

GRANICE ORGANIZACJI

*(A W ZASADZIE O POŻYTKACH PŁYNAĄCYCH Z ZARZĄDZANIA
GRANICAMI ORGANIZACJI)*

PROF. DR HAB. SZYMON CYFERT
UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

ZAMIAST WPROWADZENIA, CZYLI O UPADKU CESARSTWA RZYMSKIEGO

Otoczenie, z perspektywy organizacji, postrzegane jest jako układ dynamicznych powiązań, w którym dochodzi do zawiązywania sojuszy i aliansów, tworzonych po to, by wykorzystać nadarzające się okazje.

Część badaczy z obszaru nauk o zarządzaniu konstruuje nowe propozycje rozwiązań organizacyjnych wskazując na możliwość istnienia stanu, w którym organizacja nie posiadałaby wyraźnie określonych granic;

- forsowanie takiego poglądu wynika z błędnego podejścia do natury granic - każda organizacja powinna posiadać wyraźnie określone granice, którymi musi umieć zarządzać.



ZAMIAST WPROWADZENIA, CZYLI O UPADKU CESARSTWA RZYMSKIEGO

Brak odpowiednich kompetencji w zarządzaniu granicami prowadzi w długim okresie do upadku organizacji, niezależnie od typu, formy czy też charakteru organizacji;

- w odniesieniu do przyczyn upadku Cesarstwa Rzymskiego sformułowano wiele różnych, często wzajemnie wykluczających się hipotez. Jedną z hipotez zakłada, że Cesarstwo Rzymskie upadło ze względu na zbyt mocno rozbudowany układ granic („postrzępione granice”), który w długim okresie był niemożliwy do obrony przed barbarzyńcami.
-

W POSZUKIWANIU ŚWIĘTEGO GRAŁA, CZYLI BALANSOWANIE POMIĘDZY REDUNDANCJĄ ZASOBÓW I KOSZTAMI TRANSAKCYJNYMI

Analiza sposobu sformułowania strategii organizacji pozwala na wyróżnienie działań nakierowanych na realizację dwóch ściśle powiązanych ze sobą przedsięwzięć;

- ze względu na dążenie do maksymalizacji efektu specjalizacji, organizacje podejmują próby koncentracji na rdzennej działalności;
- niepredyktywność zjawisk w otoczeniu, skłania do dywersyfikacji działalności.



W POSZUKIWANIU ŚWIĘTEGO GRAŁA, CZYLI BALANSOWANIE POMIĘDZY REDUNDANCJĄ ZASOBÓW I KOSZTAMI TRANSAKCYJNYMI

W warunkach niepewności i asymetrii informacyjnej w otoczeniu oraz ograniczonej racjonalności decydentów, zawieranie transakcji rynkowych i wyłączenie części działań na zewnątrz może okazać się przedsięwzięciem charakteryzującym się względnie niskim poziomem efektywności.

Relatywnie wysokie koszty redundancji powodują, że część organizacji dąży do ograniczania wielkości poprzez koncentrację na rdzeniu biznesu oraz wyłączenia na zewnątrz części przedsięwzięć niepowiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością.



W POSZUKIWANIU ŚWIĘTEGO GRAŁA, CZYLI BALANSOWANIE POMIĘDZY REDUNDANCJĄ ZASOBÓW I KOSZTAMI TRANSAKCYJNYMI

W 1937 roku Ronald Coase w artykule *The nature of the firm* sformułował pytania, które do dnia dzisiejszego nie doczekały się odpowiedzi:

- Dlaczego organizacje istnieją, jeżeli system koordynacji za pośrednictwem mechanizmów rynkowych można, z punktu odniesienia praw popytu i podaży, uznać za optymalny?
 - Jakie są przyczyny wewnętrznej aktywności organizacji, skoro zgodnie z regułami rynku, działania te powinny być realizowane przez zewnętrzne podmioty?
 - W jaki sposób granice organizacji wpływają na sposób alokacji zasobów i co determinuje sposób ukształtowania granic?
-

FUNKCJE GRANIC, CZYLI O SZKODLIWOŚCI PODOBIEŃSTW

Pojęcie granic zniekształcone jest przez semantyczne podobieństwo do pojęcia „ograniczenie”. Owo podobieństwo powoduje, że granice traktowane są częściej w kategoriach barier utrudniających, a w skrajnych przypadkach uniemożliwiających prawidłową realizację procesów wymiany, niż - tak jak powinno to być - mechanizmów integracji organizacji z otoczeniem.

Postrzeganie organizacji w kategoriach systemu otwartego, prowadzącego wymianę z otoczeniem, pozwala na wyprowadzenie wniosku, że powodzenie organizacji uzależnione jest od sprawności współpracy z otoczeniem, realizowanej przy wykorzystaniu granic.

FUNKCJE GRANIC, CZYLI O SZKODLIWOŚCI PODOBIEŃSTW

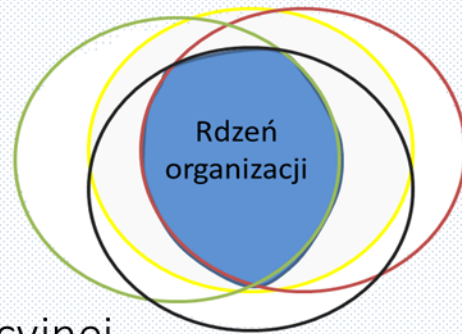
Każda organizacja posiada unikatowy system granic, z jednej strony pozwalający jej na zachowanie tożsamości, z drugiej zaś będący narzędziem kształtowania relacji z otoczeniem.

Granice nie są mało istotnym, peryferyjnym komponentem systemu zarządzania organizacją, ale stanowią jego krytyczną składową, determinującą możliwość prawidłowego zdefiniowania aktywności organizacji i zachowań jej uczestników, zapewniając jednocześnie możliwość realizacji krytycznych funkcji.

WYZNACZANIE GRANIC ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA WŁADZY, KOMPETENCJI, EFEKTYWNOŚCI I KULTURY

Podejmując próbę wytyczenia granic organizacji należy odnieść się do czterech zmiennych, które można opisać udzielając odpowiedzi na pytania dotyczące:


- 1) możliwości sprawowania kontroli,
- 2) zakresu kompetencji,
- 3) opłacalności realizacji działań,
- 4) poziomu spójności kultury organizacyjnej



Granice organizacji wyznaczone są przez obszar, w którym w miarę oddalania się od centrum władzy obserwuje się stopniowe ograniczenie możliwości oddziaływania organizacji, i w którym to następuje maksymalizacja natężenia poziomu strategicznej kontroli;

- powyższy sposób definiowania granic z perspektywy kryterium władzy odnosi się nie tylko do możliwości sprawowania przez organizację kontroli nad posiadanymi zasobami, ale również do możliwości wpływania na zachowania innych podmiotów, po to, by zapewnić możliwość realizacji celów organizacji.
-

Celem każdej organizacji jest pozyskiwanie, wykorzystywanie i odnawianie zasobów pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, przy czym determinantą sukcesu jest nie tyle samo posiadanie zasobów, ile umiejętność odpowiedniego połączenia zasobów w spójną całość;

- organizację można traktować jako zestaw fizycznych, ludzkich i organizacyjnych zasobów, zaangażowanych w zróżnicowane przedsięwzięcia, których odpowiednie skonfigurowanie pozwala na budowę kluczowych kompetencji, definiowanych jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podstaw kreowania przewagi konkurencyjnej.
- 

Granice organizacji można traktować jako miejsca, w których organizacja optymalizuje poziom kosztów transakcyjnych, zaś otoczenie, stosownie do założeń teorii ekologii populacji, dokonuje świadomej selekcji podmiotów, wybierając te, które są najbardziej efektywne i potrafią w najwyższym stopniu zaspokoić potrzeby otoczenia;

- organizacja będzie powiększała swoje granice dopóty, dopóki realizacja dodatkowej transakcji wewnątrz organizacji będzie wymagała ponoszenia kosztu równego kosztom transakcji na rynku.



Granice kultury organizacyjnej wyznaczone są przez zakres oddziaływania współdzielonych przez pracowników wzorców zachowań;

- obszar, w którym normy i wartości przestają być współdzielone, można traktować jako miejsce wyznaczające granicę oddziaływania organizacji. To, w jakim stopniu system indywidualnych wartości i percepcja pracowników są spójne z obowiązującym modelem kultury organizacyjnej, stanowi czynnik determinujący efektywność funkcjonowania organizacji.
-

ZAKOŃCZENIE, CZYLI O POTRZEBIE WALKI ZE SMOKAMI

Organizacja musi posiadać wyraźnie określone granice, co wcale nie oznacza, że granice te muszą być stabilne i niezmiennie w czasie. System granic każdej organizacji powinien uwzględniać dynamikę zmian w otoczeniu oraz powinien podlegać nieustannym przekształceniom.

Wyznaczanie granic nie powinno doprowadzić do stanu, w którym osiągnięty zostanie maksymalny poziom spójności, ale poprzez właściwe zarządzanie kompetencjami, kulturą, kosztami oraz poprawnie ustalone mechanizmy władzy, granice powinny zapewnić możliwość osiągnięcia optymalnego, w określonych warunkach, poziomu celów.



PYSTO SIVE
MHSRT

FARE

AMBERA
CITY

EPHIS

TILE

D

VS
MSTY LON XXVII NIRM

ALTYM
WILLA