

Mariusz Szatański

Diagnozowanie organizacji przy wykorzystaniu teorii równowagi organizacyjnej

Artykuł ten zawiera propozycję wizualizacji teorii równowagi organizacyjnej autorów prof. A.K. Kozmińskiego i prof. K. Obłója przedstawionej w pracy „Zarys teorii równowagi organizacyjnej”¹⁾. Mimo że elementy tej koncepcji spotkać można w literaturze, to zasługą autorów jest przedstawienie nowej, spójnej teorii na gruncie nauk organizacji i zarządzania. Prezentację teorii rozpoczniemy od przedstawienia w dziesięciu punktach jej podstawowych założeń²⁾.

Dziesięć założeń teorii równowagi organizacyjnej

może wystąpić nierównowaga w aspekcie ogólnym lub nierównowaga cząstkowe). Na podkreślenie zasługuje fakt systemowego ujęcia analizowanych zagadnień, a przede wszystkim włączenia podsystemu społecznego (w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym) do proponowanych analiz. Innymi słowy, równowaga (lub nierównowaga) jest pewnym stanem organizacji w trakcie realizacji jej celów. W tym artykule zajmiemy się głównie aspektem diagnostycznym teorii, gdzie wykorzystuje się różne mierniki (kryteria) oceny stanu równowagi organizacji.

Autorzy teorii stwierdzają, że pojęcie równowagi, analizowane na danym obszarze organizacji można

CELE ORGANIZACJI	Zapewnienie organizacji warunków do samosterowania, czyli możliwości ustalania przez nią celów, metod ich realizacji oraz wyboru kryteriów oceny.
CZYM JEST RÓWNOWAGA?	Równowaga może być określona jako stan, czyli zmienny w danych granicach układ relacji między otoczeniem a organizacją oraz wewnętrznymi podsystemami organizacji. Może być również warunkiem, czyli postulowanym stanem dostosowania się w relacjach wewnątrz organizacji oraz między otoczeniem a samą organizacją.
GDZIE BADAMY?	W aspekcie zewnętrznym i wewnętrznym oraz materialnym i społecznym. Równowagę funkcjonalną badamy w podziale na równowagi cząstkowe i analizujemy w powyższych obszarach.
CZYM MIERZYMY?	Kryteriami oceny równowagi mogą być określone wskaźniki. Dla każdego wskaźnika musimy określić jego stan faktyczny oraz postulowany obszar zmienności.
WYBÓR KRYTERIÓW	Ważnym elementem jest umiejętność doboru kryteriów służących do oceny równowagi organizacyjnej.
JAKIE NARZĘDZIA?	Strategie, procedury oraz struktura i kultura to instrumenty stosowane do zarządzania w określonych obszarach cząstkowych.
BRAK RÓWNOWAGI?	Występuje poniżej wartości progowych.
MINIMUM RÓWNOWAGI	Musi być zapewnione minimum równowagi, aby można było podjąć proces zarządzania.
RÓWNOWAGA A ZARZĄDZANIE	W sytuacji poważnego zachwiania równowagi cząstkowej używamy dostępnych narzędzi w celu jej przywrócenia. Zarządzanie to umiejętne wykorzystanie dostępnych narzędzi.
ZASOBY STRATEGICZNE	Jeśli organizacja ma zasoby strategiczne, to może działać dłuższy czas w warunkach nierównowagi.

Teoria równowagi organizacyjnej przedstawia cele działania organizacji, opisuje stan organizacji w kategoriach równowagi oraz prezentuje instrumenty zarządzania, które mogą być użyte do przywrócenia równowagi. Przyjmuje, że dla sprawnego działania organizacji niezbędne jest zachowanie zarówno równowagi ogólnej, jak i równowag cząstkowych w wybranych obszarach (choć czasowo

rozpisać na pojedyncze kryteria oceny (wskaźniki), w przypadku każdego wskaźnika musimy znać jego faktyczną wartość oraz przyjęty subiektywnie przedział zmienności. Wówczas **równowagą** nazwiemy stan, gdy faktyczna wartość wskaźnika znajduje się wewnątrz postulowanego przedziału. Jeśli wskaźnik znajduje się poniżej, to mamy do czynienia ze stanem nierównowagi. Zbiór wskaźników na danym obszarze charakteryzuje stan **równowagi**

<i>Poziomy</i>	<i>Instrumenty</i>	
1 i 2 – ZEWNĘTRZNY	→ strategie	– strategie działania są głównymi narzędziami zarządzania służącymi do realizacji celów organizacji na zewnątrz (przetrwanie i rozwój)
3 i 4 – WEWNĘTRZNY	→ procedury	– względnie stabilne, powtarzalne sposoby realizowania określonych działań w organizacji
1 i 3 – MATERIALNY	→ struktura	– struktura organizacji dostosowana do aspektów materialnych
2 i 4 – SPOŁECZNY	→ kultura	– związek między kulturą organizacji, np. odnoszenie się do klientów, a ostrzeżenie organizacji

Prześledźmy możliwe do użycia kombinacje instrumentów zarządzania w celu przywracania równowag częściowych w obszarach.

Obszary
1 – MATERIALNY – ZEWNĘTRZNY → **strategia i struktura**

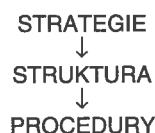
<i>obszar częściowy</i>	<i>możliwe do użycia instrumenty zarządzania</i>
1 A i 1 B	strategie marketingowo-finansowe
1 A i 3 A	struktura firmy według centrów zysku lub dywizjonalna (na własnym rozrachunku)
1 B i 3 B	struktura firmy według produktu

3 – MATERIALNY – WEWNĘTRZNY → **struktura i procedura**

Procedury są dostosowane do struktury organizacji realizującej strategię.

<i>obszar częściowy</i>	<i>możliwe do użycia narzędzia zarządzania</i>
3 A	Rachunek kosztów (poszczególnych podzespołów organizacji np.: koszty ogólnozakładowe)
3 B	systemy produkcyjne i jakościowe
3 A i 3 B	Rachunek kosztów nastawiony na produkt

Najczęściej jest tak, że strategia jest nadrzędna w stosunku do struktury organizacji. Wyznacza cele finansowe i pod tym względem musi być tak dostosowana, aby można było je realizować. Najczęściej stosowana hierarchia instrumentów zarządzania w aspekcie materialnym wygląda następująco:



2 – SPOŁECZNO – ZEWNĘTRZNY → **strategia – kultura**

Strategia musi uwzględniać kulturę organizacyjną, gdyż trudno jest ją zmieniać (można ewentualnie na nią wpływać).

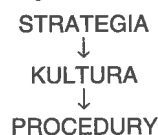
<i>obszar częściowy</i>	<i>możliwe do użycia narzędzia zarządzania</i>
2	strategie wobec otoczenia (<i>stakeholders</i>)

4 – SPOŁECZNY – WEWNĘTRZNY → **procedura – kultura**

Procedury muszą uwzględniać kulturę organizacyjną, mogą ją w jakiś sposób wyrażać lub kształtować.

<i>obszar częściowy</i>	<i>możliwe do użycia narzędzia zarządzania</i>
4	Procedury naboru, szkolenia i oceny pracowników

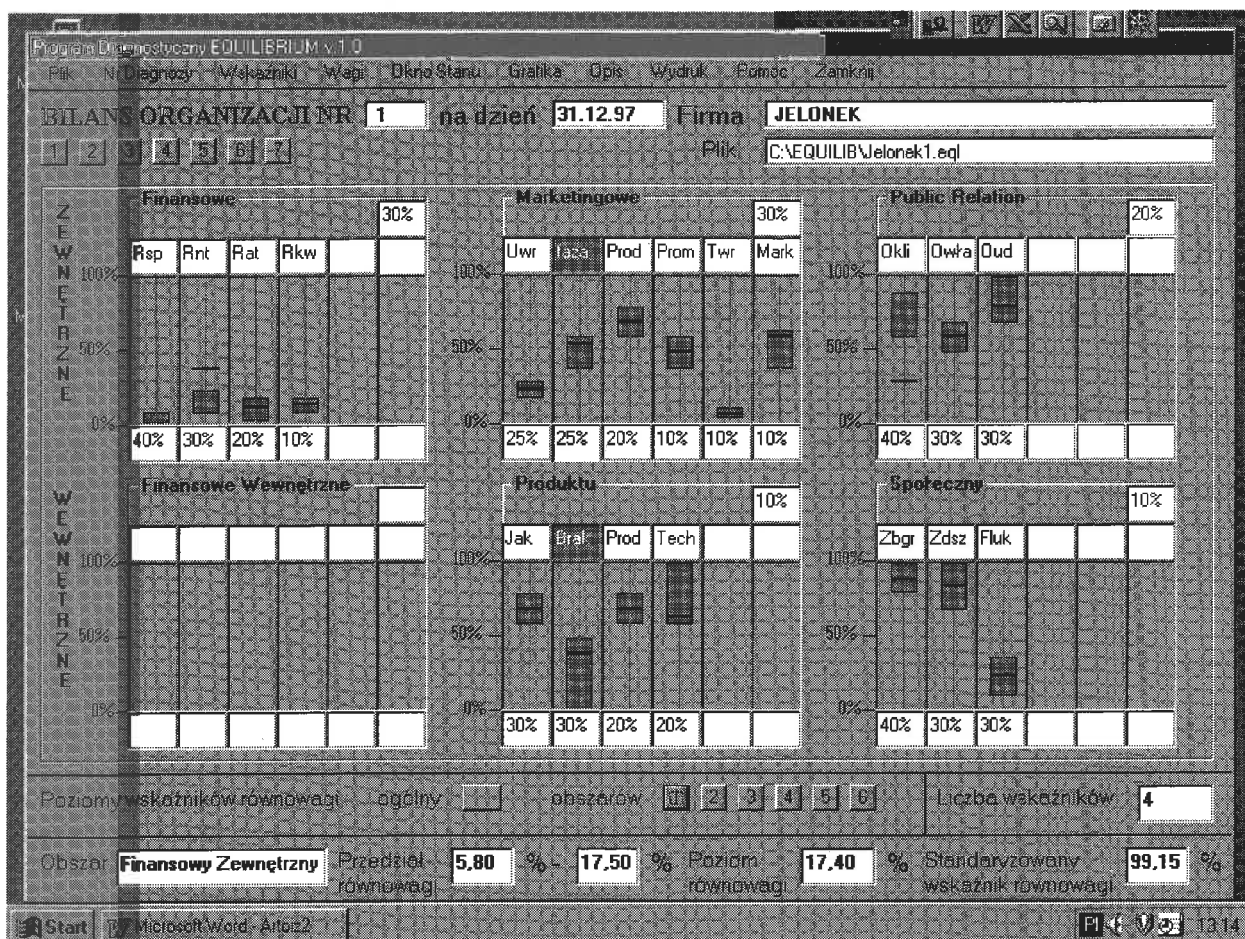
Najczęściej stosowana hierarchia narzędzi zarządzania w aspekcie społecznym wygląda następująco:



Bilans organizacji

Jako pojęcie podstawowe przy wizualizacji teorii równowagi wprowadzimy **Bilans organizacji**. Jest to zmienny zestaw wskaźników opisujących daną organizację w wybranym momencie czasu.

Ustalane są poprzez negocjacje między otoczeniem a organizacją (dyрекcją i pozostałymi uczestnikami). Wskaźniki pogrupowane są zgodnie z obszarami równowag częściowych teorii równowagi organizacyjnej. Bilans organizacji jest pełnym zestawem wskaźników, opisujących ją w danym momencie.



Dopuszcza on zmianę zestawu wskaźników w kolejnych momentach czasowych. W zależności od tego, które z nich są nam potrzebne, umieszczamy je w kolejnych etapach badania.

Bilans organizacji może być przedstawiony graficznie.

Na ekranie przedstawiliśmy zestaw wskaźników opisujących stan równowag cząstkowych w wydzielonych obszarach analizy. Dla uczynienia jej bardziej przybliżonej do rzeczywistości poszczególne wskaźniki uzyskały określoną wagę (dolna linia z liczbami procentowymi – suma na danym obszarze cząstkowym wynosi 100%). Badane obszary równowag cząstkowych także mają przydzielone wagi (górną linię procentową). Suma liczb procentowych we wszystkich obszarach cząstkowych wynosi 100%. Dzięki zróżnicowaniu wskaźników możemy spowodować, że na danym etapie rozwoju organizacji pewne grupy wskaźników będą ważniejsze od innych.

Dzięki przydzieleniu wag poszczególnym wskaźnikom i obszarom analizy możemy obliczyć średnią arytmetyczną ważoną dla wszystkich wskaźników i w ten sposób obliczyć średni przedział postulowany oraz średnią wartość wskaźników tak dla pojedynczych (równowaga cząstkowa), jak i dla wszystkich obszarów (równowaga funkcjonalna). Na ekranie przedstawiono obliczenia równowagi cząstkowej dla obszaru finansowego-zewnętrznego.

Należy podkreślić jeszcze raz dynamiczny charakter równowagi funkcjonalnej i równowag cząstkowych, co może przejawiać się tym, że po pewnym

czasie bilans organizacji będzie zawierać zmodyfikowane wskaźniki lub będą one miały przydzieloną inną wagę. Bilans organizacji jest narzędziem diagnostycznym opisującym drogę, jaką pokonała organizacja dążąc do realizacji swoich celów.

Bilans organizacji jest zbliżony pojęciowo do bilansu pieniężnego. Jest on też fotografią stanu organizacji opartą na faktach z przeszłości. Różnica polega na tym, że bilans pieniężny jest zawsze niezmiennym, identycznym dla wszystkich (podobnych w większości krajów) zestawem wskaźników finansowych.

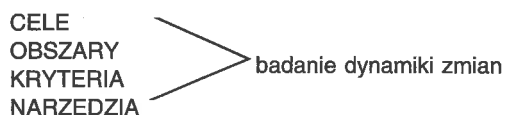
Posługując się analogią, jeśli bilans organizacji przyrównać możemy do zestawu zegarów kontrolnych w samolocie opisujących lot, to podobnie dzięki bilansowi możemy błyskawicznie zorientować się w aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa. I tak jak na zegarach możemy śledzić pracę załogi, tak na bilansie organizacji możemy obserwować skutki stosowania różnych instrumentów zarządzania.

Do graficznej prezentacji aktualnej sytuacji w organizacji można wykorzystać okno stanu. Jest to zestaw kilku najważniejszych wskaźników w podziale na obszary cząstkowe, a pozwalający na szybkie zorientowanie się w jej bieżącej sytuacji.

Dynamika zmian organizacyjnych

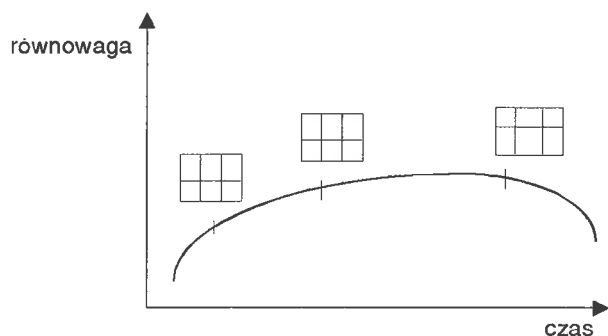
Jednym z najważniejszych założeń teorii równowagi organizacyjnej jest jej ujęcie dynamiczne, uwzględniające czynnik czasu.

Badanie dynamiki zmian przebiega w następujących aspektach:

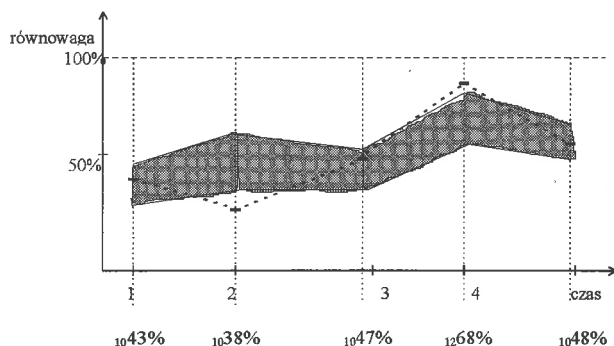


Badanie organizacji możemy przeprowadzić w sposób dynamiczny, to znaczy w różnych fazach jej rozwoju. Bilans organizacji to stan wybranych wskaźników w danym momencie czasu. W miarę rozwoju organizacji charakteryzować mogą ją wskaźniki. Przykładowo, w fazie rozwoju większe znaczenie mają wskaźniki z obszaru wewnętrznego niż zewnętrznego. Dzięki wyrażonemu liczbowo poziomowi równowagi możemy przedstawić dynamikę tych zmian.

Graficznie zmianę okien stanu lub bilansu organizacji przedstawimy następująco:



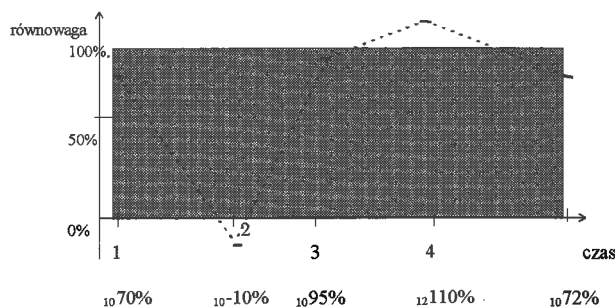
Równowaga funkcjonalna w kolejnych momentach czasowych może wyglądać następująco:



Po połączeniu wartości przedziałów postulowanych dla kolejnych momentów czasowych, obszar zaciemniony oznaczać będzie przedział postulowany (średnia arytmetyczna przedziałów zmienności). Grupa linia kreskowana oznacza połączone ze sobą kolejne stany równowagi, czyli drogę, jaką odbywa równowaga funkcjonalna między kolejnymi momentami czasowymi.

Jeśli uzyskaną wartość równowagi funkcjonalnej przedstawimy na tle postulowanego przedziału, to dokonamy standaryzacji wskaźnika całkowitej równowagi funkcjonalnej. Przedstawia to drugi rysunek. Dzięki temu zabiegowi będziemy mogli porównać stan równowagi w różnych organizacjach.

Porównując oba rysunki musimy stwierdzić, iż równowaga funkcjonalna jest zachowana wtedy,



gdy wskaźnik równowagi jest powyżej dolnej granicy przedziału równowagi. Na obu rysunkach równowaga na pewno powinna być wyższa niż dolny przedział wartości postulowanych, czyli znajdować się przed dolną kreską przedziału równowagi. Jeśli natomiast jest większa niż wartość przedziału postulowanego, to czy jest to korzystne, zależy od konkretnej sytuacji danej organizacji.

Wybrane problemy diagnozowania organizacji

Możemy przyjąć, że jednym z aspektów teorii równowagi organizacyjnej jest to, że zawiera się ona w nurcie badawczym, w którym przyjmuje się, iż dane zjawisko jesteśmy w stanie opisać za pomocą zestawu wybranych kryteriów (wskaźników). Mogą one być wyrażone opisowo (słownie) lub liczbowo. Zestaw tak wyrażony może być stały lub zmienny w zależności od badanego zjawiska. Jeśli bilans pieniężny jest przykładem w miarę stałego liczbowego zestawu wskaźników, to bilans organizacji, w zależności od sytuacji, może być zmienny.

Przedział dopuszczalnej zmienności danego wskaźnika przedstawić możemy w sposób:

- subiektywny – jako przedział dopuszczalnej zmienności wskaźnika wynikający z subiektywnej oceny. Na tle przedziału przedstawiamy konkretną wartość wskaźnika;
- statystyczny – jako przedział dopuszczalnej zmienności wynikający z badań statystycznych wyodrębnionej grupy podobnych organizacji. Przedziałem dopuszczalnym może wtedy być np. typowy obszar zmienności.

Mariusz Szałański

PRZYPISY

- ¹⁾ KOŹMIŃSKI A.K., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE 1989.
- ²⁾ Op.cit., str. 127–128.
- ³⁾ Z podziałem na finanse i produkt (modyfikacja w porównaniu z pierwowzorem), op.cit str. 286.

BIBLIOGRAFIA

- [1] KOŹMIŃSKI A.K., OBLÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE 1989.
- [2] SZAŁAŃSKI M., *Diagramy przepływów jako metoda analizy przedsiębiorstwa. Z doświadczeń firm szwajcarskich*, Organizacja i Ekonomika Przedsiębiorstw Przemysłowych 1987.
- [3] SZAŁAŃSKI M., *Program Equilibrium 1.0*, W.S.P.i Z., 1997.
- [4] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. KOŹMIŃSKIEGO I W. PIOTROWSKIEGO, PWE 1995.