

*Czesław Sikorski**
*Jolanta Bieńkowska***

PRZESTRZEŃ ORGANIZACYJNA A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

1. WSTĘP

Dokonując analizy efektywności organizacji należy uwzględnić uwarunkowanie wynikające z współzależności funkcjonowania organizacji od jej otoczenia. Organizacja może być efektywna, jeśli posiada umiejętność dostosowania do uwarunkowań zewnętrznych. Ma to coraz większe znaczenie, ponieważ granice między organizacją a jej otoczeniem zacierają się ze względu na siłę związków między stronami. Szczególnie mocne zależności wiążą organizację z klientami, kooperantami i konkurencją. Ich charakter determinuje rodzaj celów, do jakich dążyć będzie organizacja oraz typ kształtowanych zachowań ludzi wchodzących w jej skład. Istnieje zatem, potrzeba sformułowania koncepcji pozwalającej w usystematyzowany sposób analizować dwa zbiory czynników wyznaczających kryteria oceny zastosowanych w organizacji rozwiązań.

2. KONCEPCJA PRZESTRZENI ORGANIZACYJNEJ

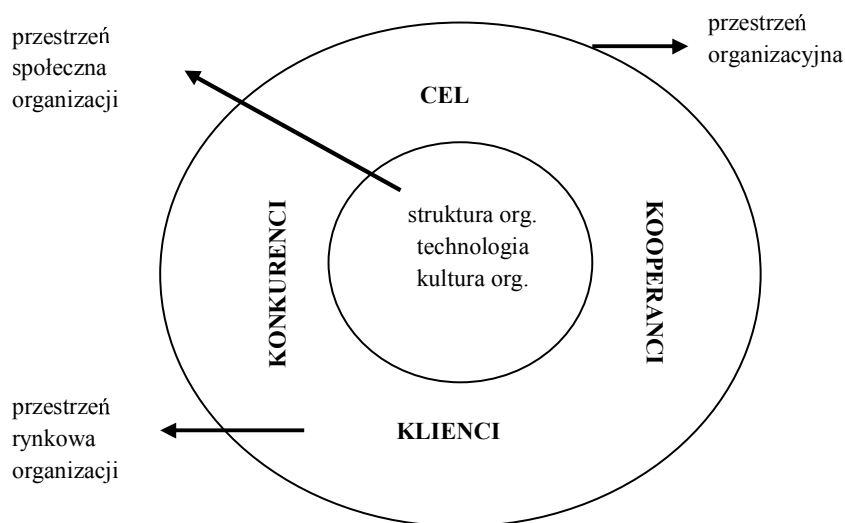
W literaturze z zakresu zarządzania pojawiło się pojęcie przestrzeni organizacyjnej, którą zdefiniować można jako obszar, a także rodzaj działań prowadzonych przez organizację stanowiących rezultat jej relacji z najbliższym otoczeniem. W takim rozumieniu przestrzeni organizacyjnej, zarządzanie nią opiera się na wykorzystywaniu zasobów i potencjału otoczenia organizacji w sposób zapewniający organizacji korzystne perspektywy i rozwój¹. Zasadność sformułowania tego terminu wyniknęła z potrzeby ujęcia w spójną całość czynników kształtujących zachowania organizacyjne z uwzględnieniem

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ J. Biernat, *Zarządzanie przestrzenią, organizacji. Public relations czyli promocja rozwoju* [dostęp 28.02.2012].

oddziaływania otoczenia organizacji². Stanowi ona odpowiedź na zapotrzebowanie redefiniowania rzeczywistości funkcjonowania organizacji. Posłużenie się koncepcją przestrzeni organizacyjnej pozwala na zbudowanie modelu przedstawiającego układ zewnętrznych i wewnętrznych determinantów zachowań ludzi w organizacji nazywając je przestrzenią rynkową i społeczną organizacji (rys. 1). Na tej podstawie dokonać można opisu zależności między sferami przestrzeni i wskazać konsekwencje sposobów ich kształtowania.



Rysunek 1. Przestrzeń organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Przez przestrzeń rynkową organizacji należy rozumieć zbiór działań organizacyjnych, związanych z realizacją jej celu, na który zezwalają konkurenci, kooperanci i klienci (tab. 1). Natomiast przestrzenią społeczną jest zbiór zachowań członków organizacji związanych z realizacją zadań organizacyjnych, na które to zachowania zezwalają cechy organizacyjnej struktury, technologii i kultury (tab. 2). Wskazane elementy kształtujące poszczególne sfery przestrzeni mogą posiadać różny charakter, który buduje odmienne realia funkcjonowania organizacji dając trudne bądź łatwe warunki pozyskiwania potrzebnych jej zasobów finansowych, technicznych i ludzkich. Z kolei stopień dostępności zasobów wyznacza granice, w jakich powinny mieścić się zachowania organizacyjne, tak aby organizacja mogła być efektywna w swoich działaniach.

² A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 28.

Koncepcja przestrzeni organizacyjnej opiera się na zależności między zachowaniami ludzi w organizacji a warunkami otoczenia. Wynika stąd potrzeba przeciwstawienia przedstawionych powyżej typów przestrzeni rynkowej i społecznej w celu określenia rodzaju tych relacji i ich następstw dla samej organizacji oraz ludzi ją tworzących. Dzięki temu określić można preferowane z punktu widzenia efektywności działania konfiguracje elementów przestrzeni organizacyjnej.

Tabela 1. Typy przestrzeni rynkowej organizacji

<i>wąska przestrzeń rynkowa organizacji</i>	<i>szeroka przestrzeń rynkowa organizacji</i>
cele konkurencyjne	cele niekonkurencyjne
konkurenci liczni i silni	konkurenci nieliczni i słabi
kooperanci wymagający	kooperanci niewymagający
klienci nielojalni	klienci lojalni
<i>trudne warunki pozyskiwania zasobów organizacji</i>	<i>łatwe warunki pozyskiwania zasobów organizacji</i>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Typy przestrzeni społecznej organizacji

<i>wąska przestrzeń społeczna organizacji</i>	<i>szeroka przestrzeń społeczna organizacji</i>
szttywna struktura organizacyjna	elastyczna struktura organizacyjna
technologia oparta na standaryzacji	technologia oparta na różnorodności
kultura organizacyjna restrykcyjna	kultura organizacyjna liberalna
<i>ograniczenie zachowań</i>	<i>swoboda zachowań</i>

Źródło: opracowanie własne.

3. RELACJE MIĘDZY PRZESTRZENIĄ RYNKOWĄ A SPOŁECZNĄ ORGANIZACJI

Punktem wyjścia dla opisu związków zachodzących w przestrzeni organizacyjnej jest sfera społeczna, gdyż należy traktować ją w kategorii zmiennej zależnej. Regulacje zastosowane w jej zakresie stanowią odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia. Pierwszym z wymienionym w definicji przestrzeni społecznej wyznaczników jest struktura organizacyjna, której wymiary można dla uproszczenia zredukować do podziału pracy, podziału władzy i sposobu komunikacji, może być sztywna lub elastyczna. Struktura jest sztywna, gdy podział pracy charakteryzuje się wąską specjalizacją, podział władzy oznacza wysoki stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych, zaś komunikacja ma charakter rutynowy, oparty na trwałych regułach porozumiewania się. Struktura

jest natomiast elastyczna, gdy słabo rozwinięty podział pracy wymaga od pracowników wszechstronności, podział władzy charakteryzuje się znacznym stopniem decentralizacji uprawnień decyzyjnych, a komunikacja jest spontaniczna, czyli treść i sposób przekazu informacji zależy od bieżących potrzeb i okoliczności, a nie od wcześniej ustalonych zasad.

Kolejnym czynnikiem kształtującym zachowania organizacyjne jest stosowana w organizacji technologia, przez którą rozumie się sposób realizacji zadań wraz z cechami środków technicznych używanymi do tego celu może wymagać bądź wysokiego stopnia standaryzacji procesów pracy i produktów, bądź może zezwalać na ich znaczną różnorodność. W przeciwieństwie do tradycyjnych technologii opartych na standaryzacji, współczesne, komputerowo sterowane programy wytwórcze pozwalają produkować w zasadzie nieograniczoną liczbę odmian konstrukcyjnych, materiałowych i stylistycznych danego produktu.

Wreszcie kultura organizacyjna, czyli utrwalone w danym środowisku wzory myślenia i działania, może być restrykcyjna lub liberalna. W pierwszym przypadku jest to kultura wykluczająca i silnie polaryzująca, charakteryzuje się rygoryzmem obyczajowym i brakiem tolerancji dla zachowań odbiegających od przyjętych i uznanych za właściwe. W przeciwieństwie do tego, kultura liberalna jest otwarta i tolerancyjna; ważną jej cechą jest permisywizm i pobłażliwość dla odmieńców.

Przestrzeń społeczna organizacji staje się duża, gdy mamy do czynienia ze strukturą elastyczną, technologią pozwalającą na różnorodność procesów pracy i produktów oraz liberalną kulturą organizacyjną. Przestrzeń ta kurczy się tym bardziej, im bardziej struktura jest sztywna, technologia prowadzi do standaryzacji, a kultura jest restrykcyjna.

Nie ulega wątpliwości, że czynniki decydujące o wielkości przestrzeni społecznej organizacji zależą od warunków jej otoczenia. Warunki te mogą się różnić generalnie stopniem łatwości (trudności), z jaką organizacja pozyskuje w swoim otoczeniu potrzebne jej zasoby finansowe, techniczne i ludzkie. Łatwość pozyskiwania zasobów w otoczeniu jest tym większa, im mniej liczni i bardziej słabi okazują się konkurenci, im mniej wymagający są kooperanci i im bardziej lojalni wobec organizacji stają się jej klienci. Nietrudno zauważyć, że najlepsze warunki pozyskiwania zasobów organizacja ma wówczas, gdy w swojej przestrzeni rynkowej zajmuje pozycję monopolistyczną. Ma ona bowiem wówczas swobodę w dyktowaniu warunków współpracy swoim kontrahentom. To w takich właśnie warunkach Henry Ford wygłosił swoje słynne oświadczenie, że może produkować samochody w każdym kolorze, pod warunkiem, że będzie to kolor czarny.

Skutkiem szerokiej przestrzeni rynkowej, w której organizacja swobodnie pozyskuje potrzebne jej zasoby, jest jednak ograniczenie przestrzeni społecznej organizacji. Naturalną bowiem reakcją na stabilne i bezpieczne otoczenie jest

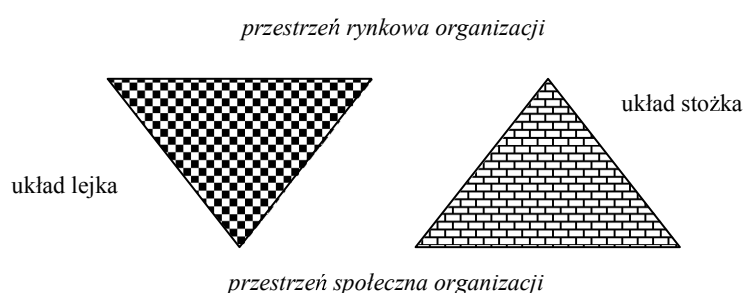
dążenie do maksymalnego wykorzystania tych sprzyjających warunków dla poprawy efektywności działania poprzez znalezienie optymalnego sposobu realizacji zadań i ustabilizowanie go. W pogoni za wzrostem wydajności pogłębia się podział pracy, zwiększa centralizację uprawnień decyzyjnych i podnosi się stopień standaryzacji procesów i produktów, zaś w kulturze organizacyjnej coraz mniej zrozumienia wykazuje się dla ludzi wyłamujących się z obowiązujących wzorów myślenia i zachowania.

Sytuacja zmienia się zasadniczo, gdy przestrzeń rynkowa organizacji jest wąska, a zatem wtedy, gdy konkurenci są liczni i silni, kooperanci wymagający, a klienci kapryśni i nielojalni na skutek możliwości korzystania z bogatej oferty towarów i usług składanej im przez wielu sprzedawców na rynku. Możliwości pozyskiwania potrzebnych zasobów stają się wtedy dla organizacji trudne. W celu ich pozyskania musi ona prowadzić nieustępliwą walkę konkurencyjną z innymi uczestnikami rynku. Już nie wydajność pracy jest wtedy najważniejszą wartością organizacyjną, ale szybkość reakcji na wydarzenia rynkowe zachodzące często i niespodziewanie. Wąska przestrzeń rynkowa zmusza do poszerzenia przestrzeni społecznej organizacji. Szybkość reakcji na sytuacje rynkowe nie zależy bowiem od konsekwentnej realizacji wcześniej przyjętych precyzyjnych planów działalności, ale od inwencji i pomysłowości ludzi, którym w tym celu znacznie poszerzono swobodę działania, rezygnując z wąskiej specjalizacji na rzecz wszechstronności, decentralizując uprawnienia decyzyjne, zastępując komunikację rutynową spontanicznym dzieleniem się informacjami, standaryzacje zastępując różnorodnością procesów i produktów oraz liberalizując kulturę organizacyjną. Im większe ograniczenia napotyka organizacja na rynku, tym większa staje się zatem przestrzeń społeczna tej organizacji.

Należy zauważyć, że wąska lub szeroka przestrzeń społeczna organizacji stwarza krańcowo różne warunki dla zaspokajania dwóch kategorii potrzeb. W wąskiej przestrzeni społecznej dobrze się czują ludzie, dla których najważniejsze są potrzeby bezpieczeństwa. Stabilizacja zadań i sposobów ich wykonywania, stałość więzi społecznych i reguł określających stosunki między ludźmi, a w rezultacie niezmiennosc wymagań dają poczucie komfortu ludziom, którzy albo w niewielkim stopniu odczuwają potrzeby rozwoju, albo możliwości zaspokajania tych potrzeb upatrują poza daną organizacją.

W szerokiej przestrzeni społecznej organizacji dobrze się natomiast czują ci, dla których najważniejsze są potrzeby rozwoju, związane z poczuciem społecznego prestiżu i samorealizacją. Poczucie to towarzyszy indywidualnym sukcesom zawodowym. Szeroka przestrzeń społeczna organizacji daje poczucie komfortu ludziom ambitnym i kreatywnym, tolerującym niepewność i skłonny przez to do ryzykownych posunięć. Są to zarazem warunki, które ludzi pozbawionych tych cech doprowadzają do stanu nerwowego załamania i wypalenia zawodowego.

Relacje pomiędzy obydwoma komponentami przestrzeni organizacyjnej przestawić można w oparciu o poniższe schematy graficzne. Układ lejka wskazuje na stabilne i jednocześnie nieczęsto dziś spotykane realia funkcjonowania organizacji. W przeciwieństwie do układu stożka, który stanowi odwzorowanie turbulentnego otoczenia implikującego elastyczność działania. Określone układy zależności świadczą o zachowaniu spójności przestrzeni rynkowej i społecznej organizacji, która pozwala na budowanie i optymalne wykorzystywanie potencjału organizacji.



Rysunek 2. Układy zależności między przestrzenią rynkową a społeczną organizacji

Źródło: opracowanie własne.

4. SPÓJNOŚĆ PRZESTRZENI ORGANIZACYJNEJ JAKO DETERMINANTA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

Zgodność między przestrzenią rynkową a społeczną pozwala organizacji na osiągnięcie efektywności, dzięki umiejętności dopasowywania zachowań organizacyjnych do uwarunkowań zewnętrznych. Należy przyjąć, że spełnienie tego warunku pozwala organizacji na osiągnięcie stanu homeostazy. Natomiast niezdolność dostrzeżenia tej zależności lub jej właściwego przełożenia na rozwiązania organizacyjne będzie czynnikiem blokującym generowanie pozytywnych rezultatów działania.

Dokonując oceny efektywności organizacji z perspektywy przestrzeni organizacyjnej posłużyć się można koncepcją wielokryterialnej efektywności organizacji autorstwa M. Bielskiego i J. Olszewskiego, zwracając uwagę na trzy wymiary efektywności: ekonomiczną, systemową i behawioralną³. Dzięki tej konstrukcji możliwe jest wskazanie tych sfer funkcjonowania organizacji,

³ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 116.

w których warunek spójności przestrzeni organizacyjnej posiada kluczowe znaczenie.

Efektywność systemowa odnosi się do zdolności istnienia organizacji w danym otoczeniu. Jeżeli będzie zachodzić zgodność między elementami przestrzeni wówczas organizacja jest systemowo efektywna, gdyż właściwa adaptacja do otoczenia pozwala jej na przetrwanie, a także na rozwój. Kształtowanie zachowań organizacyjnych jako odpowiedź na sygnały płynące z otoczenia jest pożądanym rozwiązaniem dla zachowania żywotności organizacji i pozwalającym modelować je w sposób korzystny dla celów organizacyjnych. Warto zaznaczyć, że efektywność w ujęciu systemowym stanowi odzwierciedlenie idei koncepcji przestrzeni organizacyjnej, gdyż podkreśla ona rolę i siłę związku organizacji z otoczeniem, od którego zależy zdolność jej istnienia.

W odniesieniu do ekonomicznego wymiaru organizacji należy przyjąć, że dopasowanie rozwiązań w zakresie kreowania przestrzeni społecznej do uwarunkowań rynkowych przyniesie dodatni rezultat w relacjach między efektami a nakładami. Właściwe dostosowanie rozwiązań strukturalizacyjnych i technologicznych pozwala na ekonomiczne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz umiejętne pozyskiwanie nowych. Przyczynia się też do podniesienia produktywności organizacji, wydajności pracy, a co za tym idzie także zyskowności działania.

Efektywność behawioralna charakteryzuje się specyficzną perspektywą, gdyż nie jest ona oceniana z punktu widzenia interesu organizacji, lecz indywidualnych interesów jej członków. Organizacja jest efektywna w wymiarze behawioralnym, jeżeli jej uczestnicy są w stanie zaspokajać potrzeby, jakie posiadają w odniesieniu do miejsca pracy. Warunkiem pozwalającym na osiągnięcie efektywności behawioralnej jest zdolność właściwego doboru osób do typu przestrzeni społecznej. Istotna jest w tej kwestii świadomość kreowanych rozwiązań organizacyjnych i odpowiadającej im struktury potrzeb pracowników.

Analizując problematykę efektywności działania należy także zwrócić uwagę na specyfikę wynikającą z przyjętego w koncepcji przestrzeni organizacyjnej układu zależności między jej elementami. Zdolność osiągania efektywności behawioralnej jest szczególnie istotna dla układu zależności typu stożek, gdyż odznacza się ona trudnymi uwarunkowaniami pozyskiwania zasobów organizacji. Oczekiwana w tej sytuacji niska restrykcyjność wyznaczników szerokiej przestrzeni społecznej powoduje, że kapitał intelektualny, jaki wnoszą ludzie do organizacji odgrywa kluczową rolę w tworzeniu dodatnich wyników ekonomicznych i poszukiwaniu strategii działania pozwalających organizacji na zachowanie żywotności. Zatem możliwość zaspokojenia potrzeb indywidualnych pracowników przekłada na efektywność działania także w ujęciu ekonomicznym i systemowym. Inicjowana

w ten sposób siła motywacyjna pozwala organizacji generować korzyści, dzięki wykorzystaniu potencjału kompetencyjnego. Należy bowiem przyjąć, że osoby posiadające rozwiniętą potrzebę samorealizacji zdolne są do wykorzystywania szans pojawiających się w otoczeniu organizacji. Kierując się chęcią rozwoju poszukują oni niestandardowych i innowacyjnych rozwiązań, pozwalających nie tylko przetrwać organizacji, ale również generować zyski i rozwijać potencjał wytwórczy.

Natomiast w układzie odwrotnym: szerokiej przestrzeni rynkowej vs. wąskiej przestrzeni społecznej, efektywność wyrażoną w wymiarze ekonomicznym i systemowym zapewniają precyzyjne wyznaczniki zachowań ludzi w organizacji będące optymalną receptą na zachowanie osiągniętej pozycji rynkowej i zapewnienie satysfakcjonującego poziomu zyskowności. W tym przypadku to niezmienność postępowania pozwala długotrwale utrzymać stabilność organizacji.

5. ZAKOŃCZENIE

Podjęta w powyższym artykule próba nowego spojrzenia na relacje organizacji z otoczeniem nasuwa dwa wnioski. Efektywność organizacji zależy od stopnia dopasowania przestrzeni społecznej do przestrzeni rynkowej organizacji. Uwzględnienie w procesie projektowania preferowanych zachowań organizacyjnych okoliczności zewnętrznych umożliwia pozyskiwanie niezbędnych zasobów i dzięki temu pozytywnych rezultatów podejmowanego działania. Drugi nasuwa spostrzeżenie, że kluczowym czynnikiem pozwalającym na osiągnięcie efektywności są ludzie, szczególnie w obserwowanych dziś surowych warunkach funkcjonowania organizacji. Wielowymiarowa korzystność działania jest możliwa dzięki kapitałowi ludzkiemu. Wiedza, umiejętności, postawy i wartości ludzi konstytuujących przestrzeń społeczną organizacji decydują o jakości podejmowanych decyzji w zakresie właściwego zarządzania potencjałem organizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktura, procesy*, wydanie II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Biernat J., *Zarządzanie przestrzenią organizacji. Public relations czyli promocja rozwoju*, file:///E:/Moja%20praca/articles/profesor/sem21.html , dostęp 28.02.2012.
- Czapla T., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Wai-chung Yeung H., *Organizational space: a new frontier in international business strategy?*, „Critical Perspectives on International Business”, Vol. 1 No. 4, 2005, pp. 219-240.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.

Czesław Sikorski
Jolanta Bieńkowska

THE ORGANIZATIONAL SPACE AND EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

The aim of this paper is to present a model of organizational space and to determine the effect of the internal consistency on the effectiveness of the organization. The construct proposed by the authors is a set of factors that determine and form the area of activities and behavior in organizations. This is an attempt at a new approach to the issue of relations between the organization and its near environment from the perspective of forming organizational behavior.