

Atrybuty doskonałości organizacji

Prof. dr hab. Maria Romanowska

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Katedra Zarządzania, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

 <https://orcid.org/0000-0003-0465-4768>

Wprowadzenie

Nauki o zarządzaniu zmagają się z kompleksem dyscypliny niedojrzałej, niemającej precyzyjnie zdefiniowanych paradygmatów i kanonów metodologicznych. Profesor Stanisław Sudoł w swojej ostatniej książce *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*¹ wśród słabości przypisywanych tej dyscyplinie wymienił wieloznaczność pojęć i różnorodność ich rozumienia. Skutkiem dowolności i niejednoznaczności terminologii jest trudność komunikowania się przedstawicieli tej dyscypliny i niska jakość badań. Używając różnych określeń dla tych samych bytów organizacyjnych, uczeni pozbawiają się możliwości porównywania wyników badań i rozwijania teorii.

Przykładem słabości nauk o zarządzaniu w zakresie definiowania podstawowych pojęć jest prawdziwa „dżungla terminologiczna” dotycząca tak ważnego zagadnienia, jakim są atrybuty doskonałości organizacji i sposoby ich mierzenia. W odróżnieniu od nauk o zarządzaniu ekonomia dysponuje zbiorem doskonałych i precyzyjnych kryteriów oceny obecnego i przewidywanego stanu ekonomicznego przedsiębiorstwa. Dzięki standardom systemu rachunkowości badania w ekonomii dają wyniki porównywalne w przekrojach branżowych i regionalnych. Ze względu na to, że nauki o zarządzaniu w części tylko zajmują się podmiotami ekonomicznymi, a badania dotyczą nie tylko procesów gospodarczych, przydatność ekonomicznych miar doskonałości organizacji jest w zarządzaniu ograniczona.

Celem opracowania jest pokazanie zróżnicowania pojęciowego i terminologicznego związanego z oceną doskonałości organizacji, zaprezentowanie próby usystematyzowania atrybutów doskonałości organizacji oraz oceny ich znaczenia w zarządzaniu organizacją.

1 S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 41–42.

Klasyfikacja atrybutów doskonałości organizacji

Idea organizacji doskonałej budzi duże zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania. W procesie rozwoju nauk o zarządzaniu rozszerzał się zakres badanych podmiotów i procesów. Towarzyszyła temu rozbudowa zbioru narzędzi oceniających działalność organizacyjną o narzędzia zapożyczone z ekonomii, socjologii, psychologii i innych dyscyplin. Ewolucję idei i zasad doskonałości organizacji, počawszy od nurtu naukowego zarządzania aż do współczesności, bardzo dobrze oddają Hermel i Ramis-Pujol w często cytowanym artykule *An evolution of excellence: some main trends*². Ich zdaniem dyskusja o doskonałości rozpoczęła się po publikacji książki Petersa i Watermana *In search of excellence*³. Pod jej wpływem doskonałość identyfikowano z takimi zasadami zarządzania jak specjalizacja, motywacja przez wartości i cele, bliskie relacje z klientem, prosta struktura. W drugim etapie rozwoju koncepcji doskonałości poszukiwano w procesach dostosowawczych i zmianie, eksponując dwie cechy doskonałego przedsiębiorstwa: adaptacyjność i jakość funkcjonowania. W trzecim etapie rozwoju koncepcji doskonałości powrócono do szukania źródeł doskonałości w usprawnianiu wnętrza organizacji, kluczowymi elementami budującymi doskonałość były jakość i uczenie się organizacji. Etap czwarty, w którym aktualnie funkcjonujemy, Hermel i Ramis-Pujol nazwali etapem modeli doskonałości, czyli doskonalenia organizacji przez zastosowanie standardowych metodyk związanych z certyfikacją w różnych obszarach organizacji. Każda ze standardowych metodyk ma własne zestawy kryteriów oceny, używane do samooceny i porównań organizacji. Obecnie zidentyfikowano prawie sto modeli doskonałości stosowanych w 83 krajach⁴.

Opis ewolucji koncepcji doskonałości organizacji dobrze pokazuje związek rozumienia tego pojęcia z rozwojem nauk o zarządzaniu. W miarę włączania do badań kolejnych determinant i sfer aktywności organizacji rozszerzało się rozumienie doskonałości i jej atrybutów.

Kluczem do poszukiwania miar doskonałości organizacji jest odpowiedź na pytanie, czym jest i jakie cechy ma organizacja doskonała. Najogólniej można powiedzieć, że jest to organizacja sprawna w sensie sposobu działania i wyników, jakie osiąga. Odpowiedź ta zakłada, że ocena doskonałości organizacji może dotyczyć

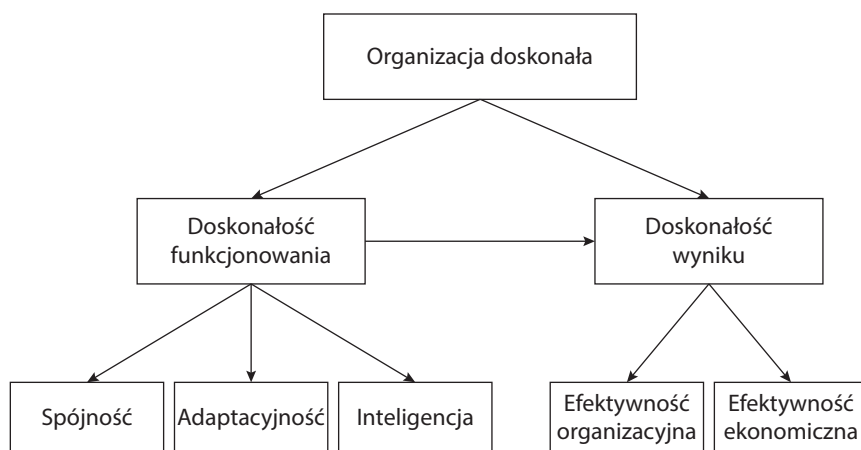
2 P. Hermel, J. Ramis-Puyol, *An evolution of excellence some main trends*, „The YQM Magazine” 2003, vol. 15, no. 4, s. 230–243.

3 T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.

4 Za: J. Jurczak, *Osiąganie doskonałości organizacyjnej*, [w:] G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 176.

sposobu jej działania w ujęciu funkcjonalnym, strukturalnym, procesowym i każdym innym, a niezależnie lub w powiązaniu z tą oceną organizacja może być oceniana za skutki i efekty swojej działalności.

Przegląd sposobów oceny doskonałości organizacji pozwala na przyporządkowanie każdego z atrybutów doskonałości do jednej z dwóch kategorii: atrybutów doskonałości funkcjonowania i atrybutów efektów działalności. W ramach tych głównych kategorii można wyróżnić węższe elementy. W ocenie doskonałości funkcjonowania organizacji są to trzy atrybuty doskonałości: spójność, adaptacyjność i inteligencja, w ocenie doskonałości wyniku są to dwa atrybuty: efektywność organizacyjna i efektywność ekonomiczna. Zaproponowany sposób klasyfikacji atrybutów zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja atrybutów doskonałości organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Ujęte na rysunku atrybuty i powiązania między nimi zostaną omówione w dużym skrócie. Ze względu na wielość koncepcji i sformułowań opisujących poszczególne atrybuty zawężono ich prezentację do uznanych przez autorkę za najważniejsze.

Atrybut 1. Spójność

Spójność (*corporate coherence*) jako cecha doskonałości organizacji jest synonimem doskonałości organizacji w sensie idealnego połączenia wszystkich jej części w całość. Idea spójności zawarta jest w definicji organizacji jako całości nastawionej na realizację celu, złożonej z części, z których każda przyczynia się do powodzenia całości. Ta cecha organizacji była szczególnie eksponowana w nurcie naukowego zarządzania, w koncepcji biurokracji, a także we wczesnych koncepcjach

zarządzania ludźmi. Mechanistyczny model organizacji właśnie w spójności widział źródło sprawności organizacji. Ideę spójności dobrze odzwierciedlają między innymi zasada harmonizacji Adamieckiego, prakseologiczna zasada harmonii, model biurokracji Webera czy koncepcja integracji pracowniczej popularna w latach siedemdziesiątych XX wieku. Zasada spójności oznacza konieczność wzajemnego dostosowania decyzji kierowniczych i wykonawczych podejmowanych w różnych podsystemach, funkcjach i częściach struktury organizacji. Na liście synonimów słowa *spójność* znajdują się między innymi następujące pojęcia: *koherencja*, *koherentność*, *kohezja*, *adekwatność*, *synergia*, *dopasowanie*, *korelacja*, *współzależność*, *spoistość*, *nierozzerwalność*, *jednolitość*, *zgranie*⁵. Każde z tych pojęć dobrze oddaje istotę spójności jako idei łączenia części składowych w logiczną i zwartą całość. W literaturze zagranicznej problem spójności jest najczęściej związany z pojęciami *coherence*, *cohesion*, *alignment*, *coalignment*, *fit*, w literaturze polskiej zamiennie używane są określenia *spójność*, *koherencja* lub *dopasowanie*. Słowo *dopasowanie* ma węższe znaczenie niż dwa pozostałe, ponieważ ogranicza się tylko do dostosowań biernych, podczas gdy pojęcia *spójność* i *koherencja* obejmują procesy wzajemnych dostosowań różnych elementów⁶.

Problem spójności bywa rozpatrywany bardzo wąsko – jako wewnętrzna zgodność w danym podsystemie organizacyjnym, na przykład zgodność wartości w organizacji, wewnętrzna zgodność rozwiązań strukturalnych, procesów czy elementów funkcji, wewnętrzna zgodność różnych wyborów strategicznych. W zarządzaniu strategicznym przyjęto szerokie rozumienie spójności – nie tylko w sensie wzajemnego dopasowania części organizacji, ale też dopasowania strategii i działalności organizacji do zmian otoczenia, co wiąże atrybut spójności z atrybutem adaptacyjności. W sposób poglądowy ideę spójności w zarządzaniu całą organizacją dobrze wyraża bardzo popularny na świecie model 7S, definiujący organizację jako całość złożoną ze wzajemnie powiązanych ze sobą elementów: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), procedur (*systems*), kadry (*staff*), stylu kierowania (*style*), umiejętności (*skills*) i wspólne wartości (*shared values*)⁷.

Atrybut 2. Adaptacyjność

Atrybut adaptacyjności (*adaptivity*) wszedł do kanonu ocen doskonałości organizacji w związku z rozwojem nurtu systemowego w zarządzaniu i związaną z tym nurtem teorią równowagi organizacyjnej, a także w związku z rozwojem teorii

5 <https://synonim.net/synonim/spójność> (dostęp: 25.06.2020).

6 M. Romanowska, *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 6, s. 3–9.

7 T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence...*, s. 10.

zarządzania strategicznego. Koncepcja równowagi organizacyjnej wyjaśnia potrzebę współistnienia w organizacji elementu stałości i zmiany, zarówno w relacjach organizacji z otoczeniem, jak i w odniesieniu od elementów wewnętrznych. Potrzeba pokonywania zakłóceń i utrzymania sprawności wymaga równowagi dynamicznej. Stan organizacji jest wypadkową dążenia organizacji do przywracania równowagi lub jej zakłócania. Dążąc do równowagi dynamicznej, organizacja podlega procesowi ciągłej lub okresowej transformacji.

W zarządzaniu strategicznym zainteresowanie badaczy od początku skupiało się na relacjach organizacji z otoczeniem. Postulatem sprawnej organizacji było stosowne do okoliczności przystosowanie się organizacji do otoczenia. Już w latach sześćdziesiątych XX wieku rozważany był model czynnych i biernych przystosowań organizacji do zmian w otoczeniu. Ansoff w swojej koncepcji organizacji służącej otoczeniu (OSO) za cechę najważniejszą takiej organizacji uznał czujność strategiczną i adekwatne do wyzwań otoczenia sposoby reagowania na zmiany⁸. Ansoff eksponował problem kreatywnych dostosowań strategii do coraz bardziej złożonego i dynamicznego otoczenia jako kluczowy warunek przetrwania i rozwoju korporacji. Orientacja na dostosowanie się do zmian zewnętrznych jest też typowa dla przedstawicieli szkoły pozycyjnej. W swoich pracach jako główny czynnik sukcesu strategicznego przedstawiali oni dostosowanie strategii do charakteru sektora, jego wieku, rozproszenia, stopnia globalizacji, a także do działania pięciu sił konkurencji oraz dynamiki sektora kształtowanej przez makrootoczenie. Szkoły ewolucyjna i zasobowa zarządzania strategicznego, zainspirowane ideą emergencji, doceniły zdolność organizacji do samoorganizowania się i dostosowywania do zmian jako alternatywę planowania strategicznego i aktywnego wpływania na otoczenie.

Przekonanie, że organizacje działają w chaosie, a ich najważniejszym celem jest pokonywanie turbulencji, podniosło zasadę adaptacyjności do rangi kluczowej cechy organizacji doskonałej. Adaptacyjność w ewolucyjnym nurcie zarządzania strategicznego jest utożsamiana z różnicowalnością (*variation*). Różnicowalność określa się jako kreatywne dostosowywanie się do zmian otoczenia. Różnicowanie przejawia się bogactwem metod zarządzania, struktur, strategii, stylów kierowania, co doprowadza do transformacji organizacji⁹.

Atrybut adaptacyjności jest bardzo złożony i przez to trudny, jeśli nie niemożliwy do operacjonalizacji. W ramach tego konstruktu istnieje wiele koncepcji i związanych z nimi propozycji pomiaru bliskich temu pojęciu. Do pojęć i koncepcji

8 H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982, s. 231–237.

9 E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 125–133.

najbliższych idei adaptacyjności należą koncepcje elastyczności, sprężystości, oburęczności i zwinności.

Elastyczność organizacji (*flexibility*) jest definiowana jako zdolność organizacji do dostosowywania się do zmian bez utraty stanu równowagi. Przeciwnostwem elastyczności jest sztywność organizacji¹⁰. Krupski odróżniał elastyczność od adaptacyjności, pisząc: „Adaptacja to przystosowanie, a elastyczność to zwinność, ruchliwość, rozciągliwość, ale również szybkie odreagowywanie, a więc także adaptacja” i wiązał elastyczność z pojęciem przedsiębiorstwa w ruchu, czyli „przedsiębiorstwa, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy”¹¹. Elastyczność organizacji wiąże się głównie z dwoma sposobami jej osiągania: dywersyfikacją i redundancją zasobów. Organizacje elastyczne reagują zarówno na przewidywalne, jak i nieprzewidywalne zmiany, tworząc i dobierając odwracalne opcje swojego działania i rozwoju, jednocześnie kreując możliwości zmiany tych opcji z zaangażowaniem optymalnej ilości nakładów i czasu oraz utrzymaniem ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W nurcie badań nad procesami reagowania organizacji na zmiany mieści się też koncepcja zwinności przedsiębiorstwa. Początkowo pojęcie zwinności (*agility*) zastosowano do małych zespołów zajmujących się programowaniem, a z czasem do zarządzania całą organizacją. Zwinność jest koncepcją zarządzania dobrze osadzoną w praktyce, dysponującą standardowymi narzędziami pomiaru zwinności i technik jej wdrażania¹². Zwinność jest rozumiana jako sposób przystosowania się organizacji do otoczenia, zdolność reagowania na zmianę, umiejętność wykorzystania pojawiających się okazji, w szczególności o krótkim cyklu życia. Jest ona najczęściej odnoszona do zarządzania produkcją, sfery technologicznej i finansowej, rzadziej do poziomu strategicznego i społecznego organizacji. Zwinność to zdolność do przeprowadzania wydajnej zmiany poziomu operacyjnego w odpowiedzi na niepewność i zmieniające się wymagania wobec organizacji¹³. Nowe modele zwinności rozszerzające to pojęcie na wszystkie obszary zarządzania zbliżają pojęciowo zasadę zwinności do zasad spójności i adaptacyjności.

Kolejną koncepcją rozwijającą zasadę adaptacyjności jest koncepcja oburęczności (*ambidexterity*). Nazywana jest kluczowym paradoksem zarządzania, gdyż

10 A. Stabryła, *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 20.

11 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 21 i 239.

12 T. Kosiński, *Trzy fale zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2019, nr 172, s. 143–154, s. 151.

13 A. Stachowiak, *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019, s. 91–92.

odwołuje się do istnienia trwałego napięcia pomiędzy działaniami eksploatacyjnymi i eksploracyjnymi. Oburęczność definiowana jest jako strategiczna zdolność organizacji do symultanicznej realizacji działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych o charakterze dynamicznym¹⁴. Uważa się, że eksploracja i eksploatacja wymagają odmiennych umiejętności i gdy rywalizują w danym momencie o rzadkie zasoby organizacji, są ze sobą ujemnie powiązane. Oburęczność odpowiada za utrzymanie równowagi warunkującej przeżycie i dobrobyt systemu organizacyjnego. Pojęcie to jest też odnoszone do innych obszarów poza strategią, między innymi do struktur organizacji – poprzez łączenie luzu typowego dla struktur organicznych z porządkiem wprowadzanym przez struktury mechanistyczne. Oburęczność daje możliwość harmonizacji i pogodzenia kontradycyjnych działań w ramach zarządzania strategicznego, jakie pojawiają się pod wpływem presji koniunkturalnej, konkurencyjnej, innowacyjnej czy społecznej¹⁵.

Jedną z nowszych koncepcją rozwijających nurt adaptacyjności jest koncepcja prężności organizacyjnej (*resilience*). Badacze zajmujący się tą tematyką posiłkują się naukowymi osiągnięciami psychologii, a także zarządzania i logistyki. Termin prężności pojawiał się w przeszłości w badaniach nad odpornością organizacji na ryzyko wystąpienia kryzysu czy katastrofy. Prężność organizacyjna jest definiowana jako zdolność organizacji do absorpcji bądź minimalizowania negatywnego wpływu sytuacji kryzysowych i do dalszego działania po wystąpieniu kryzysu¹⁶.

W badaniach nad prężnością można obecnie wyróżnić trzy nurty: prężność organizacyjna jako odporność łańcucha działalności, prężność organizacyjna jako prężność personelu oraz prężność organizacyjna jako zdolność przystosowawcza przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia.

Znaczeniowo zbieżne ze sprężystością jest określenie antykruchości (*antifragility*), wprowadzone do literatury przez amerykańskiego specjalistę od zarządzania ryzykiem Taleba. Według niego synonimem zdolności do przetrwania i adaptacji jest antykruchłość – przeciwieństwo kruchości, cecha organizacji, która pozwala radzić sobie z tym, co nieznanne, robić dobrze rzeczy, których nie rozumiemy¹⁷.

14 A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 22–24.

15 Tamże, s. 35.

16 M. Rzegocki, *Prężność organizacyjna jako miara i atrybut doskonałości przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2019, rozdz. 1.

17 N.N. Taleb, *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013, s. 15–17.

Atrybut 3. Inteligencja

Nurty ewolucyjny i zasobowy w zarządzaniu strategicznym zwróciły uwagę na kluczowe znaczenie inteligencji i mądrości organizacji w zapewnieniu jej przetrwania i sukcesu. Wyróżnienie wśród zasobów kluczowych kompetencji wywodzących się z zasobów niematerialnych wskazało na ludzi i ich wyjątkowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej i rozwoju. Organizacja doskonała uczy się, jest kreatywna, przedsiębiorcza, mądra, innowacyjna. Wszystkie te określenia w jakiś sposób nawiązują do możliwości intelektualnych ludzi zatrudnionych w organizacji. Atrybut inteligencji najczęściej jest wyrażany w następujących określeniach organizacji: ucząca się, kreatywna, przedsiębiorcza, inteligentna, innowacyjna. Wells inteligencję określa mianem IQ organizacji, stawiając znak równości między inteligencją a mądrością, a przeciwstawiając inercji. Inteligentna organizacja to inteligentna strategia, inteligentna struktura i inteligentne umysły¹⁸.

Jednymi z pierwszych koncepcji budujących model organizacji inteligentnej były koncepcje organizacji uczącej się i zarządzania wiedzą w organizacji. Zorganizowany proces uczenia się indywidualnego i zespołowego przekłada się na gromadzenie unikatowych zasobów wiedzy i wykorzystywanie ich w procesach adaptacyjnych. Wiedza stale odnawiana i rozwijana w unikatowych procesach uczenia się jest źródłem kluczowych kompetencji i buduje elastyczność i adaptacyjność organizacji¹⁹.

Nowszą wersją koncepcji organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą jest koncepcja zdolności dynamicznych. Zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*) definiuje się jako umiejętność integracji, budowania i rekonfiguracji zasobów organizacji w celu dostosowania organizacji do zmiennych warunków otoczenia. Tece wyróżnił cztery rodzaje zdolności dynamicznych: kształtowanie efektywnych procesów zarządzania zmianą, intuicję i wizję – prowadzące do tworzenia nowatorskich modeli biznesu, szybkość reagowania na zmiany oraz budowanie mechanizmów doskonalenia decyzji inwestycyjnych²⁰. Pojęcie zdolności dynamicznych od pojęcia kompetencji i zasobów odróżnia czynnik czasu – zdolności dynamiczne to zdolności utrzymujące się na wysokim poziomie i zmieniające charakter w zależności od zmian w otoczeniu. Ważne jest też zakorzenienie kluczowych kompetencji w wewnętrznych procesach organizacji, zdolności dynamiczne są rozwijane

18 J.R. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 20–29.

19 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem...*, s. 195–226.

20 Za: M. Sajdak, *Tworzenie, wykorzystywanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), s. 38–46.

w organizacji, nie mogą, jak inne zasoby, być kupowane czy przejmowane od innych organizacji²¹.

Organizacja kreatywna (*creative organization*) i koncepcja kreatywności związane są z Schumpeterowską koncepcją teorii rozwoju społecznego i „twórczej destrukcji”, z nurtem strategicznym w zarządzaniu, a także z psychologicznymi koncepcjami zachowań organizacyjnych. Zdolność człowieka i zespołów do znajdowania niekonwencjonalnych rozwiązań w nieprzewidywalnym otoczeniu jest powszechnie uważana za najcenniejszą kompetencję. Nowoczesne systemy zarządzania opierają się na kreatywnych zespołach i kreatywnej kulturze. Czynnikiem kreatywności jest też punktem wyjścia do budowania innowacyjności przedsiębiorstw. Suszyński wskazuje na rosnące znaczenie kreatywności przedsiębiorstw we współczesnym otoczeniu, pisząc:

Współczesne doświadczenia na poziomie przedsiębiorstw oraz dorobek w tym względzie wskazują na dalej rosnące znaczenie kreatywności przedsiębiorstw. W połączeniu z innymi miękkimi elementami organizacji i zarządzania staje się ona pożądanym efektem, jak też cennym źródłem tak widocznych zjawisk procesu postępu i rozwoju jak zwrot w stronę szeroko rozumianej wartości, poszerzenie grona beneficjentów procesu rozwoju, przełomowe technologie, rewolucja komunikacyjna itp.²²

W naukach o zarządzaniu funkcjonują pojęcia organizacji przedsiębiorczej i przedsiębiorczości organizacyjnej (*corporate entrepreneurship*). Przedsiębiorczość, traktowana jako cecha działalności przedsiębiorstwa na rynku, szczególnie w sensie odwagi i kreatywności strategii, odnoszona jest do postaw i zachowań uczestników organizacji. W drugim znaczeniu jest to określane jako intraprzesiębiorczość, styl zarządzania, w którym stwarzane są warunki do podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw przez pojedynczych pracowników i zespoły. W ostatnich latach wyłoniły się i rozwijają nowe typy badań – przedsiębiorcza twórczość i twórcza przedsiębiorczość, które są zorientowane na integrację dorobku w zakresie twórczości i przedsiębiorczości²³.

Pojęciem szerszym od pojęcia organizacji kreatywnej jest pojęcie organizacji innowacyjnej (*innovative organization*). Teoria innowacyjności organizacji zawiera elementy koncepcji kreatywności i przedsiębiorczości, wzbogacając czynniki sukcesu organizacji o czynniki zewnętrzne, w szczególności pokazując związek innowacyjności

21 Tamże, s. 40–41.

22 C. Suszyński, *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” 2018, nr 5, s. 46.

23 K. Bratnicka, *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.

przedsiębiorstwa z branżą i polityką państwa oraz postępowaniem techniki. Teoria innowacji ma w swoim dorobku nie tylko liczne koncepcje i ogromny dorobek empiryczny, ale też dysponuje szerokim zestawem metod pomiaru innowacyjności.

Do cech doskonałości mieszczących się w pojęciu inteligencji, ale też częściowo spójności, można zaliczyć pojęcie dojrzałości organizacyjnej. Dojrzałość organizacyjna (*organizational maturity*) jest definiowana jako zaawansowanie organizacji w procesie jej doskonalenia, osiągnięcie wysokiego poziomu sprawności i zorganizowania, stan gotowości do realizacji określonych zadań w sposób niezawodny, profesjonalny, efektywny i kompleksowy²⁴. Dojrzałość jest wynikiem procesu uczenia się organizacji i przystosowywania do zmian. Postulat dojrzałości dotyczy całości organizacji, jej poszczególnych obszarów funkcjonalnych i zadaniowych, procesów projektów, strategii i innowacyjności.

Atrybut 4. Efektywność organizacyjna

Efektywność organizacyjna (*organizational effectiveness*) jest stosowana w ocenie zjawisk organizacyjnych od ponad 50 lat i stanowi alternatywę dla oceny efektywności ekonomicznej. Pojęcie to jest niejednoznaczne, efektywność organizacyjna rozumiana jest szeroko jako skuteczność i sprawność, a wąsko jako osiągnięcie określonych, pozytywnych wyników. Wyróżnia się dwa wymiary efektywności: operacyjny i strategiczny. Efektywność w sensie operacyjnym oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykorzystaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tę samą koncepcję biznesu. W wymiarze strategicznym efektywność polega na tym, że działa się w odmienny sposób niż inne podmioty w branży, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje biznesowego działania²⁵. Za najważniejsze atrybuty doskonałości w wymiarze organizacyjnym można uznać trwałość organizacji i jej konkurencyjność.

W literaturze przyjmuje się założenie, że trwałość organizacji wyraża się w jej długowieczności. Długowieczność organizacji (*corporate longevity*), określenie przejęte z nauk przyrodniczych, symbolizuje zdolność organizacji do trwania i rozwoju mimo niesprzyjających okoliczności. Organizacja, którą określamy jako długowieczną, utożsamia takie cechy jak waleczność, odporność, dzielność, zdrowie. Jest doskonała, bo udało jej się przetrwać kryzysy zewnętrzne oraz wewnętrzne i „przeżyć” inne organizacje działające w podobnych warunkach. Długowieczność bada się, diagnozując tzw. przeżywalność organizacji, czyli licząc lata od jej

24 A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2019, s. 17–18.

25 A. Rutkowska, *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 440.

narodzin do zakończenia działalności i odnosząc te liczby do uśrednionej długości życia dla firm z określonej branży czy regionu. Trwałość we współczesnych koncepcjach zarządzania nie jest rozumiana tylko jako długowieczność, ale także jako trwałość rozwoju (*corporate sustainability*).

Konkurencyjność organizacji (*competitiveness*) jest pojęciem bardzo złożonym. Kojarzy się z sukcesem rynkowym i finansowym. W najprostszym ujęciu punktem odniesienia w ocenie konkurencyjności są inne podmioty działające na tym samym rynku – doskonała organizacja ma najsilniejszą pozycję w sektorze i utrzymuje ją przez długi okres. Poza tym prostym rozumieniem konkurencyjności istnieją definicje bardziej złożone. Na przykład w modelu pięciu sił Portera konkurencyjność oznacza nie tylko dominującą pozycję wobec rywali, ale także lepszą od nich pozycję wobec potencjalnych nowych graczy, producentów substytutów, dostawców i nabywców w sektorze. W ujęciu zasobowym konkurencyjność określa fakt posiadania kluczowych kompetencji, które przy odpowiednim zarządzaniu dają trwałą przewagę konkurencyjną. Pomiarom i oceną konkurencyjności zajmuje się analiza strategiczna.

Atrybut 5. Efektywność ekonomiczna

Ponieważ nauki o zarządzaniu nie radzą sobie z precyzyjnym pomiarem doskonałości organizacji, badacze zmuszeni są sięgać do narzędzi pomiaru stosowanych w ekonomii. W ekonomii do badania efektywności przedsiębiorstwa stosuje się dwie grupy metod: metody oceny efektywności przedsiębiorstwa oraz metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw. Metody oceny efektywności przedsiębiorstwa są narzędziami analizy finansowej i służą ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Rogowski wyróżnia klasyczne metody analizy finansowej, takie jak analiza rentowności, płynności, rotacji i struktury, oraz nieklasyczne metody ilościowe, takie jak analiza obwodowa danych (*Data Envelopment Analysis*) – skuteczna metoda pomiaru efektywności względnej²⁶. Metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw rozwinęły się w Stanach Zjednoczonych pod wpływem doświadczeń Wielkiego Kryzysu, a w Europie upowszechniły się dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku. Modele prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw mogą pełnić dwie funkcje: miernika wczesnego ostrzegania dla przedsiębiorstwa i wskaźnika oceny ryzyka kredytowego w zależności od tego, kto jest użytkownikiem wyników analizy²⁷. Analizy mogą być opracowane dla konkretnego przedsiębiorstwa, grup przedsiębiorstw i całych branż.

26 G. Rogowski, *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998, rozdz. 4 i 5.

27 E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 210.

Podsumowanie

Nawet pobieżny przegląd literatury pokazuje duże zainteresowanie przedstawicieli nauk o zarządzaniu problemem doskonałości i duże zróżnicowanie poglądów w tym zakresie. Jakie wnioski wynikają z przedstawionej tu listy atrybutów doskonałości i sposobów ich operacjonalizacji i do czego potrzebne są uczonym i menedżerom definicje i modele doskonałości?

Zdaniem Barabasz uporczywe poszukiwanie i precyzowanie idei doskonałości przez menedżerów ma podłoże psychologiczne. W rzeczywistości nie istnieje organizacja doskonała, nie pozwalają na to niedoskonałości i ograniczenia ludzi, którzy ją tworzą. „Doskonałość, jakkolwiek definiowana, jest fantazją, iluzorycznym wyobrażeniem”²⁸. Ludziom potrzebna jest świadomość, że ich działania zmierzają we właściwym kierunku, budowanie modeli doskonałości może służyć potwierdzeniu poczucia kontroli i wpływu na otoczenie. Tworzy to iluzję, że sprostanie wymogom określonej ścieżki doskonalenia i otrzymanie stosownego certyfikatu gwarantuje sukces organizacji.

Z kolei naukowcom atrybuty doskonałości potrzebne są do prowadzenia badań, których celem jest znalezienie i ocena wpływu różnych czynników na sukcesy organizacji, do porównywania doskonałości organizacji i oceny prawidłowości ich rozwoju. Definicja i pomiar doskonałości umożliwiają konstrukcję normatywnych modeli doskonałości i polecanie ich przedstawicielom praktyki. Nie bez powodu większość modeli doskonałości narodziła się w firmach doradczych – proces ich wdrażania i rozwijania jest dla nich ważnym źródłem dochodów.

Znalezienie uniwersalnej definicji organizacji doskonałej to zadanie niewykonalne. Lista atrybutów doskonałości stale się wydłuża, ale nie ma możliwości określenia hierarchii ich ważności ani standardowych narzędzi pomiaru. Śledząc ewolucję koncepcji doskonałości organizacji, można zauważyć, że kolejne pokolenia uczonych i menedżerów preferują inne atrybuty doskonałości, zapominając o tych, które ich poprzednikom wydawały się najważniejsze. W okresie kryzysów i wzmożonej niepewności dążymy do szybkiego przystosowania się do zmian otoczenia, a nie myślimy o konieczności zachowania ładu i spójności. Stawiając na pierwszym miejscu inteligencję i innowacyjność, zapominamy o kosztach i ryzyku tej ścieżki rozwoju.

Podsumowując, można powiedzieć, że nie jest możliwe znalezienie uniwersalnej definicji organizacji doskonałej ani skonstruowanie narzędzia pomiaru doskonałości uwzględniającego wszystkie jej atrybuty, jednak rozwijanie koncepcji

28 A. Barabasz, *Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 322, s. 15.

doskonałości jest pożyteczne dla rozwoju teorii zarządzania i dla doskonalenia praktyki zarządzania. Wspomniani wcześniej Hermel i Ramis-Puyo są w tej kwestii optymistami – widzą kolejny etap rozwoju doskonałości pod nazwą „doskonałość zintegrowana”, w którym permanentna zmiana będzie połączona z systemowym zarządzaniem, a w funkcjonowaniu będzie uwzględniany kontekst zewnętrzny i wewnętrzny, analiza i wdrożenie, „miękkie” i „twarde” elementy zarządzania²⁹.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982.
- Barabasz A., *Między ideałem a rzeczywistością, czyli w poszukiwaniu doskonałości*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 322, s. 9–17.
- Bratnicka K., *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 212, s. 23–34.
- Hermel P., Ramis-Puyol J., *An evolution of excellence some main trends*, „The YQM Magazine” 2003, vol. 15, no. 4, s. 230–243.
- <https://synonim.net/synonim/spójność> (dostęp: 25.06.2020).
- Jurczak J., *Osiąganie doskonałości organizacyjnej*, [w:] G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2019, s. 171–186.
- Kosiński T., *Trzy fale zwinności w zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2019, nr 172, s. 143–154.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Mączyńska E. (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York 1982.
- Rogowski G., *Metody analizy i oceny banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1998.
- Romanowska M., *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 6, s. 3–9.
- Rutkowska A., *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R. 11, nr 1, cz. 4, s. 439–453.
- Rzegocki M., *Prężność organizacyjna jako miara i atrybut doskonałości przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2019.
- Sajdak M., *Tworzenie, wykorzystywanie i wpływ zdolności dynamicznych na wyniki przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2017, nr 3(368), s. 38–46.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2019.
- Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*, [w:] J. Rokita, W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2005, s. 20–30.

29 P. Hermel, J. Ramis-Puyol, *An evolution...*

- Stachowiak A., *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2019.
- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Suszyński C., *Kreatywność jako imperatyw i atrybut współczesnego przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, s. 41–47.
- Taleb N.N., *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus, Warszawa 2013.
- Wells J.R., *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.

Streszczenie

W opracowaniu dokonano syntezy koncepcji doskonałości organizacji. Zaproponowano klasyfikację atrybutów doskonałości, uwzględniając dwa jej wymiary: funkcjonowanie i wynik. Opisano pięć atrybutów: spójność, adaptacyjność, inteligencję, efektywność organizacyjną i ekonomiczną. Pokazano ewolucję koncepcji doskonałości i jej znaczenie dla nauki i praktyki zarządzania.

Słowa kluczowe: doskonałość, spójność, adaptacyjność, inteligencja, efektywność

The attributes of organizational excellence

Abstract

The concept of organizational excellence was synthesized in the study. Classification of attributes of excellence was proposed, taking into account its two dimensions – functioning and result. Five attributes were described: coherence, adaptability, intelligence, organizational and economic effectiveness. The evolution of the concept of excellence and its importance for science and management practice was demonstrated.

Keywords: excellence, coherence, adaptivity, intelligence, effectiveness