
Modele dojrzałości procesowej na rzecz doskonalenia organizacji publicznych – propozycja wykorzystania przykładowych narzędzi

Cytuj jako: Detyna, B. (2025). Modele dojrzałości procesowej na rzecz doskonalenia organizacji publicznych – propozycja wykorzystania przykładowych narzędzi. W: B. Detyna, P. Szymaniec (red.), *Administracja publiczna i polityki publiczne. Tom poświęcony pamięci Profesora Ryszarda Herbuta. Seria: Administracja Publiczna – Zagadnienia Prawne, Instytucjonalne i Koncepcje Zarządzania nr 5/2025* (s. 168–188). Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa.

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

DOI: [10.71433/2025.99.4.11](https://doi.org/10.71433/2025.99.4.11)

Streszczenie: Rozdział poświęcono problematyce wykorzystania modeli dojrzałości w procesach doskonalenia organizacji publicznych, takich jak szkoły, uczelnie, instytucje kultury, szpitale czy jednostki samorządu terytorialnego. Przesłanką wyboru tematu jest rosnąca potrzeba podnoszenia sprawności, efektywności, odporności instytucjonalnej oraz jakości usług publicznych w odpowiedzi na wyzwania społeczne, gospodarcze i technologiczne współczesności. Zastosowanie modeli dojrzałości procesowej, np. CMMI, modelu rozwoju kompetencji pracowników PCMM, modelu doskonałości EFQM czy modeli norm PN-EN ISO 9004:2018-16 oraz PN-ISO 10014:2008, może stać się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej organizacji działającej w ramach sektora publicznego. Celem rozdziału jest ukazanie architektury i struktury modeli dojrzałości wraz z ich aplikacyjnym potencjałem z uwzględnieniem komponentów modelu CMMI, jego obszarów procesowych, poziomów dojrzałości, celów i praktyk ogólnych. W tekście omówiono m.in. przydatność modelu oceny kompetencji pracowników oraz systemów zarządzania jakością w podnoszeniu sprawności operacyjnej w usługach publicznych. Metodologię badawczą oparto na przeglądzie literatury oraz analizie wybranych narzędzi zarządczych pod kątem ich użyteczności i możliwości wdrożenia w instytucjach publicznych. Podstawowe wnioski wskazują na wysoką wartość aplikacyjną opisywanych modeli dojrzałości w procesach doskonalenia instytucji publicznych. Ich zastosowanie może skutecznie wesprzeć organizację w lepszym zarządzaniu zasobami, systematycznym usprawnianiu procedur, a także zwiększaniu zdolności adaptacyjnych wobec turbulentnego otoczenia.

¹ Dr hab., prof. uczelni, Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, e-mail: bdetyna@ans.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4854-8433.

Słowa kluczowe: organizacja publiczna, zarządzanie publiczne, dojrzałość procesowa, model dojrzałości procesowej, rozwój kompetencji pracowników, model oceny systemu zarządzania jakością

Process Maturity Models for the Improvement of Public Organizations – A Proposal for the Use of Several Tools

Abstract: *This chapter concerns the issue of using maturity models in the improvement processes of public organizations, such as schools, universities, cultural institutions, hospitals, and local government units. The premise for choosing the topic is the growing need to improve the efficiency, effectiveness, institutional resilience and quality of public services, in response to the social, economic and technological challenges of today. The use of process maturity models, e.g. CMMI, the PCMM employee competence development model, the EFQM excellence model, or the models of the PN-EN ISO 9004:2018-16 and PN-ISO 10014:2008 standards can become the basis for building a competitive advantage of an organization operating in the public sector. The aim of the chapter is to show the architecture and structure of maturity models along with their application potential, taking into account the components of the CMMI model, its process areas, maturity levels, goals and general practices. The chapter discusses, among others, the usefulness of the employee competence assessment model and quality management systems for improving operational efficiency in public services. The research methodology was based on a literature review and analysis of selected management tools in terms of their usefulness and implementation possibilities in public institutions. The basic conclusions indicate a high application value of the described maturity models in the processes of improving public institutions. Their use can effectively support the organization through better resource management, systematic improvement of procedures, and increasing adaptability to a turbulent environment.*

Keywords: public organization, public management, process maturity, process maturity model, employee competence development, quality management system assessment model

1. Wstęp

Współczesne organizacje publiczne, takie jak jednostki samorządu terytorialnego, placówki edukacyjne, instytucje kultury czy podmioty lecznicze, funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się środowisku społecznym, gospodarczym i technologicznym. Presja na podnoszenie jakości świadczonych usług, zwiększanie efektywności działania oraz budowanie odporności instytucjonalnej wobec wyzwań XXI wieku wymagają poszukiwania i wdrażania nowych (dotychczas niewykorzystywanych) narzędzi zarządczych. Jednym z coraz częściej stosowanych mechanizmów w różnych sektorach i branżach – zarówno tych komercyjnych, jak i publicznych – są modele dojrzałości procesowej, organizacyjnej oraz modele oceny systemów zarządzania jakością (Van Looy i in., 2011; Grajewski, 2016; Detyna, 2020; Bitkowska, 2024a; Kosieradzka, 2025). Modele te nie tylko dostarczają metodycznych ram oceny aktualnego stanu organizacji, ale przede

wszystkim stanowią punkt wyjścia do identyfikacji obszarów wymagających doskonalenia. Ich zastosowanie umożliwia zaprojektowanie ścieżki rozwoju organizacji w kierunku większej sprawności operacyjnej, skuteczniejszego zarządzania zasobami oraz lepszej adaptacji do zmiennych warunków otoczenia (Domański, 2025; Kluj i Sysko-Romańczuk, 2025). W kontekście organizacji publicznych wdrażanie modeli dojrzałości procesowej może prowadzić do istotnych usprawnień m.in. w zakresie świadczenia usług społecznych, zarządzania informacją czy monitorowania efektów działań (Bitkowska, 2024b; Detyna, 2024). Niniejszy rozdział przedstawia propozycje narzędzi, które zdaniem autorki mają wysoki potencjał aplikacyjny we wsparciu procesów doskonalenia organizacji publicznych z uwzględnieniem ich specyfiki, potrzeb i możliwości rozwojowych.

Pierwsze próby opisanie modeli dojrzałości procesowej podjęte zostały przez prekursorów zarządzania jakością, w tym: W.A. Shewart, W.E. Deminga i P. Crosby'ego. Na początku XX wieku powstały wykorzystywane przez współczesne organizacje (usługowe i produkcyjne) koncepcje, tj. cykl PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) oraz SPC (*Statistical Process Control*). Kilkadziesiąt lat później P. Crosby przedstawił matrycę dojrzałości organizacyjnej QMMG (*Quality Management Maturity Grid*), opisując pięć poziomów dojrzałości, przez które przechodzi organizacja: niepewność (1), budzenie (2), oświecenie (3), mądrość (4) oraz pewność (5) (Crosby, 1979). Zaproponował przy tym sześć kryteriów oceny tych poziomów: poziom zrozumienia i stosunek do problemu wyrażany przez kierownictwo (1), status organizacji jakości (2), podejście do problemów (3), udział kosztów jakości w stosunku do wpływów ze sprzedaży (4), działania na rzecz usprawniania jakości (5), a także ocenę postawy organizacji (6) (Crosby, 1979, s. 25–40). Opracowanie to stało się przesłanką do sformułowania przez W.S. Humphreya jednego z pierwszych kompleksowych podejść w zakresie oceny dojrzałości procesowej (Humphrey, 1989). Równolegle do tych badań, na zlecenie Departamentu Obrony Narodowej Stanów Zjednoczonych, rozpoczęto prace nad modelem dojrzałości procesowej CMM (*Capability Maturity Model*). Model ten opracował amerykański Software Engineering Institute (SEI) w 1987 r. Początkowo było to narzędzie umożliwiające weryfikację dostawców oprogramowania, a pierwszy oficjalny dokument opisujący CMM opublikowano w 1991 r. jako SW-CMM v.1.0. – *Software Capability Maturity Model* (Paulk, 2009, s. 5-14). W kolejnych latach powstały narzędzia: SE-CMM – *System Engineering Capability Maturity Model* (1995), IPD-CMM – *Integrated Product Development Capability Maturity Model* (1995), PCMM – *People Capability Maturity Model* (1995), SA-CMM – *System Acquisition Capability Maturity Mode* (1996). W latach 90. rozpoczęto poszukiwania narzędzia, które pozwoliłoby na kompleksową ocenę wszystkich obszarów działalności różnych typów organizacji, produkcyjnych i usługowych. W wyniku tych dzia-

łań w 2000 r. powstała pierwsza wersja CMMI – *Capability Maturity Model Integration* (CMMI-SE/SW v.1.0.) – model dojrzałości integrujący obszar inżynierii systemów informatycznych i produkcji oprogramowania. Jego kolejną wersją był CMMI-SE/SW/IPPD/SA v.1.1., który uwzględniał zintegrowany rozwój produktów i procesów (IPPD – *Integrated Product and Process Development*) oraz nabywanie oprogramowania (SA – *Software Acquisition*) (Chrapko, 2010). Dalsze sugestie użytkowników, w tym dotyczące uproszczenia narzędzia, uwzględniono w 2006 r. w kolejnym modelu CMMI for Development v.1.2. (CMMI-DEV) (Mutafelija i Stromberg, 2008).

Modele dojrzałości stanowią pewnego rodzaju kompendium wiedzy oraz przewodnik dla menedżerów, przekładający wiedzę na konkretne działania, mające na celu doskonalenie organizacji (jako całości lub jej wybranych działów/obszarów). Stanowią one narzędzia, które ułatwiają przejście organizacji od stanu chaotycznych, doraźnych czy funkcjonalnych działań, do bardziej uporządkowanych, monitorowanych i zarządzanych procesowo (Głuszek i Kaćka, 2015).

W tym kontekście celem rozdziału jest zaprezentowanie potencjału modeli dojrzałości procesowej jako narzędzi wspierających procesy doskonalenia organizacji publicznych, w tym szkół, uczelni, szpitali czy jednostek samorządów terytorialnych. Szczególna uwaga została poświęcona architekturze modeli dojrzałości ze wskazaniem ich struktury, komponentów oraz obszarów procesowych w odniesieniu do modelu CMMI. W tekście scharakteryzowane zostały poszczególne poziomy dojrzałości, w tym cele i praktyki ogólne dotyczące poszczególnych obszarów procesowych. W rozdziale przedstawiono najbardziej znane i w praktyce stosowane modele dojrzałości procesowej, organizacyjnej i systemów zarządzania jakością. Podkreślono użyteczność m.in. modelu dojrzałości kompetencji pracowników, którego potencjał aplikacyjny wydaje się szczególnie znaczący w sektorze usług publicznych. Podstawą metodyki badawczej był przegląd literatury krajowej i zagranicznej oraz analiza i ocena wybranych narzędzi zarządczych pod kątem ich praktycznego zastosowania w procesach doskonalenia instytucjach publicznych. W toku przeprowadzonych badań oceniono możliwości adaptacji wybranych modeli do specyficznych warunków sektora publicznego, uwzględniając potrzeby rozwojowe i wymagania dotyczące poprawy jakości świadczonych usług.

Rozdział dostarcza praktycznych wniosków dla kadry zarządzającej, zainteresowanej wdrażaniem zorientowanych na jakość i ciągle doskonalenie procesów, nowoczesnych rozwiązań w ramach struktur organizacyjnych instytucji publicznych.

2. Architektura modeli dojrzałości i ich potencjał aplikacyjny dla organizacji publicznych

Dopasowanie modelu dojrzałości procesowej do różnych typów organizacji i ich potrzeb (w tym organizacji publicznych) umożliwia architektura CMMI, której podstawowym elementem jest tzw. szkielet CMMI. Składa się on z trzech komponentów: modelu, szkoleń i oceny. W ramach komponentu „model” (*Model Components*) opisane są obszary procesowe oraz materiały informacyjne stanowiące pomoc w implementacji wymagań CMMI. Komponent „szkolenia” (*Training Components*) zawiera materiały szkoleniowe, przewodniki, a także audiowizualne pomoce edukacyjne dotyczące wdrażania CMMI. Trzeci natomiast element „oceny” (*Appraisal Components*) to zbiór zasad opisujących metodę oceny dojrzałości procesów organizacji w kontekście celów i praktyk CMMI. Kluczowym pojęciem związanym z architekturą modelu CMMI jest także konstelacja, która jest połączeniem komponentów szkieletu CMMI umożliwiającym doskonalenie procesów w określonym obszarze zainteresowania organizacji, przykładowo w sferze usług. Aktualnie dostępne są trzy konstelacje:

- CMMI for Development (CMMI-DEV) – model, który wspiera organizacje zajmujące się rozwojem produktów lub usług (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010);
- CMMI for Services (CMMI-SVC) – model wspierający organizacje zajmujące się dostarczaniem usług (CMMI® for Services, Version 1.3, 2010);
- CMMI for Acquisition (CMMI-ACQ)1 – model wspierający organizacje zajmujące się pozyskiwaniem produktów i usług od zewnętrznych poddostawców (Phillips, 2011).

Zbiór komponentów, które są wspólne dla wszystkich odmian modelu CMMI, tworzy podstawę modelu CMMI (*CMMI Model Foundation*), na którą składają się: obszary procesowe, ogólne cele i praktyki, a także wspólny słownik (Chrapko, 2010).



Rys. 1. Pięć poziomów dojrzałości procesowej organizacji według CMMI

Źródło: (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010).

Stosując wytyczne CMMI, organizacja publiczna może wybrać jedno z dwóch możliwych podejść do oceny: stopniowe (zwane też reprezentacją stałą) lub ciągłe (zwane reprezentacją ciągłą). Podejścia te można porównać do dwóch odmiennych widoków w bazie danych, które przedstawiają te same informacje, ale z różnych perspektyw. Podejście stopniowe umożliwia doskonalenie procesów w ramach ściśle zdefiniowanej ścieżki rozwoju (rys. 1).

I tak organizacja publiczna znajdująca się na ścieżce rozwoju powinna pokonywać kolejno pięć poziomów dojrzałości:

- Poziom 1 – wstępny, początkowy – procesy są w tym przypadku nieprzewidywalne i chaotyczne, a terminy realizowanych projektów oraz budżety systematycznie przekraczane. Powodzenie organizacji zależy od indywidualnego wysiłku pracowników. Przy tym obserwuje się brak stabilizacji i ciągłe zmiany podczas realizacji projektów. Na tym etapie organizacja znajduje się na początku swojego rozwoju, nabiera doświadczenia i uczy się, jak zarządzać swoimi procesami.
- Poziom 2 – zarządzany – w organizacji wdrożono podstawowe procesy związane z zarządzaniem projektami, a ich instytucjonalizacja możliwa jest dzięki realizacji ogólnych celów i praktyk przewidzianych dla tego poziomu. Procesy planowane są i realizowane zgodnie z przyjętą polityką organizacyjną, a do projektów zatrudnia się osoby o odpowiednich kwalifikacjach. Przy tym członkom zespołów projektowych zapewnia się wszystkie niezbędne zasoby umożliwiające realizację celów projektowych, a pracownicy uczestniczą w niezbędnych szkoleniach. Procesy i usługi objęte są monitorowaniem i kontrolą, których wyniki analizuje się z wyższym kierownictwem. Organizacja realizuje podstawowe praktyki związane z właściwym zarządzaniem projektami, definiuje punkty, które wyznaczają główne (istotne) zdarzenia dla ich realizacji, a projekty prowadzone są zgodnie z przyjętymi wcześniej planami.
- Poziom 3 – zdefiniowany – organizacja osiągnęła wszystkie cele dla poziomu 2. Na tym etapie procesy są dobrze zdefiniowane i precyzyjnie opisane. W ich strukturze zauważa się takie elementy, jak: cel, aktywności, wejścia, wyjścia, kryteria wejściowe, kryteria wyjściowe, role, kontekst procesu (np. hierarchia), procedury. Procesy zarządzane są bardziej proaktywnie, a cała organizacja zarządzana jest dużo lepiej niż na poziomie 2. Na tym poziomie dojrzałości organizacji rozumiane są wzajemne zależności i oddziaływania.
- Poziom 4 – zarządzany ilościowo – na tym poziomie organizacja osiągnęła wszystkie cele właściwe dla poziomów 2. i 3., a procesy zarządzane są ilościowo. To oznacza, że śledzony jest ich przebieg oraz analizowane są przyczyny zmienności, wykorzystując metody SPC (*Statistical Process*

Control). Podstawowa różnica pomiędzy poziomami 3. i 4. polega na przewidywalności przebiegu procesów w organizacji.

- Poziom 5 – optymalizujący – organizacja osiągnęła wszystkie cele właściwe dla poziomów 2., 3. i 4. Procesy są w tym przypadku ciągle doskonalone na podstawie metod SPC. Analizuje się przyczyny zmienności procesów i podejmuje odpowiednie działania korygujące. Organizacja koncentruje się na ciągłym doskonaleniu przebiegu procesów i wdraża innowacyjne rozwiązania oraz technologie. Definiowane są także mierzalne cele doskonalenia procesów, które na bieżąco podlegają aktualizacji, a zdiagnozowane przyczyny pojawiających się błędów są eliminowane (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010).

W przypadku podejścia ciągłego poziom umiejętności dla każdego obszaru procesowego ocenia się osobno. Przy tym system oceny doskonalenia procesów opiera się na sześciu poziomach umiejętności (wydolności): poziom 0 – niekompletny, poziom 1 – wykonywany, poziom 2 – zarządzany, poziom 3 – zdefiniowany, poziom 4 – zarządzany ilościowo, poziom 5 – optymalizujący (Albliwi i in., 2014). Krótką charakterystykę komponentów składających się na strukturę CMMI, z uwzględnieniem podejścia stopniowego (reprezentacji stałej) i ciągłego (reprezentacji ciągłej), przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Komponenty struktury CMMI

Komponenty struktury CMMI	Charakterystyka poszczególnych komponentów
Reprezentacja stała (podejście stopniowe)	To podejście do oceny procesów nazywane stopniowym. Każdy z pięciu poziomów dojrzałości składa się z określonej liczby obszarów procesowych. W ramach każdego obszaru procesowego definiowane są cele (ogólne i specyficzne), a także praktyki (ogólne i specyficzne), które mają prowadzić do ich osiągnięcia. Przykładowo osiągnięcie przez organizację poziomu 4. możliwe jest jedynie po spełnieniu wymagań dla poziomu 3. (w ramach określonej liczby obszarów procesowych)
Reprezentacja ciągła (podejście ciągłe)	W porównaniu z reprezentacją stałą struktura obszarów procesowych nie uległa zmianie. Przy tym zarówno cele (ogólne i specyficzne), jak i odpowiadające im praktyki (ogólne i specyficzne), zostały przypisane do odpowiednich poziomów wydolności
Poziomy dojrzałości	Właściwe dla podejścia skokowego. Model definiuje pięć poziomów dojrzałości procesowej (1–5). Określa on poziom rozwoju procesów w danej organizacji (ich doskonalenia). Przykładowo dojrzałość procesowa na poziomie 1 może oznaczać, że procesy przebiegają chaotycznie i nie są planowane, a sukces realizowanych zadań zależy od indywidualnego wysiłku poszczególnych pracowników (z widocznym brakiem kooperacji w zespole). Organizacja znajdująca się na poziomie 2. dojrzałości procesowej ma już podstawowe elementy właściwego zarządzania procesami

Komponenty struktury CMMI	Charakterystyka poszczególnych komponentów
Poziomy wydolności	Właściwe dla podejścia ciągłego. Model definiuje sześć poziomów wydolności procesowej (0–5). Wyznaczane są dla każdego obszaru procesowego oddzielnie, z uwzględnieniem zrealizowanych celów i praktyk (specyficznych i ogólnych). Na profil poziomu wydolności składa się porównanie profilu uzyskanego z docelowym (czyli ze stanem pożądanym)
Obszary procesowe	Każdy z poziomów dojrzałości procesowej w CMMI składa się z kilku obszarów procesowych. Obszar procesowy to grupa praktyk i aktywności, których wspólna realizacja prowadzi do osiągnięcia określonych celów. Przykładem obszaru procesowego jest planowanie projektu (poziom 2), weryfikacja (poziom 3) lub ilościowe zarządzanie projektem (poziom 4)
Cele ogólne	Cele, które są wspólne dla wielu obszarów procesowych w danej organizacji. Ich spełnienie decyduje o tzw. instytucjonalizacji wdrażanego obszaru procesowego w organizacji – potwierdzona jest faktyczna realizacja procesów
Cele specyficzne	Cele, które odnoszą się tylko do konkretnego obszaru procesowego
Praktyki ogólne	Praktyki, które są wspólne dla wielu obszarów procesowych. Od ich realizacji zależy spełnienie określonych celów ogólnych, a co za tym idzie instytucjonalizacja wdrażanego obszaru procesowego w organizacji
Praktyki specyficzne	Praktyki, które odnoszą się tylko do konkretnego obszaru procesowego

Źródło: (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010).

W podejściu ciągłym model CMMI ma podobną strukturę jak w stałym – obszary procesowe zostały przypisane do odpowiednich kategorii, które je porządkują według realizowanych funkcji (tab. 2).

Tabela 2. Obszary procesowe CMMI z przypisanymi im poziomami dojrzałości i kategoriami obszaru procesowego

Obszar procesowy	Poziom dojrzałości – podejście skokowe	Kategoria obszaru procesowego – podejście ciągłe
Zarządzanie wymaganiami	2	inżynieria
Planowanie projektu	2	zarządzanie projektem
Monitoring i kontrola projektu	2	zarządzanie projektem
Zarządzanie umowami i poddostawcami	2	zarządzanie projektem
Miary i analizy	2	wsparcie
Zapewnienie jakości procesu i produktu/usługi	2	wsparcie
Zarządzanie konfiguracją	2	wsparcie

Obszar procesowy	Poziom dojrzałości – podejście skokowe	Kategoria obszaru procesowego – podejście ciągłe
Rozwój wymagań	3	inżynieria
Rozwiązania techniczne	3	inżynieria
Integracja produktu/usługi	3	inżynieria
Weryfikacja	3	inżynieria
Walidacja	3	inżynieria
Koncentracja na procesie organizacyjnym	3	zarządzanie procesem
Definicja procesu organizacyjnego	3	zarządzanie procesem
Szkolenia organizacyjne	3	zarządzanie procesem
Zintegrowane zarządzanie projektem + IPPD	3	zarządzanie projektem
Zarządzanie ryzykiem	3	zarządzanie projektem
Analiza decyzji i rozwiązań	3	wsparcie
Przebieg procesu organizacyjnego	4	zarządzanie procesem
Ilościowe zarządzanie projektem	4	zarządzanie projektem
Innowacje organizacyjne i wdrożenia	5	zarządzanie procesem
Analiza przyczyn i rozwiązań	5	wsparcie

Źródło: (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010).

Zgodnie z informacjami podanymi w tab. 2 model CMMI definiują cztery kategorie obszarów procesowych:

- 1) zarządzanie procesem – do którego przypisano pięć obszarów, które dotyczą definiowania, planowania, wdrażania oraz monitorowania procesów w organizacji:
 - koncentracja na procesie organizacyjnym,
 - definicja procesu organizacyjnego,
 - szkolenia organizacyjne,
 - przebieg procesu organizacyjnego,
 - innowacje organizacyjne i wdrożenia;
- 2) zarządzanie projektem – w którym wyodrębniono sześć obszarów, dotyczących planowania, śledzenia i kontrolowania projektów (wyodrębnionych również według stopnia skomplikowania):
 - planowanie projektu,
 - monitoring i kontrola projektu,
 - zarządzanie umowami z poddostawcami,
 - zintegrowane zarządzanie projektem, zintegrowany rozwój usługi (w przypadku organizacji publicznej) i procesu (IPPD – *Integrated Product and Process Development*),

- zarządzanie ryzykiem,
- ilościowe zarządzanie projektem;
- 3) inżynierię – w ramach której wyodrębniono sześć obszarów, wyznaczających ramy dla rozwoju i dostarczania usługi w ręce klienta (użytkownika): rozwój wymagań, zarządzanie wymaganiami, rozwiązania techniczne, integrację produktu, weryfikację i walidację;
- 4) wsparcie – w ramach którego wyodrębniono pięć obszarów porządkujących procesy związane z zarządzaniem zmianą w organizacji, zapewnieniem jakości, ze zbieraniem i z analizą miar oraz mechanizmami podejmowania decyzji; są nimi:
 - zarządzanie konfiguracją,
 - zapewnienie jakości procesu i usługi,
 - miary i analizy,
 - analiza decyzji i rozwiązań,
 - analiza przyczyn i rozwiązań (Chrapko, 2010).

Zgodnie z CMMI osiągnięcie przez organizację publiczną odpowiedniego poziomu dojrzałości procesowej wymaga realizacji celów ogólnych, a w ich ramach tzw. praktyk ogólnych. W syntetycznym ujęciu przedstawia to tab. 3.

Tabela 3. Cele i praktyki ogólne przypisane obszarom procesowym

Cele ogólne (CO)	Praktyki ogólne (PO)	Obszary procesowe
CO1: Spełnij cele specyficzne wszystkich obszarów procesowych	PO1.1: Zaimplementuj praktyki specyficzne, należące do obszaru procesowego	praktyki szczegółowe dla jednego obszaru procesowego lub dla większej liczby obszarów procesowych, w zależności od zakresu modelu, który jest wdrażany
CO2: Zinstytucjonalizuj zarządzany proces	PO2.1: Opracuj politykę organizacyjną	planowanie projektu
	PO2.2: Zaplanuj proces	planowanie projektu
	PO2.3: Zapewnij zasoby	planowanie projektu
	PO2.4: Przydziel odpowiedzialności	planowanie projektu
	PO2.5: Zorganizuj szkolenia	szkolenia organizacyjne, planowanie projektu
	PO2.6: Zarządzaj konfiguracją	zarządzanie konfiguracją
	PO2.7: Zidentyfikuj i zaangażuj odpowiednich interesariuszy	planowanie projektu, monitoring i kontrola projektu, zintegrowane zarządzanie projektem + IPPD
	PO2.8: Monitoruj i kontroluj proces	monitoring i kontrola projektu, miary i analizy
	PO2.9: Przeprowadź obiektywną ewaluację wdrożenia procesu	zapewnienie jakości procesu i produktu
	PO2.10: Przeglądaj status przebiegu procesu z wyższym kierownictwem	monitoring i kontrola projektu

Cele ogólne (CO)	Praktyki ogólne (PO)	Obszary procesowe
CO3: Zinstytucjonalizuj zdefiniowany proces	PO3.1: Opracuj zdefiniowany proces	zintegrowane zarządzanie projektem, definicja procesu organizacyjnego
	PO3.2: Zbierz informacje na temat doskonalenia procesu	zintegrowane zarządzanie projektem, koncentracja na procesie organizacyjnym, definicja procesu organizacyjnego
CO4: Zinstytucjonalizuj proces zarządzany ilościowo	PO4.1: Ustanów ilościowe cele dla procesu	ilościowe zarządzanie projektem, przebieg procesów organizacyjnych
	PO4.2: Ustabilizuj przebieg podprocesów	ilościowe zarządzanie projektem, przebieg procesów organizacyjnych
CO5: Zinstytucjonalizuj proces optymalizujący	PO5.1: Zapewnij ciągłe doskonalenie procesu	innowacje organizacyjne i wdrożenia
	PO5.2: Napraw podstawowe przyczyny problemów	analiza przyczyn i rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010).

Organizacja publiczna, planując wykorzystanie modelu CMMI, mając do wyboru podejście skokowe i ciągłe, powinna odpowiedzieć sobie na dwa podstawowe pytania:

- Jakie mamy doświadczenie w obszarze poprawy procesów?
- Na jakich modelach (wzorcach) opierały się nasze dotychczasowe wysiłki związane z doskonaleniem procesów? (Chrapko, 2010).

Za bardziej popularne i w pewnym sensie intuicyjne uznaje się w literaturze przedmiotu podejście skokowe. Podejście to stanowi kontynuację pierwotnej wersji modelu CMM for Software i traktowane jest jako kompleksowe. Nie wymaga ono wstępnej znajomości stopnia zaawansowania istniejących procesów, a także wyboru tych, które wymagają poprawy (w przeciwieństwie do podejścia ciągłego). Implementację CMMI zaczyna się zwykle od obszarów procesowych, które znajdują się na poziomie 2. dojrzałości modelu. Gdy to się uda organizacja przechodzi do poziomu 3. i kolejno do 4. i 5. – według gotowej ścieżki rozwoju (Detyna, 2020).

Do grupy najbardziej znanych modeli dojrzałości procesowej, oprócz CMMI, zalicza się m.in.:

- BPMM (*Business Process Maturity Model*) – zbliżony koncepcyjnie do CMMI, który dotyczy planowania, zarządzania, optymalizacji i doskonalenia procesów biznesowych organizacji, charakteryzując się – podobnie jak CMMI – ewolucyjną ścieżką rozwoju (*Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0, 2008*).

- PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) – model dojrzałości procesów i przedsiębiorstwa według M. Hammera, który pozwala kierownictwu na weryfikację postępów organizacji w przekształcaniu lub modyfikowaniu sposobów jej działania. W modelu tym założono, że istnieje pięć czynników umożliwiających realizację procesu: projekt, wykonawcy, właściciel, infrastruktura i mierniki, a także cztery zdolności organizacyjne: przywództwo, kultura, kompetencje i nadzór. Model wyróżnia przy tym cztery poziomy siły czynników umożliwiających realizację procesu oraz cztery poziomy zdolności organizacyjnych (Hammer, 2007).
- SPICE (*Software Process Improvement and Capability Determination*) – jako wspólny model Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej i Międzynarodowej Komisji Elektrotechnicznej (norma ISO/IEC 15504) oceny procesów, opisujący sześć stopni zdolności procesów (0–5). Zdolność ta mierzona jest dziewięcioma atrybutami procesów: wydajnością procesu, zarządzaniem wydajnością, zarządzaniem produktem pracy, definicją procesu, wdrożeniem procesu, pomiarem procesu, kontrolą procesu, innowacjami procesowymi oraz optymalizacją procesu (Van Loon, 2014).

Mimo że modele dojrzałości procesowej są różnie opisywane zarówno przez zagranicznych, jak i polskich autorów, stanowią zwykle tylko nieznaczną modyfikację hierarchii dojrzałości według CMMI². Dla porównania syntetyczną ich charakterystykę zaprezentowano w tab. 4.

Tabela 4. Przykładowe różnice w podejściach do opisu poziomów dojrzałości procesowej

Poziom dojrzałości	Według P. Grajewskiego	Według S. Nowosielskiego	Według CMMI	
			Podejście stopniowe	Podejście ciągłe
Poziom 0	Brak	Poziom braku świadomości procesowej – organizacja koncentruje się na swojej funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, procesy nie są dostrzegane, brak świadomości korzyści z realizacji	Brak	Poziom niekompletny – wybrany obszar procesowy nie zaimplementował wszystkich specyficznych praktyk, które zostały przewidziane dla tego poziomu wydolności, poziom ten odpowiada poziomowi 1.

² Przykładem jest autorski, wielowymiarowy model oceny dojrzałości procesowej szpitali MMPM-H – *Multidimensional Model of Process Maturity Assessment of Hospitals* (Detyna, 2020, s. 177-216).

Poziom dojrzałości	Według P. Grajewskiego	Według S. Nowosielskiego	Według CMMI	
			Podejście stopniowe	Podejście ciągłe
Poziom 0		podjęcia procesowego		dojrzałości w podejściu stopniowym
Poziom 1	Poziom początkowy – procesy nie są zidentyfikowane, mają charakter chaotyczny, brakuje świadomości w zakresie korzyści z wykorzystywania podejścia procesowego, trudno przypisać odpowiedzialność za poszczególne działania	Poziom uświadamiania potrzeby podejścia procesowego – menedżerowie uświadamiają sobie zagrożenia i trudności wynikające z podejścia jedynie funkcjonalnego w organizacji	Poziom początkowy – procesy są nieprzewidywalne i chaotyczne, brak stabilizacji, ciągłe zmiany podczas realizacji projektów, organizacja uczy się, jak zarządzać swoimi procesami	Poziom wykonywany – przebieg procesu nie jest stabilny, organizacja poczyniła pewne konkretne kroki, jednak trudno jeszcze stwierdzić, w jakim stopniu przyniosło to określone korzyści
Poziom 2	Poziom praktykowanej powtarzalności – pojawia się świadomość wzajemnego wpływu poszczególnych czynników na siebie, zaczyna pojawiać się pewna kontrolowana powtarzalność, brak formalnych opisów procesów, w tym miar ich oceny, jednak zaczyna się dokumentować podstawowe parametry procesów	Poziom identyfikowania i dokumentowania procesów – początek dostrzegania przez menedżerów zachodzących w organizacji procesów i konieczności ich identyfikacji, pojawiają się pierwsze mapy procesów, np. w ramach przystępowania do certyfikacji ISO, następuje stopniowa reorganizacja procesu biznesowego	Poziom zarządzany – procesy planowane są i realizowane zgodnie z przyjętą polityką, zatrudnia się osoby o odpowiednich kwalifikacjach, pracownicy uczestniczą w niezbędnych szkoleniach, procesy i produkty (usługi) objęte są monitorowaniem i kontrolą, wyniki analizuje się z wyższym kierownictwem	Poziom zarządzany – dany proces jest planowany i stosowany w organizacji, a jego przebieg jest monitorowany i kontrolowany. Zarządzanie procesem oznacza nie tylko osiągnięcie celów danego obszaru procesowego, ale i celów związanych z jakością, kosztami oraz harmonogramem projektów
Poziom 3	Poziom standaryzacji – prace projektowe w ramach procesów są standaryzowane, procesy są już powtarzalne, występuje pełna świadomość prowadzenia	Poziom pomiaru i ewidencji wyników procesów – koncentracja na wdrożeniu systemu pomiarów procesów – mierzenia ich wyników, brak jednak powiązania	Poziom zdefiniowany – procesy są dobrze zdefiniowane i opisane, określono: cele, aktywności, wejścia, wyjścia, kryteria wejściowe i wyjściowe, rolę, kontekst procesów,	Poziom zdefiniowany – oceniany proces jest zdefiniowany, definicje procesów zawierają jasno określone: cele, wejścia, wyjścia, kryteria wejściowe i wyjściowe,

Poziom dojrzałości	Według P. Grajewskiego	Według S. Nowosielskiego	Według CMMI	
			Podjęcie stopniowe	Podjęcie ciągłe
Poziom 3	działalności w konwencji procesowej, procesy opisane są w postaci map, brak jednak systemu pomiaru realizacji celów procesów	wyników procesów np. z systemem wynagradzania pracowników	procedury, procesy zarządzane są bardziej proaktywnie, rozumiane są wzajemne zależności i oddziaływania	aktywności oraz role, zarządzanie procesami ma charakter bardziej proaktywny, a organizacja rozumie występujące zależności
Poziom 4	Poziom zarządzania procesami – procesy są w pełni opisane, w tym funkcjonuje system ich pomiaru, pomiary nie są jednak wykorzystywane do podejmowania decyzji zarządczych, a jedynie do korygowania przebiegu procesów, brak jeszcze systemowego doskonalenia	Poziom planowania i kontrolowania procesów – powszechność znajomości powiązań przyczynowo-skutkowych w ramach realizowanych procesów, istnieje system wskaźników do mierzenia efektywności procesów, co jest powiązane z systemem wynagradzania pracowników	Poziom zarządzany ilościowo – organizacja osiągnęła wszystkie cele właściwe dla poziomów 2. i 3., śledzony jest przebieg procesów, analizuje się przyczyny zmienności, wykorzystując w tym celu metody SPC, procesy stają się przewidywalne	Poziom zarządzany ilościowo – oceniany proces jest zdefiniowany zgodnie z poziomem 3. wydolności oraz kontrolowany za pomocą metod SPC, organizacja precyzyjnie określa cele dotyczące przebiegu procesów, prowadzi monitoring stopnia ich zaawansowania
Poziom 5	Poziom ciągłego doskonalenia – organizacja jest w pełni świadoma swoich procesów, które są udokumentowane i systematycznie monitorowane, a wyniki wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji zarządczych, w organizacji przyjęta została zasada ciągłego doskonalenia procesów	Poziom systematycznego usprawniania procesów – organizacja nastawiona jest na ciągłe doskonalenie, wdrażane są zmiany strukturalne, korygowane systemy motywacyjne itd., procesy są zarządzane, kładzie się przy tym naciski na kulturę organizacyjną oraz zarządzanie wiedzą	Poziom optymalizujący - procesy są ciągle doskonalone na podstawie metod SPC, analizuje się przyczyny zmienności i podejmuje działania korygujące i zapobiegawcze, koncentracja na ciągłym doskonaleniu procesów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań oraz technologii	Poziom optymalizujący – oceniany proces jest systematycznie doskonalony na podstawie kontroli jego zmienności lub wdrażania nowych pomysłów i technologii, organizacja skupia się na analizie procesów, wprowadzając działania zapobiegawcze i korygujące

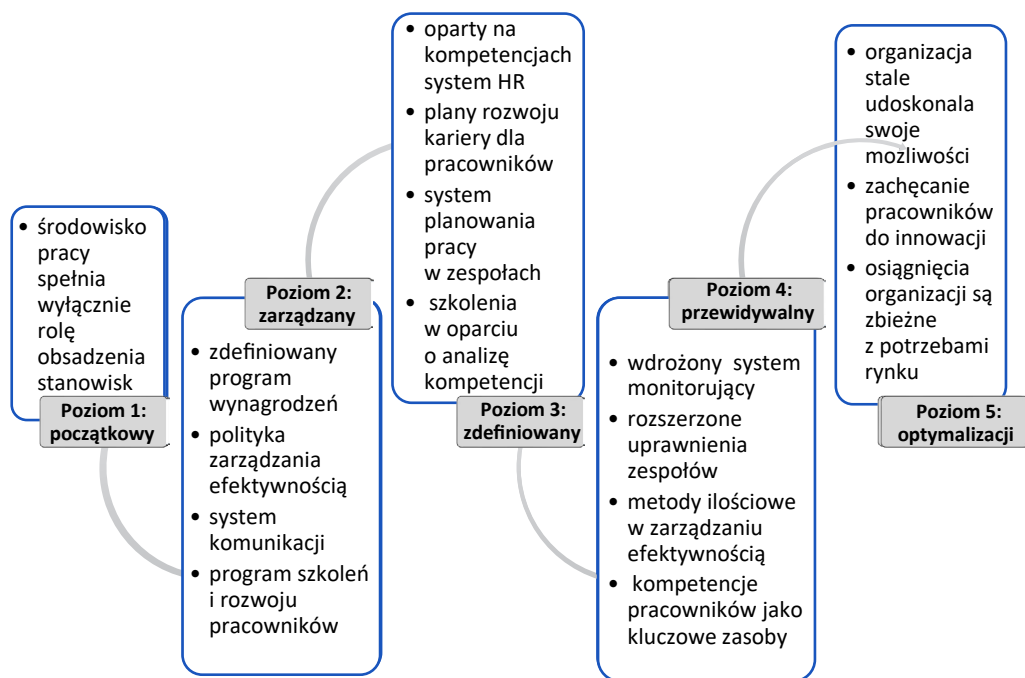
Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Chrapko, 2010; CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010; Grajewski, 2012 2016; Nowosielski, 2014; Bitkowska, 2013).

5. Użyteczność modelu dojrzałości kompetencji pracowników oraz systemu zarządzania jakością w usługach publicznych

Modelem dojrzałości mogącym być szczególnie użyteczny w przypadku organizacji publicznych jest PCMM (*People Capability Maturity Model*). Definiuje on pięć poziomów klasyfikacji dojrzałości procesowej pod względem rozwoju pracowników, przy czym uwzględniane są takie czynniki oceny, jak:

- stałe zwiększanie kompetencji pracowników,
- budowanie efektywnie działających zespołów,
- motywowanie do poprawy efektywności,
- kształtowanie struktury organizacji w celu osiągnięcia celów w przyszłości (Curtis i in., 2009, s. 42–53).

Wymagania, które organizacja publiczna musi spełniać, aby zakwalifikować się do poszczególnych poziomów dojrzałości procesowej według PCMM, zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Poziomy dojrzałości procesowej dotyczące rozwoju pracowników według PCMM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Curtis i in., s. 17–28).

Inną grupą potencjalnie użytecznych w sektorze publicznym narzędzi doskonalenia mogą być modele dojrzałości systemów zarządzania jakością. Do najczęściej stosowanych w praktyce gospodarczej zalicza się:

- Model z normy PN-EN ISO 9004:2018-16 (*Zarządzanie jakością – Jakość organizacji – Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*) – w którym występują kryteria oceny dojrzałości, takie jak: zarządzanie, w celu osiągnięcia trwałego sukcesu, strategia i polityka, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami, monitorowanie, pomiary i przegląd, doskonalenie, innowacje i uczenie się. Wyróżnia przy tym pięć poziomów dojrzałości funkcjonowania systemu zarządzania jakością: brak formalnego podejścia (1), podejście bierne (2), stabilne, formalne podejście systemowe (3), nacisk na ciągłe doskonalenie (4), najlepsze osiągnięcia w danej dziedzinie (5). W modelu tym nie występuje ocena zewnętrzna (ISO 9004:2018).
- Model doskonałości EFQM (*European Foundation of Management*) – model pomagający organizacjom w praktycznym wykorzystaniu układu logicznego RADAR³ – do oceny organizacji, na rzecz ciągłego doskonalenia. Wśród obszarów analizy znajdują się: przywództwo, pracownicy, polityka i strategia, partnerstwo i zasoby, wyniki w odniesieniu do klientów, wyniki w odniesieniu do społeczności, a także kluczowe wyniki funkcjonowania organizacji. W modelu występuje ocena zewnętrzna (EFQM 2025).
- Model z normy PN-ISO 10014:2008 (*Zarządzanie jakością – Wytyczne do osiągania korzyści finansowych i ekonomicznych*) – w tym przypadku głównymi kryteriami oceny są zasady zarządzania jakością według normy ISO 9001:2015: orientacja na klienta (1), przywództwo (2), zaangażowanie ludzi (3), podejście procesowe (4), doskonalenie (5), podejmowanie decyzji na podstawie dowodów (6), wzajemne korzyści w stosunkach z zainteresowanymi stronami (7). W modelu wyodrębniono pięć poziomów dojrzałości: początkowy (1), podstawowy (2), podejście systemowe (3), aktywne kształtowanie dojrzałości organizacji, zarządzanie ciągłym i kompleksowym doskonaleniem (4), organizacja dojrzała w swojej klasie (5). W tym przypadku, podobnie jak w modelu z normy PN-EN ISO 9004:2018-16, nie występuje ocena zewnętrzna (Balon, 2008).

Istotną rolą modeli dojrzałości jest możliwość ich zastosowania w procesie samooceny, która postrzegana jest jako „instrument oceny systemu zarządzania organizacją, sprzyjający dokonaniu wszechstronnego i systematycznego przeglądu działań i osiąganych przez organizację wyników” (Łukasiński, 2016, s. 156). Samoocena powinna prowadzić m.in. do doskonalenia jakości jako „pojęcia nadrzędnego, odnoszącego się do wszystkich elementów organizacji i sfer jej funkcjonowania” (Łukasiński i Sikora, 2008, s. 36). Zdaniem autorki modele doj-

³ RADAR – diagram, przedstawiający wyniki samooceny organizacji, dynamiczny model oceny oraz narzędzie menedżerskie do badania osiągnięć organizacji. Pozwala zobrazować jej osiągnięcia w zakresie: podejścia, wdrożenia, wyników, oceny i doskonalenia.

rzałości bez względu na to, czy skupiają się na dojrzałości procesów, rozwoju pracowników, czy systemach zarządzania jakością, to narzędzia, których praktyczne i poprawne zastosowanie zwiększa szansę organizacji publicznej na skuteczne i efektywne zarządzanie. Jest to możliwe dzięki ciągłemu doskonaleniu istniejących rozwiązań organizacyjnych, w tym realizowanych procesów – zarządzania, głównych i pomocniczych (Detyna, 2020).

6. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu relatywnie często spotykamy się z poglądem, że procesy o wyższym poziomie dojrzałości charakteryzują się większą efektywnością, a w szczególności wynikami o lepszej jakości (Cyfert i Krzakiewicz, 2006; McCormack i in., 2009; Cieśliński, 2011; Nowosielski, 2012; Brajer-Marczak, 2015; Grajewski, 2016; Dijkman i in., 2016; Sliż, 2018; Bitkowska i Sobolewska, 2020; Detyna, 2020; Bitkowska i Zakrzewski, 2025; Chruściel, 2025). Przykładowo wykazywano, że wyższy poziom dojrzałości procesowej przekłada się na lepsze wyniki w zakresie: zakupów i zamówień, działalności organizacji, zarządzania łańcuchem dostaw, realizacji projektów rozwojowych, jakości, efektywności, terminowości, zarządzania zapasami, wyższych wartości wskaźników, takich jak: ROA, ROE i ROI. Jednocześnie wśród badaczy widoczna jest zgodność co do opinii, że modele nie są panaceum i jedyną receptą na sukces organizacji. Nie musi bowiem wystąpić bezpośrednie przełożenie wyższego poziomu dojrzałości na poprawę wskaźników finansowych, np. zysku, wzrostu wartości organizacji czy większego udziału w rynku (Auksztol i Chomuszko, 2012).

Efekty wdrożenia i funkcjonowania opisanych w rozdziale modeli są zwykle widoczne w dłuższym horyzoncie czasu. Modele oceny dojrzałości należy przede wszystkim postrzegać jako narzędzia pozwalające menedżerom dokonać analizy i opisu bieżącego stanu organizacji oraz ustalić kształt stanu docelowego (Kalinowski, 2017; Trocki, 2024). Ich niewątpliwą zaletą jest możliwość określenia słabych punktów zarówno realizowanych procesów, jak i całej organizacji, a także skupienie się na doskonaleniu – działaniach zapobiegawczych i korygujących. Niejako wartością dodaną jest także to, że zawarto w nich dobre praktyki oraz zalecenia, określające najlepsze sposoby osiągnięcia stanu docelowego oraz uniknięcia problemów z tym związanych.

W niniejszym rozdziale ukazano istotną rolę modeli dojrzałości jako narzędzi mogących skutecznie wesprzeć zarządzanie i rozwój organizacji publicznych. Wdrożenie takich modeli – w tym modeli procesowych, organizacyjnych czy związanych z zarządzaniem jakością – może przynieść wymierne korzyści, tj.: usprawnienie procedur operacyjnych, podniesienie efektywności działań, lepsze zarządzanie zasobami, zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności instytu-

cjonalnej, poprawa pozycji konkurencyjnej organizacji. Modele te umożliwiają diagnozowanie obszarów wymagających poprawy oraz planowanie rozwoju instytucji w sposób systemowy i zorientowany na jakość, co przekłada się na wyższą odporność wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjnych (Otoła, 2025). Warto przy tym podkreślić, że efektywne wdrożenie modeli dojrzałości wymaga odpowiedniego przygotowania i nakładów. Kluczowe znaczenie ma inwestowanie w rozwój kompetencji kadry menedżerskiej i pracowników, szczególnie poprzez szkolenia z zakresu współpracy zespołowej, zarządzania procesowego, analizowania poziomów dojrzałości oraz wdrażania praktyk doskonalących (Trocki, 2024; Nowosielski, 2024; Detyna, 2025b). Niezbędne jest także zapewnienie wsparcia merytorycznego i narzędziowego.

Autorka rozdziału rekomenduje przed implementacją wybranego modelu dojrzałości przeprowadzenie wstępnego audytu z oceną realnych potrzeb i możliwości. W przypadku wdrożenia modelu warto także pamiętać o przeprowadzaniu cyklicznych ocen postępów (efektów implementacji). Dobrze zaplanowane działania wdrożeniowe nie tylko zwiększają szansę na osiągnięcie zamierzonych rezultatów (poprawy sprawności i efektywności), ale również budują kulturę organizacyjną zorientowaną na jakość, innowacje i ciągłe doskonalenie.

Literatura

- Albliwi, S. A., Antony, J., Arshed, N. (2014). Critical Literature Review on Maturity Models For Business Process Excellence. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, (9-12), 79–83. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2014.7058604>
- Auksztol, J., Chomuszek, M. (red.). (2012). *Modelowanie organizacji procesowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Balon, U. (2008). Doskonalenie funkcjonowania organizacji zgodnie z normą ISO 10014. W: E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa* (s. 83-88). Wydawnictwo UMCS.
- Bitkowska, A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Wydawnictwo Difin.
- Bitkowska, A. (2024a). Ład procesowy w szkołach wyższych. W: B. Detyna (red.), *Nauka – Edukacja – Rozwój. Wspólnie dla przyszłości* (s. 43–46). Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa.
- Bitkowska, A. (2024b). Zarządzanie procesowe w Politechnice Warszawskiej. W: A. Bitkowska (red.), *Pragmatyka zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 25–29). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Bitkowska, A., Sobolewska, O. (2020). Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach. *Przegląd Organizacji*, (1), 21–29.

- Bitkowska, A., Zakrzewski, K. (2025). Potencjał zarządzania procesowego w sektorze ubezpieczeń. W: A. Bitkowska, M. Kruk, J. Smagowicz (red.), *Potencjał zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 28–32). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Brajer-Marczak, R. (2015). Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (376), 264–274. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.376.18>
- Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0, 2008. (2008). Pobrano 2 lipca 2025 z <https://www.trainning.com.br/download/08-06-01.pdf>
- Chrapko, M. (2010). *CMMI Doskonalenie procesów w organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chruściel, T. J. (2025). Zarządzanie procesowe w jednostkach samorządu terytorialnego. W: A. Bitkowska, M. Kruk, J. Smagowicz (red.), *Potencjał zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 52–59). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Cieśliński, W. B. (2011). Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw. Model platformy treningu procesowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (155), 251–264.
- CMMI® for Development, Version 1.3 CMMI-DEV, V1.3, 2010. (2010). Pobrano 2 lipca 2025 z https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/922687/CMMI_for_development.pdf
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. McGraw–Hill.
- Curtis, B. i in. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0 Second Edition. Software Engineering Process Management*. Carnegie Mellon University. Pobrano 2 lipca 2025 z https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/2009_005_001_15095.pdf
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2006). Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy. W: J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej* (s. 196–205). TNOiK.
- Detyna, B. (2020). *Dojrzałość procesowa szpitali a jakość usług medycznych*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Detyna, B. (2024). Społeczna odpowiedzialność w łańcuchu wartości uczelni – perspektywy rozwoju. W: D. Detyna (red.), *Nauka – Edukacja – Rozwój. Wspólnie dla przyszłości* (s. 65–72). Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa.
- Detyna, B. (2025a). Potencjał zarządzania procesowego w szpitalach – perspektywy badawcze. W: R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, J. Korpysa, L. Knop (red.), *Trendy w teorii i praktyce zarządzania – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość* (s. 145–149). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Detyna, B. (2025b). Rola zespołów wdrożeniowych w zarządzaniu procesowym szpitala. W: A. Bitkowska, M. Kruk, J. Smagowicz (red.), *Potencjał zarządza-*

- nia procesowego. *Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 60–65). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Dijkman, R. i in. (2016). Properties That Influence Business Process Management Maturity and Its Effect on Organizational Performance. *Information Systems Frontiers*, (18), 717–734.
- Domański, J. (2025). Zarządzanie procesowe w organizacjach non profit – zarys problematyki. W: A. Bitkowska, M. Kruk, J. Smagowicz (red.), *Potencjał zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 66–70). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- EFQM. (2025). *Model doskonałości EFQM*. Malon Group. Pobrano 2 lipca 2025 z <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/efqm/>
- Głuszek, E., Kacała, J. (2015). Metodologiczne podstawy projektowania modeli dojrzałości. *Nauki o Zarządzaniu*, (2), 26–42.
- Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. PWE.
- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*. PWE.
- Greber, T. (2003). *Zastosowanie kart kontrolnych do analizy zadowolenia klientów*. StatSoft Polska. Pobrano 2 lipca 20205 z <https://media.statsoft.pl/old/dnn/downloads/karty.pdf>
- Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
- Humphrey, W. S. (1989). *Managing the Software Process*. Carnegie Mellon University.
- ISO 9004:2018 (2018). *Quality Management — Quality of an Organization — Guidance to Achieve Sustained Success*. Pobrano 2 lipca 2025 z <https://www.iso.org/standard/70397.html>
- Kalinowski, T. B. (2017). Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (463), 171–182.
- Kluj, P., Sysko-Romańczuk, S. (2025). Doskonalenie a efektywność procesu. W: A. Bitkowska, M. Kruk, J. Smagowicz (red.), *Potencjał zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 137–141). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Kosieradzka, A. (2025). Modele dojrzałości jako narzędzie doskonalenia organizacji. W: R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, J. Korpysa, L. Knop (red.), *Trendy w teorii i praktyce zarządzania – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość* (s. 230–235). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Łukasiński, W. (2016). *Dojrzałość organizacji zarządzanej projakościowo*. PWE.
- McCormack, K. i in. (2009). A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–814.
- Mutafelija, B., Stromberg, H. (2008). Capability Maturity Model Integration (CMMI). W: *Process Improvement with CMMI® v1.2 and ISO Standards* (s. 25–63). <https://doi.org/10.1201/9781420052848.CH3>

- Nowosielski, S. (2012). Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (264), 354–369.
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (340), 303–317.
- Nowosielski, S. (2024). Co utrudnia sprawne zarządzanie procesami?. W: A. Bitkowska (red.), *Pragmatyka zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 210–215). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Otola, I. (2025). W kierunku odporności organizacyjnej. W: R. Kucęba, W. Jędrzejczyk, J. Korpysa, L. Knop (red.), *Trendy w teorii i praktyce zarządzania – przeszłość, teraźniejszość i przyszłość* (s. 312–317). Wydawnictwo „Dom Organizatora”.
- Paulk, M. C. (2009). A History of the Capability Maturity Model for Software. *SQP*, 12(1), 5–14.
- Phillips, M. (2011). *CMMI® for Acquisition, Version 1.3. CMMI-ACQ, V1.3, Technical Report CMU/SEI-2010-TR-032*. Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University
- Sliz, P. (2018). *Dojrzałość procesowa współczesnych organizacji w Polsce*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Trocki, M. (2024). Ład procesowy organizacji. W A. Bitkowska (red.), *Pragmatyka zarządzania procesowego. Strategie – Ludzie – Technologie* (s. 317–319). „Dom Organizatora”.
- Van Loon, H. (2014). *Process Assessment and ISO/IEC 15504*. Springer.
- Van Looy, A. i in. (2011). Defining Business Process Maturity. A Journey Towards Excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(11), 1119–1137. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624779>