

Jacek Cheda *  <https://orcid.org/0000-0003-2632-8090>

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

e-mail: mentoris@interia.pl

Otoczenie organizacji jako czynnik wspierający jej skuteczność

https://doi.org/10.25312/2391-5129.36/2023_01jch

Otoczenie każdej instytucji i każdego przedsiębiorstwa – zewnętrzne i wewnętrzne – oddziałuje na skuteczność w sposób ciągły. Zmieniająca się gospodarka, a tym samym otoczenie musi być impulsem do korekt strategii i planów działania organizacji. Posiadająca wiele definicji skuteczność jest kluczowym elementem organizacji działającej zarówno w strefie publicznej, jak i prywatnej. Miara skuteczności wpływa na wizerunek, wyniki finansowe oraz na stabilny rozwój.

Celem artykułu jest ukazanie zależności pomiędzy otoczeniem organizacji a skutecznością. Pierwszy rozdział traktuje o ogólnej charakterystyce otoczenia i pokazuje wpływ na organizację poprzez czynniki składowe, a także może być źródłem ryzyka. Drugi i trzeci rozdział opisuje otoczenia: zewnętrzne i wewnętrzne. Następuje próba skonfrontowania definicji i cech, które podnoszą lub obniżają zdolność organizacji do osiągnięcia celu, a tym samym do określenia jej jako skutecznej. Czwarty rozdział to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie elementy otoczenia stanowią wsparcie dla organizacji. Okazuje się, że otoczenie może pozytywnie wpływać na skuteczność organizacji przy zachowaniu skutecznego przywództwa i procesowym wdrażaniu założonych wcześniej celów oraz poprzez jego stałe monitorowanie. To monitorowanie ma być podstawą do wprowadzania potencjalnych zmian i korekt. Wniosek rozważań jest następujący: skuteczność jest miarą zarządzania i określa, czy organizacja jest odpowiednio przygotowana, odpowiednio działająca i odpowiednio zarządzana pod wpływem impulsów z otoczenia. Brak ich wychwycenia i właściwej reakcji tę skuteczność może zahamować.

* Dr Jacek Cheda, adiunkt w Instytucie Prawa i Kryminologii Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi.

Słowa kluczowe: otoczenie organizacji, skuteczność, skuteczność w zarządzaniu

Wstęp

Każda organizacja, publiczna czy prywatna, nieustannie poszukuje optymalnych działań wspierających skuteczność. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji ją określających. Jednakże ma ona wpływać docelowo na lepsze efekty końcowe. Dla organizacji prywatnej, przedsiębiorstwa działającego na wolnym rynku tym efektem jest zwiększanie zysku. Skuteczność to także element procesu, który ma zapewnić stabilność oraz pozytywną opinię klientów. Mamy tu do czynienia ze świadomymi ustaleniami decydentów o wyborze danej drogi postępowania. Jest to charakterystyczne dla zarządzania strategicznego, które opiera się na którejś koncepcji postrzegania i budowania organizacji. Organizacja w nowoczesnym otoczeniu gospodarczym musi być zwinna oraz czuła na zachodzące zmiany. Brak zrozumienia otoczenia – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego – może mieć negatywne konsekwencje. Są nimi np. upadek reputacji, załamanie finansów, czy w sytuacji krańcowej – bankructwo.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zależności pomiędzy otoczeniem organizacji a skutecznością. Naukowe wsparcie – czasem innowacyjnych form zarządzania – może mieć przełożenie na przemyślane decyzje menedżerów. Świadomość rozumienia wpływu tego, co niesie ze sobą otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne stabilizuje konkurencyjność. W organizacjach publicznych przyspiesza również procesy i polepsza procedury, które oddziałują na ekonomiczne dysponowanie środkami budżetowymi zasilanymi przez podatki.

Ogólna charakterystyka otoczenia organizacji

Cechą współczesnej gospodarki jest jej stała zmiana. Czynniki o charakterze gospodarczym, politycznym i społecznym determinują jej rozwój, stagnację lub recesję. Powyższe zjawiska powodują niestabilność podmiotów gospodarczych, zarówno globalnych, jak i lokalnych (krajowych). Szczególnie ostatnie lata ukazały dużą wrażliwość gospodarki światowej, a tym samym gospodarek poszczególnych państw na sytuacje kryzysowe. Pandemia koronawirusa, kryzys energetyczny i wreszcie wojna w Ukrainie to czynniki, które wprowadziły gospodarkę światową w stan recesji. Jej skutki odczuwają zarówno duże międzynarodowe korporacje, jak i mikrofirmy w poszczególnych państwach. Głębokość tego kryzysu może wyhamować na lata rozwój gospodarczy, czego namacalnym skutkiem jest i będzie upadek wielu przedsiębiorstw, a co najmniej ograniczenie ich działalności. Bo, jak zauważa S. Marciński, rozwój gospodarczy oznacza proces pozytywnych zmian w gospodarowaniu, a więc w działalności wytwórczej i redystrybucyjnej dóbr i usług, ich wymianie

i ostatecznym wykorzystaniu na cele konsumpcyjne, oraz zwiększanie potencjału ekonomicznego. Towarzyszą im zmiany w stosunkach ekonomicznych i mechanizmie funkcjonowania gospodarki, które powinny zapewnić zachowanie naturalnych walorów środowiska przyrodniczego. Jego zdaniem ten proces rozwojowy wyraża się w zwiększeniu i zmianie struktury zdolności wytwórczych gospodarki, rzeczywistej produkcji towarów i usług, ich redystrybucji, wymiany i ich konsumpcji. Zmienia się również mechanizm funkcjonowania gospodarki, charakter i formy rynku oraz rodzaje konkurencji, jak również sposoby i formy regulacyjnego oddziaływania państwa na rynki i poszczególne podmioty. W procesach rozwoju gospodarczego następuje doskonalenie podstawowych jego czynników, a więc kapitału rzeczowego trwałego, kapitału obrotowego, kapitału ludzkiego, infrastruktury technicznej, ekonomicznej, społecznej i ekologicznej gospodarki. Tworzy to lepsze podstawy jej rozwoju w przyszłości (Marciniak, 2013: 373–374). Obecnie trudno jest wskazać takie czynniki, które mogłyby spowodować powrót gospodarki światowej na ścieżkę rozwoju. O ile ustępuje (przynajmniej oficjalnie) pandemia koronawirusa, to wojna w Ukrainie trwa nadal i trudno wskazać, kiedy nastąpi jej koniec i jakie będą jej skutki w dłuższej perspektywie czasowej. Obecnie Rosja destabilizuje całą światową gospodarkę, czego negatywne skutki odczuwają przedsiębiorcy na całym świecie. Nieprzewidywalność Rosji dodatkowo wzmacnia poczucie niepewności i zagrożenia, a przecież każda firma dla swojego rozwoju potrzebuje kilku podstawowych elementów płynących z zewnątrz, by mogła realizować się na polu gospodarczym (Cabaj, 2017: 7). Otoczenie, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze, odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania organizacjami, poprzez swoje interaktywne oddziaływanie wywiera istotny wpływ na aktywność współczesnych organizacji. Przeobrażenia w otoczeniu powodują zmiany w warunkach funkcjonowania organizacji (Górka, 2018: 123). Otoczenie przedsiębiorstwa można traktować jako ogół elementów niewchodzących w jego skład przy jednoczesnym występowaniu z nim w pewnych relacjach (Bielski, 1997: 126). Organizacja działa więc w otoczeniu zawierającym czynniki wpływające na jej funkcjonowanie i rozwój. Kompilacja tych czynników jest bardzo bogata i zawiera w sobie m.in. czynniki kulturowe, stanowiące system norm i wartości obowiązujących w konkretnej społeczności czy czynniki społeczno-polityczne, przejawiające się w potrzebach społecznych, ich priorytetach i zasadach zaspokajania, oraz w systemie zarządzania gospodarką i państwem (Lemańska-Majdzik, 2013: 103). Otoczenie jest tym wszystkim, co daje organizacji możliwość przetrwania na rynku. Na przykład w sektorze publicznym to władze, klienci, pacjenci czy studenci sprawiają, że organizacja może utrzymywać się w danym biznesie. Ponadto jest również źródłem zagrożeń, takich jak niekorzystne zmiany w popycie rynkowym, nowe wymagania w przepisach prawnych, pojawienie się nowych technologii, wejście na rynek nowych konkurentów (Johnson, Scholes, Whittington, 2010: 47). Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu. Przez otoczenie należy rozumieć zarówno środowisko zewnętrzne organizacji, jak i wewnętrzne wraz ze wszystkimi zależnościami, jakie w nich zachodzą (Griffin,

2008: 102). Ważne jest, by mieć na uwadze to, co podkreślają T. Budzik i A. Zachorowska: „otoczenie jest tym wszystkim, co daje organizacji możliwość przetrwania na rynku”. (Budzik, Zachorowska, 2016: 91). Dla każdej instytucji najważniejszy jest klient. Klient odzwierciedla jeden z elementów otoczenia zewnętrznego, ale za to kluczowy. To właśnie on jest i powodem, i warunkiem *sine qua non* funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Osiąganie sukcesów dla firmy, realizacja celów dla instytucji publicznych są wypadkową otoczenia – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Im bardziej relacje z tym otoczeniem są przemyślane, często zaplanowane i strategicznie kształtowane, tym lepsza jest skuteczność. A tego oczekują przecież właściciele, udziałowcy, akcjonariusze, za to mają wypłacane wynagrodzenie menedżerowie oraz osoby zaangażowane w proces zarządzania.

Otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne organizacji

Otoczeniem zewnętrznym jest zatem wszystko to, co znajduje się poza organizacją i może na nią oddziaływać, wywołując pozytywne lub negatywne skutki. Otoczenie zewnętrzne charakteryzuje duża dynamika zmian, które mogą być dla organizacji motorem napędowym, służącym rozwojowi albo ograniczeniem, który ten rozwój wstrzymuje. Wszystko zależy od układów i zależności, od charakteru i sposobu zarządzania, specyfiki działania, a także od otoczenia wewnętrznego organizacji. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i otoczenia celowego (Drucker, 2006: 41). Otoczenie ogólne, jak sama nazwa wskazuje, obejmuje niedookreślone wymiary oraz siły, wśród których funkcjonuje i działa organizacja, i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Poza tym te elementy nie muszą być w żaden sposób powiązane z innymi organizacjami. Zależności mogą występować tylko z konkretną organizacją, a w stosunku do innych te elementy mogą pozostawać obojętne, bez powodowania skutku (Gołębiowski, 2009: 139).

Otoczenie ogólne znacznej części organizacji jest wielowymiarowe. Najczęściej spotykane zależności dotyczą wymiaru ekonomicznego, prawno-politycznego, kulturowego i technicznego. Wymiar ekonomiczny przejawia się ogólną kondycją systemu gospodarczego, w którym działa konkretna organizacja (Ziarko, 2002: 419). Szczególnymi czynnikami ekonomicznymi, które bezpośrednio lub pośrednio są lub mogą być związane z organizacją, są: inflacja, poziom bezrobocia, stopy procentowe czy popyt. Obecnie do tych czynników, szczególnie w Polsce, należy dodać brak pracowników w wielu branżach, szczególnie IT, robotyce, automatyce, logistyce. Otoczenie ekonomiczne ma również znaczenie dla organizacji o charakterze niegospodarczym, tj. szpitali, szkół czy innych instytucji użytku publicznego, choć wymiar tej zależności jest zupełnie inny, bo uzależniony od pomocy płynącej z zewnątrz. Kolejny, prawno-polityczny wymiar ogólnego otoczenia odnosi się do państwowych regulacji działalności gospodarczej oraz stosunków pomiędzy gospodarką a państwem (Griffin, 2008: 102). Znaczenie tego wymiaru dla otoczenia organizacji

jest bardzo istotne, ponieważ zawiera regulacje państwa w odniesieniu do organizacji i jej funkcjonowania. Znaczenie to wynika z trzech kluczowych przyczyn, tj.:

- system prawny w pewnej części reguluje prawa i obowiązki organizacji pod względem prawnym, określając, co może organizacja, a czego jej nie wolno i jakie są przewidziane konsekwencje nieprzestrzegania litery prawa;
- nastoje panujące w kręgach rządowych, które mogą być pozytywne (przychylnie) lub negatywne (nieprzychylnie), mają wpływ na działalność gospodarczą, a tym samym na działanie każdej firmy i organizacji;
- określone ramy planowania są wytyczone przez stabilność polityczną; innymi – słowy, sytuacja polityczna panująca pomiędzy różnymi państwami determinuje rozwój organizacji na terenie tych państw (Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2011: 137).

Drugą warstwą otoczenia zewnętrznego jest otoczenie celowe. Częściami składowymi otoczenia celowego są:

- konkurenci, czyli organizacje konkurujące z daną firmą o zasoby;
- dostawcy, czyli ci, którzy dostarczają organizacji zasoby;
- klienci, osoby płacące za nabycie wyrobów lub usług organizacji;
- sojusznicy strategiczni, tj. organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnie realizowanego przedsięwzięcia;
- właściciele, czyli osoby, które mają swoje udziały we własności organizacji;
- siła robocza, czyli pracownicy organizacji (Griffin, 2008: 110).

Do otoczenia celowego należy również dołączyć regulatory, czyli podmioty i jednostki organizacyjne, które na drodze prawnej mogą kontrolować i regulować działanie organizacji lub oddziaływać na nią w inny sposób; w odniesieniu do organizacji publicznych są to państwowe organy kontroli i nadzoru, np. Najwyższa Izba Kontroli, czy organy nadzoru nad samorządem terytorialnym (wojewoda, Prezes Rady Ministrów, regionalne izby obrachunkowe), wyspecjalizowane służby, inspekcje i straż (Górka, 2018: 132). Szczególnie w Polsce przez ostatnie pięć lat regulator, którym jest rząd, odgrywa kluczową – jeśli nie najważniejszą – rolę w kształtowaniu otoczenia celowego firm w Polsce. Nasuwa się pytanie, czy wpływ tego regulatora jest pozytywny, czy negatywny. Analizując poczynania w sferze gospodarki obecnego rządu, można mieć wątpliwości co do pozytywnych ich skutków, a tzw. Polski Nowy Ład tylko zwiększa poziom destrukcji systemu gospodarczego w naszym kraju, szczególnie w odniesieniu do działania mikro- i małych firm.

Poza otoczeniem zewnętrznym organizacje mają też otoczenie wewnętrzne. W teorii zarządzania obok otoczenia zewnętrznego identyfikuje się także otoczenie wewnętrzne, które może być utożsamiane bezpośrednio z samą organizacją, a podstawowym kryterium jego wyodrębnienia staje się przekonanie o wysokim stopniu zdolności organizacji do kontrolowania składników otoczenia wewnętrznego. Wyodrębnienie pojęcia otoczenia wewnętrznego jest jednak dyskusyjne i z tego powodu ten wymiar funkcjonowania powinno się raczej określać mianem środowiska wewnętrznego organizacji. Idea otoczenia (środowiska zewnętrznego) wywodzi się

z koncepcji systemowej, w ramach której podkreśla się holistyczny charakter organizacji wyodrębnionej ze środowiska zewnętrznego i jednocześnie powiązanej z nim licznymi i wielokierunkowymi interakcjami (tamże: 132–133). Można powiedzieć, że otoczeniem zewnętrznym jest wszystko to, co pozostaje poza organizacją, co może na nią oddziaływać, natomiast otoczenie wewnętrzne tworzą warunki i siły wewnątrz organizacji (Piekara, 2010: 10). Częściami składowymi otoczenia (środowiska) wewnętrznego są: zarząd, pracownicy oraz kultura organizacji. Trzeba jednak od razu wyjaśnić, że nie każda organizacja musi mieć zarząd, jednak powinna mieć osoby, które mają kompetencje zarządcze i nią kierują. Pracownicy stanowią część otoczenia wewnętrznego od momentu podjęcia zatrudnienia w danej organizacji. Do tego momentu są traktowani jako elementy otoczenia zewnętrznego. Ważne jest, by na linii pracownicy – kadra zarządzająca nie dochodziło do większych konfliktów, ponieważ wówczas wiele tracą zarówno pracownicy, jak i cała organizacja, z kadrą kierowniczą włącznie. Ostatnim elementem wewnętrznego otoczenia organizacji jest aspekt kultury organizacji. Kultura organizacji jest zestawem walorów, które pomagają członkom rozumieć, jakie wartości są wyznawane w danej organizacji, co jest ważne, jak pracuje organizacja (Griffin, 2008: 116). Stosunki, jakie panują pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, w znacznym stopniu wyznaczają kierunki rozwoju organizacji i ten rozwój stymulują lub hamują. Ponieważ organizacje są systemami o charakterze otwartym, wchodzą one w interakcje z różnymi podmiotami i wymianami, o których była mowa wcześniej. Każda organizacja w różnym stopniu jest uzależniona od wymienionych wymiarów jej otoczenia ogólnego. Otoczenie oddziałuje na organizację za pomocą:

- jego zmienności oraz złożoności,
- sił konkurencyjnych oraz zakłóceń (tamże: 119).

Organizacje funkcjonują w otoczeniu zmiennym i dynamicznym. Bardzo ważny dla nich jest stopień zmienności i stopień jednorodności otoczenia. Przez stopień zmienności należy rozumieć zakres, w jakim otoczenie organizacji pozostaje stabilne bądź dynamiczne. Natomiast stopień jednorodności to zakres, w jakim otoczenie pozostaje względnie proste lub złożone (Matejun, Nowicki, 2013: 152). Otoczenie organizacji niezaprzeczalnie wpływa na skuteczność organizacji. Wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny, w zależności od występowania różnych okoliczności, zdarzeń, uwarunkowań, powiązań różnych aspektów otoczenia, a także uwarunkowań społecznych, politycznych i gospodarczych, w jakich działa organizacja. Jak zauważa R.W. Griffin (Griffin, 2008: 126), skuteczność organizacji to „robienie właściwych rzeczy”.

Otoczenie wspierające skuteczność

Skuteczność działania, przyjmując koncepcję prakseologiczną (prezentowaną np. przez Tadeusza Kotarbińskiego), można zaobserwować na poziomie celów głów-

nych danej organizacji. Zdarza się też, że cele strategiczne (kojarzone z celami funkcjonalnymi, rzeczywistymi, podstawowymi) stają się punktem odniesienia dla oceny skuteczności (Kowal, 2013: 19–20). Pojawia się duża liczba definicji skuteczności, a także rozważań na temat różnic pomiędzy skutecznością a efektywnością. Omówienie różnic nie stanowi jednak celu tego artykułu. Skuteczność jest jedną z kilku podstawowych pojęć stosowanych w ekonomii i zarządzaniu. Według *Słownika Języka Polskiego* (sjp.pwn.pl) skuteczny oznacza „dający pożądane wyniki, taki, którego działalność przynosi efekty”. Trafnie zakłada K. Rosiek, uznając, że „skuteczność jest pojęciem, które jest rozumiane w dużej mierze intuicyjnie – jako miara stopnia realizacji celu. Mimo że jest to absolutnie poprawne podejście i określa istotę tej kategorii, można spostrzec dużą swobodę w podchodzeniu do jego praktycznych zastosowań w różnych obszarach. W zasadzie w każdej dziedzinie jest definiowane nieco inaczej, i praktyką jest dookreślanie, co rozumiemy przez nie” (Rosiek, 2008: 132). I tak A. Pyszka, analizując dogłębnie ten temat, wylicza, że skuteczność „bierze pod uwagę czynniki, takie jak: struktura organizacji, filozofia, styl przywództwa, polityki, procesy i systemy, umiejętności, przynależność do organizacji, obywatelskie zachowania w organizacji, rozwój synergii w celu przeżycia i wzrostu w konkurencyjnym świecie” (Pyszka, 2015: 19). Dla rozważań istotne jest także wskazanie obszaru zarządzania jakością. Seria norm ISO 9000 przyjęła mechanizm ustalania oraz ostatecznego rozliczania celów. Ocena skuteczności jest uwarunkowana samym sformułowaniem celu. Jeżeli cel ma cechy mierzalne, to dana organizacja (niezależnie czy publiczna, czy prywatna) ma możliwość sprawnej oceny skuteczności jego realizacji (Sułkowski, Wolniak, 2013: 64). Próbując w dużym stopniu uprościć rozumienie skuteczności, należy powiązać działanie z osiągnięciem założonego celu.

Nowoczesna teoria zarządzania, którą przytaczają Trocki i Juchniewicz za tekstem Bennetta i Lemoine’a *What VUCA Really Means for You?* (Bennett, Lemoine, 2014), mówi, że okoliczności funkcjonowania organizacji zachodzące w obecnym czasie, określane jako „świat VUCA”, cechuje niespotykana dotąd zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i wieloznaczność (ang. *ambiguity*) (Trocki, Juchniewicz, 2023: 10). Co za tym idzie, dotychczasowe wypracowane formy współpracy z otoczeniem lub jego tworzeniem (otoczenie wewnętrzne), mogą nie zawsze być skuteczne. Brak skuteczności może odnosić się np. do złej organizacji pracy (pod względem niepoprawnego schematu organizacyjnego albo niewłaściwego rozkładu pracy przez przełożonego), złych relacji, które wytworzyły się wśród personelu, błędów komunikacyjnych, przestarzałej technologii, braku kwalifikacji pracowników, archaicznych procesów produkcyjnych, braku decyzyjności, jakości przywództwa itd. Otoczenie zewnętrzne to zmieniająca się gospodarka, ekonomia, działanie instytucji bankowych, niestabilność polityczna, konflikty zbrojne, ale również działalność konkurencji – patrząc przez pryzmat szybkości jej działania, samej liczby konkurencyjnych firm, ale także niestandardowych działań, np. marketingowych. Wydaje się więc, że otoczenie ma kluczowy związek

ze skutecznością. Niedoceniane wcześniej przez wielu przedsiębiorców nowoczesne metody zarządzania (często mające swoje źródło w młodych firmach technologicznych) zaczynają być wdrażane na szerszą skalę. Przykładem mogą być metody agile, np. Scrum, SAFe, LeSS, Nexus. Są one bowiem w wielu trudnych przypadkach skuteczne, przynoszą efekt.

Wydaje się zatem, że otoczenie wewnętrzne może pozytywnie wpływać na skuteczność organizacji przy zachowaniu efektywnego przywództwa i procesowym wdrażaniu założonych wcześniej celów. Oczywiście jest, że muszą one być możliwe do osiągnięcia. Kluczem jest wykorzystanie zestawu zasad, procesów i wartości organizacji. Otoczenie zewnętrzne jest w dużej części poza możliwością naszego wpływu. Koniecznością staje się potrzeba jego monitorowania, a następnie, w razie potrzeby, korygowania działań na podstawie zebranych danych. W tej sytuacji to również zależy od właściwej postawy zarządczej i odpowiednich jakościowo decyzji menedżerskich.

Podsumowanie

Adam Kałowski niezwykle trafnie ujął problem przygotowania organizacji do bycia skuteczną. „Proces ciągłych zmian w otoczeniu determinuje również zmiany w konfiguracji czynników skutecznie działającej organizacji przedsiębiorstw. Dominujący w teorii organizacji i zarządzania nurt Chandlera, kojarzący sukces organizacji z prawidłowo zbudowaną strukturą, nie może stanowić recepty na skuteczne działanie organizacji w nowych warunkach” (Kałowski, 2010: 62). To nie sama struktura otoczenia wewnętrznego organizacji jest gwarantem osiągnięcia celu, a więc odniesienia sukcesu. Skuteczne decyzje zarządcze są tu rozwiązaniem i łączą otoczenie (wewnętrzne) ze skutecznością. Otoczenie może zatem być czynnikiem wspierającym osiągnięcie celu. Inaczej, bez otoczenia nie można mówić o realizacji strategii organizacji. Otoczenie zewnętrzne natomiast należy monitorować i przykładać odpowiednią wagę do aktualizacji czynników ryzyka. Skuteczność jest zatem miarą zarządzania i określa, czy organizacja jest odpowiednio przygotowana, odpowiednio działająca i odpowiednio zarządzana pod wpływem impulsów z otoczenia. Brak ich wychwycenia i właściwej reakcji może tę skuteczność zahamować. Obecnie procesy społeczno-gospodarcze i polityczne nie pozwalają stosować wieloletnich strategii i przyjmować stałych warunków określania otoczenia. Jest ono bardzo zmienne i te zmiany zachodzą znacząco szybciej w porównaniu do minionych lat. Dlatego też koniecznością stało się szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu zewnętrznym w ujęciu makroekonomicznym, ponieważ bardziej niż kiedykolwiek wpływają one na zmiany w otoczeniu zewnętrznym w ujęciu mikroekonomicznym. Skuteczność organizacji jest obecnie postrzegana przez pryzmat szybkości reakcji oraz pod kątem umiejętności dostosowania podejmowanych działań zarówno do sytuacji kryzysowych, jak i wykorzystywania szans, które w tych trudnych czasach również się

pojawiają. Ważne, aby podejmowane działania były zgodne z prawem i zasadami etyki w biznesie i tym samym nie służyły osiągnięciu zysku za wszelką cenę, bo skuteczność nie jest wartością samą w sobie i również podlega ocenom prawnym i moralnym.

Bibliografia

- Bennett N., Lemoine J. (2014), *What VUCA Really Means for You*, „Harvard Business Review”, January–February 2014.
- Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Budzik T., Zachorowska A. (2016), *Rola otoczenia w strategii organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24 (1).
- Cabaj T. (2017), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w niestabilnym otoczeniu – dylematy i wyzwania*, [w:] K. Pujer, W. Danielak, *Zarządzanie rozwojem organizacji w zmiennym otoczeniu*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław.
- Drucker F.P. (2006), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gołębiowski G. (2009), *Znaczenie polityki finansowej i czynników społeczno-kulturowych dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Górka M. (2018), *Otoczenie organizacyjne wobec zarządzania organizacjami*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. S. Pigonia w Krośnie, Krosno.
- Griffin R.W. (2008), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Kałowski A. (2010), *Skuteczność organizacji przedsiębiorstw w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
- Kowal W. (2013), *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i kierowanie”, nr 4 (157).
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] A. Korombel (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Marciniak S. (2013), *Makro- i mikroekonomia, podstawowe problemy współczesności*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

- Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Piekara A. (2010), *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Pyszka A. (2015), *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 230.
- Rosiek K. (2008), *Skuteczność – przegląd definicji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 771.
- Słownik Języka Polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/skuteczność.html> [dostęp: 30.03.2023].
- Sułkowski M., Wolniak R. (2013), *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, nr 67.
- Trocki, M., Juchniewicz, M. (2023), *Ład projektowy organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 186.
- Ziarko J. (2002), *Orientowanie się i funkcjonowanie jednostki w sytuacji zagrożenia. Aspekty psychologiczno-dydaktyczne*, [w:] K. Budzowski (red.), *Administracja, zarządzanie i handel zagraniczny w warunkach integracji. Materiały konferencyjne – zarządzanie bezpieczeństwem*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o., Kraków.

Summary

The environment of an organization as a factor supporting its effectiveness

The environment of every institution and enterprise – external and internal – affects effectiveness on a continuous basis. The changing economy, and thus the environment, must be the impetus for adjustments to an organization's strategy and action plans. Having many definitions, effectiveness is a key element of an organization operating in both the public and private spheres. Measures of effectiveness affect the image, financial performance, and stable development of an organization.

The aim of this article is to show the link between an organization's environment and effectiveness. The first chapter deals with the general characteristics of the environment and shows the impact on an organization through component factors that can also be a source of risk. The second and third chapters describe environments: external and internal. An attempt is made to confront the definitions and features that raise or lower an organization's ability to achieve goals, and thus its effectiveness. The next, fourth chapter is the search for answers to what elements of the environment support an organization.

It turns out that the environment can have a positive impact on the effectiveness of an organization while maintaining effective leadership and process implementation of previously established goals and through its constant monitoring. This monitoring is to be the basis for introducing potential changes and corrections. The conclusion reports that effectiveness is a measure of management and determines whether the organization is properly prepared, properly operating and properly managed under the influence of impulses from the environment. If they are not detected and reacted to appropriately, effectiveness may be inhibited.

Keywords: organizational environment, effectiveness, effectiveness in management