PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 162
Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem 2011

Grażyna Osbert-Pociecha
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POPRAWA ELASTYCZNOŚCI JAKO WYTYCZNA DLA GOSPODAROWANIA POTENCJAŁEM ZMIENNOŚCI ORGANIZACJI

Streszczenie: Artykuł, zwracając uwagę na to, że „bycie elastycznym" stało się imperatywem działania dla współczesnych organizacji, podejmuje próbę przedstawienia wybranych uwarunkowań realizacji tego zalecenia. Zawiera także propozycję trójwymiarowego modelu poprawy elastyczności organizacji.

Słowa kluczowe: elastyczność organizacji, zdolność organizacji do zmian, pomiar elastyczności, skala zaawansowania w osiąganiu elastyczności.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie niektórych uwarunkowań związanych z urzeczywistnianiem zalecenia dotyczącego poprawy w zakresie elastyczności organizacji w szerszym kontekście gospodarowania zdolnością organizacji do zmian. Dzisiaj oczywiste wydaje się, że współczesna organizacja musi posiadać, utrzymywać i kształtować odpowiedni poziom zdolności do zmian, czyli odznaczać się określonym potencjałem, który zapewnia jej elastyczność, a przez to warunkuje odpowiednią pozycję konkurencyjną na rynku i determinuje osiąganie satysfakcjonującej efektywności. Można zatem przyjąć, że pomiędzy zdolnością do zmian (potencjałem zmienności organizacji) istnieje następująca zależność: im lepiej opanowana zdolność do dokonywania zmian w organizacji (nie tylko w sensie zmian pojedynczych, ale także w znaczeniu licznych zmian współzależnych, przebiegających warunkowo), tym większa elastyczność, a jednocześnie większa gwarancja zachowania konkurencyjności i spełnienia podstawowego przesłania przedsiębiorstwa, czyli osiągnięcia efektywności. Realizacja każdej zmiany wiąże się ze zużyciem określonych zasobów, co przekłada się na wydatkowanie odpowiednich nakładów i ponoszenie kosztów, a także wymaga czasu i wiąże się z podjęciem określonego poziomu ryzyka uzyskania oczekiwanych korzyści. Wobec tego nie wydaje się możliwe ani zasadne dążenie do maksymalizowania takiej właściwości organizacji, jaką jest elastyczność, tym bardziej że prędzej czy później doprowadziłoby to do niebez-

piecznego wyczerpania zdolności do zmian. Zdolności te wprawdzie mogą być odtwarzane, co jednak wiąże się z przeznaczaniem odpowiednich zasobów: czasowych, informacyjnych, kapitałowych oraz ludzkich (w sensie kreatywności).

Zatem w nieuchronnym dla organizacji procesie jej zmieniania (czyli dokonywania w niej równolegle wielu różnych zmian) pojawia się problem racjonalnego gospodarowania zdolnością do zmiany, która przekłada się na wybór odpowiednich zmian, ustalenie określonych priorytetów, odpowiednich kryteriów wyboru, tak aby organizacja – zachowując elastyczność – mogła urzeczywistniać swoje naturalne cele, tj. przetrwanie i rozwój. Tym bardziej że nierzadko w trakcie dokonywania zmian w organizacji ujawniają się różnego rodzaju problemy, np. związane z:

– pojawianiem się „kolizji" między różnymi zmianami w procesie zmieniania organizacji,
– nadmiarem „reaktywności" organizacji, która prowadzi do inicjowania jednocześnie zbyt wielu nie zawsze potrzebnych zmian, szybko wyczerpując tym samym zdolność organizacji do zmian,
– uruchomieniem (wykorzystaniem) potencjału zmienności w nieodpowiednim momencie czasowym (zbyt wcześnie lub zbyt późno),
– angażowaniem zdolności do zmian w przedsięwzięciu, które nie będzie w stanie przynieść oczekiwanych rezultatów (np. umożliwić powrót do poprzedniego stanu).

Wszystko to może prowadzić do marnotrawstwa potencjału zmienności organizacji. Mając zatem na względzie to, że proces zmieniania organizacji jest nieunikniony i wiąże się z nim „dobrodziejstwo" kontynuowania działalności organizacji (przedłużenia cyklu życia), ale także to, że naraża on organizację na niebezpieczeństwo destabilizacji – należy go optymalizować (w sensie poszukiwania najlepszych w danych warunkach rozwiązań), przyjmując jako kryterium poprawę elastyczności organizacji.

2. Elastyczność jako oznaka równowagi pomiędzy wprowadzaniem zmian a trwaniem organizacji

Elastyczność jako stan pośredni między sztywnością (brakiem zmian) a chaosem (który tu odzwierciedla niedającą się opanować zmienność) można uznać za naturalną granicę dla procesu zmieniania organizacji, czyli dokonywania w tym samym czasie wielu zmian w różnych przekrojach (wymiarach) organizacji lub dokonywaniu zmian sekwencyjnie w krótkich odstępach czasowych. Dążenie do osiągnięcia poprawy w zakresie elastyczności stanowiłoby uzasadnienie dla zaangażowania określonego potencjału/zdolności do zmiany. Na fenomen elastyczności organizacji składa się bowiem zarówno to, co musi ulec zmianie, jak i to, co jest konieczne dla utrzymania ciągłości (dlatego nie należy elastyczności postrzegać jedynie jako przeciwstawienia dla stabilności).

Zachowanie witalności organizacji, jej odnowa (uwarunkowane odpowiednim poziomem elastyczności) jak najbardziej wiążą się z koniecznością dokonywania różnorakich zmian przełamujących osiągnięty poziom stabilności, tworząc w ten sposób warunki do efektywnego funkcjonowania, tj. wykorzystywania pojawiających się możliwości i unikania ewentualnych zagrożeń. Łączy się to także z koniecznością podtrzymywania swojej tożsamości, zachowaniem ciągłości w działaniu, a ponadto umożliwia „zapanowanie" nad turbulencją swojego otoczenia (tu w sensie radzenia sobie z jego nieprzewidywalnością).

Koncentrowanie się na jednej tylko „stronie medalu", np. na przeprowadzaniu z odpowiednio dużą częstotliwością zmian w organizacji z myślą o jej dostosowaniu do wymogów otoczenia, może prowadzić do tzw. efektu przereagowania, który skutkować będzie m.in. brakiem decyzyjności, ciągłą rewizją planów, nadmiernym wysiłkiem w celu pozyskania wystarczającej ilości informacji, marnowaniem zasobów i zwiększaniem kosztów. Warto więc wziąć pod uwagę, że istota elastyczności tkwi w utrzymywaniu stanu dynamicznej równowagi pomiędzy wprowadzaniem zmian a trwaniem [Stabryła 2004, s. 3]. Chroni ona organizację przed popadnięciem w chaos przy skrajnym podejściu do urzeczywistniania postulatu dokonywania zmian, a ponadto umożliwia pozyskanie środków koniecznych dla wprowadzania kolejnych zmian.

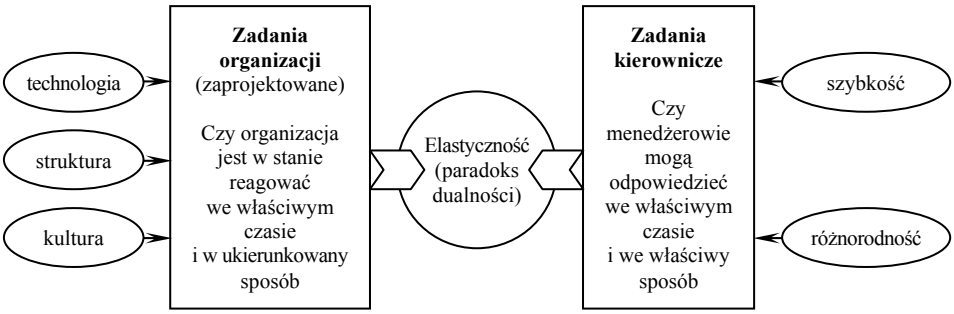
Jak zauważają A.D. Leeuw i H.W. Volberda [Leeuw, Volberda 1996, s. 131], organizacje, będąc systemami otwartymi, nie powinny był „kukiełkami" w rękach swojego otoczenia, mogą zachowywać względem niego określony zakres niezależności. W myśl tego założenia skonstruowali oni model (zob. rys. 1), w którym elastyczność jest funkcją zdolności organizacji do kontrolowania, reagowania, tj. udzielania odpowiedzi na zmiany otoczenia, i zarazem zdolności kierownictwa do dokonywania zmian. W ten sposób rozumiana elastyczność może więc prowadzić zarówno do podejmowania działań na rzecz „uodpornienia" organizacji na wpływ ze strony otoczenia, jak i pogłębienia jej zdolności do skutecznego oddziaływania na to otoczenie, czyli zapanowania nad nim.

Uwarunkowaniami dla powyższych wymiarów elastyczności są odpowiednio technologia, struktura i kultura organizacyjna (dla organizacji) oraz istnienie szerokiego spektrum różnorodnych procedur proporcjonalnie do pojawiających się zakłóceń w otoczeniu oraz gotowość do ich wdrożenia (dla kierownictwa). Zakłada się istnienie konstruktywnego sprzężenia między tymi uwarunkowaniami, związanymi z przedsiębiorstwem jako systemem techniczno-społecznym. Ten paradoks dualności w odniesieniu do elastyczności organizacji prezentuje rysunek 1.

Dla osiągnięcia odpowiedniego zakresu zdolności do kontroli/panowania nad organizacją konieczne są następujące uwarunkowania:

– istnienie odpowiednio szerokiego spektrum różnych procedur proporcjonalnie do pojawiających się zakłóceń w otoczeniu. Tę różnorodność można osiągnąć poprzez oddziaływanie zarówno na ilość, jak i na jakość, co z kolei może być związane z jednorazowym bądź trwałym zwiększeniem elastyczności;

– zapewnienie szybkiego wdrożenia wybranej procedury, aczkolwiek istnieje tu niebezpieczeństwo, że zbyt szybka reakcja będzie prowadzić do niestabilności, stąd zalecenie wręcz wyczekiwania na „ujawnienie się" wpływu określonych czynników, tj. osiągnięcia przez nie pewnego krytycznego poziomu.



Rys. 1. Model elastyczności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.D. Leeuw, H.W. Volberda, *On the concept of flexibility. A dual control perspective*, „Omega. The International Journal of Management Science" 1996, vol. 24, nr 2, s. 169.

Z kolei podstawowymi determinantami wzrostu „kontrolowalności" organizacji w wyżej zaprezentowanym modelu są:

– szeroko rozumiana technologia, tj. elementy „twarde", czyli maszyny, urządzenia oraz sposoby/metody wytwarzania czy świadczenia usług, a także związana z nimi organizacja przepływu strumienia rzeczowo-informacyjnego;
– struktura organizacyjna – w sensie zaawansowania w przechodzeniu od struktury mechanistycznej do poszczególnych form struktury organicznej, czyli zorientowanej na wyniki, zdolnej do reagowania na zmiany;
– kultura organizacyjna – w sensie zaawansowania w przechodzeniu od konserwatywnych form kultury organizacyjnej do innowacyjnych. Założenia kultury organizacyjnej i związane z nią wartości odgrywają niezwykle istotną rolę w interpretowaniu bodźców otoczenia i konfigurowaniu odpowiedzi strategicznych.

Podsumowując, należy zauważyć, że tak rozumiana elastyczność jest wyborem w ramach kontinuum odzwierciedlającego ambiwalentność otaczającej nas rzeczywistości, w tym także tej odnoszącej się do zarządzania organizacją [Osbert-Pociecha 2010, s. 21].

3. Granice wyboru – przedziały elastyczności

Jak zauważa E. Masłyk-Musiał [Masłyk-Musiał 2003, s. 65], w procesie zmieniania organizacji „zwykle nie wiemy dokładnie ani tego dokąd zmierzamy, ani tego jak się tam dostać", czyli brakuje nam jednoznacznie określonych punktów docelowych

(nie mówiąc już o wytycznych dotyczących sposobu ich osiągnięcia). W tych warunkach, aby spełnić kryteria racjonalnego gospodarowania zdolnością do zmian, skazani jesteśmy na zmierzanie do celu (punktu) znajdującego się w „przedziale ambiwalentności" poszczególnych wymiarów zapewniających elastyczność organizacji. A zatem wstępnym krokiem przygotowującym do dokonywania wyboru w ramach procesu zmieniania organizacji jest identyfikacja przedziałów wyznaczających granice wyboru, tj. zaangażowanie potencjalnych możliwości kreowania rozwiązań/zmian zapewniających elastyczność. Taka mapa, wykorzystująca idee kontinuum dla trzech składowych elastyczności (tj. sytuacji, aktora, procesu), została zbudowana przez Sushila [Sushil 2000, s. 301]; prezentuje ją tabela 1. Została ona dostosowana do autorskiego modelu SAP (*Situation-Actor-Process*) i stanowi jedynie egzemplifikację, w ramach indywidualnego podejścia do poszukiwania „przedziału"/„pola" elastyczności. Oczywiście, istnieje możliwość skonstruowania własnej mapy strukturalizującej wybrane (w dostosowaniu do konkretnej branży, firmy) wymiary elastyczności. Z jednej strony mapa będzie służyć jako podstawa do ustalania bieżącej sytuacji, tj. określenia aktualnego miejsca firmy w ramach kontinuum, z drugiej zaś może być wykorzystana do modyfikowania tego stanu, stanowiąc tym samym narzędzie do wyboru odpowiednich rozwiązań/zmian spełniających wytyczną poprawy elastyczności.

Tabela 1. Mapa składowych i wymiarów elastyczności modelu SAP (*Situation-Actor-Process*) na zasadzie kontinuum

Składowe/wymiary elastyczności	Przedział ambiwalentności		
1	2		
I. SYTUACJA			
Otoczenie organizacji	Stabilne Homogeniczne Pogrupowane/ usystematyzowane Sprzyjające (pewność)	●——● ●——● ●——● ryzykowne ●——●	Turbulentne Heterogeniczne Przypadkowe Wrogie (niepewność)
Przymus	Całkowity przymus	●——●——● częściowy przymus	Brak przymusu
Informacja	Pełna informacja	●——●——● częściowa informacja	Brak informacji
Granice działania/sposoby	Dobrze zdefiniowane	●——●	Nieokreślone
Systemy	Prosty	●——●	Złożony
	Dobrze ustrukturyzowany	●——●	Nieustrukturalizowany
	Zamknięty	●——●	Otwarty
	Bez własnych celów	●——●	Celowy
	Przejrzysty	●——●	Nieprzejrzysty
	Liniowy	●——●	Nieliniowy

1	2		
Organizacja (struktura)	Formalna		Nieformalna
	Scentralizowana		Niescentralizowana
	Wyspecjalizowana		Zróżnicowana
Kultura organizacyjna	Tradycyjna		Innowacyjna
	Unikająca ryzyka		Podejmująca ryzyko
Sposób realizacji	Jednostka/indywidualnie	zespół zadaniowy	Grupa/organizacja
II. AKTOR			
Ludzie	Zgodni	o zróżnicowanych opiniach	Skonfliktowani
System wartości	Obiektywny		Nieobiektywny
	Jasno sprecyzowany		Ukryty
Sposób podejmowania decyzji	Zracjonalizowany		Intuicyjny
Rozwój	Wynikający z przymusu		Wynikający z okazji
Proces myślowy	Liniowy		Systemowy
	Zbieżny		Rozbieżny
Osobowość	Introwertyk		Ekstrawertyk
Podejście	Reaktywne		Proaktywne
Uczenie się	Na zasadzie pętli pojedynczej		Na zasadzie pętli podwójnej
III. PROCES			
Koncentracja	Na czynnikach wewnętrznych		Na czynnikach zewnętrznych
Horyzont czasowy	Krótkookresowy		Długookresowy
Podejście do rozwiązywania problemów	Zaprogramowane		Heurystyczne
Techniki analizowania	Normatywne		Opisowe
	Ilościowe		Jakościowe
Modele	Optymalizujące		Uczące
Orientacja	Działanie		Uczenie się
Dyscyplina	Planowanie		Wdrażanie
Harmonogram realizacji	Odwracalne		Nieodwracalne
Rozwiązanie	Częściowe		Całkowite
Odpowiedzialność	Indywidualna		Grupowa/systemowa
Źródła informacji	Sformalizowane (udokumentowane)		Nieudokumentowane
Język	Werbalny		Niewerbalny
Kierunek	Zaprowadzający porządek		Wprowadzający nieporządek
Sprzężenie zwrotne	Negatywne		Pozytywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sushil, *Situation-Actor-Process, Options: mapping and enhancing flexibility*, „Systems Research and Behavioral Science" 2000, vol. 17, nr 3, s. 301.

Racjonalne gospodarowanie potencjałem zmian w organizacji respektujące imperatyw „bycia elastycznym" wiąże się nie tylko z potrzebą badania (mapowania) już osiągniętego poziomu elastyczności organizacji, ale przede wszystkim w celu ustalenia stopnia/zakresu poprawy elastyczności z problemem jej pomiaru.

4. Dylematy pomiaru elastyczności

Relatywnie łatwo można zaobserwować dość wyraźną lukę pomiędzy oczekiwaniami wynikającymi z upowszechnienia kategorii elastyczności przedsiębiorstwa a stopniem operacjonalizacji zalecenia bycia elastycznym, warunkującego wdrożenie określonych rozwiązań do praktyki. Wyznacznikami potrzeby pogłębienia tej operacjonalizacji są m.in. menedżerowie, pracownicy, którzy chcieliby dysponować syntetycznymi wskaźnikami umożliwiającymi im ocenę elastyczności organizacji (na poziomie globalnym bądź cząstkowym zarówno na zasadzie *ex post*, jak i *ex ante*) – poprzez analogię do wskaźników finansowych służących do oceny kondycji ekonomiczno-finansowej firmy.

Biorąc pod uwagę rolę, jaką nadaje się elastyczności jako atrybutowi organizacji w przyszłości, wydaje się, że wyartykułowane oczekiwania nie są bezzasadne. Niewątpliwie możliwość oszacowania elastyczności firmy w przyszłości za pomocą zestandaryzowanych wskaźników mogłaby być istotną informacją dla dokonywania wyceny wartości firmy w transakcjach kupna/sprzedaży, w budowaniu prognozy skutków np. dla procesów fuzji i przejęć oraz – jak zauważa R. Krupski [Krupski 2008, s. 33] – pełnić ważną funkcję w controllingu strategicznym warunkującym rozwój organizacji.

Na razie taka perspektywa wydaje się dość odległą próbą pomiaru elastyczności (nie mówiąc o wypracowywaniu w tym zakresie użytecznej metodyki postępowania). Pomimo że S. Kasiewicz [Kasiewicz i in. 2009, s. 71] ocenia, iż dorobek w tym zakresie jest „całkiem spory", to należy zauważyć, że propozycje te są bardzo zróżnicowane i bynajmniej nie zmierzają do jednolitego zestawu zestandaryzowanych wskaźników pomiaru i oceny elastyczności organizacji. W dużym stopniu przesądza o tym złożona, wieloaspektowa natura elastyczności, enumeracyjny charakter jej definicji oraz brak wyraźnych rozgraniczeń pomiędzy poszczególnymi rodzajami elastyczności cząstkowych, co m.in. prowadzi do „rozmijania się" definicji zjawiska z próbami jego mierzenia. Dodatkowo ta swoista niechęć do mierzenia wynika z przewagi aspektów jakościowych nad ilościowymi oraz coraz częściej lansowanej tezy, że nie każdy przedmiot/podmiot, którym się zarządza, musi być opisany w kategoriach mierzalnych.

Dotychczasowe próby są raczej dość „uproszczonymi" przymiarkami do pomiaru elastyczności (głównie w ramach podejścia zasobowego). Nie dają one możliwości określenia poziomu elastyczności organizacji w sposób bezwzględny, częściej jest to ocena na zasadzie porównania z innymi podmiotami (np. z tej samej branży). Jak zauważa Ł. Wawrzynek [Wawrzynek 2006, s. 593], w większości przypadków

w celu kwalifikacji poziomu elastyczności wykorzystuje się miary oparte na deklaratywnych stwierdzeniach respondentów. R. Krupski [Krupski 2008, s. 33] ujmuje te próby jako procesy:

– identyfikowania różnych czynników (determinant), których obecność w funkcjonowaniu firmy przesądza o jej elastyczności, albo
– określenia poziomu elastyczności poprzez zintegrowanie wskaźników cząstkowych dotyczących m.in. procesów, struktur, zasobów itp.

W tym ostatnim nurcie mieszczą się również badania przeprowadzone w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w Polsce; chodzi tu o badania:

– przeprowadzone przez R. Krupskiego [Krupski 2008, s. 41] w 2006 r.; poprzez wycenę ośmiu kryteriów wskazują one na zaawansowanie poziomu osiągniętej elastyczności (niska, średnia, wysoka) firm wyróżnionych głównie ze względu na kryterium wielkości firmy,
– przeprowadzone pod kierunkiem G. Osbert-Pociechy [Osbert-Pociecha 2007]. Prezentują one przesłanki, przejawy i stopień ich nasilenia w ramach elastyczności cząstkowych, tj. odnoszących się do procesów podstawowych, pomocniczych, funkcji sprzedaży i działań marketingowych, zaopatrzenia, rozwiązań struktury organizacyjnej oraz obszarów gospodarowania ludźmi i finansowego. Usiłowano wskazać wzajemne zależności pomiędzy wyodrębnionymi rodzajami elastyczności. Ponadto przesłankami tych badań były uwarunkowania i skutki elastyczności w sensie makro- i mikroekonomicznym.

Jedno z ostatnich przeprowadzonych w Polsce badań dotyczących elastyczności było realizowane pod kierunkiem S. Kasiewicza przez zespół pracowników warszawskiej Szkoły Głównej Handlowej w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora budowlanego. Koncentrowało się na rozpoznaniu zainteresowania firm zarządzaniem elastycznością i jego rolą, a także na ustaleniu stymulującego bądź ograniczającego działania wybranych instrumentów na wzrost elastyczności firm [Kasiewicz i in. 2009, s. 185].

Należy zauważyć, że żadne z tych badań nie dotyczy wprost pomiaru elastyczności. Opierają się one głównie na deklaracjach respondentów, czyli ich samoocenie; żadne nie obejmuje próbki, która spełniałaby warunek reprezentatywności. Mają głównie charakter ilościowo-jakościowy i nie stanowią narzędzia bezpośredniego pomiaru elastyczności danego przedsiębiorstwa, służą jedynie jako rozwiązania „podpowiadające", sugerujące, co organizacja może wziąć pod uwagę, dokonując indywidualnie takiej samooceny.

Uwzględniając nie tylko polski dorobek w zakresie dotychczasowych badań nad elastycznością, można zauważyć ujawnienie się następujących tendencji [Kasiewicz i in. 2009, s. 77]:

- dominująca pozycja funkcji operacyjnej (produkcyjnej lub usługowej) oraz związanych z nią zasobów (np. maszyn, materiałów itp.),
- zorientowanie pomiaru elastyczności na potrzeby wewnętrzne bieżącego zarządzania bez nawiązywania do ogólnej strategii przedsiębiorstwa,

- brak podejścia syntezującego do pomiaru elastyczności (koncentracja na elastycznościach cząstkowych odniesionych do poszczególnych zasobów lub jednostek organizacyjnych,
- niedostosowanie dotychczasowych prób mierzenia elastyczności do aktualnych warunków funkcjonowania firm, w tym m.in.:
  - rosnącej roli zarządzania strategicznego, koncentrującego się na formułowaniu i weryfikacji koncepcji biznesowego działania,
  - funkcjonowaniu firm jako ogniw w różnego rodzaju sieciach,
  - możliwości jednoczesnego konkurowania i współpracy przedsiębiorstw,
  - wzrostu znaczenia transparentności funkcjonowania organizacji wobec *shake-* i *stakeholders*.

Można przyjąć, że mamy tu do czynienia z kolejnym paradoksem – przy dość powszechnej zgodzie co do potrzeby bycia elastycznym i konieczności dążenia do poprawy elastyczności – brak (sformułowanych m.in. na podstawie badań tego zjawiska) kryteriów, wskaźników, które podpowiadałyby, jak tę elastyczność osiągać, na jakim poziomie ją kształtować i czy możliwa jest np. substytucja elastyczności w danym zakresie (obszarze) przez inną elastyczność cząstkową itp. tak, aby zaangażowana zdolność do zmian w organizacji zapewniała optymalny poziom elastyczności nie tylko w krótkim okresie, ale również w długim horyzoncie czasowym, nie tylko w odniesieniu do organizacji postrzeganej jako system wewnętrznie spójny, ale także organizacji jako składowej otoczenia (przestrzeni rynkowej).

Na tle tych niedostatków metodycznych w zakresie pomiaru elastyczności należy odnotować podjętą przez S. Kasiewicza [Kasiewicz i in. 2009, s. 78-83] próbę skonstruowania narzędzia do pomiaru elastyczności.

Niewątpliwie zaletą tej propozycji pomiaru elastyczności jest syntetyczne spojrzenie na poziom elastyczności firmy i posługiwanie się zagregowanymi miarami (koszty, jakość). Nadal jednak pozostają problemy związane z:

- ustrukturalizowaniem (za każdym razem) tych miar, co może stanowić szczególne wyzwanie dla funkcjonującego systemu ewidencji zdarzeń gospodarczych i związanych z nimi danych,
- integrowaniem pomiarów ilościowych z pomiarami jakościowymi (poprzez wykorzystanie systemów punktowych),
- zapewnieniem możliwości pozyskiwania danych pochodzących z zewnątrz organizacji (np. wyników badania satysfakcji klientów itp.).

Jest to kolejna propozycja, która stanowi próbę przezwyciężenia braku odpowiednich instrumentów, wymaga ona jednak pełniejszej weryfikacji i operacjonalizacji w ramach indywidualizowania pomiaru, z uwzględnieniem wielkości firmy, jej przedmiotu działania (branży), zasięgu działania, pozycji na rynku itp. Podobnie jak stosowanie innych współczesnych narzędzi pomiaru (np. w postaci BCS, tj. zrównoważonej karty wyników), wymaga ona specjalnego przygotowania, w tym przekonania uczestników organizacji do jej wdrożenia oraz uruchomienia określonych

przepływów informacyjno-decyzyjnych, wykształcenia określonych umiejętności interpretowania uzyskanych wyników itp.

Dzisiaj wciąż czynnikiem determinującym zastosowanie w praktyce określonych narzędzi pomiaru elastyczności jest raczej skłonność menedżerów danej organizacji do eksperymentowania czy ambicja bycia innowatorem w obszarze nowych metod zarządzania. Wiąże się to z odpowiednio dużym zapotrzebowaniem na zdolność do podejmowania ryzyka, albowiem osiągnięcie określonych „efektów" z zastosowania tych narzędzi odroczone jest w czasie i obarczone relatywnie dużą niepewnością. Wynika ono m.in. z tego, że narzędzia te – odnosząc się do złożonych problemów organizacji – nie mogą być proste, z reguły też nie są na tyle wystandaryzowane, aby uniknąć koniecznej dla ich zastosowania indywidualizacji. Wiąże się ona z kolei z podjęciem określonych (często bardzo pracochłonnych) działań polegających na przystosowaniu ogólnie sprecyzowanych założeń metodycznych do konkretnej sytuacji, warunków funkcjonowania danej firmy.

Z kolei ta wciąż stosunkowo niewielka presja zainteresowania praktyków wykorzystywaniem określonych narzędzi do pomiaru elastyczności stanowi (na zasadzie sprzężenia zwrotnego) istotną przeszkodę w pozyskiwaniu informacji na temat korzyści (zalet) oraz wad i błędów tych narzędzi, ograniczając możliwości ich doskonalenia.

Działając pod wpływem presji czasowej, decydenci często opierają swoje decyzje na intuicyjnym przekonaniu o istnieniu związków przyczynowo-skutkowych (na zasadzie identyfikowania tylko kierunkowej zgodności lub przeciwstawności), np. takich, że im więcej różnych opcji działania jest w stanie uruchomić firma, tym jej elastyczność jest większa, im czas reakcji na rozpoznany impuls jest krótszy, tym jest ona bardziej elastyczna itp.

5. Skala zaawansowania w uelastycznianiu organizacji jako narzędzie jej poprawy

Uwzględniając trudności związane z pomiarem poziomu elastyczności i posługiwania się skonstruowanymi na tej podstawie normatywami oraz wykorzystując zainteresowanie gradacją dla określenia zapotrzebowania na elastyczność, w celu jej poprawy zaproponowano narzędzie w postaci skali dojrzałości. Taką przykładową skalę prezentuje tabela 2.

Tabela obejmuje siedem poziomów zaawansowania organizacji w dążeniu do pełnego (idealnego) radzenia sobie, panowania nad elastycznością organizacji. Na zasadach samooceny, wspieranej elementami benchmarkingu, wykorzystywania najlepszych praktyk – umożliwia ona ulokowanie się organizacji na określonym poziomie, ale może również stanowić swoisty „system nawigacji", czyli służyć jako instrument orientowania się co do kierunku działań (zmian) zapewniających poprawę elastyczności.

Tabela 2. Poziomy zaawansowania (dojrzałości) organizacji w kreowaniu i implementacji elastyczności

Wyszczególnienie	Wyróżniki
Poziom 0 → ignorowania	Stan bagatelizowania problemu bycia elastycznym.
Poziom 1 → jakościowy	Stan zdawania sobie sprawy z potrzeby i istoty elastyczności bez wyraźnie ukierunkowanych decyzji/działań dotyczących kształtowania tej właściwości organizacji.
Poziom 2 → ilościowy	Stan gotowości do identyfikowania elastyczności poszczególnych składowych organizacji oraz oszacowywania ich potencjalnego wpływu na wyniki.
Poziom 3 → reaktywnej kontroli	Oznacza zdolność wykorzystywania istniejących rozwiązań w maksymalny sposób dla podtrzymania działania/wyników firmy.
Poziom 4 → zarządzania elastycznością	Oznacza zdolność do kreowania (planowania) i kontroli działań uelastyczniających w celu utrzymania koncepcji biznesowego działania.
Poziom 5 → proaktywnego zarządzania elastycznością	Oznacza stan gotowości do wpływania na przesłanki i przyczyny elastyczności, co wiąże się z podejmowaniem działań zmieniających dotychczasową koncepcję biznesowego działania.
Poziom 6 → idealnej elastyczności	Oznacza stan pełnego opanowania elastyczności.

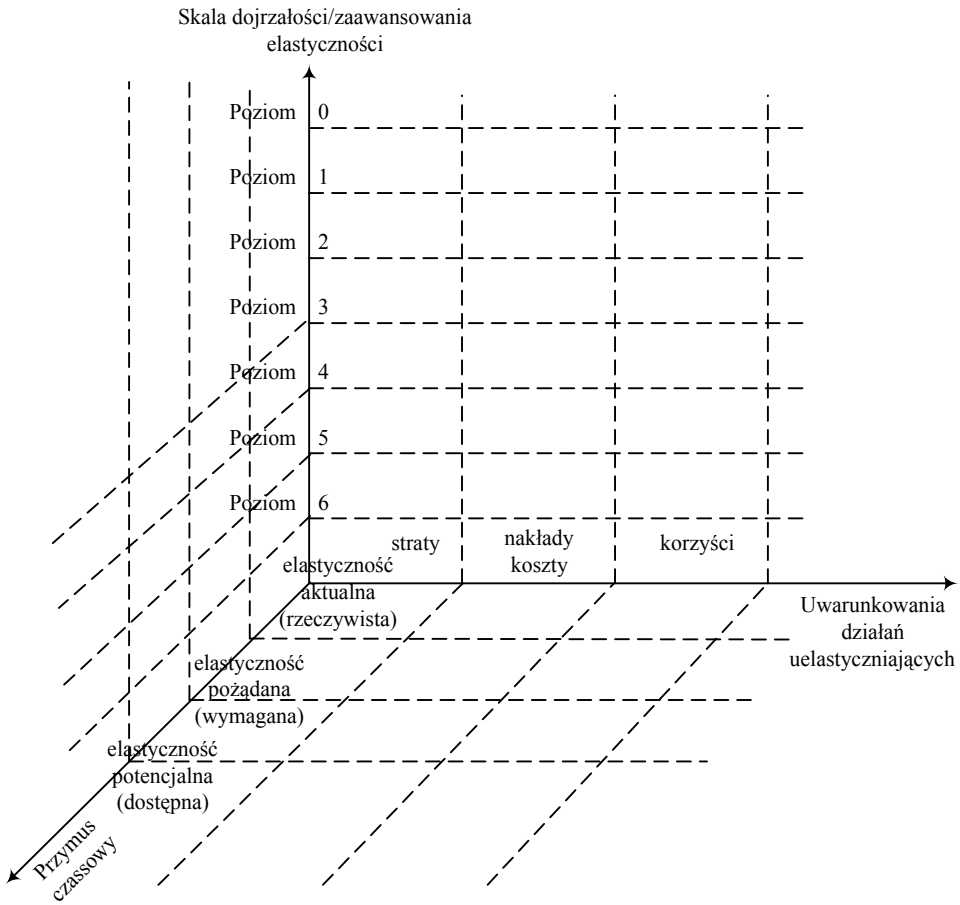
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: S. Wadhwa, K.S. Rao, *Framework for a Flexibility Maturity Model*, „Global Journal of Flexible Systems Management" 2002, vol. 3, nr 2-3, s. 45.

Przedstawione narzędzie zostało wykorzystane w trakcie badań metodą *case study* dotyczących elastyczności przedsiębiorstw [Osbert-Pociecha 2007]. Badane podmioty relatywnie łatwo dokonały samooceny poziomu swojego zaawansowania pod względem elastyczności, co następnie umożliwiło im projektowanie kolejnych działań na rzecz uelastycznienia organizacji jako całości oraz poszczególnych obszarów funkcjonalnego działania. Jak wynika z tabeli 3 prezentującej rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw, blisko połowa badanych oceniła, że znajdowała się na poziomie 4., czyli zarządzania elastycznością w taki sposób, aby możliwe było zachowanie dotychczasowej koncepcji działania biznesowego, co wskazuje na względnie duże zaangażowanie badanych firm na rzecz elastyczności. Około 1/3 badanych przedsiębiorstw oceniła swoje zaangażowanie na poziomie 3., tj. utrzymywania reaktywnej kontroli nad impulsami do zmian, aby – wykorzystując istniejące rozwiązania – maksymalizować wyniki firm. Pięć spośród badanych firm zakwalifikowało swoją dojrzałość w tym zakresie do poziomu 1., czyli doceniania potrzeby elastyczności, ale bez wyraźnego ukierunkowania działań na rzecz kształtowania tego atrybutu organizacji. Tylko jedna firma przyznała się do ignorowania potrzeby 'bycia elastycznym'. Żadna z badanych firm nie uznała, że osiągnęła stan pełnego panowania nad swą elastycznością, i tylko jedna stwierdziła, że jej poczynania kwalifikują się do poziomu 5., tj. proaktywnego zarządzania elastycznością.

Tabela 3. Poziomy zaawansowania firmy w kreowaniu i implementacji elastyczności

Poziom dojrzałości w zarządzaniu elastycznością	poziom 0	poziom 1	poziom 2	poziom 3	poziom 4	poziom 5	poziom 6
Ogólna liczba odpowiedzi N = 34	1	5	2	10	15	1	0
Udział % odpowiedzi	2,94	14,71	5,88	29,41	44,12	2,94	0,00

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [Osbert-Pociecha 2007, s. 139].



Rys. 2. Model poprawy elastyczności

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że wyboru optymalnego poziomu elastyczności (czyli najlepszego w określonych warunkach) powinno się dokonywać na zasadzie analizy wielokryterialnej, biorąc pod uwagę oprócz zaawansowania/dojrzałości jeszcze takie kryteria (wymiary), jak np.:

- przymus „czasowy" zmiany poziomu elastyczności, tj. czynniki, które umożliwiają pozostanie (zachowanie) obecnego poziomu (elastyczność aktualna, rzeczywista), przejście na poziom elastyczności pożądanej (wymaganej) możliwej do osiągnięcia w relatywnie krótkim horyzoncie czasowym, dążenie do poziomu elastyczności potencjalnej, dostępnej, z którą wiąże się uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej;
- uwarunkowania, które są konieczne do zidentyfikowania w przypadku każdej zmiany czy wiązki zmian jako działań uelastyczniających, tj.:
  - strat, czyli utraconych korzyści w przypadku nie podjęcia określonych zmian oraz negatywnych skutków tych zmian, które wystąpią po ich wprowadzeniu,
  - szeroko rozumianych wydatków, tj. nakładów jednorazowych i kosztów związanych z bieżącą eksploatacją,
  - korzyści, czyli skutków pozytywnych będących następstwem zarówno zmian ilościowych, jak i jakościowych.

Model poprawy elastyczności organizacji z uwzględnieniem tych trzech wymiarów przedstawia rysunek 2.

A zatem biorąc pod uwagę opisane wyżej kryteria, można dokonywać wyboru „pułapu" elastyczności, czyli wyznaczać „granicę" elastyczności organizacji, przesądzając tym samym o stopniu wykorzystania potencjału zdolności do zmian organizacji, tj. stopniu złożoności, z jaką będziemy mieć do czynienia zarówno w ramach zarządzania strategicznego, jak i operacyjnego.

Należy podkreślić, iż problem określenia tej „granicy" elastyczności, stopnia jej poprawy nie jest aktem jednorazowym, lecz wymaga ciągłego, systematycznego analizowania i weryfikowania.

Literatura

Kasiewicz S., Ormińska I., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2008.

Leeuw A.D., Volberda H.W., *On the concept of flexibility. A dual control perspective*, „Omega. The International Journal of Management Science" 1996, vol. 24, nr 2.

Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Osbert-Pociecha G., *Elastyczność jako uwarunkowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji*, Sprawozdanie merytoryczne z projektu badawczego 1 H02. D. 051 28, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2007.

Osbert-Pociecha G., *Zarządzanie organizacjami w warunkach ambiwalencji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 89, Wrocław 2010.

Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programu zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita (red.), *Elastyczność organizacji*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2004.

Sushil, *Situation-Actor-Process, Options: mapping and enhancing flexibility*, „Systems Research and Behavioral Science" 2000, vol. 17, nr 3.

Wadhwa S., Rao K. S., *Framework for a Flexibility Maturity Model*, „Global Journal of Flexible Systems Management" 2002, vol. 3, nr 2-3.

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

IMPROVEMENT OF FLEXIBILITY AS A GUIDELINE FOR THE MANAGEMENT OF CHANGEABILITY POTENTIAL OF AN ORGANIZATION

Summary: This paper stating that flexibility has became a very important imperative for a contemporary organization tries to present some conditions of the accomplishment of this recommendation. It also includes a proposition of three dimensional model for the improving of organization flexibility.