Humanistyczno-ekonomiczne uwarunkowania zarządzania jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2005.11.11>

Radostaw Wolniak

Przegląd Organizacji, Nr 11 (790), 2005, ss. 41-45
www.przegladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zarządzanie jest nauką interdyscyplinarną. Jest dyscypliną zaliczaną do grupy nauk ekonomicznych, ale w swej praktyce czerpie także w dużym stopniu z „twardych” nauk inżynierskich oraz z nauk „miękkich”, czyli humanistycznych. Z jednej strony zarządzanie powinno starać się wyrazić opisywany świat w ścisłych liczbowych kategoriach, ale z drugiej, jego głównym przedmiotem zainteresowań są ludzie, ich działanie, motywacja itp. Można stwierdzić, że dobre, skuteczne i efektywne zarządzanie nie jest możliwe w oderwaniu od ludzi. Mimo drastycznego rozwoju technologii, coraz szerszego wykorzystania komputerów i pracy maszynowej, to ciągle człowiek, jego twórczość, pomysły, intuicja i inicjatywa decydują o sukcesie firmy. Z tego właśnie powodu w koncepcji zarządzania jakością, a zwłaszcza w najbardziej rozwiniętym podejściu TQM – Totalnego Zarządzania Jakością aspekty humanistyczne stanowią podstawowy czynnik decydujący o powodzeniu wdrażania tej koncepcji.

Jednakże problemy związane z ludźmi nie mogą być w zarządzaniu, tak jak ma to miejsce w naukach humanistycznych, rozpatrywane w oderwaniu od ekonomicznych efektów działalności. W organizacji należy zawsze pamiętać, że celem zarządzających jest zapewnienie jej przetrwania na rynku i pozytywnych efektów ekonomicznych. Dobra atmosfera w zespole, wysoka motywacja i zadowolenie pracowników nie mogą być osiągane kosztem wyników ekonomicznych, ponieważ doprowadziłoby to do upadku firmy. Ekonomiczna efektywność i zdolność do osiągania długookresowego zysku są bardzo ważnymi parametrami, koniecznymi do tego, aby organizacja mogła przetrwać na rynku. Organizacja nie może także funkcjonować bez podsystemu technicznego: maszyn, urządzeń, surowców, podzespołów, stosowanych technologii itp. Bez nich stanie się nienowoczesna, przestarzała i nie będzie w stanie produkować, wytwarzać ani świadczyć usług wysokiej jakości.

Dlatego też istnieje konieczność połączenia wszystkich obszarów zarządzania (humanistycznego, ekonomicznego i technicznego) w jeden, sprawnie funkcjonujący system, w którym to systemie nastąpi wzajemne, pozytywne sprzężenie zwrotne pomiędzy wzrostem zadowolenia i zaangażowania pracowników a efektywnością i wynikami ekonomicznymi firmy. Aby organi-

zacja zachowywała wysoką jakość we wszystkich swoich działaniach, musi skupić się na trzech obszarach działalności (rysunek 1):

- **sferze technicznej** (maszyny, urządzenia, surowce, półfabrykaty, podzespoły, „mierzalna” jakość produktu),
- **sferze ekonomicznej** (zysk, przychód, wielkość sprzedaży, efektywność),
- **sferze humanistycznej** (zarządzanie ludźmi w organizacji ukierunkowane na jakość).

Rys. 1. Elementy TQM

Źródło: opracowanie własne.

Składniki humanistyczne Totalnego Zarządzania Jakością

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest obecna we wszystkich koncepcjach zarządzania jakością. Przy czym bezpośrednio w normach serii ISO 9000:2000 (normy ISO 9001 i ISO 9004) potraktowana została drugoplanowo¹⁾. Prawdziwie pełne znaczenie wagi pracowników i ich potencjału zostało docenione dopiero w koncepcji TQM. Kompleksowe zarządzanie jakością jest podejściem holistycznym, zwracającym uwagę na wszystkie możliwe aspekty organizacyjne. Aby skutecznie wdrażać tę filozofię, należy zidentyfikować i zbudować powiązania pomiędzy ludźmi w organizacji. Już Deming stwierdził, że przyczyną 80% problemów z jakością w organizacji jest złe zarządzanie i organizacja pracy. Dlatego w celu doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie należy uwzględnić w zarządzaniu różne aspekty humanistyczne, pozwalające na poprawę efek-

tywności i skuteczności jej funkcjonowania. Do najważniejszych wśród różnych, humanistycznych składników TQM można zaliczyć następujące elementy (rysunek 2):

- kulturę (narodową i organizacyjną) [3, 13, 23]²⁾,
- motywację pracowników [3, 8, 21, 22, 31, 34],
- zarządzanie wiedzą – szkolenia [4, 23, 26],
- komunikację interpersonalną [6, 23, 28],
- pracę zespołową [6, 28, 31],
- etykę biznesu [2, 5, 27].

Rys. 2. Humanistyczne składniki TQM

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym elementem, który musi zostać uwzględniony w budowie efektywnego systemu zarządzania organizacją, jest jej kultura organizacyjna. Istnieje wiele definicji kultury³⁾ – w szerszym sensie kulturę można zdefiniować jako cywilizację, czyli złożoną całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa [17]. W węższym sensie kulturę organizacyjną definiuje się jako zestaw wartości, które pomagają członkom danej organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne [6].

Kultura kraju, w jakim dana organizacja się znajduje, niewątpliwie w dużym stopniu wpływa na kulturę działających w nim przedsiębiorstw. W czasach, gdy nie istniały organizacje międzynarodowe⁴⁾, problem był mniejszy, ponieważ wtedy kultura danego społeczeństwa determinowała kulturę poszczególnych przedsiębiorstw. W tamtych czasach kulturę przedsiębiorstwa można było określić jako podzbiór kultury kraju (rysunek 3). Jednakże coraz powszechniejsza globalizacja i powstanie korporacji międzynarodowych zmieniło ten prosty obraz. Obecnie stosunki między kulturami narodowymi a kulturami poszczególnych organizacji stały się dużo bardziej skomplikowane. W jednej firmie mogą na przykład pracować ludzie z różnych regionów świata, wychowani w odmiennych uwarunkowaniach kultury narodowej. Na postępowanie, motywację, wartości pracowników wpływają obydwie kultury z różną siłą oddziaływania w zależności od konkretnej sytuacji (rysunek 3).

Różnicę między kulturą kraju a kulturą organizacyjną można przedstawić w sposób następujący [5]:

- kultura kraju – wyróżnia poszczególnych ludzi, ich grupy oraz organizacje w różnych krajach;
- kultura organizacyjna – pozwala na rozróżnianie poszczególnych organizacji działających na terenie danego kraju.

PRZED OKRESEM GLOBALIZACJI

OBECNIE

Rys. 3. Związki między kulturą organizacyjną a kulturą kraju

Źródło: [13].

Kultura organizacyjna wywiera bardzo istotny wpływ na zarządzanie jakością. Sposób postępowania, myślenia, zachowania się mieszkańców poszczególnych krajów bardzo często istotnie determinuje możliwości wdrażania TQM i innych projakościowych koncepcji zarządzania w danym kraju⁵⁾. Jeśli w jakimś kraju kultura organizacyjna nie sprzyja zarządzaniu jakością (niechęć do podejścia zespołowego, duży dystans władzy itp.), to bardzo trudno jest ją zmienić, ponieważ wymaga to wiele czasu⁶⁾.

Tworzenie projakościowej kultury organizacyjnej łączy się z pojęciem pracy zespołowej⁷⁾. Pracę zespołową można nazwać „sercem” prawidłowo wdrażanej filozofii TQM. W wyniku pracy zespołowej ludzie mogą, dzięki występowaniu efektu synergii, osiągnąć więcej niż w przypadku prostej sumy indywidualnych wysiłków. Każdy zespół powinien być nastawiony na współpracę, dzielenie się pomysłami i wzajemną pomoc.

Praca zespołowa powinna dawać zadowolenie każdemu z jego uczestników. Nikt w zespole nie powinien być dyskryminowany. Dobry zespół to nie zespół zawsze zgadzający się ze swoim liderem, ale taki zespół, który pozwala generować interesujące twórcze pomysły. Skutecznie działający zespół pozwala na uzyskanie lepszych rezultatów w porównaniu z indywidualnym podejściem.

Kolejnym, humanistycznym czynnikiem zarządzania, niezbędnym podczas wdrażania filozofii TQM jest odpowiednia motywacja pracowników. Wysoka jakość i dobra obsługa klienta wiążą się nieodłącznie z dobrą pracą pracowników. Jednakże pracownik, aby dobrze pracował, musi mieć do tego odpowiednią motywację. Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Można wyróżnić jej trzy składniki: kierunek (określający,

co dana osoba stara się zrobić), wysiłek (decydujący o tym, jak bardzo się stara) i wytrwałość (mówiąca o tym, jak długo dana osoba będzie się starać) [20]. Motywacja obejmuje siły (cele i wyniki) tkwiące w człowieku lub na niego oddziałujące. Czynniki te inicjują i kierują jego zachowaniem [25].

Dobrze umotywowani pracownicy lepiej wykonują swe obowiązki, w lepszy sposób traktują klienta, są bardziej twórczy, praca daje im przyjemność i satysfakcję. Motywacja jest tym czynnikiem zarządzania, który w sposób najbardziej bezpośredni wiąże kierowników z podwładnymi. Skuteczność menedżera zależy w bezpośredni sposób od jego umiejętności przywódczych, a więc także od jego zdolności motywowania pracowników. Bez odpowiedniego systemu motywacji nie można zapewnić właściwego przywództwa w organizacji, a co za tym idzie nie można doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy wykonują dokładnie i skutecznie potrzebne zadania. System motywacji jest niezbędny, aby dało się wprowadzać filozofię TQM. Nie można bowiem osiągnąć odpowiedniego zaangażowania ludzi, jeśli nie będą oni odpowiednio umotywowani do pracy.

W celu zapewnienia wysokiej motywacji pracowników, a co za tym idzie wysokiej jakości ich pracy należy stosować różnorodne narzędzia motywacji. Najogólniej środki motywacji można podzielić na finansowe i pozafinansowe. Przy czym na motywację finansową składają się płaca zasadnicza oraz wszelkiego rodzaju premie i dodatki, natomiast na motywację pozafinansową składają się takie środki, jak między innymi: wyróżnienia, nagrody, awanse, pochwały, dodatkowy czas wolny itp. W zależności od kultury przedsiębiorstwa, czy postaw życiowych pracowników różne środki motywacji mogą odgrywać mniejszą lub większą rolę. Na przykład w Polsce stosunkowo ważna jest motywacja finansowa, podczas gdy w krajach o wyższym standardzie życia coraz ważniejsze stają się środki pozafinansowe zaspokajające potrzeby uznania i samorealizacji⁸⁾.

Następnym, niezwykle istotnym obszarem, jaki musi zostać uwzględniony przez współczesne zarządzanie jakością, jest problematyka zarządzania wiedzą. Wiedza jest dziś tak istotna, że bywa dodawana w teorii ekonomii jako czwarty zasób⁹⁾. Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji [31]. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w wyniku którego organizacja generuje wartość opartą na majątku intelektualnym. Zwykle ten proces generowania wartości wymaga dzielenia się wiedzą między ludźmi, komórkami organizacyjnymi i firmami [10].

Ważnym elementem humanistycznym w zarządzaniu jest także etyka biznesu. Etyka jest to nauka filozoficzna, która formułuje ogólne zasady moralne oraz szczegółowe normatywy ludzkiego działania za pomocą wrodzonych człowiekowi zdolności poznawczych [33]. Etyka biznesu adaptuje metody i cele etyki normatywnej, dostosowując je do konkretnych przypadków i wymagań związanych z problemami moralnymi występującymi w działalności gospodarczej [27]. Etyka biznesu zajmuje się oceną i określaniem standardów moralnych przystających do konkretnej sfery współ-

czesnego społeczeństwa – działalności gospodarczej [27].

Nauka ta próbuje badać, w jaki sposób polityka i działania podejmowane przez przedsiębiorstwa wpływają na dobro ludzi z jego otoczenia. Etyka odwołuje się do określanych standardów moralnych i z tego punktu widzenia próbuje do działalności gospodarczej wprowadzić nową perspektywę. Ocena ona postępowanie ludzi i przedsiębiorstw w procesie zarządzania z punktu widzenia przyjętych założeń i standardów moralnych. Formułuje także wytyczne, w jaki sposób należy postępować zarządzając organizacjami, żeby z jednej strony realizować cele gospodarcze, a z drugiej strony nie łamać norm etycznych.

Prawidłowo funkcjonujący system zarządzania jakością nie jest także możliwy bez zapewnienia właściwej komunikacji interpersonalnej wewnątrz organizacji oraz pomiędzy organizacją a jej partnerami rynkowymi (klientami i dostawcami). Komunikacja interpersonalna jest takim czynnikiem, który warunkuje prace zespołu i efektywne zarządzanie [28]. Efektywne zarządzanie ludźmi w organizacji wymaga dobrej komunikacji interpersonalnej. Istotnym elementem TQM jest przywództwo. Jednakże, aby zapewnić właściwe przywództwo, trzeba potrafić komunikować się z pracownikami. Jeśli pracownicy nie rozumieją poleceń i sugestii przekazywanych im przez kierownictwo, nic nie będzie nawet z najlepszych planów i strategii działania organizacji. Także dobra atmosfera i osiągnięcie zrozumienia w zespole wymaga skutecznej komunikacji. Tymczasem w praktyce każdy proces komunikacji jest zakłócany przez wiele różnorodnych barier (które trzeba zidentyfikować i co najważniejsze, których istnienia należy być świadomym), mogących utrudnić lub wręcz uniemożliwić ten proces.

Elementy humanistyczne a wynik ekonomiczny

W pierwszej chwili może wydawać się, że omawiane humanistyczne aspekty zarządzania nic przedsiębiorstwu nie dają z punktu widzenia osiągania zysków i ekspansji rynkowej. Pożornie może się wydawać, że generują tylko straty. Motywacja finansowa czy pozafinansowa wiąże się z ponoszeniem kosztów, podobnie jak ma to miejsce w przypadku szkoleń. Postępowanie etyczne wiąże się często z rezygnacją z zysków, jeśli są one osiągane w sposób niezgodny z wyznawanym systemem wartości. Także budowa dobrego systemu motywacji, kultury organizacyjnej czy tworzenie warunków do pracy zespołowej wymaga niewątpliwie znacznego wysiłku.

Możemy zadać sobie pytanie, czy wysiłek ten i koszty rzeczywiście się opłacają i czy prowadzą do poprawy wyniku finansowego organizacji. Wszystko zależy od konkretnego przypadku i jeśli przesadzi się np. z premiami czy szkoleniami, może to zakłócić płynność finansową firmy i doprowadzić do kłopotów. Jednakże zwykle prawidłowe zarządzanie elementami humanistycznymi powoduje poprawę funkcjonowania firmy i pozytywnie oddziałuje na jej wyniki finansowe i efektywność.

Rys. 4. Model związków humanistycznych, ekonomicznych i technicznych aspektów funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Mechanizm ten został przedstawiony na rysunku 4. Sfera techniczna to zasoby, które znajdują się „na wejściu” procesu produkcyjnego czy usługowego. Maszyny i urządzenia, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, surowce, podzespoły, materiały itp. elementy są wykorzystywane w procesie produkcji lub świadczenia usług przez pracowników, którzy starają się zaspokoić potrzeby klientów. Jednakże, aby pracownicy dobrze pracowali, muszą oni posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności. Dzięki motywacji uzyskuje się zaangażowanie pracowników; w wyniku szkoleń pracownicy zdobywają niezbędną wiedzę. Poprzez kształtowanie norm etycznych pracownicy starają się zawsze postępować zgodnie z wpojonym im kanonem wartości, a więc np. nie będą podejmować działań na szkodę własnej organizacji. Wreszcie komunikacja interpersonalna czy praca zespołowa usprawniają i pozwalają lepiej zorganizować pracę.

Tacy pracownicy – zaangażowani w działania firmy, dysponujący dużą wiedzą i umiejętnościami, utożsamiający się z celami organizacji i umiejący wzajemnie współpracować, będą w stanie zapewnić wysoką jakość i taki poziom obsługi klienta, aby był on z tego procesu zadowolony. Zadowolony klient wraca do firmy i ponownie kupuje oferowane produkty i usługi. Prowadzi to do wzrostu sprzedaży, w wyniku czego firma poprawia swoją pozycję na rynku i może wygrać

walkę z konkurentami. Wzrost sprzedaży i dobra pozycja rynkowa pozwalają osiągać wysokie zyski, które mogą być inwestowane w nowe środki techniczne i wydatkowane na poprawę sfery humanistycznej. Z rysunku widać także, że model zapewnia jednocześnie wysoką skuteczność – dzięki realizacji zaplanowanych „na wejściu” do procesu celów oraz wysoką efektywność, ponieważ uzyskuje się korzystny stosunek efektów do włożonych nakładów.

Podsumowanie

Każde przedsiębiorstwo, aby efektywnie i skutecznie działać na rynku, musi zapewnić sobie wystarczającą do przetrwania ilość środków finansowych. Dawniej dobre wyniki i wysoką sprzedaż można było osiągnąć poprzez niską cenę oferowanych produktów. Jednakże obecnie takie podejście już nie wystarczy. Nie znaczy to, że cena nie jest ważna, ale sama niska cena bez wysokiej jakości produktu nie jest w stanie zapewnić, że firma w długim okresie będzie w stanie utrzymać się na rynku i generować zyski. Dlatego też tak duża rola wysokiej jakości produktów i usług.

Jednakże jakość nie może być rozumiana w sposób techniczny tylko i wyłącznie jako zbiór określonych, z góry założonych parametrów, jakie ma posia-

dać dany produkt czy też usługa. Jakość to cały system interakcji na linii klient – organizacja oraz pomiędzy klientami wewnętrznymi. Interakcje te muszą być tak zorganizowane, aby zapewnić maksymalną efektywność całego procesu. Można to osiągnąć dzięki silnemu uwzględnieniu w procesie zarządzania elementów humanistycznych: kultury organizacyjnej, motywacji, komunikacji interpersonalnej, zarządzania wiedzą, pracy zespołowej oraz etyki i połączeniu ich z elementami ekonomicznymi i technicznymi w jeden spójnie działający system.

Przedstawiony model powiązań między wymienionymi sferami zarządzania pokazuje, że elementy humanistyczne są bardzo ważne i bez nich praktycznie menedżerowie nie są w stanie sprawnie zarządzać żadną organizacją. Natomiast w wyniku dbania o sferę humanistyczną nie tylko uzyskuje się większe zadowolenie pracowników i klientów, ale także poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa.

dr inż. Radosław Wolniak

Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością Procesów
i Produktów Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

- 1) Na przykład w normie ISO 9001:2000 problemom zarządzania zasobami ludzkimi jest poświęcony punkt 6.2 tej normy [9].
- 2) Na temat kultury organizacyjnej w zarządzaniu jakością zobacz: [3, 18].
- 3) Słowo kultura wywodzi się z języka łacińskiego, od terminu *cultura*, który oznacza uprawę roli, sposób uprawy, zabiegi pielęgnacyjne, ćwiczenie, doskonalenie, poprawę zdolności [13]. Także obecnie ciągle jeszcze tego słowa używa się w rolnictwie w pierwotnym znaczeniu, co można zaobserwować w takich zwrotach, jak: *kultura rolna*, *kultura bakterii*, bądź *monokultura*. Po raz pierwszy w nowym znaczeniu termin ten został użyty przez Cyserona, który w dziele *Disputationes Tusculanae* użył sformułowania *cultura animi* (dosłownie: *uprawa umysłu*).
- 4) A przynajmniej nie miały tak dużego oddziaływania jak dzisiaj, bo formalnie rzecz ujmując zawsze istniały międzynarodowe organizacje, działające w różnych kulturach jednocześnie, nawet w czasach starożytnych, np. pierwsze banki działające na terenie starożytnej Mezopotamii, Egiptu, państwa Hetytów i Mittanii.
- 5) Na przykład uważa się, że japońska kultura lepiej sprzyja pracy zespołowej, podczas gdy na przykład amerykańska jest skuteczniejsza w zakresie promowania indywidualnych osiągnięć i budzenia „ducha” rywalizacji między pracownikami. Porównaj [10, 13].
- 6) Przynajmniej tak się zwykle przyjmuje. Niektórzy autorzy jednakże się z tym nie zgadzają, uważając, że zmiany kulturowe mogą być wprowadzane szybko zarówno w krajach, jak i w organizacjach – porównaj [18].
- 7) Zespół można zdefiniować jako grupę pracowników występujących jako jednostka, często nadzorowaną tylko w niewielkim stopniu lub wcale, której zadaniem jest wykonywanie funkcji organizacyjnych [6]. Zwartość grupy – wskazuje na siłę wpływu grupy jako całości na poszczególnych członków [31]. Zespoły zadaniowe – zespoły powoływane do rozwiązywania określonego problemu lub zajęcia się zadaniem. Istnieją do czasu zakończenia zadania lub rozwiązania problemu [31].
- 8) Porównaj na przykład [34].
- 9) Obok tradycyjnych zasobów, czyli ziemi, pracy i kapitału.

BIBLIOGRAFIA

[1] ANSELL T., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.

- [2] CHMIELECKI A., *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1999.
- [3] DAHLGAARD J. J., KRISTENSEN K., KANJI G. K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] FAZLAGIĆ A., *Geneza i perspektywy zarządzania wiedzą*, „Problemy Jakości”, nr 10, 2002, s. 26–30.
- [5] FRYZEŁ B., *Etyka a jakość pracy*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 6: Determinanty jakości a efektywność procesów*, Kraków 2003, s. 171–187.
- [6] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- [7] HEMMI V.J., *Geben Sie Total Quality Management zweite Chance*, „New Management”, nr 4, 2003, s. 52–57.
- [8] HERZBERG F., MAUSNER B., SYNDERMAN B., *The Motivation to Work*, Wiley, New York 1959.
- [9] ISO 9001:2000. *Systemy zarządzania jakością*. Wymagania.
- [10] *Knowledge Management*, <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html#what>
- [11] *Komunikacja w twojej firmie*, <http://www.openlearning.pl/pl/szkolenia/internetowe/firma/komunikacja-w-organizacji.html>
- [12] *Komunikacja*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Komunikacja>
- [13] KORPANTY J., *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 2001.
- [14] KRZEMIEN E., WOLNIAK R., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością*, konferencja naukowa *Rola warunków w zarządzaniu jakością w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Radom 2004.
- [15] KRZEMIEN E., WOLNIAK R., *Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała 2004.
- [16] *Kultura organizacyjna*, http://www.p-soft.pl/page.php?hr_5
- [17] *Kultura*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kultura>
- [18] LOCK D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- [19] ŁAŃCUCKI J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, AE, Poznań 2001.
- [20] MACIEJEWSKA M., *Nie tylko pieniądze. Motywowanie – zasady i korzyści*, Wydawnictwo Personalne, Warszawa 1999.
- [21] MASŁOW A., *Motywacja a osobowość*, PAX, Warszawa 1990.
- [22] MCGREGOR D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York 1959.
- [23] McKENNA E., BEECH N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa 1997.
- [24] MUDIE P., COTTAM A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.
- [25] OLEKSYN T., *Motywacja a płaca*, „Personel”, nr 9, 1995.
- [26] PAWLAK W. R., *Zarządzanie wiedzą, czyli nowe wyzwania*, „Problemy Jakości”, nr 10, 2001.
- [27] PRATLEY P., *Etyka w biznesie*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
- [28] RZESZUTEK M., *System jakości a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Problemy Jakości” 1998, nr 6, s. 7–16.
- [29] SALEGNA G., FAZEL F., *Obstacles to Implementing Quality*, „Quality Progress”, nr 6, 2000.
- [30] SMITH G.F., *Too Many Types of Quality Problems*, „Quality Progress”, nr 4, 2000.
- [31] STONER J.A.F., FREEMAN R.E., GILBERT D.G. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [32] STROJNY M., *Knowledge Management czyli o potrzebie „nowego zarządzania” w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Nauki Polskiej, Kraków-Katowice 2001, s. 42–62.
- [33] ŚLIPKO T., *Zarys etyki ogólnej*, WAM 2002.
- [34] WOLNIAK R., *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*, „Problemy Jakości”, nr 2, 2005.