

Doskonałość biznesowa

Istota i modele

redakcja naukowa:
**Piotr Rogala, Joanna Martusewicz
i Arkadiusz Wierzbic**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja
Sławomir Wawak

Redakcja wydawnicza
Marcin Grabski

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie
Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2024

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-67899-72-7 (dla wersji papierowej)
ISBN 978-83-67899-73-4 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2024.73.4

Cytuj jako: Rogala, P., Martusewicz, J. i Wierzbic, A. (red.). (2024). *Doskonałość biznesowa – istota i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM



Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie

Joanna Martusewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Transformacji i Doskonalenia Organizacji
e-mail: joanna.martusewicz@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-2643-3683

Renata Brajer-Marczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa
e-mail: renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0003-3920-2016

Witold Szumowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania i Przedsiębiorczości
e-mail: witold.szumowski@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-0709-2978

Cytuj jako: Martusewicz, J., Brajer-Marczak, R. i Szumowski, W. (2024). Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 22-33). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.02

2.1. Doskonałość i doskonalenie w zarządzaniu – definicja pojęć

„Doskonałość” i „doskonalenie” to pojęcia często wykorzystywane w ramach nauk o zarządzaniu i jakości, w szczególności w koncepcji zarządzania jakością. Wśród przykładów potwierdzających powyższe twierdzenie można wymienić: doskonalenie, które jest jedną z zasad zarządzania jakością, cykl doskonalenia organizacji

PDCA, realizowanie projektów doskonalących czy Model Doskonałości, stanowiący pewien wzór doskonałości organizacyjnej (Skrzypek, 2006, s. 55).

Doskonałość w najbardziej ogólnym znaczeniu jest definiowana jako stan lub rezultat działania, który w swojej naturze można uznać za bezbłądny, doprecyzowany, mający w każdym detalu przymioty konieczne dla swojego istnienia (szerzej na ten temat w rozdziale pierwszym).

W odniesieniu do organizacji należy zwrócić uwagę na sześć podejść do definiowania tego terminu, które wskazał Władysław Tatarkiewicz (1976). Według niego doskonałe jest to, co:

- dokonane, doprowadzone do końca, zupełne, do czego nie można już nic dodać ani od czego nie da się nic już ująć,
- spełnia wszystkie właściwe sobie funkcje,
- osiągnęło swój cel,
- jest proste, jednolite, niezłożone,
- jest harmonijne, zbudowane według jednej zasady,
- jest zgodne w różnorodności.

Doskonałość odnosi się również do oceny efektywności działania. Znajduje to uzasadnienie w analizach funkcjonowania organizacji rozumianej jako celowa grupa społeczna z określonymi regułami i zasadami. Organizacje, chcąc zachować zadowalający poziom efektywności, muszą wykazywać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania na zachodzące w ich otoczeniu zmiany.

Doskonalenie, podobnie jak doskonałość, ma w literaturze przedmiotu wiele definicji. Nie oznacza to jednak, że jest to pojęcie wieloznaczne, istnieje bowiem duża zbieżność poglądów co do podstawowego rozumienia tego terminu (Haffer, 2011, s. 17). Jest to proces zmian obiektu oceniany pozytywnie z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Innymi słowy, jest to proces przechodzenia obiektu od stanów mniej pożądanых, uznawanych za mniej efektywne, do stanów bardziej pożądanых, uznawanych za lepsze, bardziej efektywne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Idąc tym tokiem myślenia, zakłada się, że stan późniejszy jest lepszy od wcześniejszego. Doskonalenie jest formą rozwoju, gdyż pozytywność zmian w obiekcie (organizacji) jest cechą konstytutywną zarówno rozwoju, jak i doskonalenia. Można zatem przyjąć, że doskonalenie to taki rozwój, którego stanem docelowym jest osiągnięcie poziomu doskonałego (Borys i Rogala, 2011, s. 20).

Znaczenia słowa „doskonalenie” można upatrywać zarówno w filozofii, jak i w prakseologii, która łączy nauki filozoficzne z naukami o zarządzaniu. Słownikowo jest ono często postrzegane jako synonim ulepszania, usprawniania, dążenia do czegoś lepszego, najczęściej jednak jako najwyższy poziom „czegoś”. W praktyce jednak jest czymś więcej niż usprawnianiem w organizacji, a systematyczne i holistyczne

podejście do doskonalenia wpływa na wzrost konkurencyjności, przynosi również pozytywne efekty w organizacjach nienastawionych na zysk. Doskonalenie organizacji to „długofalowe działania wspierane przez naczelne kierownictwo, zmierzające do ulepszania procesów, rozwiązywania problemów i odnowy organizacji dzięki skutecznemu kierowaniu jej kulturą (Stoner i in., 2011, s. 408).

Idea doskonalenia koresponduje z koncepcją rozwoju organizacji (*organization development*), rozumianą jako planowany proces zmiany służący poprawie kondycji organizacji. Rozwój organizacji ma długofalowy charakter, koncentruje się na kulturze organizacyjnej, strukturach, procesach i strategii, jego celem jest wspieranie zdolności organizacji do adaptacji i skutecznego zarządzania zmianą. Rozwój organizacyjny w wymiarze zarządzania organizacjami został zapoczątkowany w latach sześćdziesiątych XX wieku. Zauważono wówczas, że zmiany wprowadzane tylko w zakresie strukturalnym i technologicznym nie są wystarczającym czynnikiem osiągnięcia maksymalnej skuteczności organizacji (Cannon i McGee, 2012). W tym samym czasie pojawiły się różne modele oraz metody i techniki zarządzania, których wprowadzanie do praktyki zarządzania miało pomóc przybliżyć organizacje do stanu oczekiwanej doskonałości. Wątek ten można dostrzec w propozycjach wielu autorów. Jak zauważa Jan Skalik (2014), najwyraźniej zaznacza się on w modelu określanym jako „trójkąt Nadlera”, który stanowi podstawę prognostycznego podejścia do projektowania zmian w organizacji. Pełnię doskonałości w tym modelu wyraża poziom teoretycznego systemu idealnego, którego osiągnięcie jest niemożliwe. Określenie abstrakcyjnego wzorca powinno pobudzić wyobraźnię poszukujących zmian i identyfikację istniejących barier uniemożliwiających jego urzeczywistnienie.

Doskonalenie jest zbiorem działań, czyli procesem podejmowanym w celu osiągnięcia określonego stanu, wzorca, znakomitości. Jest zatem sposobem działania, a doskonałość – jego celem i rezultatem. Według Thomasa Petersa doskonałość to stan, do którego się dąży i dla którego trudno znaleźć alternatywę (Peters i Waterman, 2011, s. 26). Przedmiotem doskonalenia mogą być całe organizacje, ale także wszystkie aspekty ich funkcjonowania oraz wyroby, procesy, system zarządzania, jakość. Konieczność doskonalenia organizacji jest następstwem ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w jej otoczeniu (między innymi zmiany rynkowe, finansowe, społeczno-prawne), jak i w jej wnętrzu (zmiany kadrowe, techniczno-organizacyjne, informacyjne). Szczególnym i istotnym powodem doskonalenia organizacji są zmiany oczekiwań i wymagań jej klientów, dotyczące produktów i usług, a także warunki konkurowania przedsiębiorstw. Formy i zakres współpracy zmuszają organizacje do coraz większej elastyczności i gotowości do szybkiej reakcji, rozpatrywanej już z perspektywy nie tylko pojedynczych przedsiębiorstw, lecz również całych łańcuchów dostaw (Nowosielski, 2014, s. 306). Organizacje dążą do doskonałości we wszystkich obszarach funkcjonowania. Podejmują działania doskonalące w celu

systematycznego i całościowego zwiększania zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości procesów i produktów.

Działania doskonalące podejmowane przez menedżerów organizacji służą obiecaniu właściwego kierunku i tworzeniu możliwości sprostania określonym wymaganiom oraz budowania ścieżki doskonalenia działań organizacji, która zagwarantuje jej sukces w przyszłości. Obserwując ewolucję koncepcji doskonałości organizacji, można zauważyć, że wraz ze zmianami narzędzi i metod zarządzania pojawiają się nowe atrybuty doskonałości. Rozwijanie koncepcji doskonałości jest istotne z punktu widzenia teorii zarządzania i doskonalenia praktyki zarządzania.

Dążenie do doskonałości jest bardzo mocno eksponowane w filozofii ciągłego doskonalenia, której istota wymaga respektowania orientacji na klienta, doskonalenia procesów i uczestnictwa wszystkich członków organizacji (Konarzewska-Gubała, 2013).

2.2. Ewolucja idei doskonałości

Kryzys lat osiemdziesiątych spowodował, że wielu autorów zaczęło twierdzić, że organizacje będą podlegały istotnej zmianie i w rezultacie praktyki menedżerskie będą zorientowane na osiągnięcie doskonałości rozumianej jako element pozwalający na dostosowanie się do warunków otoczenia. Od czasu bestsellerowej książki Thomasa Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies* (1982) doskonałość jest powracającym motywem w rozważaniach teoretycznych i praktycznych rozwiązaniach mieszczących się w polu zainteresowania zarządzania. Jednak kategoria doskonałości częściej była wiązana z jakością, szczególnie z ciągłym doskonaleniem jakości, a nie z czynnikami sukcesu, jak w badaniach Thomasa Petersa i Roberta Watermana (1982) czy Thomasa Petersa i Nancy Austin (1985). Zainteresowania i osiągnięcia w obszarze jakości i doskonałości ewoluują, podążając za wymaganiami kontekstowymi.

Ewolucję drogi do doskonałości pokazali w swojej pracy Philippe Hermel i Juan Ramis-Puyol (2003), przewidując koncepcję zintegrowanego doskonalenia – Doskonałość 5.0, czym charakteryzują się dzisiejsze najważniejsze modele doskonałości. Drogę ewolucji doskonałości można przedstawić w następujących etapach:

- Doskonałość 0.0 kształtowała się w okresie przed publikacją wspomnianej książki Thomasa Petersa i Roberta Watermana *In Search of Excellence* w 1982 roku i była ukierunkowana na rezultaty, wśród których maksymalizacja wartości była najistotniejszym celem doskonałości.
- Doskonałość 1.0 była oparta na teorii Thomasa Petersa i Roberta Watermana. Pod jej wpływem doskonałość identyfikowano z następującymi zasadami zarządzania:

- skłonność do działania,
- trzymanie się blisko klienta,
- autonomia i przedsiębiorczość – rozbięcie koncernu na filie,
- wydajność dzięki ludziom, świadomość integracji z firmą,
- motywacja przez wartości, powiązanie kadry kierowniczej z celami firmy,
- trzymanie się przez firmę swojej specjalności,
- prosta struktura, nieliczny sztab: niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach,
- jednoczesna dyscyplina i swoboda działania (Romanowska, 2020; Stańczyk-Hugiet, 2014; Martusewicz i Szumowski, 2018).

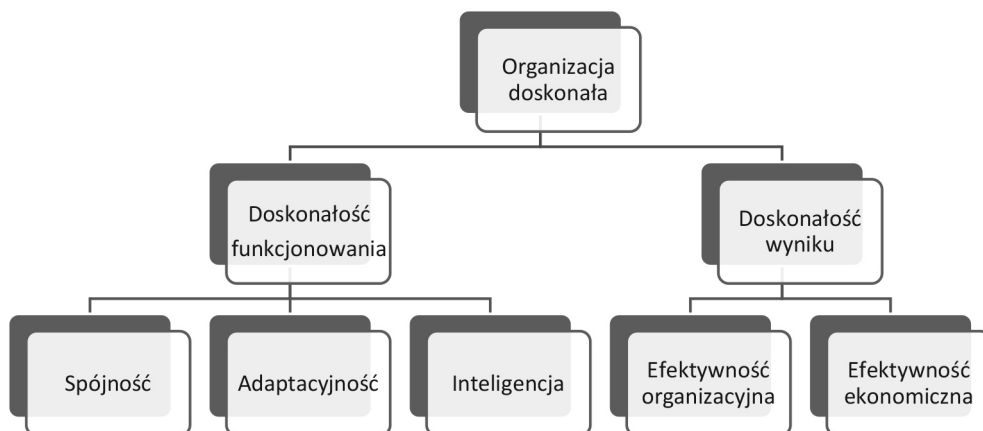
Atrybuty te były wynikiem poszukiwania odpowiedzi na pytanie o źródła sukcesu przedsiębiorstw japońskich.

- Doskonałość 2.0 podkreślała znaczenie zmiany. Uwypuklenie utrzymania doskonałości w zmieniających się warunkach otoczenia prowadzi do wysunięcia na plan pierwszy ciągłych usprawnień i zmian. Ekspozuje takie cechy doskonałego przedsiębiorstwa, jak adaptacyjność, elastyczność i jakość funkcjonowania.
- Doskonałość 3.0 polegała na uczeniu się. Powrócono do szukania źródeł doskonałości w usprawnianiu wnętrza organizacji. Kluczowymi elementami budującymi doskonałość były jakość i uczenie się organizacji.
- Doskonałość 4.0 to zaprojektowanie modeli doskonałości jako podstawy porównań i samooceny. Każdy z modeli ma określone kryteria oceny poszczególnych obszarów organizacji. Wypracowano kryteria analityczne, których spełnienie potwierdza zmierzanie organizacji do doskonałości, co jest potwierdzane za pomocą nagród i certyfikacji. Praktyka dość szybko zaadaptowała te modele. Okazało się jednak, że spełnienie kryteriów potwierdzone certyfikatem nie zawsze gwarantuje trwałość osiągniętych rezultatów i niektóre organizacje popadają w kłopoty wynikające z niewłaściwej strategii i nieodpowiednich sposobów zarządzania organizacją.
- Doskonałość 5.0 to koncepcja zintegrowanego doskonalenia opartego na systemowym patrzeniu na zarządzanie, uwzględniającym wszystkie wymiary organizacji. Cechuje ją nieustanna zmiana, a kluczową koncepcją jest zarządzanie strategiczne, obejmujące wiele wymiarów: wewnętrzny i zewnętrzny, analizę i implementację oraz systemowe podejście do budowania strategii powiązanej z jakością. Kluczowe staje się zarządzanie zmianą, która jest gwarancją spójności działań organizacji (Stańczyk-Hugiet, 2014; Martusewicz i in., 2024).

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

2.3. Atrybuty i miary doskonałości

Określenie miar doskonałości organizacji polega na szukaniu odpowiedzi na pytanie, czym jest i jakie cechy ma organizacja doskonała (Romanowska, 2020). Najogólniej można powiedzieć, że jest to organizacja sprawna w sensie sposobu działania i osiągniętych wyników. Jeżeli spojrzymy na definicję doskonałości przez pryzmat prakseologii, to taka ocena doskonałości organizacji będzie dotyczyła zarówno sposobu jej działania w ujęciu funkcjonalnym, strukturalnym, procesowym i każdym innym, jak i jej wyników – skutków i rezultatów tej działalności. Analiza definicji i sposobów oceny doskonałości pozwala na stworzenie dwóch kluczowych kategorii: doskonałości funkcjonowania i doskonałości wyniku. Do każdej z tych kategorii można przyporządkować określone atrybuty. Maria Romanowska (2020) proponuje, żeby kategorię doskonałości funkcjonowania oprzeć na spójności, adaptacyjności i inteligencji. Z kolei na kategorię doskonałości wyniku powinniśmy patrzeć przez pryzmat efektywności organizacyjnej oraz efektywności ekonomicznej. Zaproponowany sposób klasyfikacji atrybutów zaprezentowano na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Atrybuty doskonałości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Romanowska, 2020).

Powyższe atrybuty przedstawione na poziomie ogólnym pokazują ich znaczenie i wpływ na kształtowanie doskonałości.

Doskonałość funkcjonowania można opisać za pomocą trzech atrybutów, są to:

- Spójność (*corporate coherence*) – najogólniej pojęta jednocząca zgodność, która może występować w relacjach między elementami i ich własnościami. Jest synonimem doskonałości organizacyjnej w sensie idealnego połączenia wszyst-

kich jej części w całość. Wynika również z samej idei organizacji jako całości zbudowanej z części, dążącej do osiągnięcia wspólnego celu. Zasada spójności jest podstawową zasadą eksponowaną w naukach o zarządzaniu już od czasów Karola Adamickiego, przez prakseologiczną zasadę harmonii, model Maksa Webera czy model 7S. W modelu Thomasa Petersona przyjęto szerokie rozumienie spójności – pojęcie to rozumiane jest nie tylko jako dopasowanie części organizacji do siebie, lecz również jako spójność strategiczna w zarządzaniu całą organizacją.

- Adaptacyjność jest wynikiem rozwoju nurtu systemowego w zarządzaniu, teorii zarządzania strategicznego oraz koncepcji równowagi organizacyjnej (Kozłowski i Jemielniak, 2011). Termin ten jest trudny i złożony. W ewolucyjnym nurcie zarządzania jest jednak utożsamiany z kreatywnym dostosowywaniem się do zmian otoczenia przy wykorzystaniu bogactwa metod zarządzania, strategii, stylów zarządzania, struktur i regulacji, co pozwala transformować organizację na wyższy poziom doskonałości. Do najbliższych pojęciowo idei adaptacyjności można zaliczyć koncepcje elastyczności (Stabryła, 2005; Krupski, 2005), sprężystości, oburęczności i zwinności czy odporności/prężności (*resilience*) (Kosiński, 2019; Stachowiak, 2019). Odporność jest definiowana jako zdolność organizacji do absorpcji bądź minimalizowania negatywnych wpływów sytuacji kryzysowej i do dalszego działania po wystąpieniu kryzysu. Pojęcie to dotyczy nie tylko budowania odporności w działalności operacyjnej, ale przede wszystkim zdolności przystosowawczej organizacji do zmian wynikających z otoczenia.
- Inteligencja – ten atrybut został mocno wyeksponowany w nurcie ewolucyjnym i zasobowym nauk o zarządzaniu. Zwrócono uwagę na znaczenie inteligencji i mądrości organizacji w zapewnieniu jej sukcesu (Romanowska, 2020). Organizacja doskonała według Marii Romanowskiej uczy się, jest kreatywna, przedsiębiorcza, mądra i innowacyjna. Według Johna Wellsa (2014) inteligencja to IQ organizacji. Autor ten stawia znak równości między inteligencją a mądrością, podkreślając, że inteligentna organizacja to inteligentna strategia, inteligentna struktura i inteligentne umysły. Podstawowe koncepcje, na których opiera się wpływ inteligencji na doskonałość organizacyjną, to model organizacji uczącej się, zarządzanie wiedzą czy koncepcja zdolności dynamicznych.

Z kolei doskonałość wyniku została zbudowana wokół dwóch atrybutów. Są to:

- Efektywność organizacyjna – rozumiana w ujęciu szerokim, jako skuteczność i sprawność, lub w ujęciu wąskim, jako osiągnięcie określonych pozytywnych wyników. Koncepcja ta ewoluowała wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu i obejmuje obecnie różne aspekty organizacji, które mogą decydować o osiągniętej efektywności. Trzeba również podkreślić, że na efektywność organizacyjną należy

patrzyć w dwóch wymiarach: operacyjnym i strategicznym. Wymiar operacyjny oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, a wymiar strategiczny – działanie w odmienny sposób niż inni, realizując unikatowe koncepcje biznesowe.

- Efektywność ekonomiczna – jest to działanie, którego celem jest osiągnięcie danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów lub osiągnięcie najlepszego rezultatu przy wykorzystaniu określonej ilości zasobów. Do badania efektywności przedsiębiorstwa stosuje się dwie grupy metod: metody analizy finansowej i modele prognozowania zagrożenia finansowego.

Podsumowując, wydaje się, że najlepsze dla doskonalenia jest podejście wielokryterialne, w którym idea efektywności opiera się na osiągnięciu przez organizację wyznaczonych celów, spełnieniu określonych warunków i utrzymywaniu nałożonych na nią standardów.

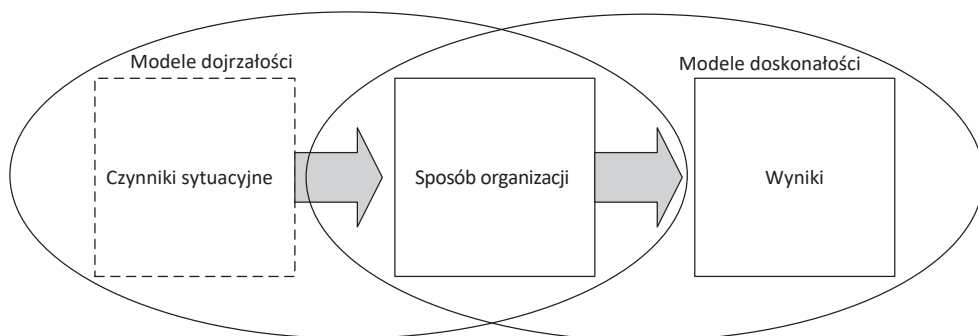
2.4. Dojrzałość i modele dojrzałości w zarządzaniu

W naukach o zarządzaniu i jakości obok terminu „doskonałość organizacji” funkcjonuje również pojęcie „dojrzałość organizacji”. Doskonałość organizacji jest utożsamiana z osiąganiem wysokiego stopnia dojrzałości organizacyjnej, a dojrzałość organizacyjna jest rozumiana jako zdolność przystosowania się do zmieniających się celów działania, wiąże się zatem z umiejętnością reagowania na sytuację rynkową i elastycznością (Lisiecka, 2013). Zanim termin ten, odnoszący się do organizacji, pojawił się w obszarze zarządzania, był stosowany w naukach przyrodniczych i w psychologii. Elżbieta Skrzypek (2012, s. 401) definiuje dojrzałość jako stan osiągnięcia pełni rozwoju lub stan gotowości do czegoś, z kolei Rafał Haffer (2011, s. 45), umieszczając dojrzałość w systemie zarządzania, stwierdza, że wyznacznikiem dojrzałości jest właściwe dopasowanie elementów organizacji do modelu biznesowego. Dojrzałość organizacyjna może być również rozpatrywana w kategoriach pomiarowych – zwraca na to uwagę na przykład Michael Hammer (2007, s. 3), który upatruje w dojrzałości zdolność do dostarczania określonych rezultatów, będącą miarą zdolności do zapewnienia wysokich poziomów wydajności organizacyjnej. Samo dążenie do dojrzałości oznacza systematyczne doskonalenie umiejętności organizacji.

Zwiększanie poziomu dojrzałości wywołuje wiele zmian w organizacji (Fisher, 2004). Poziomy dojrzałości rozpatrywane w kategoriach zmian w takim rozumieniu są etapami prowadzącymi do celu, jakim jest pełna dojrzałość organizacyjna. Podobny pogląd prezentują Tonia de Bruin i Michael Rosemann (de Bruin i in., 2005), przy czym uznają oni, że bieżący poziom dojrzałości organizacji reprezentuje możliwości w odniesieniu do danej specyficznej dziedziny zastosowania w organizacji (obszaru organizacji).

Zarówno w praktyce, jak i w teorii funkcjonuje wiele modeli dojrzałości organizacji, które, jak wskazują Michael Rosemann i Tonia de Bruin (de Bruin i in., 2005), odnoszą się do pewnej specyficznej dziedziny funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu funkcjonują między innymi następujące modele dojrzałości: zarządzania jakością, zarządzania obszarem IT, zarządzania procesami, zarządzania projektami i programami, zarządzania publicznego, zarządzania ryzykiem, zarządzania produkcją, zarządzania zasobami ludzkimi (Brajter-Marczak, 2017).

Przyjmując, że „dojrzałość” oznacza rozwój możliwości organizacyjnych, który musi zachodzić w czasie w celu zapewnienia powtarzalnego sukcesu w zarządzaniu, a „doskonałość” to osiągnięcie i utrzymanie najwyższych wyników, które spełniają oczekiwania wszystkich zainteresowanych stron organizacji, można wywnioskować, że dojrzałość dotyczy sposobu organizowania, a doskonałość skupia się na wynikach. Schemat współzależności modelu dojrzałości i doskonałości prezentuje rysunek 2.2.



Rysunek 2.2. Zależność między modelami dojrzałości i modelami doskonałości

Źródło: (Martusewicz i Szumowski, 2018, s. 63-78).

Modele dojrzałości opierają się na poprawie zdolności organizacyjnych do wdrażania strategii i osiągania celów przedsiębiorstwa. Z kolei modele doskonałości skupiają się na uzyskaniu założonych wyników przez podniesienie zdolności organizacyjnych. W praktyce połączenie modelu dojrzałości i modelu doskonałości przez badanie poziomu dojrzałości organizacji i dalsze jej doskonalenie powinno przyspieszyć proces podnoszenia konkurencyjności oraz zmniejszyć koszty.

Modele dojrzałości organizacyjnej to narzędzie pozwalające na ocenę rozwoju i postępu organizacji w różnych dziedzinach (Szumowski, 2019, s. 90; Martusewicz i Szumowski, 2018, s. 65).

Składowymi modeli dojrzałości są następujące podstawowe elementy: wymiary i subkategorie tych wymiarów, ścieżki osiągnięcia dojrzałości (poziomy spełnienia) oraz wskaźniki poziomu dojrzałości. Wymiary są określane zależnie od modelu dzie-

dzinowego, dla którego określa się stopnie rozwoju organizacyjnego (OGC, 2006; Hammer, 2007, s. 4).

Od momentu pojawienia się modeli dojrzałości były one krytykowane, zwłaszcza w zakresie ich funkcji preskrytywnej jako modeli normatywnych. Krytycy zarzucali, że modele te upraszczają rzeczywistość, nie uwzględniając zasady ekwifinalności, a przez to pomijają wiele możliwych ścieżek osiągnięcia podobnych wyników (Röglinger i in., 2012, s. 330). Analiza różnych propozycji projektowania modeli dojrzałości opisanych w literaturze (Lasrado i in., 2015; de Bruin i in., 2005; Becker i in., 2009; Głuszek i Kacała, 2015) pozwala na zaproponowanie następującego schematu postępowania:

- zdefiniowanie zakresu modelu (określenie dziedziny modelu, jego granic i grupy docelowej),
- określenie podstawowej architektury modelu (wymiały i ewentualne subkategorie dla nich),
- opisanie poszczególnych wymiarów – określenie ścieżki rozwoju organizacji dla poszczególnych wymiarów, opisanie poziomów spełnienia/rozwoju organizacji w poszczególnych wymiarach, określenie mierników dojrzałości, zaprojektowanie narzędzia badawczego,
- testowanie modelu lub jego poszczególnych modułów,
- wprowadzenie poprawek do modelu,
- upowszechnienie, utrzymanie i stosowanie w praktyce (Szumowski, 2019, s. 91).

2.5. Podsumowanie

- Doskonałość to zarówno stan, jak i ocena efektywności działania. Znajduje to swoje uzasadnienie w analizach funkcjonowania organizacji. Organizacje, chcąc zachować zadowalający poziom efektywności, muszą wykazywać zdolność do szybkiego i sprawnego reagowania na zachodzące w jej otoczeniu zmiany i dążyć do doskonałości. Analiza definicji i sposobów oceny doskonałości pozwala na stworzenie dwóch kluczowych kategorii: doskonałości funkcjonowania i doskonałości wyniku.
- Doskonalenie to proces zmian polegający na przechodzeniu obiektu od stanów mniej pożądaných, uznawanych za mniej efektywne, do stanów bardziej pożądaných, uznawanych za lepsze, bardziej efektywne z punktu widzenia określonego kryterium lub zbioru kryteriów. Doskonalenie jest formą rozwoju, gdyż pozytywność zmian w obiekcie (organizacji) jest cechą konstytutywną zarówno rozwoju, jak i doskonalenia. Konieczność doskonalenia organizacji jest następstwem ciągłych i dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu organizacji

i w jej wnętrzu. Szczególnym i istotnym powodem doskonalenia organizacji są zmiany oczekiwań i wymagań jej klientów, dotyczące produktów i usług, a także warunki konkurencyjności przedsiębiorstw.

- Skuteczne zarządzanie organizacją powinno brać pod uwagę zrozumienie współzależności między modelem dojrzałości a modelem doskonałości oraz zdefiniowanie ich elementu wspólnego, którym jest sposób zorganizowania przedsiębiorstwa. Taka integracja pozwala na bardziej efektywne funkcjonowanie organizacji, a także na rozwijanie i doskonalenie jej możliwości przez uwzględnienie w analizie zarówno czynników sytuacyjnych, jak i twardych wyników wynikających z przyjętej strategii i modelu biznesowego. W ten sposób można skutecznie osiągać cele organizacji i zwiększać wartość dla zainteresowanych stron.

Bibliografia

- Becker, J., Knackstedt, R. i Poppelbus, J. (2009). Developing maturity models for IT management – a procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 3, 213-222.
- Borys, T. i Rogala, P. (red.) (2011). *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*. Difin.
- Boulton, R., Libert, B. i Samek, S. (2001). *Odczytując kod wartości*. Wydawnictwo WIG Press.
- Brajer-Marczak, R. (2017). Dojrzałość procesowa i dojrzałość projektowa organizacji – analiza porównawcza. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3.2), 51-66.
- Cannon, J. i McGee, R. (2012). *Rozwój i zmiana organizacji*. Wolters Kluwer Polska.
- de Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R. i Kulkarni, U. (2005). *Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model*. 16th Australian Conference on Information Systems.
- Fisher, D. M. (2004). The Business Process Maturity Model a Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization. *BPTrends* (September).
- Gluszek, E. i Kacała, A. (2015). Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości. *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences*, 2(23), 26-42.
- Haffer, R. (2011). *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, April, 111-123.
- Hermel, P. i Ramis-Puyol, J. (2003). An evolution of excellence some main trends. *The TQM Magazine*, 15(4), 230-243.
- Jurczak, J. (2019). Osiąganie doskonałości organizacyjnej. W: G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.O. Droga do przyszłości*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Konarzewska-Gubała, E. (red.) (2013). *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kosiński, T. (2019). Trzy fale zwinności w zarządzaniu. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 172, 143-154.
- Koźmiński, A. K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Wolters Kluwer Polska.
- Krupski, R. (red.) (2005). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE.
- Lasrado, L. A., Vatrappu, R. i Andersen, K. N. (2015). *Maturity Models Development in Research: A Literature Review*. Conference: IRIS38 – System design for, with and by users, Oulu, Finland.
- Latzko, W. J. i Saunders, D. M. (1998). *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

- Lisiecka, K. (2013). Zarządzanie jakością wyrobów a jakość zarządzania organizacją. *Problemy Jakości*, 2.
- Martusewicz, J. i Szumowski, W. (2018). Modele dojrzałości a modele doskonałości. Niezależność czy współzależność na drodze do rozwoju organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 1(180), 63-78.
- Martusewicz, J., Wierzbic, A. i Łukaszewicz, M. (2024). Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*, 16(20), 9106. <https://doi.org/10.3390/su16209106>
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340.
- OGC (2006). Office of Government Commerce. *P3M3 Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model*.
- Peters, T. J. i Austin, N. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Random House.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence. Lessons for America's Best-Run Companies*. Harper & Row.
- Peters, T. J. i Waterman, R. H. (2011). *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie: doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*. MT Biznes.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J. i Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*, 18(2), 328-346.
- Romanowska, M. (2020). Atrybuty doskonałości organizacji. W: S. Gregorczyk i G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rosemann, M. i de Bruin, T. (2005). *Towards a business process management maturity model*. European Conference on Information Systems (ECIS), Regensburg.
- Skalik, J. (2014). Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 363.
- Skrzypek, E. (2006). Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji. W: E. Skrzypek (red.), *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*. Wydawnictwo UMCS.
- Skrzypek, E. (2012). Wyznaczniki dojrzałości jakościowej w świetle wyników badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264.
- Skrzypek, E. i Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Stabryła, A. (2005). Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju. W: J. Rokita i W. Grudzewski (red.), *Elastyczność organizacji*. Wyższa Szkoła Handlowa w Katowicach.
- Stachowiak, A. (2019). *Od organizacji stabilnej do odpornej. Model dojrzałości organizacyjnej zwinnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. i Gilbert, D. R. jr. (2011). *Kierowanie*. PWE.
- Szumowski, W. (2019). *System zarządzania urzędem administracji samorządowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Tatarkiewicz, W. (1976). *O doskonałości*. PWN.
- Wells, J. R. (2014). *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*. Dom Wydawniczy Rebis.