

# ORGANIZAČNÍ ROVNOVÁHA\*

## THE ORGANIZATIONAL EQUILIBRIUM

Jan Hron, Tomáš Macák

### **Anotace:**

Parametry struktury by měly korespondovat s faktory, které vyjadřují organizační situaci, např. stáří organizace, velikost a typ produkčního systému. Tato prezentace ukazuje způsob, jakým je možné dosáhnout rovnováhy mezi situačními faktory s příslušnými projektovými parametry organizace. Přičemž tato rovnováha je založena na kongruentním principu.

### **Klíčová slova:**

Struktura, hypotéza kongruence, konfigurace, rovnováha situačních faktorů s projektovými parametry.

### **Abstract:**

The parameters of structure should reflect the organization's situation – for example, its age, size, type of production system. This paper shows us how we can the organization get in an equilibrium with its situation. It might be called the "get right it all together" or congruence approach.

### **Key words:**

Structure, congruent hypothesis, configuration, equilibrium between situation factor and its project parameters.

## **ÚVOD – TEORETICKÁ VÝCHODISKA A CÍL PREZENTACE**

Plánovací aktivita poskytuje představu o tom co, kdy a případně i jak je nutné udělat činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení vytýčených cílů organizace. Nezabývá se však otázkou, **kdo a s jakými zdroji** výkon plánovaných činností zabezpečí. Nalézt odpověď na tuto otázku je právě úkolem organizování – manažerské činnosti, která bezprostředně navazuje na činnosti související se zpracováním plánu.<sup>26</sup>

**Vnitřními podněty** pro organizační změnu se opírají o empiricky ověřenou hypotézu tzv. kongruentní shody<sup>1</sup>.

Kongruence (soulad), vyjadřuje základní podmínku efektivního fungování organizační struktury. Tím je dosažení těsné shody mezi situačními faktory a projektovými parametry (congruence hypothesis)<sup>1</sup>

### **Projektové parametry organizační struktury**

Projektovými parametry organizace se v souladu s teorií kongruence, rozumí, všechny říditelné veličiny, kterými se v organizaci uplatňuje princip koordinace, specializace a přidělování práce. Důležitou vlastností projektových parametrů je jejich možnost ovlivňovat, resp. nastavit jejich úroveň využívání ze strany manažerů.

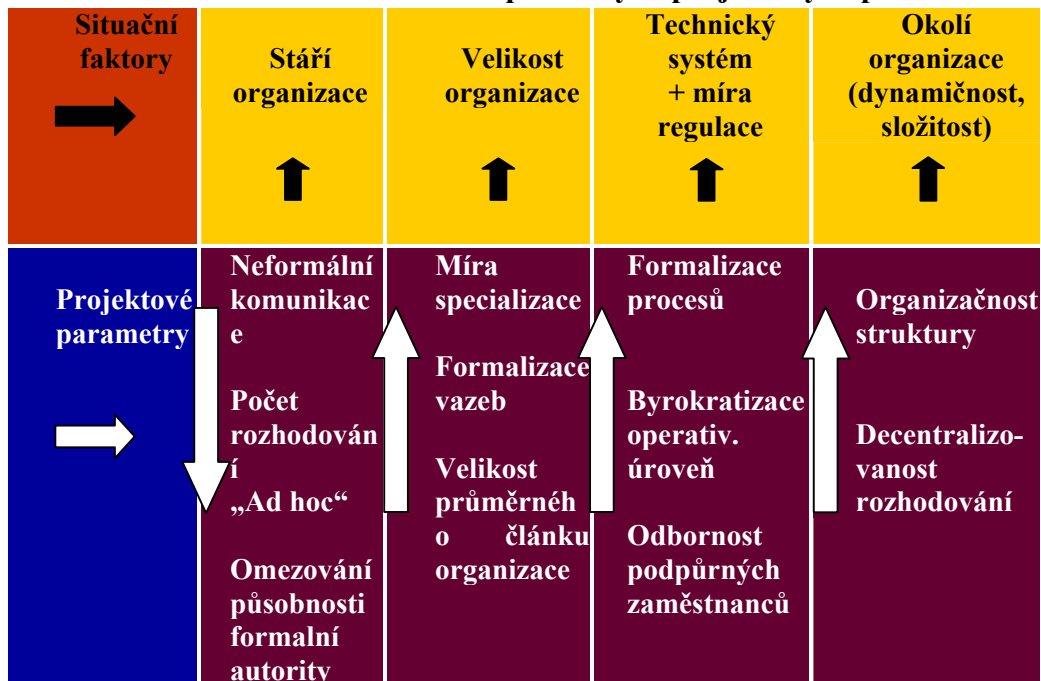
---

\* Příspěvek je dílčím výstupem výzkumného projektu QF 3261 podporovaného NAZV

## Situační faktory organizace

Situační faktory na rozdíl od projektových parametrů nelze žádným nařízením přímo regulovat (vznikají více méně samovolně v průběhu „života“ organizace). Souvislost situačních faktorů s příslušnými parametry organizace ukazuje obrázek 1.

**Obrázek 1** Souvislost situačních faktorů a příslušných projektových parametrů

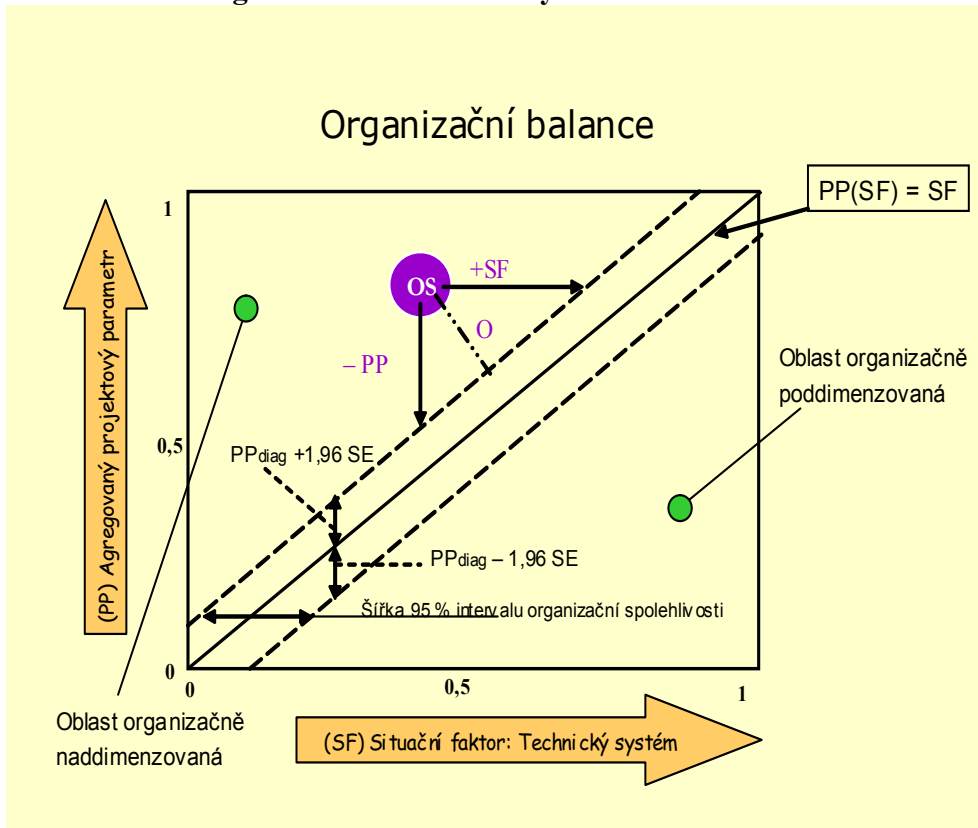


**Cílem předložené prezentace** je ukázat princip tvorby kongruentního modelu s konzistentním prověřením bezesporosti dílčích projektových parametrů. Výstupem modelu pak je návrh organizačních změn, které vychází z nového nastavení úrovně projektových parametrů.

### Metody a výsledky prezentace

Ve většině situací podnikového chování existuje rozpor mezi situací, v které se organizace nachází a mezi jejím strukturálním uspořádáním. Tento rozpor je projevem kongruentní teorie, která podmiňuje účinné strukturování existujícím souladem mezi hodnotou agregovaného parametru organizace ke své odpovídající situaci. K posouzení míry závažnosti vzniklého nesouladu je třeba kvantifikovat hodnotu vzniklé odchylky mezi požadovanou úrovní daného projektového parametru a jeho úrovní skutečnou. Ke kvantifikaci odchylky je nutné nejprve hodnotově vyjádřit porovnávané veličiny, tedy konkrétní situační faktor a komplexní projektový parametr.

**Obrázek 2 Organizační rovnováha vybraného situačního faktoru**



Obrázek 2 představuje situaci, ve které došlo k předdimenzování projektového parametru, který zabezpečuje obsluhu technického systému organizace (poloha agregovaného projektového parametru v reakci na stav situačního faktoru je reprezentována bodem OS – organizační struktura).

Ideální je situace, kdy se poloha podnikové situace nachází na vedlejší diagonále grafu, tzn., kdy je úroveň technického systému organizace v souladu (v rovnováze) s její odborností, formalizací a organičností. Určitá míra nesouladu mezi těmito dvěma veličinami je tolerována. Představa tolerance je na obrázku zachycena v podobě šířky bezpečnostního intervalu spolehlivosti. To znamená, že v případě polohy organizace reprezentované bodem OS v pásmu 95 % intervalu kongruentní spolehlivosti můžeme předpokládat, že ve dvaceti případech měření hodnoty technického systému bude pouze při jednom výskytu poruchy neadekvátní odezva ze strany parametrového zabezpečení struktury. Pro Studentovo  $t$  – rozdělení pravděpodobnosti s kompenzačním  $t_{0,025}$  určuje směrodatná odchylka poloviční velikost šířky pásma kongruentní spolehlivosti od vedlejší diagonály grafu. Tuto směrodatnou odchylku  $SE$  určíme podle vztahu:

$$SE = t_{0,025} \frac{s}{\sqrt{n}} \quad (1)$$

Kde:  $s$  ... je výběrová směrodatná odchylka;  
 $n$  ... je rozsah zaznamenaných kongruentních poruch za minulé období.

$PP_{diag}$  ... diagonální hodnota projektového parametru, pro kterou platí:

$$PP_{diag} = SF$$

(2)

Podle stupňů volnosti – minimum nezbytných informací (tj.  $n-1$ ), můžeme ze Studentova rozdělení pravděpodobnosti určit hodnotu kompenzačního koeficientu  $t_{0,025}$  a ten dosadit do vztahu pro určení šířky pásma kongruentní spolehlivosti. V případě překročení pásma spolehlivosti, tj. stav projektového parametru  $(PP) > PP_{diag} + t_{0,025} \frac{s}{\sqrt{n}}$ , potom se subjekt

nachází v situaci organizačního naddimenzování struktury. Tato přehnaná opatrnost při averzi k riziku vede k plýtvání finančních a lidských zdrojů, bez možnosti ospravedlnění těchto marginálních výdajů potřebou větší jistoty při zajišťování koordinační funkce. Koordinace se tak stává cílem organizace a ne její existenční potřebou. V případě nedosažení pásma spolehlivosti, tj. stav projektového parametru  $(PP) < PP_{diag} - t_{0,025} \frac{s}{\sqrt{n}}$ , potom se subjekt

nachází v situaci organizačního poddimenzování. Toto podcenění koordinační a adaptační schopnosti struktury vede ve dlouhodobém horizontu k organizační nefunkčnosti a v nejhorším případě k likvidaci její funkčnosti.

V následujícím ilustrativní metodě je ukázána aplikace organizační rovnováhy. Úroveň technického systému i odpovídajícího projektového parametru je desagregována na své složky. Abychom mohli srovnávat jednotlivá kritéria různých veličin, musíme jejich at' absolutně, tak nominálně změřené hodnoty převést na společnou bázi. Zde je tato báze tvořena intervalem hodnot od 0 do 1. Vyšší hodnoty ukazují na závažnější vliv atributu, resp. na potřebu vyšší zdrojové investice do dané kategorie projektového parametru. Po přiřazení hodnot jednotlivým veličinám je potřeba ještě stanovit hodnoty relativních intenzit faktorů. Tyto intenzity představují jakési „váhy“ významnosti jednotlivých faktorů. Jejich hodnotové určení je u situačních faktorů provedeno v poměrech relativních hodnot spotřebovaných zdrojů, resp. v poměrech nákladovosti jednotlivých složek organizačního výkonu, viz. tabulka 1.

**Tabulka 1 Hodnoty organizačních veličin a jejich intenzity**

| oblast         | Agregovaný projektový parametr (PP)         |  |  | Situační faktor (SF) – Technický systém       |   |  |
|----------------|---|--|--|---|---|--|
|                | formaliza-<br>ce procesů<br>PP <sub>1</sub> | odbornost<br>podpůrných<br>zaměst-<br>nanců<br>PP <sub>2</sub> | organič-<br>nost<br>struktury<br>PP <sub>3</sub> | míra<br>regulace<br>sytému<br>SF <sub>a</sub> | složitost<br>technickéh<br>o systému<br>SF <sub>b</sub> | automatiza-<br>ce procesů<br>SF <sub>c</sub> |
| hodnot<br>a    | 1   | 0,75   | 1  | 0,75  | 0,25  | 0,75   |
| intenzi-<br>ta | 0,4 = v <sub>1</sub>                        | 0,3 = v <sub>2</sub>   | 0,3 = v <sub>3</sub>                             | 0,3 = v <sub>a</sub>                          | 0,4 = v <sub>b</sub>                                    | 0,3 = v <sub>c</sub>                         |

Agregovaný projektový parametr PP a úroveň situačního faktoru SF se určí váženým součtem jejich dílčích hodnot s příslušnými intenzitami:

$$PP = \sum_{i=1}^3 PP_i \cdot v_i; \quad SF = \sum_{j=a}^c SF_j \cdot v_j \quad (3), (4)$$

Po dosazení hodnot z tabulky 1 do vzorců (3) a (4) dostaneme:

$$PP = 1 \cdot 0,4 + 0,75 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,3 = 0,925; \quad SF = 0,75 \cdot 0,3 + 0,25 \cdot 0,4 + 0,25 \cdot 0,3 = 0,4$$

Nyní je potřebné charakterizovat hodnotu nesouladu kongruence projektového parametru se situačním faktorem. K tomu složí absolutní odchylka  $AO$ , která vyjadřuje absolutní rozdíl těchto dvou faktorů organizace. Geometrická podoba nesouladu kongruence představuje nejkratší vzdálenost polohy bodu organizační struktury OS od vedlejší diagonály (viz. obrázek 2). Geometrická forma nesouladu se nazývá kongruentní odchylka a získá se vydělením absolutní odchylky druhou odmocninou ze dvou.

$$AO = SF - PP = 0,4 - 0,925 = -0,525 \quad (5)$$

$$o: \quad SF - PP = AO = \sqrt{2}o \Rightarrow o = \frac{BS - UZ}{\sqrt{2}} = \frac{AO}{\sqrt{2}} = -0,3712 \quad (6)$$

Nyní je potřeba určit nové nastavení dílčích hodnot složek projektového parametru, tak aby jeho kompoziční hodnota byla v souladu s agregovanou hodnotou technického systému. Existují dva možné způsoby postupu k nalezení řešení:

1. Vytvoření soustavy rovnic a při substitučním dosazení za dvě neznámé se převede soustava na rovnici o jedné neznámé.
2. Analytické vyjádření jednotlivých komponentů projektového parametru v závislosti na technickém systému a intenzitách významnosti jednotlivých komponent PP:

$$PP = f(SF, v_1, v_2, v_3) \quad (7)$$

Při druhém způsobu napíšeme soustavu tří rovnic a z nich pak explicitně vyjádříme výrazy pro hodnoty jednotlivých faktorů PP v souladu s organizační balance:

$$1) \quad PP_1 : PP_2 : PP_3 = v_1 : v_2 : v_3 \quad (8)$$

$$2) \quad PP = SF \quad (9)$$

$$3) \quad SF = v_1 \cdot PP_1 + v_2 \cdot PP_2 + v_3 \cdot PP_3 \quad (10)$$

Vyřešením soustavy rovnic nalezneme hledané hodnoty projektových parametrů:

$$PP_1 = \frac{SF}{v_1 + \frac{v_2^2}{v_1} + \frac{v_3^2}{v_1}} \quad PP_2 = \frac{SF}{v_2 + \frac{v_1^2}{v_2} + \frac{v_3^2}{v_2}} \quad PP_3 = \frac{SF}{v_3 + \frac{v_1^2}{v_3} + \frac{v_2^2}{v_3}} \quad (11)$$

Po dosazení hodnot do vzorců (11), dostaneme nové hodnoty komponent projektového parametru:

$$PP_1 = 0,4706 \quad ; \quad PP_2 = 0,3529 \quad ; \quad PP_3 = 0,3529$$

Kontrola:

$$PP = 0,4 \cdot 0,4706 + 2 \cdot (0,3 \cdot 0,3529) = 0,4 = SF$$

## DISKUZE - ZÁVĚR

Naléhavost změny organizačního nastavení parametrů reaguje nepřímo úměrně s pozitivním trendem rostoucí výkonnosti organizace. Proto si je možné všimnout, že nepříznivější okolnosti pro „odzkoušení“ nově vzniklého organizačního opatření v podnikovém dění jsou v situaci, kdy má organizace viditelné slabiny ve svých strategických oblastech koordinační politiky. Paradoxně je procesu zavádění nebo nastavování nové úrovně organizačních faktorů nejvíce fanděno ve firmě, která zjistila svůj nepříznivý vývoj ve svém snažení eliminovat systémové poruchy kongruence. Bohužel tento subjekt má mnohem menší potenciál pro tvorbu úspěšných organizačních inovací, díky existenci nevhodných předpokladů. Tato absence vhodných podmínek pro vytvoření konceptu pozitivní organizační změny není daná neochotou pracovníků inovovat, jako situací, v které se ocitly díky nepříznivému vývoji organizační situace. Pracovníci firmy, která se dostala do špatné hospodářské situací musí většinu pracovní energie vynaložit na udržení organizace na trhu a

na vymyšlení pozitivních změn nemají dostatek času ani finančních zdrojů. Na druhou stranu, nejlepší nápady se neočekávaně často objevují v situaci špatného hospodářského výsledku, který přerostl ve firemní krizi. Pracovníci zde pracují pod stresem a často ze sebe vydají to nejlepší. Při rozboru, co je překážkou vytvoření a implementace organizační inovace do podnikatelských aktivit vyplývá, že odpor proti přepokládané kladné změně vzniká jak u úspěšných podniků, tak i u firem v situaci neúspěchu. U podniku, který **má výhodný trend výsledků** svého podnikatelského snažení je **brzdou inovace její implementace**, kdežto ve firmě, která má výsledný podnikatelský **trend složený z prohlubujících neúspěchů** je největší **překážka ve vytvoření inovace**. Shrnutí - úspěšnému podniku chybí inovační iniciace a neúspěšnému inovační schopnost.

### Literatura

1. MINTZBERG, H.: The Strategy Process, Concepts, Contexts, Case. Third Edition, New Jersey, Prentice Hall International, Inc., 1996. ISBN 013853813.
2. KAPLAN, S., Robert: Balanced Scorecard. Translation Strategy Into Action. Harvard Business Press, Boston, 1999. ISBN 80-7261063-5.
3. HALA, R. – WHITLAM, P. 1997. Towards the virtual organization. Boston: McGraw- Hill, 1997.
4. HRON J.: Učíci se organizace. Zemědělská ekonomika. Roč.50, č.12. 2004

### Kontaktní adresa:

Prof. Ing. Jan Hron, DrSc. dr.h.c.

Ing. Tomáš Macák

ČZU v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Kamýcká 129

165 21 Praha 6 – Suchbátka

tel. 224384081

fax: 234381855

e-mail hron@pef.czu.cz