

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EWOLUCJA KONCEPCJI DOSKONAŁOŚCI JAKO EGZEMPLIFIKACJA RÓŻNICOWANIA

Streszczenie: Artykuł przedstawia podstawowe założenia i mechanizmy logiki ewolucyjnej, to jest selekcji, różnicowości oraz retencji. Szczegółowe wyjaśnienie procesu różnicowania staje się dalej podstawą epistemologiczną do przedstawienia ewolucji koncepcji doskonałości. Bazując na istniejących badaniach, głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że doskonałość podobnie jak jakość są wyrazem różnicowania i będą podlegały dalszemu różnicowaniu w celu wygrania w selekcyjnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: ewolucja, różnicowość, doskonałość, jakość.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.26

1. Wstęp

Termin jakość ma różne znaczenia i w efekcie jest rozumiany jako wartość, zgodność ze specyfikacją, zgodność z wymaganiami, unikanie strat, unikanie defektów, doskonałość czy zaspakajanie oczekiwań klientów. Jak słusznie zauważa A.A. de Waal [2013, s. 241-278], doskonałość to konstrukt, do którego pasuje określenie evergreen. Pojmowanie jakości oraz doskonałości zmienia się i w tym artykule rozumiane jest jako wynik dążenia organizacji do różnicowania mającego zapewnić przetrwanie. Współczesne warunki funkcjonowania organizacji biznesowych oscylują wokół przejawiających się aktualnie wielu aspektów zmian. De Waal [2013, s. 241-278] wymienia pięć głównych aspektów:

1. Rewolucja strategiczna oznaczająca, że konkurenci nie poddają się dotychczasowym regułom gry, lecz kształtują własne miejsca rynkowe (nisze).
2. Zmiana źródeł władzy, która przechodzi od akcjonariuszy w kierunku menedżerów, z zachodu w kierunku pozostałej części świata, od producentów do klientów, od słabo do doskonale wykwalifikowanych.
3. W obszarze wiedzy posiadanie pomysłów staje się ważniejsze od posiadania kapitału.
4. W odniesieniu do struktury granice organizacji się rozmywają, a nawet znikają, co w efekcie prowadzi do bardziej elastycznych struktur.
5. Pracownicy nie są na łasce wszechmocnego menedżera.

Począwszy od 1980 r., wielu autorów zaczęło głosić, że organizacje będą podlegały istotnej zmianie i w rezultacie praktyki menedżerskie zorientowane będą na osiągnięcie doskonałości ujmowanej jako element pozwalający na dostosowanie. Od czasu bestsellerowej książki T.J. Petersa i R.H. Watermana [1982] doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i praktycznych rozwiązaniach mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Aktualnie kategoria doskonałości częściej wiązana jest nie z czynnikami sukcesu, jak to miało miejsce w badaniach Petersa i Watermana, a także Petersa i J. Austin [1985], lecz z jakością, a szczególnie z ciągłym doskonaleniem jakości. Zainteresowania i osiągnięcia w obszarze jakości i doskonałości ewoluują, podążając za wymaganiami kontekstowymi. Stąd ewolucja koncepcji doskonałości jest egzemplifikacją różnicowania mającego spowodować, że selekcja ze strony otoczenia ukierunkowana będzie na organizacje „doskonałe”.

Patrząc na koncepcje doskonałości, szczególnie popularyzowane w Europie i wiążące się z certyfikacją EFQM, nieodparcie mamy wrażenie, że jest to *stricte* koncepcja biznesowa wylansowana jako praktyka konsultingowa, która nie ma jeszcze wyczerpującej podbudowy w badaniach naukowych. Jest to koncepcja bardziej ukierunkowana na uzyskanie certyfikatu niż utrzymanie długookresowej konkurencyjności. Z tego względu istnieje niebezpieczeństwo, że organizacje skoncentrują się raczej na uzyskaniu certyfikacji niż rzeczywistych możliwościach wprowadzania usprawnień. Doskonałość może być potwierdzona wyłącznie w długiej perspektywie. Dotychczasowe praktyki koncentrują się jednak bardziej na krótkoterminowej polityce, nierzadko ukierunkowanej wyłącznie na certyfikację.

Artykuł został opracowany na podstawie przeglądu dostępnych badań, a jego celem jest wykazanie zasadności epistemologii ewolucyjnej w wyjaśnianiu nowych koncepcji i zjawisk w praktyce zarządzania; w tym szczególnym przypadku dotyczy to koncepcji doskonałości.

2. Rozwój w epistemologii ewolucyjnej

Perspektywa ewolucyjna koncentruje się na otoczeniu zewnętrznym i nie zakłada *a priori*, że organizacji wygra w otoczeniu selekcyjnym. Stwierdza się, że żadna organizacja nie jest w stanie wygrać z rynkiem z długim czasie. Przy czym generalnie uważa się, że podejście ewolucyjne zasadniczo wyjaśnia prawidłowości funkcjonowania małych organizacji. Przynajmniej tak jest w nurcie ekologii populacji. W warunkiem przeżycia staje się dopasowanie zasobów organizacji do wymagań otoczenia. Kluczową kwestią ujęcia ewolucyjnego są mechanizmy kreowania nowości w dynamicznym procesie ewolucyjnym. Logika ewolucyjna opiera się na trzech podstawowych mechanizmach ewolucyjnych: różnicowaniu, selekcji i retencji. Naturalnie proces ewolucji ma kształt cykliczny, nie zaś linearny, jak sugerować mogłyby enumerowanie mechanizmów ewolucyjnych.

Mechanizm różnicowania wyraża się ciągłą odnową i innowacjami. Ekologia populacji twierdzi np., że pierwotnym źródłem różnicowania są nowo powstające organizacje. To właśnie organizacje młode eksperymentują i podejmują ryzyko, jednocześnie intensyfikują procesy różnicowania. Drugim mechanizmem ewolucyjnym jest selekcja – proces wyboru tych jednostek, które przetrwają, oraz tych, które zginą. Selekcja adresowana jest do nowych form powstałych w wyniku różnicowania w relewantnym systemie selekcji. W ekonomii rynek jest jedynym systemem selekcji. W obszarze nauk o zarządzaniu jednostką selekcji jest także sektor czy sieci międzyorganizacyjne. Selekcja wyraża się w walce o zasoby. W otoczeniu występuje duża liczba form konkurujących o zasoby. Szczególnie intensywna jest konkurencja ze strony nowo powstałych organizacji. W miarę dojrzewania organizacji obserwuje się bowiem działania ukierunkowane bardziej na eksploatację dotychczasowych rozwiązań (często wyłącznie wprowadzające zmiany inkrementalne). Z kolei dla procesu retencji (zdolność zapamiętywania), ale i multiplikacji i ewentualnie specjacji (tworzenie nowego gatunku) wystarczające może być generowanie innowacji i jej kopiowanie w celu przetrwania (procesy imitowania), albo też multiplikowanie innowacji czy w końcu stworzenie nowego gatunku. Retencja oznacza ochronę własnej specjalizacji, co znajduje potwierdzenie w RBV w koncepcji rutyn organizacyjnych i dynamicznych zdolności. Rutyny i zdolności umożliwiające przeżycie wygrywają.

Filary konkurencji w ujęciu ewolucyjnym to z jednej strony mechanizmy tworzenia endemicznie różnorodnych zachowań, z drugiej zaś ekonomiczny wybór – selekcja dokonywana za pośrednictwem mechanizmów rynku. Proces ewolucji jest dynamiczny i pokazuje, jak różnorodne zachowania i formy przejawiają się w emergencji wzorców zmiany [Metcalf 2006, s. 6].

3. Różnicowalność¹

W ogólnym sensie różnicowanie jest reakcją na problemy tworzone przez selekcyjne otoczenie. To w otoczeniu pojawiają się impulsy świadczące o niedopasowaniu istniejących form do aktualnej sytuacji. Z tego względu organizacje podejmują inicjatywy zorientowane na znalezienie rozwiązań zaistniałych problemów. Rezultatem różnicowania jest eksperymentowanie z nowymi formami i rozwiązaniami. Wśród tych zróżnicowanych form otoczenie dokonuje wyboru – selekcji. Lepsze to znaczy lepiej dopasowane są promowane. Mniej dopasowane nie są rozpowszechniane. O tym, które są faworyzowane, a które nie, decydują procesy selekcji. W tym drugim przypadku organizacje zmierzają ku stagnacji lub po prostu przestają istnieć.

Efekty różnicowania są zauważalne w organizacjach *explicite*. Różnicowanie przejawia się bogactwem metod zarządzania, rodzajów strukturyzowania, rodzajów strategii, rodzajów stylów kierowania itd. Podkreślić trzeba, że różnicowanie

¹ W tej części wykorzystano fragmenty publikacji [Stańczyk-Hugiet 2013].

na poziomie mikroewolucji uwarunkowane jest kontekstem makroewolucyjnej presji selekcyjnej. Prowadzi do porządku intraorganizacyjnego. Jego efektem jest nowy porządek intraorganizacyjny, który umożliwia przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu poprzez adaptację. Każdy proces różnicowania, niezależnie od tego, na jakim poziomie organizacji się dokonuje, generuje nowy porządek, warunkujący uzyskiwanie przewagi w selektywnym ekosystemie. Ten nowy porządek pozwala na przechwytywanie renty ekonomicznej [McKelvey 1997, s. 352-380].

Uznanie swobody organizacji do kształtowania nowych rozwiązań pozwala twierdzić, że dla przetrwania organizacji żywotne znaczenie ma podejmowanie działań i strategii adaptacyjnych. Mogą mieć one charakter imitacji, być oparte na innowacji lub kształtowane w procesie prób i błędów. Innowacja może być zamierzona i świadoma albo wynikać z procesów niedoskonałej imitacji. Czynniki adaptacji, które różnicują organizacje, są: eksploatacja, eksploracja możliwości, zdolności absorpcyjne oraz *path dependence* [Levin, Volberda 1999, s. 529]. Różnicowanie jest zdeterminowane także posiadaniem zbiorem rutyn, idiosynkratycznym uczeniem się, zbiorem unikalnych zasobów. Różnicowanie to nie tylko generowanie nowości. Odbywa się także w drodze replikacji choćby efektywnych rutyn. Zidentyfikowanie replikatora ma zasadnicze znaczenie dla różnicowania w drodze replikacji. Replikatorem jest powielająca się struktura, własność albo proces. W procesie różnicowania replikator osiąga wiele własnych kopii.

Możliwości różnicowania zależne są od potencjału organizacji. Różnicowanie oznacza wysiłki, które zabezpieczają przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu. Selekcja dotyczy organizacji najlepiej dopasowanych do warunków otoczenia. Dopasowanie z kolei osiąga się w drodze podejmowania inicjatyw i działań adaptacyjnym; aby było możliwe, organizacja musi być wyposażona w atrybuty umożliwiające dopasowanie. Współczesne otoczenie charakteryzują duże wymagania pod względem dopasowania. A cechami organizacji warunkującymi różnicowalność są przede wszystkim adaptacyjność, elastyczność, dynamika i sprężystość organizacji. Lista cech nie jest zapewne kompletna. Niemniej nie ulega wątpliwości, że różnicowalność staje się wyróżnikiem ewolucyjnym organizacji i jest zdolnością zwymiarowaną właśnie na tych czterech cechach.

W naukach o zarządzaniu przede wszystkim dominuje logika różnicowania (np. na płaszczyźnie systemów zarządzania, rozwiązań organizacyjnych itp.) oraz w następstwie retencja, odporność, replikacja. Logika selekcji właściwie jest jedynie sygnalizowana. Procesy różnicowania i selekcji są powiązane ze względu na to, że nie ma selekcji bez różnicowania. Efektem różnicowania jest wyłanianie się koherentnych jednostek, która podlegają selekcji. Logika ewolucyjna jest przede wszystkim logiką selekcyjną. W centrum zainteresowania jest adaptacja do zmieniającego się otoczenia, a jednostki najlepiej dopasowane podlegają selekcji. Otoczenie dokonuje wyboru takich jednostek spośród całej populacji. Selekcja jest więc mechanizmem, za pomocą którego ewolucja prowadzi do adaptacji. Mechanizm selekcji pozwala na dokonanie wyboru podmiotów najlepiej przystosowanych do istniejących wa-

runków kontekstowych. Procesy selekcji mają charakter złożony, wyrażający się wielopłaszczyznowością. Odbywają się w organizacji (selekcja pierwotna) oraz w otoczeniu, które dokonuje selekcji (selekcja wtórna). Selekcja negatywna prowadzi do eliminowania inicjatyw i organizacji, a konsekwencją selekcji pozytywnej jest replikacja wzorców i form w organizacji i w otoczeniu

W selekcji wewnętrznej pojawiają się oddolne inicjatywy, ale i rutyny konkurujące o zasoby i uwagę ze strony menedżerów odgrywających rolę agentów ewolucji. Menedżerowie dokonują selekcji, próbując przewidzieć przyszłe kierunki rozwoju technologii, konkurencji i popytu na rynku. Z uwagi na ograniczoną racjonalność ich decyzje mogą okazać się nietrafne. Ewolucja w tym kontekście obejmuje procesy różnicowania, selekcji i retencji, które umożliwiają transformowanie organizacji. Organizacja jest swoistego rodzaju portfelem (produktów, systemów, rutyn itp.) kształtowanym w procesie selekcji. Zwolennicy poglądu wewnętrznej selekcji podkreślają znaczącą rolę autonomii organizacji w kształtowaniu możliwości przetrwania, a zmiany otoczenia nie mają tak istotnego wpływu na przeżycie organizacji. To optymistyczne podejście koncentruje się na zabezpieczeniu kluczowej działalności i rzetelności działania organizacji. Adaptacja wewnętrzna daje przeżycie w otoczeniu dojrzałym. W opozycji do tego stanowiska epistemologicznego stoją badania empiryczne. Postawy menedżerów wobec przyszłości w badaniach komunikowanych przez P. Cabałę [2010, s. 107-120] nie są tak daleko idące. Menedżerowie reprezentują pogląd, że przyszłość jest niezależna od przeszłości, nieprzewidywalność jest zagrożeniem i należy przewidywać różne wersje możliwych zdarzeń. Szczególnie warto podkreślić fakt, że wraz z wiekiem (w grupach starszych staż pracy powyżej 10 lat) postawy wobec szans są jeszcze bardziej pesymistyczne. Otoczenie, w opinii badanych, bardziej generuje zagrożenia niż szanse. Zdaje się to potwierdzać przewagę selekcji zewnętrznej nad wewnętrzną w procesie ewolucji.

4. Ewolucja koncepcji doskonałości

Aby sprostać wymaganiom dynamicznego otoczenia, organizacje zmierzają do doskonałości. Istnieją różne modele doskonałości biznesowej, mające na celu ustanowienie wytycznych i kryteriów oceny oraz możliwości poprawy w dążeniu do doskonałości organizacyjnej, zarówno na poziomie lokalnym, jak i międzynarodowym. Dla przykładu wśród tych najbardziej znanych należy wymienić: European Foundation for Quality Management (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) i Deming Prize i Iberoamerican Quality Award (IQA). Należy też zauważyć (za [Johnson 2001, s. 62-74]), że istnieje ok. 40 międzynarodowych nagród doskonałości biznesowej, ale np. w samych USA to 50 nagród jakości, które jednak nie mają porównywalnej bazy [Sampaio i in. 2012, s. 181].

S.M. Dahlgaard-Park i J.J. Dahlgaard [2007, s. 371-393], analizując ewolucję koncepcji doskonałości z perspektywy longitudinalnej, wskazują, że to model 4P pozwala uniknąć niedoskonałości pozostałych modeli. Biorąc pod względ osiem

atrybutów doskonałości Petersa i Watermana, uproszczony model doskonałości Petersa i Austin, listę *best practices*, modele doskonałości Xeroxa, European excellence model oraz proponowany przez Dahlgaard-Park i Dahlgaard model 4P a także model 4P Toyoty dowodzą, że organizacyjna doskonałość wymaga koncentracji na czterech istotnych obszarach, wśród których wymieniają: ludzi, współpracę, procesy, produkty. Z kolei P. Hermel i J. Ramis-Puyol [2003, s. 230-243] analizując ewolucję doskonałości, wskazali kilka etapów charakterystycznych dla procesu jej ewolucji. Etap przed doskonałością wiązany jest z okresem sprzed publikacji książki Petersa i Watermana. W dużym skrócie, wysiłki badawcze i praktyczne są ukierunkowane na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości staje się najistotniejszym celem doskonałości. Doskonałość 1,0 (miękkie czynniki są istotne) to kolejny, a właściwie pierwszy etap ewolucji koncepcji. Charakterystyczne w tym okresie było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła sukcesu firm japońskich². W efekcie Peters i Waterman twierdzą, że firmy doskonałe to te charakteryzujące się następującymi atrybutami:

1. Skłonność do działania.
2. Trzymanie się blisko klienta.
3. Autonomia i przedsiębiorczość – rozbitcie koncernu na filie.
4. Wydajność dzięki ludziom, świadomość integracji z firmą.
5. Motywacja przez wartości, powiązanie kadry kierowniczej z celami firmy.
6. Trzymanie się przez firmę swojej specjalności.
7. Prosta struktura, nieliczny sztab: niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach.
8. Jednoczesna dyscyplina i swoboda.

Z krytyki koncepcji doskonałości Petersa i Watermana, wynikającej przede wszystkim z faktu, że niektóre firmy przez nich prezentowane znalazły się w kryzysowej sytuacji, ukształtował się kolejny etap w ewolucji doskonałości, nazywany przez przywoływanych autorów Doskonałość 2,0 (zmiana). Uwypuklenie utrzymania doskonałości w zmieniających się warunkach otoczenia prowadzi do wysunięcia na plan pierwszy ciągłych usprawnień i zmian. Z tego względu dwie kompetencje stają się istotne w dążeniu do doskonałości: jakość i elastyczność.

Doskonałość 3,0 (uczenie się) wiązana jest przede wszystkim ze wzrastającym znaczeniem procesów uczenia się i wiedzy. W konsekwencji oznacza większą koncentrację na wnętrzu organizacji, zagrażającą przeoczeniu ważnych zdarzeń zewnętrznych. Koncepcja doskonałości wiązana jest z jakością i uczeniem się, przy czym jakość jest fundamentem organizacji uczącej się, a zarówno jakość, jak i uczenie się są elementami budującymi doskonałość.

Doskonałość 4,0 (modele doskonałości) wiąże się przede wszystkim z jakością, w szczególności instytucjonalizacją jakości (w postaci nagród, certyfikatów). Wypracowane zostały kryteria analityczne, których spełnienie potwierdza zmierzanie

² Lata 80. to spektakularne sukcesy firm japońskich, duża konkurencyjność i przejmowanie udziałów w rynku kosztem firm zachodnich.

organizacji do doskonałości. Modele doskonałości są standardem wykorzystywanym do porównań i autooceny. Praktyka dość szybko zaadaptowała te modele, co z tego jednak, gdy ponownie okazuje się, że spełnienie kryteriów potwierdzone certyfikatem nie gwarantuje trwałości i organizacje popadają w kłopoty, choć najczęściej wynikają one po prostu z niewłaściwej strategii i sposobów zarządzania organizacją. Na tej podstawie można twierdzić, że modele doskonałości nie są kompleksową koncepcją biznesową. Do głównych ich słabości należy to, że nie uwzględniają kontekstu strategicznego, który z natury powinien być na tyle szeroki, aby brać pod uwagę uwarunkowania organizacyjne w sposób kompleksowy i zróżnicowany.

Doskonałość 5,0 (koncepcja zintegrowanego doskonalenia) cechuje permanentna zmiana, a kluczową koncepcją jest zarządzanie strategiczne, uwzględniające wiele wymiarów: wewnętrzny i zewnętrzny, analizę i implementację, elementy *hard* i *soft*. Dominuje pogląd, że tylko właściwa koncepcja strategiczna powiązana z jakością zarządzania zmianą jest gwarancją spójności działań organizacji.

Przedstawiony proces ewolucji koncepcji doskonałości jest kompatybilny z etapami rewolucji według A.A. Waala, przedstawionymi we wstępie. W ten sposób można dowodzić zaleźnianiu się procesów różnicowania form doskonałości z procesami selekcji. W analizowanym przypadku koncepcja doskonałości przetrwała, choć jej wymiar jakościowy zmienił się, podążając za kontekstem, któremu w epistemologii ewolucyjnej przypisuje się moc sprawczą ewolucji. W efekcie koncepcja doskonałości jest jednym z doskonałych przykładów procesów różnicowania, które są wyrazem zmian zgodnie z ewolucją środowiska zewnętrznego i są uważane za współczesny sposób osiągnięcia doskonałości. W konsekwencji obserwujemy tendencję przechodzenia od jakości w kierunku doskonałości.

Kierunki badań w tym obszarze to przede wszystkim próba zidentyfikowania czynników sukcesu i doskonałości w długim czasie. Takie badania wypełniłyby lukę, a jednocześnie byłyby odpowiedzią na krytykę koncepcji doskonałości zawierającą się w tym, że jak dotąd nie ma zgodności co do tego, które czynniki kształtują trwałą doskonałość. Tym samym koncepcja doskonałości wzbogacona została o wymiar strategiczny, co ma fundamentalne znaczenie dla każdej organizacji.

5. Podsumowanie

Poważnym wyzwaniem wciąż jednak pozostaje zagwarantowanie wymiernych efektów dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Na pytanie, jakie wnioski dla efektywności procesów doskonalenia wynikają z analizy najlepszych praktyk, odpowiedź brzmi, że raczej niejednoznaczne. Przedstawione w artykule rozważania wpisują się w debatę dotyczącą potencjalnej wartości i możliwości wykorzystania zarządzania jakością w oparciu o systemy jakości czy modele doskonałości. Biorąc pod uwagę, że obie koncepcje jakości są doskonale kompatybilne, a nawet komplementarne, trzeba jednoznacznie podkreślić, że to modele doskonałości mają więk-

szy potencjał budowania elastyczności organizacji niż w sytuacji ciągłego dążenia do osiągnięcia określonego standardu jakości [Bayo-Moriones i in. 2011, s. 33-42].

Czym jest doskonałość organizacyjna, pozostaje wciąż pytaniem otwartym. Podobnie jak kierunki ewolucji tej koncepcji. Warto w konkluzji przypomnieć słowa T. Petersa [1991, s. 3]: „Nie ma organizacji doskonałych. Są tylko organizacje dążące do tego by być doskonałą”. Z tego względu można oczekiwać kolejnych mutacji koncepcji jakości, doskonałości i wielu innych.

Literatura

- Bayo-Moriones A., Di'az-de-Cerio J.M., Escamilla-de-Leo'n S.A., Selvam R.M., *The impact of ISO9000 and EFQM on the use of flexible work practices*, "International Journal of Production and Economics" 2011, no. 130.
- Cabała P., *Postawy menedżerów wobec przyszłości: wyniki badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, D&D, Gliwice 2010.
- Dahlgaard-Park S.M., Dahlgaard J.J., *Excellence – 25 years evolution*, "Journal of Management History" 2007, vol. 13, no. 4.
- Hermel P., Ramis-Puyol J., *An evolution of excellence some main trends*, "The TQM Magazine" 2003, vol. 15, no. 4.
- Johnson C., *Annual Quality Awards listing*, "Quality progress" 2001, no 8.
- Levin A.Y., Volberda H.W., *Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational form*, "Organization Science" 1999, no. 5.
- McKelvey B., *Quazi-natural organization science*, "Organization Science" 1997, vol. 8, no. 4.
- Metcalfe J.S. (red.), *Evolutionary Economics and Creative Destruction*, 2006 by Routledge,
- Peters T.J., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Collins Publisher Londyn 1991.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publisher, London 1982.
- Peters T.J., Austin N.A., *Passion for Excellence – The Leadership Difference*, HarperCollins Publishers, London 1985.
- Sampaio P., Saraiva P., Monteiro A., *A comparison and usage overview of business excellence models*, "The TQM Journal" 2012, vol. 24, no. 2.
- Stańczyk-Hugiet E.I., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Waal de A.A., *Evergreens of excellence*, "Journal of Management History" 2013, vol. 19, no. 2.

EVOLUTION OF THE EXCELLENCE CONCEPT AS AN EXEMPLIFICATION OF VARIATION

Summary: The article presents the basic principles and mechanisms of evolutionary logic that is selection and retention variation. The detailed explanation of the processes of variation becomes a further base to show the evolution of the concept of excellence. Based on existing studies, the main conclusion is that the quality and excellence is just an expression of variation and will be subject to further variation in order to win in a selective environment.

Keywords: evolution, variation, excellence, quality.