

Dojrzałość organizacji – źródła, uwarunkowania i konsekwencje

Organisation Maturity – Sources, Determinants, and Consequences

Adam Skrzypek

Dr hab., Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

e-mail: adam.skrzypek@kul.pl

<https://orcid.org/0000-0001-7644-0107>

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest wskazanie istoty i znaczenia dojrzałości, przedstawienie jej uwarunkowań i konsekwencji w odniesieniu do funkcjonowania organizacji. Celowi temu podporządkowano układ niniejszego artykułu. Jako metodę badawczą wykorzystano krytyczną analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz wnioskowanie. W artykule określono istotę dojrzałości oraz przedstawiono jej ujęcie definicyjne. Dojrzałość organizacji to osiągnięcie przez nią poziomu rozwoju, w którym stosuje ona w sposób uporządkowany narzędzia i techniki zarządzania zwiększające skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Odniesiono się do dojrzałości organizacyjnej, wskazano na powiązania pomiędzy dojrzałością i kompetencjami. Wnioski wynikające z analizy i oceny problematyki dojrzałości organizacyjnej wskazują na konieczność prowadzenia badań w obszarze dojrzałości w ujęciu kompleksowym. Ponadto istnieje wiele dowodów potwierdzających silny związek dojrzałości z doskonaleniem i dojrzałością organizacji. Osiąganie coraz wyższych poziomów dojrzałości przekłada się na skuteczność, efektywność, produktywność i konkurencyjność organizacji funkcjonującej w zmiennym otoczeniu, a doskonalenie powinno być wpisane w strategię każdej organizacji.

SŁOWA KLUCZOWE: dojrzałość, dojrzałość organizacji, ciągłe doskonalenie

ABSTRACT: The purpose of the article is to point out the essence and importance of maturity, to present the determinants and consequences of maturity in organisational context. The layout of the article is structured to meet article's purpose. The method used in the article is a critical analysis of the available literature and inference. The article attempts to define the essence of maturity and reviews definitions of maturity. The maturity of an organisation is achieved when an organisation has reached a level of development on which it applies management tools and techniques in a structured manner to increase the effectiveness and efficiency of its activities. Addressing organisational maturity, the links between maturity and competence are indicated. Conclusions resulting from the analysis and evaluation of the issue of organisational maturity indicate the need for research in this area of maturity from a comprehensive perspective. Furthermore, based on available publications there is ample evidence of a strong link between maturity, organisational improvement, and maturity. Achieving higher levels of maturity translates into the effectiveness, efficiency, productivity and competitiveness of an organisation operating in a changing environment, and continuous improvement should be the bedrock of strategy of every organisation.

KEYWORDS: maturity, organisation maturity, continuous improvement

Każda organizacja funkcjonująca w warunkach ryzyka, zmienności, niepewności oraz chaosu poszukuje sprawdzonych koncepcji, norm i standardów, które umożliwiłyby jej trwanie i rozwój na rynku. Koncepcja jest pomysłem, projektem, obmyślonym planem działania (Kopaliński, 1989, s. 272). Pojęcie to w naukach o zarządzaniu jest utożsamiane ze sposobem prowadzenia instytucji, przedsiębiorstwa, który powinien umożliwić stworzenie odpowiednich warunków wewnątrz organizacji w taki sposób, by móc dostosować się do oczekiwań pracowników (Teczke, 1996, s. 6). W warunkach XXI wieku należy rozszerzyć to pojęcie i odnieść je do wszystkich interesariuszy znajdujących się w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji. Współczesne organizacje funkcjonujące w warunkach zmian, ryzyka i niepewności poszukują sposobów, które zagwarantowałyby im trwanie i rozwój na dynamicznie zmieniającym się rynku. Koncepcje zarządzania organizacją wychodzą naprzeciw problemom powstającym w organizacjach, funkcjonujących w warunkach turbulencji otoczenia. Zmierzają one do stworzenia warunków, w których organizacje miałyby stworzone szanse na stałe doskonalenie procesów zarządczych, ekonomicznych, technicznych i społecznych. Dojrzałość jest ściśle powiązana z procesami doskonalenia i zmierzania do doskonałości. We współczesnych czasach problemy związane z dojrzałością organizacji nabierają coraz większego znaczenia, co potwierdzają wyniki badań bibliometrycznych. Ponadto wzrasta liczba prac naukowych poświęconych problematyce dojrzałości rozpatrywanej w wielu obszarach funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest ukazanie istoty dojrzałości, odniesienie się do pojmowania dojrzałości organizacyjnej oraz wskazanie na uwarunkowania i konsekwencje

dojrzałości w funkcjonowaniu organizacji. Praca ma charakter teoretyczny, zaś metodę badawczą wykorzystaną w pracy stanowi krytyczna analiza dostępnej literatury przedmiotu oraz wnioskowanie.

1. Istota i źródła dojrzałości – ujęcie definicyjne

Dojrzałość należy zawsze postrzegać przez pryzmat pewnego poziomu wiedzy, umiejętności, metod, odpowiedzialności i postaw pracowników (Szakonyi, 1994, s. 27–32). Termin „dojrzałość” był utożsamiany z wiekiem organizacji, trafniejsze jednak wydaje się określenie dorosłość (ang. *grown-up*). Dojrzałość to pojęcie fundamentalne w teorii rozwoju, obszarach, dziedzinach i dyscyplinach naukowych bazujących na tej teorii, jest to pojęcie opisujące procesową orientację firmy. Dojrzałość stanowi przedmiot zainteresowania wielu nauk, w tym nauk pedagogicznych i psychologicznych. Psychologiczna kategoria dojrzałości stała się przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu w obszarze analizowanej istoty dojrzałości organizacji oraz jej powiązań z różnymi formami doskonalenia zarządzania.

Dojrzałość to złożone i wielowymiarowe pojęcie oraz przedmiot badań teoretycznych i aplikacyjnych. Względna stabilność istoty, sensu i sedna dojrzałości ujawnia się wówczas, gdy definiujemy ją w uniwersalnych kategoriach rozwoju i na tej podstawie tworzymy eksplikacje terminologiczne dojrzałości, która uwzględnia konkretną naturę badanego obiektu – człowieka, organizacji (Borys, 2013, s. 11–12).

Pojęcie dojrzałości wywodzi się z psychologii i oznacza osiągnięcie przez jednostkę pewnego pożądanego stanu pod względem umysłowym i emocjonalnym (Moffitt, 1993, s. 674–701). Dojrzałość postrzegana jest jako:

- (a) stan kompletności, doskonałości, gotowości (Simpson, Weiner, 1989, s. 120),
- (b) stan określonej doskonałości, która umożliwia osiągnięcie założonych celów (Anderson, Jessen, 2003, s. 457–461),
- (c) zakres, w jaki procesy są jednoznacznie definiowane, zarządzane, opomiarowane, sterowane i efektywne – bierze się tu pod uwagę kontekst wymiarów oceny dojrzałości (Pault, Curtis, Chrissis, Weber, 1993, s. 18–27),
- (d) skuteczność organizacyjna – pierwotne rozumienie, zaś aktualnie traktuje się ją jako spójną i kompleksową koncepcję podnoszenia jakości usług świadczonych przez organizację (Crawford, 2007, s. 1).

Dojrzałość, zgodnie z Random House Dictionary, rozumiana jest jako osiągnięcie stadium pełnego rozwoju lub całkowite spełnienie postawionych warunków. Oznacza to także umiejętność dostrzegania źródeł sukcesu oraz zapobieganie typowym problemom. W kontekście zarządzania projektami termin ten powiązany jest ze zdolnością powtarzalnego osiągania sukcesu w tej dziedzinie (Wyrozębski, Juchniewicz, Metelski, 2012, s. 130).

Autorzy modelu CMMI (ang. *Capability Maturity Model Integration*) wskazują, że dojrzałość to zakres, w jaki przedsiębiorstwo wyraźnie i konsekwentnie wdraża procesy, które są udokumentowane, zarządzane, mierzone, kontrolowane i stale doskonalone (*Capability*, 2010, s. 446).

Odniesienia do dojrzałości znajdujemy także w ujęciach słownikowych (Skorupka, Auderska, Łempicka, 1969, s. 123), gdzie rozumiana jest ona jako:

- (a) stan osiągnięcia pełni rozwoju,
- (b) stan gotowości do określonych zadań,
- (c) pełne ukształtowanie,
- (d) posiadanie wszystkich typowych cech.

Według Tadeusza Borysa dojrzałość występuje w trzech ujęciach (Borys, 2011, s. 7–8): rzeczownikowym – dojrzałość (ang. *maturity*), przymiotnikowym (cecha) – dojrzały (ang. *mature*) i czasownikowym (czynnościowe, procesowe) – dojrzewać (ang. *mature*). Dojrzałość posiada wiele synonimów (terminy bliskoznaczne): doskonałość, odpowiedzialność, inteligencja, dorosłość, niezależność, rozwinięty, mądrość (Borys, 2011, s. 12). W ujęciu potocznym dojrzałość może być rozumiana jako normatywnie postulowany i cenny aksjologicznie sposób postępowania (Strelau, 2007, t. 1, s. 17) oraz jako „stan osiągnięcia pełni rozwoju” lub „stan gotowości do realizacji określonych zadań” (Szymczak, 1978, s. 414).

Dojrzałość to pojęcie fundamentalne w teorii rozwoju i obszarach szukających inspiracji. Złożoność kategorii dojrzałości zwraca uwagę na wielopoziomowość tego terminu. Zagadnienie dojrzałości odnosi się do organizmów żywych oraz zjawisk społecznych, psychicznych i działalności człowieka, których charakterystyczną cechą jest zdolność do zmiany oraz systematycznego rozwoju. Dojrzałość posiada różne wymiary, w tym społeczny, ekonomiczny, biologiczny, rynkowy i techniczny (E. Skrzypek, 2013a, s. 11–13). Pojęcie dojrzałości jest szerokie, może oznaczać coś w pełni rozwiniętego czy doprowadzonego do perfekcji (Cooke-Davies, 2004, s. 1234–1264). Dojrzałość to atrybut funkcjonowania organizacji i ludzi oraz normatywny, postulowany sposób postępowania.

Dojrzałość przejawia się także w dojrzałości myślenia procesowego klientów wewnętrznych w całej organizacji. Proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności możliwych do osiągnięcia w różnych wymiarach, tj. ekonomicznym, społecznym i biologicznym (Juchniewicz, 2009, s. 10).

Dojrzałość to pojęcie złożone i wielowymiarowe, wyraża różne aspekty zmiany stopnia dojrzałości badanego obiektu. Postrzegane jest jako zmienna decyzyjna, która powinna być poddana analizie. Dojrzałość może ulegać zmianie, rozwojowi i doskonaleniu. Jest to stan, ideał, do którego powinna zmierzać organizacja i który może osiągać dzięki ciągłemu i kompleksowemu doskonaleniu procesów zarządzania we wszystkich obszarach organizacji. Chodzi o stan, w którym stworzone

warunki umożliwiają pełny i wszechstronny rozwój, to także systematyczne doskonalenie umiejętności organizacji i procesów w niej występujących celem uzyskania wyższej wydajności w określonym czasie.

O zainteresowaniu problematyką dojrzałości świadczą dane przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1

Liczba publikacji zawierających w tytule frazy dotyczące dojrzałości według Web of Science

Obszar	2000	2010	2018
Maturity	261	505	660
Maturity (Ekonomia i Zarządzanie)	5	45	48
Quality Maturity	7	25	25
Knowledge Maturity	0	8	6
Process Maturity	8	16	22
Project Maturity	1	7	11
Organization Maturity	2	8	7
Organisational Maturity	1	4	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Skrzypek, 2019a, s. 22–23.

2. Dojrzałość organizacji – ujęcia problemu w literaturze

Przez dojrzałość w kontekście organizacji rozumie się określony, najwyższy poziom umiejętności w danym obszarze działalności, czyli osiągnięcie ostatecznego poziomu rozwoju (Kania, 2013, s. 76). Fundamentem dojrzałości organizacji jest dojrzałość ludzi tworzących organizacje. Zmierzenie w kierunku dojrzałości organizacji rozumianej kompleksowo, a więc uwzględniającej dojrzałość w zakresie wiedzy, projektów, procesów czy obsługi klienta, staje się ważnym zadaniem organizacji funkcjonujących w zmiennym otoczeniu. Dojrzała organizacja świadoma jest swoich ograniczeń i poszukuje sposobów służących ich wyeliminowaniu, przeobrażaniu, transformacji, przez co dąży do stałego doskonalenia wszystkich procesów w organizacji. W warunkach zmian organizacje muszą optymalizować wszystkie obszary swojej działalności oraz w sposób efektywny zarządzać zmianami.

Według SEI (ang. *Software Engineering Institute*) dojrzałość to stopień zdolności organizacji do powtarzalności procesów wytwarzania oraz zarządzania operacyjnego i strategicznego (CMMI Product Development Team, 2002). Inaczej niż w psychologii, gdzie przyjmuje się dwa stany: dojrzały i niedojrzały. Natomiast w zarządzaniu, m.in. w zarządzaniu projektami, mogą wystąpić stany pośrednie.

David Hillson twierdzi, że do oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami wykorzystuje się kilkadziesiąt rodzajów modeli (Hillson, 2003, s. 298–311).

Wynik tejże oceny powinien dostarczać informacji na temat aktualnego stanu zaawansowania organizacji w zarządzaniu projektami w poszczególnych obszarach, ma nadto stanowić wskazówkę dla usprawniania działalności (Nowosielski, 2021, s. 355–357).

Amerykański psycholog Gordon Allport wniósł znaczący wkład do problematyki dojrzałości i jako pierwszy określił osobowość dojrzałą, nazywając w ten sposób etap ukształtowania osobowości człowieka, a więc pewnego zespołu cech psychicznych, które świadczą o jego indywidualności (ang. *What is maturity?*). Dojrzała osobowość to zgodność psychiczna człowieka z otoczeniem i samym sobą. Świadoma dojrzałość to przyzwolenie na inność. Koncepcje dojrzewania sformułowane zostały także przez znanych psychologów rozwojowych Erika Eriksona i Lawrence’a Kohlberga, nie określili oni jednak precyzyjnie granicy linii oddzielającej dojrzałość od niedojrzałości. Jednakże wskazali perspektywę, na bazie których można ocenić i rozpoznać zaawansowanie i specyfikę dojrzewania.

Pojęcie dojrzałości organizacyjnej może sugerować, że istnieje jedna, idealna forma organizacyjna. Innego zdania jest Peter Drucker, który pisze: „[...] wydaje się oczywiste, że coś takiego jak jedna idealna forma organizacyjna po prostu nie istnieje. Są różne formy organizacji, każda z nich ma swoje silne strony, swoiste ograniczenia i zastosowania. Widać wyraźnie, że organizacja nie jest wartością bezwzględną. To po prostu narzędzia podnoszące wydajność ludzi pracujących nad wspólnym projektem. Dana struktura organizacyjna powinna przystawać do określonych zadań w określonych warunkach i czasie” (Drucker, 2009, s. 19).

Dojrzałość określa stopień przygotowania organizacji do realizacji określonych zadań w sposób kompleksowy, a skuteczność, efektywność i produktywność to cechy, które są przejawami wysokiej dojrzałości. Dojrzałość dotyczy zjawisk, które mogą podlegać zmianie oraz rozwojowi. Proces osiągnięcia dojrzałości jest związany z doskonaleniem umiejętności oraz osiąganiem pewnych określonych cech.

Dojrzałość, według Stanisława Nowosielskiego, to stopień umiejętności strategicznego doboru i powiązania procesów i operacyjnego zarządzania nimi w aspekcie procesów i operacyjnego zarządzania nimi w aspekcie funkcjonalnym, intelektualnym i instytucjonalnym. Takie rozumienie pojęcia dojrzałości ukazuje jego kompleksowość, pragmatyczny cel oraz zakres jej oceny (Nowosielski, 2012, s. 354–369).

W opinii Philipa Crosby’ego dojrzałość to zdolność do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością (E. Skrzypek, 2013b, s. 127). Przedstawił on sześć poziomów dojrzałości:

- (1) Zrozumienie i stosunek do problemów wyrażony przez kierownictwo.
- (2) Status organizacji jakości.
- (3) Podejście do problemów.
- (4) Udział kosztów jakości w stosunku do wpływów ze sprzedaży.

(5) Działania na rzecz usprawniania jakości.

(6) Ocena postawy przedsiębiorstwa.

Michael Resemann i Tonia de Bruin przez dojrzałość rozumieją możliwość rozwinięcia zdolności danej organizacji w obszarze jej funkcjonowania (Resemann, de Bruin, 2005). Dojrzałość to stwierdzenie fazy procesowego rozwoju w konkretnym rozumieniu (Maull, Tranfield, Maull, 2003, s. 596–624).

Zdaniem Michaela Hammera dojrzałość to doskonalenie zarówno umiejętności organizacji, jak i realizowanych w niej procesów, w celu uzyskania wyższej wydajności w określonym czasie. Podkreśla on, że organizacja powinna dążyć do zdobywania dojrzałości w sposób ciągły, konieczna jest tu systematyczność w działaniach podejmowanych w ramach procesu ciągłego doskonalenia (Hammer, 2007, s. 116).

Zbigniew Malara wskazuje, że dojrzałość to wybór i przyjęcie właściwego systemu zarządzania, odpowiedniego dla struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa i adekwatnej z punktu widzenia wymagań otoczenia. Autor podkreśla związek doskonalenia systemu zarządzania z osiąganiem dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstw. Odnosi się do tego problemu w kontekście zmian nakierowanych na doskonalenie systemu zarządzania, wskazując na wagę strategii, metodyk, podejść, które uwzględniają aspekty klasyczne, diagnostyczne, socjologiczne, systemowe, prognostyczne i sytuacyjne (Malara, 2001, s. 8, 147).

Michał Trocki, odnosząc się do dojrzałości, stwierdza, że jest ona kompetentna w zakresie planowania działań, definiowania procesów, jasnego, racjonalnego podziału zadań i odpowiedzialności, terminowego wykonywania zadań, zachowania dyscypliny budżetowej, doskonalenia jakości funkcjonowania organizacji, co prowadzi do osiągnięcia produktu o pożądanych cechach i właściwościach (Trocki, Grucza, Ogonek, 2009, s. 20).

Natomiast zdaniem Stanisława Tkaczyka dojrzałość to zdolność organizacji oraz realizowanych przez nią procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów (Tkaczyk, 2013, s. 47–51).

Dojrzałość organizacyjna dotyczy jednocześnie organizacji w ujęciu atrybutowym, czyli stopnia zorganizowania zasobów i procesów w instytucji, oraz w ujęciu (postrzeganiu) czynnościowym, tj. procesu organizowania – kształtowania struktur składników organizacji. Ocena dojrzałości organizacji to weryfikacja stopnia powtarzalności procesu oraz jej zdolności do ciągłego doskonalenia przy wykorzystaniu systemu mierników skoncentrowanych nie tylko na wymaganiach, ale i na oczekiwaniach klienta. Metodyka oceny dojrzałości przyjmuje postać ilościową i jakościową na podstawie opisów praktyk i celów (Fraser, Moultrie, Gregory, 2002).

Według Tadeusza Wawaka dojrzałość organizacji to stan pełnego rozwoju i najlepszej jakości. Ponadto dojrzałość to najwyższy stopień możliwości i gotowości do

realizacji danego zadania oraz osiągnięcie tym samym wysokiego poziomu doskonałości (Wawak, 2013, s. 126).

W opinii Michaela Portera dojrzałość organizacji oznacza, że jest ona świadoma swoich ograniczeń i skłonna do ich eliminowania. Porter wskazuje na potrzebę troski o zachowanie elastyczności i stałego dążenia do przenoszenia na swój grunt dobrych praktyk w sferze strategicznej i operacyjnej. Podkreśla on także, że sfera operacyjna stanowi obszar, który umożliwia wprowadzanie zmian, troskę o elastyczność oraz nieustraszone zmierzanie do skorzystania ze sprawdzonych, wzorcowych praktyk (Porter, 2005, s. 161–185).

Dokonując próby syntezy pojęcia dojrzałości, można wskazać ukierunkowanie na:

- (a) zdolność do osiągnięcia celów organizacji,
- (b) zdolność do spełnienia oczekiwań interesariuszy,
- (c) zdolność do doskonalenia.

Powyższe wskazuje na konieczność kształtowania kultury oraz struktury zarządzania procesami, by osiągnąć przewidywalność i powtarzalność.

W aspekcie zmierzania do dojrzałości bardzo ważnym problemem jest dojrzałość terminologii, którą się posługujemy. Dojrzałość w tym obszarze została zaprezentowana w tabeli 2.

Tabela 2

Model dojrzałości zarządzania terminologią w organizacji

Poziom dojrzałości	Opis wymagań	Zakres porządkowania		
		Zakres uregulowania działań porządkowych	Swoboda działania w kształtowaniu pojęć	Możliwość różnicowania pojęć
1.	Brak świadomości potrzeby zajmowania się pojęciami w porządkowaniu pojęć	Nie jest objęty regulacją	Pełna swoboda	Bardzo duża
2.	Jest świadomość i są potrzeby indywidualnego określania terminów (w artykułach, pracach naukowych, dyplomowych). Regulacja bazująca na zasadach działania	Niewielki – pracownicy są zobowiązani jedynie do przestrzegania ogólnych zasad porządkowania pojęć	Bardzo duża swoboda – pod warunkiem uwzględnienia określonych zasad	Duża
3.	Mają miejsce zespołowe próby (projekty) opisu terminów bez ujęcia ich w system (słowniki, leksykony, encyklopedie). Jest przyjęta regulacja ramowa	Średni – wykonawcy są zobowiązani do przestrzegania ogólnego schematu dotyczącego porządkowania pojęć	Średnia swoboda – kształtowanie sposobu porządkowania w ramach wyznaczonego ogólnego schematu	Średnia

4.	Mają miejsce udane próby opisu terminów i ujęcia ich w systemie pojęć. Istnieje szczegółowa regulacja alternatywna	Duży – wykonawcy są zobowiązani do postępowania zgodnie ze szczegółowymi schematami realizacji procesu	Mała swoboda – wybór alternatywnych dróg realizacji procesu porządkowania określonych w wyznaczonym schemacie realizacji procesu	Niewielka
5.	Zarządza się terminologią systemu pojęć. Szczegółowa regulacja, tzw. sztywna	Bardzo duży lub pełny – wykonawcy są zobowiązani do postępowania zgodnie ze szczegółowym i jednoznacznym schematem realizacji	Bardzo mała lub żadna swoboda – kształtowanie wyłącznie w zakresie elementów porządkowania nieobjętych regulacją	Bardzo mała lub brak

Źródło: Lichtarski, Nowosielski, 2017, s. 26.

Jak wynika z tabeli 2, autorzy – Jan Lichtarski i Nowosielski – wskazali na potrzebę i sposób porządkowania pojęć na przykładzie logistyki, proponując pięć poziomów dojrzałości. W procesie doskonalenia zarządzania bardzo ważną rolę pełni dojrzałość systemu zarządzania przedsiębiorstwem. System ten tworzy środowisko, w ramach którego przez naczelne kierownictwo zostaje określona, wprowadzona i sformułowana polityka dotycząca kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zakres, w jakim zostaną one uwzględnione i zintegrowane, decyduje o dojrzałości systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

W ramach poziomów dojrzałości systemu zarządzania przedsiębiorstwem uwzględnia się (Haffer, 2011, s. 41):

- (1) Poziom początkowy – procesy biznesowe charakteryzowane są *ad hoc*, sporadycznie i często chaotycznie. Niewiele procesów jest zdefiniowanych, sukces w wielu przypadkach zależy od indywidualnych wysiłków.
- (2) Podejście procesowe – powtarzalność procesów. Ustanawia się podstawową kontrolę realizacji procesów, w celu zarządzania ich wynikami, oraz dyscyplinę procesową, aby uzyskać powtarzalność wcześniejszych sukcesów. Wysiłki na rzecz poprawy wyników w procesach mogą być ograniczone, reaktywne, jak również mieć charakter korygujący.
- (3) Zdefiniowane podejście systemowe – procesy biznesowe są dobrze zdefiniowane, rozumiane i zintegrowane w jeden model systemowy, odzwierciedlający sposób funkcjonowania biznesu, łączący model przedsiębiorstwa i mapy procesów.
- (4) Zarządzanie ciągłym doskonaleniem – procesy są dobrze zintegrowane w obrębie całej organizacji przy jednoczesnym rozumieniu związków przyczynowo-skutkowych między wynikami uzyskiwanymi w procesach, dostarczaną wartością i satysfakcją klienta. Wysiłki na rzecz doskonalenia

wyników uzyskiwanych w procesach stanowią integralną część planowania działalności przedsiębiorstwa i stosowanego podejścia do zarządzania, przejawiającego się w przywództwie i realizowanych zasadach zarządzania.

- (5) Najlepszy w swojej klasie – ustanowiono dobrze zaprojektowaną metodykę zarządzania doskonaleniem procesów (zarówno w zakresie stopniowej, jak i radykalnej zmiany), przedsiębiorstwo zoptymalizowało swoją strukturę organizacyjną, kulturę i systemy wokół nieustających zmian, wdrożyło skuteczny system zarządzania, generujący stabilną poprawę wyników.

O dojrzałości systemu zarządzania decyduje wdrożenie konkretnego podejścia do zarządzania, standardu zarządzania, metodyki usprawniania procesów, samooceny, technologii informatycznych oraz dopasowanie tych elementów do przyjętego modelu biznesowego, który powinien uwzględniać specyfikę prowadzonej działalności oraz przyjętą strategię.

3. Uwarunkowania i konsekwencje dojrzałości organizacji

Problem dojrzałości organizacji coraz częściej pojawia się w rozważaniach teoretycznych, badaniach naukowych oraz rozwiązaniach normatywnych (A. Skrzypek, 2014, s. 8–12). Zmierzenie w kierunku dojrzałości organizacji rozumianej kompleksowo, a więc uwzględniającej dojrzałość w zakresie wiedzy, projektów, procesów oraz jakości obsługi klienta, staje się ważnym zadaniem organizacji funkcjonujących w zmieniającym otoczeniu, w warunkach ryzyka, niepewności i chaosu. Pojęcie dojrzałości w odniesieniu do działalności organizacji zaczęto stosować pod koniec XX wieku. Po raz pierwszy tego terminu w odniesieniu do jakości użył Crosby w 1979 roku.

Zwrócenie uwagi na problem dojrzałości świadczy o jego znaczeniu w koncepcjach zarządzania organizacjami, które wpływają na ostateczny kształt systemu zarządzania. Dojrzałość organizacji to określony, najwyższy poziom umiejętności w danym obszarze działalności, co oznacza osiągnięcie ostatecznego poziomu rozwoju (Kania, 2013, s. 76–80). Na dojrzałość organizacji wpływa zawsze w bardzo dużym zakresie dojrzałość pracowników.

Dojrzałość organizacji znajduje odzwierciedlenie w stopniu władania nad procesami zachodzącymi w firmie, które dotyczą wytwarzania produktów oraz zarządzania zarówno na poziomie operacyjnym, jaki i strategicznym. Dojrzałość dotyczy procesów podstawowych, wspomagających, zarządczych, ekonomicznych, społecznych i technicznych. Dojrzałość organizacji w tym obszarze przekłada się na jej efektywność rozumianą jako pochodna dojrzałości procesów w niej zachodzących oraz wypadkowa dojrzałości procesów biznesowych, które wynikają z bieżącej działalności organizacji i dojrzałości zespołów, które odpowiedzialne są za ich realizację.

Odwołując się do analizy prac wybranych autorów zajmujących się problematyką dojrzałości oraz wyników badań własnych autora, należy stwierdzić, że istnieje wiele powodów wskazujących na potrzebę prowadzenia badań naukowych w obszarze dojrzałości organizacyjnej (A. Skrzypek, 2019a, s. 45):

- (1) Organizacje o niskim poziomie dojrzałości mogą czasem dostarczać znakomitych projektów i programów. Niestety, kierownictwo pracuje w nich w trybie reaktywnym, skupia uwagę na bieżących sprawach, co najczęściej przekłada się w negatywny sposób na jakość produktów, wyniki działalności i wizerunek organizacji.
- (2) Dojrzałość to zmienna decyzyjna, która powinna być poddana analizie z punktu widzenia oddziaływania na decyzje podejmowane przez przedsiębiorstwa.
- (3) Organizacje o wysokim poziomie dojrzałości posiadają ustandaryzowane procesy zarządzania programami i projektami.
- (4) Działania są podejmowane zgodnie z planami i zdefiniowanymi procesami.
- (5) W dojrzałej organizacji ma miejsce ciągła aktualizacja procesów, dokonująca się na bazie przemyślanych uzasadnień biznesowych.
- (6) Role, zadania i odpowiedzialności są dokładnie zdefiniowane i znane w całej organizacji.
- (7) Dojrzała organizacja realnie spogląda na dalsze i bliższe otoczenie.
- (8) Dojrzała organizacja osiąga stan pełnego rozwoju możliwości osiągnięcia doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania, jednocześnie osiągnięcie poziomu dojrzałości nie jest równoznaczne z uzyskaniem doskonałości.
- (9) Dojrzałość można rozpatrywać jako dojrzałość zarządczą, procesową, projektową, w obszarze technologii, jakości, wiedzy, kultury oraz jako zintegrowaną, obejmującą m.in. zarządzanie zasobami materialnymi i niematerialnymi.
- (10) Miarą dojrzałości organizacyjnej jest wszechstronne zaangażowanie wszystkich pracowników w procesy ciągłego doskonalenia zarządzania w wymiarze ekonomicznym, społecznym, rynkowym i technicznym.
- (11) Przejawem wysokiej dojrzałości organizacji jest efektywność, produktywność, sprawność, konkurencyjność pod względem cen, kosztów i jakości oferty rynkowej.
- (12) Dojrzałość odnosi się do procesu zorganizowania, stopnia zorganizowania oraz organizacji jako instytucji.
- (13) Dojrzałość organizacji stanowi etap rozwoju organizacyjnego, którego ważną cechą jest coraz większa przewidywalność wyników działania i zmiennych je zakłócających. Dążenie do osiągnięcia coraz wyższego

- poziomu dojrzałości (zwykle od 1–5) dowodzi nabywania przez organizację cech takich jak mądrość, niezależność, odpowiedzialność, inteligencja.
- (14) Dojrzałość organizacyjna będzie wzrastać w warunkach wysokiej i rosnącej jakości kapitału ludzkiego, rozwijania zdolności doskonalenia kompetencji, umiejętności oraz kształtowania prawidłowych relacji społecznych.
- (15) Organizację dojrzałą wyróżnia dojrzałość społeczno-środowiskowa, dojrzałość w obszarze kierowania rozwojem organizacji oraz dojrzałość kulturowa będąca odpowiednikiem dojrzałości emocjonalnej i duchowej człowieka.
- (16) Organizacja dojrzała to organizacja ucząca się, inteligentna (A. Skrzypek, Sagan, Oronowicz, 2021, s. 101–105).

Reasumując, można stwierdzić, że powodem zmierzania do stanu dojrzałości przez organizację jest posiadanie w okresie dojrzałości następujących cech (Machaczka, 2001, s. 113): wolnego cashflow, stabilizacji obrotów i korzyści finansowych, możliwości rozporządzania znacznymi zasobami, posiadania wyspecjalizowanej i doświadczonej kadry kierowniczej, dysponowania możliwościami kompensacji ryzyka przy realizacji projektów, osiągnięcia niskich kosztów dzięki „ekonomii skali” oraz posiadania wiedzy i doświadczenia.

O randze problemu dojrzałości organizacji może świadczyć także odniesienie się do niego w normie PN-EN ISO 9004:2010 ze zmianami w 2018 roku (Polski Komitet Normalizacyjny, 2010). W normie tej wskazano, że organizacja dojrzała to taka, która w sposób skuteczny i efektywny realizuje swoje strategie i cele oraz osiąga trwałe sukcesy. Jego osiągnięcie możliwe jest poprzez zrozumienie i spełnianie potrzeb oraz oczekiwań zainteresowanych stron, monitorowanie i reagowanie na zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu oraz identyfikowanie możliwości do doskonalenia i innowacji. Norma zawiera *Anex A (Informative) Self-Assessment Tool*, według którego samoocena może zapewnić ogólny obraz funkcjonowania organizacji i stopnia dojrzałości jej systemu zarządzania. Narzędzie do samooceny wykorzystuje pięć poziomów dojrzałości, które można rozszerzyć o dodatkowe poziomy lub w razie potrzeby dostosować w inny sposób. Norma ISO 9004:2018 promuje samoocenę jako ważne narzędzie do oceny poziomu dojrzałości organizacji. Obejmuje przywództwo, strategię, system zarządzania, zasoby, procesy identyfikujące obszary siły i słabości oraz możliwości poprawy i innowacji.

Dojrzałość organizacji określana jest na podstawie weryfikacji spełniania określonych wymagań w poszczególnych obszarach procesowych w powiązaniu ze stopniem wdrożenia praktyk przypisanych do obszarów procesowych, wyrażana jest za pomocą określonego poziomu dojrzałości (Smagowicz, 2017, s. 253–254). Dojrzałość organizacji to stan, do którego organizacja stale powinna zmierzać. Osiąganie dojrzałości jest powiązane z procesami doskonalenia zarządzania w całej organizacji.

Odzwierciedla ona stopień przygotowania organizacji do wykonania określonych zadań w sposób kompleksowy (E. Skrzypek, 2012, s. 401).

Dojrzałość organizacji wiąże się ze stanem gotowości do zachowań, postaw, poglądów w odniesieniu do sprawnego działania organizacji. Dojrzałość dotyczy zjawisk i procesów, które mogą przyczyniać się do rozwoju organizacji. Proces osiągania dojrzałości jest powiązany z ciągłym doskonaleniem wszystkich obszarów przedsiębiorstwa. Nieustanne doskonalenie to rutynowy proces systematycznego poszukiwania i wdrażania nowych i ulepszonych metod pracy. Strategicznym celem rozpoczęcia inicjatywy w zakresie doskonalenia produkcji jest zbudowanie zdolności do szybkiego i skutecznego wprowadzenia ulepszeń jako rutynowych działań w przedsiębiorstwie i do ich wdrożenia (Butler, Szwejczewski, Sweeney, 2018, s. 5).

Realizację zasad ciągłego doskonalenia utrudnia często brak zdefiniowanych mechanizmów jego monitorowania. U podstaw dojrzałości organizacji tkwi przekonanie, iż znormalizowane systemy zarządzania podlegają zjawisku dojrzewania (Jedynak, 2007, s. 77).

Samocena stanowi ważne narzędzie umożliwiające zdobycie wiedzy na temat aktualnego poziomu dojrzałości rozwiązań organizacyjnych (Cholewicka-Goździk, 2011, s. 4). Istotnym i sprawdzonym narzędziem wykorzystywanym w procesie oceny dojrzałości organizacji jest RADAR (ang. *Results* – wynik; *Approach* – podejście; *Deployment* – wdrożenie; *Assesment* – ocena; *Refine* – doskonalenie; *The EFQM Transition Guide*, 2010, s. 14; Łukasiński, 2012, s. 71–99).

Dojrzałość to także stan umysłu. Poprzeczka dojrzałości stale się podnosi. Współcześnie, w warunkach społeczeństwa sieciowego i rewolucji 4.0, musimy dokonywać w czasie rzeczywistym analizy większej liczby danych, które do nas napływają, i zdecydować, jak je wykorzystać. Należy je porządkować, odwołując się również do systemu wartości, powinno się nimi w sposób sprawny i efektywny zarządzać. Dojrzałość to uświadomienie sobie, że nie trzeba wpasowywać się w cudze ramy. Rozwój i dojrzałość również na tym polegają, iż następuje myślenie o systemie wartości. System wartości wyznacza standardy indywidualnej drogi życia w ramach społeczeństwa. Dojrzałość to pilnowanie, dogłębne, dbanie o różne potrzeby, nie tylko swoje. Dojrzałość bliska jest mądrości. Mądrość to nie tylko umiejętność bycia z innymi ludźmi i rozumienia procesów zachodzących wokół nas, ale także umiejętność wskazywania przyczyn zjawisk. Dojrzałość to też umiejętność przyznania się do błędu i potwierdzenia, że ludzie nie są idealni ani doskonali. Dojrzałość pomaga zrozumieć, że przy podejmowaniu decyzji należy liczyć się z kosztami. Chodzi o zrozumienie, iż osiągnięcie jakiegoś celu, w tym dążenia do doskonałości poprzez dojrzałość, wymaga wysiłku i odpowiedniego czasu.

Miarą dojrzałości organizacji jest wszechstronne zaangażowanie wszystkich pracowników uczestniczących w procesach doskonalenia zarządzania. Proces

osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności oraz osiąganiem określonych cech we wszystkich wymiarach organizacji, tj. społecznym, ekonomicznym, biologicznym, rynkowym i technicznym. Nauki o zarządzaniu i jakości wykorzystują termin dojrzałości w różnych aspektach. Wskazują, że dojrzałość organizacji to pewien poziom umiejętności, a także doskonałości, to stopień przygotowania organizacji do pełnienia zadań oraz realizacji celów w różnych warunkach.

Ważnym problemem z punktu widzenia konsekwencji dojrzałości organizacji jest świadomość, że ocena poziomu dojrzałości organizacyjnej może przynosić określone korzyści, wśród których wyróżnia się (Bugdol, 2005, s. 40):

- (a) zdyscyplinowane i usystematyzowane podejście do poprawy i usprawniania działalności, ocenę bazującą na faktach,
- (b) spójność kierunków działania w określaniu tego, co należy zrealizować,
- (c) wskazanie kierunków i sposobów szkolenia załogi w zakresie doskonalenia zarządzania, integrowanie różnych inicjatyw organizacyjnych w zwykłe procesy,
- (d) skuteczne diagnozowanie, obiektywną ocenę w odniesieniu do szeroko uznawanych kryteriów, wypracowanie sposobów mierzenia postępu w czasie poprzez okresowe samooceny działania usprawniające metodykę dostosowania samooceny we wszystkich obszarach zarządzania,
- (e) wypracowanie sposobów kreowania oraz promowania dobrej pracy i odpowiedzialności wśród załogi, promocję dobrze pracujących ludzi, możliwość dzielenia się wiedzą, nagradzanie osiągnięć,
- (f) wypracowanie sposobu na porównanie pracy poszczególnych komórek i porównywania się z innymi organizacjami.

4. Kompetencje jako miara dojrzałości organizacyjnej

Dojrzałość powiązana jest z kształtowaniem i rozwojem kompetencji koniecznych do zidentyfikowania oraz dostosowania się do zmian, co jest równoznaczne z koniecznością działania. Bardzo ważną rolę pełnią w tym względzie kompetencje emocjonalne, które często prowadzą do wybitnych osiągnięć (Comeau-Kirschner, 1999, s. 26–32). Firmy powinny nie tylko przyjmować zmiany, ale także je antycypować, dotyczy to także kompetencji (Łukasiński, 2016, s. 94). Kompetencje można rozumieć jako ogół trwałych właściwości człowieka, które tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi efektami pracy oraz znajdują swoje uniwersalne odniesienie (Pocztowski, 2003, s. 153). Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, które umożliwiają realizowanie zadań zawodowych na odpowiednim poziomie. Przykładami kompetencji są (Rostowski, 2002, s. 100–101):

- (1) Kompetencje związane z uzdolnieniami – potencjał pracownika, możliwości rozwoju, wykorzystanie uzdolnień do zdobycia nowych kompetencji.
- (2) Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami – kompetencje w zakresie komunikacji, interpersonalne, organizacyjne, umysłowe, biznesowe, przywódcze.
- (3) Kompetencje związane z wiedzą – przygotowanie do wykonywania zadań w miejscu pracy, wiedza odnosząca się do faktów, teorii, procedur, wydarzeń.
- (4) Kompetencje fizyczne – zdolności psychofizyczne, sprawność fizyczna, jakość zmysłów, kompetencje związane ze stylami działania: sposoby definiowania celów, zdolności organizacyjne, umiejętność wizualizacji działań, określanie zasobów koniecznych do realizacji zadań, umiejętność zachowania uporządkowania w działaniach.
- (5) Kompetencje osobowościowe/społeczne – umiejętność działania w złożonych sytuacjach społecznych, umiejętność budowania relacji z innymi.
- (6) Kompetencje związane z zainteresowaniami – preferencje dotyczące zadań, rodzaju i środowiska pracy.
- (7) Kompetencje innowacyjne – wiedza, doświadczenie, umiejętności, predyspozycje pracowników generujące postawę innowacyjną, czyli szybkość uczenia się, umiejętność rozwiązywania problemów, inicjatywa w działaniu, umiejętność generowania zmian w działaniu organizacji.

W Stanach Zjednoczonych National Council for the Social Studies (Narodowa Rada do spraw Studiów Społecznych) oraz Framework for 21st Century Learning (Partnerstwo na rzecz Umiejętności XXI wieku) opracowały listę kompetencji społecznych koniecznych do pełnego uczestnictwa w życiu w XXI wieku. Wśród nich wyróżniono (Framework [b.r.]):

- (1) Krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów.
- (2) Komunikowanie.
- (3) Współpraca w ramach grupy.
- (4) Sprawność posługiwania się narzędziami technologii informatyczno-komunikacyjnych.
- (5) Elastyczność i adaptacyjność.
- (6) Inicjatywa i samodecydowanie o swoim życiu.
- (7) Umiejętność funkcjonowania w zróżnicowanym i wielokulturowym środowisku.
- (8) Produktywność.
- (9) Umiejętności liderowania, odpowiedzialność.

Konieczne są ponadto odpowiednie rozwiązania strukturalne (Dubey, 2013, s. 194–209) i strategiczne (Bawany, 2017, s. 18–19).

Światowe Forum Ekonomiczne (ang. *The World Economic Forum*) w raporcie opublikowanym w 2020 roku wskazało 10 kluczowych kompetencji istotnych w 2025 roku:

- (1) Analityczne myślenie i innowacje.
- (2) Aktywne uczenie się i strategie uczenia się.
- (3) Rozwiązywanie złożonych problemów.
- (4) Krytyczne myślenie i analiza.
- (5) Kreatywność, oryginalność oraz pomysłowość.
- (6) Przywództwo i oddziaływanie społeczne.
- (7) Korzystanie z technologii, monitoring, kontrola.
- (8) Projektowanie technologii i programowanie.
- (9) Odporność, umiejętność radzenia sobie ze stresem, elastyczność.
- (10) Wnioskowanie, rozwiązywanie problemów i tworzenie idei.

Coraz większe znaczenie w warunkach gospodarki bazującej na wiedzy przypisuje się kompetencjom cyfrowym. W 2013 roku Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Cooperation and Development* – OECD) zdefiniowała pojęcie kompetencji cyfrowych, wskazując na (Graczyk-Kucharska, Spychała, Goliński, Szafrński, 2020, s. 100):

- (a) umiejętność interpretacji tekstu, rozumienie treści i możliwości tworzenia tekstów,
- (b) umiejętności wnioskowania w odniesieniu do danych, liczb i komunikacji treści matematycznych oraz logicznego rozumowania wpływające na wnioskowanie przyczynowo-skutkowe,
- (c) zdolność stosowania cyfrowych technologii, urządzeń oraz sieci komunikacyjnych celem nie tylko komunikacji, ale także zdobycia i weryfikacji informacji,
- (d) umiejętność korzystania z komputera i informacji w celu wykorzystywania ich do badań, tworzenia wartości i komunikowania się, by w sposób pełny uczestniczyć w życiu zawodowym, społecznym i prywatnym.

Malara, analizując metody rozwoju i doskonalenia pracowników, oprócz tradycyjnych metod doskonalenia kompetencji, bada również metody nowoczesne, do których zalicza (Malara, 2006):

- (a) samorozwój, tj. uczenie, samokształcenie, nowe zasoby wiedzy, nowe teorie i wyniki badań,
- (b) uczenie się organizacji, czyli uczenie się przez systematyczne doświadczenie i rozwiązywanie problemów,
- (c) uczenie się przez wymianę, gdzie nacisk kładzie na dialog, dyskusje, negocjacje, wywiady, komunikowanie się,

- (d) uczenie się od konkurencji, w tym tracing, monitoring, public relations benchmarking, sponsoring, franchising,
- (e) czerpanie wiedzy z otoczenia poprzez biura consultingowe, szkoły biznesu, media, konferencje, sympozja.

Organizacje dojrzałe mają świadomość potrzeby zarządzania wiedzą oraz kształtowania i uzyskiwania kompetencji, które będą cechą wyróżniającą na konkurencyjnym rynku (A. Skrzypek, 2020, s. 151–160). Zmierzenie w kierunku dojrzałości organizacji rozumianej kompleksowo, a więc uwzględniającej dojrzałość w zakresie wiedzy, projektów, procesów oraz obsługi klienta, staje się ważnym zadaniem organizacji funkcjonujących w zmiennym otoczeniu.

Fundamentem dojrzałości organizacji jest dojrzałość ludzi ją tworzących (Wójcik, 2010). W tym obszarze bardzo ważną rolę pełni jakość wiedzy jawnej i ukrytej, chęć uczenia się i nauczania oraz skuteczne i nowoczesne formy zdobywania wiedzy z wykorzystaniem technologii informatycznych. Są to e-learning, e-szkolenia, nauczanie przez całe życie. Drucker podkreślał, że w przyszłości za osobę wykształconą będzie uchodził ktoś, kto świadomy takiej konieczności nigdy nie przestanie się uczyć. Jest to nowa definicja wykształcenia, ale ona zmieni świat, w którym dziś żyjemy i pracujemy (Beatty, 2004, s. 105).

Wśród cech organizacji uczącej się, którą można uznać za zmierzającą w kierunku dojrzałości, wyróżnia się (A. Skrzypek, 2020, s. 176–177):

- (a) posiadanie określonej strategii uczenia się na wszystkich szczeblach,
- (b) proces uczenia się mający fundamentalny charakter dla organizacji i osiąganego przez nią sukcesu; w tym aspekcie nauka indywidualna traktowana jest jako mistrzostwo osobiste, a nie tylko szkolenie,
- (c) stwarzanie możliwości doskonalenia na poziomie jednostki, grup i organizacji,
- (d) tworzenie specyficznej atmosfery sprzyjającej dzieleniu się wiedzą oraz warunków dla stałego doskonalenia umiejętności,
- (e) promowanie atmosfery eksperymentowania, otwartości, zadawania pytań,
- (f) występowanie stałego dążenia do likwidacji barier komunikacyjnych poprzez zmianę systemów zarządzania – cała organizacja podlega transformacji, przystosowując się do sytuacji rynkowej,
- (g) troskę o to, by celem organizacji uczącej się było przetrwanie, osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz realizowanie szerszej wizji, różnej w każdym indywidualnym przypadku.

W obrazowaniu dojrzałości organizacji wyodrębnia się (Borys, 2011, s. 22):

- (a) grupę dojrzałości zintegrowanych, ujawniających się w koncepcji organizacji zróżnicowanej (odpowiedzialnej i bazującej na zaufaniu) i organizacji doskonałej,
- (b) grupę dojrzałości wyspecjalizowanych, które eksponują poszczególne symptomy dojrzałości organizacji, jak organizacyjno-zarządcza, procesowa, techniczno-technologiczna, jakościowa, kulturowa, prakseologiczna, w zakresie zarządzania informacją, wiedzą, pracownikami czy outsourcingowa.

Dojrzałość przedsiębiorstwa to etap rozwoju organizacyjnego przedsiębiorstw, którego cechą charakterystyczną jest coraz większa przewidywalność wyników działalności oraz zmiennych je zakłócających (Cieśliński, 2011, s. 16). Podstawowym kryterium wskazującym na dojrzałość organizacyjną jest jej zmienność w czasie. Poziom dojrzałości stanowi zdefiniowany, ewolucyjny stan wynikający z procesu ciągłego doskonalenia organizacji. Sposób określenia poziomu dojrzałości jest uzależniony od wykorzystywanych mierników i ich wzajemnej synchronizacji (Haffer, 2011, s. 120).

Ryszard Stocki (2003, s. 295) wyróżnił pięć faz naturalnej dojrzałości organizacyjnej, które obejmują:

- (1) Działania *ad hoc* i chaos – tylko niektóre procesy są dobrze znane.
- (2) Powtarzalność – działania mają charakter intuicyjny, w przedsiębiorstwie wprowadzone są procesy zarządzania projektami, które umożliwiają śledzenie kosztów, harmonogramów i stopnia realizacji celów.
- (3) Zdefiniowanie – działania mają charakter standardowy i konsekwentny, a procesy zarządzania projektami są przewidywalne, zaś wskaźniki jakości procesu, produktu i usługi szczegółowo ustalone i opisane.
- (4) Zarządzanie – działania przewidywalne, ustalone szczegółowo wskaźniki procesu, produktu lub usługi stanowiące podstawę oceny ilościowej.
- (5) Optymalizowanie – działania są ciągle usprawniane, organizacja ma wdrożone ilościowe systemy przekazywania informacji zwrotnej po to, by efektywniej rozpoznawać słabości i silne strony procesów (E. Skrzypek, 2013b, s. 127).

Dojrzałość jest mocno powiązana z doskonałością. Zjawisko doskonałości w znacznym stopniu umocniło się w naukach o zarządzaniu dzięki pacom Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana (Peters, Waterman, 2011, s. 51–53). Robert Heller, bazując na badaniu doświadczeń firm europejskich, wskazał 10 warunków doskonałości (Heller, 1997):

- (1) Zdecydowane przekazanie uprawnień przez organ zarządzający.
- (2) Przekształcenie kultury korporacyjnej w aspekcie sukcesu.
- (3) Rozpoczęcie radykalnych zmian.
- (4) Podział firmy w celu osiągnięcia sukcesu.

- (5) Wykorzystanie potencjału kierowania organizacją za pomocą nowych metod wiodących.
- (6) Utrzymanie firmy przed konkurencją.
- (7) Osiąganie ciągłej odnowy (ciągłe doskonalenie).
- (8) Motywacja pracowników.
- (9) Tworzenie zespołów roboczych.
- (10) Osiąganie kompleksowego zarządzania jakością.

Firma doskonała żyje swoim zaangażowaniem wobec ludzi i wierzy w skuteczność swoich działań (E. Skrzypek, 2010, s. 42–50). Doskonalenie to dążenie do doskonałości, wynikające z istoty i cech zarządzania, mające na celu zarówno osiągnięcie dodatkowych korzyści przez organizację i interesariuszy, jak i poprawę efektywności funkcjonowania organizacji (A. Skrzypek, 2019b, s. 3–10). Doskonalenie i dojrzewanie organizacji to procesy, które generują szansę na sukces każdej organizacji poszukującej sposobów i narzędzi, by stać się konkurencyjną na zmieniającym się rynku. Dojrzałość systemu, którą cechuje otwartość na otoczenie, może mieć wpływ na realizację celów postawionych przed organizacją. System zarządzania w organizacji powinien być skuteczny, efektywny i zdolny do reagowania na nadarzające się okazje. Dojrzały system zarządzania umożliwia doskonalenie organizacji.

Podsumowanie

Dojrzałość organizacji to dojrzałe zarządzanie, dojrzałe procesy biznesowe oraz dojrzały sposób myślenia kadry i pracowników. Dojrzałość w organizacji obejmuje dojrzałość zintegrowaną, tj. odpowiedzialność, zaufanie oraz doskonalenie. Dojrzałość organizacji to osiągnięty przez organizację poziom profesjonalizacji kluczowych rozwiązań organizacyjnych, procesów i podejmowanych działań oraz zgodności z najlepszymi praktykami w obszarze funkcjonowania organizacji i zarządzania nią. Z funkcjonowaniem organizacji wiąże się troska o wzrost skuteczności, dojrzałości i konkurencyjności. Dojrzałość to stan umysłu, ideał; to pojęcie wielowymiarowe. Jest postrzegane jako stan kompletności i doskonałości, to stadium pełnego rozwoju, zdolność do powtarzalnego osiągnięcia sukcesu w określonej dziedzinie. Dojrzałość to najwyższy poziom umiejętności w danym obszarze działalności, rozpatrywana jest ona w ujęciu atrybutowym i czynnościowym. Określa stopień przygotowania organizacji do realizacji określonych zadań, a skuteczność, efektywność i produktywność to cechy, które są przejawem wysokiej dojrzałości. Można wskazać, iż jest to zdolność do osiągnięcia celów organizacji, spełnienie oczekiwań interesariuszy i zdolności do doskonalenia. Dojrzałość organizacyjna przedsiębiorstwa pozostaje w ścisłym związku z doskonaleniem systemu zarządzania, na który składają się

strategia, polityka, style i funkcje, struktura organizacyjna, metody i techniki oraz dokumenty organizacyjne.

Bibliografia

- Anderson, E. S., Jessen, S. A. (2003). Project Maturity in Organization. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461.
- Bawany, S. (2017). The Future of Leadership in the Fourth Industrial Revolution. *Leadership Excellence Essentials*, 12, 18–19.
- Beatty, J. (2004). *Świat według Petera Druckera* (tłum. D. Bakalarz). Warszawa: Studio Emka.
- Borys, T. (2011). Doskonalenie i doskonałość. W: T. Borys, P. Rogala (red.), *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania* (s. 11–26). Warszawa: Difin.
- Borys, T. (2013). Dojrzałość człowieka i organizacji. W: E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe* (s. 11–22). Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Bugdol, M. (2005). Praktyczne możliwości stosowania samooceny. *Q Jakości*, 2, 38–45.
- Butler, M., Szwejczewski, M., Sweeney, M. (2018). A Model of Continuous Improvement Programme Management. *Production Planning and Control*, 29(5), 1–17.
- Capability Maturity Model Integration for development (CMMI_DEV) (2010). Ver. 1.3. Technical Report. CMU/SIĘ-2010. TR-033 ESC-TR-2010-033. Software Engineering Institute Carnegie Mellon University, Pittsburgh, USA. Pobrane z: https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/technicalreport/2010_005_001_15287.pdf (28.11.2022).
- Cholewicka-Goździk, K. (2011). Samoocena. *Problemy Jakości*, 6, 4–6.
- Cieśliński, B. W. (2011). *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw: model platformy treningu procesowego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- CMMI Product Development Team (2002). *Carnegie Mellon University Capability Maturity Model Integration version 1.1. CMMI for Systems Engineering, Software Engineering, International Product and Process Development and Supplier Sourcing*. CMU SEI – 2002-TR-011, Software Engineering Institute (SEI). Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Comeau-Kirschner, Ch., Wah, L. (1999). Holistic Management. *Management Review*, 88(11), 26–32.
- Cooke-Davies, J. T. (2004). Project Management Maturity Models. W: P. Morris, J. K. Pinto (red.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (s. 1234–1264). Hoboken: John Wiley & Sons.

- Crawford, J. K. (2007). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50–58.
- Drucker, P. F. (2009). *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania* (tłum. A. i L. Śliwa). Warszawa: MT Biznes.
- Dubey, R. (2013). An Assiduous Study on Linkage between Competitive Intelligence and Field Leadership for Organizational Development. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(2), 194–209.
- The EFQM Transition Guide* (2010). *How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010*. EFQM, 2009.
- Framework for 21st Century Learning [b.r.]. Pobrane z: <https://www.apple.com/education/docs/Apple-P21Framework.pdf> (20.01.2021).
- Fraser, P., Moultrie, J., Gregory, M. (2002). *The Use of Maturity Models, Grids as a Tool in Assessing Product Development Capability: A Review*. Engineering Management Conference, 2002. IEMC '02. 2002 IEEE. Pobrane z: https://www.researchgate.net/publication/3970465_The_Use_of_Maturity_ModelsGrids_as_a_Tool_in_Assessing_Product_Development_Capability (10.08.2022).
- Graczyk-Kucharska, M., Spychała, M., Goliński, M., Szafranski, M. (red.). (2020). *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*. Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
- Haffer, R. (2011). *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw: w poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
- Heller, R. (1997). *In Search of European Excellence. The 10 Key Strategies of Europe's Top Companies*. New York: Harper Collins Business.
- Hillson, D. (2003). Assessing Organizational Project Management Capability. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 298–311.
- Jedynak, P. (2007). *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Juchniewicz, M. (2009). *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa : Wydawnictwo i Firma Poligraficzna Bizarre.
- Kania, K. (2013). *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kopaliński, W. (1989). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kozakiewicz, B. [b.r.]. *10 najważniejszych kompetencji 2025 roku*. Pobrane z: <https://blog.conlea.pl/10-najwazniejszych-kompetencji-2025-roku> (24.05.2021).

- Lichtarski, J., Nowosielski, S. (2017). O potrzebie porządkowania pojęć związanych z logistyką. W: J. Nowakowska-Grunt, A. Mesjasz-Lech, S. Kot (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania organizacją sieciową*. Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Łukasiński, W. (2012). *Doskonalenie organizacji zarządzanej projakościowo z wykorzystaniem modeli samooceny*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe AKAPIT.
- Łukasiński, W. (2016). *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Machaczka, J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Malara, Z. (2001). *W poszukiwaniu dojrzałości organizacyjnej przedsiębiorstwa*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Malara, Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maull, R., Tranfield, D. R., Maull, W. (2003). Factors Characterising the Maturity of BPR Programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), 596–624.
- Moffitt, T. E. (1993). Adolescence – Limited and Life – Course – Persistent Antisocial – Behavior – A Developmental Taxonomy. *Psychological Review*, 100(4), 674–701.
- Nowosielski, S. (2012). Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264, 354–369.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B, Weber, C. V. (1993). Capability Maturity Model, Version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18–27.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (2011). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie. Doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki* (tłum. K. Sobiepanek-Szczęśna). Warszawa: MT Biznes.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Polski Komitet Normalizacyjny (2010). Norma PN-EN ISO 9004:2010. Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.
- Porter, M. E. (2005). Czym jest strategia. *Harvard Business Review Polska*, lipiec–sierpień, 161–185.
- Resemann, M., de Bruin, T. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. W: F. Rajola, D. Avison, R. Winter, J. Becker, P. Ein-Dor, D. Bartmann i in. (red.), *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems* (s. 1–12). Verlag and the London School of Economics, CD-ROM.

- Rostowski, T. (2002). Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność* (s. 83–109). Warszawa: Poltext.
- Simpson, J., Weiner, E. S. (1989), *Oxford English Dictionary Online*. Clarendon Press.
- Skorupka, S., Auderska, H., Łempicka, Z. (1969). *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Skrzypek, A. (2014). Dojrzałość organizacyjna i jej wpływ na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem. *Problemy Jakości*, 46(11), 8–12.
- Skrzypek, A. (2019a). *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Skrzypek, A. (2019b). Doskonalenie jako szansa na sukces rynkowy organizacji. *Problemy Jakości*, 51(12), 3–10.
- Skrzypek, A. (2020). *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie sieciowym*. Siedlce: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach.
- Skrzypek, A., Sagan, S., Oronowicz, M. (2021). *GOW jako gospodarka ludzi uczących się*. Lublin: Wydział Ekonomiczny. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Skrzypek, E. (2010). Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 42–50.
- Skrzypek, E. (2012). Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań. W: T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki* (s. 401–412). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Skrzypek, E. (2013a). *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych projakościowo*. Warszawa: Difin.
- Skrzypek, E. (2013b). Uwarunkowania i konsekwencje osiągania dojrzałości organizacyjnej w warunkach zmienności otoczenia. W: E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe* (s. 35–46). Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Smagowicz, J. (2017). Kryteria dojrzałości a obszary procesowe w modelu dojrzałości organizacji w dziedzinie zarządzania kryzysowego. *Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Jana Kochanowskiego w Kielcach*, R. 21, 1(4), 251–264.
- Stocki, R. (2003). *Zarządzanie dobrami*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Strelau, J. (red.). (2007). *Psychologia* (t. 1–3). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Szakonyi, A. (1994). Measuring R&D Effectiveness. *Research Technology Management*, 37(2), 27–32.
- Szymczak, M. (red.). (1978). *Słownik języka polskiego* (t. 1). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Teczke, J. (1996). *Metody i techniki zarządzania*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Tkaczyk, S. (2013). Organizacja dojrzała – dalsze wyzwania. W: E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość organizacji – aspekty jakościowe* (s. 47–55). Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wawak, T. (2013). Dojrzałość organizacyjna szkół wyższych. W: E. Skrzypek (red.), *Dojrzałość procesowa organizacji i dojrzałość w zakresie wiedzy* (s. 125–146). Lublin: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą. Wydział Ekonomiczny. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej.
- Wójcik, E. (2010). O dojrzałości człowieka. *Wychowawca*, 7–8.
- Wyrozębski, M., Juchniewicz, M., Metelski, W. (2012). *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza.