

ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA: KONTEKST – CZYNNIKI POŚREDNICZĄCE – EFEKTY

Wprowadzenie

Przewidywalność warunków gospodarowania jest trudna z uwagi na zmienność otoczenia, co powoduje zakłócenia bieżącego funkcjonowania organizacji. W globalnym świecie występowanie różnego rodzaju kryzysów może mieć swoje geograficzne źródła w różnych lokalizacjach oraz implikować konsekwencje o różnym natężeniu w zależności od charakterystyki poszczególnych organizacji. Kryzys może mieć różnorodne źródła (np. techniczne, ludzkie, zasobowe), charakter (m.in. ekonomiczny, społeczny, pandemiczny) oraz obszary oddziaływania (firmowy, branżowy), skalę (makro bądź mikroekonomiczną). Od dawna zdarzenie o małym prawdopodobieństwie, lecz dużym skutku określane było jako kryzys oraz charakteryzowane niejasnością przyczyn i brakiem informacji, przy jednoczesnej potrzebie podejmowania szybkich decyzji [Pearson, Clair, 1998: 59]. Jednak obecnie słowo „kryzys” dotyczy większego rodzaju zdarzeń niż tylko te „globalnie znaczące”, odnosząc się do każdych „indywidualnie istotnych” z perspektywy pojedynczych organizacji i ich funkcjonowania. Dla przykładu, zablokowanie Kanału Sueskiego przez kontenerowiec Ever Given (w marcu 2021 roku) spowodowało opóźnienia w dostawach różnorodnych produktów nim transportowanych. Spowodowany tym brak dostawy komponentów do produkcji w różnych firmach w rozmaitych rejonach świata w odmienny sposób wpłynął na ich funkcjonowanie, nie wspominając o skali tego kryzysu dla samego armatora. Dla firm większych, z ich zapasami magazynowymi, był to zaledwie incydent. Dla mniejszych – które minimalizując wartość zapasów oraz koszty

* Sławomir Zapłata – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. ORCID: 0000-0001-6134-9765.

magazynowania, funkcjonują płynnie w przypadku niezakłóconych dostaw – problem był istotniejszy i mający swoje dalsze konsekwencje dla klientów ostatecznych.

Niezależnie od charakterystyki kryzysów, ich występowanie wpływa na funkcjonowanie organizacji „tu i teraz” oraz wprowadza niepewność co do funkcjonowania w przyszłości. Oczywiście zmienność warunków gospodarowania występowała zawsze i dostosowanie działań organizacyjnych stanowi istotę zarządzania w każdej organizacji. W tym kontekście Walentynowicz [2022: 33] zwraca uwagę na „ciągłe doskonalenie” jako mechanizm radzenia sobie we współczesnych, „turboturbulentnych” uwarunkowaniach otoczenia. Zdolność do przyswajania i adaptacji w zmieniającym się otoczeniu stanowi naturalny element funkcjonowania każdej organizacji, co określane jest mianem „odporności organizacyjnej” (*organizational resilience*) [ISO 22316, 2017: 1]. Jednakże szybkość zmian w otoczeniu zmniejsza możliwości ich przewidywalności, a tym samym wpływa na pogorszenie odporności na sytuacje kryzysowe, na różnych płaszczyznach. Kwestię odporności w czterech płaszczyznach rozpatruje Majchrzak [2020: 36], wskazując na: mega (np. obszar Unii Europejskiej), makro (gospodarka danego kraju), mezo (podejście regionalna bądź sektorowe), mikro (w odniesieniu do poszczególnych podmiotów gospodarczych). Z uwagi na tworzenie makroskali przez zbiór różnorodnych organizacji to w pierwszej kolejności najistotniejszą płaszczyzną jest ostatnia – mikroekonomiczna skala, dotycząca pojedynczych organizacji oraz potrzeby poszukiwania czynników wzmacniających odporność organizacyjną.

W ramach teorii odporności organizacyjnej podstawowym zagadnieniem jest zatem odpowiedź na pytanie – dlaczego w obliczu zakłóceń działalności niektóre organizacje przetrwają, a nawet prosperują, a inne zawodzą? [Cruickshank, 2020: 94]. U podstaw odpowiedzi na to pytanie znajduje się kwestia podejmowania adekwatnych działań w sytuacji kryzysowej, jak również dalekowzroczność i przewidywalność możliwych negatywnych zdarzeń wpływających na ciągłość działania. Z jednej strony dotyczy to aktywności prewencyjnych (minimalizujących prawdopodobieństwo zaistnienia negatywnego zdarzenia), a z drugiej strony przygotowania działań reakcyjnych. Te ostatnie aktywowane są w sytuacji realnego kryzysu (i ukierunkowane na minimalizację negatywnych skutków) oraz mających zapewnić ciągłość działania podczas danej sytuacji kryzysowej i w efekcie powrót do normalności. Praktyczna potrzeba pozyskania i wykorzystywania tych informacji znajduje odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu. Zauważalny jest na przestrzeni lat wzrost publikacji dotyczących odporności organizacyjnej. Analiza publikacji naukowych z tego obszaru z lat 2003–2022 wskazuje, że zdecydowana większość artykułów (ponad 73%) została opublikowana po 2017 roku, a pandemia COVID-19 sprawiła rozrost publikacji wskazujących na potrzebę wzmacniania odporności organizacyjnej [Zapłata, Kwiatek, 2022: 18].

1. Problem i cel badawczy – ścieżka postępowania

Tradycyjna problematyka badań naukowych dotyczy z jednej strony teoretycznej unifikacji różnorodnych wyników, a z drugiej – potrzeby podejmowania konkretnych i zindywidualizowanych działań w poszczególnych organizacjach, które mają swoje zasoby, historię, zakresy działania oraz funkcjonują w danym otoczeniu i uwarunkowaniach. W tematyce odporności organizacyjnej problemem jest konkretyzacja elementów składowych tej odporności oraz ich uporządkowanie w celu podejmowania praktycznych działań wzmacniających odporność w indywidualnej organizacji. Problem badawczy ujęty został w pytaniu: jakie obszary i składowe elementy koncepcji odporności organizacyjnej można zidentyfikować oraz jak na nie oddziaływać (kształtować je wewnętrznymi decyzjami) w celu wzmacniania tej odporności? Jako cel niniejszego artykułu przyjęto wskazanie problematyki i wymiarów odporności organizacyjnej, których analiza prowadzi do identyfikacji czynników ją wzmacniających w konkretnej organizacji. Wiedza o tych elementach funkcjonowania pozwala na podejmowanie w każdej organizacji adekwatnych działań wzmacniających odporność organizacyjną i tym samym wpływa na długookresowe funkcjonowanie na rynku.

Dla realizacji postawionego celu badawczego przeprowadzono teoretyczne badania literatury. Jako metodę badania przyjęto systematyczny przegląd literatury (*systematic literature review*), z uwagi na konkretny tematycznie zakres przeglądu oraz relatywnie małą liczbę artykułów, ułatwiającą manualne analizowanie ich treści [Donthu et al., 2021: 287]. W ujęciu technicznym zastosowano przegląd ramowy (*framework-based review*) w ramach przeglądu dziedzinowego [Stępień, 2023: 16], co doprowadziło do opisanie obszaru odporności organizacyjnej w punktach 2 i 3. Jako ramę logiczną budującą strukturę wyników analizy w punkcie 4: „Odporność organizacyjna – ujęcie przyczynowo-skutkowe”, zastosowano układ „dane wejściowe – czynniki pośredniczące – efekty” (*IMO framework: input-mediators-outcomes*). Taka strukturyzacja wyników może mieć zastosowanie w różnorodnych procesach organizacyjnych, jednakże najczęściej ogranicza się do procesów zespołowych [Paul et al., 2023: 5; Rosen et al., 2015], a zatem m.in. do procesu wzmacniania odporności organizacyjnej jako działań zespołowo-procesowych w danym podmiocie. Podejście to zastosowano zatem z uwagi na realizację postawionego celu badawczego oraz próbę praktycznej możliwości zastosowania wyników teoretycznej analizy.

W ramach przeglądu literatury skorzystano z multiwyszukiwarki (<https://eds.s.ebscohost.com/eds/search>), połączonej z bazami danych: Cambridge Journals, Emerald, ScienceDirect (Elsevier), Taylor&Francis, Wiley Online Library, SpringerLink, ProQuest, SAGE Journals Scopus EBSCO. W pierwszej kolejności zastosowano frazę wyszukiwania „resilience or resiliency or resilient” wyłącznie w tytułach. Następnie zastosowano kryteria zawężające zakres analizowanych materiałów: czasopisma

naukowe, czasopisma z obszaru „economic/business”, artykuły pełnotekstowe, język angielski, publikacja od roku 2017. Następnie przeanalizowano streszczenia poszczególnych artykułów pod kątem tematycznym („organizational resilience”). W trakcie analizy pełnych artykułów rozszerzano materiał badawczy i kolejne cytowane artykuły. Analiza skoncentrowała się ostatecznie na liczbie 68 publikacji (wylistowanych w załączniku) i miała miejsce w okresie sierpień – październik 2023 roku.

2. Problematyka odporności organizacyjnej

Ryzyko towarzyszy każdej działalności gospodarczej. Jest to kombinacja potencjalnych skutków i prawdopodobieństwa zaistnienia zagrożenia, a definicyjnie [ISO 31000, 2018: 1] „wpływ niepewności na cele”. Zatem ryzyko to materializowanie się zagrożeń w czasie działań zarządczych, które ukierunkowane są na realizację postawionych celów organizacji. Niepewność w procesie realizacji celów wymusza konieczność odpowiednich działań w ramach zarządzania kryzysowego, które to aktywności można umiejscowić w poszczególnych fazach tzw. modelu Smitha [Smith, 1990: 263–275]: etap przedkryzysowy, kryzysowy, pokryzysowy. W ramach etapu przedkryzysowego następuje wykrywanie sygnałów świadczących o nadchodzącym kryzysie oraz podejmowane są działania zapobiegawcze. W sytuacji zaistnienia kryzysu, aktywności w organizacji koncentrują się na minimalizacji negatywnych skutków oraz powstrzymaniu eskalacji kryzysu. W fazie pokryzysowej (po eliminacji zagrożenia – przyczyny/źródła sytuacji kryzysowej) działania koncentrują się na powrocie do „normalności” oraz wyciąganiu wniosków i doskonaleniu organizacji na przyszłość.

Zdolność organizacji do kontynuacji dostarczania produktów w akceptowalnych ramach czasowych przy zdefiniowanej przepustowości podczas zakłóceń określana jest mianem „ciągłości działania” [ISO 22301, 2019: pkt. 3.3]. Ciągłość działania dotyczy zatem działań podejmowanych w momencie pojawienia się sytuacji kryzysowej. Jednakże samo ich przygotowanie (oraz przetestowanie) następuje przed pojawieniem się potencjalnego kryzysu. Takie działania można sformalizować w ramach systemu zarządzania ciągłością działania, spełniającego wymagania z normy ISO 22301. Jednym z pierwszych działań podczas projektu wdrożenia w organizacji takiego systemu jest określenie jego zakresu i zdefiniowanie tzw. „kluczowych produktów”. Produkty te (wyroby lub usługi) są istotne dla organizacji (ważne według własnych kryteriów) i mają wpływ na jej długookresowe funkcjonowanie. Takie skoncentrowanie i ukierunkowanie działań w sytuacji kryzysowej wydaje się logiczne, bowiem w momencie zakłócenia normalnych warunków funkcjonowania organizacja nie jest w stanie prowadzić działań na tym samym poziomie, konieczna jest koncentracja „sił i środków” na wybranych obszarach, właśnie kluczowych z perspektywy

„przeżycia” (w fazie kryzysowej) i powrotu do normalności (w fazie pokryzysowej). Kwestia adekwatnego działania podczas sytuacji kryzysowej (współzależność na linii „plan – improwizacja”) będzie kluczowa dla zapewnienia ciągłości działania. Ocena skuteczności tych działań może być przeprowadzona dopiero po zażegnaniu sytuacji kryzysowej. I tutaj właśnie jest miejsce na odporność organizacyjną, na wzmacnianie zasobów do adaptacyjnego podejmowania działań, aby ta odporność uaktywniła się w momencie najbardziej tego potrzebnym.

Odporność organizacyjna wzmacniana jest w fazie przedkryzysowej, aby przygotować się na pojawienie zagrożenia. Szeroka analiza literatury potwierdza, że odporność organizacyjna pozytywnie wpływa na zapewnienie ciągłości działania [Corrales-Estrada et al., 2021]. Każda organizacja składa się z różnorodnych elementów jej wnętrza oraz umiejscowiona jest w otoczeniu, a dodatkowo interakcje pomiędzy wszystkimi elementami tworzą indywidualną charakterystykę danego podmiotu. Ogrom tych elementów, a jednocześnie ważność odporności organizacyjnej we wpływie na efekty funkcjonowania organizacji zauważalne są w liczbie i rodzaju artykułów w literaturze, które można sklasyfikować w trzech perspektywach: czasowej, systemowej oraz zasobowej.

W perspektywie czasowej uwaga zwracana jest na etapy odporności organizacyjnej, w nawiązaniu do trzech faz zarządzania kryzysowego [Coombs, Laufer, 2018]. Jest to jednak podkreślenie, że odporność organizacyjna nie jest statyczna, bowiem otoczenie i organizacja są zmienne w czasie, zatem i wzmacnianie odporności wymaga działań uwzględniających rodzaj i dynamikę tych zmian [Tasic et al., 2020].

W perspektywie systemowej podstawowe pytanie dotyczy elementów odporności organizacyjnej, tak aby wiedzieć, na co ukierunkowywać decyzje w organizacji w celu jej wzmacniania. Hillmann i Guenther [2021] na podstawie systematycznego przeglądu literatury zaproponowali czteroelementowy model odporności organizacyjnej, wskazując na: zachowanie (działania ludzi), zasoby (infrastrukturalne oraz ludzkie), zdolności (umiejętności), których to zestaw wpływa na ostatni element modelu – reakcję na sytuację kryzysową. Inni autorzy [Bruria et al., 2017: 39–49] zaproponowali jedenaście kategorii tworzących ramy odporności organizacyjnej: 1) współpraca; 2) planowanie; 3) procedury; 4) szkolenie; 5) infrastruktura; 6) komunikacja; 7) zarządzanie; 8) wiedza i doskonalenie; 9) zrozumienie sytuacji (świadomość); 10) zasoby; 11) ocena. Z kolei Liu et al. [2021: 1–24] dokonali identyfikacji 20 czynników wpływających na odporność organizacyjną (porządkując od najsilniej wpływających): 1) zasoby; 2) kompetencje; 3) relacje; 4) komunikacja; 5) kapitał społeczny; 6) strategia; 7) organizacyjne uczenie się; 8) motywacja; 9) model biznesowy; 10) przywództwo; 11) zaufanie; 12) przewidywanie i postrzeganie zagrożeń; 13) kompetencje poznawcze; 14) kompetencje emocjonalne; 15) efektywność organizacyjna; 16) kultura organizacyjna; 17) zaangażowanie pracowników; 18) zmiana organizacyjna; 19) odpowiedzialność społeczna; 20) struktura organizacyjna.

Z perspektywy zasobowej najważniejsze dwa elementy tworzące organizację to zasoby (głównie materialne, ale również i niematerialne jak kultura organizacyjna, *know-how*) oraz ludzie (i ich działania). Mao et al. [2023] wskazali, że dostępność zasobów oraz organizacyjne uczenie się to kluczowe elementy we wzmacnianiu odporności organizacyjnej. Dlatego też działania wzmacniające odporność organizacyjną powinny koncentrować się na zasobach, w szczególności na pracownikach, bowiem odporność indywidualnych pracowników jest pozytywnie skorelowana z odpornością organizacyjną [Liang, Cao, 2021]. Natomiast Son et al. [2020] analizowali zagadnienia działań ludzkich, w efekcie wskazując na cztery kluczowe czynniki w osiąganiu odporności organizacyjnej: 1) grupowe ustalanie planów, 2) zespołowe podejmowanie decyzji, 3) synchronizacja pomiędzy planowanym a rzeczywistym wykonywaniem działań, 4) interakcja i koordynacja. Organizacje podejmują wysiłki w celu zbudowania kultury organizacyjnej i wprowadzają w życie działania, aby stać się organizacją odporną na różne zagrożenia. W tym kontekście kolejna analizowana publikacja [Annarelli et al., 2020: 958] przedstawia cechy charakterystyczne odporności organizacyjnej z podziałem na statyczne oraz dynamiczne. Cechy statyczne dotyczą gotowości i zapobiegania zagrożeniom: ciągle monitorowanie wnętrza i otoczenia organizacji, analiza podatności na zagrożenia, przeprowadzanie symulacji, uczenie się na błędach. Cechy dynamiczne koncentrują się na reakcji (skutecznym zarządzaniu rzeczywistymi wydarzeniami) i można tutaj wskazać na dwa elementy: komunikację wewnętrzną oraz zdolności improwizacyjne.

Artykuły przedstawiające zagadnienie odporności organizacyjnej dotyczą różnych aspektów, trudno jest na podstawie analizy pojedynczych publikacji określić kierunek praktycznych działań w zakresie wzmacniania tego aspektu funkcjonowania organizacji. Z pomocą w identyfikacji najczęściej opisywanych zagadnień przychodzi systematyczny przegląd literatury. Formalna eksploracja tekstów 266 artykułów dotyczących odporności organizacyjnej (z lat 2003–2022) przeprowadzona przez Zapłata i Kwiatek [2022: 18–24] wskazała na 14 nurtów tematycznych, wokół których koncentrowały się badania i analizy: 1) Odporność organizacyjna (elementy i miary); 2) Zarządzanie kryzysowe (zależności przyczynowo-skutkowe); 3) Decyzje kryzysowe (proces i emocje); 4) Odporność łańcucha dostaw (podejście zapobiegawczo-reakcyjne); 5) Zarządzanie ciągłością działania (plany ciągłości); 6) Działania organizacyjno-marketingowe w kryzysie (COVID-19); 7) Aspekty zarządzania kryzysowego (mikro i makro spojrzenie na COVID-19); 8) Przywództwo i zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu kryzysowym; 9) Modele biznesowe (współpraca i rywalizacja); 10) Czynniki odporności organizacyjnej (ujęcie systemowe); 11) Rola klientów oraz emocji w odporności organizacyjnej; 12) Mocne i słabe strony odporności organizacyjnej; 13) System informacyjny wzmacniający odporność organizacyjną; 14) Rola społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w zarządzaniu kryzysowym. Tytuły nurtów tematycznych opisujących odporność organizacyjną wskazują na sze-

roki zakres elementów i działań analizowanych w literaturze w ramach tego obszaru zarządzania organizacją. Z perspektywy istotnego elementu definiującego odporność organizacyjną (zdolności adaptacji do zmian) szerokość tych zagadnień wydaje się naturalna. Istnieje bowiem wiele składowych elementów wewnątrzorganizacyjnych oraz tkwiących w otoczeniu każdej organizacji, które same w sobie i we wzajemnej interakcji mają wpływ na poziom odporności organizacji.

3. Wymiary odporności organizacyjnej

Różnorodność elementów wpływających na odporność organizacyjną wskazuje na ważność tego obszaru w funkcjonowaniu organizacji na rynku, lecz jednocześnie nie ułatwia profilowania praktycznych działań mających na celu jej wzmacnianie. Problemem jest konkretyzacja elementów składowych odporności organizacyjnej i możliwość zastosowania „listy kontrolnej” do identyfikacji mocnych i słabych stron w poszczególnych organizacjach, co prowadziłoby do identyfikacji czynników wzmacniających. Konieczna jest zatem struktura analityczna, w ramach której każda organizacja będzie mogła dokonać identyfikacji czynników wpływających na poziom jej odporności organizacyjnej.

Hasło „odporność” kojarzy się z medycyną, zarówno ze zdrowiem, jak i chorobą. Powiązanie zagadnień ekonomicznych z medycznymi (na polu makroekonomicznym) zastosował ekonomista Jeffrey Sachs, który wskazał na „ekonomię kliniczną”, odnoszącą się do unikania najpoważniejszych konsekwencji zagrożeń dotyczących gospodarek poszczególnych krajów [Majchrzak, 2020: 40]. W ujęciu mikroekonomicznym również można zwrócić uwagę na powiązania natury medycznej. Odporność organizacyjna (jako przedmiot zarządzania) jest podobna do odporności organizmu (jako człowieka). Z jednej strony jest sam organizm/organizacja, a z drugiej otoczenie. W jednym i drugim obszarze występują czynniki wpływające na odporność – zarówno zależne, jak i niezależne. Istotą we wzmacnianiu odporności jest koncentrowanie działań na czynnikach zależnych, które można kształtować własnymi decyzjami i działaniami. Z kolei w odniesieniu do czynników niezależnych podejmowane są działania ochronne. Ludzie mają swój naturalny poziom odporności, wynikający z biologii i interakcji pomiędzy elementami składowymi organizmu. Wzmacnianie odporności następować może wieloma drogami, poprzez odpowiednią dietę, ćwiczenia, ale i również poprzez przebycie chorób. Podobnie jest z organizacją, która jako zbiór zasobów ma swój naturalny poziom odporności, który można wzmacniać systemowo, np. poprzez wdrożenie systemu zarządzania ciągłością działania. Zestawienie wymiarów odporności organizacyjnej przedstawione zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Wymiary odporności – perspektywa człowieka i organizacji

Kategoria odporności		Człowiek	Organizacja
Wrodzona	bierna	oporność skórna – pierwsza odpowiedź organizmu na pojawienie się zagrożenia, oporność skórna to bariera ochronna mająca za cel nie dopuścić zagrożenie do wnętrza organizmu	poduszka bezpieczeństwa – w początkowej fazie kryzysu najczęściej przychody ulegają zmniejszeniu podczas gdy koszty pozostają na dotychczasowym poziomie – poduszkę bezpieczeństwa stanowią rezerwy finansowe
	czynna	walka organizmu – kiedy zagrożenie przeniknie do organizmu zaczyna się mobilizacja do wyeliminowania obcych elementów	walka organizacji – na bazie kompetencji pracowników – minimalizacja strat (kosztów), ochrona zasobów i pozycji rynkowej poprzez elastyczne działania – dywersyfikacja działalności, portfela klientów
Nabyta	bierna	reakcyjna odporność – nabyta po chorobie, organizm na bazie swoich doświadczeń rozpoznaje zagrożenie i mając przeciwciała skutecznie zapobiega chorobie bądź jej przebieg jest mniej dotkliwy	nauka własna – organizacja uczy się na zdarzeniach przeszłych, które wystąpiły w organizacji („na własnych błędach”) i w momencie pojawienia się kolejnego zagrożenia reaguje np. w sposób bardziej przemyślany i metodyczny
	czynna	prewencyjna odporność – nabyta w sztuczny sposób poprzez szczepienia i wówczas organizm w przypadku realnego zagrożenia rozpoznaje zagrożenie i reaguje w „zaprogramowany” sposób	nauka obca – organizacja uczy się na doświadczeniach innych poprzez np. szkolenia, przygotowanie planów ciągłości i ich testowanie we współpracy z jednostkami zewnętrznymi

Źródło: opracowanie na podstawie Zapłata [2021: 147].

Z odpornością organizacyjną jest podobnie jak z odpornością organizmu – wpływ na wynik ma zarówno sam organizm, jak i otoczenie. Opóźniona dostawa komponentów do produkcji może mieć różny wpływ w zależności od wielkości organizacji i przyjętych zasad działania. W dużej organizacji posiadającej swoje magazyny i minimalne stany magazynowe będzie to mniej odczuwalne niż w przypadku małej firmy, która nie inwestuje w zapasy, lecz płynnie wykorzystuje dostawy w celu zapewnienia ciągłości produkcji. Jednocześnie otoczenie organizacji ma wpływ na te działania. Te same aktywności mogą wywoływać różny poziom odporności w zależności od miejsca prowadzonej działalności – oddziaływania mikro i makrootoczenia na działania gospodarcze i ich efekty. Dla przykładu, drukarnia prowadząca działalność w Polsce przy przeniesieniu działalności do Chin będzie musiała zidentyfikować inne czynniki wpływające na odporność. Zresztą, podobnie jest z człowiekiem. Kiedy wyjeżdża się w inne miejsca na świecie, czasem konieczne są szczepienia w celu uaktywnienia odporności na choroby niewystępujące w pierwotnym miejscu zamieszkania.

4. Odporność organizacyjna – ujęcie przyczynowo-skutkowe

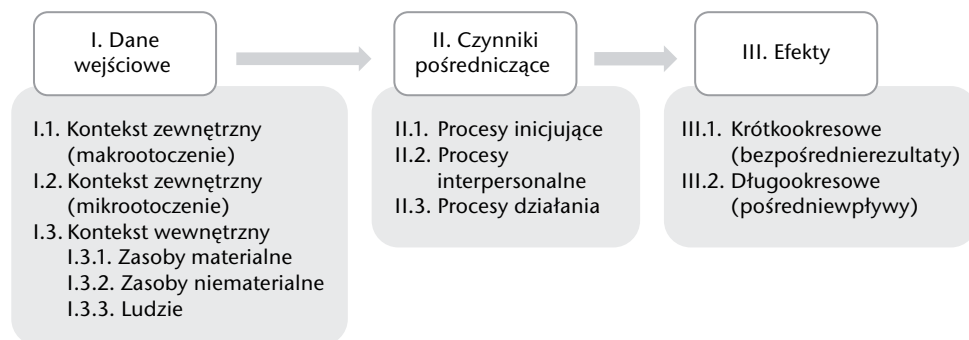
Zasoby stanowią istotny element w dokonywaniu analizy działań organizacyjnych w przedstawionych wymiarach odporności organizacyjnej, podobnie jak „fizyczność” w przypadku człowieka (zasoby materialne) oraz psychologicznej (zasoby niematerialne). W przypadku organizacji zasoby niematerialne dotyczą głównie procedur działań, sposobów reakcji na zagrożenia – zarówno w fazie prewencyjnej, jak i reakcyjnej (ekspozycji na zagrożenie). Wskazane w tabeli 1 wymiary odporności sugerują koncentrację na zasobach materialnych, np. „walka organizmu” jako obrona przed realnym zagrożeniem koncentruje się na reakcji fizycznej, ale ta powiązana jest z aspektami psychologicznymi i odpornością psychiczną poszczególnych pracowników. W podmiocie gospodarczym aspekt psychologiczny wzmacniania odporności występuje dwójako – pracownicy oraz decyzje i działania przez nich podejmowane. Procedury działania (przy wykorzystaniu zasobów materialnych) mają za zadanie wzmocnić poziom odporności w fazie prewencyjnej oraz stanowią narzędzie minimalizacji skutków podczas realnej sytuacji kryzysowej. Siła mentalna organizacji jest zbiorem odporności psychicznej pracowników. W kontekście pracowników indywidualna odporność obok zespołowej buduje właśnie odporność organizacyjną [Ma et al., 2018]. Tutaj należałoby zatem umiejscawiać źródło odporności organizacyjnej – w decyzjach organizacyjnych, które są podejmowane przez decydentów w interakcji z zasobami oraz uwarunkowaniami organizacji i jej otoczenia. Gupta i Singh [2023] wskazali, że ograniczenia zasobów w połączeniu z brakiem umiejętności i wiedzy oraz nieefektywne planowanie zapasów stanowią największe zagrożenia we wzmacnianiu odporności organizacyjnej. Na odporność organizacyjną decydujący wpływ mają zatem kompetencje decydentów [Al-Dabbagh, 2020].

Nikt nie jest w stanie przewidzieć wszystkiego. Jednocześnie żadna organizacja nie jest odporna na wszystko. Ale pozostawienie bytu organizacji wyłącznie losowi jest wbrew logice i idei procesu zarządzania. W zależności od specyfiki organizacji konieczne jest profilowanie działań wzmacniających odporność, koncentrowanie się na kluczowych produktach w celu maksymalizacji długookresowej działalności. Takie sprofilowane wzmacnianie odporności jest podobne do obszaru medycznego. Kiedy wyjeżdżamy w inne miejsce na świecie, rozpoznajemy konieczność adekwatnych szczepień. Kiedy odczuwamy zmęczenie, robimy badania i uzupełniamy niedobory konkretnych witamin. Podobnie jest z działaniami organizacyjnymi, które są koncentrowane na kluczowych wyrobach i usługach. Norma ISO 22301 wskazuje, że skuteczne stosowanie systemu zarządzania ciągłością działania przeznaczone jest dla organizacji, które dążą do zwiększenia swojej odporności [ISO 22301, 2019: pkt. 1d]. W tym znaczeniu „kluczowy produkt” stanowi fundament w procesie wzmacniania

odporności organizacyjnej. Wyznaczenie kluczowego produktu jest zagadnieniem wewnętrznym, charakterystycznym dla danej działalności w danym otoczeniu. Dla przykładu może to być linia produktów wysoce marżowych bądź tych, dla których udział w rynku jest relatywnie duży. Kwestia kluczowości może również wynikać z bezpośrednich umów z klientami (np. wskazanie dostaw w danym dniach w konkretnych ilościach). Kolejnym elementem jest kwestia identyfikacji działań koniecznych dla produkcji kluczowych wyrobów bądź świadczenia kluczowych usług. W kolejnym etapie określone są zasoby konieczne dla realizacji tych działań oraz identyfikowane zagrożenia mogące spowodować ich brak. W ramach oceny ryzyka wystąpienia tych zagrożeń określone są skutki oraz prawdopodobieństwo zaistnienia takiej sytuacji. Dopiero wówczas można dokonać gradacji tych ryzyk, szeregując od najwyższej ocenionych – od tych, które wymagają działań w pierwszej kolejności, co pozwala na przygotowanie się na potencjalnie rzeczywiste zdarzenie, czyli właśnie wzmacnianie odporności organizacyjnej.

Mając określony kluczowy produkt wraz z rozpisaniem powyżej przedstawionych zagadnień, można wskazać ogólne składowe w strukturze „dane wejściowe – czynniki pośredniczące – efekty” jako obszary dla decyzji wzmacniających odporność organizacyjną. Kluczowy produkt identyfikowany jest w ramach określania zakresów systemu zarządzania ciągłością działania (wg ISO 22301). Elementy kolejne wynikają z analizy artykułów wskazanych w załączniku.

Rysunek 1. Struktura działań wzmacniających odporność organizacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie artykułów wskazanych w załączniku.

Dane wejściowe to elementy będące u podstaw działań wzmacniających odporność. Elementy te mogą mieć swoje źródło zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu. Czynniki pośredniczące to działania przekształcające dane wejściowe w rezultaty, to nośniki aktywności pracowniczych przy wykorzystaniu danych wejściowych. Ich identyfikacja to analiza właśnie działań, które przekształcają dane wejściowe w pożądane rezultaty. Oczekiwany efekt oznacza konieczność wyzna-

czenia celów, aby działania były ukierunkowane na ich realizację. W tym obszarze w indywidualnej analizie warto uwzględnić niuanse kontekstowego źródła działań (np. jako oddziaływanie na źródła zewnętrzne udział w izbach gospodarczych) oraz charakteru (dobrowolne lub wymuszone np. przez interesariuszy). Efekty to dane wyjściowe działań wewnątrzorganizacyjnych i można wyróżnić krótkookresowe (bezpośrednie rezultaty jak stworzenie procedur) oraz długookresowe (pośrednie wpływy np. oddziaływanie na kulturę organizacyjną). W ramach efektów można również dokonywać szczegółowej analizy, dokonując np. podziałów na wewnętrzne (świadomość pracowników) i zewnętrzne (wiarygodność firmy) bądź twarde (wartość kontraktów realizowanych bez zakłóceń) i miękkie (podnoszenie świadomości pracowników).

W ramach „I. Dane wejściowe” można wskazać na trzy główne obszary:

I.1. Kontekst zewnętrzny (makrootoczenie):

- wymagania prawne (np. obostrzenia prawne dla prowadzenia danej działalności),
- czynniki demograficzne (co implikuje sytuację na rynku pracy),
- czynniki kulturowe (m.in. wielokulturowość pracowników w firmie międzynarodowej),
- strefa klimatyczna (prawdopodobieństwo katastrof naturalnych),
- uwarunkowania polityczne (co dotyczy ustroju prawnego i politycznych priorytetów),
- otoczenie technologiczne (dostępność fizyczna i cenowa infrastruktury oraz technologii).

I.2. Kontekst zewnętrzny (mikrootoczenie):

- branża (charakterystyka wykorzystywanych zasobów produkcyjnych, techniczne wymagania normatywne, konkurencja),
- klienci: rodzaj rynku (b2b, b2c), liczba i lokalizacja klientów, siła przetargowa,
- uwarunkowania branżowe (instytucjonalne (banki, administracja), związki zawodowe),
- model biznesowy (produkcja na „magazyn”/pod zamówienia, kanały dystrybucji oraz wykorzystywane środki transportu, odległości geograficzne,
- strona zasileniowa: organizacja rynku, rynek dostawców/pośredników, charakterystyka zamówień (liczba, finansowanie), dostępność zasobów (fizyczna, cenowa).

I.3. Kontekst wewnętrzny:

I.3.1. Zasoby materialne:

- infrastruktura (specyfika działalności, skomplikowanie technologiczne, energochłonność),
- środki produkcji (rodzaj, ilość, zapasy, możliwości magazynowania),

I.3.2. Zasoby niematerialne:

- kultura organizacyjna (struktura organizacyjna – formalna i nieformalna, forma prawna),

- historia firmy: lata funkcjonowania, rodzaj własności, zmiany w profilu działalności, know-how, doświadczenia kryzysowe z przeszłości,
- organizacyjne: wiedza pracowników, sieci kontaktów, umowy z klientami,
- reputacja firmy oraz marka produktów.

I.3.3. Ludzie:

- kadra zarządzająca (właściciele/udziałowcy firmy czy kontraktowi menedżerowie, przywództwo i zaangażowanie, postrzeganie tematyki ciągłości działania),
- pracownicy (liczba, specyfika wykształcenia, fluktuacja kadr),
- historia pracowników (czy mają doświadczenia w danej firmie czy również z innych),
- aspekt pracowniczy w kulturze organizacyjnej: system szkoleń, motywacja do podejmowania działań prewencyjnych.

I.3.4. Działania:

- relacja pomiędzy działaniami prewencyjnymi a reakcyjnymi w obszarze ciągłości działania,
- odpowiedzialności w obszarze ciągłości działania (formalne przypisanie: jednostkowe, zespołowe),
- udokumentowane procedury (istnienie, szczegółowość, testowanie),
- komunikacja wewnętrzna (formalna vs. nieformalna).

W ramach „II. Czynniki pośredniczące” można wskazać na trzy główne obszary:

II.1. Procesy inicjujące:

- zaplanowanie celów,
- rozpisanie celów na zadania i przypisanie zasobów.

II.2. Procesy interpersonalne:

- przypisanie odpowiedzialności za cele i zadania,
- szkolenie i motywowanie pracowników.

II.3. Procesy działania:

- przywództwo,
- komunikacja wewnętrzna (analiza istniejących i modyfikacja pod wyznaczone cele),
- bieżące monitorowanie działań oraz ocena skuteczności,
- adaptacja i nauka.

W ramach „III. Efekty” można wskazać na dwie płaszczyzny:

III.1. Efekty krótkookresowe (bezpośrednie rezultaty):

- sporządzone procedury działania wraz z przypisaniem odpowiedzialności,
- w procedurach uwzględnione zasoby (przygotowane na „trudny czas”),
- wiedza i umiejętności pracowników,
- przetestowane procedury działania w ramach ciągłości działania,
- „certyfikat ISO 22301” (o ile wcześniej nastąpiła decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania ciągłością działania).

III.2. Efekty długookresowe (pośrednie wpływy):

- wewnętrzne (świadomość pracowników, bezpieczeństwo funkcjonowania, kultura organizacyjna),
- zewnętrzne (wiarygodność firmy).

Niemożliwe jest sporządzenie uniwersalnej (jak również szczegółowej) „zero-jedynkowej” listy kontrolnej dla określenia poziomu odporności organizacyjnej, bowiem analiza wskazanych zagadnień to kwestia indywidualna w każdej organizacji. Oprócz zindywidualizowania obszaru odporności organizacyjnej w każdej organizacji występuje również sprzężenie zwrotne pomiędzy poszczególnymi elementami oraz aspekt ciągłego doskonalenia.

Podsumowanie

Teoria stanowi uproszczony obraz wielowymiarowej rzeczywistości. Czynniki wpływające na odporność organizacyjną są różnorodne, zarówno co do ich listy, jak i oddziaływania (kierunku i siły) w poszczególnych organizacjach. Wiedza i doświadczenie decydentów w jednej organizacji mogą wpływać pozytywnie na wzmacnianie poziomu odporności, a w innej stanowić barierę w doskonaleniu działań organizacyjnych. Szybkość zmian w otoczeniu i samej organizacji zwiększa potrzebę wzmacniania odporności w każdej organizacji. Jednakże doraźne krótkookresowe cele i związane z tym bieżące działania gospodarcze mogą mieć priorytet przed tymi mniej namacalnymi i przynoszącymi długookresowy efekt. Jednakże w działalności gospodarczej nie powinno się dopuścić do parafrazy powszechnej mądrości ludowej, że „jesteśmy mądrzy po szkodzi”.

Kryzys powszechnie utożsamiany jest z zagrożeniem i negatywnym ryzykiem w działalności gospodarczej, ale można również zauważyć, że kryzys niesie ze sobą szanse doskonalenia. Z indywidualnego punktu widzenia (organizacji doświadczającej kryzysowej sytuacji) wydaje się to trudne do potwierdzenia i zaakceptowania. Jednakże kryzysowe sytuacje wymuszają szybkie działania, zatem innowacyjne reakcje na kryzys wprowadzane są niezwłocznie, a jednocześnie mogą pozostać w organizacji na dłużej. Dla przykładu digitalizacja procesów kształcenia na poziomie uniwersyteckim przed pandemią COVID-19 była relatywnie na niskim poziomie (w zależności oczywiście od rodzaju i światowej lokalizacji danej uczelni), a nagła sytuacja zakazu kontaktów społecznych wymusiła nowe formy komunikacji i zdalne formy nauczania. Z tej perspektywy dzisiejszy, zasadniczo powszechny poziom digitalizacji nie byłby osiągnięty bez nagłego, negatywnego zdarzenia (pandemii wymuszającej innowacyjne formy działania), a zidentyfikowane pozytywy tych działań spowodowały kontynuację wielu form komunikacji.

Treść oraz wnioski w niniejszym artykule podlegają ograniczeniom wynikającym z koncentracji na publikacjach wydanych w konkretnym okresie oraz w anglojęzycznych czasopiśmie naukowych. Dodatkowo analiza dotyczy obszaru odporności, która jest indywidualna dla każdej organizacji i niemożliwe jest kompleksowe ujęcie tematyki w jednym artykule. Wyniki mogą znaleźć zastosowanie w kolejnych badaniach w naukach o zarządzaniu i jakości. Dotyczy to zarówno badań jakościowych (np. *case study* w konkretnych organizacjach w ukierunkowaniu na ukazanie rezultatów podejmowanych aktywności), jak i ilościowych (m.in. badania porównawcze w ujęciu branżowym). Interesujące byłoby również powiązanie odporności organizacyjnej z modelami zarządzania w praktyce, poprzez np. identyfikację zdolności dynamicznych i działań mogących je wzmocnić. Każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu i jego stała turbulentność w różny sposób wpływa na funkcjonowanie organizacji, zatem tematyka odporności organizacyjnej i działań ją wzmacniających zawsze będzie aktualna.

Załącznik

Wykaz analizowanych 68 artykułów

2023 (7 artykułów)

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14044>

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122421>

<https://doi.org/10.1016/j.res.2023.109383>

<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12459>

<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12495>

<https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2021-0700>

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.03.002>

2022 (7 artykułów)

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09134>

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>

<https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0271>

<https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.11.002>

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012>

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.009>

2021 (22 artykuły)

<https://doi.org/10.32479/irmm.11239>

<https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>

<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758720>

<https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856>

<https://doi.org/10.1080/21681015.2020.1839582>
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
<https://doi.org/10.1111/risa.13769>
<https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0270>
<https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
<https://doi.org/10.1108/IJDRBE-10-2020-0109>
<https://doi.org/10.1108/AJEB-01-2021-0011>
<https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0009>
<https://doi.org/10.1108/CRR-03-2021-0008>
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0158>
<https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2021-0021>
<https://doi.org/10.1108/DPM-04-2021-0128>
<https://doi.org/10.1108/CRR-06-2021-0024>
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
<https://doi.org/10.3311/PPso.15879>
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733036>
<https://doi.org/10.3390/su132313492>
<https://doi.org/10.3390/su13158196>

2020 (15 artykułów)

<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>
<https://doi.org/10.1007/s10669-020-09773-0>
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103114>
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
<https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1744151>
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
<https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
<https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379>
<https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1669385>
<https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1764326>
<https://doi.org/10.1108/CRR-02-2019-0010>
<https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2019-0305>
<https://doi.org/10.3390/su12030958>

2019 (9 artykułów)

<https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244104>
<https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
<https://doi.org/10.1155/2019/3946356>
<https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>

<https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0002>
<https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0007>
<https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0008>
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.010>

2018 (4 artykuły)

<https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1540248>
<https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2016-0356>
<https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
<https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>

2017 (4 artykuły)

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.01.020>
<https://doi.org/10.1051/itmconf/20171204021>
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.12179>
<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

Bibliografia

- [1] Al-Dabbagh Z.S. [2020], The role of decision-maker in crisis management: A qualitative study using grounded theory (COVID-19 pandemic crisis as a model), *Journal of Public Affairs* 5: 1–11.
- [2] Annarelli A., Battistella C., Nonino F. [2020], A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality, *Sustainability* 12(3): 1–15.
- [3] Bruria A., Cohen O., Eide A.W., Nilsson S., Aharonson-Daniel L., Herrera I. [2017], Striving to be resilient: what concepts, approaches and practices should be incorporated in resilience management guidelines?, *Technological Forecasting and Social Change* 121: 39–49.
- [4] Coombs W.T., Laufer D. [2018], Global crisis management – current research and future directions, *Journal of International Management* 24(3): 199–203.
- [5] Corrales-Estrada A.M., Gómez-Santos L.L., Bernal-Torres C.A., Rodríguez-López J.E. [2021], Sustainability and resilience organizational capabilities to enhance business continuity management: a literature review, *Sustainability* 13: 1–25.
- [6] Cruickshank N. [2020], He Who Defends Everything, Defends Nothing: Proactivity In Organizational Resilience, *Transnational Corporations Review* 12(2): 1–11.
- [7] Donthu N., Kumar S., Mukherjee D., Pandey N., Lim W.M. [2021], How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines, *Journal of Business Research* 133: 285–296.
- [8] Gupta A., Singh K.R. [2023], Managing resilience of micro, small and medium enterprises (MSMEs) during COVID-19: analysis of barriers, *Benchmarking: An International Journal* 30(6): 2062–2084.

- [9] Hillmann J., Guenther E. [2021], Organizational resilience: a valuable construct for management research?, *International Journal of Management Reviews* 23(1): 7–44.
- [10] ISO 22301 [2019], *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*, International Organization for Standardization, Geneva.
- [11] ISO 22316 [2017], *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*, International Organization for Standardization, Geneva.
- [12] ISO 31000 [2018], *Risk management – Guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva.
- [13] Liang F., Cao L. [2021], Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience, *Psychology Research and Behavior Management* 14: 1063–1075.
- [14] Liu Y., Chen R., Zhou F., Zhang S., Wang J. [2021], Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ism framework: an exploratory study based on multiple cases, *Sustainability* 13: 1–24.
- [15] Ma Z., Xiao L., Yin J. [2018], Toward a dynamic model of organizational resilience, *Nankai Business Review International* 9(3): 246–263.
- [16] Majchrzak M. [2020], Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji resilience, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 54(1): 32–44.
- [17] Mao Y., Li P., Li Y. [2023], The relationship between slack resources and organizational resilience: The moderating role of dual learning, *Heliyon* 9(3): 1–12.
- [18] Paul J., Khatri P., Duggal H.K. [2023], Frameworks for developing impactful systematic literature reviews and theory building: what, why and how?, *Journal of Decision Systems* 1–14.
- [19] Pearson C.M., Clair J.A. [1998], Reframing crisis management, *The Academy of Management Review* 23(1): 59–76.
- [20] Rosen M.A., Dietz A.S., Yang T., Priebe C.E., Pronovost P.J. [2015], An integrative framework for sensor-based measurement of teamwork in healthcare, *Journal of the American Medical Informatics Association* 22(1): 11–18.
- [21] Smith D. [1990], Beyond contingency planning – Towards a model of crisis management, *Industrial Crisis Quarterly* 4: 263–275.
- [22] Son C., Sasangohar F., Neville T., Peres S.C., Moon. J. [2020], Investigating resilience in emergency management: An integrative review of literature, *Applied Ergonomics* 87(4): 103–114.
- [23] Stępień B. (red.) [2023], *Systematyczny przegląd literatury w naukach ekonomicznych. Metody, przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [24] Tasic J., Amir S., Tan J., Khader M. [2020], A multilevel framework to enhance organizational resilience, *Journal of Risk Research* 23(6): 713–738.

- [25] Walentyłowicz P. [2022], Continuous improvement jako rekomendowana strategia rozwoju przedsiębiorstwa we współczesnych uwarunkowaniach rynkowych, *Organizacja i Kierowanie* 2(191): 33–52.
- [26] Zapłata S. [2021], *Zarządzanie ciągłością działania w organizacji*, w: Górna J., Kaźmierczak M., Zapłata S., *Praktyka zarządzania systemowego w doskonaleniu organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- [27] Zapłata S., Kwiatek P. [2022], Odporność organizacyjna jako podstawa ciągłości działania, *Problemy Jakości* 6: 18–24.

ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA: KONTEKST-CZYNNIKI POŚREDNICZĄCE-EFEKTY

Streszczenie

Różnorodność interakcji pomiędzy podmiotami i warunkami rynkowymi wpływa na tworzenie się sytuacji kryzysowych, które zakłócają normalne, bieżące funkcjonowanie organizacji. Żadna organizacja nie jest w stanie przewidzieć i przygotować się na wszystkie zagrożenia. W ramach minimalizacji negatywnych wpływów na realizację celów biznesowych oraz zapewnienie ciągłości działania konieczne jest wzmacnianie odporności organizacyjnej. Praktycznym problemem jest określenie składowych elementów odporności organizacyjnej oraz działań wpływających na jej wzmocnienie. Wskazanie problematyki i wymiarów odporności organizacyjnej, których analiza prowadzi do identyfikacji czynników ją wzmacniających w konkretnej organizacji, stanowi cel niniejszego artykułu. Efekty przeprowadzonej analizy teoretycznej, w formie systematycznego przeglądu literatury, zostały zaprezentowane w układzie „kontekst-czynniki pośredniczące-efekty”. Wiedza o tych elementach pozwala na podejmowanie w każdej organizacji adekwatnych działań wzmacniających odporność organizacyjną i tym samym wpływa na długookresowe funkcjonowanie na rynku.

SŁOWA KLUCZOWE: ODPORNOŚĆ, ODPORNOŚĆ ORGANIZACYJNA, KRYZYS, CIĄGŁOŚĆ DZIAŁANIA, ZARZĄDZANIE

KODY KLASYFIKACJI JEL: H12, L2, M00

ORGANIZATIONAL RESILIENCE: CONTEXT-MEDIATORS-EFFECTS

Abstract

The variety of interactions between organizations and market conditions affects the creation of crises that disrupt normal day-to-day operations in organization. No organization can anticipate and prepare for all threats. As part of minimizing negative impacts on the achievement of business objectives and ensuring business continuity, it is necessary to strengthen organizational resilience. The practical problem is to identify the constituent elements of organizational resilience and the activities that affect its enhancing. Indication of the issues and dimensions of organizational resilience, the analysis of which leads to the identification of factors that strengthen it in a specific organization is the purpose of this article. The results of the theoretical analysis carried out, in the form of a systematic literature review, are presented in the IMO framework “input-mediators-outcomes”. Knowledge of these elements makes it possible to take adequate activities in any organization to strengthen organizational resilience and thus affect the long-term conduct of business.

KEYWORDS: RESILIENCE, ORGANIZATIONAL RESILIENCE, CRISIS, BUSINESS CONTINUITY, MANAGEMENT

JEL CLASSIFICATION CODES: H12, L2, M00

