

Grażyna Osbert-Pociecha

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

RELACJA MIĘDZY EFEKTYWNOŚCIĄ A ELASTYCZNOŚCIĄ ORGANIZACJI

1. Wprowadzenie

Efektywność jako podstawowy imperatyw funkcjonowania organizacji¹ wymagała od niej do tej pory przywiązywania szczególnej uwagi do takich kwestii, jak uporządkowanie i wyspecjalizowanie działań, obudowanie ich w sformalizowane, standardowe (powtarzalne) procedury przy jednoczesnym wykorzystaniu daleko posuniętego podziału pracy (w ramach funkcjonalnych struktur organizacyjnych), oraz zapewnienie kontroli poprzez zachowanie układu hierarchicznego. Egzekwowana w ten sposób od organizacji, szczególnie od jej działalności operatywnej (wytwórczej), efektywność w formie wydajności/produktywności przyczyniła się do usztywnienia organizacji poprzez rozbudowę biurokracji (przeformalizowanie oraz niemożliwe w praktyce do zaspokojenia zapotrzebowanie na koordynację). To stawia ją w trudnym położeniu wobec zmiany paradygmatu i coraz wyraźniejszego nacisku w kierunku bycia elastycznym – co w intuicyjnym rozumieniu tego pojęcia oznacza bycie mobilnym, zwinnym, giętkim, gotowym do reagowania na określone impulsy.

Celem niniejszego opracowania jest opisanie związku pomiędzy efektywnością a elastycznością, tj. określenie sposobu oraz uwarunkowań osiągnięcia kompromisu pomiędzy tymi imperatywami i funkcjonowania współczesnych organizacji. Aby ten cel osiągnąć, dokonano najpierw analizy ram koncepcyjnych zarówno efektywności, jak i elastyczności, a następnie na podstawie ustalonych relacji wskazano na przykładowe sposoby osiągania symetrii (kompromisu) pomiędzy elastycznością a efektywnością oraz związane z tym uwarunkowania. W ten spo-

¹ W niniejszym artykule organizację utożsamia się głównie z przedsiębiorstwem. Jako synonimu używa się powszechnie stosowanego terminu firma, którym określa się organizację gospodarczą prowadzącą działalność w celach zarobkowych (jakkolwiek *sensu stricto* oznacza on nazwę, markę przedsiębiorstwa).

sób próbowano odpowiedzieć na pytanie, jak osiągać efektywność, stosując rozwiązania posiadające atrybut elastyczności.

2. Konceptyjne ramy efektywności organizacji

Efektywność należy do właściwości przesądzających o istocie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego, warunkuje ona funkcjonowanie organizacji i determinuje jej rozwój.

W warunkach nasilającej się konkurencji efektywność staje się kluczem do utrwalania przewagi na rynku; według kryterium efektywności w ramach mechanizmu konkurowania dokonuje się selekcji podmiotów działających na rynku. Odnosząc efektywność wprost do poziomu organizacji, można tu wyróżnić (podobnie jak w odniesieniu do zarządzania) dwa wymiary, tj. operacyjny i strategiczny. O ile w sensie operacyjnym bycie efektywnym można by sprowadzić do zalecenia, aby działać znacznie lepiej przy wykonywaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tę samą koncepcję biznesowego działania, o tyle osiąganie efektywności w wymiarze strategicznym wiąże się z tym, by działać inaczej, w odmienny sposób urzeczywistniając unikatową koncepcję biznesowego działania. Do osiągnięcia naturalnych celów przedsiębiorstwa (przetrwania i rozwoju) niewystarczające w warunkach turbulentnego otoczenia jest bycie efektywnym tylko w sensie operacyjnym, konieczne jest tu również bycie efektywnym w sensie strategicznym.

W interpretacji efektywności według M. Bielskiego [1996, s. 103-112] zostały przyjęte pewne założenia dotyczące organizacji, jednocześnie uznano je za determinantę istoty efektywności – wyróżniając:

- ujęcie celowościowe,
- ujęcie systemowe.

W ujęciu celowościowym przyjmuje się, że osiągnięcie określonych celów stanowi główną przesłankę tworzenia organizacji, a ludzie tak w procesie jej powstawania, jak i kierowania nią postępują racjonalnie, tzn. podejmując decyzję, kierują się przyjętymi celami i zmierzają do ich osiągnięcia przy możliwie najmniejszych nakładach. Efektywność zatem wyraża się tu skutecznością działania organizacji, tj. osiąganiem założonych celów, oraz racjonalnością, czyli kształtowaniem pożądanych relacji, uzyskiwanych efektów do ponoszonych nakładów. Istotę efektywności ujmuje się tu w postaci triady: cele – efekty – nakłady, a ocenę efektywności przeprowadza się w dwóch etapach:

etap I – określenie stopnia osiągnięcia wyznaczonych celów,

etap II – określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.

W ujęciu systemowym przyjmuje się, że organizacje jako systemy otwarte próbują optymalizować procesy pozyskiwania i wykorzystania zasobów rzadkich z otoczenia, dążąc do uzyskania bądź utrzymania pozycji konkurencyjnej. Efektywność wyraża się tu zdolnością organizacji do pokonywania niepewności związanej z otoczeniem, tj. kształtowania warunków w taki sposób, aby sprzyjały one organizacji w

pozyskiwaniu zasobów z otoczenia i ich umiejętnym wykorzystaniu. Można to ująć w następującej triadzie: nakłady na wejściu do systemu – procesy transformacji – efekty na wyjściu z systemu. Oceny efektywności dokonuje się tu w dwóch etapach:

etap I – określenie zdolności do pozyskiwania zasobów z otoczenia,

etap II – określenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów.

Jak widać, założenia wstępne dość wyraźnie sugerują odmiennosć w interpretowaniu efektywności.

W tradycyjnym ujęciu (według naukowego podejścia do zarządzania reprezentowanego przez F.W. Taylora i F.L. Gilbertha i in.) [Griffin 1996, s. 73-75], które opisuje organizację poprzez metaforę maszyny – efektywnosć oznacza przede wszystkim wysiłki skupione na działaniach związanych z redukowaniem kosztów, w tym na ograniczaniu strat i marnotrawstwa czynników produkcji (materiałów, siły roboczej), a także na działaniach związanych z doskonaleniem technologii i lepszym wykorzystaniem czynnika czasu (co osiąga się głównie poprzez szczegółową analizę systemu zadań indywidualnych i ich składowych). Ostatecznym więc celem działania organizacji jest tu obniżanie zużycia czynników produkcji na wejściu do systemu produkcyjnego lub przyczynianie się do wzrostu wyników na wyjściu – albo oba te cele jednocześnie.

W ujęciu holistycznym (alternatywnym wobec wspomnianego wcześniej mechanistycznego, opartego głównie na kontroli) według H. Emersona, M. Cassona i Ch. Knopeppela [Witzel 2002, s. 38-47] – efektywnosć jest postrzegana jako naturalna cecha organizacji (opisywanej poprzez użycie analogii do organizmu ludzkiego). Podkreśla się tu konieczność dopasowania organizacji do celów, do których dąży, stwarzając odpowiednią atmosferę do ich osiągnięcia, zanim zostaną wprowadzone i umieszczone w organizacji odpowiednio elastyczne standardy dotyczące przebiegu poszczególnych procesów (zadań, czynności). Sformułowane przez H. Emersona zasady wciąż odznaczają się aktualnością, godne podkreślenia jest tu zalecenie, aby nie przywiązywać nadmiernej wagi do egzekwowania tylko efektywności poszczególnych części, ale tworzyć warunki sprzyjające efektywności organizacji jako całości.

M. Holstein-Beck [1997, s. 63], uwzględniając ewolucyjny rozwój pojęcia elastyczności i podejmując się zdefiniowania go w ramach podejścia interdyscyplinarnego, wyłoniła 6 kategorii składających się na rozumienie treści i zakresu terminu efektywnosć. I tak mieszczą się tu następujące kategorie:

- wydajnosć (w ujęciu techniczno-ekonomicznym szkoły naukowego zarządzania),
- kompetencyjnosć (w ujęciu organizacyjno-biurokratycznym M. Webera),
- sprawnosć (w ujęciu prakseologicznym T. Kotarbińskiego),
- funkcjonalnosć (w ujęciu humanistycznym R. Beckharda),
- komunikatywnosć (w ujęciu osobowościowym D.J. Lawlessa),
- moralnosć (w ujęciu behawioralnym K. Obuchowskiego i B.K. Scanlana).

Klamrą spinającą te kategorie składowe jest w ujęciu M. Holstein-Beck aspekt ekologiczny, w ramach którego chodzi o zharmonizowanie natury i kultury, tj. tego, co stworzyła natura, i tego, co jest dorobkiem człowieka. Z takiego podejścia rodzi się zalecenie dokonywania oceny efektywności danego systemu (podmiotu/procesu

lub ich części składowych/faz) na zasadzie sprawdzenia, czy są one ze względu na osiągnięcie celu głównego i związanych z nimi celów pośrednich jednocześnie: wydajne, kompetentne, sprawne, funkcjonalne, komunikatywne, moralne i ekologiczne.

Wspomniane modele, rozwijając pojmowanie efektywności, nie zostały jednakże na tyle zoperacjonalizowane, aby możliwe było ich praktyczne wykorzystanie.

W aspekcie praktycznym istotę efektywności sprowadza się do badania relacji ogółu efektów (wyników) działania do poniesionych w związku z tym nakładami przy użyciu formuły ilorazowej lub różnicowej [Czechowski 1997, s. 12]. Określanie tej relacji wiąże się z koniecznością:

- zidentyfikowania w sposób wymierny zarówno wyników, jak i nakładów,
- używania jednolitej miary, np. pieniądza.

Ta liczbowa mierzalność wyników i nakładów jest najczęściej kryterium pozwalającym odróżnić racjonalność od efektywności. Najogólniej racjonalność da się sprowadzić do realizacji działań związanych z wytwarzaniem określonych dóbr i usług, opartych na rozumowych przesłankach i metodach naukowych, co oznacza dążenie do osiągnięcia wzorca wynikającego z posiadanej wiedzy o otaczającej nas rzeczywistości. Jeśli racjonalność gospodarczą da się wyrazić rachunkowo, to może ona być utożsamiana z efektywnością, jeśli jednak wyniki i nakłady nie dają się skwantyfikować i identyfikuje się je intuicyjnie, to możemy tu mówić o racjonalności, a nie efektywności.

Najbliższym synonimem pojęcia efektywności jest produktywność tzw. ogólna jako stosunek łącznych wyników działalności gospodarczej do ogółu zużytych zasobów. Natomiast produktywność w węższym znaczeniu, jako relacja wyników i nakładów wyrażonych w jednostkach naturalnych, jest odnoszona tylko do działalności produkcyjnej, stanowi zatem istotną składową efektywności [Grudzewski 1992, s. 10].

Z dokonanego przeglądu literatury wynika, iż istotę efektywności można sprowadzić do działania na rzecz zachowania określonych relacji pomiędzy wynikami a nakładami, tj. do ich porównywania bez wnikania w to, jaki jest rezultat tego porównania. Tymczasem bliskie efektywności pojęcie optymalności odnosi się do zjawisk i procesów, dla których ta relacja wypada najkorzystniej, tak więc optymalnemu wariantowi działania zawsze odpowiada określony poziom efektywności, nie każdy jednak wariant (z właściwym sobie poziomem efektywności) będzie optymalny.

Jeśli chodzi o sprawność jako odpowiednik efektywności, to biorąc pod uwagę rozumienie tej kategorii przez J. Zieleniewskiego² i T. Kotarbińskiego³, można

² Na sprawność składają się dwa wymiary dające podstawę do oceny dwukryterialnej, tj.: 1) skuteczność – oznacza wynik działania zgodny z zamierzonym celem i miarą jest tu stopień zbliżenia do stanu określonego jako cel; 2) korzystność/ekonomiczność, przy czym korzystność jest definiowana jako różnica (przewaga) wyników uzyskanych nad nakładami (kosztami działania), a ekonomiczność – jako stosunek (krotność) wyników użytecznych do nakładów [Zieleniewski 1969, s. 232].

³ Sprawność definiowana jest na zasadach oceny wielokryterialnej: 1) w sensie syntetycznym – jako ogół walorów praktycznych działania, czyli pozytywne ocenianych jego cech; 2) w sensie uniwersalnym – każdy z walorów dobrej roboty nazywać można sprawnością; w tym sensie jest nią skuteczność, wydajność, oszczędność, prostota, dokładność, niezawodność itp. [Kotarbiński 1965, s. 131].

zauważyć, że definicje te rozwijają zakres pojęciowy efektywności, a istocie efektywności najbardziej odpowiada tu prakseologiczna ekonomiczność.

Narzędziem, które umożliwia dokonanie porównania nakładów i wyników wyrażonych w jednostkach pieniężnych w odniesieniu do poszczególnych wariantów działań gospodarczych, a także porównania efektywności pomiędzy rozpatrywanymi wariantami i ostatecznie wybór wariantu najlepszego, jest rachunek ekonomiczny.

Pomiar efektywności ekonomicznej może się tu odbywać za pomocą odpowiednio dobranych mierników, zarówno na zasadzie *ex post*, jak i *ex ante* [Czechowski 1997, s. 22]. Rachunek ekonomiczny jest narzędziem analizy ekonomicznej (która jako samodzielna dyscyplina naukowa zajmuje się m.in. dokonywaniem pomiaru, doбором kryteriów i mierników, formułowaniem sądów). Ujmując wyłącznie zjawiska poddające się kwantyfikacji, nie pozwala on jednak uzyskać pełnego obrazu efektywności działania organizacji. Mamy bowiem do czynienia z narastającą krytyką tradycyjnego (ukształtowanego na początku XX w.) systemu pomiaru i oceny dokonań przedsiębiorstwa, który bazuje wyłącznie na miernikach finansowych mających charakter głównie wynikowy i odniesienie do przeszłości.

Coraz wyraźniej pojawia się potrzeba uzupełniania i poszerzania tradycyjnej oceny efektywności o zbiór mierników niefinansowych, które, spełniając warunek wieloaspektowego podejścia do problemu efektywności, są w stanie bardziej adekwatnie odzwierciedlić złożone, przekrojowe działania firmy.

Przegląd literatury przedmiotu dotyczący pojmowania efektywności z jednej strony wskazuje na szerokie spektrum możliwości rozumienia i interpretowania tego pojęcia, a zarazem na jego wielowymiarowość, która stanowi następstwo pojawiania się kolejnych paradygmatów funkcjonowania organizacji, np. jakości, innowacyjności, zasobów niematerialnych itp. Z drugiej strony w praktycznym rozumieniu tego pojęcia – ogranicza się je głównie do twardych składowych organizacji tego, co jest mierzalne (daje się wyrazić np. za pomocą pieniądza), przy czym operuje się też względnie krótkim horyzontem czasu.

Rysuje się tu wyraźny dysonans między postrzeganiem ram koncepcyjnych efektywności przez teoretyków i praktyków. Dla pragmatycznego pojmowania i mierzenia efektywności (produktywności) – stanem idealnym jest utrzymywanie istniejącego *status quo* organizacji. Zmiany i związane z ich urzeczywistnieniem wymagania dotyczące funkcjonowania według ustalonej koncepcji działania biznesowego są tu raczej przeciwwskazaniem dla jej osiągnięcia.

3. Koncepcyjne ramy pojęcia elastyczności organizacji

Elastyczność odniesiona do organizacji jest złożonym i wielowymiarowym pojęciem, które nie poddaje się precyzyjnemu zdefiniowaniu, trudno też dokonać wyczerpującego przeglądu literatury na temat istoty, składowych, rodzajów elastyczności, mamy tu bowiem do czynienia ze względną obfitością źródeł literatu-

rowych [Bucki, Pesqueux 2000; Golden, Powell 2000; Volberda 1998; DeToni, Touchia 2005].

W tabeli 1 zaprezentowano najważniejsze wymiary w pojmowaniu elastyczności i związane z jej istotą wyróżniki.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji elastyczności

Definicja elastyczności	Wyróżniki i rodzaje elastyczności	Autor
1	2	3
Elastyczność jest atrybutem organizacji, która radzi sobie ze zmianami w otoczeniu; zamiast na nie wpływać, próbuje na nie odpowiadać (głównie poprzez zwiększenie płynności zasobów firmy)	• elastyczność zewnętrzna – ofensywna – defensywna • elastyczność wewnętrzna	H.I. Ansoff (1965)
Elastyczność jako cecha organizacji czyni ją mniej wrażliwą na nieprzewidywalne zmiany zewnętrzne lub ustawia ją w lepszej pozycji, aby z sukcesem mogła na te zmiany odpowiadać. Stanowi ona składową pełnej zdolności do reagowania na zmiany (uzupełniającą składową jest adaptacyjność odnoszącą się do zmian przewidywalnych)	• elastyczność operacyjna (dotycząca bieżącej działalności organizacji) • elastyczność konkurencyjna – konieczna, aby zareagować na zmiany w otoczeniu • elastyczność strategiczna – konieczna do odpowiedzi na zmiany pochodzące z makrootoczenia	D.J. Eppink (1978)
Elastyczność to zdolność do zmiany, która pozwala zachować organizacji żywotność. Obejmuje ona zmiany, które: • pozwalają na adaptację do zmian w otoczeniu nie dających się zaprogramować (przewidzieć) • dadzą się wykorzystać w rozwoju organizacji; stanowią szansę, które wystąpią prawdopodobnie w otoczeniu • powodują rozwinięcie takich działań, które oddziałując na otoczenie organizacji, pozwalają jej unikać konieczności adaptowania się	• elastyczność operacyjna (w produkcji) jako konsekwencja przejściowych fluktuacji na rynku • elastyczność organizacyjna – dotyczy zmian struktur organizacyjnych systemów informacyjnych i komunikacji • elastyczność strukturalna – dotyczy struktury celów ekonomiczno-społecznych, kombinacji produkt-rynek	M.G. Krijnen (1979)
Elastyczność związana jest z odpowiednim zakresem działań, które służą do modyfikowania działań bieżących organizacji z powodu względnie trwałych zmian w otoczeniu	Elastyczność jest przeciwieństwem stabilności, jednakże zarówno skrajna elastyczność, jak i stabilność wpływają niszcząco na organizację	K.E. Weick (1982)
Elastyczność jako składowa inkrementalizmu oznacza utrzymywanie pewnych opcji poprzez szeroką specyfikację celów i przyzwole nie na konkurowanie z sobą nowych podejść tak długo, jak to jest możliwe	Elastyczność sprowadza się do utrzymywania rezerw określonych zasobów w celu ich użycia, gdy pojawi się taka potrzeba	J.B. Quinn (1985)

1	2	3
Elastyczność jako opcja strategicznego myślenia przedsiębiorstwa oznacza zdolność organizacji do adaptacji w nieprzewidywalnym otoczeniu, tj. w warunkach szybko pojawiających się licznych zmian, które istotnie oddziałują na wyniki przedsiębiorstwa	Elastyczność może być osiągana na wiele różnych sposobów, w tym m.in. poprzez: • dywersyfikację • inwestycje w zasoby • ograniczanie specyfikacji	P.A. Aaker, B. Mascarenhas (1984)
Elastyczność rozważana jest jako zdolność skutecznego reagowania na zmieniające się okoliczności	• elastyczność działania jest zdolnością do podejmowania działań wychodzących naprzeciw zmianom w krótkim okresie • elastyczność statyczna jest zdolnością do działania pomimo zmian w warunkach operacyjnych (pozwala na utrzymanie stabilności)	M. Mandelbaum (1990)
Elastyczność całościowo opisywana jest przez • zakres możliwych stanów • czas potrzebny, aby przenieść się z jednego stanu do drugiego • koszt potrzebny do zmiany stanu	• elastyczność zakresu (statyczny aspekt elastyczności) • elastyczność reakcji (dynamiczny aspekt elastyczności)	M. Slack (1987)
Elastyczność jest kategorią hierarchiczną, może być analizowana i mierzona na poziomie: • maszyny/urządzenia (linii technologicznej) • funkcji produkcyjnej/oddziały produkcyjnego • produktu/linii produktowej • globalnym firmy	W tym ujęciu elastyczność koncentruje się na poziomie szczegółowości analizowanego obiektu. Obok kryterium wertykalnego jak wyżej możliwe jest kryterium horyzontalne (wg faz)	D. Gerwin (1987)
Elastyczność jest kategorią, która ściśle się wiąże z kryterium czasu	• elastyczność natychmiastowa • elastyczność krótkookresowa • elastyczność średniookresowa • elastyczność długookresowa	M.E. Merchant (1983) B. Carlsson (1989)
Elastyczność (strategiczna) odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na niepewności poprzez dostosowywanie swoich celów za pomocą swojej nieprzeciętnej wiedzy i możliwości	Determinantami elastyczności są: • ludzie • procesy • produkty • systemy zintegrowane	R.S.M. Lau (1996)
Elastyczność należy traktować raczej jako priorytet konkurencyjny aniżeli jako wielkość (wynik, który daje się mierzyć) – przez to staje się ona faktem strategicznym	Elastyczność jako KCS – kluczowy czynnik sukcesu – stała się źródłem przewagi konkurencyjnej	A. De Meyer (1989)
Elastyczność definiowana jest jako szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach wykonywanej działalności	Odnosi się to bezpośrednio do działalności operacyjnej jako zdolności zmiany praktyk w czasie bądź do poziomu strategicznego – czyli zmiany (koncepcji działania)	R.M. Hayes, G.P. Pisano (1994)

Tabela 1, cd.

1	2	3
Elastyczność sprowadza się do badania możliwych konfiguracji konkurencyjnych, które przedsiębiorstwo może przyjąć	Przedsiębiorstwo nie jest ograniczane w swych wyborach strategicznych, jednakże jest w stanie konkurować na obszarach kompatybilnych do jego dotychczasowej wiedzy, umiejętności i zdolności	K.B. Clark (1996)
W definiowaniu elastyczności akcentują „zręczność” jako wymiar konkurencyjności (w znaczeniu – szybkość zmiany branży w otoczeniu konkurencyjnym)	Akcentowanie modelu „drapieżcy umiejętności” jako uwarunkowania elastyczności	G. Stalk i in. (1992)
Elastyczność jest to liczba opcji, potencjalnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć („zaatakować nimi”) w określonych warunkach	Wiąże się ze zdolnością przedsiębiorstwa do • zmiany swojej pozycji na rynku • zmiany swoich planów gry (zamierzeń strategicznych) • dokonania dywestycji (zlikwidowania/wycofania się z aktualnej działalności)	D.M. Upton (1994) K.R. Harrigan (1985)
Elastyczność organizacji definiuje jako minimum jej zdolności do kontroli i „kontrolowalności”, czyli właściwości organizacji umożliwiających kontrolę	Takie pojmowanie elastyczności wiąże się z: • wykorzystaniem idei teorii kontroli • dualnym charakterem – zdolności do kontroli i „kontrolowalności” muszą być w równowadze	M.W. Volberda (1997)
Elastyczna organizacja to taka, której struktura i kultura umożliwiają szybkie dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymagań konkurencji	Cechy idealnej organizacji elastycznej • zdolność nadążania za zmianami otoczenia i rozwijania się szybciej niż konkurencja • sprawny system poznawania opinii klientów • skrócone procesy decyzyjne • personel skłonny do zmian	J. Brilman (2002)
Elastyczność to możliwość dokonania przekształceń struktury lub właściwości systemu, przy którym zachodzi utrzymanie lub osiągnięcie jego równowagi stacjonarnej lub dynamicznej	Akcentuje się założenie o utrzymaniu stanu równowagi. Elastyczność traktuje się jako przeciwstawienie sztywności. Elastyczność jest szczególną postacią sprawności systemu oraz miarą jego samodzielności	A. Stabryła (2004)

1	2	3
Wychodząc od uniwersalnej kategorii czasoprzestrzeni, ujmuje elastyczność dwuwymiarowo jako: • szybkość reakcji (lub kreacji w zależności od rodzaju elastyczności) • stopień dopasowania w każdym z elementów organizacji oddzielne i nie wszystkich naraz (lub stopień zasięgu)	Wyraźnie 4 rodzaje elastyczności: • reaktywna (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B) • antycypacyjna (jeżeli impuls A, to natychmiast odpowiedź B, z tym że B czeka na A) • kreatywna (między A i B nie ma zwłoki; B nie jest odpowiedzialna za A)	R. Krupski (2005)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Brilman 2002, s. 391; DeToni, Touchia 2005, s. 525; *Elastyczność...* 2005; Krupski 2005, s. 10; Volberda 1998, s. 84; 1997, s. 169; *Zarządzanie...* 2005, s. 24].

Natomiast z prezentacji ram koncepcyjnych elastyczności zarówno w jej operacyjnym, jak i strategicznym wymiarze wynika, że priorytet w funkcjonowaniu organizacji ma płynny proces dostosowywania się do zmian: tych generowanych przez czynniki wewnętrzne organizacji i czynniki zewnętrzne, tj. turbulentne otoczenie organizacji. Dostrzega się również możliwość aktywnego oddziaływania na otoczenie, tj. umiejętność obrony przed dokonującymi się zmianami, neutralizacji wpływu tych zmian, co mogłoby w większym stopniu pozwalać na egzekucję efektywności w ramach już funkcjonującej organizacji, bez narażania jej na koszty kolejnych zmian (uczenia się, opanowywania nowych rozwiązań).

W odniesieniu do praktyki bardziej chodzi tu o działania na rzecz przystosowania, zaadaptowania się do zmian (które już się dokonały, które udało się zidentyfikować, jak i w stosunku do zmian antycypowanych na dany moment) aniżeli podejmowanie działań obronnych (defensywnych), które nie wykluczają przecież zmian w funkcjonowaniu organizacji. Towarzyszy temu przekonanie, że te działania przystosowawcze są nieuchronne i tym samym niezbędne do osiągnięcia naturalnego celu przypisywanego firmie, tj. efektywności działania, w tym np. pomnożenia zaangażowanych kapitałów (zasobów) czy też utrzymania określonej relacji pomiędzy nakładami a wynikami itp.

Wiąże się to z koniecznością spełnienia wymagań dotyczących sposobu zorganizowania działalności, np. przejścia do struktur płaskich (organicznych), zmniejszenia udziału koordynacji i kontroli, zwiększenia skłonności/zdolności ludzi do uczenia się i pozytywnego reagowania na nowości/zmiany, a także umiejętnego gospodarowania choćby takimi zasobami, jak informacje, wiedza itp.

4. Typy relacji między efektywnością i elastycznością

Jeśli chodzi o problem relacji między efektywnością a elastycznością, to w literaturze przedmiotu jest on postrzegany alternatywnie jako wyraźna polaryzacja bądź koegzystencja. Ci, którzy opowiadają się za brakiem związku, odwołują się do przeciwności, które wynikają z podejścia sytuacyjnego teorii organizacji i zarządzania,

w tym do: mechanistycznego (zadania proste) lub organicznego (zadania złożone) modelu funkcjonowania organizacji; biurokratycznego sposobu działania lub adhocracji; adaptacyjnego uczenia się opartego na formalnych przepisach, hierarchii i kontroli lub twórczego opierającego się na zasadzie zaufania, dzielenia się wartościami i lateralnej komunikacji; teorii X i Y; a w kontekście pozyskiwania/wykorzystywania wiedzy jako zasobu na organizacje tworzące nową wiedzę i na te, które eksploatują już wiedzę istniejącą. Również teorie socjopsychologiczne [Adler, Goldoftas, Herine 1999, s. 44] dostarczają przesłanek zwolennikom polaryzacji. Wskazuje się, że przesunięcie celu w biurokratycznych organizacjach wywołuje usztywnienie, a defensywność czyni pojedynczą pętlę uczenia się – nakierowaną na dogonienie danych celów w sposób bardziej wydajny – przeszkodą dla podwójnej pętli uczenia się (nakierowanej na określenie nowych celów zadaniowych, tj. elastyczność).

Zwolennicy koegzystencji przyjmują, że możliwy jest kompromis na zasadzie swobodnego *trade off*, czyli *coś za coś*, tzn. że jeśli chcemy zwiększyć elastyczność, to musimy liczyć się z możliwością obniżenia efektywności. Wskazują na to ujęcia tradycyjnej ekonomii identyfikujące zależność między elastycznością a przeciwnym kosztem (jako miarą efektywności). B. Carlsson [Carlsson 1989, s. 181] zauważa, że G. Stigler, który jako pierwszy wprowadził pojęcie elastyczności, odnosząc je do możliwości różnicowania produkcji, stwierdził, iż jest ona odwrotnie proporcjonalna do kosztów całkowitych. Podobnie B.H. Klein (1984), respektując dynamiczną teorię firmy, wskazuje na związek między statyczną a dynamiczną efektywnością. Efektywność statyczną postrzega jako zdolność firmy do manewrowania czynnikami „wejściowymi” w sposób gwarantujący optymalny wynik przy zachowaniu jej dotychczasowej koncepcji biznesowego działania, natomiast efektywność dynamiczną odnosi do zdolności przeorientowania firmy w kierunku nowych i przynoszących zysk sposobów funkcjonowania. Nawiązując do wprowadzonej terminologii, wyróżnia się dwa typy elastyczności: pierwszy – sprawność (wydajność) statyczna, i drugi – sprawność dynamiczna [Carlsson 1989, s. 183].

Trudno nie zauważyć, że istniejący między nimi związek stanowi swoisty *trade off*; z reguły bowiem firmy, które są sprawnymi producentami dostarczającymi na rynek określony produkt, tzn. są statycznie sprawne, odznaczają się mniejszą sprawnością dynamiczną, tj. reagowaniem na pojawianie się zmiany na rynku.

Także reprezentanci zarządzania strategicznego [Ghemawat, Costa 1993, s. 59] uważają, że firmy muszą wybierać pomiędzy strategią dynamicznej efektywności poprzez elastyczność a statyczną wydajnością (efektywnością) osiąganą dzięki zachowaniu sztywnej dyscypliny. Przestrzega przy tym przed groźbą tzw. efektu ugrzęźnięcia, który mógłby być skutkiem podążania za oboma tymi celami jednocześnie.

W zasadzie jednak dowody empiryczne dla stanowiska opowiadającego się za relacją *trade off* są raczej słabe i coraz częściej podkreśla się, że w warunkach hiperkonkurencji przedsiębiorstwa zmuszone są do rywalizacji w wielu wymiarach równocześnie (technologia, produkty, dostęp do zasobów itp.), co oznacza, że jeśli nawet

teoretycznie istnieje kompromis w osiąganiu celów dotyczących efektywności i elastyczności wśród przedsiębiorstw reprezentujących daną branżę/sektor, to wyzwaniem pozostaje „wychodzenie” poza hipotetyczną „linię kompromisu”, czyli zwiększenie efektywności dzięki podjęciu określonego spektrum działań uelastyczniających.

Chodzi tu o przechodzenie od relacji typu *trade off* do relacji typu *trade up*, tj. relacji, w której dwie zmienne (cele) zazwyczaj współistniejące na zasadzie „coś za coś” zostają ukształtowane w taki sposób, że możliwe jest osiągnięcie poprawy obu tych (przeciwstawnych) celów jednocześnie. Na przykład jeśli elastyczność w obszarze zaopatrzenia sprowadza się do utrzymywania odpowiednio wysokich zapasów materiałów, surowców, półfabrykatów, to pozostaje to w sprzeczności z efektywnością działania przedsiębiorstwa, zamrożenie kapitału pracującego obniża bowiem potencjalnie możliwą do osiągnięcia efektywność. Jeśli zaś podjęte zostaną działania na rzecz uelastycznienia dostaw z wykorzystaniem np. opcji *just in time* bądź wprowadzone zostaną zasady utrzymywania alternatywnych źródeł zaopatrzenia, a zamiast realizowania odpowiednich procesów przygotowujących materiały (surowce) do produkcji zostaną wyegzekwowane odpowiednie standardy jakościowe dostarczanych półproduktów itp., to jednocześnie mogą pojawić się szanse na poprawę efektywności działania przedsiębiorstwa.

W dalszej części zaprezentowano cztery przykładowe mechanizmy wspierające koegzystencję elastyczności z efektywnością, które są stosowane przez oddział Toyoty (NUMMI) w Kalifornii, tj. oddział, który lokuje się zdecydowanie powyżej przeciętnej w branży zarówno pod względem efektywności jak i elastyczności [Adler, Goldoftas, Herine 1999, s. 45]:

- metarutyna – czyli działania rutynowe tworzone dla zmiany innych działań rutynowych,
- wzbogacanie pracy – czyli tworzenie warunków do pobudzania pracowników do innowacji oraz zwiększania ich podatności na zmiany,
- przechodzenie z jednej roli do drugiej z zachowaniem koncentracji nad wykonywaniem obu tych działań,
- dzielenie struktur organizacyjnych w taki sposób, aby umożliwiały one prowadzenie działań rutynowych, jak i nierutynowych.

Poprawa efektywności poprzez obniżenie kosztów (w tym kosztów utrzymania elastyczności) jest możliwa do osiągnięcia poprzez zrutynizowanie wewnętrznych procesów operacyjnych (także w odniesieniu np. do wytwarzania poprzez modułowość produkcji, standaryzację części, automatyzację z wykorzystaniem technologii komputerowej). Aczkolwiek trzeba liczyć się z określonymi skutkami tego paradoksu (tj. wykorzystywanie rutyny w osiąganiu elastyczności i efektywności), m.in. z tym, że:

- dostosowanie do standardowych procesów staje się pierwszorzędne, podczas gdy nierutynowe zadania mogą być ignorowane,

- metarutyny jako narzędzie wprowadzania nowych działań rutynowych mogą przyczyniać się do usztywnienia organizacji,
- metarutyny zmniejszają zakres autonomii, mogą ograniczać innowacyjność, wywoływać opór w sytuacji narzucania ich pracownikom przez specjalistów.

Aby zapobiec tym niepożądanym skutkom zrutynizowania, konieczne jest równoległe stosowanie wyżej wspomnianych zabiegów, takich jak:

- rozszerzenie zakresu pracy (wzbogacanie pracy), chociaż wiąże się ono z pewnymi ograniczeniami,
- przechodzenie od jednego typu zadań do drugiego, co może być wsparte poprzez odpowiednie rozwiązania strukturalne np. koła jakości, nie jest to jednak rozwiązanie pozbawione wad, które ujawniają się jako wynik napięcia między tymi rolami,
- dzielenie struktur tak, aby obok jednostek realizujących zadania wytyczone występowały te, które realizują zadania nierutynowe, jakkolwiek wiąże się to z pewnymi ograniczeniami.

Wymienione tu działania są jednak kosztowne z uwagi na konieczność szkolenia pracowników, mogą prowadzić do zaniedbań w przestrzeganiu standardowych procedur realizacji zadań (np. ze względu na ich podobieństwo) oraz zmniejszać możliwości programowania kontroli zadań, zwiększając tym samym możliwość oportunistycznych zachowań pracowników. Ponadto wiążą się one z określonymi kosztami utrzymania struktur i koniecznej koordynacji działań, a także z niebezpieczeństwem konfliktów (występuje konieczność godzenia „różnie myślących” światów) bądź groźbą ujawnienia się tendencji do alienacji, „zaściankowości” poszczególnych elementów struktury organizacyjnej.

5. Zakończenie

W świetle przeprowadzonych rozważań trudno jednoznacznie wykazać, że efektywność i elastyczność wzajemnie się wykluczają, należy raczej przyjąć, że pozostają one w stosunku do siebie w koegzystencji. Wydaje się, że dla tego współistnienia pożądane jest respektowanie wzajemnego sprzężenia i dążenie do podtrzymywania tego stanu równowagi, aczkolwiek nie jest to łatwe do osiągnięcia nawet w stosunku do najbardziej opanowanego obszaru funkcjonowania firmy, tj. wytwarzania.

Zorientowanie na harmonię tych celów jest motywujące dla organizacji, które, wyczerpawszy możliwości dalszej znaczącej poprawy efektywności, jednocześnie wykazują opór przed radykalnym przełamaniem swojego „zakorzenienia”.

Można przypuszczać, że ważnymi uwarunkowaniami tej symetrii są także czynniki kontekstowe, jak np. kultura organizacyjna, przywództwo itp. – określenie ich roli w układzie „sił” między efektywnością a elastycznością wymaga jednak oddzielnego opracowania.

Literatura

- Adler P.S., Goldoftas B., Herine D.I., *Flexibility versus efficiency? A case study of model change-overs in the Toyota production system*, „Organization Science” 1999 vol. 10 nr 1.
- Baldrige D.C., Floyds W., Markoczy L., *Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance*, „Strategic Management Journal” 2004 vol. 25 nr 11.
- Bielski M., *Organizacje. Istota. Struktura. Procesy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1996.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002.*
- Bucki J., Pesqueux Y., *Flexible workshop: about the concept of flexibility*, „International Journal of Agile Management” 2000 vol. 2 nr 1.
- Carlsson B., *Flexibility and the theory of the firm*, „International Journal of Industrial Organization” 1989 vol. 7 nr 2.
- Czechowski L., *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1997.
- DeToni A., Touchia S., *Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities*, „Omega” 2005 vol. 33.
- Elastyczność organizacji*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, GWSzH, Katowice 2005.
- Ghemawat P., Costa J.E.R., *The organizational tension between static and dynamic efficiency*, „Strategic Management Journal” 1993 vol. 14 nr specjalny.
- Golden W., Powell P., *Towards a definition of flexibility: In search of the Holy Grail?*, „Omega” 2000 vol. 28 nr 4.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W.M., *Produktywność podstawowym kierunkiem doskonalenia gospodarki polskiej*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1992 nr 11.
- Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor Book, Warszawa 1997.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 2, Ossolineum, Wrocław 1965.
- Krupski R., *Elastyczność polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 11.
- Volberda H.W., *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press Inc., New York 1998.
- Volberda H.W., *Building the flexible organizations for fast-moving markets*, „Long Range Planning” 1997 vol. 30.
- Witzel M., *A short history of efficiency*, „Business Strategy Review” 2002 vol. 13 nr 4.
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

THE RELATIONSHIP BETWEEN EFFICIENCY AND FLEXIBILITY OF AN ORGANIZATION

Summary

This article is an attempt to describe the linkages between efficiency and flexibility. Some theories of organization argue that efficiency requires a bureaucratic form of organization. There is no doubt that bureaucracy impedes flexibility so in the face of this contradiction it is necessary to find a special balance between efficiency and flexibility.