizations rights and simultaneously increasing of the responsibilities and duties
- Kadlubowski H.:** The Information-Decisional Streams In the Investigating And Improving the Enterprise's Management Organization, p. 20
The management and decisional processes as the permanent process of problems' solving as well as the targets' set marking out the enterprise's activity structure have been discussed
- Figaszewska J.:** The Unnormative Rules of the State Administration In the Economic Activity Management, p. 26
The author discusses the law characteristics and the scope of being in force the unnormative rules in the socio-economic activity of the high and central organs of the state administration
- Gruszecki T.:** Law Bearing of Socio-Economic Planning, p. 31
The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system
- Mastalski R.:** The Financial Control as the Management Tools, p. 35
- Wach T.:** Human and Material Aspects of Management's Decisions, p. 38
- Sobków E.:** Organizational Rules of the Life-Saving In the Disasters' Places, p. 41
- Jamroga J.:** The Number of Subordinations — Rule Or Obstacle, p. 46
- World Problems, p. 49**
- Socialistic Countries Experiences, p. 52**
- The Experiences Exchange, p. 55**
- Opinions—Proposals—Polemics, p. 62**
- Other Writings, p. 65**
- The High Administrative Court Jurisdiction, p. 67**
- Books And Articles Review, p. 69**

СОДЕРЖАНИЕ

- Собчак К.:** Отношение народных советов и территориальных органов администрации к неподчиненным организациям. с. 1
Вопросы отношений между территориальными органами и неподчиненными организациями в сфере практической деятельности, а также перспективы развития функций этих органов по отношению к неподчиненным организациям.
- Шайдаковска К.:** Территориальные органы администрации и неподчиненные организации. с. 5
Обзор и оценка изменений в отношениях между территориальными органами администрации и неподчиненными организациями.
- Пакула А.:** Организационные связи в так называемом общественно-строевом организационном праве. с. 8
Вопросы организационных связей в общественно-строевом административном праве на примере системы территориальных органов государственной администрации.
- Ура Е.:** Контроль и надзор территориальных органов власти и государственной администрации над деятельностью милиции. с. 12
Автор рассматривает поставленный вопрос в свете существующего законного порядка. Представлена сфера полномочий территориальных органов власти и государственной администрации по отношению к Гражданской Милиции, а также средства и формы реализации контроля и надзора.
- Цястоń С.:** Повышение полномочий в сопоставлении с ответственностью и обязанностями. с. 17
Замечания на счет неправильных тенденций к необоснованному пониманию роста полномочий организаций без связи с одновременным ответственности и обязанностей.
- Кадлубовски Г.:** Потoki информации и решений в исследованиях, а также совершенствовании управления предприятием. с. 20
В статье процесс управления и процесс принятия решений представлены в виде постоянного процесса разрешения проблем, там же обсуждается множество целей, детерминирующих структуру деятельности предприятия.
- Фигашевска Я.:** Ненормативные акты территориальных органов государственной администрации в управлении хозяйственной деятельностью. с. 26
Автор предприняла попытку охарактеризовать с юридической позиции сферу действительности ненормативных актов общественно-хозяйственной деятельности головных и центральных органов государственной администрации.
- Грушецки Т.:** Правовые аспекты социально-хозяйственного планирования. с. 31
- Мастальски Р.:** Финансовый контроль — инструмент управления. с. 35
- Вах Т.:** Люди и предметные аспекты управленческих решений. с. 38
- Собкув Е.:** Принципы организации спасательных действий в районе возникновения катастроф. с. 41
- Из-за рубежа. с. 49**
- Из опыта социалистических стран. с. 52**
- Обмен опытом. с. 55**
- Суждения—предложения—poleмики. с. 62**
- Судебная практика Верховного Административного Суда. с. 67**
- Рецензия. с. 69**

ORGANIZACJA METODY TECHNIKA

Czasopismo poświęcone zagadnieniom pracy
administracyjnej

Adres Redakcji—02-067 Warszawa, ul. Wawelska 56
tel. 25-12-81 w. 325

Treść numeru

Cena prenumeraty rocznej zł 720

Nr 8-9 ROK 1982

KD 354

Sobczak K. prof. dr hab.: Rady narodowe i terenowe organy administracji wobec jednostek nie podporządkowanych. O-M-T, 1982, nr 8/9 s. 1

Problematyka stosunków pomiędzy organami terenowymi a jednostkami nie podporządkowanymi w zakresie doświadczeń i perspektywy rozwojowej funkcji organów terenowych sprawowanych wobec jednostek nie podporządkowanych

KD 354

Szajdakowska K., dr: Terenowe organy administracji a jednostki nie podporządkowane. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 5.

Charakterystyka i ocena zmian w sytuacji prawnej terenowych organów administracji wobec jednostek nie podporządkowanych.

KD 35

Pakuła A., mgr: Konstrukcja więzi organizacyjnych w tzw. ustrojowym prawie organizacyjnym. O-M-T, nr 8/9, s. 8.

Problematyka więzi organizacyjnych w ustrojowym prawie administracyjnym na przykładzie systemu terenowych organów administracji państwowej.

Problematyka więzi organizacyjnych w ustrojowym prawie administracyjnym na przykładzie systemu terenowych organów administracji państwowej.

KD 35

Ura E., doc. dr hab.: Nadzór i kontrola terenowych organów władzy i administracji państwowej nad działalnością Milicji Obywatelskiej. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 12

Autor rozważa wskazany w tytule problem na podstawie istniejącego stanu prawnego. W szczególności wskazuje jak daleko sięgają uprawnienia terenowych organów władzy i administracji państwowej w stosunku do Milicji Obywatelskiej i jakimi środkami i formami realizowany jest nadzór i kontrola nad tymi jednostkami.

KD 651

Ciastoń S., doc. dr hab.: Wzrost uprawnień a odpowiedzialność i obowiązki. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 17

Refleksje autora nt. niesłusznych tendencji do oddzielnego traktowania spraw związanych z narastaniem uprawnień jednostek i organizacji oraz równoczesnym odpowiednim wzrostem odpowiedzialności i obowiązków.

KD 651

Kadlubowski H., dr: Strumienie informacyjno-decyzyjne w badaniu i usprawnianiu organizacji zarządzania przedsiębiorstwem. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 20

W artykule omówiono proces zarządzania oraz proces decyzyjny jako ciągiły proces rozwiązywania problemów, dalej omówiono zbiór celów, wyznaczających strukturę działania przedsiębiorstwa.

KD 35

Figaszevska J., mgr: Akty nienormatywne organów administracji państwowej w kierowaniu działalnością gospodarczą. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 26

Autorka podjęła charakterystykę prawną z zakresu obowiązywania aktów nienormatywnych w działalności społeczno-gospodarczej naczelnych i centralnych organów administracji państwowej.

KD 35

Gruszecki T., mgr: Prawne aspekty planowania społeczno-gospodarczego. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 31

Autor podejmuje rozważania nt. relacji pomiędzy porządkiem prawnym i metodami planowania gospodarczego, które w poprzednim okresie stały się coraz bardziej autonomiczne w stosunku do systemu prawnego gospodarki narodowej.

KD 651

Mastalski R., doc. dr hab.: Kontrola finansowa jako instrument zarządzania. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 35

Autor omówił kontrolę finansową jednostek gospodarczych jako kontrolę, której przedmiotem są zjawiska gospodarcze badane przez pryzmat funkcjonowania pieniądza w obrocie społecznym.

KD 651

Wach T., mgr: Ludzie i rzeczowe aspekty decyzji kierowniczych. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 38

ORGANIZACJA METODY TECHNIKA

SIERPIEŃ—WRZESIEŃ 1982 — ROK XXVI

WE ORGANY ADMINISTRACJI PODPORZĄDKOWANYCH rojektem ustawy)

cych rozwiązywania wszelkich problemów typu regionalnego¹⁾.

Ustosunkowanie się do tych spraw nie jest łatwe. Każde z tych rozwiązań ma swoje aspekty dodatnie i ujemne (do czego wrócimy). Spójrzmy jednak na rozwój koncepcji zadaniowej organów terenowych w Polsce — będzie to istotne dla zobrazowania stopnia złożoności problemu.

Okres pierwszy (po odzyskaniu niepodległości w 1918 r.) trwał do 1928 r. Był to czas funkcjonowania organów nie zespolonych w terenie. Reforma z 1928 r. umożliwiła utworzenie organów zespolonych mających kompetencje ogólne. Rozwój rad narodowych i terenowych organów administracyjnych po drugiej wojnie światowej wiązał się z rozszerzeniem zasięgu oddziaływania tych organów. Wszystkie następne przekształcenia dokonywane były m. in. przez utrzymywanie tej tendencji coraz szerszego zasięgu oddziaływania przedmiotowego²⁾ — rady i ich organy miały umacniać swą pozycję poprzez rozszerzanie się sfery wpływów. W końcu lat pięćdziesiątych rozpoczyna się swoista kariera słowa „koordynacja”, związana ściśle z próbami stworzenia możliwości oddziaływania przez organy terenowe na pracę jednostek organizacyjnych nie podporządkowanych tym organom.

Odrębnego naświetlenia wymagają próby umocnienia funkcji koordynacyjnych w latach 1972—1975. Odbyło się to m. in. drogą instrumentalizacji prawnej z jednoczesnym odejściem od deklaracyjnego, niemal hasłowego ujmowania tych zadań w dotychczasowych przepisach. Dokonano więc próby przetransponowania ogólnie określonych zadań w czynności, które miały doprowadzić do oczekiwanego rezultatu.

Jednocześnie nastąpiła miniaturyzacja województw — a więc powstała sprzeczność pomiędzy dokonaniem w sferze funkcjonalnej i strukturalnej. W małych województwach zmalały szanse prowadzenia działalności koordynacyjnej. Koordynacja terenowa uzyskała cechy fasadowości, jednak uwagę przywiązywano do uzyskiwania przez terenowe organy korzyści materialnych, natomiast zniknęła z pola widzenia podstawowa rola, jaką powinna spełniać. Ten krótki przegląd pozwala

CONTENTS

Sobczak K.: People's Councils and Territorial Administration Organs Towards Unsubordinated Units, p. 1

The problems of relations between territorial organs and unsubordinated units in the sphere of experiences estimation and functions development perspectives of territorial organs performed over unsubordinated units

Szajdakowska K.: Territorial Administration Organs Towards Unsubordinated Units, p. 5

Characteristics and estimation of territorial administration organs' law changes towards unsubordinated units

Pakula A.: Organizational Ties Construction In the So Called Political System Organizational Law, p. 8

The problems of organizational ties in the political system organizational law e.g. state administration territorial organs

Ura E.: Supervision And Control of Authorities and Administration Territorial Organs Upon the Civic Militia Activity, p. 12

The author discusses the problem e.g. hitherto existing law, especially the rights of the authorities and administration territorial organs regarding Civic Militia as well as forms and means of supervision and control

Ciastoń S.: The Rights Increase And Responsibility And Duties, p. 17

The author's remarks on the wrong tendencies to separately treating the matters connected with the increase of units and organizations rights and simultaneously increasing of the responsibilities and duties

Kadlubowski H.: The Information-Decisional Streams In the Investigating And Improving the Enterprise's Management Organization, p. 20

The management and decisional processes as the permanent process of problems' solving as well as the targets' set marking out the enterprise's activity structure have been discussed

Figaszewska J.: The Unnormative Rules of the State Administration In the Economic Activity Management, p. 26

The author discusses the law characteristics and the scope of being in force the unnormative rules in the socio-economic activity of the high and central organs of the state administration

Gruszecki T.: Law Bearing of Socio-Economic Planning, p. 31

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Mastalski R.: The Financial Control as the Management Tools, p. 35

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Wach T.: Human and Material Aspects of Management's Decisions, p. 38

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Sobków E.: Organizational Rules of the Life-Saving In the Disasters' Places, p. 41

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Jamroga J.: The Number of Subordinations — Rule Or Obstacle, p. 46

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

World Problems, p. 49

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Socialistic Countries Experiences, p. 52

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

The Experiences Exchange, p. 55

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Opinions—Proposals—Polemics, p. 62

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Other Writings, p. 65

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

The High Administrative Court Jurisdiction, p. 67

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Books And Articles Review, p. 69

The author discusses the relation between the law order and the economic planning methods which previously grew more and more independent towards the national economy law system

Autor opisał trzy odmienne aspekty decyzji kierowniczych, które wiążą się z ich „ludzkiem”, „osobowym” i interakcyjnym charakterem.

Sobków E., mgr: Zasady organizacji akcji ratowniczej w miejscu katastrof. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 41

Autor wskazuje na potrzebę jednolitego i kompleksowego uregulowania koordynacji czynności związanych z ograniczeniem i usuwaniem skutków katastrof.

Jamroga J.: Wielkość podporządkowań — reguła czy bariera. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 46.

Rozważania, nt. rodzajów i form podporządkowania pracowników w strukturze formalnej.

Ze świata

Güttner G., prof. Sądownictwo i sędziowie administracyjni w RFN. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 49.

Autor omówił cele, zadania i kompetencje sądownictwa administracyjnego w RFN jako jednego z organów kontroli i oceny administracji.

Leddet J.: Informatyka a obieg informacji w administracji francuskiej. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 51

Autor omówił wpływ informatyki na administrację francuską oraz przedstawił podstawowe zasady obiegu informacji w organach administracji.

Z doświadczeń krajów socjalistycznych

Odpowiedzialność prawna w związku z eksploatacją zautomatyzowanych systemów zarządzania w ZSRR. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 52.

Zasady i granice odpowiedzialności ośrodków obliczeniowych w stosunku do kontrahentów.

Doskonalenie regulacji prawnej zarządzania budownictwem w ZSRR. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 52

Omówienie sprzeczności pomiędzy zmianami o charakterze ekonomicznym i regulacją prawną działalności organizacji budowlanych.

System gałęziowy i jego centrum zarządzania w ZSRR. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 53

Wymiana doświadczeń

Pawłowska J., dr: Metodologia reprezentacyjnego badania wdrażania reformy przez urzędy terenowych organów władzy administracji państwowej stopnia podstawowego. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 55

Autorka przedstawiła metodologię badania wdrażania reformy przez urzędy terenowych organów administracji państwowej stopnia podstawowego.

Gorynia M., mgr: Jak badać i usprawniać organizację? O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 57

Autor dokonał zestawienia różnych podejść, koncepcji, postaw, orientacji, metod i procedur, które stosowane są w badaniu i usprawnianiu organizacji.

Muszalski W.: Rola administracji przedsiębiorstw w zakresie sporządzania instrukcji bhp. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 60

Wybrane uwagi dotyczące zadań i funkcji służby bhp w zakładach pracy.

Opinie — propozycje — polemiki

Wierzbicki K. dr: Racjonalna struktura organizacyjna jako przesłanka właściwej kontroli wewnętrznej. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 62

Autor omawia warunki, które powinny być uwzględnione przy tworzeniu struktur organizacyjnych i w trakcie ich funkcjonowania.

Co piszą inni, s. 65

Jaroszyński A., doc. dr hab.: Orzecznictwo Naczelnego Sądu Administracyjnego. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 67

Autor omówił wyrok NSA unieważniający decyzję w przedmiocie opróżnienia lokalu przez małoletniego.

Recenzje

Łuniew A. E.: Priroda, prawo, uprawnienie. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 69

Recenzja książki wydanej przez wydawnictwo Nauka w Moskwie w 1982 r. Recenzent: W. Radecki.

Fuks T., Lopatka A., Rybicki M., Skrzydło W.: Ustrój polityczny PRL. O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 70

Recenzja książki wydanej przez PWN w Warszawie w 1981 r.

Pajestka J.: Polski kryzys lat 1980—1981. Jak do tego doszło i co rokuje? O-M-T, 1982, nr 8/9, s. 71

Recenzja książki wydanej przez KiW w Warszawie w 1981 r. Recenzent: S. Ciastoń.

którą liczebność próby przyjąć do badania, tzn. przy jakich wartościach d oraz przy którym z podanych dwóch współczynników ufności.

$$S^2(\hat{p}) = \frac{N-n}{(N-1)n} pq.$$

Ocenę precyzji można wyrazić za pomocą względnych średnich błędów szacunków. Średnie błędy szacunków frakcji elementów wyróżnionych oblicza się na podstawie wzoru:

$$V(\hat{p}) = \frac{S(\hat{p})}{p}.$$

Średni błąd szacunku wyrażony powyższym wzorem informuje, że oszacowane na podstawie próby frakcje elementów wyróżnionych w populacji wynoszą $\hat{p} \pm V(\hat{p})$. Tak więc np. jeżeli otrzymano wartość p równą 0.05 (5%), a wartość $V(\hat{p})$ równą 0.01 (1%), to faktyczna wartość parametru p wynosi 0.05 ± 0.01 , czyli zawarta jest w granicach od 0.0495 do 0.0505, a więc od 4,95% do 5,05%. Na zakończenie dodajmy, że liczebność próby na potrzeby omawianego badania została ustalona ze względu na jedną cechę, a mianowicie frakcję gmin, które rozpoczęły prace związane z reformą gospodarczą. Jest to cecha zasadnicza dla danego badania. Gdyby jednak zbierano informacje dodatkowe o innych cechach populacji, to wówczas wartości tych cech będą już szacowane z inną precyzją niż cecha zasadnicza.

Mgr Marian Gorynia

JAK BADAĆ I USPRAWNIAĆ ORGANIZACJĘ?

Problematyka badania i usprawniania organizacji doczekała się licznych i szerokich opracowań. Wyniki poszczególnych prac badawczych charakteryzują się różnymi stopniami adekwatności opisu badanych zjawisk i procesów, kładą akcenty na inne strony organizacyjnej rzeczywistości, a w efekcie są raczej trudno porównywalne między sobą. Oczywiście nie było i nie ma w badaniach organizacji podejścia najlepszego, uniwersalnego. Wybór określonej „filozofii” badania, a co za tym idzie — metod jego przeprowadzenia, zależy od celu jaki sobie badacz stawia i od sytuacji, w jakiej się znajduje organizacja.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie zestawienia różnych podejść, koncepcji, postaw, orientacji, metod i procedur, które stosowane są w badaniu i usprawnianiu organizacji. Chodzi mianowicie o przedstawienie związanych charakterystyk poszczególnych podejść, koncepcji itd. oraz o ewentualne określenie zakresu ich stosowności.

Terminologia dotycząca omawianego zagadnienia jest bardzo nieściśła. W literaturze brak jest konsekwencji w stosowaniu podstawowych pojęć. Warto więc zwrócić uwagę na próbę uporządkowania aparatury pojęciowej dokonaną przez Z. Żabowskiego¹⁾. Cytowany autor opierając się na podziale wprowadzonym przez R. L. Ackoffa²⁾ rozgranicza takie określenia, jak:

— postawa (podejście); jest to generalny sposób zasto-

sowania odpowiednich metod do rozwiązywania problemów projektowych,

— metoda; jest to usystematyzowana procedura postępowania w rozwiązywaniu problemów projektowych wynikających z istoty podstawowych praw nauki i techniki,

— technika; jest to szczegółowy sposób wykorzystania fizycznych i atrybutowych (pojęciowych) narzędzi projektowych w postępowaniu wzorcowym,

— narzędzia; są to fizyczne i atrybutowe instrumenty projektowe stosowane w odpowiedniej technice projektowania.

Powyższa propozycja dotyczy co prawda metodologii projektowania organizacji, jednak z powodzeniem można ją wykorzystać do klasyfikacji pojęć związanych z badaniem i usprawnianiem organizacji. W świetle powyższego przyjąć można, że terminy: postawa, podejście, orientacja, koncepcja posiadają w tym miejscu zbliżone znaczenia, są nawet tożsame.

Analizę podejść do badania i usprawniania organizacji rozpocząć można od przedstawienia „klasycznego” już podziału, którego kryterium jest sposób rozumienia organizacji:

1. Podejście klasyczne — organizacja jest systemem technicznym, cechuje ją determinizm i duża niezawodność.

2. Podejście socjologiczne — organizacja jest systemem społecznym, podkreśla się znaczenie jednostek i grup oraz relacji między nimi.

1) Z. Żabowski: „Podejście systemowe w projektowaniu zakładów przemysłowych”, *Problemy Organizacji*, 3/1980, s. 169.

2) Za J. O'Shaughnessy: *Metodologia decyzji*, Warszawa 1975, s. 216.

3. Podejście systemowe — organizacja jest systemem składającym się z podsystemów, działającym w określonym otoczeniu.

Podejście klasyczne opiera się na badaniu czynności niezbędnych do osiągnięcia celów. Rozwiązywanie problemów organizacyjnych sprowadza się do ustalenia racjonalnego podziału pracy dla osiągnięcia sprawnej specjalizacji oraz budowy struktury autorytetów dla utrzymania kontroli i koordynacji.

Jako środek stosuje się tutaj zasady wynikające z doświadczenia. Badane czynniki to przede wszystkim: rodzaj pracy, specjalizacja, obciążenie pracą, autorytet, odpowiedzialność.

W podejściu socjologicznym akcent położony jest na urzędzeniu wywołujące kooperację członków organizacji. Dlatego też podkreśla się znaczenie udziału grup roboczych w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą. Badane w tym podejściu czynniki, to: indywidualne pragnienia i potrzeby, zachowanie się grup roboczych, zachowanie się nadzoru, zachowanie się grup względem siebie.

Podejście systemowe istotę rozwiązywania problemów organizacyjnych upatruje w minimalizacji obciążenia sieci łączności. W tym celu przeprowadzana jest analiza decyzji zmierzająca do zapewnienia informacji i kanałów łączności dostosowanych do koniecznych decyzji. Badanymi czynnikami są: podejmowanie decyzji, potrzeby w dziedzinie informacji, kanały łączności.

W historii myśli organizacyjnej pojawiały się niekiedy tendencje do absolutyzowania któregoś z podejść tutaj omawianych. Dobrym podsumowaniem prowadzonej na ten temat dyskusji może być opinia Jerzego Lutosławskiego: „Podejście klasyczne wciąż pozostaje logicznym szkieletem struktury, na którego kształt mogą wpływać i powinny wpływać wyniki rozwiązań opartych na cybernetycznej teorii systemów. Świadomość wyników badań nad stosunkami współdziałania chroni nas przed rozwiązaniami organizacyjnymi, które mogłyby okazać się zawodne w działaniu ze względu na postawy ludzi”³⁾.

Na omówienie zasługuje również koncepcja L. Kędzierskiego nazwana przez jej autora metodą „trzech modeli”⁴⁾. Może ona być stosowana zarówno przy budowaniu, jak i badaniu systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Zakłada się w niej kolejne spojrzenie na przedsiębiorstwo na podstawie trzech modeli: systemowego, analitycznego i technologicznego. Najpierw rozważa się przedsiębiorstwo od strony modelu systemowego, uwzględniając następujące aspekty:

— ekonomiczny; analizuje się społeczno-ekonomiczne cele, środki i warunki działania przedsiębiorstwa — przedsiębiorstwo traktuje się jako jednostkę gospodarczą, której celem jest przekształcania zasobów w ramach przewidzianych funkcją społeczną, do pełnienia której przedsiębiorstwo to zostało powołane,

— socjologiczny; przedsiębiorstwo występuje tu jako

zorganizowany zespół ludzki, kolektyw, całość złożona z wielu współdziałających ze sobą osób w określonych ramach prawnych,

— organizacyjny; przedsiębiorstwo rozpatruje się tu jako jednostkę organizacyjną, której celem jest zorganizowanie struktur podmiotowych, czynnościowych i przedmiotowych systemu pod kątem uzyskania optymalnej sprawności,

— kooperacji społecznej; badamy tu kontakty przedsiębiorstwa z otoczeniem, tzn. z innymi systemami, zakres i formę interakcji z systemami nadrzędnymi oraz z systemami otoczenia bezpośredniego i pośredniego, przedsiębiorstwo występuje tu jako podsystem systemu nadrzędnego oraz współdziała z systemami równorzędnymi.

Zadaniem modelu analitycznego jest rozdzielenie systemu działania na cztery podstawowe składniki oraz identyfikacja relacji między tymi składnikami. W tym celu udziela się odpowiedzi na następujące pytania:

1) Co trzeba realizować? — trzeba określić funkcje, strukturę czynnościową i przewidywane zadania,

2) Kto ma realizować? — ustalenie struktury podmiotowej,

3) W jaki sposób będzie realizowane? — opracowanie technologii działania,

4) Jakie są związki z otoczeniem? — określenie pozycji systemu względem otoczenia, tzn. względem innych systemów.

Model technologiczny bada mechanizm funkcjonowania systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa, w którym człowiek za pomocą transformacji informacji w procesach informacyjno-decyzyjnych (układy kierownicze) transformuje zasilenie w procesach materialno-energetycznych (układy robocze).

Układy kierownicze bada się w aspektach:

— socjotechnicznym; pod kątem kierowania ludźmi,

— ekonomiczno-finansowym; pod kątem zarządzania zasobami,

— cybernetycznym; pod kątem sterowania procesami.

Układy robocze badamy natomiast w aspektach:

— produkcji; pod kątem organizowania i realizowania procesów produkcji,

— zabezpieczenia produkcji i zarządzania; pod kątem organizowania i realizowania procesów materialno-energetycznych, składających się na gospodarowanie zasobami niezbędnymi do umożliwienia realizowania procesów zarządzania.

Podstawową zaletą metody „trzech modeli” jest jej kompleksowy charakter. Metoda ta pozwala w szczególności na łączne rozpatrywanie problematyki organizacji przedsiębiorstwa w jej aspekcie instytucjonalnym i funkcjonalnym z jednej strony oraz w aspekcie statycznym i dynamicznym z drugiej strony.

Interesujące modelowe podejścia do usprawnień organizacji przedstawia B. Wawrzyniak⁵⁾. Za P. Hersneyem i K. H. Blanchardem podejścia te nazywa cyklami zmian. Stosując kryterium miejsca, w którym powstaje inicjatywa usprawnienia organizacji, wyróżnić można:

a) cykl partycypacyjny,

b) cykl dyrektywny.

Usprawnienia organizacji w cyklu partycypacyjnym inspirowane są przez członków organizacji lub ich grupy na podstawie nowej wiedzy lub są związane z odczuwaną przez nich potrzebą zmian i silną motywacją do ich przeprowadzenia. Powyższe czynniki wpływają na indywidualne i grupowe zachowania członków organizacji,

3) Przedmowa do wydania polskiego książki: J. O'Shaughnessy: Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie, Warszawa 1972, s. 8.

4) L. Kędzierski: „Założenia systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa”, *Ekonomika i Organizacja Pracy*, 1/1981, s. 16—19.

5) B. Wawrzyniak: „Podejścia do usprawnień procesów zarządzania organizacjami gospodarczymi”, *Organizacja, Metody, Technika* 1/1981, s. 9.

które z kolei określają kształt przyjmowanej strategii usprawnień. Cykl dyrektywny natomiast polega na odgórnym wprowadzeniu usprawnień, które mogą być różnie przyjęte przez członków organizacji. Wartościowanie wymienionych cykli w sensie absolutnym nie ma sensu. Można je jedynie oceniać w sensie relatywnym w odniesieniu do konkretnych sytuacji organizacyjnych. W metodologii projektowania struktur organizacyjnych wyróżnia się m. in. metodę diagnostyczną i metodę prognostyczną. W procesie analizy diagnostycznej dokonuje się porównania istniejącego stanu organizacji ze stanem pożądanym, mającym swoje odbicie w świadomości prowadzącego badanie. Obraz tej docelowej, w pewnym sensie wzorcowej organizacji, powstaje na podstawie doświadczenia i wiedzy organizatora dotyczącej prawidłowych rozwiązań organizacyjnych. Znajomość stanu faktycznego, jego odchyłeń od stanu pożądanego oraz przyczyn także odchyłeń stwarza możliwości usprawnień. Oceniając przydatność tej metody J. Trzcieniecki zauważa, że: „Metoda diagnostyczna nie sprzyja rozwojowi futurologicznego typu myślenia; przyjęcie za punkt wyjścia istniejącego stanu organizacji nie pozwala na oderwanie się od przeszłości oraz teraźniejszości i wyznaczenie nowego kształtu organizacji, uwzględniającego nowe, przyszłościowe warunki”⁶⁾. Metoda prognostyczna natomiast polega na zbudowaniu systemu wzorcowego, będącego przyszłościowym kształtem organizacji, do którego należy dążyć. Z drugiej strony system wzorcowy jest punktem wyjścia do osiągnięcia poprzez stopniowe uwzględnianie warunków ograniczających takiego kształtu systemu, który będzie możliwy do praktycznego wykorzystania, czyli systemu realnego. A oto opinia wartościująca przydatność metody prognostycznej. „Stwierdzono w praktyce, że uzyskany tą drogą system realny charakteryzuje się wyższym poziomem organizacyjno-technicznym niż system usprawniany metodą analizy diagnostycznej. Tłumaczy się to tym, że w czasie długotrwałego zwykle rejestrowania stanu faktycznego projektant jak gdyby przyzwyczajają się do tego stanu co nie sprzyja tworzeniu bardziej postępowych rozwiązań”⁷⁾.

Z kolei zwrócić można uwagę na koncepcję A. K. Koźmińskiego. Stwierdza on, że „Istnieją dwa podstawowe kryteria wyodrębniania przedmiotu analiz systemowych w gospodarce socjalistycznej. Według rozwiązań organizacyjno-instytucjonalnych i według procesów. Efektem zastosowania pierwszego są badania względnie wyodrębnionych fragmentów struktury (np. resortów lub przedsiębiorstw), drugiego natomiast analizy procesów (np. planowania) zachodzących w wielu elementach struktury i łączących je. Analizy systemowe stosowane w praktyce powstają z połączenia obu tych kryteriów, dotyczą więc np. procesów planowania w konkretnych układach organizacyjnych. Bardziej płodne

teoretycznie i stwarzające większe szanse interdyscyplinarnej integracji nauk wydaje mi się zastosowanie kryterium procesu”⁸⁾. Treść przytoczonego cytatu pozwala wyróżnić kolejne dwa podejścia do badania organizacji: — podejście instytucjonalne, wiodącym przekrojem badawczym jest przekrój podmiotowy, punkt wyjścia stanowi odpowiedź na pytanie. kto?

— podejście funkcjonalne; zainteresowanie koncentruje się na aspekcie przedmiotowym, najważniejsza jest kwestia: co? i jak?.

W badaniach naukowych prowadzonych w ramach teorii organizacji i zarządzania wskazać można ponadto na istnienie dwóch kolejnych podejść, mianowicie podejścia opisowo-wyjaśniającego i normatywnego. Inspirację do wydzielenia tych podejść stanowią rozważania francuskiej autorki Jane Aubert-Krier⁹⁾. Wskazuje ona, że z jednej strony wyróżnić można prace, w których próbuje się określić jak organizacje funkcjonują, jak podejmuje się w nich decyzje oraz czy można zbudować modele funkcjonowania organizacji i je testować.

W badaniach z dziedziny organizacji i zarządzania występuje również tzw. podejście sytuacyjne (contingency approach, situational approach). W myśl tego podejścia wewnętrzne funkcjonowanie organizacji musi być zgodne z wymogami zadania organizacji, z technologią, z otoczeniem zewnętrznym i z potrzebami jej członków¹⁰⁾. Zamiast poszukiwać panaceum na najlepszy we wszystkich warunkach sposób organizowania, badacze koncentrują się na analizie funkcjonowania organizacji w zależności od potrzeb członków i zewnętrznych bodźców oddziałujących na organizację. Do sprawnego funkcjonowania organizacji niezbędna jest bowiem spójność jej celów, struktury i technologii z wymaganiami otoczenia i potrzebami członków organizacji. Niekiedy przytacza się zarzut, że podejście sytuacyjne cechuje się skrajnym relatywizmem oraz, że brak jest ogólnej teorii tego podejścia i wypracowanych metod badawczych¹¹⁾. Zarzuty te są chyba tylko częściowo słuszne. Zważywszy pragmatyczne nastawienie tego podejścia związane z jego szerokim wykorzystaniem w badaniach empirycznych, trudno się dziwić położeniu nacisku na analizę funkcjonowania organizacji w konkretnych warunkach presji i możliwości istniejących w organizacji i jej otoczeniu. Podstawę do tłumaczenia drugiego zarzutu może stanowić wieloznaczność terminu „teoria”. Jeśli za teorię uznajemy np. system twierdzeń sformułowany na gruncie podejścia klasycznego, to wydaje się, że na miano teorii zasługuje również zespół ustaleń badawczych, który uzyskano opierając się na podejściu sytuacyjnym. Brak wypracowanych specyficznych metod badawczych rekompensowany jest z powodzeniem stosowaniem metod zaczerpniętych z podejścia klasycznego czy systemowego.

Jako przeciwieństwo podejścia sytuacyjnego zaproponować można podejście generalizujące. Podejście sytuacyjne koncentruje się na tym, co organizacje różni, natomiast podejście generalizujące skupia się na cechach wspólnych różnym organizacjom. Aby scharakteryzować podejście generalizujące posłużyć się można następującym cytatem: „Organizacje, jak korporacje, szkoły, rządy, które przenikają wszystkie strony naszego życia mają pewne cechy wspólne. Wszystkie są celowymi grupami społecznymi i składają się z ludzi, wykonujących różne zadania, które są koordynowane dla osiągnięcia celów organizacji. Wszystkie organizacje posiadają jednego lub kilku kierowników, których funkcjami są planowanie, kadry, organizacja, kierowanie i kontrola”¹²⁾.

6) J. Trzcieniecki: Projektowanie systemów zarządzania, Warszawa 1979, s. 35.

7) Op. cit., s. 37.

8) A. K. Koźmiński: Analiza systemowa organizacji, Warszawa 1979, s. 60.

9) J. Aubert-Krier: Gestion de L'entreprise, Paris 1975, s. 172.

10) Na podstawie: J. W. Lorsch, P. R. Lawrence, eds., Studies in Organization Design (Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press, 1970), s. 1.

11) Por. Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, s. 361.

12) G. Dessler: Organization and Management, Prentice-Hall, INC., Englewood Cliffs, N. J. 1976, s. 2.