

Liliana Hawrysz

Kluczowe czynniki sukcesu przy implementacji systemu zarządzania jakością

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (10), 35-40

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Kluczowe czynniki sukcesu przy implementacji systemu zarządzania jakością / Key success factors at the implementation of the quality management system

Adres do korespondencji:

dr inż. Liliana Hawrysz
Politechnika Opolska
e-mail : l.hawrysz@po.opole.pl

ABSTRACT

Quality management systems are supposed to achieve the customer satisfaction in the long term. Various studies have been published about the critical success factors for the individual quality management systems. Nevertheless, little works are concerning critical success factors that beyond of the frame of the specific management system. The main purpose of the article is the analysis of critical success factors causing the effectiveness of initiating of quality management systems and establish the set of universal fac-

tors of the quality implementation. As a result of literature research critical success factors of the success for individual quality management systems were identify, as the point of establish the set of critical success factors beyond the specific quality management system. These factors include: the leadership, workers, the strategy, the orientation on the customer, the organizational culture, the communication, the measurement of the quality.

KEY WORDS: critical success factors, quality systems, quality, TQM; ISO; Six Sigma

WPROWADZENIE

Zaostrzająca się konkurencja na rynku powoduje, że przeżycie organizacji istotnie zależy od dostarczania produktów i usług wysokiej jakości, spełniających zmieniające się oczekiwania klientów. Organizacje zmieniają więc swoje podejście z produkcyjnego, na zorientowane na klienta. Systemy zarządzania jakością mają pomóc organizacjom w elastycznym dostosowywaniu się potrzeb i oczekiwań klientów (Talib i Rahman 2010: 363-380). Nie jest to zadanie proste. Aby je ułatwić identyfikuje się czynniki bezpośrednio powiązane ze skutecznością wdrażania systemów zarządzania jakością (Kutlu i Kadaifci 2014: 561-575), (Seetharaman, Sreenivasan i Boon 2006: 675-695), (Psomas, Fotopoulos i Kafetzopoulos 2010: 440-457), (Tari, Heras-Saizarbitoria i Pereira 2013: 456-473), (Biswas i Sengupta 2014: 12-25). Czynniki te w literaturze przedmiotu nazywane są kluczowymi czynnikami sukcesu. Autorstwo koncepcji kluczowych czynników sukcesu przypisuje się J.F. Rockartowi (Rockart

1979: 81-93). Kluczowe czynniki sukcesu wg J.F. Rockarta to obszary, w których wszystko musi funkcjonować właściwie, aby organizacja mogła się rozwijać. Ich rola jest dwojaka. Po pierwsze mają zwrócić uwagę kierownictwa na zagadnienia, które są dla organizacji najważniejsze, a po drugie mają za zadanie wydobyć informacji o tych zagadnieniach (Rahman 2012: 47-56).

Pojęcie jakości istnieje i towarzyszy ludzkości od zarania dziejów (Ożarek 2004: 8-13). Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat próby zdefiniowania, czym jest jakość, były podejmowane przez wielu badaczy. Feigenbaum (1951) i Abott (1955) definiowali jakość jako wartość, Levitt (1972) jako zgodność ze specyfikacją, Juran (1951) jako łatwość wykorzystania, Crosby (1979) zgodność z wymaganiami, Taguchi uważał, że jakość jest tym czego brak oznacza straty dla wszystkich, Gronroos (1983) and Parasuraman et al. (1985) uważali, że jakość to spełnienie lub przewyższenie oczekiwań klienta (Garvin 1984: 25). To właśnie klient, jego

obecne i przyszłe potrzeby stały się punktem odniesienia dla wielu współczesnych definicji jakości. Natomiast organizacje implementują systemy zarządzania jakością, aby łatwiej im było nadążać za zmieniającymi się potrzebami klientów. Artykuł ma charakter teoretyczny. Przywołano w nim prace poświęcone kluczowym czynnikom sukcesu wpływającym na skuteczność wdrożenia różnych systemów zarządzania jakością. W artykule postawiono dwa pytania badawcze. Pytanie pierwsze brzmi: jakie są kluczowe czynniki sukcesu dla poszczególnych systemów zarządzania jakością? Pytanie drugie: czy można wyselekcjonować zestaw czynników uniwersalnych z punktu widzenia implementacji jakości. Metody badawcze zastosowane w artykule to metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz metoda analizy i konstrukcji logicznej.

PRZEGLĄD LITERATURY PRZEDMIOTU

Pod pojęciem systemu zarządzania jakością w pracy przyjmuje się wszystkie systemy zarządzania jakością wymagające ciągłej poprawy jakości oraz podejmowania wysiłków na rzecz zapewniania wysokiej jakości produktom i usługom, między innymi: EFQM, TQM, Lean, seria ISO, Six Sigma. Identyfikacji i analizie kluczowych czynników sukcesu przy wdrażaniu poszczególnych systemów poświęcone są liczne prace (Tsang i Antony 2001: 132-141), (Antony 2004: 1006-1013), (Rad 2005: 12-34), (Antony 2006: 242-243), (Wahid i Corner 2009: 881-893), (Psomas, Fotopoulos i Kafetzopoulos 2010: 440-457), (Sanchez-Hernandez i Miranda 2011: 207-226). Ogólny trend występujący w tych pracach to identyfikacja kluczowych czynników sukcesu dla konkretnego systemu zarządzania. Nieliczne są natomiast prace zwracające uwagę na różnice wśród kluczowych czynników sukcesu w zależności od branży (Desai, Antony i Patel 2012: 426-444), (Cho et al. 2011: 611-628), wielkości organizacji (Cho et al. 2011: 611-628) oraz fazy cyklu życia organizacji (Cho et al. 2011: 611-628). Bardzo niewiele jest również badań podejmujących próbę identyfikacji czynników sukcesu wychodzących poza ramy jednego systemu zarządzania (Ismaylis, Moschidis i Tsiotras 2015: 114-131). W pracy skoncentrowano się przede wszystkim na kluczowych czynnikach sukcesu w organizacjach usługowych, które ze względu na swoją specyfikę działania mają możliwość bardziej elastycznego reagowania na zmieniające się potrzeby klientów.

Przełomu artykułów dotyczących kluczowych czynników sukcesu dokonali Sila i Ebrahimpour (Sila i Ebrahimpour 2002: 902) identyfikując 25 czynników powtarzających się najczęściej. Było to: zaangażowanie najwyższego kierownictwa, społeczna odpowiedzialność, planowanie strategiczne, orientacja na klienta, informacje o jakości

i pomiar efektów, benchmarking, zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia, zaangażowanie pracowników, empowerment pracowników, satysfakcja pracowników, praca zespołowa, ocenianie i nagradzanie pracowników, zarządzanie procesowe, kontrola procesów, projektowanie usług i produktów, zarządzanie dostawcami, ciągłe ulepszanie, zapewnianie jakości, unikanie błędów, kultura jakości, komunikacja, system jakości, just in time, elastyczność. Wśród wyszczególnionych czynników za najważniejsze zostały uznane: orientacja na klienta, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, szkolenia, praca zespołowa, zaangażowanie pracowników, informacje o jakości i pomiar efektów, zapewnianie jakości, ciągłe ulepszanie, elastyczność, planowanie strategiczne, zarządzanie procesowe. Podobnego przeglądu dokonał J.J. Tarí (Tarí 2005: 188). W jego konsekwencji oraz w wyniku badań przeprowadzonych wśród 106 hiszpańskich firm, które posiadały certyfikat ISO 9001 było zidentyfikowanie trzynastu kluczowych czynników wpływających na powodzenie implementacji zarządzania jakością w organizacji: orientacja na klienta, zaangażowanie kadry zarządzającej oraz przywództwo, planowanie jakości, zarządzanie oparte na faktach, ciągła poprawa, zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenia, praca grupowa, komunikacja, uczenie się, zarządzanie procesowe, współpraca z dostawcami, organizacyjna świadomość i troska o społeczny i środowiskowy kontekst. Talib i Rahman (Talib i Rahman 2010: 363-380) zidentyfikowali dziewięć czynników uznanych na podstawie przeglądu literatury przedmiotu za najważniejsze dla skuteczności wdrażania TQM: zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo, orientacja na klienta, szkolenia i edukacja, ciągły rozwój i innowacje, zarządzanie dostawcami, zaangażowanie pracowników, informowanie o jakości i jej pomiar, benchmarking, zaangażowanie pracowników. Kutlu i Kadaifci (2014) przeanalizowali wybrane prace dotyczące kluczowych czynników sukcesu przy wdrażaniu TQM opublikowane w latach 1989-2007. Pozwoliło im to na zidentyfikowanie osiemnastu czynników, wśród których najważniejsze okazały się: zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo, orientacja na klienta, przepływ informacji i ich analiza, szkolenia, zarządzanie dostawcami, planowanie strategiczne, zaangażowanie pracowników, zarządzanie procesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi i praca grupowa (Kutlu, C. Kadaifci 2014: 565). Identyfikacji kluczowych czynników dla skutecznego wdrożenia Six Sigma dokonali Antony, Antony, Kumar i Cho (2007). Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyróżnili następujące czynniki: zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo, zaangażowanie organizacyjne, kultura organizacyjna, planowanie strategiczne, infrastruktura

ra organizacyjna, szkolenie i edukacja, orientacja na klienta, program motywacyjny, rozumienie metodologii DMAIC, umiejętność zarządzania projektami (Antony i wsp. 2007: 294-311). Cho, Lee, Ahn, Jang (Cho i wsp. 2011: 611-628) również analizowali kluczowe czynniki sukcesu dla wdrożenia Six Sigma. Było to: zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo, szkolenia, ocena systemu, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, orientacja na klienta, zarządzanie projektem. Desai, Antony, Patel (Desai, Antony, Patel 2012: 426-444) jako kluczowe czynniki sukcesu dla Six Sigma zidentyfikowali: zaangażowanie kierownictwa i przywództwo, infrastrukturę, kulturę organizacyjną, szkolenia, planowanie strategiczne, zarządzanie projektem, orientację na klienta, zaangażowanie pracowników. Ismyrlis, Moschidis, Tsiotras (Ismyrlis, Moschidis i Tsiotras 2015: 114-131), przeanalizowali czynniki warunkujące skuteczność wdrożenia norm ISO. Należą do nich: zarządzanie, kultura organizacyjna, innowacje, szkolenia, wskaźniki, orientacja na klienta, orientacja na dostawców, planowanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja, zasoby. Przywołane badania pozwoliły na identyfikację kluczowych czynników sukcesu dla poszczególnych systemów zarządzania. Lista tych czynników jest bardzo długa. Dla samych organizacji usługowych można wyliczyć ponad sto czynników uznawanych za kluczowe dla skuteczności wdrażania systemów zarządzania. Znaczenie przypisywane tym czynnikom nie jest jednak takie samo. Dlatego w dalszej części pracy przywołane zostaną tylko te czynniki, które zostały przez badaczy uznane za najistotniejsze. Przegląd tych czynników dla przejrzystości został przygotowany w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki sukcesu w organizacjach usługowych

Tsang, Antony (2001)	Orientacja na klienta Ciągłe ulepszanie Zaangażowanie najwyższego kierownictwa Praca zespołowa i upełnomocnienie pracowników Komunikacja Polityka jakości Szkolenia Kultura organizacyjna Przywództwo Pomiar jakości Zarządzanie dostawcami
Antony (2004)	Strategia Orientacja na klienta Zaangażowanie najwyższego kierownictwa Zaangażowanie pracowników Infrastruktura organizacyjna Kultura organizacyjna Szkolenia Program motywacyjny

Tabela 1. Czynniki sukcesu w organizacjach usługowych – cd.

Rad (2005)	Zarządzanie procesowe Orientacja na klienta Orientacja na pracowników Przywództwo i zarządzanie Planowanie strategiczne Zasoby materialne Pomiar jakości Orientacja na dostawców
Antony (2006)	Przywództwo Kultura organizacyjna Strategia Pracownicy Praca zespołowa Szkolenia Rozumienie metodologii, narzędzi i miar Orientacja na klienta Odpowiedzialność
Antony, Antony, Kumar, Cho (2007)	Planowanie strategiczne Orientacja na klienta Umiejętność zarządzania projektami Zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo Infrastruktura organizacyjna Kultura organizacyjna
Wahid, Corner (2009)	Przywództwo Pracownicy System motywacyjny Praca grupowa Ciągłe ulepszanie procesów Rozumienie jakości Pomiar wyników Komunikacja
Psomas, Fotopoulos, Kafetzopoulos (2010)	Orientacja na klienta Ciągłe ulepszanie Przywództwo Kultura organizacyjna Infrastruktura Pracownicy Zasoby Otoczenie
Talib, Rahman (2010)	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo Orientacja na klienta Szkolenia i edukacja Ciągły rozwój Zarządzania dostawcami Zaangażowanie pracowników
Cho, Lee, Ahn, Jang (2011)	Zarządzanie i przywództwo Zarządzanie projektem Orientacja na klienta Struktura organizacyjna Kultura organizacyjna

Tabela 1. Czynniki sukcesu w organizacjach usługowych – cd.

Sanchez-Hernandez, Miranda (2011)	Pracownicy Przywództwo Kultura Komunikacja Strategia
Chakraborty, Tan (2012)	Przywództwo Kultura organizacyjna Pracownicy Zasoby Praca grupowa Szkolenia
Desai, Antony, Patel, (2012)	Zaangażowanie kierownictwa i przywództwo Infrastruktura Orientacja na klienta Planowanie strategiczne Szkolenia Zaangażowanie pracowników
Kutlu, Ka-daifci (2014)	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa i przywództwo Planowanie strategiczne Orientacja na klienta Przepływ informacji i ich analiza Zarządzanie procesowe Szkolenia Zarządzanie dostawcami Zarządzanie zasobami ludzkimi Zaangażowanie pracowników

Źródło: opracowanie własne

Autorzy przywołanych badań przyjmowali na potrzeby identyfikacji kluczowych czynników sukcesu w badanych organizacjach różny poziom szczegółowości. W zestawieniu starano się przyjmować kategorie bardziej ogólne, aby możliwe było ich porównywanie. Dlatego stworzono kategorię przywództwo, w której mieszczą się zaangażowanie najwyższego kierownictwa, zarządzanie i przywództwo. Druga kategoria to pracownicy. Mieszczą się w niej takie czynniki jak zaangażowanie pracowników, upewnocnienie pracowników, praca zespołowa, system motywacyjny i rozwój. Kolejne kategorie również wymagały nieznacznych uogólnień. W tabeli zestawiono czynniki uznane przez badaczy za najważniejsze dla wdrażanie systemu zarządzania jakością.

Tabela 2. Kluczowe czynniki sukcesu systemu zarządzania jakością

	Przywództwo	Pracownicy	Orientacja na klienta	Strategia	Kultura organizacyjna	Komunikacja	Pomiar jakości
Tsang, Antony (2001)	+	+	+	+	+	+	+
Antony (2004)	+	+	+	+	+		

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Kluczowe czynniki sukcesu systemu zarządzania jakością – cd.

	Przywództwo	Pracownicy	Orientacja na klienta	Strategia	Kultura organizacyjna	Komunikacja	Pomiar jakości
Rad (2005)	+	+	+	+			+
Antony (2006)	+	+	+	+	+	+	
Antony, Antony, Kumar, Cho (2007)	+		+	+	+		
Wahid, Corner (2009)	+	+				+	+
Psomas, Fotopoulos, Kafetzopoulos (2010)	+	+	+		+		
Talib, Rahman (2010)	+	+	+				+
Cho, Lee, Ahn, Jang (2011)	+		+		+		
Sanchez-Hernandez, Miranda (2011)	+	+		+	+	+	
Chakraborty, Tan (2012)	+	+			+		
Desai, Antony, Patel, (2012)	+	+	+	+			
Kutlu, Ka-daifci (2014)	+	+	+	+		+	

Źródło: opracowanie własne

DYSKUSJA

Do czynników najbardziej istotnych z punktu widzenia skutecznego wdrażania systemów zarządzania jakością badacze zaliczają przywództwo, pracowników, orientację na klienta, strategię, kulturę organizacyjną, komunikację oraz pomiar jakości.

Przywództwo, utożsamiane najczęściej z postawą kierownictwa, stanowi punkt odniesienia dla pracowników w ich działaniach na rzecz jakości. Jeśli kierownictwo nie jest zaangażowane w działania związane z doskonaleniem jakości jest to jednoznaczny sygnał dla pracowników, że nie jest to priorytetowy obszar dla organizacji (Penc 2008: 26-28). Bardzo ważne, przy wdrażaniu zmian jest, aby pracownicy dobrowolnie zaangażowali się i odczuwali wewnętrzną potrzebę, a nie tylko rozumieli konieczności zmian. Taka postawa znacząco wpływa na skuteczność tych zmian.

Strategia organizacji, jako istotna deklaracja i drogowskaz zarówno dla członków danej organizacji, jak

i otoczenia, powinna uwzględniać jakości. Jeśli w strategii nie ma miejsca na jakość, nie ma jej również w bieżących działaniach, ponieważ orientacja funkcjonalna zespołów w organizacji jest bezpośrednio zależna od strategii organizacji (Buy i wsp. 2011: 151-177), (Chattopadhyay i wsp. 1999: 763-789), (Chaganti i Sambharya 1987: 393-401), (Hitt, Ireland i Palia 1982: 265-298), (Snow i Hrebiniak 1980: 317-336). Wkomponowanie jakości w strategię przyczynia się do wyjaśniania celów jakości, a przede wszystkim traktowania jakości jako priorytetu działania (Albacete-Sáez, Fuentes-Fuentes i Bojica 2011: 1173-1193). W literaturze przedmiotu została zidentyfikowana zależność pomiędzy problemami z implementacją zarządzania jakością w organizacjach, a brakiem perspektywy strategicznej (Moreno-Luzón 1993:165-181), (Hawryś 2014: 118-124).

Orientacja na klienta, czyli gotowość i umiejętność słuchania oraz uzyskiwanie od niego informacji, dostosowywanie się do zmieniających się potrzeb klientów, odpowiedzialne koncentrowanie się na wartościach oczekiwanych przez klientów jest warunkiem powodzenia organizacji na rynku. Orientacja na klienta powinna być punktem wyjścia wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

Kultura organizacyjna może być traktowana między innymi jako „klej”, który spaja organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń (Lok, Rhodes i Westwood 2011: 508). Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji (Siehl i Martin 1984 za: Sułkowski 2013: 25-37). Pożądana, z punktu widzenia skuteczności implementacji systemów zarządzania jakością, kultura organizacyjna jest zbudowana wokół indywidualnych i grupowych przekonań ludzi o obowiązku dobrej jakościowo pracy i konieczności doskonalenia tego, co można jeszcze poprawić. W kulturze tej każdy pracownik jest odpowiedzialny za jakość (Somerville i Elliott 2011: 16).

Komunikacja, czyli przepływ informacji to podstawa i warunek skutecznego funkcjonowania każdej organiza-

cji. Wielokierunkowy przepływ informacji ułatwia zrozumienie istoty podejmowanych działań i wyjaśnienie wszystkich wątpliwości.

Pomiar jakości dostarcza informacji o jakości podjętych działań. Organizacje, które nie monitorują systemu zarządzania jakością nie mogą go doskonalić, a tym samym ograniczają swoje możliwości rozwoju (Urban 2012: 219-233).

WNIOSKI

Przegląd literatury przedmiotu dotyczącej kluczowych czynników sukcesu dla poszczególnych systemów zarządzania jakością umożliwił wyselekcjonowanie ponad stu takich czynników. Jednakże ich szczegółowa analiza pozwoliła na zawężenie tej liczby czynników. Bez względu na rodzaj wdrażanego systemu zarządzania jakością za najważniejszy czynnik powodzenia uznawane było przywództwo, a ściślej zaangażowanie kadry kierowniczej wszystkich szczebli w proces wdrożenia. Na drugim miejscu znalazły się postawy pracowników, ich dobrowolne zaangażowanie i wewnętrzna potrzeba podjęcia działań na rzecz wdrożenia systemu. Następnie strategia organizacji kładąca nacisk na rolę jakości w organizacji, orientacja na klienta, która powinna być punktem wyjścia wszelkich działań podejmowanych przez organizację, kultura organizacyjna, zbudowana wokół indywidualnych i grupowych przekonań ludzi o obowiązku dobrej jakościowo pracy i konieczności doskonalenia tego, co można jeszcze poprawić. Listę zamyka komunikacja, w której szczególnie nacisk kładzie się na sprzężenie zwrotne oraz pomiar jakości. Zidentyfikowane czynniki pełnią bardzo ważną rolę we wdrażaniu systemów zarządzania jakością i przy projektowaniu wdrożenia należy na nie zwrócić szczególną uwagę. Nie wyczerpują jednak całej listy czynników, które należy uwzględnić, co więcej czynniki te mimo że w opracowaniu traktowane jako odrębne w istotny sposób są ze sobą powiązane. Ograniczeniem prowadzonych badań jest przede wszystkim ich teoretyczny charakter. Wyselekcjonowane czynniki należałoby zweryfikować empirycznie biorąc pod uwagę ich wzajemne przenikanie się.

LITERATURA

1. Albacete-Sáez C. A., Fuentes-Fuentes M. M., Bojica A. M., Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership, „Industrial Management & Data Systems”, Vol. 111 Nr 8, 2011.
2. Antony J., Antony F. J., Kumar M., Cho B. R., Six sigma in service organizations, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 24 Nr 3, 2007.
3. Antony J., Six sigma for service processes, „Business Process Management Journal”, Vol. 12 Nr 2, 2006.
4. Antony J., Six Sigma in the UK service organizations: results from a pilot survey, „Managerial Auditing Journal”, Vol. 19 Nr 8, 2004.
5. Biswas S., Sengupta G., A Case Study on the Critical Success Factors determining the success or failure of TQM implementation in Indian Organizations, „International Journal of Management, IT and Engineering”, Vol.4, Nr 10, 2014.

6. Buyl T., Boone C., Hendriks W., Matthyssens P., Top management team functional diversity and firm performance: the moderating role of CEO characteristics, „Journal of Management Studies”, Vol. 48 Nr 1, 2011.
7. Chaganti R., Sambharya R., Strategic orientation and characteristics of upper management, „Strategic Management Journal”, Vol. 8 Nr 4, 1987.
8. Chakraborty A., Tan K. Ch., Case study analysis of Six Sigma implementation in service organizations, „Business Process Management Journal”, Vol. 18 Nr 6, 2012.
9. Chattopadhyay P., Glick W., Miller C.C., Huber G., Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence, „Strategic Management Journal”, Vol. 20 Nr 8, 1999.
10. Cho J. H., Lee J. H., Ahn D. G., Jang J. S., Selection of Six Sigma key ingredients (KIs) in Korean companies, „The TQM Journal”, Vol. 23 Nr 6, 2011.
11. Desai D. A., Antony J., Patel M.B., An assessment of the critical success factors for Six Sigma implementation in Indian industries, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 61 Nr 4, 2012.
12. Garvin G. A., What does product quality really mean, „Sloan Management Review”, Nr 1, 1984.
13. Hawrysz L., Niematerialne czynniki konstytuujące systemy zarządzania, Difin, 2014.
14. Hitt M.A., Ireland R.D., Palia K.A., Industrial firms' grand strategy and functional importance: moderating effects of technology and uncertainty, „Academy of Management Journal”, Vol. 25 Nr 2, 1982.
15. Ismyrlis V., Moschidis O., Tsiotras G. Critical success factors examined in ISO 9001:2008-certified Greek companies using multidimensional statistics, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 32 Nr 2, 2015.
16. Kutlu A.C., Kadaifci C., Analyzing critical success factors of total quality management by using fuzzy cognitive mapping, „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 27 Nr 5, 2014.
17. Lok P., Rhodes J., Westwood B., The mediating role of organizational subcultures in health care organizations, „Journal of Health Organization and Management”, Vol. 25 Nr 5, 2011.
18. Moreno-Luzón M.D., Can total quality management make small firms competitive?, „Total Quality Management”, Vol. 4 Nr 2, 1993.
19. Ożarek G.: Korzenie jakości, „Problemy Jakości”, FSNT NLOT, Nr 5, 2004.
20. Penc J., Organizacja i menedżerowie jutra. Implikacje dla procesów kształcenia, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Problemy dydaktyki, pod red. Urbaniak B., Difin, Warszawa 2008.
21. Psomas E. L., Fotopoulos Ch. V, Kafetzopoulos D.P., Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies, „Managing Service Quality: An International Journal”, Vol. 20 Nr 5, 2010.
22. Rad A.M.M. A survey of total quality management in Iran. Barriers to successful implementation in health care organizations, „Leadership in Health Services”, Vol. 18 Nr 3, 2005.
23. Rahman N., Assessing Critical Success Factors (CSFs) and quality of service: an empirical study based on Singapore companies, „Asia Pacific Journal of Business and Management”, Vol.3 Nr 1, 2012.
24. Rockart J.F., Chief executives define their own data needs, „Harvard Business Review”, Vol. 57 Nr 2, 1979.
25. Sanchez-Hernandez M.I., Miranda F.J, Linking internal market orientation and new service performance, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 14 Nr 2, 2011.
26. Seetharaman A., Sreenivasan J., Boon L.P., Critical Success Factors of Total Quality Management, „Quality & Quantity”, Vol.40, 2006.
27. Siehl C., Martin J., The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? [w:] J. Hunt, D. Hosking, C. Schriesheim and R. Stewart (eds.), Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership, Elmsford, NY: Pergamon, 1984.
28. Sila I., Ebrahimpour M., An investigation of the Total Quality Management based published between 1989 and 2000, A literature review, „Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 19 Nr 7, 2002.
29. Snow C.C., Hrebiniak L.G., Strategy, distinctive competence and organizational performance, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 25 Nr 2, 1980.
30. Somerville K., Elliott C., Strategies to improve client service: Exemplars in the Canadian federal government, „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, Nr 2, 2011.
31. Sułkowski Ł., Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 8, 2013.
32. Talib F., Rahman Z., Critical Success Factors of TQM in Service Organizations, A Proposed Model, „Services Marketing Quarterly”, Vol. 31, 2010.
33. Tarí J. J., Heras-Saizarbitoria I., Pereira J., Internalization of quality management in service organizations, „Managing Service Quality”, Vol. 23, Nr 6, 2013.
34. Tarí J.J., Components of successful total quality management, „The TQM Magazine”, Vol. 17 Nr 2, 2005.
35. Tsang J.H.Y., Antony J., Total quality management in UK service organizations: some key findings from a survey, Managing Service Quality”, Vol. 11 Nr 2, 2001.
36. Urban W., Pomiar jakości usług poprzez ocenę procesów i percepcji klientów, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 229, 2012.
37. Wahid R.A, Corner J., Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance, „International Journal of Quality & Reliability Management”, Vol. 26, Nr 9, 2009.