

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 322

Management Forum 1

Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa
Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny
Barbara Łopusiewicz

Korektor
Barbara Cibis

Łamanie
Agata Wiszniowska

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 2013

ISSN 1899-3192 Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ISSN 2392-0025 Management Forum

Wersja pierwotna: publikacja elektroniczna

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław

Spis treści

Wstęp	7
Adela Barabasz: Między ideałem a realnością, czyli w poszukiwaniu doskonałości.....	9
Elżbieta Chwalibóg: Wyzwalanie zachowań obywatelskich pracowników jako krok w dążeniu do doskonałości organizacji.....	18
Szymon Cyfert: Doskonałość jako źródło porażek organizacji.....	29
Aleksy Strzelczyk: Problem jakości w kształtowaniu poziomu doskonałości w zarządzaniu projektami IT.....	38
Łukasz Wawrzynek: Liczby, dane, fakty – czyli przewaga metodyk w doskonaleniu organizacji.....	50
Joanna Żukowska: Mierniki efektywności form podnoszenia kompetencji pracowników wraz z uwzględnieniem ich występowania w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku.....	59

Summaries

Adela Barabasz: Between the ideal and the reality. In search for the excellence.....	17
Elżbieta Chwalibóg: Encouraging the Organizational Citizenship Behaviors as a step towards business excellence of the organization.....	28
Szymon Cyfert: Excellence as a source of organization failures.....	37
Aleksy Strzelczyk: Quality problems in shaping the excellence in IT management project.....	49
Łukasz Wawrzynek: Numbers, data and facts – the advantage of methodology in organisational improvement.....	57
Joanna Żukowska: Efficiency measures of employees' competence improvement forms together with their occurrence in enterprises on the Polish market.....	69

Szymon Cyfert

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

DOSKONAŁOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO PORAŻEK ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad przyczynami niepowodzeń organizacji, które osiągnęły doskonałość. Punktem wyjścia w artykule uczyniono zarysowanie paradoksu, zgodnie z którym doskonałość należy traktować nie tylko w kategoriach źródeł sukcesu organizacji, ale także w kategoriach przyczyn porażek i upadków. Na tym tle omówiono podstawowe błędy popełniane przez doskonałe organizacje i w końcowej części zarysowano koncepcję odnowy organizacyjnej jako mechanizm kształtowania doskonałości organizacji.

Słowa kluczowe: doskonałość organizacyjna, odnowa, organizacja.

DOI: 10.15611/pn.2013.322.03

1. Wstęp

Pojęcie doskonałości, z perspektywy zarządzających organizacjami, może być rozpatrywane w dwóch ujęciach – bezwzględnym i względnym. Ujęcie bezwzględne opisuje pewien idealny stan, w którym organizacja traktowana jest jako „zupełna”, zatem stan, w którym mogłaby się znaleźć, gdyby nie istniały jakiegokolwiek ograniczenia. Oczywiście osiągnięcie takiego stanu, nawet w długiej perspektywie, jest niemożliwe, zaś dążenie do niego, ze względu na procesy zmian w otoczeniu, jest niebezpieczne dla istnienia organizacji. Pominięcie czynnika zmian w otoczeniu, przy jednoczesnym utrzymaniu założeń odnoszących się do opisywanej rzeczywistości, powoduje, że zarządzający organizacjami podejmują próby realizacji działań, które z perspektywy potrzeb zgłaszanych przez otoczenie nie mają już racji bytu. Względne ujęcie doskonałości opisuje nie tyle stan, do którego organizacja powinna dążyć, ile sytuację, w której znajduje się podmiot będący swoistego rodzaju benchmarkiem. Względne ujęcie doskonałości związane jest z budową przewagi konkurencyjnej i w odróżnieniu od ujęcia bezwzględnego jest stanem możliwym do osiągnięcia.

Powyższe rozważania wskazują na celowość traktowania doskonałości nie tyle w kategoriach względnie stabilnego stanu organizacji, ile raczej dynamicznego pro-

cesu, co wcale nie oznacza, że doskonałość jest niemożliwa do osiągnięcia i że nie należy podejmować prób nakierowanych na jej osiągnięcie. Do doskonałości można i należy dążyć, należy jednak przy tym uwzględniać dynamikę otoczenia, przesuającą ciągle perspektywę doskonałości poza horyzont możliwości jej stabilizacji.

Wykorzystując w odniesieniu do osiągania doskonałości metaforę zdobywania górskich szczytów, można wyróżnić dwie kategorie organizacji. Do pierwszej kategorii należą te organizacje, które podejmują próbę „wejścia na szczyt” i nie odnoszą sukcesu. Jednak brak sukcesu nie zniechęca ich i, mimo porażek, cały czas podejmują próby doskonalenia, zakładając, że kiedyś „znajdą się na wierzchołku”. Pomimo, iż dla organizacji zaliczanych do tej kategorii niekiedy ciągłe dążenie do doskonałości stanowi cel sam w sobie, takiego sposobu działania nie należy poddawać krytyce. Organizacje te, mając świadomość swoich słabych stron, doskonale znają swój potencjał oraz możliwości i mają świadomość tego, że ilość miejsca „na szczycie” jest ograniczona. Druga kategoria organizacji to te, które „wchodzą na szczyt” i zostając liderami, osiągają chwilowy stan doskonałości. Jednak żadna organizacja nie może w nieskończoność być najlepsza, co oznacza, że wcześniej czy później czeka ją „droga w dół”. W zależności od stanu przygotowania organizacji do „drogi w dół” może być ona „niekontrolowanym zjazdem bez hamulców” bądź też „taktycznym zejściem” po to, by pozyskać zasoby niezbędne do zdobywania nowych, jeszcze wyższych szczytów. Pierwsza z wymienionych opcji wskazuje na istnienie paradoksu, którego zrozumienie istoty jest krytyczne dla długofalowego powodzenia organizacji. Doskonałość należy traktować nie tylko w kategoriach źródeł sukcesu organizacji, ale także w kategoriach przyczyn porażek i upadków.

Celem artykułu jest włączenie się w dyskusję nad przyczynami niepowodzeń organizacji, które osiągnęły doskonałość. Na tym tle w końcowej części opracowania zostanie zarysowana koncepcja odnowy organizacyjnej jako mechanizm kształtowania doskonałości organizacji.

2. Systemowe kokony

Otoczenie, stosownie do założeń teorii ekologii populacji, dokonuje świadomej selekcji konkurujących przedsiębiorstw, wybierając najbardziej efektywne podmioty, potrafiące w najwyższym stopniu zaspokoić potrzeby otoczenia [Hatch 2002]. Ów proces negatywnej selekcji, bazujący na „eliminacji” podmiotów charakteryzujących się relatywnie niskim poziomem efektywności, wymusza na organizacjach konieczność realizacji działań niekierowanych na zmiany. Jednakże procesy zmian, z perspektywy organizacji, które osiągnęły pozycję lidera, często postrzegane są w kategoriach „zła koniecznego” i zasadzają się na podejmowaniu prób pasywnego dostosowania do otoczenia. Organizacje te, przyjmując założenia o swojej doskonałości i wręcz niemożności utraty przewagi, najchętniej odgradziłyby się od zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu, zamykając się w „kokonach” gwarantujących pozorną wewnętrzną stabilność oraz krótkoterminowo wysoki poziom efektywności.

Jednym z mechanizmów umożliwiających umiejętne i efektywne konstruowanie owych „kokonów”, zapewniających złudne poczucie efektywności i stabilności, są zintegrowane systemy zarządzania. Oczywiście konstrukcja i następnie implementacja zintegrowanych systemów zarządzania może stanowić dla organizacji swoistego rodzaju generator wartości [Wierzbic 2013], jednakże znacznie częściej, ze względu na błędy popełniane w procesie wdrażania, zintegrowane systemy zarządzania prowadzą do obniżenia efektywności funkcjonowania organizacji i w konsekwencji do destrukcji wartości. Można zaobserwować, że o ile w krótkim okresie wdrożenie rozwiązania opartego na zintegrowanych systemach zarządzania zapewnia zwykle organizacji uzyskanie przewagi konkurencyjnej (oczywiście pod warunkiem dopasowania systemu do organizacji, a nie odwrotnie), o tyle w długim okresie korzyści wynikające z implementacji zintegrowanych systemów zarządzania są w przeważającej mierze niestety ujemne.

Zintegrowane systemy zarządzania, opisujące sposoby porządkowania działań podejmowanych w organizacjach, pozwalają na zdyskontowanie korzyści związanych z zapewnieniem spójności oraz standaryzacji procesów realizowanych w organizacji. Podczas gdy walor spójności zapewnia wewnętrzną stabilność elementów składowych organizacji, standaryzacja pozwala na generowanie efektu synergicznego. Jednakże równolegle do oferowanych korzyści spójność i standaryzacja mogą stanowić źródło zagrożeń dla długofalowego rozwoju organizacji. Dążenie do nadmiernej spójności, w sytuacji, w której organizacja przestanie traktować kontrolowaną niespójność w kategoriach mechanizmów uwalniania potencjału kreatywności i samodoskonalenia, będzie prowadziło do usztywnienia organizacji, natomiast wysoki poziom standaryzacji przełoży się na wzrost poziomu biurokracji i formalizacji.

3. Falszywa alternatywa – redundancja *versus* sieciowość

Wzrost poziomu zmienności otoczenia, przekładający się na częste pojawianie się okazji, może stanowić dla zarządzających organizacjami zachętę do zwiększenia poziomu redundancji zasobów [Krupski (red.) 2005]. Takie postępowanie jest konsekwencją założenia, że podstawowym warunkiem wykorzystywania okazji jest posiadanie odpowiednich zasobów. Tym samym przyjmuje się, że redundancja zasobów, zasadzająca się na utrzymywaniu nadmiernego potencjału w stosunku do zgłaszanego przez rynek zapotrzebowania może zapewnić organizacjom szybkie i elastyczne ich wykorzystanie w sytuacjach, w których pojawiają się okazje, a różnicowanie zasobów i działań zwiększających potencjał organizacji przekłada się na wzrost prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu.

Redundancja zasobów pozwala zarządzającym organizacjami na zdyskontowanie dwóch korzyści, które nie są zwykle wyraźnie eksponowane, ale które należy uznać za krytyczne dla budowania wewnętrznego potencjału organizacji. Po pierwsze, redundancja zasobów pozytywnie wpływa na wielkość organizacji i tym

samym zwiększa prestiż osób zarządzających. Po drugie, redundancja stanowi dla organizacji swoistego rodzaju gwarancję zachowania kontroli nad krytycznymi zasobami.

Wskazując na celowość zapewnienia redundancji zasobów, przyjmuje się, że w warunkach niepewności i asymetrii informacyjnej w otoczeniu oraz ograniczonej racjonalności decydentów zawieranie transakcji rynkowych może okazać się działaniem charakteryzującym się relatywnie niskim poziomem efektywności. Stanowi to dla organizacji argument przemawiający za realizacją części działań wewnątrz struktur, jakkolwiek w długim okresie, ze względu na brak zewnętrznej presji konkurencyjnej, taki sposób postępowania może okazać się mało efektywny.

Nadmiarowość zasobów przekłada się na wzrost poziomu kosztów funkcjonowania organizacji i paradoksalnie, poprzez obniżenie poziomu płynności finansowej, ogranicza poziom elastyczności organizacji, co w długim okresie może doprowadzić do negatywnej weryfikacji działań dokonywanych przez otoczenie. Co więcej, przy dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia posiadane zasoby mogą utrudnić organizacji przeprowadzenie „strategicznego zwrotu”.

Oparcie rozwoju organizacji na redundancji zasobów może spowodować, ze względu na pojawiającą się niechęć do pozyskiwania zasobów i działań od zewnętrznych kontrahentów, zamknięcie się organizacji, względnie może doprowadzić do sytuacji, w której organizacja stanie się w pełni „doskonałym dinozaurem”, niedopasowanym do walki z małymi i elastycznymi konkurentami.

Alternatywą dla redundancji jest usieciowienie i wirtualizacja organizacji, zakładające oparcie rozwoju organizacji na zasobach, których dysponentami są wewnętrzne podmioty. Działania te umożliwiają redukcję kosztów funkcjonowania, jednocześnie jednak zwiększają poziom ryzyka i przekładają się na wzrost poziomu kosztów transakcyjnych. Wirtualizacja i usieciowienie wymagają także rozwoju kompetencji związanych nie tylko z realizacją rdzennej działalności w biznesowej warstwie organizacji i sprawowaniem kontroli nad posiadanymi przez organizację zasobami, ale również rozwoju kompetencji zapewniających możliwość kształtowania zachowań innych uczestników w sieci powiązań. Jednak nadmierne dowartościowanie sieciowości i wirtualizacji może, po początkowym osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, doprowadzić do zbyt silnego uzależnienia się od zewnętrznych partnerów i w konsekwencji utraty tożsamości organizacji.

W długim okresie organizacje „skazane są” na balansowanie pomiędzy usieciowieniem i wirtualizacją z jednej strony i zapewnieniem redundancji zasobów z drugiej. Jeżeli organizacja, dążąc do doskonałości, zacznie w nadmiernym stopniu dowartościowywać redundancję, usztywni się, jeżeli postawi na wirtualizację, uzależni się od zewnętrznych podmiotów. Oznacza to, że uzyskanie bezwzględnej przewagi przez którekolwiek z podejść będzie oznaczało dla organizacji swoistego rodzaju „pocałunek śmierci”.

4. Pułapki na ścieżkach rozwoju

Organizacje, podejmując działania nakierowane na dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu, dokonują wyboru opcji znajdującej się na kontinuum wyznaczonym przez dwa brzegowe scenariusze – eksplorację i eksploatację.

Zarysowany powyżej dychotomiczny układ nie jest do końca układem alternatywnym, zapewniającym organizacjom pełną swobodę wyboru. Każda organizacja rozwija się bowiem w sposób cykliczny, przechodząc naprzemiennie przez fazy rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego. O ile proces zarządzania rozwojem wewnętrznym, z perspektywy organizacji, zwykle jest działaniem relatywnie łatwiejszym w realizacji – organizacja sprawuje bowiem kontrolę nad zasobami, na które oddziałuje, o tyle w przypadku podjęcia decyzji o realizacji procesu rozwoju zewnętrznego, w wyniku konieczności przemodelowania dotychczasowego modelu biznesu, poziom złożoności działań radykalnie wrasta.

Proces eksploracji prowadzi do zwiększenia przez organizację zakresu kontroli nad działaniami realizowanymi dotychczas przez inne podmioty z otoczenia, przy jednoczesnym dostosowaniu kompetencji do nowych warunków gry rynkowej, zapewnieniu odpowiedniego poziomu spójności kultury organizacyjnej oraz satysfakcjonującego poziomu efektywności działań. Kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie eksploracji staje się kompleksowe podejście do procesu zmian, pozwalające na zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności organizacji. Rozszerzenie zakresu działalności, w połączeniu z absorpcją kompetencji, których organizacja do tej pory nie posiadała, może bowiem skutkować pojawieniem się istotnych problemów z kontrolą i prowadzić do rozmycia się kultury organizacyjnej. Doskonała organizacja musi zatem dokonać wyboru, wskazując na optymalny sposób rozwoju, dopasowany do sytuacji, w której się znalazła. Nadmierna eksploracja usztywni organizację, natomiast zbyt daleko posunięta eksploatacja doprowadzi do zniszczenia rdzenia organizacji.

5. Zysk zamiast innowacji

Postępujące procesy globalizacji oraz dynamiczny rozwój technologii ICT przekładające się na wzrost turbulencji i obniżenie poziomu predyktywności zjawisk zachodzących w otoczeniu w znaczący sposób zmieniają uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W nowych warunkach zdolność do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej mają jedynie te organizacje, które wykorzystując wewnętrzne mechanizmy osłabiające wpływ zjawisk inercji i oporu wobec zmian, potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie.

Jednym z mechanizmów inicjujących i wymuszających procesy dostosowywania organizacji do otoczenia jest innowacyjność, opisywana zwykle w kategoriach zjawiska nieciągłego, wieloaspektowego i wielowymiarowego, które trudno jest przedstawić w kategoriach procesu. Pomimo powyższych zastrzeżeń, można pod-

jąc próbę procesualizacji działań innowacyjnych, a skuteczność takiego przedsięwzięcia uzależniona będzie od zapewnienia odpowiednich rozwiązań systemowych, obejmujących między innymi nastawienie na poszukiwanie okazji w otoczeniu, zaprojektowanie instrumentów analizy otoczenia i kreowanie długookresowej wizji, wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą, wykorzystanie odpowiednich stylów kierowania.

Obserwowana w doskonałych przedsiębiorstwach swoistego rodzaju stopniowa „niechęć” do realizacji działań innowacyjnych wynika z percepcji procesów innowacyjnych jako przedsięwzięć charakteryzujących się niskim poziomem prawdopodobieństwa sukcesu, wysokim poziomem ryzyka i kapitałochłonnych, których potencjalne efekty są odroczone w czasie. Organizacje, które były liderami, lecz już „okrzepły”, często tracą z oczu innowacje, koncentrując się na dążeniu do maksymalizowania zysków z posiadanego portfela produktów lub usług, wychodząc z założenia, że należy „dyskontować” sukces. W konsekwencji podejmowane przez nie działania innowacyjne są działaniami pozornymi – mają albo charakter prostych imitacji, albo też, pod wpływem oczekiwań właścicieli, realizowane są *ad hoc*, w sposób doraźny i przypadkowy. Powoduje to niedopasowanie struktury oferty do wymagań rynku, obniżenie poziomu efektywności realizacji procesów innowacyjnych oraz wynikowo osłabienie efektu synergicznego.

6. Utrata kontroli nad granicami

Każda organizacja ma unikatowy system granic, pozwalający jej, z jednej strony, na zachowanie tożsamości, z drugiej zaś – stanowiący narzędzie kształtowania relacji z otoczeniem. Analiza istoty i natury granic pozwala na wyprowadzenie wniosku, że granice nie są mało istotnymi, peryferyjnymi komponentami systemu zarządzania organizacją, ale stanowią jego krytyczną składową [Thompson 1967; Cilliers 2001], determinującą możliwość prawidłowego zdefiniowania aktywności organizacji i zachowań jej uczestników [Galal, Nolan 1995; Pfeffer 1997].

Granice pozwalają na sprawowanie kontroli nad krytycznymi dla organizacji zasobami i działaniami, przy czym kontrola ta odnosi się zarówno do działań realizowanych wewnątrz, jak i w otoczeniu organizacji. Z drugiej strony, można zauważyć, że potrzeba istnienia granic pojawia się w miejscach, w których, w wyniku przestrzennego oddalania się od centrum, następuje wzrost kosztów realizacji funkcji kontroli i obniżanie poziomu jej efektywności. Powyższe spostrzeżenie nie oznacza, że w obszarach granicznych funkcja kontroli nie jest realizowana. Wręcz przeciwnie, na granicach funkcja ta nabiera szczególnego znaczenia, co wymusza konieczność wykształcenia odpowiednich instrumentów i narzędzi kontrolnych, filtrujących i przepuszczających zasoby z otoczenia do organizacji oraz rezultaty działań realizowanych w organizacji z wnętrza do otoczenia [Cyfert 2012].

Niekiedy w literaturze przedmiotu granice organizacji przedstawiane są jako coś zbędnego, niepotrzebnego i rozmytego [Banaszyk 2000; Perechuda 2000] bądź też

jako coś, co ze względu na niematerialny charakter *de facto* nie istnieje. Takie podejście, zakładające się na niedowartościowaniu znaczenia granic organizacji jako składowej systemu zarządzania, może prowadzić do zbudowania błędnego modelu organizacji.

Doskonałe organizacje często upadają ze względu na niedopasowanie granic organizacji do możliwości systemu zarządzania i potencjału organizacji. Nadmierne rozszerzenie granic może skutkować utratą kontroli nad realizowanymi w organizacji działaniami i deatomizacją organizacji, natomiast nadmierne skrócenie granic doprowadzić może do niewykorzystania potencjału organizacji i w konsekwencji do stagnacji.

7. Zamiast podsumowania – odnowa jako mechanizm zapewnienia doskonałości organizacji

Przyjęte na początku opracowania założenie o dynamizmie i nietrwałości cechy doskonałości nie oznacza zanegowania możliwości osiągnięcia doskonałości w długim okresie. Postrzeganie doskonałości w kategoriach zdolności organizacji do ciągłej odnowy powoduje, że organizacja przez „porzucanie” zbędnych zasobów i kompetencji oraz inwestowanie w nowe obszary działalności i ciągłe przekształcanie modelu biznesu, dynamicznie „przechodzi” z jednego stanu doskonałości w drugi. W takim ujęciu kluczowe stają się kompetencje związane z przeformulowywaniem modelu biznesu, „wyhamowywaniem” organizacji oraz zarządzaniem „energiją kinetyczną” organizacji, która w procesach odnowy będzie stanowiła siłę napędową rozwoju organizacji.

Przeformulowywanie modelu biznesu związane jest z realizacją działań na dwóch płaszczyznach, odnoszących się do monitoringu otoczenia z perspektywy „punktów przegięć” przewag konkurencyjnych oraz wyznaczania modelu przejścia ze stanu istniejącego do stanu docelowego.

„Wyhamowanie” organizacji, mające miejsce w sytuacji zmiany modelu biznesu, zasadza się na eliminacji zbędnych zasobów i kompetencji i jest o tyle istotne, że brak dopasowania tempa zmian do procesów zachodzących w otoczeniu może doprowadzić do upadku organizacji. Próba zbyt szybkiego pozbywania się zasobów i kompetencji może uruchomić trudny do opanowania „efekt kuli śnieżnej”, natomiast zbyt wolne tempo procesu zmian może doprowadzić do utraty istotnej części „energii kinetycznej” organizacji, której może zabraknąć w procesie odnowy. Odchudzanie modelu biznesu, powiązanie z pozbywaniem się zbędnych zasobów i kompetencji w fazie „wyhamowania” pozwala na zwiększenie poziomu dopasowania strategicznego organizacji poprzez zmniejszenie rozmiarów organizacji i uwolnienie zasobów finansowych, które będą niezbędne do uruchamiania nowych biznesów.

Każda organizacja posiada określoną „energiją potencjalną”, możliwą do oszacowania w punkcie, w którym, będąc liderem, uzyskuje przewagę konkurencyjną. Energia ta w procesie transformacji modelu biznesu przekształcana jest w „energiją

kinetyczną”, opisywaną przez będące w jej dyspozycji zasoby finansowe i ludzkie. Osiągnięcie przez organizację nowego punktu optimum „energii potencjalnej” wymaga pozyskania z otoczenia nowych zasobów, względnie zbudowania nowej sieć aliansów i sojuszy strategicznych. Proces zarządzania „energiami kinetyczną” związany jest z kształtowaniem nowego modelu biznesu, znajdującego się na wyższym poziomie doskonałości.

Niezależnie od tego, w której fazie rozwoju organizacja się znajduje, podejmowanie prób osiągnięcia doskonałości wymaga systemowego podejścia do procesu odnowy. Przedstawione w artykule rozważania odnoszą się tylko do niektórych zagadnień związanych z kształtowaniem potencjału doskonałości. Można jednocześnie wskazać na szereg pytań i wątpliwości, które w niniejszym opracowaniu celowo zostały pozostawione poza nawiasem zainteresowania, a które z perspektywy kształtowania doskonałości organizacji wymagają dookreślenia:

- W jaki sposób można określić punkt, w którym organizacja, osiągając optymalny poziom przewagi konkurencyjnej powinna rozpocząć proces wyhamowania?
- Jakie są optymalne metody „przechodzenia” organizacji pomiędzy poziomami doskonałości?
- W jaki sposób można oszacować korzyści i koszty realizacji procesu odnowy?

Literatura

- Banaszyk P., *Fraktalizacja jako czynnik rozmywający granice przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski, H. Jagoda, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 290-298.
- Cilliers P., *Boundaries, hierarchies and networks in complex systems*, “International Journal of Innovation Management” 2001, vol. 5, no. 2, s. 135-147.
- Cyfert Sz., *Granice organizacji*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Galal H., Nolan R., *Toward an Understanding of Organizational Boundaries*, Harvard 1995.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Perechuda K., *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, [w:] J. Lichtarski, H. Jagoda, *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 312-317.
- Pfeffer J., *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press, New York 1997.
- Thompson J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Wierzbic A., *System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

EXCELLENCE AS A SOURCE OF ORGANIZATION FAILURES

Summary: The aim of this paper is to contribute to the debate on the causes of failures of organizations that have achieved excellence. The paper starts with presenting a paradox where excellence should be considered not only in terms of the success of the organization sources, but also in terms of the causes of failures. This paradox later allows to present and discuss the key mistakes made by the excellent organization and the concept of organizational renewal as a mechanism of organizational excellence building.

Keywords: organizational excellence, renewal.