

Grażyna Osbert-Pociecha

ELASTYCZNOŚĆ JAKO METAKOMPETENCJA ORGANIZACJI

1. Wstęp

W związku z pojawiającymi się szeroko w literaturze przedmiotu zaleceniami dla współczesnych organizacji, które wskazują na potrzebę bycia elastycznym (dynamicznym), a jednocześnie kompetentnym, celem niniejszego artykułu jest ustalenie relacji pomiędzy tak formułowanymi imperatywami działania organizacji (firm). Próbę takiej eksploracji podjęto na podstawie studiów literatury przedmiotu.

2. Istota i rola kompetencji organizacji

Kompetencje, pojmowane szeroko jako możliwość i umiejętność robienia czegoś w sposób racjonalny, działania w sposób skuteczny i efektywny, z uwzględnieniem ograniczeń czasowych, stały się uwarunkowaniem funkcjonowania organizacji w otaczającej nas rzeczywistości, w której szczególną rolę odgrywa wiedza i informacja.

Wymóg bycia kompetentnym dotyczy różnych aspektów ludzkiej, społecznej aktywności. Szczególnie istotne dla firmy są kompetencje menedżerskie, kompetencje pracownicze, a więc te odniesione wprost do ludzi jako składowej systemu społeczno-technicznego, którym jest przedsiębiorstwo. W ujęciu modelowym traktuje się je jako potencjał sprawczy, jakim dysponują członkowie organizacji, który to determinuje rozmiary efektu synergicznego organizacji, obejmuje posiadaną wiedzę (na którą składają się m.in. formalne kwalifikacje i doświadczenie), a także cechy osobowościowe, zdolności oraz postawy [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 18].

To pierwotne odniesienie pojęcia kompetencji do ludzi w organizacji (będące przedmiotem szczególnej penetracji takich nauk, jak psychologia czy socjologia)

nie jest jedynym wymiarem tego pojęcia. Na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu coraz częściej wywołuje się pojęcie kompetencji organizacji (przedsiębiorstwa) [Bratnicki 2000, s. 15] czy też pojęcie organizacji kompetentnej [Thompson, Richardson 1996, s. 5]. Zwraca się przy tym uwagę, że przedsiębiorstwo „tkwi” niejako w dynamicznym procesie budowania, poszukiwania, integrowania, wykorzystywania, odnawiania swoich zasobów, procesów, zdolności i kompetencji [Bratnicki 2000, s. 13].

Kompetencje organizacji najczęściej traktuje się jako wypadkową kompetencji pracowniczych [Jabłoński 2005, s. 33], podkreślając, że są one wynikiem zbiorowego uczenia się organizacji i wyrażają jej skuteczność w koordynacji różnych umiejętności wykorzystywanych w procesach biznesowych.

To przeniesienie punktu ciężkości w postrzeganiu tej problematyki na kompetencje organizacji wiąże się z ich rolą jako narzędzia zarządzania w wymiarze strategicznym. Jak zauważa M. Bratnicki [2000, s. 43], zadaniem tego zarządzania w firmie jest skonfigurowanie w warunkach niepewności wiązki unikatowych kompetencji i zasobów po to, aby możliwe było generowanie renty ekonomicznej, dostarczanie określonych wartości/korzyści klientom.

Kompetencje są tu szczególnie ważnym elementem, który pozwala w sposób permanentny pokonywać lukę między zamiarem strategicznym (wizją dotyczącą przyszłej pozycji firmy w otoczeniu rynkowym, jej koncepcją biznesowego działania w przyszłości) a urzeczywistnianiem związanej z nim struktury celów i osiągnięciem pożądaných stanów.

Kompetencje organizacji, szczególnie te wyróżniające się jako zestaw unikatowych, zintegrowanych zasobów i umiejętności, postrzegane są dzisiaj jako fundament przewagi konkurencyjnej, a tworzenie unikatowej obecnej i przyszłej architektury zasobów, która stanowi tworzywo dla kluczowych kompetencji staje się, obok wykorzystywania okazji rynkowych, priorytetowym zadaniem dla zarządzających współczesną firmą [Urbanek 2005, s. 12].

Aż do lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia dominującym paradygmatem zarządzania strategicznego było odwoływanie się do pozycji firmy w ramach branży/sektora i przyjmowanie, że determinantą przewagi konkurencyjnej firmy są uwarunkowania zewnętrzne. Dopiero pojawienie się koncepcji RBV (*Resource Based View*), definiującej firmę jako zbiór różnych aktywów, których wykorzystanie ostatecznie kształtuje poziom osiąganą efektywności, wywołało zainteresowanie rolą czynników wewnętrznych w wyjaśnianiu istoty mechanizmu przewagi konkurencyjnej. Do tej pory bowiem przyjmowano optykę MOV (*Market Orientation View*), tj. podejście akcentujące konieczność dopasowywania się do rynku i przyznawania mu szczególnego prymatu w kwestii zapewnienia warunków kontynuowania działalności firmy w przyszłości. Tymczasem okazało się, że źródłem przewagi konkurencyjnej są przede wszystkim skonfigurowane adekwatnie do wymogów rynku zasoby firmy, które kreują wartość dodaną dla klienta, pozwalają

jąc przedsiębiorstwu na szybkie odkrywanie, antycypowanie i wykorzystywanie szans oraz neutralizację zagrożeń wynikających z otoczenia.

Powołując się w tym miejscu na próbę M. Javidana [Lichtarski 2005, s. 38] dotyczącą stratyfikacji zasobów przedsiębiorstwa, można wyróżnić cztery poziomy hierarchiczne, tj. poziom zasobów, umiejętności, kompetencji i kompetencji kluczowych. Należy podkreślić, że właśnie te ostatnie mają szczególne znaczenie dla firmy w sensie osiągania względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Według G. Hamela i C. Prahalada [1999, s. 170], kluczowe kompetencje, zwane także kluczowymi cechami konkurencyjności, muszą odznaczać się tym, że:

- tworzą istotną wartość dla klienta (*valuable*),
- są rzadkie/unikatowe (*rare*),
- stanowią „bramę” do rynków jutra (*inimitable*),
- nie podlegają skutecznej substytucji (*nonsubstitutable*),

(stąd określenie VRIN – jako akronim angielskich odpowiedników tych właśnie atrybutów).

Należy tu podkreślić, że na poziomie podstawowym zasoby, jako elementy przewagi konkurencyjnej, mają wymiar funkcjonalny i odnoszą się do poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, tj. techniki, finansów, marketingu, personelu, systemu informacyjnego itp.

Wspomniani autorzy podkreślają, że kluczowe kompetencje to zestaw odpowiednio zintegrowanych umiejętności i wyróżniających się zasobów przedsiębiorstwa, a nie pojedyncze elementy; te umiejętności łączenia szczególnie akcentuje E. Penrose [Marszałek 2005, s. 29], uznając, że sam fakt posiadania określonych zasobów nie stanowi jeszcze gwarancji sukcesu firmy.

Według M. Bratnickiego [2000, s. 33], kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności, które:

- dają dostęp do ważnych rynków,
- stanowią wkład w postrzegane przez klientów korzyści,
- umożliwiają obniżanie kosztów,
- utrudniają naśladowanie przez konkurencję,
- pozwalają stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych będących podstawą tworzenia wartości dodanej).

Jeśli chodzi o inne atrybuty kluczowych kompetencji, to podkreśla się ich szczególną właściwość na tle szeroko rozumianych zasobów różnego rodzaju, mianowicie to, że nie tracą one swojej wartości w miarę ich wykorzystywania, a wręcz stają się coraz cenniejsze, dodatkowo wzmacniają się wskutek dzielenia się nimi [Bratnicki 2000, s. 23].

Z drugiej jednak strony zauważa się, że wartość kompetencji ma charakter przejściowy, że w ramach dynamicznego ujęcia kompetencji możliwe jest zarówno ich doskonalenie, jak i degradacja. W ramach doskonalenia, podwyższania kompetencji możliwe jest przechodzenie od prostych do bardziej zintegrowanych, w oryginalny sposób skonfigurowanych kompetencji. Jeśli chodzi o degradację kom-

petencji, może ona być wynikiem naturalnej erozji albo też skutkiem benchmarkingu intensywnie wykorzystywanego przez konkurentów. Mając na względzie szczególną rolę kompetencji w kontekście urzeczywistniania naturalnych celów każdej firmy, tj. dążenia do przetrwania i rozwoju, podejmuje się próby ustrukturalizowania procesu tworzenia kompetencji, operacjonalizując w ten sposób działania na rzecz wyboru i ukształtowania określonego, pożądanego zakresu kompetencji.

Taką próbę stanowi m.in. propozycja A. Marszałka [2005, s. 29] składająca się z następujących etapów:

- identyfikacji kluczowych kompetencji,
- definiowania programu zdobywania kluczowych kompetencji,
- budowy kluczowych kompetencji,
- wdrażania kluczowych kompetencji,
- ochrony kluczowych kompetencji.

Warto zwrócić uwagę, że racjonalizując działania na rzecz pozyskania odpowiednich kompetencji, firma jednocześnie powinna podejmować działania pozwalające jej chronić zestaw swoich rdzennych kompetencji, przeciwdziałać ich efemeryczności. Może przy tym korzystać z ogólnie dostępnych instrumentów, np. prawnych, dotyczących ochrony systemów własności intelektualnej i przemysłowej, bądź też tworzyć zasoby tzw. wiedzy niejawnej (ukrytej).

Jak zauważa M. Bratnicki [2000, s. 18], utrzymywanie kompetencji wymaga ich zakotwiczenia w kulturze organizacyjnej, w strukturze organizacyjnej i systemach funkcjonowania. Podobne zadania stawia sobie koncepcja DCV (*Dynamic Capability View*) [Lopez 2005, s. 663], które na mapie nowoczesnych koncepcji zarządzania dałoby się ulokować jako sposób na ewolucyjne przechodzenie organizacji od realizacji założeń koncepcji RBV (*Resource-based View*) do koncepcji KBV (*Knowledge-based View*).

Dynamiczne kompetencje stanowią kompleks dobrze ustrukturalizowanych procesów w organizacji, które tworzą odpowiednie warunki do modyfikowania, odnawiania aktywów biznesowych firmy, np. związane są z umiejętnością skutecznego realizowania rozwoju nowych produktów bądź zawierania aliansów strategicznych z partnerami.

Na obecnym etapie rozwoju zdolność do kreowania wartości, osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej nie opiera się tylko na wykorzystywaniu prostych zasobów (rzeczowych, finansowych), które z natury są statyczne. Koniecznością staje się posiadanie zasobów kompetencji bardziej dynamicznych – będących wynikiem integrowania nagromadzonych zasobów, umiejętności, a także wynikiem szybkiego przyswajania przez organizację nowych umiejętności, to bowiem daje szansę utrzymywania bieżących relacji organizacji z otoczeniem, przezwyciężania turbulencji otoczenia.

Według J. Thompsona i B. Richardsona [1995, s. 6], zachowanie pozycji firmy w konkurencyjnym otoczeniu zależne jest od trzech rodzajów kompetencji, tj. od:

- kompetencji, które są konieczne do realizowania bieżących (operatywnych) zadań i osiągania wyników,
- kompetencji umożliwiających wdrażanie zmian (głównie o charakterze strategicznym),
- kompetencji rozwijających zdolność uczenia się organizacji, w tym identyfikowania szans i zagrożeń oraz strukturalizowania odpowiednich kompetencji będących reakcją na te impulsy otoczenia.

3. Koncepcyjne ramy elastyczności organizacji

Zapotrzebowanie na elastyczność stało się bardzo ważnym uwarunkowaniem funkcjonowania dzisiejszych organizacji¹. Mimo, że elastyczność jest terminem szeroko rozpowszechnionym w literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania, mamy tu do czynienia z brakiem jednoznaczności w jego definiowaniu, interpretowaniu itp. Podkreśla się wielowymiarowość tego pojęcia – ogólnie elastyczność definiuje się jako zdolność do adaptacji, przystosowania się do zmian. Ta zdolność w takim statycznym ujęciu może oznaczać zdolność do funkcjonowania pomimo zmian zachodzących w warunkach działania organizacji, ale może także oznaczać zdolność do podejmowania działań wychodzących naprzeciw zmianom w ramach aktywnego reagowania na zmiany.

W całościowym ujęciu elastyczność opisywana jest poprzez [Upton 1994, s. 72]:

- zakres możliwych stanów,
- czas potrzebny do przejścia z jednego stanu do drugiego,
- koszt niezbędny do dokonania zmiany stanu.

Biorąc pod uwagę powyższe wymiary, można elastyczność zdefiniować jako zdolność do zmiany (lub reakcji) w relatywnie krótkim czasie, przy ponoszeniu zminimalizowanych kosztów (wysiłków), która pozytywnie oddziałuje na wyniki firmy.

Rozpatrując istotę elastyczności, można się posłużyć:

- podejściem ekonomicznym,
- podejściem organizacyjnym.

Po raz pierwszy pojęcie elastyczności w literaturze ekonomicznej zostało przedstawione przez G. Stiglera [Carlsson 1984, s. 181]. Zdefiniował on elastyczność jako atrybut wytwarzania, który dopuszcza stosowanie różnych wariantów produkcji. Uzależniał on elastyczność od przebiegu krzywej kosztów produkcji, przyjmując, że bardziej spłaszczona krzywa kosztów (jednostkowych) z wolniej-

¹ Por. inne opracowania autorki dotyczące relacji między elastycznością a restrukturyzacją i wprowadzeniem zmian (*Działania restrukturyzacyjne jako sposób na kreowanie elastyczności przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*, red. J. Pyka, Wyd. TNOiK, Katowice 2005, s. 317; *Rola elastyczności w rewolucyjnym i ewolucyjnym rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1141, AE, Wrocław 2006, s. 133-138).

szym wzrostem kosztu marginalnego oznacza większą elastyczność. Przedmiotem jego badań była również elastyczność jako odpowiedź firmy na niepewność związaną z fluktuacją popytu. Implikacje zmian popytu na strukturę kosztów w firmie były przedmiotem analiz dokonywanych przez D.E. Millsa i L. Schumanna [Carlsson 1989, s. 182], którzy uznali, że to właśnie elastyczność w zakresie wytwarzania/technologii pozwala małym firmom konkurować z dużymi. Duże firmy osiągają elastyczność głównie poprzez niższe koszty, dzięki skali działania, natomiast małe są elastyczne dzięki temu, że są w stanie szybciej reagować na zmiany w popycie.

Z czasem pojęcie elastyczności rozszerzono, biorąc pod uwagę wszystkie rodzaje turbulencji w otoczeniu firmy, a nie tylko zmiany w popycie – co znalazło odzwierciedlenie w definicji zaproponowanej przez T. Marschaka i R.R. Neisona [Carlsson 1989, s. 182], którzy zasugerowali pojmowanie elastyczności jako:

- zakresu, możliwości wyboru,
- kosztu krańcowego,
- oczekiwanego zysku (krańcowego).

Kolejnymi elementami wykorzystanymi przy analizowaniu ekonomicznej istoty elastyczności były ryzyko i niepewność (w rozumieniu F. Knighta). B. Klein [Carlsson 1989, s. 184] zauważył, że istnieje swoiste powiązanie między ryzykiem i niepewnością a dwoma typami elastyczności. Chodzi tu o:

- elastyczność, która radzi sobie z ryzykiem, np. związana jest z działalnością produkcyjną i oznacza zdolność do wytwarzania różnego rodzaju produktów na tej samej linii produkcyjnej (różne odmiany samochodów),
- elastyczność, która radzi sobie z wykorzystaniem warunków niepewności, tj. nowych możliwości działania; jest to na zasadzie natychmiastowej odpowiedzi na niedające się przewidzieć zmiany, niedające się zaprogramować korzyści związane np. z wprowadzaniem nowej technologii.

Podejście organizacyjne koncentruje swoją uwagę na modelach organizacji, które wyjaśniają mechanizm reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Wykorzystuje się w nim koncepcje organizacji organicznej i przeciwstawnej do niej organizacji mechanistycznej, podkreślając jednocześnie, że relatywnie wyższym poziomem umiejętności przystosowania odznaczają się struktury organiczne. Umożliwiają one realizację bardziej ofensywnych strategii działania jeśli chodzi o poszukiwanie nowych opcji rozwojowych, zamiast stosowania strategii obrony już posiadanej pozycji na rynku. Wskazuje się także na to, że elastyczność organizacji (poszczególnych jednostek organizacyjnych) zależy przede wszystkim od ludzi (mniejszy wpływ mają czynniki o charakterze technicznym). Powyższe pozwala istotę elastyczności w sensie organizacyjnym sprowadzić do procesu uczenia się.

W zgłębianiu istoty elastyczności użyteczne są następujące wymiary:

- operacyjny,
- strategiczny.

Elastyczność operacyjną najczęściej utożsamia się z elastycznością wytwarzania i definiuje się ją jako podstawowy instrument w przewidywaniu niepewności wynikającej z przyczyn zarówno egzogenicznych, jak i endogenicznych. Można ją odnosić do:

- pojedynczej maszyny/urządzenia (linii technologicznej),
- zakładu wytwórczego/fabryki/jednostki biznesowej (zaopatrzenie, dystrybucja, eksploatacja, remonty itp.) lub obszarów funkcjonalnego działania firmy,
- różnego rodzaju zasobów (materiały, środki trwałe, informacje, ludzie).

Kryterium wyróżniającym wymiaru operacyjnego jest krótki horyzont czasowy.

Elastyczności w wymiarze strategicznym przypisuje się szerokie spektrum znaczeniowe [DeToni, Tonchia 2005, s. 525]:

- według Aakera i Mascarenhasa elastyczność oznacza możliwość adaptacji przedsiębiorstwa do dużych zmian w otoczeniu,
- według Lau elastyczność odnosi się do zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na niepewność poprzez dostosowywanie swoich celów za pomocą swej nieprzeciętnej wiedzy i możliwości,
- według DeToni i Tonchii elastyczność to sposób na tworzenie warunków utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej w przyszłości,
- według Clarka elastyczność to liczba możliwych opcji strategicznych w ramach prowadzonej działalności,
- według Hayesa i Pisano elastyczność to szybkość zmiany priorytetów konkurencyjności w ramach prowadzonej działalności,
- według Uptona elastyczność to różnorodność możliwych do podjęcia przez firmę rodzajów działalności,
- według Stalka elastyczność to szybkość przenoszenia się z jednego rodzaju działalności na inny.

Z reguły też strategiczny wymiar elastyczności utożsamiany jest z względnie długim horyzontem czasowym i zmianą dotychczasowej koncepcji biznesowego działania, zmianą istoty organizacji, jej pozycji na rynku. Czasami (por. klasyfikacja według S. Gustavssona [1984, s. 801]) wyróżnia się pośredni poziom elastyczności taktycznej (średniookresowej), wiążąc ją z wytwarzaniem według zróżnicowanych standardów, możliwością indywidualizowania produkcji zgodnie z wymogami odbiorcy itp.

Wartą odnotowania próbę eksploracji istoty elastyczności podjęli W. Golden i D. Powell [2000, s. 373], wykorzystując do jej scharakteryzowania cztery wymiary, poprzez które może ona być osiągnięta, a mianowicie:

- wymiar czasowy związany z pytaniem o czas, który jest niezbędny, aby zareagować na zmiany,
- wymiar zakresu – określa liczbę opcji, które organizacja inicjuje lub posiada, potrzebnych do tego, aby zareagować na zmiany zarówno przewidywalne, jak i nieprzewidywalne,

- wymiar celu związany z reaktywną lub proreaktywną postawą organizacji wobec zmian,
- wymiar skoncentrowania działań i wysiłków (tj. punktu ciężkości) związany z rodzajem przesłanek do kreowania elastyczności.

Konkludując, możemy stwierdzić na podstawie dokonanego powyżej przeglądu literatury, że natura elastyczności jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania. Mnogość rodzajów, typów, wymiarów potwierdza, że organizacje mogą być elastyczne na wiele różnych sposobów. Elastyczność może być odnoszona do poszczególnych składowych organizacji, np. do realizowanych przez nią funkcji (w tym wytwarzania/świadczenia usług), do będących wynikiem jej działalności produktów (wyrobów/usług), do ludzi stanowiących społeczny podsystem organizacji itp., a także do organizacji jako całości, jeśli uznamy ją za efekt synergiczny elastyczności cząstkowych związanych z poszczególnymi składowymi organizacjami.

Na potrzeby dalszych rozważań przyjęto, że istota elastyczności organizacji sprowadza się do proaktywnego kształtowania zdolności organizacji do dokonywania zmian pod wpływem impulsów zewnętrznych i wewnętrznych w taki sposób, aby nie naruszając granic spójności organizacji, jednocześnie tworzyć warunki do konkurencji na rynku i urzeczywistniania wybranych celów efektywnościowych. Szczególnie istotne dla tej zdolności są dwa wymiary, tj. wymiar zakresu i czasu.

4. Kompetencje a elastyczność organizacji

Podkreślając, że podjęte w poprzednich punktach próby scharakteryzowania istoty zarówno kompetencji, jak i elastyczności organizacji nie wyczerpują w pełni możliwych ujęć, należy wskazać na ich potencjalny charakter. W obu przypadkach podstawowymi komponentami są: gotowość, umiejętność, zdolność.

Przesłanką, która wywołuje potrzebę „bycia elastycznym” i posiadania kluczowych kompetencji jest zachowanie bytu organizacji, czyli urzeczywistnienie jej naturalnych celów przetrwania i rozwoju. Funkcjonując w turbulentnym otoczeniu, organizacja stara się *a priori* przygotować do nieoczekiwanych, trudnych do przewidzenia warunków działania, co sprowadza się do tworzenia warunków sprzyjających kolejnym zmianom odnoszącym się do poszczególnych składowych organizacji (tj. produktów, technologii, faz procesu wytwarzania lub świadczenia usługi, jednostek organizacyjnych, obszarów funkcjonalnego działania itp.) i uwarunkowań związanych z jej funkcjonowaniem w otoczeniu (tj. pozycji na rynku, relacji z odbiorcami, dostawcami itp.).

Ciągłe dynamizowanie organizacji i zapewnianie jej witalności zgodnie z koncepcją dualnej natury elastyczności według H. Volberdy [1998, s. 104] jest możliwe na dwa różne sposoby: albo poprzez zwiększanie swojej podatności na wprowadzenie zmian będących odpowiedzią na impulsy wewnętrzne lub zewnętrzne, albo poprzez zwiększanie swojej odporności na zmiany i dążenie do „zapanowania”, utrzymania kontroli nad nimi (co ostatecznie nie wyklucza po-

dejmowania określonych działań, dokonywania zmian w organizacji i jej relacjach z otoczeniem).

Dokonując wyboru sposobu uelastycznienia organizacji, czyli osiągnięcia celu, jakim jest poprawa efektywności działania, przetrwanie i rozwój (warto tu podkreślić, że elastyczność sama w sobie nie jest wartością), organizacja odwołuje się przede wszystkim do zasobów, posiadanych kompetencji, którymi jest w stanie dysponować.

Osiąganie elastyczności zarówno w wymiarze czasowym (poprzez optymalizowanie czasu przyswojenia nowych rozwiązań), jak i w wymiarze zakresu, tj. wypracowania określonej liczby opcji, które organizacja inicjuje dla zmian dających się przewidzieć, oraz liczby opcji możliwych do wykorzystania, aby zareagować na zmiany trudne do antycypacji – wiąże się z przygotowaniem i wdrożeniem katalogu/zestawu rozwiązań uelastyczniających, które wzbogacając wachlarz kompetencji, pozwalają organizacji utrzymywać „stan gotowości” i czynią ją bardziej dynamiczną. Nieodzowne staje się intensyfikowanie procesu uczenia się, opanowywania nowych rutyn, procedur, co stanowi dodatkowy argument na rzecz tego, aby dążenie do „bycia elastycznym” potraktować jako metakompetencję, czyli coś, co poprzedza ujawnienie się określonych kompetencji, wymaganych dla urzeczywistnienia się określonej opcji strategicznego rozwoju. W tym sensie uelastycznienie czy to określonych zasobów (np. zasobów ludzkich), czy produktów, procesów, struktur itp. ma charakter działań preparacyjnych, rozszerzających spektrum możliwości dokonywania rekonfiguracji będącej kluczową kompetencją (czyli budowanie rdzenia kompetencyjnego firmy).

Mając na względzie to, że metodyka procesu budowy, tworzenia kompetencji jako elementu przewagi konkurencyjnej odnosi się do poszczególnych rodzajów zasobów związanych z realizacją danej funkcji lub procesu w organizacji, należy zwrócić uwagę na potrzebę kształtowania elastyczności organizacji poprzez jej egzekwowanie w tych przekrojach funkcjonowania organizacji, tj. w odniesieniu do poszczególnych funkcji, procesów, co nie wyklucza pojawienia się konfliktów (czy nawet sprzeczności) między nimi.

4. Zakończenie

Osiąganie elastyczności wcześniej sprowadzało się głównie do operowania poziomem zasobów rzeczowych (tj. poziomem zapasów materiałowych, dysponowaniem wielozadaniowymi maszynami/urządzeniami itp.), ludzkich (uelastycznianie zatrudnienia, czasu pracy) lub finansowych (np. wykorzystywanie obcych źródeł finansowania). Obecnie punkt ciężkości osiągania elastyczności przesunął się wyraźnie w kierunku dysponowania odpowiednimi zasobami informacyjnymi oraz zdolnością do ich pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania, a ujmując to szerzej – do zdolności uczenia się organizacji. To ostatnie jest właśnie elementem strukturalizującym zarówno elastyczność organizacji (w jej strategicznym wymiarze), jak i kompetencje organizacji.

Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Carlsson Bo., *Flexibility and the Theory of the Firm*, „International Journal of Industrial Organization” 1989, vol. 7, nr 2.
- DeToni A., Tonchia S., *Definition and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities*, „Omega” 2005, vol. 33.
- Golden W., Powell P., *Towards a Definition of Flexibility. In Search of the Holy Grial*, „Omega” 2000, vol. 28, nr 3/73.
- Gustavsson S., *Flexibility and Productivity in Complex Production Processes*, „International Journal of Production Research” 1984, vol. 22, nr 5.
- Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Jabłoński M., *W kierunku holistycznej analizy kompetencji w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2005 nr 1.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Lopez S.V., *Competitive Advantage and Strategy Formulation. The Key Role of Dynamic Capabilities*, „Management Decision” 2005, vol. 43, nr 5-6.
- Marszałek A., *Proces tworzenia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2005 nr 3.
- Rakowska A., Sitko-Lulek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Thompson J., Richardson B., *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, „Management Decision” 1996, vol. 34, nr 1.
- Upton D.M., *The Management of Manufacturing Flexibility*, „California Management Review” 1994, vol. 36, nr 2.
- Volberda H.W., *Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive*, Oxford University Press Inc., New York 1998.

FLEXIBILITY AS A METACOMPETENCE OF ORGANIZATION

Summary

This article refers to recommendations for contemporary organization. They often exist in both academic and practical literature. They usually order organization to be both flexible (dynamic) and competent, so the author made an attempt to explore the relationship between these imperatives of organization.

Grażyna Osbert-Pociecha – dr hab., prof. nadzw. w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorczości Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.