

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



ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej

Piotr Rogala

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Jakością i Środowiskiem
e-mail: piotr.rogala@ue.wroc.pl
ORCID: 0000-0002-0956-1758

Cytuj jako: Rogala, P. (2024). ISO 9004 – uniwersalne wytyczne dotyczące doskonałości biznesowej. W: P. Rogala, J. Martusewicz i A. Wierzbic (red.), *Doskonałość biznesowa – istota i modele* (s. 71-81). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

DOI: 10.15611/2024.73.4.05

5.1. Normy ISO serii 9000

Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (International Organization for Standardization, ISO) to niezależna organizacja członkowska z siedzibą w Szwajcarii. Należy do niej ponad sto sześćdziesiąt krajowych jednostek normalizacyjnych (w tym także Polski Komitet Normalizacyjny). Celem organizacji jest opracowywanie, publikowanie i upowszechnianie międzynarodowych norm. Dokumenty te dotyczą wielu różnych obszarów tematycznych, w tym technologii informacyjnych, produktów spożywczych, kosmetyków, jakości wody oraz bezpieczeństwa zabawek. Do tej pory Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna opublikowała ponad 22 tysiące norm (ISO, b.d.).

Specyficzną grupę norm opublikowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną stanowią dokumenty określane mianem serii 9000. Dotyczą one zarządzania jakością (Matuszak-Flejszman, 2021). W najwęższym ujęciu seria ta obejmuje trzy normy (Rogala, 2020):

- ISO 9000 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. Zaprezentowano w niej definicje wybranych pojęć związanych z zarządzaniem jakością oraz zasady zarządzania jakością.
- ISO 9001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Standard ten zawiera zestaw wymagań, jakie organizacja powinna spełnić, opracowując i wdrażając system zarządzania jakością. Jest to najlepiej rozpoznawalny i cieszący się największym uznaniem na świecie standard dotyczący zarządzania jakością (Pacana i Stadnicka, 2017; Urbaniak, 2010) stosowany w organizacjach należących zarówno do sektora gospodarczego, jak i do administracji publicznej (Hys, 2019).
- ISO 9004 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu*. Dokument ten to zbiór wskazówek dotyczących doskonalenia organizacji oraz wytycznych do przeprowadzania oceny skuteczności i efektywności jej funkcjonowania (Hamrol, 2017). Wielu ekspertów uważa, że normę ten można traktować jako standard dotyczący doskonałości biznesowej (zob. na przykład: Boys i in., 2004; Bravi i Murmura, 2021; Glogovac i in., 2022; Seghezzi, 2001; Wilcock i in., 2006).

Norma ISO 9004 często jest przedstawiana jako pewnego rodzaju dopełnienie treści zawartych w normie ISO 9001. Twierdzi się, że zawiera ona wskazówki pozwalające ulepszyć lub rozbudować wdrożony w organizacji system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 (Hoyle, 2018). Z pewnością jest to właściwe podejście. Należy jednak pamiętać, że standard ten może być również stosowany niezależnie, a więc w organizacjach, które nie wdrożyły systemu zarządzania jakością (Łańcucki, 2010).

5.2. Ewolucja normy ISO 9004

Pierwsza wersja normy ISO 9004 została opublikowana w 1987 roku. Od tego czasu była czterokrotnie nowelizowana, po raz ostatni w 2018 roku. Nietypowa sytuacja pojawiała się w ramach drugiej edycji tej normy. W tym czasie norma została podzielona na cztery części (arkusze). W tabeli 5.1 zaprezentowano tytuły kolejnych wersji tego dokumentu.

Tabela 5.1. Kolejne wersje normy ISO 9004

Rok publikacji	Tytuł
1	2
1987	ISO 9004 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne</i>
1993	ISO 9004-1 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne</i> dodatkowo:

1	2
	ISO 9004-2 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne dotyczące usług</i> (opublikowana w 1991 roku) ISO 9004-3 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne dotyczące materiałów wytwarzanych w procesach ciągłych</i> (opublikowana w 1993 roku) ISO 9004-4 <i>Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – Wytyczne doskonalenia jakości</i> (opublikowana w 1993 roku)
2000	ISO 9004 <i>Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania</i>
2009	ISO 9004 <i>Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji – Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością</i>
2018	ISO 9004 <i>Zarządzanie jakością – Jakość organizacji – Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Polski Komitet Normalizacyjny, 2022).

Analizując tytuły, a także treść kolejnych wersji tej normy, można zauważyć, że charakter tego dokumentu ulegał znacznym zmianom. Początkowo jako główny cel wskazywano tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością, następnie doskonalenie systemu zarządzania jakością oraz organizacji. Obecnie jest to zapewnienie skutecznego – w długim okresie – zarządzania organizacją i dzięki temu umożliwienie jej osiągnięcia trwałego sukcesu (Rogala, 2020).

5.3. Struktura normy ISO 9004

Mimo że normę ISO 9004:2018 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu* przyjęto do polskiego systemu normalizacyjnego – opublikowano przez Polski Komitet Normalizacyjny jako Polską Normę – to nie została ona przetłumaczona na język polski. Dostępna jest wyłącznie anglojęzyczna wersja tego dokumentu.

Norma ta zawiera: przedmowę, wprowadzenie, trzy rozdziały wstępne (*Zakres normy, Powołania normatywne* oraz *Terminy i definicje*), siedem rozdziałów opisujących wytyczne dla organizacji, załącznik opisujący narzędzie samooceny.

Struktura normy, uwzględniająca tytuły rozdziałów i podrozdziałów, została zaprezentowana w tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Struktura normy ISO 9004:2018-06

Rozdział	Podrozdziały
1	2
1. <i>Zakres normy</i>	–
2. <i>Powołania normatywne</i>	–

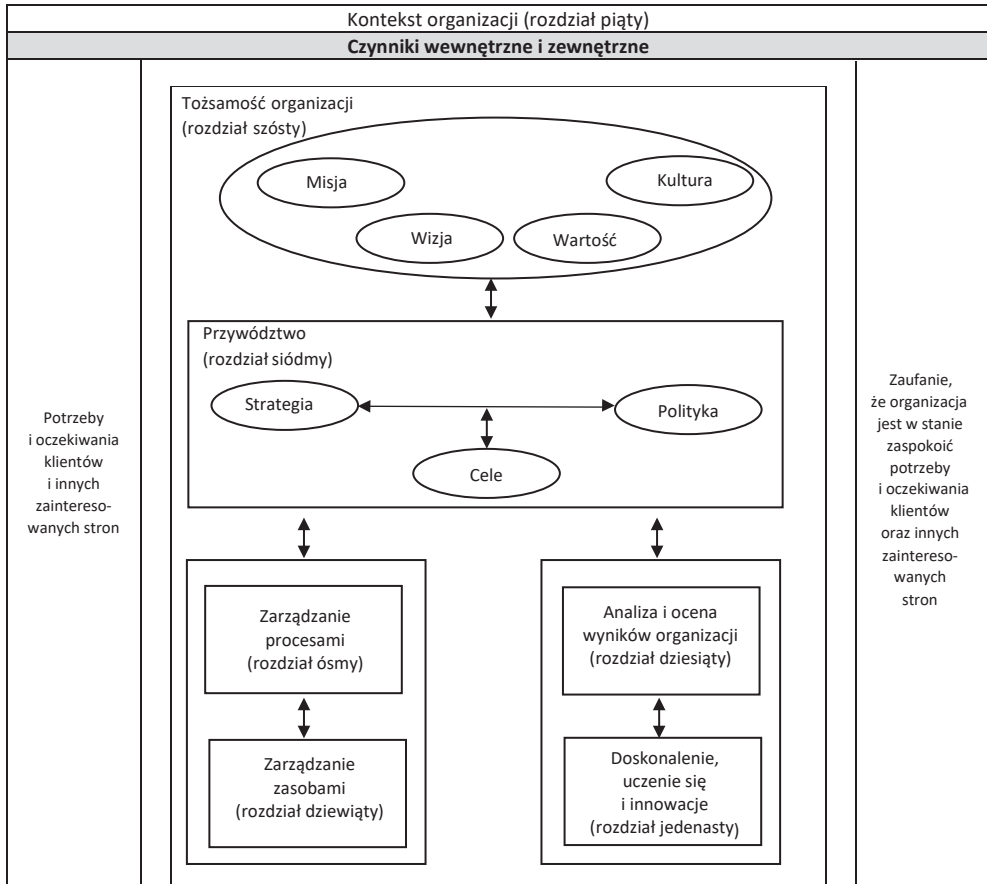
Tabela 5.2, cd

1	2
3. <i>Terminy i definicje</i>	–
4. Jakość organizacji i trwały sukces	4.1. Jakość organizacji 4.2. Zarządzanie na rzecz trwałego sukcesu organizacji
5. Kontekst organizacji	5.1. Postanowienia ogólne 5.2. Istotne zainteresowane strony 5.3. Kwestie zewnętrzne i wewnętrzne
6. Tożsamość organizacji	6.1. Postanowienia ogólne 6.2. Misja, wizja, wartości i kultura
7. Przywództwo	7.1. Postanowienia ogólne 7.2. Polityka i strategia 7.3. Cele 7.4. Komunikacja
8. Zarządzanie procesami	8.1. Postanowienia ogólne 8.2. Określanie procesów 8.3. Odpowiedzialności i uprawnienia dotyczące procesów 8.4. Zarządzanie procesami
9. Zarządzanie zasobami	9.1. Postanowienia ogólne 9.2. Ludzie 9.3. Wiedza organizacyjna 9.4. Technologia 9.5. Infrastruktura i środowisko pracy 9.6. Zasoby dostarczane z zewnątrz 9.7. Zasoby naturalne
10. Analiza i ocena wyników organizacji	10.1. Postanowienia ogólne 10.2. Wskaźniki wyników 10.3. Analiza wyników 10.4. Ocena wyników 10.5. Audyty wewnętrzne 10.6. Samoocena 10.7. Przeglądy
11. Doskonalenie, uczenie się i innowacje	11.1. Postanowienia ogólne 11.2. Doskonalenie 11.3. Uczenie się 11.4. Innowacje

Źródło: (Rogala, 2020, s. 111-112).

Kluczową część normy stanowią rozdziały 4-11, w nich bowiem zaprezentowano wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu organizacji (które mogą być traktowane jako kryteria doskonałości biznesowej). Jako mocną stroną tego zestawu wytycznych należy wskazać to, że mają one charakter całościowy – obejmują wszystkie istotne aspekty związane z funkcjonowaniem organizacji (Hoyle, 2018). Model prezentu-

jącej najważniejsze wytyczne oraz relacje występujące między nimi został przedstawiony na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Struktura wytycznych zawartych w normie ISO 9004

Źródło: (PN-EN ISO 9004 2018-06, 2018).

Z drugiej strony, wytyczne te charakteryzują się relatywnie wysokim poziomem ogólności. Jako przykład może posłużyć następujące sformułowanie (znajdujące się w podrozdziale 11.4 normy ISO 9004): „[...] aby wspierać i promować innowacje organizacja powinna:

- identyfikować potrzeby w zakresie innowacji i zachęcać do innowacyjnego myślenia,
- ustanowić i utrzymywać procesy pozwalające na wprowadzanie skutecznych innowacji,

- c) zapewnić środki potrzebne do realizacji innowacyjnych idei” (PN-EN ISO 9004:2018-06, 2018, s. 22).

Wskazuje ono wprawdzie, co powinno być zrealizowane (osiągnięte), ale nie wyjaśnia, w jaki sposób (na przykład jakie narzędzia należy zastosować) można to zrobić.

5.4. Narzędzie samooceny

Począwszy od 2000 roku stałym elementem normy ISO 9004 jest załącznik dotyczący samooceny organizacji. W obecnej wersji normy ISO 9004 załącznik ten składa się z czterech części¹:

1. W części pierwszej (*Postanowienia ogólne*) wyjaśniono, że celem samooceny jest całościowa ocena wyników osiąganych przez organizację, a także określenie stopnia dojrzałości jej systemu zarządzania. Dzięki samoocenie możliwe jest zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy, a także priorytetyzacja zadań i projektów doskonalących.
2. Druga część (*Model dojrzałości*) zawiera zestaw siedmiu cech charakteryzujących dojrzałą organizację. Zaliczono do nich:
 - zrozumienie i zaspokojenie potrzeb oraz oczekiwań zainteresowanych stron,
 - monitorowanie zmian dokonujących się w organizacji,
 - identyfikowanie możliwości doskonalenia, uczenia się i wprowadzania innowacji,
 - formułowanie i wdrażanie polityk oraz strategii,
 - zarządzanie procesami i zasobami,
 - okazywanie zaufania pracownikom i w ten sposób przyczynianie się do zwiększenia ich zaangażowania,
 - nawiązywanie korzystnych relacji z zainteresowanymi stronami, takimi jak zewnętrzni dostawcy.

W tej części normy zamieszczono także informację, że w ramach narzędzia samooceny jest stosowana pięciostopniowa skala oceny. Oznacza to, że w odniesieniu do każdego z uwzględnionych w tym narzędziu zagadnień (czyli ocenianych obszarów funkcjonowania organizacji) powinna być podjęta przez osoby oceniające organizację decyzja, na którym z pięciu poziomów dojrzałości to zagadnienie się znajduje/jest realizowane. Przyjęto, że poziom pierwszy to poziom podstawowy, poziom piąty oznacza zaś najlepszą praktykę w danej dziedzinie.

3. Kolejna część (*Samoocena elementów szczegółowych*) informuje o tym, że samoocenę mogą przeprowadzać właściciele procesów oraz menedżerowie

¹ Tytuły te nie oddają precyzyjnie treści zawartych w tych częściach.

znajdujący się na dowolnym szczeblu zarządzania w organizacji. Zagadnienia uwzględnione w narzędziu samooceny odpowiadają poszczególnym rozdziałom normy ISO 9004. Przeprowadzana samoocena może mieć charakter całościowy (obejmować wszystkie te zagadnienia) lub fragmentaryczny (odnosić się tylko do wybranych aspektów). Dopuszczalne jest ponadto dodanie nowych (nie-uwzględnionych w normie ISO 9004) zagadnień, jeżeli pojawi się taka potrzeba.

4. Ostatnia część (*Stosowanie narzędzi samooceny*) zawiera trzy elementy. Pierwszym z nich jest syntetyczny opis procedury przeprowadzania samooceny. Składają się na nią następujące działania:

- określenie zakresu samooceny (w tym podjęcie decyzji, czy ocenie będą podlegały wszystkie, czy tylko wybrane zagadnienia uwzględnione w narzędziu samooceny),
- wybór osób odpowiedzialnych za samoocenę i określenie terminu jej przeprowadzenia,
- podjęcie decyzji, czy samoocena zostanie przeprowadzona przez zespół, czy przez pojedyncze osoby,
- określenie poziomu dojrzałości każdego z elementów mieszczących się w przyjętym zakresie samooceny,
- opracowanie raportu zawierającego zbiorcze wyniki samooceny,
- ocena wyników osiągniętych przez organizację i identyfikacja obszarów do poprawy.

Drugim elementem uwzględnionym w tej części normy jest informacja o celach przeprowadzania samooceny. Za podstawowy cel samooceny uznano identyfikację słabych stron organizacji i na tej podstawie sformułowanie planu działań doskonalących. Wyniki samooceny mogą dodatkowo zostać wykorzystane do: (1) przeprowadzania porównań (na przykład procesów, wydziałów) i stymulowania wymiany wiedzy wewnątrz organizacji, (2) porównywania się z innymi organizacjami oraz (3) monitorowania rozwoju organizacji (jeżeli samooceny będą przeprowadzane cyklicznie).

Ostatni element załącznika jest najbardziej obszerny, zawiera bowiem trzydzieści jeden tabel z kryteriami samooceny, przy czym każda z tych tabel odnosi się bezpośrednio do konkretnego podrozdziału normy ISO 9004 (wyjątek stanowi rozdział czwarty, dla którego nie przygotowano tabeli). Przykład takich kryteriów został przedstawiony w tabeli 5.3. Dotyczy on określania procesów.

Zadaniem osób przeprowadzających samoocenę jest podjęcie decyzji, na którym z pięciu (opisanych w tabeli 5.3) poziomów dojrzałości znajduje się dana organizacja. Dokonany wybór jest zaznaczany w kolumnie „Tak”, na przykład przez postawienie znaku X. Osoby zaangażowane w proces samooceny mogą także zamieścić w formularzu swoje uwagi (na przykład wątpliwości, zalecenia). Służy do tego kolumna „Komentarze”.

Tabela 5.3. Poziomy dojrzałości

Podrozdział	Poziom dojrzałości		Wnioski	
	Poziom		Tak	Komentarze
8.2. Określanie procesów	1	Procesy są określone w sposób nieformalny, <i>ad hoc</i>		
	2	Procesy kluczowe, takie jak związane z zadowoleniem klienta, a także działania dotyczące produktów i usług są określone		
		Zależności między procesami nie są prawidłowo określone		
	3	Procesy i zależności między nimi są określone nie tylko w zakresie działań dotyczących produktów i usług, ale też zapewnienia zasobów i działań menedżerskich (np. planowania, mierzenia, analizowania, doskonalenia)		
		Potrzeby i oczekiwania zidentyfikowanych stron wykorzystywane są jako dane wejściowe do planowania procesu		
4	Procesy i zależności między nimi są systematycznie określone w celu zapewnienia, że dane wyjściowe wciąż spełniają potrzeby i oczekiwania klientów oraz innych zainteresowanych stron			
	Wszystkie zainteresowane strony zostały uwzględnione w określaniu procesów			
5	Procesy i zależności między nimi są określone i zmieniane elastycznie zgodnie z polityką, strategią i celami organizacji			

Źródło: (PN-EN ISO 9004 2018-06, 2018).

Narzędzie samooceny opisane w normie ISO 9004 jest jednym z wielu funkcjonujących w praktyce gospodarczej modeli służących do oceny dojrzałości organizacyjnej (Kucińska-Landwójtowicz i in., 2024). Przykładem takiego modelu jest narzędzie samooceny zaprezentowane w normie ISO 10014 oraz Model EFQM.

5.5. Wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej

Przegląd literatury prowadzi do wniosku, że do tej pory niewiele badań naukowych poświęcono normie ISO 9004. Ponadto część prac z tego zakresu bazuje wyłącznie na analizie treści tej normy, przeglądzie literatury lub studiach przypadku. Na podstawie takich informacji nie można uzyskać pełnego oraz pogłębionego obrazu sytuacji.

Bazując jednak na tych wynikach badań, które są dostępne w literaturze przedmiotu, można stwierdzić, że norma ISO 9004 jest uważana za użyteczne i skuteczne narzędzie służące do przeprowadzania oceny organizacji oraz projektowania dzia-

łań doskonalących (Rogala i Wawak, 2021). Do takich wniosków doszli również inni badacze (Hwang i in., 2012; Vanalle i in., 2016; Soare i in., 2019). Warto zwrócić uwagę, że ISO 9004 jest postrzegane jako narzędzie, które może być skutecznie zastosowane do doskonalenia różnych obszarów organizacji. Uznaje się na przykład (Akdeniz, 2023), że standard ten może być pomocny w zrównoważonym zarządzaniu zasobami ludzkimi. W ostatnim czasie pojawiły się także dowody na to, że standard ten można z powodzeniem stosować w ramach Przemysłu 4.0 (Anttila i Jussila, 2021; Glogovac i in., 2022).

Z drugiej jednak strony wyniki badań wykazują, że wykorzystanie normy ISO 9004 w praktyce gospodarczej jest relatywnie niewielkie. Anne Wilcock z zespołem (2006) wykazała na przykład, że standard ten jest wykorzystywany w kanadyjskich przedsiębiorstwach znacznie rzadziej niż wiele innych metod związanych z zarządzaniem jakością (takich jak system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 oraz benchmarking). Z kolei Laura Bravi oraz Federica Murmura (2021) stwierdziły, że norma ISO 9004 nie tylko nie jest stosowana, ale nawet nie jest znana wśród przedstawicieli biznesu. Warto wspomnieć o tym, że badania te przeprowadzono w grupie przedsiębiorstw stosujących już normę ISO 9001, czyli mających wcześniej kontakt z normami ISO serii 9000.

Kilkoro autorów wyraziło przekonanie, że wprawdzie idea (w tym cel) normy ISO 9004 jest właściwa, ale jej treść nie jest odpowiednio dobrze opracowana i promowana (Boys i in., 2004; Bravi i Murmura, 2021; Rogala, 2011). Wydaje się jednak, że mimo pojawiania się kolejnych wersji tego standardu, wciąż nie udaje się w pełni wdrożyć tych zaleceń (Rogala, 2020).

5.6. Podsumowanie

- Norma ISO 9004 zawiera wytyczne dotyczące osiągnięcia trwałego sukcesu. Zdaniem wielu ekspertów, standard ten może być traktowany jako model doskonałości.
- Norma ISO 9004 należy do norm ISO serii 9000. Uważa się, że w praktyce największe korzyści z jej stosowania można uzyskać, gdy jest wykorzystywana łącznie z innymi normami należącymi do tej serii.
- W dokumencie tym znajdują się dwa kluczowe elementy. Pierwszym z nich jest zestaw wytycznych dotyczących zapewnienia trwałego sukcesu organizacji. Drugim elementem jest narzędzie samooceny, które pozwala na ocenę stopnia uwzględnienia tych wytycznych w funkcjonowaniu organizacji.
- Norma ISO 9004, mimo że zwykle jest pozytywnie oceniana przez autorów różnych publikacji, nie jest narzędziem powszechnie stosowanym w biznesie.

Bibliografia

- Akdeniz, E. (2023). Toward a sustainable human resources management: Linking green human resources management activities with ISO standards. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192907>
- Anttila, J. i Jussila, K. (2021). ISO 9004 – A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations. *Production Engineering Archives*, 27(2), 148-155. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.19>
- Boys, K., Karapetrovic, S. i Wilcock, A. (2004). Is ISO 9004 a path to business excellence? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 841-860. <https://doi.org/10.1108/02656710410551737>
- Bravi, L. i Murmura, F. (2021). Evidences about ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 implementation in different-size organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1954900>
- Glogovac, M., Ruso, J. i Maricic, M. (2022). ISO 9004 maturity model for quality in industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5-6), 529-547. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1865793>
- Hamrol, A. (2017). *Zarządzanie i inżynieria jakości*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hoyle, D. (2018). *ISO 9000 Quality Management System*. Taylor & Francis.
- Hwang, Y., Kim, D. i Jeong, M. (2012). A self-assessment scheme for an R& D organization based on ISO 9004:2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/02656711211199900>
- Hys, K. (2019). ISO 9001 standard management system certification – data analysis for sectors by country. *Quality Production Improvement*, 1(1), 162-169. <https://doi.org/10.2478/cqpi-2019-0022>
- ISO (b.d.). Iso.org. <https://www.iso.org/home.html>
- Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I. D., Domingues, P., Sampaio, P. i Ferradaz de Carvalho, C. (2024). Organizational maturity models: The leading research fields and opportunities for further studies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 60-83. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2022-0360>
- Łańcucki, J. (red.) (2010). *Znormalizowane systemy zarządzania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Matuszak-Flejszman, A. (red.) (2021). *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pacana, A. i Stadnicka, D. (2017). *Nowoczesne systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001:2015*. Politechnika Rzeszowska.
- Polski Komitet Normalizacyjny. (2022). Pobrano 18 sierpnia 2022 z <http://www.pkn.pl>
- PN-EN ISO 9004 2018-06 *Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu* (2018). Polski Komitet Normalizacyjny.
- Rogała, P. (2011). Zarządzanie wg nowej normy ISO 9004. *Problemy Jakości*, 43(3), 9-12.
- Rogała, P. (2020). *Nurt normalizacyjny w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Rogała, P. i Wawak, S. (2021). Quality of the ISO 9000 series of standards-perceptions of quality management experts. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(4), 509-525. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0065>
- Seghezzi, H. D. (2001). Business excellence: What is to be done? *Total Quality Management*, 12(7), 861-866. <https://doi.org/10.1080/09544120120095972>
- Soare, I., Rusu, M. i Militaru, C. (2019). Model for self-assessment of an organization's ability to achieve sustained success. *Incas Bulletin*, 11(3), 229-237. <https://doi.org/10.13111/2066-8201.2019.11.3.20>

- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Vanalle, R. M., Lucato, W. C. i Rodrigues, R. T. (2016). The utilization of ISO 9004: Case study of the maintenance area of a public transportation company. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(1), 94-110. <https://doi.org/10.1108/JQME-04-2014-0017>
- Wilcock, A., Karapetrovic, S., Boys, K. i Piche, P. (2006). Use of ISO 9004:2000 and other business excellence tools in Canada. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 828-846. <https://doi.org/10.1108/02656710610679833>