

# ROZDZIAŁ 5

## OTOCZENIE ORGANIZACYJNE WOBEC ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

*Małgorzata Górka*

Bardzo istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji ma jej otoczenie, będące istotnym elementem uwzględnianym w wielu modelach organizacji. W najbardziej ogólnym ujęciu oznacza ono środowisko ich funkcjonowania. 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.

Cechą charakterystyczną współczesnego otoczenia gospodarczego jest jego zmienność, wysoka nieprzewidywalność oraz wielkość i równoległość zachodzących procesów i przemian. Z analizy literatury przedmiotu, zarówno zagranicznej, jak i polskiej (Drucker<sup>1</sup>, Griffin<sup>2</sup>, Peters i Waterman<sup>3</sup>, Porter<sup>4</sup>, Listwan<sup>5</sup>, Oleksyn<sup>6</sup>,

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*. Muza, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017.

<sup>3</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence Collins Business Essentials*, New York 2004.

<sup>4</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001.

<sup>5</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck. Warszawa 2006.

<sup>6</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Olszewska i Kubacka<sup>7</sup>), wynika, że do podstawowych zmian zachodzących obecnie w otoczeniu zaliczyć należy: wzrost konkurencji, globalizację, łatwy dostęp do informacji, rosnące znaczenie wiedzy, tworzenie sieci współpracy między organizacjami, tani i szybki transport, kryzys gospodarczy. Otoczenie gospodarcze zmienia się z powodu rozwijających się nowoczesnych technologii, gospodarki cyfrowej. Inną grupę ważnych czynników mających wpływ na obecne otoczenie są przemiany społeczne i kulturowe, a także rozwój społeczeństwa informacyjnego, problem bezrobocia, czy starzenie się społeczeństwa. Rosną też oczekiwania coraz bardziej wymagających konsumentów. Zmieniające się otoczenie stawia przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji. Muszą one rywalizować z silną konkurencją o przetrwanie i sukces organizacji, co wpływa na proces zarządzania.

### **1. Istota i znaczenie otoczenia organizacji wobec zmian w zarządzaniu**

Czynniki decydujące o konkurencyjności i sukcesie przedsiębiorstw zaliczane są do nauk o zarządzaniu. Obecnie powinno ono uwzględniać jeszcze szerszy wymiar. Peter Drucker wskazał nowy paradygmat w zarządzaniu przedsiębiorstwem w XXI wieku i stwierdził, że domeną procesu zarządzania nie jest tylko firma, ponieważ współczesny menadżer musi być przede wszystkim przedsiębiorcą obserwującym otoczenie firmy. Informacje z otoczenia organizacji stają się jednym z najpoważniejszych wyzwań w zarządzaniu<sup>8</sup>. Przedsiębiorstwa funkcjonują w pewnym określonym środowisku, które ma wpływ na funkcjonowanie danej organizacji. Według Penca<sup>9</sup> przez otoczenie organizacji najczęściej rozumie się:

- środowisko, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, charakteryzujące się pewnymi cechami regionalnymi, kulturowymi, politycznymi czy technologicznymi. Analizując je, uzyskuje się możliwość określenia zagrożeń z jakimi firm musi sobie radzić oraz szans, jakie można wykorzystać by między innymi poprawić swoją pozycję na rynku;
- czynniki, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (wielkość, struktura, wyniki, metody działania);
- układ zmiennych niepodlegających woli organizacji (różne naciski, przekształcenia, obciążenia);

---

<sup>7</sup> B. Olszewska, J. Kubacka, *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*. Wyd. Difin, Warszawa 2011.

<sup>8</sup> P.F. Drucker P. *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*. Op. cit. s. 142.

<sup>9</sup> J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2006, s. 38.

- ogół zjawisk, procesów, instytucji kształtujących stosunki wymienne firmy (zakres i formy działania, metody sprzedaży, perspektywy rozwoju).

W literaturze przedmiotu otoczenie organizacji definiowane jest wieloaspektowo (Tabela 1).

**Tabela 1.** Wybrane definicje otoczenia organizacji

Autor	Definicja otoczenia
J.A.F. Stoner	otoczenie to wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu
J. Żurek	otoczenie to zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju, z drugiej zaś – narzucających pewne ograniczenia
E. Urbanowska-Sojkin	otoczenie to wszystkie zjawiska, procesy, podmioty, które nie wchodzą w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania.
A. Kowalczyk	otoczenie jest sumą czynników, które funkcjonują w środowisku przedsiębiorstwa. Mają one wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, które stale wchodzi z nimi w różnego rodzaju interakcje.
M. Bielski	otoczenie to wszystkie elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na otoczenie
M.K. Nowakowski	otoczenie to zespół wszystkich czynników wpływających na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa
J. Penc	otoczenie to całość zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakres działania i perspektywy rozwojowe.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Stoner, Żurek, Urbanowska-Sojkin, Kowalczyk, Bielski, Nowakowski, Penc<sup>10</sup>.

Nie jest możliwe budowanie korzystnych i trwałych relacji bez wcześniejszego rozpoznania sytuacji. W celu poznania otoczenia danej organizacji wyko-

<sup>10</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D., R., Jr. *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011; J. Żurek (red.) *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004; A. Kowalczyk, *Otoczenie przedsiębiorstwa ja determinanta konkurencyjności*. „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 7, Rzeszów 2015; M. Bielski. *Organizacja – istota, procesy, struktury*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001; M.K. Nowakowski. *Istota międzynarodowego biznesu*. [w:] M.K. Nowakowski. *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*. Wyd. Key Text. Warszawa 2007; J. Penc. *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2006, s. 38.

rzystuje się między innymi metody analizy strategicznej, wchodzącej w zakres zarządzania strategicznego. Otoczenie przedsiębiorstwa można traktować jako ogół elementów niewchodzących w jego skład przy jednoczesnym występowaniu z nim w pewnych relacjach<sup>11</sup>. Organizacja działa więc w otoczeniu zawierającym czynniki wpływające na jej funkcjonowanie i rozwój. Kompilacja tych czynników jest bardzo bogata i zawiera w sobie między innymi 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<sup>12</sup>. Otoczenie jest tym wszystkim, co daje organizacji możliwość przetrwania na rynku. Przykładowo 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<sup>13</sup>.

Działalność organizacji, w szczególności analizowana w ujęciu dynamicznym, nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jej relacji z otoczeniem, które w dużym stopniu decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Z tego powodu otoczenie stanowi specyficzny klimat i układ warunków w ramach których prowadzona jest działalność organizacji z jednej strony narzucając jej pewne ograniczenia, z drugiej – stwarzając szanse i w kluczowy sposób wpływając na możliwości działania i perspektywy rozwoju.

Nieustające zmiany otoczenia organizacji powodują, że dotychczasowe sposoby zarządzania wymagają redefinicji. Korelacja postępu i rozwoju technologicznego oraz dynamicznego otoczenia organizacji powodują, że organizacje muszą sprostać coraz bardziej gwałtownym i nieprzewidywalnym zmianom. Jednym z podstawowych celów każdej organizacji jest przetrwanie na rynku oraz dalsze konkurowanie na nim, a w efekcie osiągnięcie pozycji lidera. Wszelkie plany

---

<sup>11</sup> M. Bielski. *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 126.

<sup>12</sup> A. Lemańska-Majdzik. *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] A. Korombel (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 103.

<sup>13</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 47.

i propozycje sposobów osiągnięcia tego celu muszą być jasno określone. Dokonać tego można, tworząc indywidualne strategie dla każdej organizacji. Jednak osiągnięcie zamierzonych celów często nie jest możliwe bez uwzględnienia otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Zrozumienie otoczenia organizacji jest jednym z kluczowych etapów tworzenia strategii. To w nim należy poszukiwać pojawiających się szans, które można i należy wykorzystać, jak również zagrożeń, których trzeba unikać lub im sprostać. Argumentem do zainteresowania się organizacją podejściem strategicznym, niezależnie od profilu działalności i formy własności, jest występowanie wielu dynamicznych czynników w jej otoczeniu i przymus reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia, tj. dostosowanie swojej działalności do zaistniałych zmian.

Obecnie otoczenie organizacji oddziałuje na nią z coraz większą siłą, dlatego też ważne jest, aby poznać jego elementy, które determinują osiągnięcie zamierzonych celów. Kooperację organizacji z otoczeniem można określić jako interaktywną, lecz – jak wskazuje D. Jelonek – nie każda przyczyna wywołuje reakcję po stronie każdego partnera<sup>14</sup>. Ponadto Cyfert i Krzakiewicz podają, że sukces organizacji określany poziomem realizacji przyjętej strategii jest zależny od umiejętności dynamicznego dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, z uwzględnieniem, że procesu tego nie cechuje ściśle oddziaływanie jednokierunkowe<sup>15</sup>.

## 2. Cechy i rodzaje otoczenia współczesnych organizacji

Otoczenie, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze, odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, to stwarza im szanse i możliwości, ale jednocześnie stawia przed nimi pewne wymogi i ograniczenia. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa również wpływają bezpośrednio lub pośrednio na otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, które staje się coraz bardziej złożone i zmienne. Dodatkowo wzrasta liczba instytucji, które mają wpływ na

---

<sup>14</sup> D. Jelonek. *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie*. Studium metodologiczno-empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 15.

<sup>15</sup> S. Cyfert, K. Krzakiewicz. *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 13.

funkcjonowanie przedsiębiorstw, a sam zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem ulega ustawicznej zmianie<sup>16</sup>.

Idea otoczenia 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<sup>17</sup>. Działalność organizacji nie może być rozpatrywana bez uwzględniania jej relacji z otoczeniem, które w dużym stopniu decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Z tego powodu otoczenie stanowi specyficzny klimat i układ warunków, w ramach których prowadzona jest działalność organizacji, z jednej strony narzucając jej pewne ograniczenia, z drugiej – stwarzając szanse i w kluczowy sposób wpływając na możliwości działania i perspektywy rozwoju<sup>18</sup>. Zewnętrzne środowisko funkcjonowania współczesnych organizacji charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami, do których można zaliczyć<sup>19</sup>:

- strukturę, która wiąże się z występowaniem w otoczeniu określonych elementów, sfer, zjawisk, procesów, trendów oraz ich wzajemnych powiązań i zależności; uzupełnieniem tej cechy, rozpatrywanym z punktu widzenia organizacji, jest poziom, odległość i kierunek interakcji zachodzących między systemem organizacyjnym a jego środowiskiem zewnętrznym; ujęcie to stanowi podstawę do wyodrębnienia otoczenia bliższego oraz dalszego;
- złożoność, która wyraża liczbę, stopień skomplikowania i różnorodności elementów występujących w środowisku zewnętrznym; ważnym wymiarem tej cechy stają się również wzajemne powiązania i relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami, wymiarami i płaszczyznami otoczenia; cecha ta stanowi podstawę do klasyfikacji środowiska zewnętrznego na otoczenie proste oraz złożone;

---

<sup>16</sup> I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*. Zarządzanie i finanse R.11, nr 1, cz.2, Warszawa 2013, s. 173–178.

<sup>17</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 38–43.

<sup>18</sup> J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 87.

<sup>19</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 72–78; R.J. Reddy, *Business Environment*, APH Publishing, New Delhi 2004, s. 1–2; C. N;

- zmienność, wyrażającą się poprzez szybkość i dynamikę zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym; na podstawie tej cechy wyodrębnia się określone rodzaje otoczenia ze względu na poziom i zakres zachodzących zmian;
- niepewność, wynikającą ze zmienności i niestabilności otoczenia, związaną z określonymi trudnościami w przewidywaniach przyszłego kształtu i potencjału środowiska zewnętrznego;
- potencjał, który jest związany ze zdolnością otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju; w tym ujęciu można mówić o otoczeniu o niskim bądź wysokim potencjale;
- występowanie szans i zagrożeń, co stanowi konkretyzację potencjału otoczenia w warunkach jego zmienności i złożoności; wyzwaniem dla organizacji staje się tu podejmowanie decyzji dotyczących reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia;
- wieloaspektowość, wyrażającą się różnym wpływem określonych elementów otoczenia na poszczególne organizacje; cecha ta wiąże się z subiektywizmem postrzegania środowiska zewnętrznego przez menedżerów, niektórzy z nich w danym zjawisku lub trendzie zauważają szanse, natomiast inni widzą zagrożenie dla funkcjonowania organizacji;
- przestrzeń, która związana jest z fizyczną rozległością otoczenia i wiąże się z występowaniem w niej określonych elementów i trendów oraz przebiegiem różnorodnych zjawisk i procesów w ramach określonego otoczenia; cecha ta pozwala na wyróżnienie otoczenia lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego, czy globalnego;
- czas, który określa kolejność zdarzeń oraz odstępy między zdarzeniami zachodzącymi w przestrzeni otoczenia; na podstawie tej cechy można wyróżnić otoczenie przeszłe, obecne oraz przyszłe;
- kontekstowość uwarunkowań, wyrażająca się koniecznością rozpatrywania otoczenia w określonym kontekście; zewnętrzne środowisko organizacji jest zawsze związane z konkretnymi warunkami występującymi w czasie i w przestrzeni, i dlatego różnicuje się ono w zależności od kraju lub regionu; stwarza to konieczność uwzględniania tych specyficznych warunków w analizach interakcji zachodzących między organizacjami, a ich środowiskiem zewnętrznym.

Otoczenie zewnętrzne to wszystko to, co jest poza granicami organizacji, co może na nią oddziaływać. Składa się ono z dwóch warstw (części): otoczenia ogólnego i otoczenia celowego (zadaniowego)<sup>20</sup>. Otoczenie ogólne tworzą bliżej niesprecyzowane siły i wymiary, wśród których działa organizacja. Otoczenie to może być rozpatrywane w kilku wariantach, które w różny stopniu i różnym zakresie oddziałuje na organizację: międzynarodowym, ekonomicznym, technicznym, społeczno-kulturowym i prawno-politycznym<sup>21</sup>:

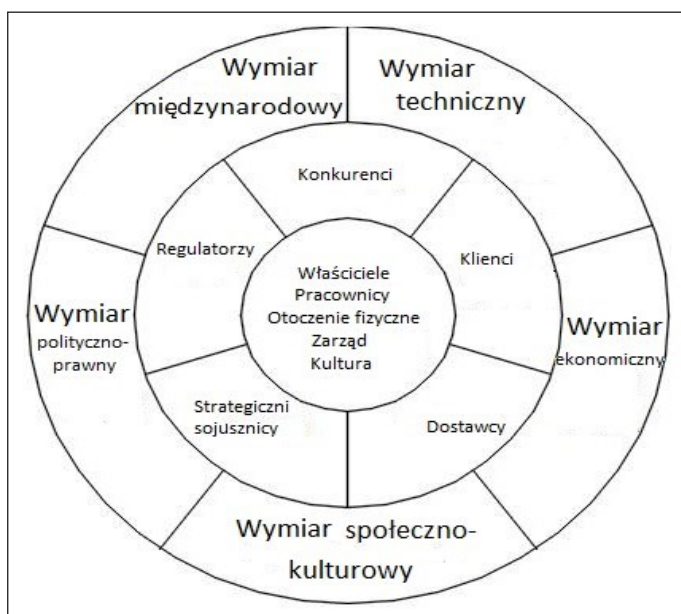
- wymiar międzynarodowy – zazwyczaj określane w pewnym uproszczeniu jako sytuacja i konkurencja międzynarodowa; w tym wymiarze należy również uwzględnić członkostwo państwa w organizacjach międzynarodowych, zakres współdziałania i wpływu tych organizacji;
- wymiar ekonomiczny – stan systemu gospodarczego państwa, w którym działa organizacja; do jego charakterystyki często używa się pojęć ekonomicznych, takich jak: np. stopień inflacji, stopa bezrobocia, produkt krajowy brutto, wskaźniki płac, kursy walut, podatki i daniny publiczne oraz ich wysokość, deficyt i dług publiczny, wysokość dotacji itp.;
- wymiar techniczny – zasadniczo dotyczy technik i technologii wykorzystywanych do przekształcania zasobów w produkty i usługi; w odniesieniu do instytucji publicznych, które nie tworzą typowych produktów w postaci rzeczy i nie oferują usług komercyjnych, wymiar techniczny w głównej mierze dotyczy narzędzi wykorzystywanych w funkcjonowaniu instytucji publicznych, np. cyfrowa archiwizacja danych, elektroniczny obieg dokumentów, środki związane z ochroną danych osobowych, wymagania techniczne dotyczące przede wszystkim bezpieczeństwa wymiany informacji, niezawodności i wydajności systemów informatycznych oraz jednolitości (kodowanie znaków, szyfrowanie dokumentów, zgodność formatów plików, strukturalizacja dokumentów elektronicznych), dostęp do informacji publicznej, neutralność technologiczną interfejsów w systemach teleinformatycznych instytucji publicznych;
- wymiar społeczno-kulturowy – cechy społeczeństwa warunkowane historią, religią czy wyznaniem, przeważającymi na danym terenie. To także

<sup>20</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. PWN, Warszawa, 2017.

<sup>21</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wyd. PWN, Warszawa 2010.



- kultura, zwyczaje, potrzeby społeczne, które są i które powinny być zaspokajane przez instytucje publiczne;
- wymiar prawno-polityczny – najkrócej można go określić jako stosunki między gospodarką a państwem oraz regulacją działalności podmiotów prywatnych. Ten wymiar jest szczególnie istotny dla instytucji publicznych, ponieważ te specyficzne organizacje w pewnym stopniu działają na wspomniany wymiar, przez tworzenie i stosowanie aktów prawnych, zbiorowych i indywidualnych (traktowanych w skali makro) należy również uwzględnić konsekwencje wynikające z przynależności do Unii Europejskiej i stosowania prawa unijnego, co w dużej mierze związane jest z wymiarem międzynarodowym (Rysunek 1).



**Rysunek 1.** Elementy otoczenia organizacji

**Źródło:** Opracowanie na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. PWN, Warszawa, 2017.

Z kolei otoczenie celowe, zwane też zadaniowym, to konkretne podmioty bezpośrednio wpływające na organizację i na które wpływa organizacja. Najczęściej wyróżniane grupy w otoczeniu celowym to:

- konkurenci – podmioty, z którymi organizacja konkuruje o zasoby i klientów; organizacja może konkurować o różnego rodzaju zasoby inne niż środki pieniężne konsumentów; na przykład dwie zupełnie niezwiązane ze sobą organizacje mogą konkurować o uzyskanie kredytu od banku dysponującego ograniczonymi środkami na akcję kredytową; dwaj detaliści mogą konkurować o prawo do zakupu atrakcyjnej działki w rozwijającej się okolicy;
- klienci to drugi wymiar otoczenia celowego; klient to każdy, kto płaci za nabycie dóbr i usług wytwarzanych przez organizację; są odbiorcami produktów i usług oferowanych przez organizację; w instytucjach publicznych są to osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, będące odbiorcami usług instytucji publicznych;
- dostawcy to organizacje dostarczające zasoby potrzebne do sprawnego funkcjonowania organizacji (dostawcy mediów, wyposażenia, w pewnym sensie również szkoły dostarczające wykwalifikowanych pracowników);
- sojusznicy strategiczni to organizacje współpracujące nad wspólnym przedsięwzięciem, dążące do realizacji tego samego albo pokrewnych celów; do tej kategorii można zaliczyć również podmioty udzielające pomocy;
- regulatorzy to 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.

Znajomość otoczenia celowego jest niezbędna organizacji, jako że oddziałuje na nią bezpośrednio i wpływa na jej otoczenie wewnętrzne, które obejmuje zarząd, pracowników i kulturę organizacji.

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 otocze-

nia wewnętrznego<sup>22</sup>. 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<sup>23</sup>. 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. Na otoczenie wewnętrzne organizacji składa się zarząd (osoby lub organy sprawujące władzę w organizacji), pracownicy (ludzie pracujący na rzecz organizacji, zatrudnieni w niej lub współpracujący w innej formie) oraz kultura organizacji integrująca powyższe elementy. Pracownicy to kierownicy wszystkich szczebli oraz wykonawcy. Kultura organizacji to wartości, na których organizacja opiera swoje istnienie, wartości, jakimi kierują się członkowie organizacji, obowiązujące reguły i zasady (zarówno spisane w konkretnych aktach, jak i niespisane). Nie zawsze można je wybrać czy narzucić, ponieważ najczęściej są to wartości przeszczepiane z otoczenia i środowisk, z których wywodzą się członkowie organizacji oraz system społeczny organizacji. Kultura jest wypadkową działania wielu czynników, wśród których zazwyczaj wymienia się: historię, wielkość i strukturę organizacji, jej sytuację rynkową, środowisko, w jakim działa, system wartości lokalnego społeczeństwa, wynikający z kultury narodowej, regionalnej czy też religijnej. W odniesieniu do administracji publicznej, szerzej ujmowana kultura bywa utożsamiana z pojęciem jakości administracji, obejmując przestrzeganie prawa, dyrektywy etyczne, prakseologiczne, socjologiczne i psychologiczne, racjonalną politykę kadrową (opartą na kryteriach intelektualnych, profesjonalnych i tyczących)<sup>24</sup>.

Cechy współczesnego otoczenia organizacji powodują, że staje się ono coraz bardziej wymagające, przez co stawia przed organizacjami nowe, zupełnie nieoczekiwane wyzwania, na które muszą szybko reagować, by przetrwać na rynku.

---

<sup>22</sup> A. Goyal, *Business Environment*, V.K. Enterprises, New Delhi 2006, s. 8.

<sup>23</sup> H. Pathak, *Organizational Change*, Dorling Kindersley, Noida 2011, s. 10.

<sup>24</sup> A. Piekara, *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 10

### 3. Cechy i płaszczyzny otoczenia współczesnych organizacji

Cecha otoczenia może być rozumiana jako zespół właściwości charakteryzujących badane otoczenie pod konkretnym względem. Powszechnie znany jest podział otoczenia ze względu na intensywność zmian, zwany dynamiką zmian. Ze względu na dynamikę można wyróżnić następujące rodzaje otoczenia: stałe zwane stabilnym, zmienne oraz burzliwe (Tabela 2).<sup>25</sup>

**Tabela 2.** Cechy otoczenia

Otoczenie	Cechy charakterystyczne
<b>Stale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wyroby i usługi prawie nie ulegają zmianom,</li> <li>– Niewiele nowości technicznych;</li> <li>– Stabilne warunki polityczne i ekonomiczne;</li> <li>– Sformalizowana i scentralizowana struktura;</li> </ul>
<b>Zmienne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Umiarkowane zmiany wyrobów i usług;</li> <li>– Stali wielcy konkurenci, ale też pojawianie się nowych;</li> <li>– Przewidywalne zmiany w postępowaniu władz państwowych;</li> <li>– Obserwacja otoczenia;</li> </ul>
<b>Burzliwe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ciągłe zmiany wyrobów i usług;</li> <li>– Zmieniająca się konkurencja;</li> <li>– Gwałtowane zmiany społeczne;</li> <li>– Elastyczna struktura;</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie na podstawie B. Gajdzik, B. Jama. *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 62–63.

Otoczenie stabilne, zwane inaczej spokojnym cechuje brak nagłych zmian oraz statyczność i celowość powiązań między poszczególnymi jego elementami. Niewielkim wahaniom podlegają zarówno zmiany popytu, jak i zbiór konkurentów oraz klientów rynkowych. Podobna stabilność charakteryzuje regulacje prawne oraz uwarunkowania polityczne.

Otoczenie zmienne, zwane niespokojnym cechuje umiarkowane tempo zmian we wszystkich obszarach: rynkach, wyrobach, technologii, regulacjach prawnych, itp. Okresowo pojawiają się nowi konkurenci oraz nowe wyroby – tendencje te są jednak możliwe do przewidzenia.

Otoczenie burzliwe, inaczej turbulentne, charakteryzują szybkie, trudne do przewidzenia, współzależne i kumulatywne zmiany. Brak jest możliwości kon-

<sup>25</sup> K. Wach, *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie nr 1, Warszawa 2008.

trawienia przyszłych wydarzeń: ciągle zmienia się układ konkurentów, pojawiają się nowe wyroby oraz rozwiązania technologiczne, czemu towarzyszą gwałtowne zmiany społeczne i polityczne<sup>26</sup>.

Zmiany obecnie zachodzące w otoczeniu organizacji są szybkie i głębokie oraz prowadzą do coraz większego jego zróżnicowania. Zróżnicowanie otoczenia wynika z różnorodnych czynników zewnętrznych, które wpływają na otoczenie.

Pod względem charakteru związków występujących między otoczeniem a przedsiębiorstwem wyróżnia się podstawowe kryterium podziału otoczenia organizacji. Ta koncepcja segregacji jest jednocześnie jedną z najstarszych i najczęściej przytaczaną w literaturze. Według niej wyróżnia się makrootoczenie, tzw. dalsze, i mikrootoczenie, zwane też bezpośrednim, konkurencyjnym<sup>27</sup>.

Makrootoczenie to zbiór wszelkich jednostek, organizacji i czynników wpływających na działalność organizacji i jej rezultaty. Aby osiągnąć sukces rynkowy, organizacje muszą być gotowe na identyfikację i reakcję na trendy w makrootoczeniu, jak też na pojawiające się niezaspokajane potrzeby. Z tego względu jest to obszar, od którego należy rozpocząć poszukiwania możliwości rynkowych dla organizacji, jak i ewentualnych zagrożeń<sup>28</sup>. Specyfika makrootoczenia sprawia, że zachodzące w nim procesy nie mają bezpośredniego wpływu na osiąganie zadań przez organizację, lecz budują warunki działania znaczące dla powodzenia w biznesie<sup>29</sup>. Makrootoczenie jest to ogół warunków funkcjonowania organizacji, wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju, regionie, strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, czy systemowym<sup>30</sup>. Podstawowym celem analizy makrootoczenia jest zatem zidentyfikowanie istniejących szans i zagrożeń płynących ze środowiska zewnętrznego oraz ocena stopnia konkurencyjności przedsiębiorstwa w danej dziedzinie (branży, sektorze, przemyśle

<sup>26</sup> I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

<sup>27</sup> M. Małkowska-Borowczyk, *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>28</sup> R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 49.

<sup>29</sup> D. Jelonek, *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie*. Studium metodologiczno-empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 14.

<sup>30</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 17.

działania)<sup>31</sup>. W ramach makrootoczenia wyróżniamy następujące segmenty otoczenia<sup>32</sup>: otoczenie ekonomiczne, otoczenie technologiczne, otoczenie społeczne (socjologiczne), otoczenie ekologiczne (naturalne), otoczenie demograficzne, otoczenie polityczno-prawne, otoczenie infrastrukturalne, otoczenie międzynarodowe.

Z kolei mikrootoczenie organizacji, tzw. otoczenie konkurencyjne, to zbiór wszystkich podmiotów i segmentów znajdujących się na zewnątrz organizacji i mogących na nią wpływać. Elementy tego otoczenia charakteryzują się również tym, że mogą one wchodzić wraz z organizacją w bezpośrednie interakcje lub też sama organizacja może oddziaływać na te elementy<sup>33</sup>. Jak wskazuje Kokot-Stępień<sup>34</sup>, otoczenie konkurencyjne jest tym składnikiem otoczenia, na które organizacja poprzez swoją strategię ma pewien wpływ i możliwość kontroli. Do elementów mikrootoczenia, na które organizacja ma największy wpływ, można zaliczyć nabywców, konkurentów, dostawców i pośredników, ale również niektóre instytucje z otoczenia publicznego, jak np. środki masowego przekazu. Mikrootoczenie określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danej branży lub na określonym rynku. Obejmuje czynniki związane bezpośrednio lub pośrednio z daną organizacją. W jego skład wchodzi następujące elementy – podmioty gospodarcze mające z firmą powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne tj. klienci (też organizacje konsumenckie), dostawcy, obecni i potencjalni konkurenci oraz inni interesariusze zewnętrzni<sup>35</sup>.

Zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. Mikrootoczenie ma bowiem istotny wpływ na firmę, ale również firma może na nie w pewnym stopniu oddziaływać.

<sup>31</sup> J. Penc, *Zarządzanie innowacjami*, Placet, Warszawa 1999, s. 19–22.

<sup>32</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 80–85.

<sup>33</sup> M. Jędrzejczyk, N. Komorowska, *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP*, [w:] Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 28.

<sup>34</sup> P. Kokot-Stępień, *Znaczenie działalności inwestycyjnej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora hutnictwa żelaza i stali w Polsce*, [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.

<sup>35</sup> M. Małkowska-Borowczyk, *Uwarunkowania zewnętrzne decyzji strategicznych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.) *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008, s. 53.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny sukcesywnie analizować swoje otoczenie konkurencyjne, ponieważ może być ono źródłem zagrożenia dla ich funkcjonowania. Analiza otoczenia ma na celu dostarczenie informacji o atrakcyjności sektora. Jej wyniki pozwalają przedsiębiorstwu dostosować zasoby do potrzeb realizowanej strategii.

Otoczenie każdego rodzaju instytucji składa się z różnych płaszczyzn, zwanych czynnikami, które można podzielić się na czynniki materialne i niematerialne. Do składników materialnych w przypadku działalności gospodarczej zalicza się inne podmioty gospodarcze, takie jak producenci, instytucje finansowe, konsumenci, czy gospodarstwa domowe, odbiorcy, instytucje państwowe i lokalne stanowiące reguły działalności gospodarczej na danym obszarze. Istotnym elementem otoczenia materialnego są warunki naturalne, w jakich działa organizacja gospodarcza. Do niematerialnych składników otoczenia zalicza się między innymi modę, nastroje społeczne (np. panikę na rynku), good will (dobra opinia o firmie, produkcie), poziom wykształcenia konsumentów, strukturę społeczną (w której działa firma lub do której adresuje swoją produkcję), kulturę i zwyczaje panujące w danej społeczności (grupie konsumentów) itp. Rynkowy charakter współczesnej gospodarki powoduje, że między organizacjami a otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności. Dotyczy to zarówno organizacji nastawionych na zysk jak i „non-profit”. Chcąc utrzymać się na rynku, organizacje muszą badać systematycznie otoczenie, jego oczekiwania i możliwości absorpcji produkcji z jednej strony, a z drugiej strony – wpływać na otoczenie poprzez rozszerzanie lub uatrakcyjnianie oferty, a także poszukiwanie źródeł tańszych i lepszych zasobów i technologii. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych prorynkowo reakcją na zmianę otoczenia będzie podjęcie działań dostosowawczych polegających albo na zmianie (rozszerzeniu) profilu produkcji albo na takiej reorganizacji firmy, która spowoduje zwiększenie elastyczności jej struktur organizacyjnych i przystosowanie ich do bieżących i przyszłych wymagań rynku. W praktyce polegać to może na dywersyfikacji (rozszerzeniu profilu, asortymentu) produkcji, zintensyfikowaniu działań modernizacyjnych, usprawnieniu lub wymianie technologii, rozwinięciu działalności marketingowej itd. W obecnych uwarunkowaniach wynikających z zastosowań gospodarki rynkowej, relacje między otoczeniem a organizacją są przedmiotem szczególnego zainteresowania, w przypadku opracowywania strategii w każdej firmie. Każdy analizuje zarówno szanse jak i zagrożenia płynące. Występuje tu sprzężenie zwrotne, gdyż tak jak

zachowań otoczenie wpływa na działalność firmy, tak i firma swą produkcją bądź usługami może pływać na otoczenie<sup>36</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Zarządzanie współczesną organizacją staje wobec określonych wyzwań, związanych z otoczeniem. Rola otoczenia organizacji systematycznie wzrasta. Można stwierdzić, że każda organizacja, która chce rozwijać się poprzez odpowiednią strategię zarządzania, musi wykorzystać i dopasować się do warunków, jakie generuje jej otoczenie. Dlatego czynniki związane z otoczeniem organizacji pełnią istotną funkcję w osiągnięciu przez nią sukcesu rynkowego. Organizacja i jej otoczenie wpływają na siebie wzajemnie i w różnym stopniu. Analiza elementów otoczenia stanowi istotny etap oceny funkcjonowania każdej organizacji. Istotne jest zwrócenie uwagi zarówno na wymiary otoczenia, jak i płaszczyzny działania. Wobec ciągle zachodzących zmian otoczenia organizacji zarówno w skali mikro, jak i makro, powstaje duża trudność w interpretacji przyszłych zdarzeń społeczno-ekonomicznych. Globalizacja gospodarki, powstanie nowoczesnych technologii, innowacyjność gospodarki, zmuszają współczesne organizacje do traktowania podstawowych charakterystyk otoczenia, tj. zmienności, złożoności, niepewności jako stanu normalnego. Dlatego też istotnego znaczenia nabiera nieustanny monitoring otoczenia organizacji.

#### Bibliografia

1. Angowski M., Jarosz–Angowska A., *Zmiany uwarunkowań działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich województwa lubelskiego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, vol. 16, nr 1
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 38–43
3. Bielski M., *Organizacja – istota, procesy, struktury*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 126
4. Brózda J., Marek S., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 87

---

<sup>36</sup> S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006, s. 43–46.



5. Cyfert S., Krzakiewicz K., *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Zarządzania*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 13.
6. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*. Muza, Warszawa 2010, s. 142–165.
7. Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 62–63
8. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 17
9. Goyal A., *Business Environment*, V.K. Enterprises, New Delhi 2006, s. 8
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2017
11. Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2001, s. 80–85
12. Jelonek D., *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie*. Studium metodologiczno-empiryczne, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 15
13. Jędrzejczyk M., Komorowska N., *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP*, [w:] Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 28
14. Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 47
15. Kokot-Ściepien P., *Znaczenie działalności inwestycyjnej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora hutnictwa żelaza i stali w Polsce*, [w:] M. Sipa, K. Wolniakowska (red.), *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012
16. Kowalczyk A., *Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności*. „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 7, Rzeszów 2015
17. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wyd. PWN, Warszawa 2010
18. Lemańska-Majdzik A., *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] A. Korombel (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 103

19. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck. Warszawa 2006
20. Małkowska-Borowczyk M., *Uwarunkowania zewnętrzne decyzji strategicznych*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego*, PWE, Warszawa 2008, s. 53
21. Małkowska-Borowczyk M., *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, s. 21
22. Miciuła I., *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*. „Zarządzanie i Finanse” R. 11, nr 1, cz. 2, Warszawa 2013, s. 173–178
23. Nowakowski M.K., *Istota międzynarodowego biznesu*. [w:] M.K. Nowakowski. *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*. Wyd. Key Text, Warszawa 2007
24. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
25. Olszewska B., Kubacka J., *Zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych zmian w otoczeniu*. Wyd. Difin, Warszawa 2011
26. Pathak H., *Organizational Change*, Dorling Kindersley, Noida 2011, s. 10
27. Penc J., *Sztuka skutecznego zarządzania*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2006, s. 38
28. Penc J., *Zarządzanie innowacjami*, Placet, Warszawa 1999, s. 19–22
29. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence Collins Business Essentials*, New York 2004
30. Piekara A., *Jakość administracji w Polsce. Zarys współczesnej problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 10
31. Porter M., *Porter o konkurencji*. PWE, Warszawa 2001
32. Reddy R. J., *Business Environment*, APH Publishing, New Delhi 2004, s. 1–2; C. N Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 73–77
33. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D., R. Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011
34. Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006, s. 43–46
35. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
36. Wach K., *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*. „Organizacja i Kierowanie” nr 1, Warszawa 2008

37. Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 49
38. Żurek J. (red.), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007