

KRYTYCZNE CZYNNIKI SUKCESU WDRAŻANIA TQM W ORGANIZACJI

Sebastian BAJON

Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania; sbajon@wz.uw.edu.pl

Streszczenie: Nie ulega wątpliwości, że zmieniające się otoczenie firm i narastająca w nim konkurencja powoduje, że organizacje chcąc przetrwać, muszą się doskonalić. Narzędziem to umożliwiającym jest koncepcja Total Quality Management, która wywodząc się od doskonalenia jakości w firmie, podnosi poziom jej konkurencyjności na rynku. Niniejsze opracowanie pokazuje, jakie krytyczne czynniki sukcesu należy brać pod uwagę w procesie implementacji tego instrumentarium do firmy. W artykule podjęto próbę przeglądu światowego dorobku naukowego dotyczącego zarządzania przez jakość oraz wskazano na obszary jak dotąd niewyeksplorowane naukowo.

Słowa kluczowe: Total Quality Management, krytyczne czynniki sukcesu.

CRITICAL FACTORS OF TQM IMPLEMENTATION IN THE ORGANISATION

Abstract: There is no doubt that the changing environment of companies and the growing competition in it indicate that in order to survive organizations innovate. The Total Quality Management concept is an appropriate tool that enables such a growth. Deriving from the improvement of quality in the company TQM raises the level of its competitiveness on the market. This study shows which critical success factors should be considered in the process of implementing this management approach to the company. The article attempts to review the world scientific achievements regarding quality management and identifies areas not yet scientifically exploited.

Keywords: Total Quality Management, critical success factors.

1. Wprowadzanie

Turbulentność otoczenia i permanentne zmiany zachodzące w gospodarce globalnej stawiają przed przedsiębiorstwami coraz to nowsze i trudniejsze wyzwania. Wyzwania te w głównej mierze oparte są na narastającej na rynku konkurencji, która przybiera formę nie tylko krajowego współzawodnictwa, ale z impetem zaczyna formować się jako rywalizacja na szczeblu międzynarodowym. Niestalość otoczenia i ciągłe przekształcenia jakim podlegają podmioty gospodarcze uczestniczące w procesie budowy rynku światowego podnoszą problem jakim jest konieczność dostosowywania się poszczególnych jednostek do tendencji panujących w danym momencie w gospodarce. Takie zestawienie cech otoczenia przedsiębiorstwa, prowadzi do wniosku, że aby mogło ono dalej działać i prężnie się rozwijać należy przedsięwziąć odpowiednie środki, które ten rozwój gwarantują.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie krytycznych czynników sukcesu wprowadzania do firmy koncepcji TQM jako jednej z metod przyczyniających się do rozwoju organizacji. Szczególną uwagę skupiono zarówno na czynnikach sprzyjających, jak i ograniczających efektywną implementację tego założenia do firmy. Autor na podstawie analizy światowego dorobku naukowego przedstawił, na jakie elementy otoczenia organizacji należy zwrócić uwagę w procesie wdrażania do firmy tego nowego modelu zarządzania.

2. Charakterystyka najważniejszych pojęć

Ostatnie lata, rozpatrywane przede wszystkim przez pryzmat rozwoju nauk o zarządzaniu przyczyniły się do wzrostu popularności tematyki zarządzania przez jakość. Ważnym jest więc aby wyraźnie podkreślić i sprecyzować istotę i charakter tego modelu oraz elementów mu towarzyszących.

Aby móc rozpoznać czym tak naprawdę jest TQM należy zdefiniować samą jakość jako główny element polityki w/w filozofii zarządzania.

Zgodnie z pracą Reeves'a i Bednar'a (1994) jakość możemy rozpatrywać w kilku kategoriach. Po pierwsze jakość to pewna wartość dostarczana klientowi, której weryfikatorem jest rynek. Po drugie jakość to zgodność ze specyfikacją produktu. Wreszcie jakość to wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta, a nawet ich poszerzanie.

Podobnie o jakości piszą Kull i Wacker (2010), którzy zauważają, że jakość towaru/usługi jest to zdolność organizacji do wychodzenia naprzeciw potrzebom konsumentów i czynienie wszystkiego, by dany produkt był wolny od różnego rodzaju wad i niedociągnięć. Dodatkowo twierdzą oni, że jakość dobra czy usługi jest wynikiem działalności człowieka wyposażonego w środki produkcji, która to działalność musi być zorientowana na osiągnięcie pełnej

satysfakcji klienta lub na jak najmniejszą lukę między produktem finalnym, a produktem, jakiego docelowo wymaga nabywca. Basu (2014) dodaje jeszcze, że jakość jest tym, czego klienci oczekują na stałe.

Zupełnie inne podejście do zdefiniowania jakości obrali naukowcy z Serbii i Ukrainy, dla których jakość to kryterium oceny działań organizacyjnych (Todorović et al., 2015). Podkreślają oni jednak, że zbyt wąskie spojrzenie na problem jakości może prowadzić do zawężonego zdefiniowania sukcesu bądź porażki danego przedsiębiorstwa. Definicja zaproponowana przez tychże naukowców doczekała się powielenia w pracy Berssaneti'ego i Carvalho (2015), którzy piszą o jakości jako o podstawowym czy też tradycyjnym kryterium sukcesu, zaznaczając jednocześnie niekompletność tej miary opartej tylko na jednym wskaźniku. Łatwiej sobie wyobrazić jakość, nieco trudniej jest jednak ją zdefiniować konstruując Gerald, Kutsch i Turner (2011).

Jak zauważyli w swojej pracy Ghobadian i Gallear (2001) Total Quality Management jest jedną z najbardziej popularnych i nowoczesnych koncepcji zarządzania, a jej znaczenie wyrosło na przekonaniu, że jakość jest najwyższym źródłem konkurencyjności. Wskazali oni również, że jako złożona koncepcja przeszła ona wiele faz - począwszy od Quality Control (QC), przez Quality Assurance (QA), na Total Quality Control (TQC) kończąc. Sharma, Lawrence i Lowe natomiast, mając na uwadze przeprowadzone przez siebie badania dodają, że „każda z tych faz przyczyniła się do tego, że obecnie możemy mówić o TQM jako o instrumentarium przeżycia firm na rynku poprzez włączenie jakości i ciągłą poprawę procesów w ich strategiczne priorytety” (Sharma, Lawrence, and Lowe, 2010, p. 343), podobnie (Mir, Pinnington, and Asad, 2014).

Z kolei według Irani, Beskese'a i Love'a TQM powinno być rozpatrywane jako uzgodniona dla całej firmy struktura pracy operacyjnej, zapisana w efektywne i zintegrowane techniczne i menadżerskie procedury, prowadzące do skoordynowanych działań ludzi, maszyn, a także informacji, które w najbardziej praktyczny sposób zapewnią satysfakcję klienta i obniżenie kosztów jakości (Irani, Beskese, and Love, 2004). Takie natomiast zestawienie elementów modelu prowadzi do wniosku, że TQM jest efektywnym narzędziem dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia, co tym samym czyni go potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku (Douglas, and Judge, 2001). TQM stopniowo zmienia również wyniki operacyjne jednostki (Parast, 2011). Warto w tym miejscu również przytoczyć definicję, którą opracowała Mihaela Kelemen. Wyszła ona od założenia, że TQM jest nową filozofią, a zarazem praktyką zarządzania, których celem jest zapewnienie jak najwyższej satysfakcji klienta. Autorka ta uznała również, że jest to swoisty sposób na poprawę funkcjonowania całej organizacji poprzez systematyczne podejście do praktyki zarządzania, kładąc jednocześnie emfazę na to, iż jest to niewątpliwy przełom naukowy oparty na idei racjonalności, postępu i wzroście dobrobytu (Kelemen, 2000). TQM łączy w sobie praktyki związane z zapewnieniem ciągłej poprawy jakości oraz trwałości produktów i procesów (Ward, and Shah, 2003).

Nie ma jednej definicji TQM, która w pełni oddawałaby charakter tego procesu. Widzimy TQM jako strategię na poziomie biznesowym i podobnie jak w każdej takiej strategii możemy wyróżnić składniki tego procesu (Sitkin, Sutcliffe, and Schroeder, 1994), który, gdy są one rozpatrywane indywidualnie – są konieczne, ale niewystarczające do osiągnięcia sukcesu (Reed, Lemak, and Montgomery, 1996).

3. Krytyczne czynniki sukcesu w procesie wdrażania TQM w organizacji

Według Cooke-Dvies'a (2002) krytyczne czynniki sukcesu to takie czynniki wpływające na proces zarządzania, które bezpośrednio lub pośrednio prowadzą do sukcesu firmy lub projektu. Jha i Iyer (2006) dodają, że są one czymś subiektywnym i zależą od kontekstu oraz badanej organizacji.

Autor uznając powyższe za element wymagający bliższego poznania poniżej scharakteryzował opinie i poglądy, jakie na przestrzeni lat pojawiły się w literaturze przedmiotu, a odnosiły się do źródeł sukcesu lub porażki mechanizmu implementacji TQM w organizacjach.

Panuje ogólnie przyjęta zgoda, że długoterminowy sukces organizacji opierającej swoje działania na TQM polega na jego odpowiednim wdrożeniu. Twierdzi się, że działa on prawie zawsze tam, gdzie wykorzystano odpowiednie narzędzia warunkujące jego skuteczność.

W sytuacji więc, kiedy zastosowanie TQM kończy się niepowodzeniem, to przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się nie w jego zasadach, a w braku wykreowania odpowiedniego systemu pozwalającego te zasady respektować. Wielu badaczy podkreśla, że jednym z kluczowych powodów powodujących problemy w zarządzaniu TQM jest słabe planowanie tego procesu na etapie implementacji. Stwierdzono, że wdrażanie każdej nowej koncepcji w tym TQM zależy od jej początkowego wpływu na uczestników i tego, w jaki sposób jest postrzegana wartość dodana nowego podejścia organizacyjnego. Zauważa się przy tym, iż odrzucenie lub zaakceptowanie – a co za tym idzie dalsze istnienie nowoczesnego rozwiązania przez organizację, opiera się na pierwszych z nim doświadczeniach, co skutkuje tym, że akcentuje się proces planowania i implementacji systemu do firmy jako kluczowy, warunkujący pełne zaangażowanie wszystkich uczestników zmiany (Ghobadian, and Gallear, 2001).

Rozważania na temat krytycznych czynników sukcesu w procesie implementacji TQM należy rozpocząć od przedstawienia tychże czynników jako takich, bez uwzględniania kontekstu w jakim mają być one rozpatrywane. Dvir, Lipovetsky i Tishler (1998) wskazują na szereg zmiennych, które mogą wpływać na efektywność procesu wdrażania jakiegokolwiek projektu do firmy. Zostały one podzielone przez nich na sześć kategorii, które szczegółowo przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.*Czynniki wpływające na efektywność fazy inicjacji projektu*

Charakter czynnika	Specyfikacja
Dokładnie zdefiniowane potrzeby operacyjne	Koncepcja produktu, usługi
	Określenie wymagań technicznych, jakościowych
	Odpowiednia miara efektywności
Pilność potrzeby zmiany	Rozpoznanie potrzeby zmiany u ostatecznego odbiorcy
	Świadomość konieczności szybkich zmian
Rozwiązania alternatywne	Rozpoznanie alternatyw
	Określenie wartości dodanej innych rozwiązań
Specyfikacja techniczna i operacyjna	Kryteria akceptowalności technicznej i operacyjnej projektu
	Zaangażowanie wykwalifikowanej kadry
Aktywności przedwdrożeniowe	Szczegółowy plan projektu
	Estymacja kosztów
	Negocjacje
	Dokładne określenie milestones
Zespół wdrożeniowy	Zespół uwzględniający ostatecznego odbiorcę
	Brak zmian lidera projektu
	Odpowiedzialność zespołu za całość projektu
	Kwalifikacje zespołu wdrożeniowego

Źródło: (Dvir et al., 1998)

Jak wynika z powyższej tabeli na sukces wdrożenia projektu/założenia może wpływać wiele czynników zarówno od strony organizacyjnej, technicznej, jak i finansowej. Tabela ta oczywiście nie tworzy zamkniętego katalogu, dlatego też koniecznym uznano analizę prac, które odnoszą się do tego problemu od strony konkretnych składowych, mających wpływ na efektywne wdrożenie do przedsiębiorstwa modelu TQM.

Przez ostatnie lata nacisk w strategicznym podejściu do zarządzania przesunął się od struktury przemysłu i pozycjonowania przedsiębiorstwa pośród konkurencji w kierunku wewnętrznym, uwzględniającym specyfikę organizacji i czynników, które ją odzwierciedlają. Wśród tychże wymienia się przede wszystkim: kulturę, umiejętności administracyjne, reputację, know-how, klimat organizacyjny (Powell, 1995).

W tym właśnie kontekście badacze twierdzą, że TQM umożliwia skuteczne podejście do zarządzania jakością jako narzędzia rozwoju firmy, ale przede wszystkim systemów w niej funkcjonujących (Ravichandran, and Rai, 2000). Zarządzający powinni więc okresowo analizować znaczenie wartości korporacyjnych w ramach organizacji, zbadać to jak reagują one na zmieniające się otoczenie. Mając to na uwadze, menedżerowie muszą być świadomi tego, jak mogą oni je zmieniać poprzez uczestnictwo, pracę zespołową i delegowanie uprawnień, bez których to elementów nie można mówić o skutecznym zarządzaniu jakością. Zwolennicy organizacyjnej doskonałości mają tendencję do spychania na margines problemów związanych z osiągnięciem elastycznej, w pełni poświęconej i zaangażowanej kadry w organizacjach, twierdząc, że brakuje dominującej i spójnej kultury, gdzie wartości są wspólne dla całej organizacji, a pojawiające się problemy rozwiązuje się poprzez współpracę (Irani, Baskese, and Love, 2004).

Kultura organizacyjna wpływa na działania ludzi i zachowania. Zmienia również ich sposób postrzegania wszystkich aspektów ich pracy w tym jakości. Jednak, transformując istniejące

zasady w firmie nie może obyć się bez zmiany jej kultury. Badania autorów wykazują, że umocnienie kultury wpływa na poprawę jakości oraz na wyniki osiągnięte przez firmy. Identyfikuje się tym samym kulturową zmienność jako najważniejszy inhibitor realizacji polityki jakości. Twierdzi się jednocześnie, że jednym z istotnych problemów związanych z przyjęciem TQM jest brak zrozumienia o wymaganym stopniu zaangażowania organizacyjnego. Badacze sugerują ponadto, że w organizacjach trzeba również wziąć pod uwagę znaczną skalę czasu, aby dostosować się do mechanizmów stanowiących podstawę filozofii TQM.

Wdrożenie TQM wymaga zmian wcześniej obranych założeń co do funkcjonowania firmy oraz zrozumienia, że jego skuteczność jest możliwa tylko w pełnej kooperacji ze środowiskiem w jakim dany podmiot działa. To właśnie dlatego wiele firm próbuje zidentyfikować ich kulturę organizacyjną przed wdrożeniem TQM. Zastosowanie zasad TQM i jego rozwój oparty jest bowiem na otwartej kulturze organizacyjnej, która jest w stanie przystosować się do zmian narzuconych od jego środowiska wewnętrznego i zewnętrznego użytkownika.

By dopełnić swoich analiz autorzy wykazali szereg czynników/rozwiązań/działań, które wpływają na powodzenie TQM. Wśród nich znalazły się między innymi (Irani, Baskesea and Love, 2004):

1. jasne określenie wyników, które są pożądane,
2. zdolność managerów do jasnego określenia celów,
3. zdolność do obsługi zakłóceń
4. sprzeciw wobec nietrafionych decyzji i planów,
5. siła charakteru kierujących projektem i umiejętność utrzymania tempa jego wdrażania a zwłaszcza w dalszych jego fazach, gdy początkowy entuzjazm dla nowych rozwiązań zanika.

Podobnie o roli kultury piszą Sharma, Lawrence i Lowe, którzy zauważają, że czynnik ten ma znaczący wpływ na efektywności implementacji założeń TQM. Podkreślają oni także, że sprzyja temu również uspołecznienie i przestrzeganie panującej w organizacji hierarchii. Dodatkowo akcentują, że równie istotną rolę w urzeczywistnianiu filozofii TQM odgrywa agent zmiany, który jest zdolny do zarządzania wprowadzanymi rozwiązaniami. Z drugiej jednak strony zauważają jego destrukcyjną rolę, burzącą panującą w organizacji rutynę (Sharma, Lawrence, and Lowe, 2010).

W pracy Taylor'a (1997) znalazł się natomiast następujący wykaz zmiennych wpływających na powodzenie TQM:

- kultura organizacyjna,
- styl przywództwa uprawiany przez kadrę menadżerską,
- poziom technologiczny organizacji,
- poziom konkurencyjności rynku (wyższa konkurencja- wyższa stymulacja do działań innowacyjnych),

- koszty jakości,
- rola pracy w grupie – o szczególnej roli współpracy piszą (Li et al., 2011).

Wyniki badań wykazują również wysokie korelacje pomiędzy skutecznym stosowaniem zarządzania jakością, a wykorzystaniem praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz informacją (Goldstein and Iossifova, 2012). Badania potwierdzają również wysoki wpływ na skuteczne wdrożenie filozofii TQM w organizacjach, gdzie pracownik czuje spełnienie zawodowe (dopasowanie kompetencji do wykonywanych zadań) ponieważ skupia on swoją uwagę na kliencie i na zapewnieniu mu maksymalnej satysfakcji (Park, Hartley, and Wilson, 2001).

Dość nietypowe podejście do omawiania sukcesu wdrożenia TQM w organizacji zaproponował Zbaracki (1998), który podkreślił, że implementacja to proces i jako taki powinien być odpowiednio zaplanowany, aby przyniósł wymierne korzyści. Proces ów powinien składać się z co najmniej trzech faz. Po pierwsze należy utworzyć odpowiedni departament odpowiadający za funkcje wsparcia. Zadaniem takiego działu jest permanentne dążenie do podnoszenia jakości przy wykorzystaniu odpowiednich metod, do których Chiles i Choi (2000) zaliczyli np. benchmarking. Drugim aspektem wsparcia procesu jest wykreowanie odpowiedniego systemu treningów umożliwiających zaznajomienie się z innowacją w organizacji. Duże znaczenie szkoleniom przypisują również Waldman (1994) oraz Reger, Gustafson, Demariee i Mullane (1994). Ostatnim już elementem wpływającym według tego autora na skuteczny proces wdrożenia TQM jest stworzenie już na wstępnym jego etapie zespołów odpowiedzialnych za rozwiązywanie problemów jakości. Jednocześnie ten sam autor wskazuje na bariery wdrożenia takiego procesu, co daje ogólny ogląd na sposób w jaki powinno się do niego podchodzić (Zbaracki, 1994):

1. niezdolność menedżerów do zrozumienia zawłości TQM, czego efektem jest traktowanie tego procesu jako eksperymentu z niejasno zdefiniowanym rezultatem,
2. zła konstrukcja szkoleń i treningów, czego następstwem jest ogólnie panujące w firmie niezrozumienie,
3. brak integracji z istniejącymi praktykami organizacyjnymi w firmie zarówno na szczeblu kierowniczym, jak i na poziomie pracowników.

Dość nietypowy czynnik wpływający na powodzenie TQM zaproponował Chenhall, który stwierdził, że aby TQM miało działać sprawnie, powinien być on wdrażany jednocześnie z systemem oceny działania managerów - podobnie u Taylor'a (1997), przy czym uwypuklił on, że ów system nie ma opierać się na efektach finansowych ich pracy, a na czynnikach pozafinansowych, w tym przede wszystkim na satysfakcji klienta (Chenhall, 1997).

Trochę inne indykatory sukcesu natomiast postulują Hackman i Wageman, według których pomyślność wdrożenia TQM zależy od 5 czynników (Hackman, and Wageman, 2016):

1. dokładna identyfikacja i pomiar wymagań klienta. Jest to czynnik podstawowy z uwagi na fakt, iż tylko znajomość tego czego oczekują klienci pozwala na dostarczenie im wysokiej jakości towarów i usług. Posiadając takie dane organizacja może skupić się na

tych elementach TQM, które będą odpowiadały za dostarczenie klientowi finalnego produktu na zadowalającym poziomie,

2. kreowanie partnerstwa z dostawcami. Współpraca z nimi nie powinna opierać się tylko na cenie, ale przede wszystkim na jakości towarów jakie dostarczają,
3. zastosowanie zespołów w celu zidentyfikowania problemów jakości i proponowania sposobów ich rozwiązywania,
4. wykorzystanie metod naukowych do monitorowania wydajności i lewarów poprawy,
5. zastosowanie heurystyk w celu opracowania modelu o najmniejszym prawdopodobieństwie porażki.

Inne podejście do krytycznych czynników wpływających na powodzenie polityki TQM zaproponował Westphal, który w swojej pracy wskazał siedem składowych, na które należy zwracać uwagę w trakcie opracowywania planu wdrożeniowego (Westphal, 1997):

1. sieci społeczne – które wpływają na formę w jakiej do praktyki zostaje zaadoptowany TQM do organizacji. Dla osób zarządzających to właśnie te więzi mogą stanowić o wzroście efektywności wskutek szybszej dyfuzji wiedzy poprzez mniej lub bardziej formalne relacje istniejące pomiędzy firmami;
2. czas wdrożenia – stwierdził on, że późniejsze wdrożenie systemu jest bardziej efektywniejsze z uwagi na pojawianie się większej liczby wzorców mogących być przykładem dla danego podmiotu w procesie implementacji założeń TQM. Zauważa jednocześnie, że organizacje wdrażające to rozwiązanie wcześniej, większą uwagę przywiązują do dostosowania praktyk w zakresie jakości do indywidualnych potrzeb i możliwości organizacji, podczas gdy opóźnieni zwolennicy metody próbują już tylko naśladownictwa;
3. wielkość firmy;
4. wydajność;
5. zróżnicowanie funkcjonalne;
6. stopień sformalizowania;
7. cechy charakterystyczne lidera.

Nieco inny zastaw czynników wpływających na sposób, a zarazem na sukces implementacji TQM do organizacji przedstawili Douglas i Judge (2001). W ich pracy znajdziemy koszyk zmiennych, których występowanie rzutuje na wyniki mechanizmu wdrożenia kompleksowego zarządzania przez jakość:

1. postrzeganie finansowych rezultatów proponowanych zmian organizacyjnych,
2. poziom rozwoju rynku i liczba konkurentów,
3. kontrola,
4. wielkość i struktura organizacji,
5. stosunki właścicielskie.

Odmienne do wdrażania TQM w organizacjach podeszli Young, Charns i Shortell (2001). W swojej pracy traktującej o innowacyjnych praktykach zarządzania wskazali oni na dwa

podejścia w jakich rozpatrywana jest otwartość organizacji na innowacje, który to element uznali za kluczowy filar sukcesu implementacji TQM. Pierwsza z nich to perspektywa odnosząca się do *Top Managementu* w organizacjach. Zgodnie z jej założeniami to cechy personalne osób zarządzających mają znaczący wpływ na końcowy efekt czynności związanych z wprowadzeniem w życie polityki jakościowej. Wykazuje się, że to menagerowie są odpowiedzialni za obranie kluczowych zasad, które regulują działanie danej organizacji, a co za tym idzie to od nich również w głównej mierze zależy jakie zmiany będą do niej implementowane i na jakich zasadach ten proces będzie przebiegał. W kontekście krytycznych czynników wpływających na wdrożenie TQM eksponuje się tu skłonność kierownictwa do innowacji, która zależy od ich cech demograficznych (edukacja, wiek) ale też ich przekonań i praktycznych umiejętności. Druga natomiast skupia się na podejściu instytucjonalnym, w którym podkreśla się znaczenie kontekstu społecznego organizacji w postaci powiązań sieciowych zarówno w samej firmie jak i poza nią. Według niej organizacja osadzona jest w środowisku, na które składać się mogą: spółki siostrzane/zależne, konkurenci, dostawcy, regulacje prawne i właśnie dlatego ten zbiór elementów powinien być również brany pod uwagę w kontekście oceny komponentów warunkujących sukces lub porażkę mechanizmu wdrożeniowego.

Zdaniem Zatzick'a, Molitereno oraz Fang'a (2012) do najważniejszych czynników wpływających na powodzenie modelu TQM zaliczyć można czynniki odzwierciedlające wnętrze organizacji:

- a. rozmiar przedsiębiorstwa – słuszność tego założenia może wywodzić się z badań Handricks'a i Singhal'a (2001) oraz Taylor'a (1997), którzy zasugerowali, że efektywna implementacja TQM może być trudniejsza dla większych firm,
- b. stopień formalizacji,
- c. certyfikacja ISO 9000.

Kontrast do tego podejścia stanowi praca Taylor'a i Wright'a (2003), w której autorzy na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzają, że zarówno rozmiar przedsiębiorstwa, jak jego działanie na bazie standardów ISO9000 nie mają znaczącego wpływu na to w jaki sposób i z jakim skutkiem TQM jest wdrażane do firm. Wskazali oni natomiast zespół składowych, których kombinacja wpływa na skuteczność implementacji i samej filozofii zarządzania przez jakość. Po pierwsze twierdzą oni, że na sukces firmy może mieć wpływ rozmiar bazy klientów oraz udział poszczególnych odbiorców w tejże bazie. Badacze zauważają, że zdarza się, iż czasami to klienci wymuszają na organizacjach dostosowania się do tendencji, która w danym momencie panuje na rynku, w tym wdrożenie elementów zarządzania jakością. Choi i Eboch (1998) nie podzielają poglądu, jakoby klienci mogli wywierać taką presję na przedsiębiorstwa, nie mniej jednak zaznaczają, że większy koszyk klientów może być następstwem zastosowania innowacyjnych i konkurencyjnych rozwiązań wśród których wymieniają TQM. Drugą składową efektywnego wdrożenia jest zrozumienie celu TQM. Sygnalizują oni, że większość badanych wskazuje, że założeniem tego modelu jest

sanacja działalności operacyjnej, a nie skupienie się na znajdowaniu rozwiązań kreujących nadzwyczajną wartość dodaną dla klientów.

Zrozumienie i zaangażowanie w poznawanie zasad i możliwości TQM jako czynnik mu sprzyjający zauważają również Harmon, Green i Goodnight (2015). Nadmieniają oni również, że ważną rolę w całym procesie pełni rozwinięte partnerstwo na linii dostawca-odbiorca oraz zespoły angażujące pracowników ze wszystkich szczebli i działów. Kolejnym czynnikiem, jaki badacze uwzględnili w swoich badaniach było włączenie założeń TQM do ogólnej strategii firmy. Wyniki ich testów wskazały, że czynniki ów istotnie przyczynia się do sukcesu jednostki w procesie wdrażania TQM. Ostatnim czynnikiem, jaki zaproponowano było zaangażowanie w proces zarówno kadry zarządzającej, jak i niższego szczebla. Ich spostrzeżenia w tym aspekcie nie odbiegają znacząco od tego, co w swojej pracy postulowali De Cock i Hipkin (1997), twierdząc, że im większe zaangażowanie członków organizacji, tym efekt końcowy jest bardziej znaczący. Badacze podkreślają, że podejście do wdrożenia TQM powinno łączyć w sobie kilka kluczowych zasad. Po pierwsze działania należy opierać na surowych danych, by jak najlepiej dopasować model do rzeczywistości. Po drugie konieczne jest, aby skupić swoją uwagę przede wszystkim na obszarach problemowych, gdzie prawdopodobieństwo popełnienia błędu jest największe. Ostatnią zaś regułą efektywnej implementacji modelu jest pełne zaangażowanie pracowników i wzmacnianie w więzi w organizacji. Czynniki te niejako uzupełnili spostrzeżeniem, że porażki wdrożeniowe zwykle wynikają z podejścia menedżerów do zmian oraz z kultury organizacyjnej, ukształtowanej na przestrzeni lat. Na podobny czynnik powodujący porażkę wdrożenia TQM wskazują Ozeni i Berkman, którzy piszą, że „porażka implementacji TQM spowodowana jest zazwyczaj zbyt płytkim do niego podejściem” (Ozen, and Berkman, 2007, s. 834). Nie mniej jednak godnym uwagi jest fakt, że ci sami autorzy wskazują, że doświadczenie organizacji i umiejętność przewidywania prawdopodobnych scenariuszy rozwoju firm to te składniki, które przyczyniają się do sukcesu wprowadzania zarządzania przez jakość w praktyce gospodarczej.

Podobne podejście przedstawiono w pracy Detert'a, Schroeder'a i Mauriel'a. Autorzy ci twierdzą, że maksymalna skuteczność przedsięwzięcia jest możliwa tylko i wyłącznie przy pełnej współpracy członków danej organizacji. Jeszcze lepiej, gdy współpraca ta opiera się na wspólnej wizji i celach oraz przekonaniu o słuszności realizowanych działań, co prowadzi do podejmowania lepszych decyzji, implikuje wyższą jakość oraz zwiększa morale grupy (Detert, Schroeder, and Mauriel, 2000).

Gondo i Amis (2013) natomiast w swoich badaniach uwagę skupili na procesie zmian organizacyjnych. Podkreślili oni rolę świadomej refleksji i podejścia managerów do reorientacji w sposobie zarządzania, jako tych elementów, które mają znaczący wpływ na skuteczną zmianę dotychczas panującego w organizacji porządku. Wskazuje się, że pasywne podejście kadry zarządzającej i brak doświadczenia powoduje, że implementacja nowego modelu kończy się klęską już w pierwszych jej fazach. Podobny wydzźwięk ma praca Styhre'a (2001), który skupił się na etyce pracy i delegowaniu uprawnień. W swoich badaniach wychodzi on od założenia,

że ludzie z natury chcą wykonać powierzone im zadania w sposób jak najbardziej efektywny, ponieważ chcą być dumni z jej efektów. Dlatego też ważne jest, aby umiejętnie czynić ich odpowiedzialnymi za poszczególne elementy procesu wdrażania zmian, by w ten sposób wydobyć ich ukryty potencjał i przyczynić się do rozwoju organizacji. Piętnuje się przy tym nałożenie zbyt dużej kontroli i ograniczeń, które owocują tym, że pracownicy stają się nieufni, a tym samym efekty ich działań ulegają deterioracji.

Jedną z nielicznych prac traktujących o problematyce implementacji TQM do organizacji w kontekście krytycznych czynników sukcesu zaprezentowali Chin, Pun, Xu i Chan (2012). W swoich badaniach podzielili oni owe na cztery kategorie: organizacyjne, systemowe, kulturowe i dotyczące mechanizmu oceny podejmowanych działań. Szczegółowo zostały one przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2.
Krytyczne czynniki sukcesu wdrożenia TQM

Charakter czynnika	Elementy czynnika	Opis i znaczenie
Organizacyjny	Planowanie strategiczne	Plan powinien łączyć cele organizacyjne oraz optymalizować użycie środków umożliwiających efektywną implementację TQM
	Przywództwo	Ma sprzyjać przekazywaniu wiedzy i kreowaniu zaangażowania
	Edukacja i szkolenia	Mają zapewnić pracownikom odpowiedni poziom umiejętności pozwalających sprostać powierzonym im zadaniom
	Zaangażowanie kadry zarządzającej	Role kadry jako mentora i przewodnika w procesie zmian
Systemowy	Narzędzia i technika	Powinny być wykorzystywane z uwzględnieniem aktualnego stanu organizacji
	System jakości	Istniejący już w firmie sprzyja szybszej implementacji założeń TQM
	Analiza procesu i mechanizm doskonalenia	Umożliwia bieżący monitoring procesu oraz analizę odchyleń
	Zarządzanie łańcuchem dostaw	Umożliwia wymianę informacji i wzajemną współpracę
Ewaluacyjny	Wewnętrzny system oceny	Umożliwia identyfikację problemów jakościowych oraz wskazuje obszary wymagające poprawy
	Zewnętrzny system oceny	Niezależna i obiektywna ocena oraz nowe pomysły płynące od niezależnych konsultantów
	Komunikacja	Ma zapewnić wymianę informacji pomiędzy wszystkimi interesariuszami
	System nagród	Powinien motywować pracowników do pełnego zaangażowania w proces
Kulturowy	Występowanie kultury organizacyjnej	Należy ocenić w jaki sposób istniejąca kultura wpływa na proces zmiany
	Zmiana kultury	TQM wiąże się ze zmianą istniejącej kultury
	Zaangażowanie pracowników	Powinno służyć zwiększaniu zdolności rozwiązywania problemów i wykorzystywania szans
	Zwiększanie zasobów ludzkich	Szczególnie wykwalifikowanej kadry

Źródło: (Chin et al., 2002)

Niewątpliwie sukces TQM jest powiązany z jego sposobem implementacji – nieodpowiednie jej ukierunkowanie powoduje bowiem, że efekt może być zupełnie odmienny od zakładanego. Dlatego też podkreśla się, że wdrożenie TQM musi być zintegrowane ze strategią firmy i polityką zarządzania kadrami. Ważne jest przy tym, żeby rozwiązania TQM były rozwijane i rozszerzane nawet w firmach, które już osiągnęły znaczący sukces. W przeciwnym razie przewagi konkurencyjne, które wynikają z zastosowania tego rozwiązania nie zostaną w pełni wykorzystane (Samson, and Terziovski, 1999). Podkreśla się też, że za negatywnymi skutkami filozofii TQM stoi słabe przywództwo, nieadekwatne do potrzeb wsparcia i szkolenia (Hendricks, and Singhal, 1997). Dlatego też warto by system szkoleń był odpowiedni zaprojektowany i zapewniał ciągle doskonalenie umiejętności kluczowych dla projektu pracowników (Calvo-Mora, and Navarro-García, 2015).

4. Podsumowanie i dyskusja

Głównym argumentem przesądzającym o ważności tej rozprawy jest popularny w literaturze pogląd, że założenia i cele TQM często nie są w pełni osiągnięte z uwagi na sposób, w jaki model ten został wprowadzany i realizowany. Na pewno nie jest to nowy temat wśród naukowców – wielu badaczy twierdzi, że porażka modelu zarządzania jakością swe korzenie czerpie właśnie w tym, że nie zostało ono zaimplementowane we właściwy sposób.

W literaturze znajdziemy poglądy, że jakiegokolwiek niedogodności związane z rozwiązaniami proponowanymi przez TQM wynikają z niedopasowania tej filozofii do konkretnego obszaru w jakim miała być ona wykorzystywana. Podkreśla się też, że skuteczność samej implementacji ma związek z innymi zmianami w organizacjach takimi jak np. restrukturyzacja. Argumentuje się również, że u podstaw klęski we wdrożeniu TQM leżą same intencje, którymi kierowano się wybierając ten właśnie model zarządzania. Nie mniej jednak wydaje się, że zbyt często jest on traktowany mechanicznie i wpisywany na siłę w koncepcje życia organizacyjnego (Knights, and McCabe, 1997).

Z drugiej jednak strony, jak wynika z badań przeprowadzonych już w 1998 nie można mówić o uniwersalnych krytycznych czynnikach sukcesu z uwagi na fakt, że są one różne dla różnego typu organizacji i celów jakie zamierza ona osiągnąć poprzez wdrożenie danego projektu (Dvir et al., 1998). Dodatkowo należy podkreślić, że mimo liczności publikacji na temat TQM, niewielu z autorów pokusiło się o pełną charakterystykę czynników, które mogą wpływać na sukces jego implementacji. Jednymi z nielicznych byli Taylor i Wright, którzy swoje badania od początku zaprogramowali na uzyskanie odpowiedzi jakie indykatory mogą powodować zwiększenie sukcesu wdrożenia do firmy TQM.

Chociaż rola wielkości firmy w procesie wdrażania TQM została już wielokrotnie badana to wiek i stan organizacji pozostaje stosunkowo niezbadany. Warto również podkreślić,

że w badaniach brak jest kontekstu międzynarodowego w świetle, którego można by rozpatrywać czy położenie geograficzne, a ściślej kultura danego kraju/regionu ma wpływ na to jak, i z jakim efektem TQM jest wdrażane.

Zastanawiający jest dodatkowo fakt, że analiza literatury nie wykazała, jakoby czynnik finansowy odgrywał znaczącą rolę w procesie implementacji modelu TQM do organizacji. Nabiera to szczególnego znaczenia na tle indyktorów, które zostały wcześniej zidentyfikowane przez badaczy. Oczywiście w pracach licznych autorów czynnik ów został niejako pominięty z uwagi na jego niską wagę, przypisaną mu na podstawie przeprowadzonych analiz, nie mniej jednak godnym uwagi jest fakt, że w znaczącej liczbie publikacji w ogóle nie brano pod uwagę tego indykatora sukcesu. Zdaniem autora w realiach polskiej gospodarki finansowy wyznacznik przyjmowałby zupełnie inne wartości poznawcze i dlatego pożądane jest, aby sprawdzić jego zachowanie na tle wymienionych wyżej czynników implikujących sukces wdrożenia TQM.

Wydaje się również, że literatura tak naprawdę nie potrafi wskazać zbioru wskazówek, za którymi podążając managerowie mogliby zwiększyć skuteczność swoich innowacyjnych planów. Pogląd ten podzielają również Hackman i Wageman (1995), którzy zauważyli, że literatura TQM zbyt często dotyka przypadków sprzed i po ewaluacji tego projektu czyniąc ją bardziej reklamą dla samej filozofii, zamiast budować wiedzę o procesie TQM i jego praktycznym zastosowaniu.

Podkreślić również trzeba, że zgodnie z poglądami Shi (2011) nie ma idealnej ścieżki wprowadzenia mechanizmu TQM do organizacji z uwagi na fakt, że różnią się one od siebie bardzo wieloma parametrami, począwszy od wielkości, wieku przez strukturę organizacyjną, a na branżach kończąc. Właśnie dlatego powinno się dążyć do badań odzwierciedlających jakie czynniki odegrały kluczową rolę w implementacji TQM z podziałem na sektory i segmenty rynku. Analiza literatury przedmiotu nie odpowiada także na pytanie o czynniki warunkujące skuteczne wdrożenia kompleksowego zarządzania jakością w sektorze administracji publicznej, który jak wiadomo stara się transformować, aby jeszcze lepiej realizować powierzone mu ustawowo zadania. Wydaje się, że jest to mało wyeksplorowane pole badawcze i jako takie powinno stać się przedmiotem głębszych analiz.

Bibliografia

1. Basu, R. (2014). Managing quality in projects: An empirical study. *International Journal of Project Management*, 32(1), 178-187, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.003>.
2. Berssaneti, F.T., and Carvalho, M.M. (2015). Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*, 33(3), 638-649, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>.

3. Calvo-Mora, A., and Navarro-García, A. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33 (2), 1638-1651, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>.
4. Chenhall, R.H. (1997). Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research*, 8(2), 187-206, doi: 10.1006/mare.1996.0038.
5. Chiles, T.H., and Choi, T.Y. (2000). Theorizing TQM: an Austrian and Evolutionary Economics Interpretation. *Journal of Management Studies*, 37(2), 185-212, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00177>.
6. Chin, K.S., Pun, K.F., Xu, Y., and Chan, J.S.F. (2002). An AHP based study of critical factors for TQM implementation in Shanghai manufacturing industries. *Technovation*, 22(11), 707-715, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00065-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00065-7).
7. Choi, T.Y., and Eboch, K. (1998). The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17(11), 59-75, [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00031-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00031-X).
8. Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9).
9. De Cock, C., and Hipkin, I. (1997). TQM and BPR: Beyond the beyond myth. *Journal of Management Studies*, 34(5), 659-675, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00067>.
10. Detert, J.R., Schroeder, R.G. and Mauriel, J.J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *Academy of Management Review*, 25(4), 850-863, <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707740>.
11. Douglas, T.J., and Judge Jr, W.Q. (2001). Total Quality Management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169, doi: 10.2307/3069343.
12. Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A.J., and Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, 27(9), 915-935, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00085-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00085-7).
13. Geraldi, J.G., Kutsch, E. and Turner, N. (2011). Towards a conceptualization of quality in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 29(5), 557-567, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.004>.
14. Ghobadian, A., and Gallear, D. (2001). TQM implementation: An empirical examination and proposed generic model. *Omega*, 29(4), 343-359, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(01\)00030-5](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(01)00030-5).
15. Goldstein, S.M., and Iossifova, A.R. (2012). Ten years after: Interference of hospital slack in process performance benefits of quality practices. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 44-54. doi: 10.1016/j.jom.2011.05.003.

16. Gondo, M.B., and Amis, J.M. (2013). Variations in practice adoption: The roles of conscious reflection and discourse. *Academy of Management Review*, 38(2), 229-247, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0312>.
17. Hackman, J.R., and Wageman, R. (1995). Total Quality Management: empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342, doi: 10.2307/2393640.
18. Harmon, D.J., Green Jr., S.E. and Goodnight, G.T. (2015). A model of rhetorical legitimation: the structure of communication and cognition underlying institutional maintenance and change. *Academy of Management Review*, 40(1), 76-95, <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0310>.
19. Hendricks, K.B., and Singhal, V.R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science*, 43(9), 1258-1274, doi: 10.1287/mnsc.43.9.1258 .
20. Hendricks, K.B., and Singhal, V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management, and financial performance, *Journal of Operations Management*, 19(5), 269-285, <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258>.
21. Irani, Z., Beskese, A. and Love, P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24(8), 643-650, [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1).
22. Kelemen, M. (2000). Too much or too little ambiguity: the language of total quality management. *Journal of Management Studies*, 37(6), 485-498, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00190>.
23. Knights, D., and McCabe, D. (1997). How would you measure something like that?: Quality in a Retail Bank. *Journal of Management Studies*, 34(3), 371-388.
24. Kull, T.J., and Wacker, J.G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. *Journal of Operations Management*, 28(3), 223-239, doi: 10.1016/j.jom.2009.11.003.
25. Li, D., Eden, L., Hitt, M.A. and Ireland, R.D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315-334, doi: 10.2307/20159511.
26. Li, Y., Yang, M.H., Klein, G. and Chen, H.G. (2011). The role of team problem solving competency in information system development projects. *International Journal of Project Management*, 29(7), 911-922, doi: 10.1016/j.ijproman.2010.09.004.
27. Lj Todorović, M., Č Petrović, D., Mihić, M.M., Lj Obradović, V. and Bushuyev, S.D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(2), 772-783, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>.
28. Mir, F.A., Pinnington, A.H., Asad, F., Pinnington, A.H., Mir, F.A., and Pinnington, A.H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management

- performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>.
29. Ozen, S., and Berkman, U. (2007). Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28(6), 825-851, <https://doi.org/10.1177/0170840607079863>.
30. Parast, M.M. (2011). The effect of Six Sigma projects on innovation and firm performance. *International Journal of Project Management*, 29(1), 45-55, doi: 10.12691/ajie-1-2-4.
31. Park, S., Hartley, J.L., and Wilson, D. (2001). Quality management practices and their relationship to buyer's supplier ratings: A study in the Korean automotive industry. *Journal of Operations Management*, 19(6), 695-712, [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00065-1).
32. Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(10), 15-37, <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>.
33. Ravichandran, T., and Rai, A. (2000). Quality Management in systems development: An organizational system perspective. *MIS Quarterly*, 24(3), 381-415, doi: 10.2307/3250967.
34. Reed, R., Lemak, D.J., and Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 173-202, doi: 10.2307/258633.
35. Reeves, C.A., and Bednar, D.A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445, doi: 10.2307/258934.
36. Reger, R.K., Gustafson, L.T., Demarie, S.M., and Mullane, J.V. (1994). Reframing the organization: Why implementing Total Quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19(3), 565-584, doi: 10.2307/258939.
37. Samson, D., and Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409, doi: 10.1016/S0272-6963(98)00046-1.
38. Sharma, U., Lawrence, S., and Lowe, A. (2010). Institutional contradiction and management control innovation: A field study of total quality management practices in a privatized telecommunication company. *Management Accounting Research*, 21(4), 251-264. doi: 10.1016/j.mar.2010.03.005.
39. Shi, Q. (2011). Rethinking the implementation of project management: A Value Adding Path Map approach. *International Journal of Project Management*, 29(3), 295-302, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.007>.
40. Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M., and Schroeder, R.G. (1994). Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A Contingency Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(3), 537-564, doi: 10.2307/258938.

41. Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations: Management after empowerment. *Journal of Management Studies*, 38(6), 795-810, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00259>.
42. Taylor, W.A. (1997). Leadership challenges for smaller organizations: Self-perceptions of TQM Implementation. *Omega*, 25(5), 567-579, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00014-5](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00014-5).
43. Taylor, W.A., and Wright, G.H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure. *Omega*, 31(2), 97-111, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00017-3](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00017-3).
44. Waldman, D.A. (1994). The contributions of Total Quality Management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536, doi: 10.2307/258937.
45. Ward, P.T., and Shah, R. (2003). Lean Manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(8), 129-149, doi: 10.1016/S0272-6963(02)00108-0.
46. Westphal, J.D., Gulati, R., and Stephen M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 366-394, doi: 10.2307/2393924.
47. Young, G.J., Charns, M.P., and Shortell, S.M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951, <https://doi.org/10.1002/smj.194>.
48. Zbaracki, M.J. (1998). The rhetoric and reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636, doi: 10.2307/2393677.