**Piotr Banaszyk**
**Romualda Fimińska-Banaszyk**

# CELE SPOŁECZNE I SYSTEMOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

## 1. Wprowadzenie

Autorzy artykułu proponują przegląd literatury w dziedzinie organizacji i zarządzania na temat celów działalności przedsiębiorstwa. Zagadnienia te są wykładane z różnych punktów widzenia i wywołują dyskusję na temat genezy i charakteru wspomnianych celów.

Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej wyjaśniono powody dwoistego spojrzenia na cele przedsiębiorstwa, a w drugiej zaprezentowano wybrane koncepcje kształtowania się i treści celów przedsiębiorstw.

## 2. Techniczno-ekonomiczne i społeczne ujęcie organizacji przedsiębiorstwa

Organizacja przedsiębiorstwa jest instrumentem pozwalającym na dokonanie racjonalnej ekonomicznie kombinacji użytkowanych zasobów i umożliwia na przykład wytwarzanie na skalę przemysłową rozmaitych dóbr i świadczenie różnorodnych usług. Realizowana działalność jest ściśle związana z kalkulacją ekonomiczną, chodzi przecież o to, by spośród dostępnych kombinacji zasobów (czynników produkcji) wybrać albo najbardziej wydajny, albo też najoszczędniejszy. Nic zatem dziwnego, że przedsiębiorstwo powinno być postrzegane jako **system techniczno-ekonomiczny**.

Wybitny znawca działalności przedsiębiorstw, Peter Drucker, w wielu swych publikacjach podkreśla, iż nie posiadają one własnej egzystencji, niczego nie robią, nic nie planują, nie podejmują żadnych decyzji inaczej aniżeli przez ludzi, którzy w nich pracują.[1] To ludzie konstytuują działalność przedsiębiorstwa, powodują, że zostaje osiągnięty sukces lub zdarza się po-

[1] P. F. Drucker, *La pratique de la direction des entreprrses*, Les Editions d'Organisation, Paris 1957, s. 7.

rażka. Organizacja może i powinna być więc rozpatrywana również jako **system kulturowy**.

### 2.1. Aspekt techniczno-ekonomiczny

Najważniejszym celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest tworzenie rezultatów, które można z jakiegoś punktu widzenia ocenić jako wartościowe. Aby zrealizować ów cel, konieczne jest dokonanie kombinacji i transformacji zbioru zasobów nazywanych czynnikami produkcji w zbiór dóbr lub usług, albo innych wartościowych rezultatów. Czynniki produkcji włączane są do procesu produkcyjnego, zdeterminowanego przez istniejące wyposażenie techniczno-technologiczne. Przedsiębiorstwo istnieje jednak nawet wówczas, gdy nic się w nim nie produkuje. Wtedy konstytuują je posiadane zasoby, czyli aktywa (dla ekonomisty oznaczają one zbiór zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo i które są niezbędne do jego funkcjonowania).[2]

Powyższe określenie przedsiębiorstwa jest abstrakcyjne. W rzeczywistości wyprodukowanie konkretnych dóbr wymaga najczęściej współdziałania wielu przedsiębiorstw, a tym samym przekazywania między nimi rozmaitych zasobów (surowców, półproduktów, podzespołów czy nawet wyrobów gotowych). Zjawisko to jest wyrazem podziału pracy w społeczeństwie i specjalizacji działalności poszczególnych przedsiębiorstw.

Ogólnie można przyjąć, iż przedsiębiorstwo jest jednostką techniczną, w której odbywa się **proces fabrykacji** dóbr i usług, polegający na wykorzystaniu przestrzeni (laboratoria badawcze, wydziały produkcji podstawowej i pomocniczej, pomieszczenia działalności usługowej i obsługowej), gdzie dokonuje się transformacja o charakterze mechanicznym lub fizyko-chemicznym wykorzystując budowle, budynki, maszyny, urządzenia i narzędzia używane przez pracowników.[3] Ponieważ jednak działalność ta nie tylko ma się odbywać, lecz także ma przebiegać w zgodzie z **zasadą racjonalnego gospodarowania**, konieczne jest zatem mierzenie przebiegu procesu fabrykacji przez badanie jego kosztochłonności i zdolności do generowania zysków.

Z czysto ekonomicznego punktu widzenia przedsiębiorstwo postrzega się jako zbiór użytkowanych zasobów, pozyskanych i zorganizowanych z punktu widzenia najlepszego wykorzystania okazji stwarzanych przez otoczenie (np. rynek) lub tworzenia na nim takich okazji.[4]

---

[2] D. Roux, *Analyse économique et gestion de l'entreprise*, t. 1: *Théories, méthodes et pratiques*, Dunod, Paris 1986, s. 38.

[3] B. Billaudot, *Economie descriptive*, Dunod, Paris 1984, s. 12.

[4] P. de Woot, *La fonction d'entreprise. Formes nouvelle et économique*, Editions E. Nauwelaerts, Louvain 1962, s. 24 - 33.

Podsumowując można stwierdzić, że przedsiębiorstwo jest rządzone przez swoistą, wewnętrzną logikę. Polega ona na prowadzeniu gry, której warunkami brzegowymi pozostają z jednej strony ograniczenia (rzadkość zasobów i ryzyko decyzji o ich użytkowaniu), z drugiej zaś możliwości (poliwalencja zasobów i okazje zewnętrzne). Udział przedsiębiorstwa w tej grze jest możliwy wyłącznie dzięki procesom zarządzania. Potencjał zarządzania jawi się jako podstawowy warunek powodzenia.

## 2.2. Aspekt kulturowy działalności organizacji

Kulturę organizacyjną[5] tworzą wartości nadające strukturę zachowaniom podejmowanym w ramach organizacji. Są to wspólne przekonania i wartości uczestników przedsiębiorstwa, pozwalające wytworzyć system znaczeń oraz reguł zachowań organizacyjnych. Kultura organizacyjna stanowi w gruncie rzeczy wyraz finalnych celów, nośnik najgłębszych znaczeń. Jako taka jest związana z etyką. Etyka w tym kontekście stanowi zbiór sądów moralnych, standardów oraz filozofię tworzącą konieczny fundament organizacji. Dostarcza podstawowej miary oceny kierownictwa przez uczestników organizacji, akcjonariuszy, klientów i ogół społeczeństwa.

Kultura organizacyjna w dłuższym przedziale czasowym nie jest niezmienna. Podatna na zmianę sytuacja zwykle staje się rezultatem wyraźnie dostrzegalnych związków między zaleceniami kulturowymi a narastającym kryzysem w przedsiębiorstwie. Wtedy symbole i rytuały tracą wiarygodność, stają się przedmiotem krytyki. Zaczyna się rozwijać (samoistnie lub forsowana przez kierownictwo) kultura preferująca nowe wzorce zachowań. Prowadzi to oczywiście do narastania sprzeczności między kulturą starą i nową. Jeśli opanowanie kryzysu można wiązać dość wyraźnie z zaleceniami nowej kultury, to zostaje ona zaakceptowana przez uczestników organizacji. Możliwy staje się rozwój nowych symboli i rytuałów, a nowa kultura jest coraz silniejsza, aż do pojawienia się nowego kryzysu.

Normy i procesy kulturowe pozostają czynnikami współkształtującymi charakterystykę organizacji społecznych, a podlegają całkiem innej logice niż techniczno-ekonomiczna. Kultura organizacyjna indywidualnie ukształtowana w każdej instytucji nadaje jej pewną zdolność do działania. Jest to zarówno zdolność indywidualna, wynikająca z profilu kulturowego każdego uczestnika organizacji, jak i zdolność grupowa czy wręcz organizacyjna, związana z charakterystyką kulturową przedsiębiorstwa jako całości.

---

[5] H. Steimann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, WPW, Wrocław 1992, s. 320 - 334.

## 3. Istota celów przedsiębiorstwa

W najbardziej ogólnych kategoriach celem uniwersalnym działalności dowolnej organizacji jest dążenie do maksymalnego powodzenia. Oczywiście oddzielnym i trudnym zagadnieniem jest opis kryteriów owego powodzenia.

Niewatpliwie naczelną wartością (korzyścią) z działania w sposób zorganizowany jest osiąganie tzw. efektu organizacyjnego. Jest on przypadkiem efektu synergicznego, czyli takiego zestawienia dwóch lub większej liczby elementów, by ich oddziaływanie (a w przypadku ludzi działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie.

W odniesieniu do organizacji społecznych można stwierdzić, iż efektem organizacyjnym jest nadwyżka korzyści przypadająca na jednego członka grupy w działaniu zorganizowanym w porównaniu z korzyścią, jaką mógłby osiągnąć podmiot działania indywidualnego.[6]

Charakteryzując dotychczas działalność przedsiębiorstwa wielokrotnie używano terminu cel, pomijając kwestię, co to są cele przedsiębiorstwa i czy w ogóle prawidłowe jest posługiwanie się tym terminem w takim kontekście. W ścisłym sensie tego słowa cel oznacza antycypowany przez podmiot działający stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami cenny (pożądany) i przez to wyznaczający kierunek i strukturę działania tego podmiotu. Niemniej pojęcie celu stosowane jest czasem w znacznie szerszym rozumieniu – jako końcowy etap wszelkiego procesu ukierunkowanego, nawet ukierunkowanego bez udziału świadomości, np. siłami natury. W odniesieniu do przedsiębiorstw zasadne jest używanie pojęcia celu niejako pośrodku powyższych ujęć. Można mianowicie mówić o celowości systemów ukształtowanych przez człowieka. Cel przedsiębiorstwa jest więc końcowym skutkiem, do którego zmierza jego działalność, a jednocześnie jest to cel w ścisłym znaczeniu, który przyświeca człowiekowi czy ludziom budującym to przedsiębiorstwo.[7]

Każda organizacja społeczna, a więc i przedsiębiorstwo, realizuje zazwyczaj jednocześnie wiele celów, wśród których można wskazać:

– cele społeczne, związane z funkcją wypełnianą przez przedsiębiorstwo w życiu społecznym w ogóle;

– cele konkretne, w postaci produktów wytwarzanych przez przedsiębiorstwo;

– cele twórców przedsiębiorstw, związane z zamierzeniami i oczekiwaniami zarówno właścicieli, jak też uczestników (kadry kierowniczej i personelu wykonawczego);

---

[6] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 313.

[7] M. Bielski, *Organizacje*, UŁ, Łódź 1992, s. 100 - 109.

– cele systemowe, dotyczące zamierzonych kierunków rozwoju, tzn. domeny działalności, kierunków ekspansji, źródeł dynamizowania rozwoju itd.;

– cele pochodne, tzn. związane z utrzymaniem przedsiębiorstwa i dotyczące polityki kadrowej, charakteru związków z otoczeniem, sposobu legitymizacji istnienia itd.[8]

## 4. Treść celów systemowych

Niestety nie da się na podstawie analizy literatury wskazać listy celów przedsiębiorstwa jako autonomicznego podmiotu działalności. Można natomiast wyrazić przekonanie, że istnieją co najmniej trzy grupy koncepcji w tej dziedzinie, mianowicie:

- koncepcje marginalistyczne,
- koncepcje menedżerskie,
- koncepcje organizacyjne.

Ich przegląd zostanie dokonany poniżej.

### 4.1. Charakterystyka koncepcji marginalistycznej

Podejście marginalistyczne jest systemem teoretycznym powstałym w rezultacie ewolucji dociekań ekonomicznych. W gruncie rzeczy konstatacje dotyczące celów działalności przedsiębiorstw są tu formułowane niejako w związku z rozważaniami dotyczącymi prawidłowości funkcjonowania gospodarki jako całości.

Podejście mikroekonomiczne, wyrażane współcześnie przez teorie klasyczną i neoklasyczną opiera się[9] na kluczowych kanonach doktryny liberalnej (indywidualizm, wolność gospodarcza i własność prywatna) i wykorzystuje metodę badawczą polegającą na analizie marginalnej oraz przyjmuje następujące założenia:

– mikroekonomiczne podmioty gospodarcze (przede wszystkim konsument i producent) działają racjonalnie i dążą do maksymalizacji swych celów (zysku i użyteczności). Tezę tę uzasadnia szczególnie szeroko Oskar Lange.[10]

---

[8] Ch. Perrow, *Organizasional Goals*, w: *International Encyclopedia of Social Sciences*, praca zbiorowa pod red. D. Sillsa, Macmillan Co. & Free Press, New York 1968, s. 78.

[9] Zob. W. Frąckowiak, *Strategie przedsiębiorstwa w gospodarce nadmiaru i niedoboru*, AE, Poznań 1992, s. 14 - 15.

[10] Por. O. Lange, *Ekonomia polityczna*, PWN, Warszawa 1980, s. 138 - 146.

Dowodzi on, że kluczowym celem społecznej działalności gospodarczej jest uzyskanie dochodu pieniężnego. Tworzy to swoistą strukturę celów: dążenie do dochodu pieniężnego staje się warunkiem realizacji wszelkich innych celów. Uzyskanie dochodu pieniężnego jest w warunkach gospodarki towarowo-pieniężnej koniecznością ekonomiczną, niezależną od poglądów ludzi i ich przekonań kulturowych. Taki stan prowadzi bezpośrednio do wykorzystywania w procesach gospodarowania działalności opartej na rozumowaniu, czyli działalności racjonalnej;

– rozwój gospodarki jest płynny ze względu na skuteczność mechanizmu rynkowego, a zwłaszcza mechanizmu zmiany cen. Jest to teza forsowana już przez A. Smitha, którą można konkludować w postaci prostej formuły: „jeśli wymiana między stronami jest oparta na dobrowolności, to nie nastąpi dopóty, dopóki każda ze stron nie uzna jej za korzystną dla siebie"[11]. Konsekwencją tej tezy jest sytuacja, gdy bez wchodzenia w bezpośrednie kontakty personalne miliardy ludzi koordynują swoje wysiłki za pośrednictwem mechanizmu cen. To właśnie ceny pełnią trzy kluczowe funkcje w organizowaniu działalności gospodarczej: po pierwsze – są nośnikiem informacji; po drugie – skłaniają do stosowania najtańszych metod produkcji; po trzecie – umożliwiają dystrybucję dochodu;[12]

– w działalności producentów, czyli przedsiębiorstw wykorzystywane muszą być niezbędne czynniki produkcji, o które toczą oni walkę konkurencyjną oraz starają się je wykorzystać w sposób możliwie najbardziej gospodarny. Czynniki te posiadają zawsze swoistą charakterystykę dla każdego przedsiębiorstwa i przez to tworzą konkretny potencjał i ograniczenia jego aktywności.

### 4.2. Charakterystyka koncepcji menedżerskich

Zmiana uwarunkowań gospodarczych, w szczególności po drugiej wojnie światowej, sprawiła, że wywodzące się jeszcze z prac Cournota rozumienie przedsiębiorstwa stało się anachroniczne, przynajmniej w odniesieniu do niektórych organizacji gospodarczych. Cournot uznawał bowiem przedsiębiorstwo za czarną skrzynkę zarządzaną przez prywatnego przedsiębiorcę, dążącego do maksymalizacji zysku. Można oczywiście sądzić, że niektóre typy przedsiębiorstw mogą być tak właśnie opisywane (np. organizacje gospodarcze ze sfery small businessu), lecz wielkie korporacje gospodarcze operujące w skali transnarodowej kierują się już całkiem odmiennymi dążeniami.

Odmienność tych dążeń jest zdeterminowana co najmniej trzema faktami:

---

[11] Zob. M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór*, Panta, Sosnowiec 1994, s. 12.

[12] Zob. tamże, s. 13.

– dokonuje się proces oddzielenia własności zasobów (czynników produkcji) od uprawnień do wpływu na ich intensywność i kierunki użytku.[13] Na płaszczyźnie decyzyjnej oznacza to rozdział między funkcją inicjatywy i realizacji procesu decyzyjnego a funkcją aprobaty i strategicznej kontroli decyzji. Ta ostatnia realizowana jest zwykle przez specjalnie powołane organy kolegialne (np. rady nadzorcze, komisje rewizyjne itp.);

– dokonuje się proces rozproszenia i instytucjonalizacji praw własności zasobów, aż do skrajności w postaci „biurokratycznej symbiozy" korporacji i państwa, która stymuluje „papierową przedsiębiorczość"[14] (czyli nie tyle efektywniejsze w sensie ekonomicznym zastosowania zasobów, co atrakcyjniejsza sprawozdawczość dzięki przedsięwzięciom organizacyjno-statystycznym);

– wzrastają rozmiary współczesnych przedsiębiorstw do niespotykanych dotychczas wielkości. Skrajnymi tego przykładami pozostają korporacje transnarodowe operujące w skali globalnej i dysponujące niespotykaną wcześniej władzą ekonomiczną umożliwiającą wywieranie skutecznych presji zarówno na rządy państw, gdzie mieszczą się ich siedziby, jak i państw, w których zlokalizowane są ich filie. Korporacje te przestają być zależne od otoczenia (rynkowego, społecznego i politycznego), same zaczynają aktywnie już nie tylko kształtować to otoczenie, lecz podporządkowywać je sobie.[15] W pewnym sensie korporacje uniezależniają się od tradycyjnie pojmowanych praw (mikro)ekonomii, „niewidzialna ręka rynku zostaje zastąpiona widzialną ręką profesjonalnych menedżerów"[16].

Poszukiwania swoistej filozofii (kluczowych wartości) regulującej formułowanie celów działalności w przedsiębiorstwach adekwatnej do współczesnych uwarunkowań gospodarczych doprowadziły do wykrystalizowania się m.in. kierunku myślenia nazywanego menedżerskim.

Już R. H. Coase[17] twierdził, że co prawda mechanizm rynkowy może zmieniać relacje pomiędzy cenami, czyli może zmieniać preferowaną kolej-

---

[13] Jako jedni z pierwszych na to zjawisko zwrócili uwagę: A. A. Berle, G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, London 1932. Nieco później teza ta legła u podstaw koncepcji „rewolucji menedżerskiej": J. Burnham, *The Managerial Revolution: What is Happening in the World?*, The John Day Co., New York 1941.

[14] J. K.Galbraith, *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, PWE, Warszawa 1991, s. 291 - 295.

[15] Por. A.Garrigou-Lagrange, M. Penouil, *Histoire des faits économiques de l'époque contemporaine*, Dalloz, 1986, s. 759 - 761.

[16] Zob. A. D. Chandler, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge 1977.

[17] Zob. R. Gümbel, Handel, *Markt und Ökonomik*, Gabler, Wiesbaden 1985, s.145 - 148.

ność kilku działań, lecz zjawisko to nie jest przenoszone automatycznie do funkcjonowania instytucji. W organizacjach należy wydać polecenie, aby z uwagi na zmiany cen podjąć ekonomicznie uzasadnione działania dostosowawcze. Przygotowanie tej decyzji i jej realizacja wymaga czasu i pieniędzy. Teza Coase'a o tym, że wykorzystanie rynku powoduje koszty, była rewolucyjna i szokująca. Z jednej strony koszty te wynikają z tego, że ustalenia wymagają realizowane ceny, a z drugiej spowodowane są koniecznością nawiązywania i ukształtowania kontaktów rynkowych. Coase twierdzi, że biorąc pod uwagę powodowane przez rynek koszty każdy jego uczestnik zorientowany na racjonalność gospodarowania opętany jest ideą substytucji. Musi on poszukiwać alternatyw substytuujących wysokie koszty funkcjonowania na rynku. Nic zatem dziwnego, że procesy zarządzania polegają niejednokrotnie na symulowaniu działania rynku, aby koordynować działania ludzkie i integrować zasoby taniej niż to byłoby możliwe przez wykorzystanie drogich informacji rynkowych.

### 4.3. Charakterystyka koncepcji organizacyjnych

Teoria organizacji i zarządzania jest dyscypliną pozwalającą wykorzystać wiedzę o prawidłowościach funkcjonowania organizacji społecznych i zasadach zarządzania nimi w praktycznej działalności kierowników rozmaitych instytucji. Odpowiada zatem ona zapotrzebowaniu praktyki oraz dotyczy bezpośrednio postaw i zachowań ludzkich.

Stosunkowo niedawną i mającą ambicje syntetyzowania wcześniejszych jest koncepcja Leszka Krzyżanowskiego.[18] L. Krzyżanowski jest polskim badaczem zjawisk organizacji i zarządzania, który sformułował precyzyjną koncepcję celów działalności organizacji. Warto ją przedstawić z tego powodu, że zamierzeniem L. Krzyżanowskiego jest skonstruowanie zbioru założeń oraz kategorii analitycznych i syntetycznych, ujętych w formę werbalną i symboliczną, które tworzą podstawową warstwę „matrycy dyscyplinarnej" w rozumieniu Thomasa Kuhna.

Punktem wyjścia dla prezentowanej koncepcji jest stwierdzenie, że cele organizacji, jak wszelkie cele, wywodzone są z wartości, w tym przypadku z wartości wyznawanych przez uczestników organizacji oraz przez jej otoczenie społeczne i instytucjonalne, z którym prowadzi ona, jako system otwarty, wymianę dóbr materialnych, nominalnych i niematerialnych. Relacja między wyznawanymi wartościami a celami nie ma jednak charakteru bezpośredniego. Zmienną pośredniczącą między nimi jest interes uczestników

[18] Zob. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1992, w szczególności s. 176 - 184.

organizacji. W praktyce dużo częściej i łatwiej jest zidentyfikować odwołania do interesów niż do wartości.

Formułowanie celów jest domeną polityki, którą w organizacjach kształtują specjalnie do tego powołane organy (różne w zależności od wielkości organizacji, rodzaju działalności, formy własności, systemu zarządzania i innych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych). Formułowanie celów jest procesem umiejętnego kojarzenia rozbieżnych na ogół interesów właścicieli (kapitału) i członków (uczestników) organizacji z interesami jej otoczenia. Dążąc do forsowania swych interesów uczestnicy organizacji wchodzą zazwyczaj w różne koalicje wewnętrzne i zewnętrzne, tworząc grupy interesów. Interesy otoczenia organizacji, na które składają się: dostawcy i odbiorcy, organizacje pracodawców, pracowników i konsumentów, organizacje polityczne i stowarzyszenia zawodowe, władze i organy administracji państwowej, lokalnej i centralnej tworzą wewnątrz i wokół organizacji różnego rodzaju grupy nacisku (lobbies).

Ponieważ w tej skomplikowanej grze interesów pełne ich uzgodnienie nie jest możliwe, dlatego też mówiąc o celach organizacji myśli się o pożądanych, przyszłych stanach rzeczy, które są aprobowane co najmniej przez większość jej uczestników i przeważającą część otoczenia i które ze względu na zmiany w układzie sił, w miarę rozwoju sytuacji, podlegają modyfikacjom.

L. Krzyżanowski wskazuje, że tradycyjne rozumienie celu w języku polskim jest nazbyt pojemne i dlatego przedstawia projekt jego dekompozycji. Z punktu widzenia osiągalności przyszłych pożądanych stanów lub rezultatów działalności organizacji i czasu ich zaistnienia proponuje rozróżniać:

– ideał, czyli doskonały stan lub rezultat, którego nie można osiągnąć w żadnym czasie, lecz ku któremu można i powinno się zmierzać;

– zamierzenie, czyli określony przedmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidywany do osiągnięcia w jakiejś, na ogół dłuższej, ale bliżej nie sprecyzowanej perspektywie czasu;

– cel, czyli określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania;

– zadanie, czyli wyodrębniona przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie tego celu.

L. Krzyżanowski zwraca też uwagę na możliwość posługiwania się terminem misja, któremu jednak nadaje inny charakter niż kompleksowi wcześniej omówionych kategorii pojęciowych. O ile wcześniejsze pojęcia mają przede wszystkim znaczenie planistyczne, o tyle misja jest raczej kategorią so-

cjologiczną, z wyraźnym aspektem prawnym w przypadku organizacji formalnych. Misja jest to przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń organizacji, określony zwykle w akcie erekcyjnym lub w statucie jako zakres jej społecznie pożądanej działalności.

Każda organizacja dąży do osiągnięcia jednocześnie wielu celów, które są realizowane w warunkach ograniczoności zasobów oraz rozbieżności interesów jej uczestników i otoczenia. Dlatego każda organizacja stoi przed koniecznością wyboru, dokonywanego przez organy kształtujące politykę i zarząd, spośród różnych wariantów takiej wiązki celów, która zapewnia możliwie największą spójność wewnętrzną i akceptację przez koalicje i grupy interesów.

Rozpatrując zagadnienie typologii celów organizacji na przykładzie przedsiębiorstw można mówić o istnieniu trzech ich grup:

– cele techniczno-produkcyjne formułowane w kategoriach rzeczowych i wartościowych, przewidywane do osiągnięcia w okresie objętym planowaniem wielkości produkcji i sprzedaży dóbr lub usług określonego rodzaju (o ustalonych cechach techniczno-użytkowych), zaspokajających określone potrzeby społeczne i znajdujących społeczną akceptację w procesie ich kupna przez odbiorców-konsumentów pozostających w otoczeniu organizacji. Decyzje co do wyboru celów tego typu uwarunkowane są kształtowaniem się potrzeb społecznych i zdolnościami istniejącego aparatu wytwórczego organizacji;

– cele ekonomiczne określające poziom wymaganej na koniec okresu planistycznego nadwyżki wartości sprzedanych dóbr i usług nad kosztami ich wytworzenia (decyzje co do wyboru celów tego typu dotyczą ustaleń cenowych oraz przedsięwzięć zmierzających do wzrostu wydajności pracy i obniżki kosztów własnych produkcji, a także ustaleń co do sposobów finansowania bieżącej oraz przyszłej działalności przedsiębiorstwa);

– cele społeczne koncentrują się na warunkach i stosunkach pracy wewnątrz organizacji i określają stopień zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników, socjalno-bytowych i kulturalnych zbiorowych potrzeb załogi oraz potrzeb społeczno-politycznych związanych z partycypacją w sprawowaniu władzy w przedsiębiorstwie.

## 5. Cele społeczne w teorii organizacji i zarządzania

Najbardziej znaną koncepcją wiążącą cele przedsębiorstwa z celami jego pracowników jest tzw. koncepcja behawioralna. Jest ona teorią o szerszym zasięgu i nie koncentruje się wyłącznie na analizie zagadnień celów działalności organizacji. Jej twórcy realizowali bowiem zamierzenie sformułowania teorii

firmy konkurencyjnej wobec doktryny klasycznej. Wskazywali, iż koncepcja klasyczna może zostać zredukowana do dwóch kluczowych założeń:[19]

- przedsiębiorstwa poszukują maksymalizacji zysku,
- czynią to dysponując doskonałą wiedzą o rynku.

Pierwsze założenie poddają krytyce z kilku punktów widzenia. Po pierwsze, powołują wiele badań socjopsychologicznych dotyczących motywów zachowań przedsiębiorców. Wynika z nich dość jasno, że żaden przedsiębiorca nie kieruje się wyłącznie jednym dążeniem. Typowa jest raczej sytuacja istnienia wielości motywów indywidualnych, zazwyczaj ujawniających hierarchiczną istotność, którą można by nazwać ogólną funkcją preferencji, gdyby nie wątpliwości czy przedsiębiorcy potrafią ją jasno zdefiniować. Po drugie, zwolennicy koncepcji behawiorystycznej wskazują na ewolucję menedżerskich koncepcji celów przedsiębiorstwa pokazując, że nawet z ekonomicznego punktu widzenia da się wykorzystywać wskaźniki ekonomiczne inne niż zysk jako kryteria optymalizacji działalności firmy.[20]

Z kolei założenie o doskonałej znajomości rynku jest poddawane krytyce z punktu widzenia ograniczeń ludzkich możliwości percepcji. Człowiek – zdaniem H.Simona – nie jest w stanie rozumować według jakiegokolwiek modelu racjonalności absolutnej. Nie jest on bowiem zdolny do poznania wszelkich możliwych wariantów rozwiązania danego problemu, ponadto zaś jego sposób rozumowania ma charakter sekwencyjny, a nie synoptyczny. Człowiek nie poszukuje rozwiązania optymalnego, tj. najlepszego w absolutnym sensie tego słowa, bo jest ono poza zasięgiem jego możliwości poznawczych, poszukuje natomiast rozwiązania satysfakcjonującego. Jest nim pierwsze znalezione rozwiązanie spełniające sformułowane kryteria racjonalności.[21] U podstaw tej krytyki leży tzw. koncepcja racjonalności ograniczonej, która również uzasadnia niemożność maksymalizowania czegokolwiek przez przedsiębiorcę, w tym także zysku.

Cele działalności przedsiębiorstwa nie są zatem uniwersalną listą stanów rzeczy, do których należy dążyć. Koncepcja behawiorystyczna odrzuca bowiem normatywizm teorii klasycznych i postuluje budowę teorii deskryptywnej, opisującej proces kształtowania się celów w dowolnym przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia do podjęcia wysiłku takiego opisu jest uznanie przedsiębiorstwa za organizację społeczną. Jest ona ukonstytuowana przez złożoną sieć procesów decyzyjnych, skierowanych na kształtowanie zachowań koalicji

---

[19] Zob. R. Cyert, J. March, *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris 1970, s. 8.

[20] Zob. tamże, s. 9.

[21] Zob. M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 295.

osób, podtrzymujących gotowość do współdziałania dzięki równoważeniu się otrzymywanych od koalicji zachęt ze świadczonymi na jej rzecz wkładami.[22] Ponieważ uczestnicy organizacji wchodzą w rozmaite układy koalicyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, przeto żadna z tych osób nie posiada całkowitej dowolności swych zachowań i decyzji. Każda osoba dążąca do realizacji własnych celów musi liczyć się z oczekiwaniami innych, jeśli zależy jej na pozostawaniu w organizacji i podtrzymaniu jej trwania. Stan ten prowadzi bezpośrednio do tego, że:

– organizacje obejmują uczestników indywidualnych, którzy (przynajmniej potencjalnie) na pierwszym miejscu stawiają bardzo różnorodne interesy;

– drogą przetargu i uznania wyrównawczych korzyści uczestnicy organizacji zawierają koalicję dla celów gry. Porozumienie takie uwzględnia wspólne dla całej koalicji interesy (czyli cele organizacyjne);

– to właśnie koalicję należy traktować jako jeden czynnik strategiczny, jako przedsiębiorcę.[23]

Skoro to w obrębie koalicji generowane są cele przedsiębiorstwa, to niesposób ignorować uwarunkowań tego procesu, czyli:

– konfliktów – uczestnicy organizacji mają ustalony porządek swych preferencji, ale ponieważ mogą być zaspokojone tylko niektóre z najbardziej pożądanych, przedsiębiorstwa cechuje stała sytuacja konfliktowa;

– niepewności i niejasności – uczestnicy organizacji ze względu na właściwości ograniczonej racjonalności nie zdają sobie sprawy ze wszystkich potencjalnych konsekwencji działań zmierzających do preferowanych celów indywidualnych i koalicyjnych, a także nie posiadają pełnej wiedzy o prawdziwych celach własnego działania (uczestnicy organizacji zmieniają się, ich preferencje ewoluują i są trudne do jednoznacznego zdefiniowania);

– poszukiwań, które są stymulowane przez istnienie problemów, co dla organizacji oznacza, że jeden lub więcej celów organizacyjnych przestaje być spełnianych albo gdy przewiduje się taką sytuację w przyszłości;

– uczenia się – organizacje na bazie swych poprzednich doświadczeń modyfikują cele, metody kierujące poszukiwaniami oraz zmieniają reguły określające zakres uwzględnianej rzeczywistości.[24]

---

[22] Zob. J. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 140.

[23] R. Cyert, J. March, *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, w: *Nowoczesna teoria organizacji*, M. Haire [red.], PWN, Warszawa 1965, s. 127.

[24] L. Kolarska, *Teoria organizacji a cele organizacyjne*, w: *Socjologia organizacji*, K. Doktór [red.], Ossolineum, Wrocław 1975, s. 42; J. March, *Bounded rationality, ambiquity, and the engineering of choice*, „Bell Journal of Economics" 1978, nr 9, s. 587 - 608.

Bezpośrednią konsekwencją koalicyjnego kształtowania celów przedsiębiorstwa i atrybutów immanentnych każdej koalicji jest brak jednego celu, uniwersalnego dla dowolnej firmy – zawsze jest ich wiele i na dodatek są zmienne w czasie. Porozumienie co do celów przedsiębiorstwa ustala się, zdaniem behawiorystów, w sposób bardzo niejasny. Poza takim porozumieniem co do celów dość niejasnych, kryje się poważne nieporozumienie i niepewność co do celów pomocniczych. Z badań wynika, że większość celów przedsiębiorstwa przybiera postać raczej pewnego poziomu aspiracji niż imperatywnego dążenia do „maksymalizacji" lub „minimalizacji" i że poziom aspiracji ulega zmianie w miarę gromadzenia doświadczenia.[25]

Istnieją trzy główne sposoby wyznaczania celów koalicji:

– przetarg, w wyniku którego ustalony zostaje skład i ogólne warunki koalicji;

– wewnętrzna kontrola organizacyjna, dzięki której cele są ustabilizowane i opracowane;

– przystosowanie się do zebranych doświadczeń, wskutek czego porozumienia koalicyjne ulegają przekształceniu w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otaczajacym środowisku.[26]

To, co nazywa się celami przedsiębiorstwa powstaje w wyniku przetargu przede wszystkim pomiędzy aktywnymi uczestnikami organizacji. Centralnym zagadnieniem jest tutaj podział dodatkowych korzyści (pieniądze, władza, polityka organizacyjna itd.). W rezultacie przetargu wyłaniają się dwie grupy celów: cele kwalitatywne i cele kwantytatywne. Pierwsze nie posiadają operacyjnej zawartości i przybierają formę pożądanych kierunków działalności (np. produkujemy wyłącznie produkty najwyższej jakości), co pozwala utrwalać przekonanie u wielu uczestników koalicji, że partycypują w podziale korzyści dodatkowych. Oczywiście przedsiębiorstwo potrzebuje także celów kwantytatywnych, które są głównym czynnikiem sprawczym konfliktów w firmie. Sformułowane cele posiadają jednak ważne właściwości. Po pierwsze, są one niezupełnie racjonalne. Zależnie od umiejętności zainteresowanych przywódców, kolejności żadań powodujących potrzebę nowej ugody, agresywności różnych części składowych organizacji oraz szczupłości środków, nowe żądania podlegają niepełnej jednak konfrontacji z realizowaną polityką organizacyjną. Po drugie, niektóre cele są ustalane w formie ograniczenia poziomu aspiracji. Poziom aspiracji jest związany przede wszystkim z celami kwantytatywnymi i oznacza pragnienie utrzymania, zmniejszenia albo poprawienia wyniku okresu poprzedniego. Przedsiębiorstwo jest systemem otwar-

[25] Zob. R. Cyert, J. March, op.cit., s. 128.

[26] Zob. tamże, s. 128.

tym, reagującym na zmiany warunków działalności dla utrzymania egzystencji i zaspokojenia aspiracji dominującej koalicji. Zakłócenia wypływające z otoczenia organizacji powodują przekształcenia układu koalicyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo rewiduje swe cele w wyniku gromadzonego doświadczenia. W krótkim okresie zmiany dotyczą treści celów kwantytatywnych, a w okresach długich także celów kwalitatywnych.[27]

Cele przedsiębiorstwa nie są jednak płynne, bowiem organizacja posiada własny system stabilizacji i utrwalania celów. Jego głównymi instrumentami pozostają system kontroli i przydział funkcji. Ten pierwszy nakłada na poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa ilościowo wyrażone zadania, które są pochodną celów przedsiębiorstwa, czyli wyrażają układ preferencji koalicyjnych. W ten sposób tworzy się system kontroli przestrzegania umowy koalicyjnej, co zapobiega nadmiernej częstotliwości jej rewizji. Przydział funkcji nakłada na poszczególnych uczestników koalicji konkretne zadania i odpowiedzialność za ich osiąganie, czyli buduje strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Struktura ta wyraża swobodę zachowań i jej ograniczenia, które również są pochodną układu koalicyjnego. Struktury organizacyjne kreują z kolei samoodtwarzającą się dynamikę działalności przedsiębiorstwa, czyli utrwalają układ koalicyjny.[28]

## SOCIAL AND ORGANIZATIONAL GOALS IN ORGANIZATION (Summary)

The main goal of the article is the analisis of major aspects and the review objectives of the organization and management theory.

The presentation is focused on structural/formal elements: there are also a few issues:
- exeptional conceptions,
- managerial conceptions,
- organizational conceptions,
- behavioral conceptions.

[27] Zob. tamże, s. 129 - 135.

[28] Zob. tamże, s. 135 - 138.