

.....

7.2. Zmiany wspierające elastyczność organizacji

Zmiany i związany z nimi dynamizm stały się powszechnie uznaną kategorią współczesnego zarządzania.

Zdolność konfigurowania różnego rodzaju zmian, nadawania im określonych priorytetów, zarówno w **obszarze działalności strategicznej, jak i operacyjnej stanowi o elastyczności organizacji.**

Elastyczność jest jak najbardziej pożądaną cechą współczesnych organizacji, a także ważnym uwarunkowaniem jej funkcjonowania i rozwoju. Najczęściej **elastyczność** postrzegana jest jako **właściwość organizacji**, którą cechuje szczególna łatwość i szybkość reagowania na zmiany oraz ich dokonywanie. W literaturze przedmiotu elastyczność jest różnie interpretowana, co wynika z jej poliformicznej natury. Przegląd definicji pojęcia elastyczności według wybranych autorów prezentuje tabela 7.3.

Tabela 7.3. Wybrane definicje elastyczności organizacji

| Autor | Pojęcie elastyczności organizacji |
|-----------------------------|---|
| D.J. Eppink (1978) | Elastyczność jest cechą organizacji, która czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać. W takim kontekście można wyróżnić elastyczność operacyjną, konkurencyjną i strategiczną. |
| K.E. Weick (1985) | Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności i związana jest z odpowiednim zakresem działań bieżących organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu. |
| M. Snack (1987) | Elastyczność opisywana jest przez zakres możliwych stanów (statyczny aspekt elastyczności) oraz czas potrzebny, aby przenieść się z jednego stanu do drugiego i związany z tym koszt (dynamiczny aspekt elastyczności). |
| M.W. Volberda (1997) | Elastyczność organizacji to minimum jej zdolności do kontroli i „kontrolowalności”, czyli właściwości organizacji umożliwiających kontrolę. |
| R. Krupski (2005) | Elastyczność jest kategorią, która obejmuje dwa wymiary czasoprzestrzeni: szybkość reakcji (lub kreacji) i stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielnie i we wszystkich. |
| R.C. Pathak (2005) | Elastyczność to wielowymiarowa koncepcja utrzymywania równowagi między skrajnościami związana z dokonywaniem zmian. Wymaga od organizacji zwinności/sprawności, wszechstronności/różnorodności oraz dobrej kondycji. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 15 -17.

Można także spotkać poglądy, że elastyczność i proaktywność przedsiębiorstwa są względem siebie komplementarne¹, co oznacza, że w elastyczności nie liczy się jedynie adaptacyjne dostosowanie się do otoczenia, ale także proaktywne jego kształtowanie.

Elastyczność organizacji, to jej **zdolność do dokonywania** zmian pod wpływem impulsów wewnętrznych i zewnętrznych, uwzględniająca także **zdolność do kontroli**, poprzez ograniczenie zmian będących wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu, nie naruszyć granic spójności organizacji, gwarantujących osiągnięcie efektu synergicznego oraz stworzyć warunki do konkurowania i urzeczywistnienia wybranych celów efektywnościowych.²

Elastyczność może być odnoszona do organizacji jako całości lub do poszczególnych podsystemów i aspektów organizacyjnych, (np. procesów, zasobów, funkcji, poziomów lub metod zarządzania), przy uwzględnieniu specyfiki organizacji (działalność produkcyjna, usługowa, handlowa, non – profit, itp.).

Potrzeba bycia elastycznym jest wprost proporcjonalna do narastającej niepewności, dlatego w warunkach coraz bardziej niepewnego i dynamicznego otoczenia organizacje powinny być elastyczne, by móc szybko reagować na pojawiające się zmiany i je wyprzedzać.

Na poziomie organizacji jako całości wprowadzanie zmian mających na celu zwiększenie jej elastyczności odnosi się do uelastycznienia strategii organizacji, jej struktury organizacyjnej i kultury. Strategia, struktura i kultura organizacyjna tworzą tzw. **magiczny trójkąt zarządzania**, nazwany od nazwiska jego twórcy **trójkątem Chandlera**. Oznacza to, że zmieniając jeden z tych elementów należy dostosować do niego dwa pozostałe, gdyż musi zachodzić między nimi harmonia, by przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować i odnosić sukcesy.

¹ R.W. Schmenner, M.V. Tatikonda, *Manufacturing Process Flexibility Revisited*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 12 / 2005, s.1185.

² G. Osbert – Pocięcha, *Elastyczność jako składowa paradygmatu zarządzania współczesnymi organizacjami* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 485.

Pojęcie **strategii** oraz podejścia do jej tworzenia ewaluowały na przestrzeni lat wraz z rozwojem różnych szkół zarządzania strategicznego. Rozumie się przez nią plan, wzorzec, pozycję wobec konkurentów, najlepszy sposób wykorzystania zasobów i kompetencji organizacji, czy też zdolność do szybkiego identyfikowania i wykorzystywania okazji (szans) pojawiających się w otoczeniu³. **Różne podejścia do strategii charakteryzuje różny stopień elastyczności**. Warianty strategii organizacji, od strategii najmniej elastycznej do najbardziej przedstawiono w tabeli 7.4.

Tabela 7.4. Warianty strategii organizacji według stopnia ich elastyczności

| Lp. | Typy strategii | Charakterystyka |
|-----|--|--|
| 1. | Strategia jako długofalowy plan rozwoju organizacji | Zaplanowanie wszystkiego z góry, w sposób konkretny i wyczerpujący, a następnie wdrożenie planu, bez przewidywania jego zmiany. |
| 2. | Strategia jako długofalowy plan rozwoju organizacji wraz z okresowymi korektami adaptacyjnymi | Zaplanowanie wszystkiego z góry, w sposób konkretny i wyczerpujący, a następnie wdrożenie planu, jednak z uwzględnieniem systemu korekt wynikających ze zmian w otoczeniu. |
| 3. | Coroczne opracowanie strategii od podstaw z uwzględnieniem okoliczności | Długookresowe planowanie kroczące, zakładające okresowe, planowane korekty strategii, przy założeniu że rzeczywiste zmiany otoczenia są na tyle istotne i ciągłe, że należy je uwzględniać. |
| 4. | Strategia jako długofalowy, nie w pełni zbilansowany, plan rozwoju organizacji, kształtowany stopniowo ze względu na pojawiające się szanse i zagrożenia | Zamierzone niezbilansowanie celów i zasobów jako wyraz elastycznego podejścia. Niezbilansowanie z tytułu zbyt ambitnych celów z potencjałem organizacji albo z tytułu nadmiaru zasobów, które zostaną uruchomione przy wykorzystaniu nadarżających się okazji. |
| 5. | Strategia w systemie potencjalnych scenariuszy | Realizacja strategii według przyjętego scenariusza wraz z planami zmian na alternatywne strategie związane z alternatywnymi scenariuszami |
| 6. | Strategia jako opcja realna | Realizowanie możliwie długo jednocześnie kilku alternatywnych strategii. |
| 7. | Strategia w języku okazji | Definiowanie ex ante okazji zewnętrznych i wewnętrznych; planowanie procesów, zasobów i struktur umożliwiających identyfikowanie oraz wykorzystywanie okazji (zewnętrznych i wewnętrznych). |
| 8. | Strategia jako ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności, tj. strategia w postaci prostych zasad | Wyznaczenie obszaru występowania okazji poprzez ustalenie prostych zasad lub ograniczenia nałożone na mechanizmy elastyczności. |
| 9. | Strategia w języku zasobów | Planowanie nadmiaru zasobów (przede wszystkim informacyjnych i relacyjnych) w celu wykorzystania okazji. |

³ A. Zakrzewska – Bielawska, *Strategia przedsiębiorstwa*, [w:] A. Zakrzewska – Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 189-196.

| | | |
|-----|--|--|
| 10. | Strategia samorzutna (wyłaniająca się) | Brak ograniczeń, a kategoriami spajającymi organizację są wizja i misja firmy. |
|-----|--|--|

Źródło: R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk – Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 206 -209.

Najmniej elastyczne są strategie rozumiane jako długofalowe plany rozwoju (warianty 1-4), **większą elastyczność** wykazują strategie oparte na alternatywnych scenariuszach, (warianty 5-6), **jeszcze bardziej elastyczne** są strategie oparte na okazjach (warianty 7-8), natomiast do strategii **najbardziej elastycznych** zalicza się strategię wyrażoną w języku zasobów (wariant 9) i doskonale elastyczną strategię wyłaniającą się, w której brak jakichkolwiek ograniczeń (wariant 10).

Organizacje dążące do podniesienia swej elastyczności powinny **zmieniać podejście do strategii**, w kierunku odchodzenia od dotychczasowych kanonów planowania (tj. dążenia do zbilansowania celów i zasobów, ustalania prognoz i przyszłych stanów firmy w kategoriach produktowo – rynkowych) na rzecz identyfikowania lub wyznaczania obszarów okazji i redundancji (tworzenia nadmiaru) zasobów w celu wykorzystania tych okazji.

Strategie oparte na zasobach i okazjach lepiej odpowiadają wymogom współczesnego, turbulentnego otoczenia i poprzez swoją wysoką elastyczność **mogą w większym stopniu przyczynić się do rozwoju organizacji i zdobyciu przez nią przewagi konkurencyjnej na dynamicznym rynku.**

Organizacja pragnąca zwiększyć swoją elastyczność powinna wprowadzać zmiany w procesie strategicznym, zbliżając się do strategii najbardziej elastycznych, tzn. wyrażonych w języku zasobów i powstających samorzutnie.

Innym fundamentalnym mechanizmem uelastycznienia organizacji jest **struktura organizacyjna**, rozumiana jako układ elementów organizacji i relacji między nimi. **Elastyczność struktury organizacyjnej** wynika z jej efektywności i oznacza naturalną jej zmienność bądź możliwość szybkiej jej zmiany czy dostosowania do potrzeb organizacji.

Elastyczność struktury organizacyjnej można odnieść zarówno do jej ujęcia **statycznego**, jak i **dynamicznego**.

To pierwsze związane jest zwłaszcza z **modułową budową organizacji** i celowym **kształtowaniem organicznych relacji** pomiędzy jej elementami. Z drugiej strony zachowanie pewnych elementów organizacji uzależnione jest od czasu. Oznacza to **relacje dynamiczne**, czyli powiązania czynnościowe i funkcjonalne, obiegi strumieni zasileniowych, materiałowych, energetycznych i informacyjnych, które dotyczą sposobu uporządkowania procesów, składających się na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Uelastycznienie struktur w wielu organizacjach realizuje się poprzez wprowadzenie **zespołów zadaniowych**, przy możliwości zmiany składu zespołu oraz zadań mu stawianych stosownie do sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, bez konieczności dokonywania trwałych przekształceń w konfiguracji struktury. Innym mechanizmem uelastycznienia jest **adhokracja**, która oznacza zanik dotychczasowych trwałych powiązań strukturalnych. Współpraca, uzgodnienia, komunikacja i gra rynkowa stają się tu zjawiskami dominującymi, a informacje są coraz częściej głównym zasobem niezbędnym do funkcjonowania organizacji.⁴ Wreszcie uelastycznienie struktury organizacyjnej można uzyskać nadając jej poszczególnym atrybutom **cechy organiczności**.

Całość publikacji dostępna w:

A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 294- 338.

⁴ A. Zakrzewska – Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyt naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 317.