przegląd organizacji

WOJCIECH PRZYCHODZEŃ

Równowaga i jej uwarunkowania w świetle wybranych koncepcji funkcjonowania organizacji

https://doi.org/10.33141/po.2013.03.01

Przegląd Organizacji, Nr 3 (878), 2013, ss. 3-8
www.przegladorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacjami polega na kształtowaniu ich wzajemnych relacji z otoczeniem w sposób zapewniający dostatecznie silne zasilenie z zewnątrz oraz takim wzajemnym dostosowaniu jej elementów wewnętrznych, które umożliwi niezbędny stopień ich współdziałania. Chodzi przy tym o takie ukształtowanie relacji zachodzących wewnątrz organizacji oraz na linii organizacja – otoczenie, które zapewnią utrzymanie stanu równowagi. Umiejętność dokonywania właściwych zmian w modelu biznesu staje się zatem warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule podjęto próbę określenia i objaśnienia subiektywnego stanu wiedzy dotyczącej równowagi organizacyjnej na gruncie istniejącej literatury przedmiotu. Starano się również zidentyfikować podstawowe wyzwania dla organizacji dążących do równowagi oraz jej najważniejsze wymiary, w zależności od rozpatrywanych warunków i wyznawanej teorii.

Rodzaje równowag

Aby przetrwanie i rozwój organizacji mogło mieć miejsce w praktyce, konieczne staje się osiągnięcie szeregu równowag cząstkowych. Do najważniejszych zaliczyć należy równowagę: funkcjonalną, materialno-techniczną i społeczną. Warunek równowagi funkcjonalnej oznacza istnienie wyodrębnionego z otoczenia obiektu zarządzania, którego elementy odpowiadają na impulsy ośrodka kierowniczego. Co za tym idzie, organizacja jest zdolna do formułowania celów i powodowania ich praktycznej realizacji oraz utrzymywania swojej struktury [Koźmiński, 1976, s. 82-85]. Proces delegowania uprawnień decyzyjnych musi być postrzegany przez poszczególnych uczestników jako sprawiedliwy. Jeżeli określone grupy lub jednostki czują się w jego ramach pokrzywdzone na tle innych, może to doprowadzić do wystąpienia istotnych zaburzeń w działalności firmy [Buchanan, Congleton, 1998; Kosfeld, Okada, Riedl, 2009]. Równowaga funkcjonalna przekłada się na równowagę zarówno materialno-techniczną, jak i społeczną. Pierwsza z nich zapewniona jest wówczas, gdy organizacja wykorzystuje zasoby w sposób wystarczająco efektywny, maksymalizując osiąganą w danych warunkach wartość dodaną. Druga wiąże się z osiągnięciem przez firmę niezbędnego poziomu społecznej akceptacji dla prowadzonych przezeń działań. Dotyczy ona zarówno społecznego otoczenia organizacji, jak i jej poszczególnych uczestników i jest zależna od stopnia zaspokojenia ich oczekiwań i aspiracji.

Teorie równowagi organizacyjnej

Pierwsze opracowania z zakresu teorii równowagi organizacyjnej wskazują na istnienie pozytywnych relacji pomiędzy inwestycjami w kadrę pracowniczą dokonywanymi przez przedsiębiorstwo i jego szeroko rozumianą kondycją finansową [Barnard, 1938; Simon, 1947]. Konieczność zagwarantowania przez organizację odpowiednich zachęt dla członków firmy, prowadzących do ich dalszego uczestnictwa, jest warunkiem koniecznym dla jej przetrwania [March, Simon, 1958, s. 83]. W myśl powyższej teorii przedsiębiorstwo musi być w stanie określić niezbędny poziom wkładów ze strony wszystkich uczestników, ich wartość ekonomiczną oraz finansowy koszt dostarczenia wymaganych zachęt, motywujących oczekiwane zasilenia.

Tradycyjne modele równowagi organizacyjnej powstały w okresie, w którym organizacje działały w miarę stabilnym otoczeniu, w którym zdolność przedsiębiorstwa do trwałego utrzymania równowagi lub minimalizacji negatywnych odchyleń od jej założonego stanu była znacząca. Równowaga miała przede wszystkim miejsce poprzez odpowiednie kształtowanie procesów zachodzących we wnętrzu organizacji – materialno-technicznych i społecznych. Procesy występujące na styku przedsiębiorstwa z otoczeniem były mało istotne dla zapewnienia równowagi – ich powolne zmiany umożliwiały zgranie zasileń materiałowych z potrzebami produkcyjnymi, osiągnięcie zgodności strumienia zamówień i finansów oraz prowadziły do akceptacji działań firmy ze strony społeczeństwa [Mintzberg, 1983; Kilmann,

1983]. Zmiany adaptacyjne odbywające się w obszarze strategii, struktury, kultury i procedur były rzadkie. Zachodziły w ramach istniejącej równowagi ogólnej organizacji. Przedsiębiorstwo stanowiło sprawnie funkcjonujący mechanizm w przewarzającej ilości przypadków przyjmujący strukturę funkcjonalną i linową [Morgan, 1997, s. 17-40; Pugh, 2008].

W miarę upływu czasu zaczęła stopniowo wzrastać złożoność otoczenia wielu organizacji oraz dynamika jego zmian. Prowadziło to do zwiększenia ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, zarówno w wymiarze materialnym, jak i społecznym. Problem równowagi zaczął być traktowany jako zjawisko o charakterze również zewnętrznym [Ansoff, 1979, s. 33-36; Kilmann, 1983]. Wewnętrzne zorganizowanie procesów produkcyjnych i efektywne zarządzanie stawało się jedynie warunkiem koniecznym zrównoważenia. Pozyskanie zasobów oraz efektywna dystrybucja stanowiły jego warunek dostateczny. Nastąpiła ewolucja od struktur funkcjonalnych i liniowych w kierunku struktur mieszanych z wykształconymi komórkami sztabowymi, które miały za zadanie rozwiązywanie pojawiających się problemów o charakterze operacyjnym. Zapewniała ona zdolność przedsiębiorstwa do dostosowywania się do wysoce przewidywalnych i właściwie skategoryzowanych zmian zachodzących zarówno w obszarze wektorów zasileń, wektorów wyjść, jak i otoczeniu jednostki gospodarczej.

Jeżeli równowaga pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi organizacji ulegała zakłóceniom, to okresy przejściowe jej przywracania były krótkotrwałe, a przedsiębiorstwo przechodziło sprawnie od pierwotnego do wtórnego, stabilnego, stanu zrównoważenia, bez konieczności dokonywania radykalnych zmian w obszarze strategii, struktury, kultury i procedur [Thompson, 1967]. Podejście sytuacyjne do równowagi organizacyjnej postrzega przedsiębiorstwo jako system otwarty, który wymaga właściwego zarządzania prowadzącego do osiągnięcia wewnętrznej spójności i dostosowującego firmę do warunków panujących w jej otoczeniu.

Rozwinięciem podejścia sytuacyjnego stała się punktowa teoria równowagi zmian organizacyjnych (*punctuated equilibrium theory of organizational change*). W jej myśl przedsiębiorstwa działają głównie w ramach stabilnego stanu równowagi, który jest co jakiś czas zakłócany przejściowymi okresami fundamentalnych zmian zachodzących w otoczeniu. Powodują one wytrącenie organizacji ze stanu zrównoważenia. W celu przejścia do kolejnego, przejściowego, stanu równowagi jest ona zmuszona do przeprowadzenia radykalnej transformacji w obszarze swoich poszczególnych elementów składowych – strategii, strukturze, kulturze, procedurach [Miller, Friesen, 1982; Tushmann, Romanelli, 1985; Gersick, 1991]. Przedsiębiorstwo porusza się zatem od jednej do drugiej równowagi przestankowej, starając się utrzymać poszczególne stany równowagi przez jak najdłuższy okres, porzucając je jedynie w sytuacji, kiedy nie jest już w stanie dłużej skutecznie funkcjonować w zaistniałych warunkach rynkowych.

Obecnie warunki funkcjonowania organizacji ulegają istotnym zmianom w porównaniu z sytuacjami opisanymi powyżej. Ich otoczenie cechuje burzliwość i turbulencyjność. Obok w miarę stabilnych ogólnych tendencji rozwojowych pojawiają się dynamiczne, mało przewidywalne zmiany, jak wahania kursów walutowych, stóp procentowych, przełomy technologiczne, wzrost natężenia rywalizacji konkurencyjnej na skutek wejścia nowych graczy, pojawienie się nowych wzorców konsumpcyjnych czy kryzysy polityczno-ekonomiczne [Koźmiński, 2004, s. 7-34]. Wzrasta heterogeniczność poszczególnych uczestników organizacji, a co za tym idzie również ich oczekiwań, potrzeb i umiejętności [Subramony, Krause, Norton, Burns, 2008]. Rośnie rola aktywów niematerialnych (kapitału ludzkiego, wiedzy, wizerunku) jako czynnika kreującego wartość [Lev, 2004].

Zakłócenia pojawiające się we wszystkich podstawowych obszarach warunkujących równowagę organizacyjną stają się jednocześnie zaskakujące, istotne dla organizacji i trudne do przezwyciężenia za pomocą tradycyjnych wzorców działania [Koźmiński i Obłój, 1989, s. 107]. Umiejętność dokonywania częstych, radykalnych zmian w obszarze strategii, struktury organizacyjnej czy procedur operacyjnych staje się warunkiem przetrwania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Ich implementacja w okresach przejściowych, poprzez poruszanie się firmy od jednej do drugiej równowagi przestankowej, staje się nieskuteczna. Większość radykalnych zmian zachodzi w sposób ciągły.

Odpowiedź organizacji na zachodzące zakłócenia ma coraz częściej charakter innowacyjny, nieustrukturyzowany. Jest wykształcana w oparciu o uczenie się przez działanie w okresach utraty stanu równowagi, kiedy stopień nieuporządkowania jest tak duży, że bazowanie na utartych schematach działań uniemożliwia przywrócenie zrównoważenia. Organizacja wykorzystuje stan entropii do pozyskania nowych wektorów zasileń z otoczenia, odnowy swojej struktury, wprowadzenia nowych strategii działania i dalszego rozwoju [Scott, 1987; Leifer, 1989]. Struktura organizacyjna warunkująca tworzenie równowagi jest mniej symetryczna, bardziej wyspecjalizowana i charakteryzuje się większym stopniem elastyczności aniżeli struktura tradycyjna. Pomiędzy poszczególnymi oddziałami zachodzi intensywna wymiana wiedzy i doświadczeń [Bartlett, Ghoshal, 1989]. Przyjmowanie nowatorskich rozwiązań i wykorzystywanie nieformalnych mechanizmów koordynacyjnych sprzyja procesowi socjalizacji poszczególnych uczestników, a co za tym idzie budowaniu większego zaangażowania w realizację wspólnej wizji i celów strategicznych, podtrzymaniu produktywności i wykształcaniu tolerancji dla niepewności i różnorodności. Cele i strategie działania są modyfikowane na podstawie wypracowywanych pomiędzy nimi konsensusów [Hedlund, 1993]. Łańcuchy rozkazodawstwa charakteryzują się przechodniością i ciągłą zmiennością. Pozycja zajmowana w ramach jednej hierarchii nie wpływa na pozycje zajmowane w ramach innych struktur porządkowych [Egelhoff, 1999]. Struktura organizacyjna przypomina heterarchię. Dynamika przepływu i przetwarzania wiedzy nie polega jedynie na jej przechowywaniu i podziale,

lecz również jej aktywnym kreowaniu i przekształcaniu wraz ze zmieniającymi się warunkami działania organizacji. Umożliwia to osiągnięcie stanu równowagi [Hedlund, Ridderstrale, 1997].

Współczesna organizacja musi być w stanie wprowadzać innowacyjne metody w systemie techniczno-produkcyjnym. Aktywne wykorzystywanie i współtworzenie sprzyjających zmian zachodzących w otoczeniu jest sposobem na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej [Obłój, 2010, s. 47-61]. Efektywna kontrola i umiejętna regulacja gier toczących się pomiędzy uczestnikami organizacji na różnych szczeblach warunkuje pozyskanie talentów i utrzymanie balansu w kontaktach na styku poszczególnych grup interesu. Przedsiębiorstwo dostrzega również duże znaczenie relacji z szeroko rozumianym otoczeniem (klientami, administracją rządową, akcjonariuszami, dostawcami, społecznościami lokalnymi, organizacjami pozarządowymi itp.) jako narzędzia umożliwiającego kreowanie wartości i stanów równowagi. Równowaga ogólna jest osiągana głównie poprzez wypracowywanie wielostronnych konsensusów na linii przedsiębiorstwo – otoczenie oraz w obszarze poszczególnych podsystemów wewnętrznych firmy. W jej ramach permanentnie występują, właściwie zlokalizowane przez organizację, nierównowagi lokalne i związane z nimi radykalne zmiany. W związku z tym koncepcja powyższa może być określona mianem teorii nierównowagi zlokalizowanej (*localized disequilibrium theory*). Zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania jest warunkowana umiejętnością trafnego ustalania kryteriów równowagi ogólnej i ich spełniania, natomiast zdolność do rozwoju od efektywnego pobudzania i wykorzystania zakłóceń równowagi związanych ze zmianami innowacyjnymi. Traktowanie nierównowagi i równowagi jako naturalnych, powtarzających się kolejno etapów życia organizacji staje się zatem niezbędne [Gulski, 2011, s. 198].

Cechy charakterystyczne omówionych koncepcji równowagi organizacyjnej oraz podstawowe wyzwania dla organizacji dążących do jej osiągnięcia w ramach poszczególnych z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

Koncepcja zbilansowanej karty wyników

Obserwowany współcześnie znaczący wzrost turbulencyjności i nieprzewidywalności otoczenia powoduje, że przetrwanie i rozwój organizacji w coraz większym stopniu zależy od zastosowania adekwatnych systemów

Tab. 1. Podstawowe charakterystyki poszczególnych koncepcji równowagi organizacyjnej

	Podejście klasyczne	Podejście sytuacyjne	Teoria równowagi punktowej	Teoria nierównowagi zlokalizowanej
Warunki otoczenia	Stabilne, względnie jednorodne	Dynamiczne, w dużym stopniu przewidywalne	Dynamiczne, o okresowych fundamentalnych zakłóceniach	Burzliwe, turbulencyjne, o znaczącym stopniu niepewności
Wyzwania dla organizacji dążących do równowagi	Odpowiednie kształtowanie procesów zachodzących we wnętrzu organizacji	Właściwe dopasowanie wykształconych rozwiązań do procedur operacyjnych zachodzących na styku z otoczeniem	Zastosowanie odpowiedniej architektury oraz procedur na styku z otoczeniem, umożliwiające okresowe przeprowadzanie innowacyjnych zmian	Trwała innowacyjność i zdolność do uczenia się przez doświadczenie oraz zdolność do współtworzenia zmian w otoczeniu
	Przeprowadzanie rzadkich zmian adaptacyjnych w ramach istniejącej równowagi ogólnej	Sprawne przechodzenie od pierwotnego do wtórnego stanu zrównoważenia, bez dokonywania radykalnych zmian	Przejście do kolejnego stanu równowagi warunkowane zdolnością do radykalnej transformacji w obszarze poszczególnych elementów składowych organizacji	Umiejętność dokonywania częstych, radykalnych zmian w poszczególnych obszarach
Najbardziej efektywny model organizacji	Sprawnie funkcjonujący mechanizm o strukturze funkcjonalnej i linowej	System otwarty o strukturze mieszanej z wykształconymi komórkami sztabowymi	System otwarty o strukturze mieszanej	System polityczny o strukturze dywizjonalnej, heterarchia

Źródło: opracowanie własne.

zarządzania i właściwych narzędzi pomiaru efektywności prowadzonej działalności gospodarczej. Coraz większego znaczenia w tym zakresie nabierają aktywa niematerialne, takie jak kapitał intelektualny, kreowanie wiedzy, właściwe relacje z interesariuszami czy szeroko pojęty wizerunek przedsiębiorstwa. W związku z tym następuje przeniesienie środka ciężkości pomiaru efektywności działań przedsiębiorstwa z miar *stricte* finansowych, ukierunkowanych na krótki czas i zrealizowane działania przeszłe, na mierniki niematerialne, związane z działaniami w pozostałych obszarach, zorientowane na przyszłość i mające wpływ na osiąganą w dłuższym horyzoncie czasowym kondycję finansową [Gasparski, 2011].

Jedną z najbardziej znanych prób w tym zakresie jest koncepcja zbilansowanej (strategicznej) karty wyników (*balanced score card* – ZKW) opracowana przez R.S. Kaplana i D.S. Nortona [Kaplan, Norton, 1992]. Wykorzystuje ona zestaw finansowych i pozafinansowych mierników do oceny działań przedsiębiorstwa w czterech obszarach – relacji z klientami, procesów wewnętrznych, uczenia się i innowacji oraz finansowym. W swojej początkowej wersji ZKW stanowiła narzędzie wspomagające monitorowanie procesu zarządzania firmą. Jej zastosowanie przyczyniało się jednak stopniowo do usprawnienia transformacji celów długookresowych w cele bieżące oraz stworzenia możliwości bieżącego korygowania działań strategicznych na podstawie monitoringu ich różnorodnych konsekwencji. Stawała się ona zatem nie tylko systemem pomiaru efektywności operacyjnej, ale systemem zarządzania strategicznego [Kaplan, Norton, 2007].

Istnieje wiele opracowań dokumentujących wzrost szeroko rozumianej efektywności gospodarowania i kreowanej wartości dzięki wdrożeniu strategicznej karty wyników. W szczególności dotyczy to lepszego przełożenia strategii na działania operacyjne [Gach, 1998; Speckbacher, Bischof, Pfeiffer, 2003], wzrostu wydajności pracy związanego z większym zaangażowaniem kadry w realizację poszczególnych celów [Nogalski, Rybicki, 2003; Geuser, Mooraj, Oyon, 2009], poprawy relacji z klientami i ich poziomu satysfakcji [Davis, Albright, 2004] oraz zwiększenia osiąganych stóp zwrotu na zainwestowanym kapitale i akcjach [Ittner, Larcker, Randall, 2003; Braam, Nijssen, 2004]. Tylko nieliczne opracowania wskazują na jej możliwe negatywne oddziaływanie na kondycję finansową, związane ze znaczącym stopniem skomplikowania i nakładem czasu niezbędnym do jej wdrożenia [Lipe, Salterio, 2000; Papalexandris, Ioannou, Prastacos, 2004].

Nowe wymiary zbilansowanej karty wyników i równowagi organizacyjnej

Model ZKW opracowany przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona zakłada występowanie czterech wymiarów: finansowego, relacji z klientami, procesów wewnętrznych oraz uczenia się i innowacji. Obecnie postuluje się ich uzupełnienie o kilka dodatkowych perspektyw. Jedną z nich są dostawcy, w której dokonuje się oceny ich niezawodności, oferowanej ceny, jakości i elastyczności dostaw czy praktyk stosowanych w konkretnych zakładach i sposobów zarządzania nimi [Brewer, Speh, 2000]. Inną stanowi perspektywa marketingu, w której następuje kwantyfikacja skuteczności prowadzonych w zakresie kontaktów z szeroko pojętym otoczeniem kampanii informacyjno-reklamowych [Bach, Calais, Calais, 2001; Jonghyeok, Euiho, Hyunseok, 2003].

ZKW stanowi również obiecujący punkt wyjścia dla włączenia aspektów środowiskowych i społecznych w system zarządzania przedsiębiorstwem i proces podejmowania kluczowych decyzji. Dzieje się tak, ponieważ bazuje ona na założeniu, że efektywne wykorzystanie zainwestowanego kapitału nie jest jedynym determinantem budowania przewagi konkurencyjnej, a czynniki niematerialne, takie jak kapitał intelektualny, kreowanie wiedzy czy dobre relacje z konsumentami, mają w tym zakresie coraz większe znaczenie. Pomimo że pomiędzy klasyczną perspektywą finansową a perspektywami środowiskową i społeczną może wystąpić konflikt celów, dzięki ich integracji w ramach koncepcji równowagi organizacyjnej może nastąpić jednoczesne osiąganie korzyści dla przedsiębiorstwa we wszystkich z nich [Epstein, Widener, 2011; Przychodzeń, Przychodzeń, 2013].

Uwzględnienie wymiarów środowiskowego i społecznego w koncepcji równowagi organizacyjnej powoduje, że działania organizacji w powyższych obszarach, które przyczyniają się do kreowania wartości, nie będą ograniczane w okresach spowolnień koniunktury gospodarczej z powodu pogarszającej się kondycji finansowej firm. Redukcje kosztów będą wówczas obejmować głównie działania w obszarach faktycznie niespełniających kryteriów efektywności. Skuteczne wbudowywanie środowiskowych i społecznych aspektów w działania strategiczne będzie również oddziaływało na konkurentów, co ułatwi osiągnięcie efektów skali w tym zakresie i uczyni koncepcję bardziej popularną w sektorze przedsiębiorstw. Umożliwi również właściwe spojrzenie na problematykę zrównoważonego rozwoju, gdzie jednoczesne uwzględnianie i właściwe zarządzanie czynnikami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi w tym samym czasie jest absolutnie niezbędne.

Podsumowanie

W rzeczywistości gospodarczej osiągnięcie przez organizację stanu zrównoważenia wymaga częstokroć umiejętnego i jednoczesnego wykorzystania najważniejszych wniosków płynących ze wszystkich poszczególnych teorii. Obok zdolności organizacji do dokonywania radykalnych zmian w obszarach, w których wymaga tego znaczna burzliwość otoczenia, konieczna staje się również zdolność do ciągłej konceptualizacji i przeprowadzania inkrementalnych zmian w ramach istniejących warunków równowagi. Przywiązywanie zbyt dużej wagi przez kierownictwo jedynie do zmian radykalnych może w rzeczywistości uniemożliwić zrównoważenie firmy jako całości. Częstokroć niezbędne dla dalszego rozwoju staje się również podejmowanie przez przedsiębiorstwo świadomych działań prowadzących do wywołania określonych nierównowag cząstkowych.

Aby naruszenie równowagi doprowadziło do przyrostu wartości, musi ona być właściwie zlokalizowana i neutralizowana przez przedsiębiorstwo, a następująca w jej ramach wymiana wkładów i zachęt między przedsiębiorstwem a pozostałymi interesariuszami postrzegana jako sprawiedliwa.

Rosnący stopień turbulencyjności i zmienności otoczenia zmusza współczesne organizacje dążące do osiągnięcia równowagi do coraz bardziej wielowymiarowego jej postrzegania. Obok obszarów tradycyjnych pojawiają się nowe, jak środowiskowy czy społecznej odpowiedzialności, które przyjmują coraz częściej postać niematerialną. Bez ich właściwego uwzględnienia w strategii przedsiębiorstwa i procesach podejmowania decyzji operacyjnych osiągnięcie minimalnego poziomu równowagi ogólnej, stanowiącego warunek konieczny dla skutecznego oddziaływania kierownictwa organizacji na jej poszczególne elementy, staje się coraz trudniejsze.

DR WOJCIECH PRZYCHODZEŃ
Katedra Finansów
Akademii Leona Koźmińskiego
w Warszawie

BIBLIOGRAFIA

[1] ANSOFF H.I., *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York 1979.

[2] BACH N., CALAIS P., CALAIS M., *Marketing Residential Grid-connected PV Systems Using a Balanced Scorecard as a Marketing Tool*, „Renewable Energy" 2001, vol. 22, no. 1-3.

[3] BARNARD C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge 1938.

[4] BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard University Press, Cambridge 1989.

[5] BRAAM G., NIJSSEN E., *Performance Effects of Using the BSC: A Note on the Dutch Experience*, „Long Range Planning" 2004, vol. 37, no. 4.

[6] BREWER P.C., SPEH T.W., *Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance*, „Journal of Business Logistics" 2000, vol. 21, no. 1.

[7] BUCHANAN J.M., CONGLETON R.D., *Politics by Principle, Not Interest*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.

[8] DAVIS S., ALBRIGHT T., *An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance*, „Management Accounting Research" 2004, vol. 15, no. 2.

[9] EGELHOFF W.G., *Organizational Equilibrium and Organizational Change: Two Different Perspectives of the Multinational Enterprise*, „Journal of International Management" 1999, vol. 5, no. 1.

[10] EPSTEIN M.J., WIDENER S.K., *Facilitating Sustainable Development Decisions: Measuring Stakeholder Reactions*, „Business Strategy and the Environment" 2011, vol. 20, no. 2.

[11] GACH D., *Metoda przechodzenia z poziomu zarządzania strategicznego na operacyjny*, „Problemy Jakości" 1998, vol. 30, nr 3.

[12] GASPARSKI W., *Skuteczność i odpowiedzialność w świetle etyki biznesu*, „Biuletyn Informacyjny Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości" 2011, vol. 2, nr. 68.

[13] GERSICK C., *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, „Academy of Management Review" 1991, vol. 16, no. 1.

[14] GEUSER F., MOORAJ S., OYON D., *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*, „European Accounting Review" 2009, vol. 18, no. 1.

[15] GULSKI B., *Nierównowaga organizacyjna w zmianie modelu biznesu*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH" 2011, nr 32.

[16] HEDLUND G., *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy: An Application to the Multinational Corporation*, w: S. GHOSHAL, E. WESTNEY (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, Macmillan, London 1993.

[17] HEDLUND G., RIDDERSTRALE J., *Toward a Theory of the Self-renewing MNC*, w: B. TOYNE, D. NIGH (eds.), *International Business: An Emerging Vision*, University of South Carolina Press, Columbia 1997.

[18] ITTNER C., LARCKER D., RANDALL T., *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms*, „Accounting, Organizations and Society" 2003, vol. 28, no. 7/8.

[19] JONGHYEOK K., EUIHO S., HYUNSEOK H., *A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard*, „Journal of Interactive Marketing" 2003, vol. 17, no. 2.

[20] KAPLAN R.S., NORTON D.S., *The Balanced Scorecard-measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review" 1992, vol. 70, no. 1.

[21] KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review" 2007, vol. 85, no. 7-8.

[22] KILMANN R.H., *A Typology of Organization Typologies: Toward Parsimony and Integration in the Organizational Sciences*, „Human Relations" 1983, vol. 36, no. 6.

[23] KOSFELD M., OKADA A., RIEDL A., *Institution Formation in Public Goods Games*, „American Economic Review" 2009, vol. 99, no. 4.

[24] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie – analiza systemowa procesów i struktur*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1976.

[25] KOŹMIŃSKI A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

[26] KOŹMIŃSKI A.K., OBŁÓJ K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
[27] LEIFER R., *Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model*, „Human Relations" 1989, vol. 42, no. 10.
[28] LEV B., *Sharpening the Intangibles Edge*, „Harvard Business Review" 2004, vol. 82, no. 6.
[29] LIPE M., SALTERIO S., *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*, „The Accounting Review" 2000, vol. 75, no. 3.
[30] MARCH J.G., SIMON H.A. *Organizations*, Wiley, Oxford 1958.
[31] MILLER D., FRIESEN P.H., *Structure Change and Performance: Quantum vs. Piecemeal Incremental Approaches*, „The Academy of Management Journal" 1982, vol. 25, no. 4.
[32] MINTZBERG H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1983.
[33] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
[34] NOGALSKI B., RYBICKI J.M., *Balanced Scorecard jako narzędzie symbiozy, czyli koncepcji zarządzania organizacją w sposób zrównoważony*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej" 2003, vol. 73, nr 23.
[35] OBŁÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
[36] PAPALEXANDRIS A., IOANNOU G., PRASTACOS G., *Implementing the BSC in Greece: A Software Firm's Experience*, „Long Range Planning" 2004, vol. 37, no. 4.
[37] PRZYCHODZEŃ W., PRZYCHODZEŃ J., *Corporate Sustainability and Shareholder Wealth*, „Journal of Environmental Planning and Management" 2013, vol. 56, no. 4.
[38] PUGH D.S., *Organization Theory: Selected Classic Readings*, Penguin, New York, 2008.
[39] SCOTT W.R., *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1987.
[40] SIMON H.A., *Administrative Behavior*, The Free Press, New York 1947.
[41] SPECKBACHER G., BISCHOF J., PFEIFFER T., *A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German Speaking Countries*, „Management Accounting Research" 2003, vol. 14, no. 4.
[42] SUBRAMONY M., KRAUSE N., NORTON J., BURNS G.N., *The Relationship Between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory*, „Journal of Applied Psychology" 2008, vol. 93, no. 4.
[43] THOMPSON J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
[44] TUSHMANN M.L., ROMANELLI E., *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, „Research in Organizational Behavior" 1985, no. 7.

EQUILIBRIUM AND ITS DETERMINANTS IN SELECTED ORGANIZATIONAL CONCEPTS

SUMMARY

The goal of this article is to review the literature on organizational equilibrium. It contrasts traditional models of organizational design, which tend to be the models of stable equilibrium, with the contemporary one, represented by continuous change and additional dimensions of competitive advantage.

Key words: organizational equilibrium, organizational change, strategy, organizational structure.