

*Bernard Ziębicki**

Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej

1. Wprowadzenie

Elastyczność organizacji, przedsiębiorstwa, zarządzania, to bardzo modne w ostatnim czasie hasła. Elastyczność w tym przypadku oznacza szeroko rozumianą zdolność przystosowania organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Jak sądzę duża popularność tego zagadnienia obecnie powodowana jest obserwowanym od dłuższego czasu zwiększaniem dynamiki zmian otoczenia, wymuszającym zmiany dostosowawcze w organizacji, jak również poprzez popularność nowych koncepcji i metod zarządzania, z których w zasadzie wszystkie podkreślają konieczność osiągnięcia wysokiej elastyczności w zarządzaniu. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie miejsca i ewolucji elastyczności w koncepcjach efektywności organizacyjnej, a także podjęcie dyskusji w zakresie metod i kryteriów jej pomiaru.

2. Istota i wymiary elastyczności organizacji

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji elastyczności organizacji. Szeroką analizę interpretacyjną propozycji różnych autorów przedstawił R. Krupski¹. Poszukując wypadkowej różnych koncepcji można przyjąć, iż elastyczność to zdolność adoptowania organizacji do warunków występujących w otoczeniu. Określenie adoptowanie zostało użyte tym przypadku celowo, jako synonim dostosowania, ze względu na

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 15-17.

powszechność używania w literaturze anglojęzycznej do opisu omawianego zjawiska określenia *adaptiveness*¹. Przystosowanie (adaptacja) w tym przypadku może mieć charakter zewnętrzny – polegający na zdolności organizacji do wpływania na otoczenie lub wewnętrzny – sprowadzający się do wprowadzania zmian dostosowawczych w organizacji. Elastyczność może dotyczyć różnych obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji: wykorzystania maszyn, pracy, przepływów materiałowych, oferty produktowej, działalności operacyjnej, rozwoju, rozmiarów działania, portfela asortymentowego, wprowadzania nowych (modyfikowania) produktów. Elastyczność rozpatrywana jest często również w układzie podsystemów organizacyjnych: finansowego, informacyjnego, wytwarzania, rynkowego i zarządzania strategicznego². Każdy z tych wymiarów wiąże się z innymi kryteriami oceny.

3. Elastyczność organizacji a koncepcje efektywności organizacyjnej

Elastyczność organizacji stanowi główne kryterium efektywności organizacyjnej, obok wsparcia z zewnątrz, w modelu otwartych systemów³. Model ten opracowany został jako nowe podejście do zarządzania na początku lat 50. XX, w wyniku prac D. Katza i R.L. Kahna z Uniwersytetu w Michigan oraz P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a z Uniwersytetu Harvarda⁴. Głównym wyzwaniem opisywanego modelu było dostosowanie organizacji do szybko zmieniającego się otoczenia. Podstawową kompetencją menedżera w tych warunkach stała się umiejętność reagowania na sygnały otoczenia, szybkość w podejmowaniu decyzji, innowacyjność, zdolność kierowania zmianą. Tylko takie kompetencje umożliwiały osiągnięcie wysokiej efektywności kierowniczej w szybko zmieniającym się i dodatkowo niejednoznacznym otoczeniu. Model otwartego systemu dominował w zachodnim podejściu do

¹ Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J. Jr., Organizations. Behavior, structure, processes, BPI/IRWIN, Illinois 1998, s. 38; Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1996, s. 277.

² Krupski R., Elastyczność organizacji, op. cit., s. 22.

³ Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007, s. 26.

⁴ Lewin A.Y., Minton J.W., Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research, Management Science 1986, nr 5, s. 514-538.

zarządzania do połowy lat 70. XX wieku⁵. Z tego okresu pochodzi również jedna z pierwszych koncepcji wielowymiarowego ujęcia efektywności organizacyjnej J.L. Price'a, w której elastyczność występuje jako jeden z pięciu wymiarów efektywności, obok: produktywności (*productivity*), morale (*morale*), konformizmu (zgodności) (*conformity*), instytucjonalizacji (*institutionalization*)⁶. Według J.L. Price'a elastyczność organizacji (*adaptiveness*) „oznacza stopień łatwości reagowania na zmianę”. Zadaniem powoływanego autora znaczenie elastyczności organizacji związane jest z rodzajem działalności. Typowe kategorie przedsiębiorstw, gdzie elastyczność staje się kluczowym czynnikiem sukcesu to: produkcja odzieży, przemysł elektroniczny, produkcja zbrojeniowa itd. Elastyczność jest również ważna w organizacjach sektora non-profit, o czym często się zapomina. Przykładem organizacji non-profit, w których elastyczność odgrywa bardzo ważną rolę są np. instytucje szkolnictwa, organizacje młodzieżowe czy religijne⁷.

Problem elastyczności jako kryterium efektywności organizacyjnej eksponowany był bardzo mocno również w koncepcji A. Chandlera. Prowadzone przez niego badania skupiły się na wpływie na efektywność organizacyjną zgodności pomiędzy strategią organizacji i strukturą. Opracowany przez A. Chandlera model efektywności organizacyjnej podkreśla znaczenie elastyczności organizacji, umożliwiające „podążanie” struktury za strategią⁸.

Elastyczność jako jedno z kluczowych kryteriów występuje również we współczesnych koncepcjach efektywności organizacyjnej. Aspekt ten pojawia się m.in. w Zrównoważonej Karcie Wyników, jako element płaszczyzny rozwoju organizacji.⁹

⁵ Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., Profesjonalne zarządzanie, op.cit, s. 24.

⁶ Lawless D. J., Effective Management. Social Psychological Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972, s. 389-391.

⁷ Tamże, s. 388-389.

⁸ Robbins S.P., Organization theory. Structure, Design and Applications, “Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990, s. 126.

⁹ Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 122-138.

4. Elastyczność organizacji a współczesne koncepcje zarządzania

Otwartość na otoczenie i szybkie reagowanie na płynące stamtąd sygnały stanowi jeden z głównych czynników sukcesu we wszystkich współczesnych koncepcjach zarządzania. Zależnie od koncepcji, przyjmuje ono różny wymiar. W przypadku konkurencji poprzez zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się jest ono związane z wykorzystaniem wiedzy i doświadczeń w ciągłym przekształcaniu organizacji. W zarządzaniu procesowym, kompleksowym zarządzaniu jakością wiąże się ono z monitorowaniem sygnałów rynkowych i satysfakcji klientów, jako podstawy do doskonalenia realizowanych procesów biznesowych i poprawy jakości. W *lean management* aspekt elastyczności powiązany jest z koniecznością rozumienia otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo a jej miarą staje się stopień reagowania na docierające sygnały rynkowe. Konkurencja czasem to budowanie przewagi rynkowej przez realizowanie procesów organizacyjnych w czasie krótszym niż konkurencja. Wymaga to ciągłego porównywania się z konkurencją i natychmiastowego reagowania poprzez wprowadzanie odpowiednich zmian. W zarządzaniu wirtualnym i sieciowym elastyczność wiąże się z poszukiwaniem możliwości lepszego dostosowania organizacji do otoczenia poprzez tworzenie różnych układów partnerstwa i korzystania z przestrzennie rozproszonych kompetencji i zasobów.

Syntetyczne zestawienie znaczenia elastyczności zarządzania w głównych współczesnych koncepcjach zarządzania przedstawione zostało w poniższej tabeli (tab. 1.).

Tab. 1. Znaczenie elastyczności we współczesnych koncepcjach zarządzania

Główne współczesne koncepcje zarządzania	Znaczenie elastyczności zarządzania
Zarządzanie wiedzą i organizacyjne uczenie się	Głównym założeniem zarządzania wiedzą i organizacyjnego uczenia się jest zapewnienie dopływu wiedzy dotyczącej szeroko rozumianego otoczenia, jako podstawy rozwoju organizacji.

Elastyczność jako kryterium efektywności...

	Zapewnienie wysokiej skuteczności w wykorzystaniu pozyskiwanej wiedzy warunkowane jest szybkością zmian dostosowawczych organizacji (adaptacyjnością do odkrywanych uwarunkowań).
Zarządzanie procesowe i reengineering	Zarządzanie procesowe zorientowane jest przede wszystkim na maksymalizację satysfakcji klienta, poprzez skupianie całości działań na tworzeniu wartości z perspektywy oczekiwań rynkowych. Osiągnięcie przedstawionego celu wymaga stałego monitorowania sytuacji rynkowej i zmian w zakresie oczekiwań klientów. Pozyskiwane w ten sposób sygnały stają się podstawą ciągłego doskonalenia realizowanych procesów biznesowych.
Lean management	Według Z. Martyniaka osiągnięcie efektu „odchudzonego”, zwinnego zarządzania może być osiągnięte tylko w sytuacji zmiany sposobu myślenia, które w systemie <i>lean</i> powinno opierać się na następujących pięciu zasadach: prospektywności, wrażliwości, globalności, dynamiczności i ekonomiczności ¹⁰ . Elastyczność związana jest z drugą z zasad – wrażliwością – interpretowaną jako rozumienie otoczenia i reagowanie adaptacyjne.
Konkurowanie czasem (Time Based Competition / Time Based Management)	Konkurowanie czasem polega na budowaniu przewagi rynkowej przez skracanie czasów realizacji procesów organizacyjnych. Działania skupiają się na następujących aspektach: – czas wprowadzenia na rynek nowego produktu lub wprowadzenia posiadanego produktu na nowy rynek, – czas obsługi – okres od złożenia zamówienia do dostarczenia produktu do klienta, – czas reakcji – czyli okres jaki mija od zmiany popytu do reakcji przedsiębiorstwa na nią¹¹. Skuteczność zarządzania w omawianej koncepcji wiąże się ze realizacją wymienionych procesów w czasie krótszym niż konkurencja. Wymaga to prowadzenia stałych porównań z innymi organizacjami i natychmiastowego reagowania

¹⁰ Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 102.

¹¹ Laskowska A., Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2001.

	poprzez wprowadzanie zmian w realizowanych procesach.
Kompleksowe zarządzanie jakością - TQM	Kompleksowe zarządzanie jakością to zgodnie z normą ISO 8402 sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu, dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa. Operacyjny wymiar TQM sprowadza się do stosowania narzędzi i podejmowania działań na rzecz ciągłej poprawy. Zmiana i szybkie reagowanie na sygnały rynkowe oraz otoczenia stanowi kluczowy czynnik sukcesu we wdrażaniu omawianej koncepcji.
Organizacja wirtualna i sieciowa	Organizacja wirtualna definiowana jest jako zbiór jednostek organizacyjnych przestrzennie rozproszonych, realizujących wspólne przedsięwzięcie w celu, który ma przynieść im korzyści, większe niż wtedy, gdy działały w sposób tradycyjny ¹² . Tworzenie sieci międzyorganizacyjnych i wirtualizacja zarządzania związane są z dążeniem do uzyskania możliwości lepszego dostosowania do rynku. Zarządzanie w tym przypadku sprowadza się do wchodzenia w różne układy partnerstwa oraz skutecznego wykorzystywania rozproszonych przestrzennie zasobów. Efektywność zarządzania należy rozpatrywać w tym przypadku w perspektywie wykorzystania okazji rynkowych, poprzez szybkie mobilizowanie zasobów i kompetencji, wykorzystując technologię informatyczno-komunikacyjną.

Źródło: Opracowanie własne.

¹² Klonowski Z.J., Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, (red.) W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000, s. 193; Kwiatkowska L., Pawlus T., Organizacja wirtualna – aspekty etyczne, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1999, nr 10, s. 8.

5. Problem pomiaru elastyczności organizacji

Pomiar elastyczności organizacji stanowi w dalszym ciągu złożony i nie w pełni rozpoznany problem, który należy rozpatrywać w dwóch perspektywach – metod badania oraz kryteriów oceny. Według badaczy zachodnich podstawową metodą badania elastyczności organizacji jest badanie ankietowe. Taki sposób badania poziomu elastyczności krajowych przedsiębiorstw zastosował R. Krupski¹³. Autorzy krajowi, w tym cytowany R. Krupski, proponują również inne podejścia do badania elastyczności organizacji. Jedną z nich może być badanie na podstawie oceny symptomów elastyczności, – czyli zmian, jakie zachodzą w organizacji, które można uznać za potwierdzenie elastyczności zarządzania.

Ciekawą propozycję badania elastyczności organizacji przedstawił Ł. Wawrzynek¹⁴. Jego zdaniem w badaniu elastyczności organizacji można wykorzystać metodę DEA (*Data Envelopmend Analysis*), będącą jednym z najpopularniejszych współczesnych narzędzi ekonometrycznej oceny efektywności. Metoda ta służy do badania efektywności przekształcania elementów zasileń systemu w elementy wyjścia. Według Ł. Wawrzyńka przekształcenia takie można interpretować jako potencjalne odpowiedzi na różnorakie bodźce. Najpopularniejszą metodą badania elastyczności organizacji jest jednak ocena w układzie określonych miar. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych kryteriów i miar, którymi można posłużyć się w ocenie elastyczności organizacji, poczynając od bardzo ogólnych do szczegółowych, związanych z konkretnym kontekstem elastyczności. Według cytowanego wcześniej J.L. Price'a przykładami ogólnych kryteriów elastyczności mogą być: autonomia członków organizacji w podejmowaniu decyzji, rozwiązywanie problemów metodami treningowymi, częstotliwość zmiany wyposażenia, modernizacja procedur, otwarcie nowych rynków, urozmaicenie produktów idp.¹⁵

¹³ Krupski R., *Elastyczność organizacji*, op. cit, s. 34.

¹⁴ Wawrzynek Ł., *Pomiar elastyczności organizacji*, w: *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, (red.) K. Zimniewicz, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Poznań 2006, nr 81, s. 593.

¹⁵ Lawless D. J., *Effective Management. Social Psychological Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972, s. 389-390.

R.S. Kaplan i D.P. Norton w odniesieniu do oceny elastyczności organizacji (traktowanej przez nich jako tzw. efektywność dynamiczna) zaproponowali m.in. następujące kryteria: procent inicjatyw, które zaowocował nowymi produktami czy ulepszeniami procesów produkcyjnych; liczba wynalazków powstających w firmie w roku; procent zysków pochodzących z produktów zaprojektowanych nie dalej niż przed pięciu laty; czas wdrożenia nowego produktu; częstotliwość modyfikacji produktów itd¹⁶. Zadaniem R. Krupskiego w ocenie poszczególnych podsystemów zarządzania, związanych z elastycznością, można wykorzystać pewne ogólne mierniki, stosowane wcześniej np. w analizie ekonomicznej, które zależą od kontekstu, mogą być interpretowane jako ocena elastyczności. I tak np. w ocenie elastyczności w zarządzaniu finansami można posłużyć się wskaźnikiem zadłużenia długoterminowego; w ocenie elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi możemy posłużyć się wskaźnikiem płynności zatrudnienia.¹⁷

Dobór kryteriów i mierników elastyczności ma charakter indywidualny i powinien być powiązany z rodzajem działalności.

6. Zakończenie

Elastyczność organizacji stanowi jedno z głównych wyzwań współczesnego zarządzania. Zagadnienie to w sferze teorii zostało już dość szeroko opisane. Do rozwiązania pozostają już nieliczne kwestie, jak np: determinanty i mierniki elastyczności z perspektywy różnych rodzajów działalności, agregacja miar cząstkowych (analizy w różnych wymiarach), zależności pomiędzy elastycznością i ryzykiem biznesowym. Jednak niewątpliwie najistotniejszym problemem jest wdrażanie systemów i kultury zorientowanej na elastyczność do praktyki gospodarczej.

¹⁶ Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, op. cit., s.124.

¹⁷ Krupski R., *Elastyczność organizacji*, op. cit., s. 103 i 125.

Bibliografia:

1. Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J. Jr., Organizations. Behavior, structure, processes, BPI/IRWIN, Illinois 1998
2. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
3. Klonowski Z.J., Systemy informatyczne zarządzania wirtualnymi organizacjami gospodarczymi, w: Przedsiębiorstwo przyszłości, (red.) W. M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000
4. Krupski R., Elastyczność organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
5. Kwiatkowska L., Pawlus T., Organizacja wirtualna – aspekty etyczne, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1999, nr 10.
6. Laskowska A., Konkutowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2001
7. Lawless D. J., Effective Management. Social Psychological Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1972
8. Lewin A.Y., Minton J.W., Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research, *Management Science* 1986, nr 5
9. Martyniak Z., Nowe metody i koncepcje zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002
10. Quinn R. E., Faerman S. R., Thompson M. P., McGrath M. R., Profesjonalne zarządzanie, PWE, Warszawa 2007
11. Robbins S.P., Organization theory. Structure, Design and Applications, "Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1990
12. Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1996
13. Wawrzynek Ł., Pomiar elastyczności organizacji, w: Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna, (red.) K. Zimniewicz, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, Poznań 2006, nr 81

Adaptiveness as a measure of organizational effectiveness

(Summary)

The article presents the genesis and determinants of the management adaptiveness in the modern organizations. The connections between organizational effectiveness and management adaptiveness have been described. The importance of the management adaptiveness considering modern conceptions and methods of management has been characterized. In the last part of the article the measures and tools used for measurement of management adaptiveness and their connections with valuation of the organizational effectiveness have been discussed.