

# Postrzeganie istoty elastyczności organizacji przez praktyków

## Wyniki badań

<https://doi.org/10.33141/po.2007.12.07>

*Grażyna Osbert-Pociecha*

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 28-32  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

### Wprowadzenie

**W**spółczesne podejście do zarządzania, uwzględniające możliwości wynikające z dyfuzji technologii i informacji oraz procesów globalizacji, koncentruje się na osiągnięciu efektywności, konkurencyjności poprzez tworzenie warunków dla kreatywności i zaangażowania ludzi, dynamicznego kształtowania ich kompetencji, pozyskiwania odpowiedniej wiedzy, która warunkuje szybką reakcję na pojawiające się w otoczeniu możliwości (okazje). Szczególnego znaczenia nabierają tu zdolność i łatwość dokonywania zmian – intuicyjnie utożsamiana z elastycznością.

Zmiana stała się kluczową kategorią dla zarządzania współczesnymi organizacjami. Odnosi się ona nie tylko do poszczególnych elementów strukturalizujących organizację, tj. jej celów, zasobów (w tym ludzi), procesów, struktur, realizowanych funkcji, koncepcji biznesowego działania, ale także paradygmatu zarządzania, czyli generalnego wzorca, zasad i elementów stanowiących węzłowe punkty w mechanizmie zarządzania.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zgodnie podkreślają, że elastyczność jako zdolność reagowania organizacji, radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian stała się w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwości przetrwania i rozwoju.

Jak to potwierdza przegląd literatury przedmiotu, mimo szerokiego stosowania elastyczności, nie jest ono ani jednoznacznie zdefiniowane, ani dobrze ustrukturalizowane, i dlatego wzbudza wiele wątpliwości przy interpretowaniu. Większość autorów penetrujących tę problematykę podkreśla wielowymiarowość pojęcia elastyczności, zauważając, że jego ramy koncepcyjne są niezwykle szerokie<sup>1</sup>.

Trudności w precyzowaniu ram koncepcyjnych elastyczności stały się przesłanką do dokonania identyfikacji tego pojęcia przez praktyków gospodarczych, którzy na co dzień kształtują elastyczność swoich organizacji. Uznano zatem za zasadne pozna-

nie opinii menedżerów / przedsiębiorców na temat<sup>2</sup>:  
• istoty elastyczności • uzasadnienia jej potrzeby.

### Konceptualizacja elastyczności

**A**by sprawdzić, jak elastyczność jest pojmowana przez praktyków gospodarczych, przyjęto następujący tryb postępowania: na podstawie literatury zostało wygenerowanych 12 wymiarów / wyróżników elastyczności (por. rysunek 1), a zadaniem respondentów było dokonanie wyboru, które z sugerowanych określi istoty elastyczności najbardziej oddają jej sens w ich rozumieniu.

Rozkład odpowiedzi według kryterium wielkości badanego podmiotu przedstawia rysunek 2. Jak wynika z analizy danych w odniesieniu do dwóch pierwszych wymiarów pojmowania elastyczności, wyraźnie zarysowują się tu dwie tendencje: w miarę jak rośnie wielkość firmy, istotniejsza staje się zdolność do reagowania na bodźce z otoczenia, impulsy do zmiany z wnętrza firmy (i to przede wszystkim stanowi istotę elastyczności dla dużych przedsiębiorstw), podczas gdy dla mikro oznacza ona głównie zdolność do obrony przed zmianami (udział tego wymiaru maleje w miarę przesuwania się do odpowiednio większych firm).

Jeśli chodzi o utożsamianie elastyczności z umiejętnością kształtowania celów (dynamicznego ich dostosowywania do nowych warunków działania) lub gotowością ich utrzymywania (w obliczu zmieniających się warunków do działania) – stan względnej równowagi pomiędzy tymi wymiarami dotyczył przedsiębiorstw średnich i dużych, zatrudniających od 251 do 500 osób. Mikroprzedsiębiorstwa zdecydowanie opowiadają się za elastycznością sposobu osiągania celów, natomiast duże przedsiębiorstwa (a także małe w fazie konstytuowania) – za elastycznością w sensie zmiany celów. Badane przedsiębiorstwa w większości są (wyjątek wśród badanych firm stanowiły firmy duże, powyżej 500 osób zatrudnionych) zarówno za utrzymywaniem równowagi pomiędzy zdolnością do kreowania i urzeczywistniania różnych opcji działania, jak i zdolnością do szybkiego

przemieszczania się z jednej opcji do drugiej, chociaż dla małych firm wciąż istotna okazuje się także zdolność do kreowania nowych opcji.

Bardziej zróżnicowane są wyniki, jeśli chodzi o kierunki dokonywanych zmian (postęp, regres). Dla średnich i dużych firm (do 1000 osób zatrudnionych) istota elastyczności sprowadza się głównie do radzenia sobie ze zmianami ekspansywnymi, natomiast dla dużych (powyżej 1000 osób zatrudnionych) i dla małych elastyczność sprowadza się przede wszystkim do umiejętności przeprowadzania zmian o charakterze regresywnym.

Jeśli wziąć pod uwagę kryterium tempa zmian, to niezależnie od wielkości, wszystkie badane podmioty uznają, że naturalna dla elastyczności jest umiejętność przeprowadzania zmian w sposób ewolucyjny (w mikroprzedsiębiorstwach uznano to za jedyną alternatywę przeprowadzania zmian).

Zmiany rewolucyjne postrzegane są jako dopełnienie, przy zróżnicowanym ich udziale małe firmy dopuszczają ich udział aż do 40%. Natomiast przy rozstrzygnięciu, czy dla elastyczności istotniejsza jest umiejętność korzystania ze swobody wyboru czy raczej umiejętność uczenia się, opanowywania nowych rutyn okazało się, że w grupie dużych przedsiębiorstw zdecydowanie opowiedziano się za elastycznością rozumianą jako gotowość do ciągłego uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, natomiast dla małych, średnich firm w ok. 24–34% elastycz-

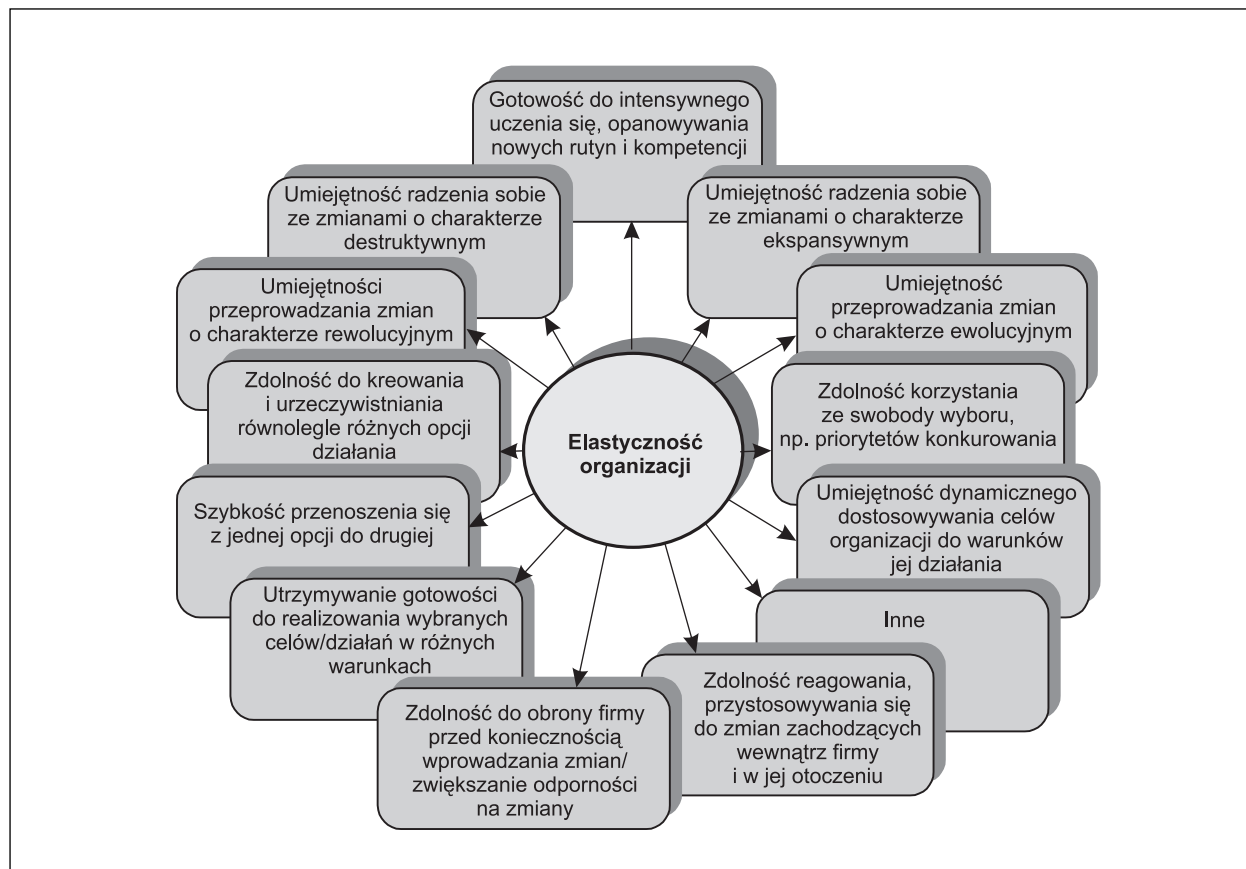
ność związana jest z umiejętnością korzystania ze swobody wyboru.

Analiza rozkładu odpowiedzi ze względu na zasięg działania pozwoliła zauważyć wyraźną korelację pomiędzy zasięgiem działania firmy a traktowaniem elastyczności jako zdolności do natychmiastowego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu.

Jednocześnie, im mniejszy zasięg działania, tym firma bardziej utożsamia elastyczność z działaniami na rzecz obrony przed koniecznością wprowadzania zmian. Podobna korelacja miała miejsce, jeśli chodzi o zmianę i utrzymywanie celów: im większy zasięg działania, tym większa skłonność do zmiany celów, tj. ich dynamicznego dostosowywania się do warunków działania, podczas gdy w firmach o mniejszym zasięgu działania elastyczność częściej oznacza realizację wybranych celów w zmienionych warunkach działania.

Dla firm globalnych elastyczność w większym stopniu oznacza szybkość w przemieszczaniu się z jednej opcji działania do innej, podczas gdy firmy o mniejszym zasięgu działania utożsamiają ją ze zdolnością do kreowania alternatywnych opcji działania.

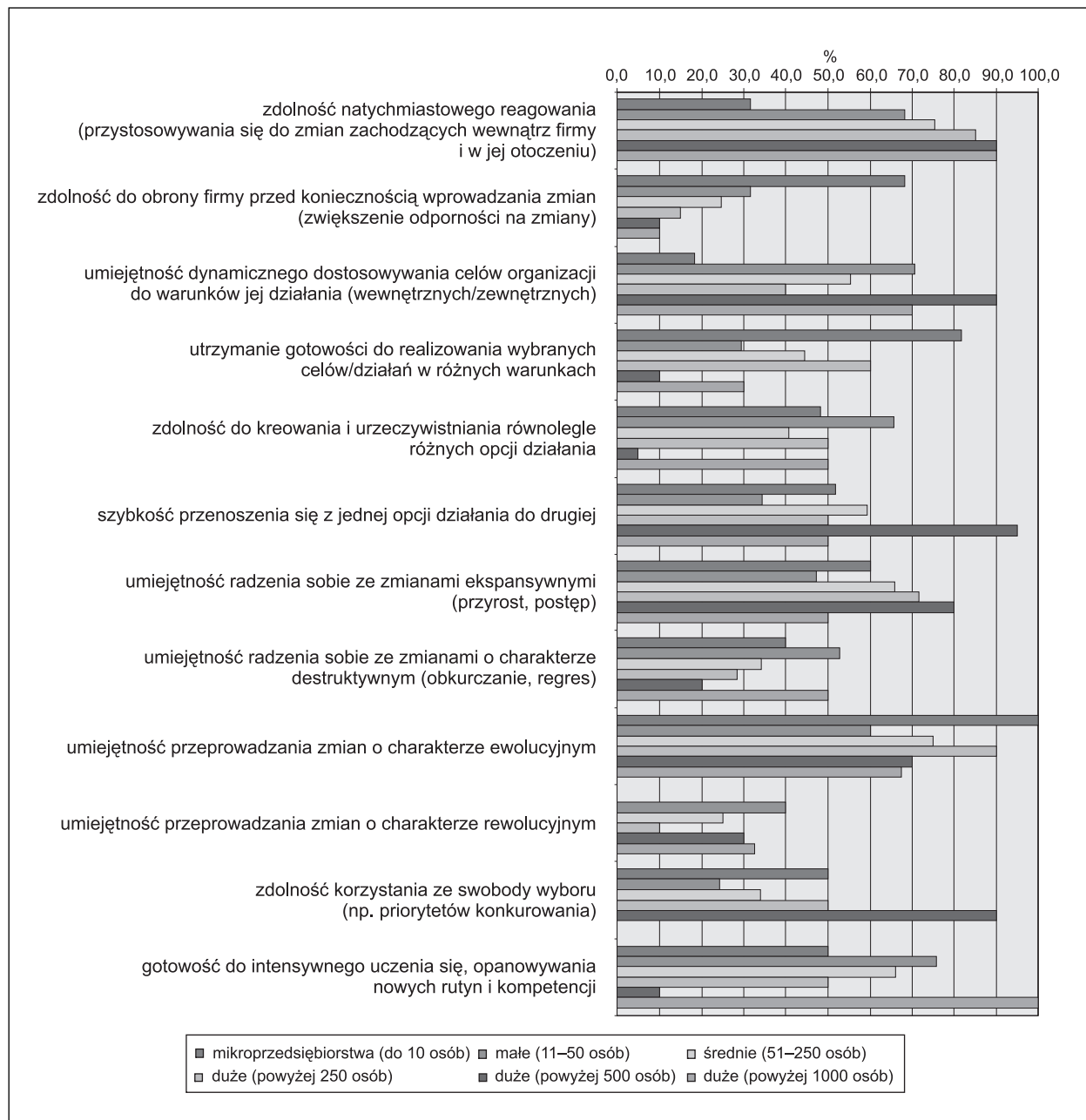
Jeśli chodzi o orientację działań na rzecz elastyczności, to była ona skorelowana w odniesieniu do badanych firm z zasięgiem działania na zasadzie: w miarę rozszerzania się zasięgu działania wyraźnie rośnie udział działań o charakterze ekspansyw-



Rys. 1. Wymiary / wyróżniki elastyczności

Źródło: opracowanie własne.





**Rys. 2. Istota elastyczności – rozkład odpowiedzi według kryterium wielkości przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

nym, mniej istotna jest tu umiejętność radzenia sobie z kurczeniem się działalności, tj. zmianami regresowymi. Wyraźna korelacja zasięgu działania badanych firm występowała z wymiarem elastyczności, jakim jest zdolność korzystania ze swobody wyboru, co wiąże się ze złożonością działania organizacji i tym samym nasileniem problemów decyzyjnych.

Z kolei analiza według kryterium fazy cyklu życia wykazała, że w początkowej fazie działalności szczególnie ważna jest elastyczność w wymiarze działań obronnych, zwiększających odporność organizacji na pojawiające się impulsy do zmian, rośnie natomiast udział zdolności do natychmiastowego reagowania na impulsy zmian w otoczeniu i wewnątrz organi-

zacji wraz z przechodzeniem do kolejnych faz cyklu. Firmy będące w początkowej fazie rozwoju były wyraźnie zorientowane w „byciu elastycznym” na utrzymywanie wybranych celów, podczas gdy te, które znajdują się w fazie wzrostu i rozwoju, są – co zrozumiałe – bardziej zorientowane na dokonywanie zmiany tych celów. Znamienne było to, że firmy będące w fazie schyłku tak wyraźnie postrzegały elastyczność jako zdolność do kreowania alternatywnych opcji działania, podczas gdy firmy znajdujące się w innych fazach rozwoju raczej dawały prymat zdolności do szybkiego przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Podobnie jeśli chodzi o wymiary elastyczności związane z realizacją zmian destruktywnych (takie pojmowanie elastyczności było domeną firm

będących w fazie schyłku) oraz zmian o charakterze progresywnym (te były wskazywane przez firmy pozostające we wcześniejszych fazach, przy czym udział tych zmian słabł w miarę przechodzenia od fazy narodzin do fazy dojrzałości).

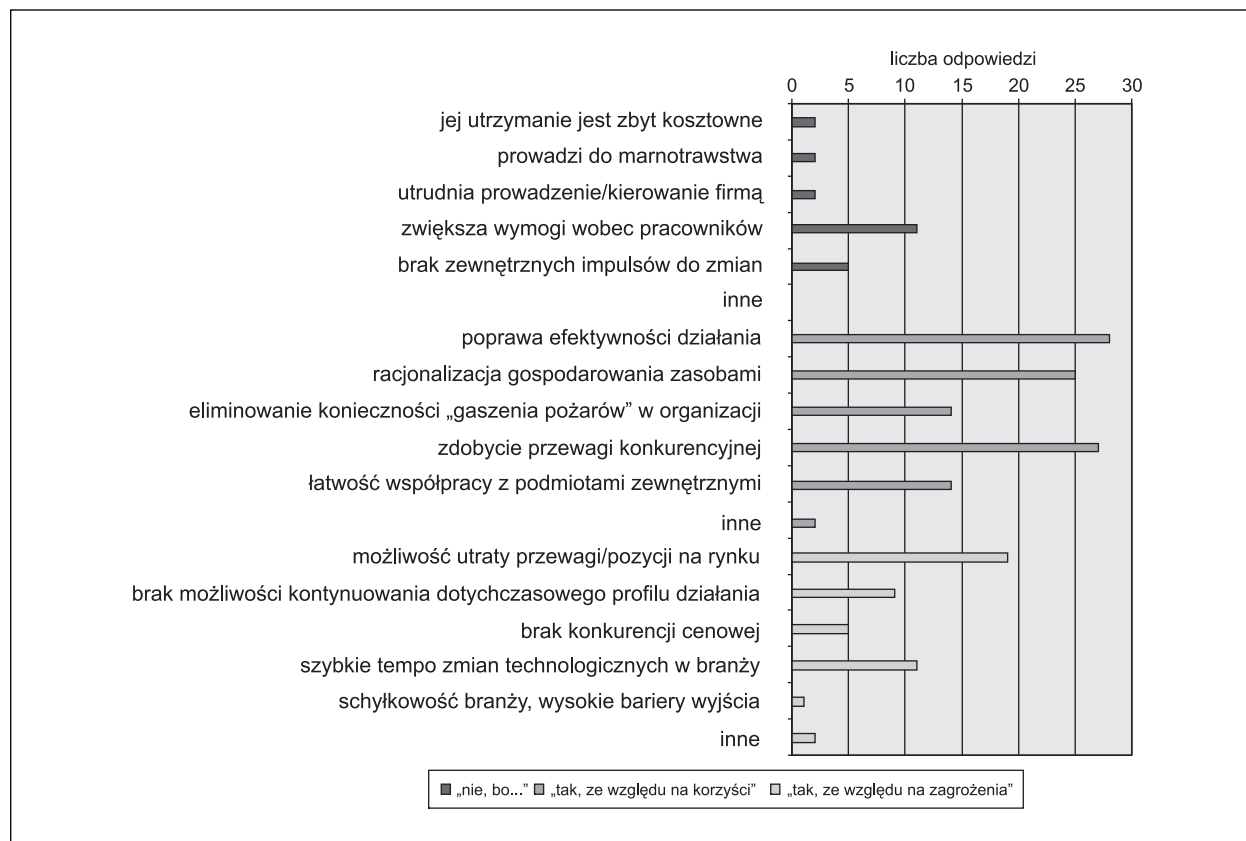
Jeśli chodzi o ewolucyjność / rewolucyjność zmian strukturalizujących elastyczność, to relatywnie duży udział miały zmiany rewolucyjne w firmach znajdujących się w fazie wzrostu i rozwoju, co wydaje się naturalne. W fazie rozwijania działalności oraz dojrzałości dominują zmiany ewolucyjne.

Dla firm w początkowej fazie funkcjonowania istotnym wymiarem elastyczności pozostawała umiejętność uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, podczas gdy dla firm dojrzałych ważna stała się zdolność korzystania ze swobody wyboru np. priorytetów konkurowania.

Ponadto, analizując wymiary elastyczności z punktu widzenia formy organizacyjno-prawnej badanych podmiotów, warto zwrócić uwagę na to, że podmioty funkcjonujące na zasadzie prowadzenia działalności jednoosobowej stwierdziły, że równie ważna jest dla nich zdolność do natychmiastowego reagowania na impulsy do zmian, jak i zdolność do obrony firmy i zwiększania jej odporności na zmiany. Natomiast dla bardziej złożonych form, takich jak spółki kapitałowe, spółdzielnie, zdecydowanie ważniejszy okazał się wymiar reagowania na zmiany. Jeśli chodzi o najliczniej reprezentowaną grupę wśród badanych podmiotów, tj. spółki kapitałowe, należy podkreślić, że równoważnie postrzegały one

dwa kolejne wymiary elastyczności, tj. zdolność do zmiany celów bądź tylko sposobów dojścia do wcześniej wybranych celów (podobnie jak podmioty prowadzące działalność na zasadzie jednoosobowej działalności gospodarczej). Dużą zbieżność w postrzeganiu dwóch kolejnych wymiarów wykazywały wszystkie formy organizacyjno-prawne (z wyjątkiem działalności gospodarczej), co oznacza, że dla większości z nich istotna jest zarówno zdolność do kreowania, jak i przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Generalnie wszystkie formy organizacyjno-prawne postrzegały elastyczność jako umiejętność integrowania zmian o charakterze postępu i regresu, zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, przy czym proporcje były tu bardzo zróżnicowane. Dostrzegały także, że bycie elastycznym nieuchronnie wiąże się z koniecznością uczenia się, opanowywania nowych umiejętności.

Natomiast analiza wymiarów elastyczności z uwzględnieniem kryterium pozycji na rynku wskazywała na wyraźną korelację pomiędzy rosnącym udziałem w rynku i rosnącym udziałem zdolności do reagowania na zmiany, co objawia się malejącym zainteresowaniem, aby bronić firmę przed koniecznością wprowadzania zmian. Wyraźny był też priorytet firm z dużym udziałem w rynku dla elastyczności pojmowanej jako umiejętność zmiany celów (zamiast zmiany sposobów dojścia do wybranych celów). Jeśli chodzi o pozostałe wymiary, nie wykazywały one żadnych prawidłowości przy badaniu ich związku z pozycją na rynku.



Rys. 3. Uzasadnienie potrzeby elastyczności

Źródło: opracowanie własne.



## Uzasadnienie potrzeby bycia elastycznym

**W** badaniu respondenci wskazywali na przyczyny uzasadniające elastyczność lub będące przeciwskazaniem dla elastyczności w ramach opcji zgrupowanych w trzech blokach:

- tak, ze względu na korzyści,
- tak, ze względu na zagrożenia,
- nie, bo...

Najwięcej wskazań (110) otrzymały argumenty przedstawione w bloku „tak, ze względu na korzyści”, na drugim miejscu znalazły się przesłanki związane z blokiem „tak, ze względu na zagrożenia” (47 wskazań), na trzecim miejscu (22 wskazania) znalazły się ograniczenia / przeciwskazania zgrupowane w bloku „nie, bo...”. Taki rozkład odpowiedzi zdecydowanie potwierdza tezę, że badane przedsiębiorstwa w uelastycznianiu upatrują sposobu na poprawę efektywności i starają się wykorzystywać tę szansę, nie czekając na pojawienie się określonych zagrożeń. Proporcje tych wskazań (47+22 < 110) potwierdzają proaktywną postawę badanych przedsiębiorstw.

Jak wynika z rozkładu wskazań w ramach bloku „tak, ze względu na korzyści” (por. rysunek 3), argumentami o podobnej sile oddziaływania są: poprawa efektywności poprzez obniżanie kosztów, umacnianie przewagi konkurencyjnej oraz racjonalizowanie gospodarowania zasobami (ludzkimi, rzeczowymi). Zdecydowanie słabsze okazały się przesłanki związane z możliwością szybkiego reagowania, tj. „gaszenia pożarów”, oraz łatwiejszej współpracy z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Spośród przesłanek w bloku „tak, ze względu na zagrożenia” najsilniej oddziałująca okazała się możliwość utraty przewagi / pozycji na rynku, nieco słabsza stała się przesłanka związana z szybkim tempem zmian technologicznych w branży, ważna była również przesłanka dotycząca braku możliwości kontynuowania dotychczasowego profilu działania. Natomiast najsilniejszym przeciwskazaniem (w ramach bloku „nie, bo...”) okazała się potrzeba zwiększenia wymogów wobec pracowników (po stronie wewnętrznej) oraz brak zewnętrznych impulsów do zmian, tj. relatywnie bezpieczna sytuacja związana z funkcjonowaniem w niszy rynkowej, zajmowaniem pozycji monopolistycznej. Analiza rozkładu odpowiedzi według kryterium wielkości badanych firm, ich zasięgu działania na rynku, osiągniętej rentowności, fazy cyklu życia nie wskazuje, aby wyróżnione na tej podstawie kryteria grupy przedsiębiorstw w istotny sposób różniły się, jeśli chodzi o postrzeganie czynników uzasadniających potrzebę bycia elastycznym.

## Podsumowanie

**Z**aprezentowane wyniki badań oparte na próbie nielosowej nie stanowią podstawy do generalizowania wniosków i formułowania normatywnych zaleceń; odnoszą się one do badanej w określonym czasie grupy przedsiębiorstw w Polsce. Uzyskane wyniki jak najbardziej potwierdzają złożoną, poliformiczną naturę elastyczności, jednocześnie pokazują, że w swoim ostatecznym kształcie jest ona konfiguracją wielu różnych wymiarów i wypadkową

oddziaływania bardzo wielu zmiennych kontekstowych, m.in. takich, jak wielkość firmy, forma organizacyjno-prawna, jej profil i zasięg działania, faza cyklu życia, w której się znajduje, pozycja na rynku. Ich ukształtowanie indywidualizuje zarówno samo pojmowanie, jak i implementowanie elastyczności w organizacji.

dr hab. Grażyna Osbert-Pociecha, prof. AE  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Por. m.in.: A. DeTONI, S. TONCHIA, *Definitions and Linkages Between Operational and Strategic Flexibilities*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2005, vol. 33, no. 9; W. GOLDEN, P. POWELL, *Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?*, „Omega. The International Journal of Management Science” 2000, vol. 28, no. 4; L.L. KOSTE, M.K. MALHOTRA, *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1; G. OSBERT-POCIECHA, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, vol. 116, nr 2; H.W. VOLBERDA, *Building the Flexibility Firm. How to Remain Competitive*, New York, Oxford University Press Inc. 1998; *Zarządzanie w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.
- <sup>2)</sup> Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518 (finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2005–2007) pt. *Elastyczność jako uwarunkowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji*. W I i II kw. br. przebadano 34 przedsiębiorstwa, wykorzystując metodykę *case study*. Badane podmioty były zróżnicowane m.in. pod względem:
  - wielkości (3 mikroprzedsiębiorstwa, 11 małych, 13 średnich, 7 dużych),
  - profilu działania / branży (budowlane 14,7; handlowe 14,7; konsultingowe 14,7; przemysłu szklarskiego 11,8; przemysłu elektromaszynowego 8,8; przemysłu spożywczego 8,8; motoryzacyjne 5,9; hutnicze 5,9; energetyczne 5,9; przemysłu drzewnego 2,9; wydobywcze 2,9; inne 2,9),
  - zasięgu działania (lokalny – 5,9%, regionalny – 20,6%, krajowy – 29,4%, międzynarodowy – 38,2%, globalny – 5,9%),
  - fazy cyklu życia organizacji (początek działalności – 11,8%, wzrost i rozwój – 47,06%, dojrzałość – 38,24%, schyłek – 2,9%),
  - formy organizacyjno-prawnej (działalność gospodarcza – 5, spółka cywilna – 1, spółka osobowa – 2, spółka kapitałowa – 24, spółdzielnia – 2),
  - pozycji na rynku mierzonej udziałem w rynku (poniżej 1% – 3, 1–3% – 9, do 10% – 9, do 25% – 5, do 50% – 4, do 75% – 3, powyżej 75% – 1),
  - rentowności mierzonej wskaźnikiem ROS – *Return on Sales* (poniżej 1% – 1, 1–3% – 7, do 10% – 14, do 20% – 5, do 40% – 3, powyżej 40% – 4).

## Summary

This article presents some results of survey (it was carried out in Polish firms in 2007 by using the *case study* method). They concern both comprehension of flexibility and identification its necessity. This is focus of practitioners, they confirm that the essence of flexibility is very complicated and multidimensional. There are a lot of factors which are determined the understanding and implementation of flexibility.