



## Wojciech Huszлак

doktorant, Krakowska Akademia  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
ORCID: 0000-0003-1272-8114

### Adam Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*

[Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
„Dom Organizatora”, Toruń 2019, ss. 399]

Doskonalenie podmiotów wchodzących w skład systemu zarządzania bezpieczeństwem można analizować biorąc pod uwagę m.in. dorobek dotyczący doskonalenia organizacji. Istotne dla dorobku teoretycznego i praktycznego odnoszącego się do bezpieczeństwa mogą być również rozważania związane z dojrzałością organizacji, a tym samym z ciągłym ich modernizowaniem.

Przesłanką wyboru książki była aktualność tematyki dojrzałości organizacji, która stanowi atrybut zmian. Z tego powodu szczególnie interesująca może być analiza wątków związanych z dojrzałością dziedzinową, w szczególności odnoszącą się do zagadnienia bezpieczeństwa.

Recenzowana książka to monografia napisana przez Adama Skrzypka, pracownika naukowo-badawczego Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Autor posiada znaczący dorobek naukowy. Jego praca skupiona była początkowo na obszarach badawczych odnoszących się do: jakości zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym, konkurencyjności i doskonalenia, zarządzania procesami i projektami oraz pomiaru procesów. Po uzyskaniu tytułu doktora, Skrzypek skoncentrował się na tematyce: dojrzałości organizacyjnej oraz jej związkach z doskonaleniem zarządzania (metody i narzędzia doskonalenia); zarządzania wiedzą; GOW; jakości zarządzania i systemów zarządzania nią; modeli organizacji;

nowoczesnych koncepcji; metod i narzędzi zarządzania organizacją oraz ryzyka i zarządzania nim. Efektem prac badawczych jest znaczący dorobek obejmujący 77 publikacji. Recenzowana książka stanowi jego ważny element i jest zwieńczeniem pracy naukowej w wyżej wskazanych obszarach.

Przedmiotem badań w najnowszej publikacji Skrzypka jest sposób postrzegania problemu dojrzałości organizacji przez ekspertów oraz instytucje wiodące w zakresie doskonalenia i osiągania kolejnych wymiarów dojrzałości. Praca wpisuje się w nurt badań nad tą tematyką w organizacjach funkcjonujących w warunkach zmian, niepewności i ryzyka oraz rosnącego znaczenia wiedzy we wszystkich obszarach życia.

Autor jako cel główny monografii postawił „opracowanie zintegrowanego modelu doskonalenia, opartego na wiedzy, uwzględniającego dojrzałość systemów zarządzania, modele dojrzałości i modele doskonałości” (s. 13). Wskazał również sześć celów szczegółowych odnoszących się do:

- rozpoznania tego, jak rozumiana jest dojrzałość i doskonalenie organizacji w teorii i w praktyce;
- usystematyzowania koncepcji dojrzałości i doskonałości organizacji;
- wskazania determinant doskonalenia organizacji, które przyczyniają się do wzrostu dojrzałości organizacji;
- wskazania poziomu dojrzałości i doskonałości badanych organizacji;
- określenia stosunku do wiedzy i zarządzania nią, który mógłby stanowić bazę dla integracji systemów zarządzania;
- określenia modeli dojrzałości i doskonałości, a także związków pomiędzy doskonaleniem i dojrzałością, które mogą być inspiracją dla zarządzających do wprowadzania zmian w sposobie podejścia do procesów umożliwiających integrację doskonalenia na bazie wiedzy.

Obok wskazanych celów Skrzypek sformułował jeszcze dwa: teoriopoznawcze (przegląd i systematyka krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu w zakresie dojrzałości i doskonalenia oraz opracowanie narzędzia badawczego) i utylitarne (dostarczenie praktykom informacji na temat potrzeb i możliwości wdrażania rozwiązań służących doskonaleniu organizacji oraz zaproponowanie modelu integracji dojrzałości i doskonalenia w celu osiągnięcia doskonałości organizacji).

Realizacji celów postawionych w książce służy jej układ. Praca składa się z sześciu rozdziałów o charakterze teoretycznym i empirycznym, które wzajemnie się uzupełniają i tworzą logiczną całość.

Wstęp do książki opiera się w głównej mierze na przedstawieniu wagi problemu badawczego oraz uzasadnieniu jego wyboru. Skrzypek zwraca uwagę na wzrost zainteresowania problemem dojrzałości organizacji, modelami dojrzałości oraz ich aplikacją w różnych segmentach gospodarki. Wskazuje także na konieczność poszukiwania „wyrafinowanych produktywnych i adaptacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania” (s. 11). Autor sformułował tezę mówiącą o tym, że badania dotyczące dojrzałości i jej związków z doskonaleniem znajdują się w fazie rozwoju. Dodatkowo wielość zagadnień poruszanych w publikacjach z tego zakresu skłoniła go do podjęcia próby uporządkowania dotychczasowych perspektyw i kierunków eksploracji naukowej oraz do wskazania najważniejszych płaszczyzn badawczych w ramach zagadnień dojrzałości i doskonałości.

Rozdział pierwszy został poświęcony dojrzałości. Skrzypek przedstawił w nim wyniki analizy bibliometrycznej, dowodząc skali zainteresowania tym problemem w literaturze światowej. Dokonał przeglądu definicji dojrzałości i podkreślił, że jest to pojęcie fundamentalne w teorii rozwoju i obszarach poszukujących inspiracji. Wskazał także na źródła dojrzałości oraz złożoność i wielowymiarowość tego problemu. Syntezując podejścia do dojrzałości, autor dokonał uogólnienia wskazującego, że jest to zdolność do osiągania celów organizacji, stałego jej doskonalenia oraz spełniania oczekiwań interesariuszy.

Skrzypek przedstawił również szeroki przegląd literatury światowej i krajowej, która odnosi się do poszczególnych rodzajów dojrzałości: innowacyjnej; technologicznej; procesowej; dojrzałości w zakresie jakości, wiedzy, zarządzania terminologią i wynikami; dojrzałości w odniesieniu do człowieka, klienta i sfery usług; dojrzałości jako stanu umysłu, zrównoważonych łańcuchów dostaw oraz dojrzałości projektowej. Omówił także uwarunkowania i konsekwencje dojrzałości organizacji oraz podkreślił, że problem ten ma swoje odniesienie w sferze rozważań teoretycznych, w badaniach oraz w rozwiązaniach praktycznych i normatywnych. Zaprezentował analizę i ocenę przejawów dojrzałości organizacji oraz zaznaczył, że w tym obszarze wyróżnia się grupę dojrzałości zintegrowanych i wyspecjalizowanych. Zwrócił uwagę, że dojrzałość organizacji rozpatrywana jest coraz częściej w kontekście paradygmatu rozwoju jako organizacji zrównoważonej. Autor scharakteryzował i dokonał oceny organizacji dojrzałej – dążącej do doskonałości – i niedojrzałej, wskazał na znaczenie dojrzałości systemu zarządzania organizacją oraz przedstawił jego istotę. Omawiając powiązania między dojrzałością i doskonaleniem, Skrzypek zaprezentował własne wyniki badań na temat doskonalenia zarządzania w opinii przedsiębiorstw, laureatów Polskiej Nagrody Jakości. Wymienił także korzyści wynikające z osiągnięcia dojrzałości.

W rozdziale drugim autor omówił problemy związane z modelami dojrzałości oraz przedstawił ich istotę (odwołując się do takich autorów jak: Joel Dean, Abraham Maslow, Simon Kuznetz, Richard L. Nolan, Philip Crosby), przegląd definicji i klasyfikacji, a także przybliżył genezę modeli dojrzałości oraz problemy dotyczące ich rozwoju. Wskazał na wpływ modelu CMM (Capability Maturity Model) jako źródło dynamicznego rozwoju modeli dojrzałości i zwrócił uwagę na dużą rolę, jaką odgrywa w nich wiedza. Skrzypek omówił również definicje modeli dojrzałości oraz ich funkcje, zadania i związek z doskonaleniem zarządzania. Wskazał, że modele te mogą być wykorzystane do oceny postępu organizacji w procesie doskonalenia, a także w aspekcie realizacji najważniejszych oczekiwań wynikających z wymogów oraz przewidywań interesariuszy. Modele dojrzałości stanowią zbiory najlepszych praktyk zarządzania i programy działania, które mogą pełnić rolę wzorca, zestawu wskazówek, który umożliwia implementację systemów zarządzania, oraz być narzędziem doskonalenia już istniejących systemów. Autor podał przykłady ich zastosowań np.: w obszarze benchmarkingu, przy charakterystyce i ocenie procesów organizacyjnych, ocenie słabych i mocnych stron organizacji, sterowaniu przedsięwzięciami usprawniającymi procesy czy przy ocenie ryzyka. Ten ostatni element można łączyć również z problematyką bezpieczeństwa, w szczególności gdy może on służyć jako narzędzie doskonalenia zarządzania bezpieczeństwem. Skrzypek omówił także korzyści związane z wdrożeniem modeli dojrzałości

w organizacji i wskazał m.in. na: efekty synergii wielu obszarów, które wpływają na lepsze wyniki niż przy podejściu indywidualnym w przypadku pojedynczych obszarów; możliwość sformalizowania działań zarządczych oraz ciągłego diagnozowania ich poziomu zaawansowania; poszukiwanie sposobów doskonalenia procesów; wykorzystanie modelu jako punktu odniesienia dla porównań; obniżenie kosztów realizacji procesów; podniesienie jakości wyrobów i usług, poprawę satysfakcji klientów; przyspieszenie zwrotu z inwestycji w procesy oraz ich informatyzację. Autor zwrócił również uwagę na efekty niematerialne, trudno mierzalne, np. na większe szanse pozyskania kontraktów w ramach przetargów czy nawiązanie kontaktów i podjęcie współpracy z kontrahentami.

Przegląd wybranych dziedzinowych modeli dojrzałości został zawarty w trzecim rozdziale. Autor przedstawił zagadnienie dojrzałości procesowej i podkreślił, że jej modele należą do modeli dziedzinowych rozwijanych przez środowiska naukowe i praktykę. Jednocześnie wskazał, że powinny one realizować cele opisowe, normatywne i porównawcze. Skrzypek zauważył wielość procesów w przedsiębiorstwach oraz rosnące zainteresowanie modelami dojrzałości w różnych obszarach zarządzania organizacją. Następnie przedstawił ujęcia dojrzałości procesowej proponowane przez różnych autorów oraz rolę i przydatność modeli dojrzałości procesowej w organizacji. Zwrócił uwagę na dynamiczny rozwój tych modeli, których liczbę niektórzy autorzy szacują na ponad 200. W sposób syntetyczny, poparty przejrzystym układem tabelarycznym pozwalającym na łatwe porównanie, autor zaprezentował wybrane modele dojrzałości procesowej, w tym modele referencyjne. W opisie uwzględnił również ich mocne i słabe strony. Istotną kwestią poruszoną w rozdziale jest analiza wyników badań w zakresie podejścia procesowego różnych autorów, m.in.: Wojciecha Cieślińskiego, Krzysztofa Dziekońskiego i Arkadiusza Jurczuka, Witolda Szumowskiego, Szymona Cyferta czy Elżbiety Skrzypek.

Autor odniósł się do modeli dojrzałości projektowej, która jest utożsamiana ze stanem zaawansowania w zarządzaniu projektami. Przedstawił przegląd definicji tego rodzaju dojrzałości, zaprezentował cechy organizacji zorientowanej projektowo oraz nurty teoretyczne w tym obszarze. Odniósł się do problemu badania dojrzałości projektowej organizacji, wskazując, że jest ona analizowana w odniesieniu do danego modelu. Zwrócił także uwagę na zagadnienia występujące w różnych modelach dojrzałości w zarządzaniu projektami.

W dalszej części rozdziału, która dotyczy modeli dojrzałości zarządzania ryzykiem, Skrzypek zaznaczył, że wzrost zainteresowania tego rodzaju zarządzaniem znajduje swoje odniesienie w poszukiwaniu sposobów oceny dojrzałości w tym obszarze funkcjonowania organizacji. Zaprezentował również najważniejsze modele dojrzałości zarządzania ryzykiem oraz zestawiał (w postaci tabelarycznej) ich podobieństwa i różnice z wykorzystaniem własnych kryteriów.

Autor podkreśla duże znaczenie zarządzania wiedzą w organizacji, ponieważ ma ono wpływ na realizację działań prowadzących do poprawy jej dojrzałości i możliwości osiągnięcia przez nią doskonałości. Wskazuje przy tym, że przedsiębiorstwo, aby stać się organizacją bardziej dojrzałą i coraz bardziej doskonałą, powinno systemowo, procesowo i strategicznie podchodzić do swoich zasobów wiedzy, wyceniać je i zarządzać nimi. Szczególnie istotnym elementem jest diagnoza i ocena zasobów wiedzy, które w kombinacji z zastosowanym modelem dojrzałości zarządzania

wiedzą mogą wskazywać na kierunki doskonalenia oraz stymulować do poszukiwania jego sposobów. W postaci tabelarycznej Skrzypek przedstawił różne kategorie zarządzania wiedzą oraz korzyści organizacji związane z dojrzałością w tym zakresie. Zaprezentował również koncepcję oceny dojrzałości zarządzania wiedzą wskazując na etapy rozwoju praktyk zarządzania nią. Podkreślił znaczenie mapowania wiedzy oraz niezbędnej „infrastruktury”, która decyduje o dojrzałości zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (pamięć organizacyjna, zasoby ludzkie, sieć, transfery technologii, infrastruktura Business Intelligence, infrastruktura współpracy). Zwrócił również uwagę na aspekt zarządzania talentami. Porównał i zaprezentował w sposób przejrzysty wybrane modele dojrzałości zarządzania wiedzą, a także dokonał analizy wyników badań w tym obszarze i jego dojrzałości.

Rozdział porusza również tematykę modeli dojrzałości dziedzinowych w zakresie jakości. Według autora dojrzałość jakościowa oznacza, że organizacja rozumie jakość w sposób kompleksowy, a zarządzanie jakościowe ukierunkowane na doskonalenie powinno być powiązane z aktywnością w zakresie innowacji. Skrzypek wskazał pojęcie dojrzałości jakościowej, jej elementy składowe oraz cechy. Przeanalizował i przedstawił ocenę poziomów dojrzałości funkcjonowania różnych systemów zarządzania jakością. Wymienił wyznaczniki dojrzałości organizacyjnej, jakimi są: kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność, a także przedstawił kształtowanie się rozwoju modeli dojrzałości w ujęciu historycznym i porównał je. Zaprezentował niektóre metody i narzędzia prowadzące do dojrzałości jakościowej oraz dokonał analizy modelu ciągłego doskonalenia dojrzałości (Continuous Improvement Maturity Model).

W rozdziale czwartym autor poruszył kwestię istoty doskonalenia, dokonał analizy problemów z nim związanych oraz odniósł się do jego przestanek, typów i wymiarów. Omówił zagadnienia związane z organizacją doskonałą, prezentując jej cechy oraz modele doskonalenia, a także zwrócił uwagę na korzyści z nim związane. Tematyka rozdziału została uzupełniona o zagadnienia instrumentarium wykorzystywane w doskonaleniu, a więc o jego koncepcje i modele. Skrzypek zaprezentował również szereg metod, które są stosowane w procesie doskonalenia oraz dokonał ich porównania w tabeli.

Niezwykle istotną kwestią poruszoną w książce jest analiza związków między modelami doskonalenia a modelami dojrzałości. Jedną z istotniejszych kwestii w ocenie dojrzałości jest określenie ich poziomów, czemu Skrzypek poświęcił fragment podrozdziału. Przedstawił w nim wybrane modele doskonalenia organizacji oraz dokonał przeglądu podejść wybranych autorów do relacji między dojrzałością organizacji a jej doskonaleniem.

W rozdziale piątym autor przedstawił istotę integracji zarządzania, jej obszary oraz narzędzia. Omówił warunki konieczne dla prowadzenia efektywnego i skutecznego zintegrowanego systemu zarządzania i zwrócił uwagę na ważną rolę jakości w tym procesie. Przedstawił mechanizmy doskonalenia zawarte w różnych normach oraz zaznaczył, że istnieje możliwość integracji elementów modeli Business Excellence z narzędziami zarządzania operacyjnego. Skrzypek przeanalizował korzyści związane z integracją systemów zarządzania i zwrócił szczególną uwagę na wiedzę, jako jej podstawę: „zarządzanie wiedzą pozwala na pełniejsze wykorzystanie istniejących w przedsiębiorstwie zasobów, łączenie zasobów informacji

i wiedzy skumulowanej w przedsiębiorstwie oraz utworzenie zintegrowanego systemu informacyjnego, który mógłby wspierać realizację kilku rozwiązań w zakresie zarządzania” (s. 263). Podkreślił, że integracja może objąć swym zasięgiem systemy zarządzania, modele dojrzałości i doskonalenia. Autor omówił wpływ dojrzałości i doskonalenia na integrację oraz możliwości integrowania na bazie połączonych modeli CMMI oraz ADAMS. Przedstawił również koncepcję zintegrowanego doskonalenia, tzw. doskonałość 5.0.

Podsumowanie rozdziału stanowi prezentację autorskiego zintegrowanego modelu dojrzałości i doskonalenia organizacji. Powstał on w wyniku szeroko zakrojonych studiów literatury światowej i krajowej oraz w wyniku badań własnych z obszaru doskonalenia, doskonałości, dojrzałości i integracji. W postaci graficznej i opisowej Skrzypek przedstawił jego elementy, cel, istotę oraz przydatność w organizacji. Z modelu wynika, że „doskonalenie organizacji wpływa na dojrzałość organizacji, a ta z kolei wpływa na doskonalenie zarządzania, które można rozumieć jako osiąganie wyników i zdolności organizacyjnych, które kształtują dojrzałość organizacji” (s. 270). Natomiast doskonalenie zarządzania tworzy bazę dla zintegrowanego doskonalenia opartego na wiedzy. Obejmuje ono rozwiązania zawarte w dojrzałych systemach zarządzania, modelach dojrzałości oraz doskonałości, które są nakierowane na osiąganie doskonałości 5.0. Efektem tych zależności i związków jest doskonałość organizacji oparta na wiedzy.

Ostatni, szósty rozdział to rozdział empiryczny. Autor przedstawił w nim metodykę, opis procesu badawczego, analizę i ocenę wyników, wnioski oraz kierunek dalszych badań. Zaprezentował cele (cel główny i cele cząstkowe), hipotezy, przedmiot i zakres badań. Omówił proces badawczy, próbę badawczą oraz zastosowane metody, narzędzia i techniki. Wszystkie etapy przedstawił w postaci rysunku (schematu) procesu badawczego, a wyniki w postaci graficznej – w formie modeli, tabel oraz wykresów.

Warto zwrócić uwagę na autorskie narzędzia wykorzystane w procesie badawczym. Przedmiotem badań Skrzypka były różne aspekty dojrzałości w percepcji przedstawicieli organizacji i ekspertów. Wnioski odnoszą się do części teoretycznej i badawczej – autor przedstawił wyniki badań jako analizę porównawczą odpowiedzi ekspertów i przedstawicieli stu przedsiębiorstw, co znacząco podnosi ich wartość. Odniosł się również do hipotez oraz wskazał dalsze kierunki badań.

Ostatnia część pracy to zakończenie, w którym Skrzypek udzielił odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Potwierdził zrealizowanie celów wskazanych na początku książki oraz pozytywnie zweryfikował hipotezę.

Książka charakteryzuje się aktualnością poruszanych zagadnień i ma znaczenie poznawcze, wzbogacające wiedzę z zakresu problematyki związanej z doskonaleniem organizacji. Autor dokonał rozpoznania tego, jak w literaturze światowej i polskiej rozumiane są pojęcia: dojrzałości, doskonalenia i doskonałości organizacji w teorii i praktyce. Uporządkował koncepcje dojrzałości i doskonalenia organizacji, dokonał przeglądu i usystematyzowania rozwiązań koncepcyjnych w obszarze dojrzałości dziedzinowych uwzględniając ich ewolucję. Zidentyfikował determinanty doskonalenia organizacji, które wpływają na wzrost ich dojrzałości oraz wskazał, na jakim poziomie zarówno dojrzałości, jak i doskonalenia znajdują się organizacje uznane za dojrzałe. Podkreślił pozytywny stosunek badanych organizacji do wiedzy

i zarządzania nią jako podstawy dla integracji systemów zarządzania, modeli dojrzałości i doskonałości. Wskazał kierunki zmian w podejściu do procesów integracji.

Na uwagę zasługuje opracowany ideowy model zintegrowanej dojrzałości i doskonałości na bazie wiedzy. Skrzypek wskazał potrzebę integracji dojrzałych systemów zarządzania, modeli dojrzałości i doskonałości. Z kolei autorski model stanowi przykład włączenia się autora w dyskusję na temat poszukiwania sposobów doskonalenia zarządzania w organizacjach, które zmierzają do dojrzałości i doskonałości oraz funkcjonują w warunkach zmian, niepewności i ryzyka. Skrzypek wypuklił rangę zarówno wiedzy i zarządzania nią, jak i dojrzałości w zakresie wiedzy w procesach mających na celu doskonalenie organizacji i dążenie do doskonałości. Wskazał także poziom dojrzałości i doskonalenia w badanych przedsiębiorstwach w oparciu o metodę segmentacji.

Realizacja celu głównego pracy była możliwa dzięki weryfikacji proponowanego modelu ideowego integrującego dojrzałość i doskonalenie organizacji na bazie wiedzy. W tym celu autor zastosował metody ankietowania i przeprowadził wywiady z przedstawicielami organizacji i ekspertami. Skrzypek dysponuje bardzo wysokim poziomem warsztatu naukowego, na co wskazuje zaprezentowana metodologia, stosownie dobrana do rozwiązania podjętych problemów badawczych. Do osiągnięcia celów szczegółowych autor wykorzystał różnorodne metody, m.in.: krytyczną analizę literatury przedmiotu, metodę ankietowania i wywiadu bezpośredniego nieustrukturyzowanego, metodę delficką, analizę luki zarządzania, CAWI, kwerendy i TwoStep Cluster Analysis. Praca oparta została na bogatej literaturze obejmującej 668 pozycji, z czego blisko 300 to literatura anglojęzyczna.

Reasumując, przedstawiona książka stanowi szerokie i kompletne studium teoretyczne wsparte wynikami badań nad problematyką dojrzałości i doskonałości organizacji, które łączy zarządzanie wiedzą oraz dojrzałość w tym obszarze. Warto podkreślić jej istotne walory aplikacyjne, dzięki licznie opisanym wynikom badań i rekomendacjom dla przedsiębiorstw w zakresie działań związanych z doskonaleniem organizacji.

Poruszana tematyka może być kontynuowana i poszerzana, w szczególności z wykorzystaniem przedstawionego modelu dojrzałości i doskonalenia, np. w badaniu poziomów dojrzałości dziedzinowych pod kątem stanu i możliwości wzrostu. Szczególnie interesujące mogą być badania poziomu dojrzałości dziedzinowych w relacji do zapewnienia bezpieczeństwa (np. dojrzałość infrastruktury IT a bezpieczeństwo informacji).

