

# **Doskonałość biznesowa**

## Istota i modele



# **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

# Spis treści

Wstęp .....	9
<b>I. Koncepcja .....</b>	<b>11</b>
1. Doskonałość – od filozofii do organizacji ( <i>Adam Płachciak</i> ) .....	13
1.1. Rozważania wstępne .....	13
1.2. Filozoficzne przesłanki doskonałości .....	14
1.3. Od doskonałości do doskonalenia człowieka .....	18
1.4. Doskonałość w organizacji.....	19
1.5. Podsumowanie.....	20
Bibliografia .....	21
2. Doskonałość oraz doskonalenie w biznesie ( <i>Joanna Martusewicz, Renata Brajer-Marczak, Witold Szumowski</i> ) .....	22
2.1. Doskonałość i doskonalenie w zarządzaniu – definicja pojęć.....	22
2.2. Ewolucja idei doskonałości .....	25
2.3. Atrybuty i miary doskonałości .....	27
2.4. Dojrzałość i modele dojrzałości w zarządzaniu .....	29
2.5. Podsumowanie.....	31
Bibliografia .....	32
<b>II. Model EFQM .....</b>	<b>35</b>
3. Geneza Modelu EFQM ( <i>Joanna Martusewicz</i> ) .....	37
3.1. Tło historyczne początków zarządzania jakością .....	37
3.2. Relacje między TQM a Modelem EFQM.....	38
3.2.1. Założenia TQM .....	38
3.2.2. Początki Modelu EFQM .....	39
3.2.3. Wpływ TQM na kształt Modelu EFQM .....	42
3.3. Budowa Modelu Doskonałości EFQM z 2013 roku.....	43
3.3.1. Podstawowe zasady doskonałości.....	44
3.3.2. Kryteria Modelu Doskonałości EFQM.....	45

3.3.3.	Narzędzie RADAR i Matryca Doskonałości Biznesowej.....	47
3.4.	Model EFQM 2020 .....	48
3.5.	Podsumowanie.....	49
	Bibliografia .....	50
4.	Model EFQM – obszary, kryteria, narzędzie RADAR ( <i>Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic</i> ) .....	51
4.1.	Założenia Modelu EFQM 2020 .....	51
4.2.	Obszary Modelu EFQM .....	52
4.3.	Kryteria Modelu EFQM.....	54
4.4.	Narzędzie RADAR .....	61
4.5.	Korzyści wynikające ze stosowania Modelu EFQM .....	63
4.6.	Wdrażanie Modelu EFQM – zagrożenia .....	65
4.7.	Podsumowanie.....	66
	Bibliografia .....	66
<b>III.</b>	<b>Wybrane modele doskonałości .....</b>	<b>69</b>
5.	ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej ( <i>Piotr Rogala</i> ) .....	71
5.1.	Normy ISO serii 9000 .....	71
5.2.	Ewolucja normy ISO 9004 .....	72
5.3.	Struktura normy ISO 9004.....	73
5.4.	Narzędzie samooceny .....	76
5.5.	Wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej .....	78
5.6.	Podsumowanie.....	79
	Bibliografia .....	80
6.	Common Assessment Framework – doskonałość w sektorze publicznym ( <i>Witold Szumowski, Joanna Martusewicz</i> ) .....	82
6.1.	Zarządzanie w sektorze publicznym – specyfika i trendy .....	82
6.2.	Model CAF jako sposób na ciągłe doskonalenie organizacji publicznych.....	85
6.3.	Budowa Modelu CAF.....	86
6.4.	Proces samooceny organizacji.....	92
6.5.	Korzyści z zastosowania metody .....	95
6.6.	Podsumowanie.....	96
	Bibliografia .....	96

7.	IPMA Project Excellence Model – doskonałość w zarządzaniu projektami ( <i>Marek Wąsowicz</i> ) .....	98
7.1.	Uwagi wstępne.....	98
7.2.	Opis modelu .....	99
7.3.	Obszary i kryteria Modelu IPMA PEM .....	102
7.4.	Ocena kryteriów w Modelu IPMA PEM.....	106
7.5.	Korzyści i ograniczenia wynikające ze stosowania Modelu IPMA PEM	108
7.6.	Podsumowanie.....	110
	Bibliografia .....	111
<b>IV.</b>	<b>Kluczowe uwarunkowania doskonałości .....</b>	<b>113</b>
8.	Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych ( <i>Renata Brajer-Marczak</i> ) .....	115
8.1.	Doskonalenie procesów w orientacji na jakość.....	115
8.2.	Definiowanie zaangażowania pracowników.....	118
8.3.	Zaangażowanie w doskonalenie procesów biznesowych.....	119
8.4.	Wyniki badań empirycznych .....	121
8.5.	Podsumowanie.....	123
	Bibliografia .....	124
9.	Doskonałość biznesowa a jakość 4.0 ( <i>Tomasz Brzozowski</i> ) .....	126
9.1.	Próba definicji jakości 4.0.....	126
9.2.	Jakość 4.0 – ujęcie modelowe .....	128
9.3.	Spojrzenie na doskonałość w jakości 4.0.....	130
9.4.	Podsumowanie.....	133
	Bibliografia .....	133
	Zakończenie .....	135
	Spis rysunków .....	136
	Spis tabel .....	137
	Abstract .....	138





# Wstęp

Szanowna Czytelniczko, Szanowny Czytelniku!

Oddajemy w Twoje ręce monografię, która powstała w celu przybliżenia i przynajmniej częściowego uporządkowania wiedzy dotyczącej doskonałości biznesowej. Dążenie do doskonałości można porównać z wyruszeniem w długą podróż, w trakcie której organizacja (jej właściciele, kadra zarządzająca, pracownicy) będzie odczuwać satysfakcję z realizacji kolejnych etapów doskonalenia i osiągnięcia coraz wybitniejszych rezultatów. Prezentowana książka traktuje o tym, w jaki sposób tchnąć w organizację ducha osiągnięcia sukcesów i spowodować, że kluczowi interesariusze organizacji będą z nią działać ramię w ramię na rzecz lepszej przyszłości. Mimo że w nazwie tej koncepcji widnieje słowo „biznesowa”, to nie ogranicza się ona wyłącznie do organizacji komercyjnych, gdyż dotyczy także instytucji publicznych.

Doskonałość biznesowa to pojęcie, które istnieje w teorii i praktyce zarządzania od kilkudziesięciu lat. Wypracowano wiele narzędzi (metod, modeli) służących do jej wdrażania. Są one z powodzeniem stosowane przez czołowe organizacje, takie jak BMW, Boeing Research & Technology Europe, Bosh, Coca-Cola, Electrolux, Huawei, Philips, Toyota Boshoku, Abu Dhabi Police, City of Glasgow College, Ministry of Human Resources and Social Development w Arabii Saudyjskiej. Narzędzia te (wśród których Model EFQM jest uznawany za rozwiązanie wzorcowe) charakteryzują się całościowym podejściem i nastawieniem na cele długoterminowe. Z powodzeniem są one wykorzystywane do pełnej oceny stanu organizacji, zidentyfikowania obszarów do poprawy, zaplanowania projektów doskonalących oraz sformułowania strategii rozwoju organizacji. Opisy tych narzędzi znajdują się w publikacjach naukowych i poradnikach, brakuje jednak opracowań, w których byłoby zaprezentowane szersze – wychodzące poza opis jednej tylko metody – spojrzenie na koncepcję doskonałości biznesowej i wypracowane w jej ramach narzędzia.

Celem niniejszej publikacji jest wypełnienie zidentyfikowanej luki przez zaprezentowanie koncepcji doskonałości i modeli doskonałości najważniejszych z punktu widzenia organizacji funkcjonujących w Europie.

W monografii wyodrębniono dziewięć rozdziałów ujętych w czterech częściach.

Wyjaśnienie tego, czym jest doskonałość organizacyjna i doskonalenie organizacji, to cel dwóch pierwszych rozdziałów. W pierwszym z nich wskazano źródła filozoficzne pojęcia doskonałości. Drugi rozdział poświęcono współczesnemu spojrzeniu

na doskonałość w realiach obecnie funkcjonujących instytucji, zarówno prywatnych, jak i publicznych. Jest to pierwsza część monografii.

W drugiej i trzeciej części zaprezentowano wybrane modele doskonałości. Autorzy zdecydowali o uwzględnieniu tych modeli, które – ich zdaniem – mają najszerze zastosowanie w organizacjach działających w Europie i dobrze ilustrują wielość podejść do zagadnienia doskonałości. Jednym z najbardziej znanych i uznanych narzędzi propagujących doskonałość biznesową jest Model EFQM. W rozdziale trzecim opisano genezę tego narzędzia, a w rozdziale czwartym przedstawiono jego konstrukcję i sposób stosowania. Te dwa rozdziały tworzą drugą część monografii.

Część trzecia zawiera opis kolejnych trzech modeli doskonałości. Rozdział piąty to charakterystyka normy ISO 9004, zawierającej wytyczne dotyczące osiągnięcia trwałego sukcesu. Standard ten ma charakter uniwersalny, gdyż może być wykorzystany w każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości oraz profilu prowadzonej działalności. W rozdziale szóstym opisano model Common Assessment Framework (CAF). Jest to narzędzie przeznaczone dla instytucji publicznych. W rozdziale siódmym przedstawiono narzędzie budowania doskonałości w zarządzaniu projektami IPMA Project Excellence Model – kolejny (po Common Assessment Framework) przykład opracowanego w konkretnym celu narzędzia, które zostało zainspirowane Modelem EFQM.

Czwarta część książki zawiera opis wybranych uwarunkowań doskonałości biznesowej. Nie powinno być dla nikogo zaskoczeniem stwierdzenie, że kluczowym czynnikiem sukcesu w osiągnięciu korzyści oraz w wykorzystaniu wcześniej opisanych koncepcji i modeli jest zaangażowanie pracowników. Bez tego elementu najlepsza koncepcja działania nie będzie miała racji bytu. Zagadnienia te opisano w rozdziale ósmym. Dziewiąty rozdział książki traktuje o obecnych wyzwaniach i szansach tworzonych przez postęp technologiczny. Jakość 4.0 to koncepcja wskazująca, jak wykorzystywać zdobycze techniki na rzecz kreowania wartości w obszarze jakości produktu, jakości realizowanego procesu, a w konsekwencji jakości funkcjonowania całej organizacji.

Mamy nadzieję, że niniejsza monografia będzie interesująca i użyteczna nie tylko dla studentów kierunków związanych z zarządzaniem i ekonomią, ale także dla menedżerów i specjalistów zarówno z przedsiębiorstw, jak i z administracji publicznej.

*Piotr Rogala, Joanna Martusewicz, Arkadiusz Wierzbic*

# Zakończenie

Celem niniejszej publikacji było przybliżenie koncepcji doskonałości biznesowej oraz wybranych modeli doskonałości. Ze względu na ograniczoną objętość monografii uwzględniono w niej jedynie najważniejsze – według autorów – treści. Należy jednak pamiętać, że zakres zagadnień związanych z poruszaną problematyką jest znacznie szerszy. W książce nie poruszono (lub uczyniono to w bardzo wąskim zakresie) kwestii dotyczących między innymi:

- nagród jakości oraz związanych z nimi modeli doskonałości (w tym Polskiej Nagrody Jakości oraz Global Excellence Awards),
- modeli doskonałości stosowanych poza Europą, na przykład modelu związanego z Nagrodą Deminga przyznawaną w Japonii, amerykańską Nagrodą Malcolma Baldrige’a oraz australijską Nagrodą Doskonałości Biznesowej,
- modeli doskonałości, które na własne potrzeby wypracowały i wykorzystują znane korporacje, takie jak Philips czy Lego,
- mniej znanych modeli, takich jak Model Doskonałości Jurana, HR Excellence in Research oraz Digital Excellence Model.

W rozdziałach poświęconych konkretnym rozwiązaniom wiele miejsca przeznaczono na omówienie Modelu EFQM. Jest to narzędzie na bieżąco aktualizowane, skupiające społeczność organizacji z całego świata, które w praktyce je stosują i uczestniczą w jego aktualizacji i rozwoju. Model EFQM 2020 jest dostępny w języku polskim i w pełnej wersji na stronie internetowej Krajowej Organizacji Partnerskiej EFQM w Polsce – Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu ([fundacja.ue.wroc.pl](http://fundacja.ue.wroc.pl)). Model EFQM 2025 w wersji polskojęzycznej również będzie dostępny na stronie Fundacji.

Mamy nadzieję, że tematyka omówiona w monografii okaże się zarówno interesująca, jak i użyteczna. Będziemy zaszczytzeni, jeśli zainspiruje Państwa do dalszego zgłębiania wiedzy o doskonałości biznesowej, a być może również do wykorzystania jej w praktyce.

# Spis rysunków

2.1. Atrybuty doskonałości .....	27
2.2. Zależność między modelami dojrzałości i modelami doskonałości .....	30
3.1. Podstawowe zasady doskonałości w Modelu EFQM .....	44
3.2. Model EFQM z 2013 roku .....	45
3.3. Układ logiczny RADAR .....	47
3.4. Model EFQM 2020.....	49
4.1. Obszary Modelu EFQM.....	53
4.2. Kryteria obszaru „Kierunek” w Modelu EFQM .....	55
4.3. Kryteria obszaru „Wykonanie” w Modelu EFQM .....	57
4.4. Kryteria obszaru „Rezultaty” w Modelu EFQM.....	60
4.5. Narzędzie RADAR.....	62
5.1. Struktura wytycznych zawartych w normie ISO 9004.....	75
6.1. Struktura Modelu CAF z wyszczególnieniem podstawowych kryteriów.....	87
7.1. Obszary Modelu IPMA PEM .....	100
7.2. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w modelu z 2012 roku.....	101
7.3. Powiązanie obszarów IPMA PEM i kryterium EFQM w Modelu EFQM 2025.....	101
7.4. Kryteria Modelu IPMA PEM.....	102
Fotografia 3.1. Czternastu założycieli Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością.....	40

# Spis tabel

3.1. Integracja kryteriów i podstawowych zasad .....	46
5.1. Kolejne wersje normy ISO 9004 .....	72
5.2. Struktura normy ISO 9004:2018-06 .....	73
5.3. Poziomy dojrzałości .....	78
6.1. Kryteria i podkryteria oceny potencjału organizacji publicznej .....	87
6.2. Kryteria i podkryteria oceny rezultatów organizacji publicznej .....	89
6.3. Klasyczna skala punktacji kryteriów potencjału .....	93
6.4. Klasyczna skala punktacji kryteriów rezultatu.....	93
6.5. Dostrojona skala punktacji kryteriów potencjału .....	94
6.6. Dostrojona skala punktacji kryteriów rezultatu .....	95
7.1. Kryteria punktacji dotyczące satysfakcji interesariuszy.....	107
7.2. Kryteria punktacji dotyczące rezultatu i wydajności .....	108
8.1. Trzy typy zaangażowania według Johna P. Meyera i Natalie J. Allen .....	119
9.1. Filary jakości 4.0.....	129
9.2. Technologie i korzyści z ich stosowania w jakości 4.0 .....	131

# Business Excellence – Its Concept and Models

## Abstract

Business excellence is a concept derived from the quality management trend and applies not only to commercial but also to public organizations. Over the last few decades, many models and tools have been created that are successfully used by many organizations worldwide. It is worth mentioning that this concept is not reserved exclusively for large organizations, but also small and medium-sized enterprises and institutions can be inspired by the guidelines of excellence models in their operations. Business excellence is a comprehensive approach that integrates elements, such as increasing customer satisfaction, improving business results, optimizing processes and sustainable development.

The monograph begins with an explanation of organizational excellence and improvement. The first one indicates the philosophical sources of the concept of excellence. The second chapter is devoted to a contemporary view of excellence in the realities of currently functioning private and public institutions. The second and the third part, i.e. chapters from three to seven, present selected excellence models. The authors decided to include those models that, in their opinion, have the widest application in organizations operating in Europe and that well illustrate the multiplicity of approaches to the issue of excellence. The EFQM Model was treated with particular esteem, as it has been setting directions for developing business excellence for over thirty years. The other models presented are the ISO 9004 standard, the Common Assessment Framework (CAF) and the IPMA Project Excellence Model. The last part of the monograph is devoted to the importance of employee engagement and technology for building excellent organizations.

The monograph is addressed to practitioners and theoreticians of management operating in both the private and public spheres. Looking to the future, we also direct our book towards management students. When they take over the helm of an organization, they should be able to choose a positive direction of development, which is the basis of business excellence.