

Mariola Antczak
Grzegorz Czapnik

4

Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacji konferencji

- 4.1. Definicja i osiem zasad kompleksowego zarządzania jakością w organizacji konferencji
- 4.2. Jakość, informacja zwrotna i ewaluacja w odniesieniu do konferencji
- 4.3. Obszary kompleksowego zarządzania jakością w odniesieniu do konferencji
 - 4.3.1. Ocena merytoryczna wydarzenia
 - 4.3.2. Ocena organizacji czasu i przebiegu obrad
 - 4.3.3. Ocena komunikacji
 - 4.3.4. Ocena warunków technicznych i materialnych
 - 4.3.5. Ocena atmosfery obrad, komunikacji i współpracy
 - 4.3.6. Ocena współpracy
 - 4.3.7. Wskazanie i ocena barier napotykanych podczas konferencji i w jej organizacji
- 4.4. Narzędzia i techniki poprawy jakości
 - 4.4.1. Narzędzia jakości
 - 4.4.2. Techniki jakości

4. Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacji konferencji

Mariola Antczak

Katedra Informatologii i Bibliologii
Uniwersytet Łódzki
e-mail: mariola.antczak@uni.lodz.pl
<https://orcid.org/0000-0002-4378-7101>

Grzegorz Czapnik

Katedra Informatologii i Bibliologii
Uniwersytet Łódzki
e-mail: grzegorz.czapnik@uni.lodz.pl
<https://orcid.org/0000-0001-5396-0812>

System zarządzania jakością dzięki swojemu uniwersalnemu charakterowi może być implementowany w przedsiębiorstwach i organizacjach typu biznesowego, ale także non-profit. Jest możliwy w odniesieniu do organizacji konferencji, w tym – naukowych. Ciągłe podnoszenie jakości wydarzenia oraz doskonalenie procesów zarządczo-organizacyjnych leży w interesie wszystkich interesariuszy: jako jego organizatorów, sponsorów, przedstawicieli mediów, jak i najważniejszych – uczestników.

Pytania badawcze

- Co to jest TQM i jakie są jego cele i zasady?
- W jaki sposób można odnieść filozofię TQM do obszaru organizacji konferencji?
- Jaki związek ma jakość z informacją zwrotną i ewaluacją?
- Jakie pytania zadać interesariuszom, aby pozyskać dane wyjściowe do podnoszenia jakości organizacji konferencji?
- Jakie narzędzia i techniki można wykorzystać do poprawy jakości organizacji konferencji?



Jakość doświadczana przez klienta jest wrażeniem, które powstaje u niego w trakcie korzystania z produktu. Kiedy chcemy owo doświadczenie zmierzyć, zawsze mamy do czynienia z odszyfrowywaniem doświadczeń, które już wystąpiły. [...] wysoka jakość oznacza doskonałe trafienie w potrzeby klienta i wiąże się z poczuciem zachwytu produktem.

Urban, 2018, s. 13

4.1. Definicja i osiem zasad kompleksowego zarządzania jakością w organizacji konferencji

Definicji odnoszących się do kompleksowego zarządzania jakością (*Total Quality Management*, dalej: TQM), jak i teorii, których autorzy wyliczyli i opisali zasady rządzące procesem, jest wiele. Tadeusz Wawak i Dominika Krótkopad „rozłożyli” na elementy składowe TQM, podkreślając znaczenie każdego z nich.

Total oznacza objęcie tym systemem całej organizacji oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług, w każdej komórcie organizacji na każdym stanowisku w sposób nieograniczony.

Quality to spełnienie wymagań klientów wewnętrznych (w ramach organizacji) i zewnętrznych (poza nią) w sposób w pełni ich zadowalający.

Management to metoda rozwiązywania problemów i osiągania znacznej poprawy poprzez dążenie do wyższej jakości pracy i jej efektów, czyli podejmowania decyzji pro jakościowych, wykorzystujące skuteczne procedury i metody realizacji (Wawak & Krótkopad).

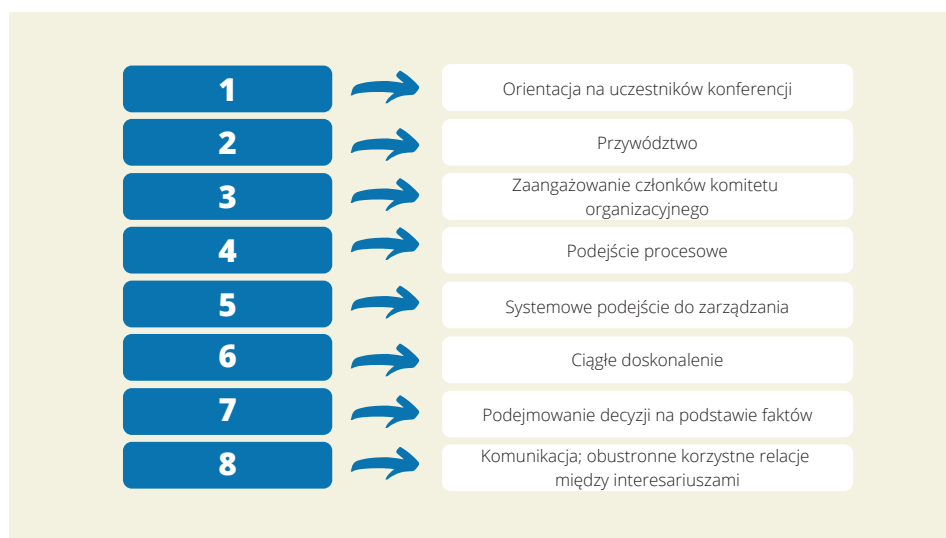
Wiesław Urban, definiując pojęcie jakości, określił ją jako przekraczanie dotychczas obowiązujących w danej sferze standardów (Urban, 2018, s. 9). Jednocześnie stwierdził też, że „Jakość interpretowana jako doskonałość i perfekcja jest niezmiernie ważna” (Urban, 2018, s. 11). Jak wspomniano we wstępie, TQM można zaimplementować do organizacji konferencji. Kompleksowe zarządzanie jakością rozumielibyśmy wówczas jako osiągnięcie zadowolenia jej uczestników, ale też zapewnienie organizatorom sukcesu, m.in. w postaci budowy lub ugruntowania dobrego wizerunku. W takim ujęciu TQM można byłoby porównać z definicją marketingu.

Celem TQM, jak podkreślił Rafał Szrajnert, „jest poprawa jakości wyników organizacji, w tym towarów i usług, poprzez ciągłe doskonalenie praktyk wewnętrznych” (Szrajnert). Powinniśmy zatem nadzorować działania wynikające z nakreślonych wcześniej zdefiniowanych zadań. Służy to utrzymaniu pożądanego poziomu doskonałości organizacji konferencji.

Do realizacji tak wyznaczonego celu niezbędna jest kontrola jakości i zapewnienie środków na poprawę procesów czy efektów związanych z usługą.

Zgodnie z zasadami TQM kładziemy nacisk na ciągłe doskonalenie organizacji konferencji i jej efektów. Wydarzenie powinno spełniać lub ewentualnie przekraczać wymagania lub oczekiwania interesariuszy (por. m.in.: Dubey & Gunasekaran, 2015; Putri et al., 2017). W praktyce oznacza to, aby: zwiększać zaangażowanie członków komitetu organizacyjnego (dalej: KO) i wolontariuszy, wspierać pracę zespołową, projektować skuteczne procesy, wdrażać *benchmarking* konkurencyjny, stale mierzyć wyniki oraz budować bliższe więzi pomiędzy klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi (por. m.in.: Putri et al., 2017; Prajogo & Sohal, 2004).

TQM to 8 zasad zarządzania jakością¹, które w odniesieniu do organizacji konferencji brzmiałyby tak, jak to zaprezentowano na ilustracji 4.1.



Ilustracja 4.1. Osiem zasad Total Quality Management

Źródło: opracowanie własne inspirowane m.in. Godyń, 2012; Szrajnert.

Opracowanie graficzne Przemysław Krysiński.

¹ Odpowiedniki w języku angielskim:

focus on customer,

leadership,

employee involvement,

process centered,

integrated system,

continuous improvement,

decision-making based on facts,

communication; mutually beneficial relations between stakeholders (oprac. własne inspirowane Szrajnert).

„Orientacja na klienta” jest pierwszą z ośmiu zasad zarządzania jakością (PN-EN ISO 9000:2006)². Sukces konferencji zależy w dużej mierze od uczestników, bez których udziału konferencja byłaby w ogóle niemożliwa, a zatem jako niezbędne postrzega się spełnianie ich potrzeb i oczekiwań. Podczas wyznaczania celów jakościowych, tworzenia polityki jakości, aktualizacji dokumentacji, jak również w trakcie planowania kolejnej edycji konferencji niezbędne są wyniki badań, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. To uczestnik ostatecznie oceni, czy podejmowane przez KO wysiłki były opłacalne (por. Szrajnert).

Druga zasada TQM odnosi się do przywództwa. W skład zarządu komitetu organizacyjnego wchodzi: kierownik konferencji, jego sekretarz generalny i przewodniczący komitetu naukowego. Biorą oni na siebie nie tylko przywileje, ale również odpowiedzialność i zobowiązania. Jeśli są to osoby charyzmatyczne, darzone w środowisku uznaniem i szacunkiem, doceniane za cechy charakteru, wiedzę i umiejętności organizacyjne, znacznie zwiększają szansę na sukces całego przedsięwzięcia.

Istotnym elementem w organizacji konferencji jest dbałość o odpowiednią kulturę organizacyjną i kreowanie w członkach komitetu poczucia dumy z tworzenia zespołu oraz odpowiedzialności za siebie nawzajem. Jeżeli jest taka potrzeba, członkowie komitetu powinni być zachęcani do rozwijania swoich umiejętności, zdobywania wiedzy, rozwoju osobistego i uczestnictwa w szkoleniach, które pomogłyby im sprostać nałożonym z tytułu pełnionych funkcji wymaganiom i obowiązkom. Tych aspektów dotyczy trzecia z przywołanych wcześniej zasad zarządzania jakością. Rafał Szrajnert podkreślił, iż całkowite zaangażowanie personelu w podejmowane działania jest możliwe jedynie przy ich podmiotowym traktowaniu i zapewnieniu odpowiedniego środowiska pracy, sprzyjającego aktywności i kreatywności.

Kolejna zasada nawiązuje natomiast do pojęcia procesu, którym jest „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (PN-EN ISO 9000:2006). „Wyjście” jednego procesu stanowi „wejście” do następnego. Każdy z procesów tworzący system zarządzania jakością organizacji konferencji powinien być poddany analizie. Cele i zakres, schematy, uprawnienia i odpowiedzialność każdego z członków komitetu, zobowiązania do realizacji określonych zadań powinny się znaleźć w opracowaniu systemowego podejścia do zarządzania jako efektu wzajemnego oddziaływania procesów oraz ustalenia powiązań między nimi.

Zintegrowany system oznacza dbałość o to, by każdy zrozumiał wizję, misję i zasady przewodnie w organizacji, a także zaakceptował politykę jakości i angażował się w realizację jej celów. Doświadczenie oraz umiejętności zdobyte w trakcie pracy nad organizacją konferencji z pewnością znajdą przełożenie w innych działaniach organizacyjnych jednostki.

² Od 1979 roku w ramach Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO) funkcjonuje Komitet Techniczny ISO/ITS 176, zajmujący się zagadnieniami związanymi z zarządzaniem jakością. Aktualna wersja normy ISO 9000 opublikowana jest w Polsce pod nazwą PN-EN ISO 9000:2006 System zarządzania jakością – podstawy i terminologia (por. Borys & Rogala (red.), 2007; Rogala, 2011).

Ponadto będą one stanowić bazę do pracy nad jakością działań w przyszłych wydarzeniach o podobnym charakterze. Ciągłe doskonalenie i praca nad jakością może dotyczyć: sposobów komunikacji, dotrzymywania terminów, realizacji zapowiedzi, koordynacji działań.

TQM można podsumować jako system zarządzania dla organizacji zorientowanej na klienta, który angażuje wszystkich pracowników w ciągłe doskonalenie (Szrajnert).

Działając w myśl TQM, należy stale gromadzić i analizować dane w celach: poprawy szybkości i dokładności podejmowania decyzji, osiągania konsensusu, ułatwiania przewidywania na podstawie popełnianych błędów w przeszłości, ale również bazując na dobrych decyzjach (por. Szrajnert). Wszystkie decyzje kierownika konferencji i osób funkcyjnych z KO powinny być podejmowane na podstawie danych, zebranych informacji zwrotnych i zgromadzonych dokumentów (por. ilustracja 4.2). W celu pozyskiwania opinii od uczestników konferencji często jest wykorzystywana „ankieta satysfakcji”, ale również pomocne są dane zdobyte w trakcie rozmów, konsultacji czy kontaktów z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi (szerzej na ten temat w kolejnych podrozdziałach).



Ilustracja 4.2. Zależność między jakością, informacją zwrotną a ewaluacją

Źródło: opracowanie własne.

„Obustronne korzystne relacje między interesariuszami” to ostatnia z ośmiu zasad zarządzania jakością. Oznacza niezbędną dla powodzenia przedsięwzięcia dbałość o dobre relacje pomiędzy: członkami KO, władzami uczelni, uczestnikami konferencji, sponsorami i patronami medialnymi. Relacje, o których mowa, bardzo często są wynikiem dobrej komunikacji. Z kolei na cechy komunikacji składają się: strategie, metody i terminowość.

TQM – metoda kierowania jednostką organizacyjną polegająca na współdziałaniu wszystkich jej członków. Wysuwa ona na pierwszy plan kwestie jakości i poprzez satysfakcjonowanie klienta zmierza do osiągnięcia perspektywicznego sukcesu jednostki organizacyjnej, korzyści dla jej pracowników i społeczeństwa (por. m.in.: Agus & Selvaraj, 2020; Godyń, 2012; Karapetrovic & Willborn, 1998).

Wśród wielu teorii dotyczących filozofii TQM, jak podkreślili Tadeusz Wawak i Dominika Krótkopad, można wyróżnić wspólne założenia. Inspirując się ich listą, można opracować podobną w odniesieniu do organizacji konferencji:

- bardzo silne skoncentrowanie działań na uczestnikach konferencji;
- rozwinięta umiejętność pracy grupowej wśród członków KO;
- ustalenie niezbędnych misji, celów oraz strategii rozwoju, a także metod pozwalających osiągnąć sukces;
- pełne zaangażowanie ze strony członków KO wobec działalności jakościowej;
- rdzeniem zarządzania przez jakość są ludzie;
- bieżąca zdolność do doskonalenia istotnych procesów odnoszących się do organizacji konferencji;
- działalność ukierunkowana na zaspokojenie potrzeb interesariuszy;
- duży wpływ na społeczeństwo ze względu na rozwój nauki (oprac. własne na podst. Wawak & Krótkopad).

4.2. Jakość, informacja zwrotna i ewaluacja w odniesieniu do konferencji

Aby dbać o jakość działań związanych z organizacją konferencji, jak i jej ostateczny odbiór, należy systematycznie pozyskiwać informację zwrotną od interesariuszy. Analiza zebranych danych będzie podstawą opracowania strategii ewaluacyjnej i polepszenia jakości. To cykl wzajemnie zespolonych i uzupełniających się działań (por. ilustracja 4.2).

Termin „ewaluacja” (ang. *evaluation*) według autorów *Oxford English Dictionary* to „oszacowanie wartości”³ (Evaluation. W: Oxford..., 2021). Nic dziwnego zatem, iż zaglądając do tego źródła, możemy błędnie zinterpretować, czym jest ewaluacja w odniesieniu

³ „The action of appraising or valuing (goods etc.); a calculation or statement of value” (Evaluation. W: Oxford..., 2021).

do konferencji. Karol Olejniczak we *Wprowadzeniu do zagadnień ewaluacji* podkreśla, że „w praktyce polskiej administracji połowy lat 90. termin ten jednak zniekształcono, tłumacząc go jako «ocena». Tymczasem «ewaluacja» to proces, w którym «ocena» jest tylko jednym z elementów” (Olejniczak, 2008, s. 18).

Termin ten może odnosić się m.in. do procesu doskonalenia organizacji konferencji. Jako punkt wyjścia do dalszych rozważań można przyjąć, iż:

„ewaluacja” to zróżnicowany zestaw metod i działań zorientowany na krytyczną refleksję nad wartością i jakością konferencji – zarówno procesów ich wdrażania, jak i ich efektów (definicja na podstawie Olejniczak, 2008, s. 19).

Celem konferencji powinno być osiągnięcie pewnych wyników związanych z nabywaniem nowej / poszerzaniem wiedzy, wymianą doświadczeń i kształceniem umiejętności, ale także nawiązywaniem współpracy naukowej z innymi przedstawicielami dyscypliny. Organizatorzy powinni również zwrócić uwagę na ewaluację wewnętrzną procesów organizacyjnych, w których brali udział. Dotyczy to m.in.: komunikacji, terminowości, indywidualnych problemów członków KO, które pojawiły się w trakcie przygotowań, umiejętności współpracy i jakości wykonywanych zadań. Kwestionariusz ankiety lub inna forma uzyskania informacji zwrotnej może zatem być adresowana do:

- uczestników konferencji (prelegentów i słuchaczy);
- członków komitetu organizacyjnego, w tym wolontariuszy;
- mediów, których przedstawiciele byli zaproszeni do współpracy;
- sponsorów.

4.3. Obszary kompleksowego zarządzania jakością w odniesieniu do konferencji

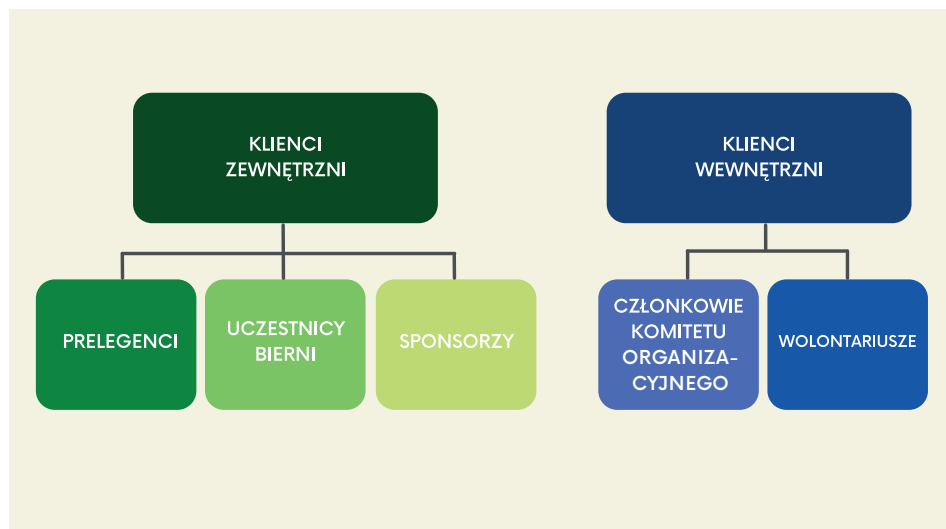
Aby w jakiś sposób uchwycić jakość doświadczaną przez klientów, sprowadza się ją do zestawu cech i bada się klientów, jak oceniają każdą z nich. Cechy te określa się często wymiarami jakości doświadczanej albo atrybutami jakości. Powstaje przy tym problem względnej ważności poszczególnych cech jakości. Kiedy podczas badania klientów pewien atrybut jest oceniany wyżej od innego, to wcale nie musi oznaczać, że dostarczono wyraźnie lepszą jakość, ponieważ dany atrybut może być mało istotny na tle innych składających się na zagregowaną percepcję jakość produktu.

Urban, 2018, s. 13

Konsekwencją wdrożenia założeń TQM – jak podkreśliła Małgorzata Hebda-Grodzka – powinno być uruchomienie mechanizmów gwarantujących jakość, „które powinny sprawiać, że pojawienie się jej jako cechy «produktu finalnego» jest po prostu czymś nieuniknionym”. Podstawą działania takich mechanizmów jest monitoring – stałe sprawdzanie (pomiar) parametrów jakościowych i ewaluacja (Hebda-Grodzka, 2002, s. 36). W odniesieniu do organizacji konferencji mechanizmami „gwarantującymi jakość” mogą być ustalone procedury i dobre praktyki, opracowane narzędzia i techniki, schematy i zasady komunikacji.

Jakość usług trudno zmierzyć. Jednym z najbardziej znanych sposobów jest pomiar „luki”, którą nazywana jest różnica między oczekiwaniami klienta a rzeczywistą usługą. Kiedy „luka” jest zerowa – można mówić o wysokiej jakości usługi. Korzystna sytuacja występuje wówczas, gdy klient jest zaskakiwany przekroczeniem swoich oczekiwań przez usługodawcę. Jakość może wówczas zostać określona jako doskonała, przekraczająca ustanowione w danym zakresie standardy (Urban, 2018, s. 14).

Monitoring jakości powinien obejmować przede wszystkim określenie obszarów, które będą objęte pomiarami, opracowanie odpowiednich skal i wskaźników oraz pozyskanie, a także analizę informacji. Ewaluowane powinny być wszelkie podejmowane działania, we wszystkich obszarach współpracy pomiędzy interesariuszami. Możemy wyróżnić klientów wewnętrznych i zewnętrznych konferencji, do których będziemy kierowali pytania, prosząc o informację zwrotną (por. ilustracja 4.3).



Ilustracja 4.3. Grupy podmiotów, do których organizatorzy konferencji mogą kierować pytania dotyczące aspektów jakościowych wydarzenia

Źródło: opracowanie własne. Opracowanie graficzne Przemysław Krysiński.

Monitoring jakości konferencji powinien uwzględniać także zróżnicowane relacje grup klientów z poszczególnymi obszarami pomiarów i analizy. O ile prelegenci i tzw. bierni uczestnicy (nazwa, w której zaakcentowano fakt niewyglaszania referatu) konferencji mają odpowiednie kompetencje do oceny strony merytorycznej wydarzenia, o tyle prawdopodobnie nie będą posiadali wiedzy na temat jakości współpracy klientów wewnętrznych.

W tabeli 4.1 zaprezentowano powiązanie obszarów analizy jakości z poszczególnymi grupami podmiotów. Wybrane zagadnienia szczegółowe i propozycje pytań dotyczących wytypowanych obszarów i grup klientów przedstawiono w tabelach 4.2–4.11, według kolorów zaprezentowanego w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Obszary analizy jakości w poszczególnych grupach podmiotów

Obszary analizy jakości	Grupy podmiotów				
	Klienci zewnętrzni			Klienci wewnętrzni	
	Prelegenci	Uczestnicy bierni	Sponsorzy	Członkowie KO	Wolontariusze
Treść	Tab. 4.2	Tab. 4.2	–	–	–
Organizacja	Tab. 4.3	Tab. 4.3	Tab. 4.3	Tab. 4.3	Tab. 4.3
Komunikacja	Tab. 4.4	Tab. 4.4	Tab. 4.4	Tab. 4.5	Tab. 4.5
Warunki techniczne	Tab. 4.6	Tab. 4.6	Tab. 4.6	Tab. 4.6	Tab. 4.6
Atmosfera	Tab. 4.7	Tab. 4.7	Tab. 4.7	Tab. 4.8	Tab. 4.8
Współpraca	–	–	Tab. 4.9	Tab. 4.10	Tab. 4.10
Bariery	Tab. 4.11	Tab. 4.11	Tab. 4.11	Tab. 4.11	Tab. 4.11

Źródło: opracowanie własne. Opracowanie graficzne Przemysław Krysiński.

4.3.1. Ocena merytoryczna wydarzenia

Jak wspomniano, monitoring jakości merytorycznej obrad powinien dotyczyć przede wszystkim dwóch grup klientów zewnętrznych – prelegentów oraz uczestników biernych konferencji. Informacje zwrotne od nich można z reguły uzyskać podczas obrad lub nawet dopiero pod koniec konferencji, w związku z tym analiza informacji oraz ewaluacja omawianego obszaru jest realna w odniesieniu do wydarzeń planowanych czy organizowanych

w przyszłości, w tym szczególnie kolejnych edycji konferencji cyklicznych. W tabeli 4.2 przedstawiono wybrane szczegółowe zagadnienia jakościowe z zakresu treści oraz przykłady pytań, które umożliwiają gromadzenie potrzebnych danych.

Tabela 4.2. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące jakości merytorycznej

Badane grupy podmiotów: prelegenci, uczestnicy bierni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Zgodność tematów wystąpień z tematyką konferencji	Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan(i) zgodność tematów wystąpień z tematyką konferencji? Uwaga! To pytanie może odnosić się do konkretnych wystąpień.
Realizacja celów konferencji	Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan(i) realizację wyznaczonych przez organizatorów celów konferencji? Uwaga! To pytanie można rozpiąć dla każdego z wyznaczonych/wybranych celów konferencji.
Forma obrad	Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan(i) formę obrad zaproponowaną podczas 3 sesji?
Dobór ekspertów / gości specjalnych	Jak w skali od 1 do 5 Pan(i) ocenia dobór poszczególnych ekspertów? ekspert 1 – ekspert 2 – ekspert 3 – ...
Dobór moderatora sesji	Jak w skali od 1 do 5 Pan(i) ocenia dobór moderatora sesji, w której Pan(i) występował(a) / w której Pan(i) uczestniczył(a)?

Źródło: opracowanie własne.

4.3.2. Ocena organizacji czasu i przebiegu obrad

Termin konferencji oraz organizacja przebiegu obrad to aspekty, które dotyczą wszystkich uczestników wydarzenia. W tabeli 4.3 przedstawiono wybrane zagadnienia oraz przykładowe pytania dotyczące organizacji przebiegu konferencji.

Tabela 4.3. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące organizacji konferencji

Badane grupy podmiotów: wszyscy klienci	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Termin konferencji	Jak Pan(i) ocenia wybór terminu konferencji? - o termin dogodny – - o termin niedogodny (dlaczego?) –
Czas trwania konferencji	Jak Pan(i) ocenia czas trwania konferencji? - o za długi - o odpowiedni - o za krótki Uwaga! Można zaproponować w kafeterii odpowiedzi możliwość propozycji własnej ankietowanego.
Program konferencji, liczba i organizacja sekcji	Jak Pan(i) ocenia program konferencji? - o zbyt rozbudowany - o odpowiedni - o zbyt skromny
Liczba i organizacja sekcji	Jak Pan(i) ocenia organizację obrad w sesjach? - o zorganizowano zbyt wiele równoległych sesji - o liczba równoległych sesji była odpowiednia - o podział na sesje nie był potrzebny
Czas wystąpień	Jak Pan(i) ocenia czas wystąpień? - o wystąpienia były zbyt długie - o czas wystąpień był odpowiednio dobrany - o wystąpienia były zbyt krótkie

Źródło: opracowanie własne.

4.3.3. Ocena komunikacji

Katarzyna Bielecka, omawiając zalety zastosowania TQM w produkcji przemysłowej, wskazała, że „charakterystyczną cechą TQM jest niezakłócony dialog pomiędzy głównym kierownictwem, inżynierami oraz szeregowymi pracownikami” (2017, s. 17). Podkreśliła przy tym, iż

warunkiem niezbędnym do wyprodukowania wyrobu lub dostarczenia na rynek usługi charakteryzującej się ponadprzeciętną jakością jest aktywny udział kierownika w całym procesie, osoby, która nie obawia się konfrontacji z podwładnym, konstruktywnej krytyki z jego strony, jak również [dla której] pomysły i propozycje płynące „z dołu” nie budzą negatywnych obaw (Bielecka, 2017, s. 17).

Organizacja konferencji w duchu zaleceń TQM wymaga zatem monitorowania jakości komunikacji ze wszystkimi klientami. Obszary analizy różnią się w tym wypadku dla klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W tabelach 4.4 oraz 4.5 przedstawiono wybrane zagadnienia oraz przykłady pytań dotyczące odpowiednio komunikacji z klientami zewnętrznymi i z wewnętrznymi.

Tabela 4.4. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące komunikacji z klientami zewnętrznymi

Badane grupy podmiotów: klienci zewnętrzni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Szybkość reakcji KO* na korespondencję kierowaną przez prelegentów i innych uczestników	Jak szybko uzyskiwał(a) Pan(i) odpowiedź na korespondencję kierowaną do KO konferencji? - o najdalej w ciągu trzech dni roboczych - o w ciągu tygodnia - o musiałem(-am) czekać dłużej niż tydzień
Jakość informacji udzielanych przez członków KO	Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan(i) jakość informacji udzielanych przez członków KO?
Kanały komunikacji z KO	Jakie kanały komunikacji preferował(a) Pan(i) w kontakcie z KO? - o poczta tradycyjna - o e-mail - o telefon - o spotkania wirtualne poprzez komunikator internetowy - o czat na stronie konferencji
* KO – komitet organizacyjny	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.5. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące komunikacji z klientami wewnętrznymi

Badane grupy podmiotów: klienci wewnętrzni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
1	2
Komunikacja z przewodniczącym KO*	Jak w skali od 1 do 5 Pan(i) ocenia efektywność/ szybkość reakcji przewodniczącego KO na zgłaszane problemy i wnioski?

1	2
Komunikacja z członkami KO	Jak w skali od 1 do 5 Pan(i) ocenia efektywność/szybkość reakcji współpracowników z KO na zgłaszane problemy i wnioski?
Uwzględnianie przez przewodniczącego uwag i komunikatów od członków KO	Proszę ocenić w skali od 1 do 5, w jakim stopniu przewodniczący KO uwzględniał Pana(i) uwagi.
Uwzględnianie przez członków KO uwag i komunikatów od przewodniczącego KO	Proszę ocenić w skali od 1 do 5, w jakim stopniu członkowie KO uwzględniali Pana(i) uwagi i komunikaty.
* KO – komitet organizacyjny	

Źródło: opracowanie własne.

4.3.4. Ocena warunków technicznych i materialnych

Warunki materialne konferencji oraz jakość zaplecza technicznego są przede wszystkim przedmiotem oceny klientów zewnętrznych, jednak wybrane aspekty tego obszaru analizy powinny być na bieżąco monitorowane także przez członków komitetu organizacyjnego i wolontariuszy. Wśród nich można wymienić zagadnienia dotyczące nagłośnienia czy technicznej realizacji prezentacji multimedialnych, a także zauważone bariery związane z lokalizacją (np. utrudniony z powodu korków dojazd na konferencję) lub architekturą miejsca konferencji (np. zauważone bariery architektoniczne utrudniające poruszanie się osób niepełnosprawnych). Czuwanie organizatorów nad aspektami technicznymi i materialnymi pozwala w czasie rzeczywistym reagować na – zawsze możliwe – problemy. W tabeli 4.6 przedstawiono wybrane zagadnienia jakościowe w tym obszarze analizy oraz przykładowe pytania, które można kierować do uczestników wydarzenia.

Tabela 4.6. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące warunków technicznych i materialnych

Badane grupy podmiotów: wszyscy klienci	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
1	2
Lokalizacja konferencji	Jak Pan(i) ocenia lokalizację konferencji? ○ dogodna ○ niedogodna (dlaczego?)

Tabela 4.6 (cd.)

1	2
Dostępność komunikacyjna miejsca konferencji	Ile czasu zabrało Panu(-i) dotarcie na dzisiejsze miejsce obrad? Jak ocenia Pan(i) udogodnienia komunikacyjne, pozwalające na punktualne dotarcie na miejsce obrad?
Warunki do wystąpienia (rzutniki, komputery, oprogramowanie, nagłośnienie itp.)	Jak Pan(i) ocenia zapewnione do wystąpienia warunki techniczne? ○ bardzo dobre ○ zadowalające ○ średnie ○ niezadowalające ○ bardzo słabe
Warunki pozwalające na uważne słuchanie wystąpień prelegentów	Jak Pan(i) ocenia nagłośnienie obrad konferencyjnych? ○ nagłośnienie było za słabe ○ nagłośnienie było odpowiednie ○ było zbyt głośno
Barьеры architektoniczne	Czy zauważył(a) Pan(i) jakiekolwiek bariery mogące utrudniać poruszanie się osobom niepełnosprawnym w miejscu konferencji? Jeżeli tak, to jakie?

Źródło: opracowanie własne.

4.3.5. Ocena atmosfery obrad, komunikacji i współpracy

Oprócz dobrej jakości merytorycznej obrad i wzorowej organizacji wszystkich procesów i działań ze strony komitetu organizacyjnego uczestnicy konferencji naukowych oczekują również przyjaznej i otwartej atmosfery, sprzyjającej nieskrępowanej i wolnej wymianie poglądów i naukowej dyskusji. Stworzenie takich warunków podczas konferencji jest jednym z trudniejszych zadań, w ogromnym stopniu zależnym od posiadanych przez wszystkich członków KO i wolontariuszy kompetencji miękkich. Ten obszar analizy powinien być rozpatrywany w dwóch aspektach – oddzielnie z punktu widzenia klientów zewnętrznych, którzy będą odnosić się do atmosfery stworzonej uczestnikom przez organizatorów, a oddzielnie przez członków KO i wolontariuszy, którzy będą mogli poddać ocenie atmosferę panującą wśród klientów wewnętrznych. W tabelach 4.7 i 4.8 przedstawiono wybrane aspekty analizy atmosfery obrad i pracy organizatorów oraz przykładowe pytania kierowane odpowiednio do klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Tabela 4.7. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące atmosfery na konferencji dla klientów zewnętrznych

Badane grupy podmiotów: klienci zewnętrzni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Podejście organizatorów do klientów	Jak Pan(i) ocenia podejście organizatorów konferencji do uczestników? ○ zawsze życzliwe i pomocne ○ w większości życzliwe i pomocne ○ obojętne ○ niezbyt życzliwe i pomocne ○ nieżyczliwe
Warunki do nawiązywania dialogu i współpracy	Jak Pan(i) ocenia stworzone przez organizatorów warunki do dialogu i nawiązywania współpracy? ○ bardzo dobre ○ zadowalające ○ średnie ○ niezadowalające ○ bardzo słabe

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.8. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące atmosfery na konferencji dla klientów wewnętrznych

Badane grupy podmiotów: klienci wewnętrzni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Atmosfera wewnątrz KO*	Oceń w skali od 1 do 5 atmosferę współpracy pomiędzy sobą a poszczególnymi członkami KO, z którymi współpracowałeś(-łaś).
Atmosfera relacji członków KO z wolontariuszami	Oceń w skali od 1 do 5 atmosferę współpracy pomiędzy sobą a wolontariuszami, z którymi współpracowałeś(-łaś).
* KO – komitet organizacyjny	

Źródło: opracowanie własne.

4.3.6. Ocena współpracy

Kolejnym obszarem, który powinien zostać uwzględniony w monitoringu jakości, jest współpraca między poszczególnymi grupami interesariuszy, mającymi znaczący udział w organizacji konferencji. Podmioty, od których powinny być zebrane odpowiednie informacje, obejmują: 1) sponsorów, jako grupę, która współuczestniczy w finansowym i materialnym

wspieraniu wydarzenia, oraz 2) członków komitetu organizacyjnego i wolontariuszy, 3) przedstawicieli mediów. W tabelach 4.9–4.11 przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące jakości współpracy, odpowiednio: KO ze sponsorami, pomiędzy członkami KO, w tym wolontariuszami, KO z mediami.

Tabela 4.9. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące jakości współpracy organizatorów i sponsorów

Badane grupy podmiotów: sponsorzy	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Formy współpracy	Proszę ocenić w skali od 1 do 5, jakie formy aktywności i współpracy w największym stopniu zaspokoiły Państwa oczekiwania (jeżeli nie korzystali Państwo z danej formy, prosimy wpisać 0): ○ stanowisko w kuluarach konferencyjnych ○ wystąpienie podczas sesji plenarnej ○ wystąpienie podczas sesji tematycznej ○ udział w panelu dyskusyjnym ○ promocja w materiałach konferencyjnych / publikacji pokonferencyjnej ○ inna forma – jaka?
Czas podjęcia współpracy	Jak, z perspektywy własnych celów, oceniają Państwo czas nawiązania współpracy przez KO*? ○ współpraca została nawiązana zbyt późno ○ współpraca została nawiązana w odpowiednim momencie
Kierunki poprawy jakości w zakresie współpracy ze sponsorami	Jakie aspekty współpracy powinny zostać przez organizatorów poprawione podczas kolejnych edycji konferencji?
* KO – komitet organizacyjny	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.10. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące jakości współpracy członków komitetu organizacyjnego i wolontariuszy między sobą

Badane grupy podmiotów: klienci wewnętrzni	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Decyzyjność i zarządzanie	Jak ocenia Pan(i) decyzje i polecenia kierownictwa? - o przygotowane zostały jasne procedury i instrukcje, dzięki którym zawsze wiedziałem(-am), co robić - o nie wszystkie aspekty moich działań były opisane w procedurach i instrukcjach, jednak kierownictwo podejmowało odpowiednie decyzje - o nie wszystkie aspekty moich działań były opisane w procedurach i instrukcjach, a osoby decyzyjne podejmowały niejednoznaczne decyzje - o zdarzały się sytuacje, w których nie wiedziałem(-am), co robić, a żadna z osób decyzyjnych nie podejmowała wówczas odpowiednich decyzji (jakie sytuacje?)
Współpraca w grupie	Jak ocenia Pan(i) jakość współpracy z pozostałymi członkami KO* i wolontariuszami? - o większość zadań była realizowana grupowo, a współpraca układała się bardzo dobrze - o tylko niektóre zadania były realizowane grupowo, a współpraca układała się bardzo dobrze - o większość zadań była realizowana grupowo, ale współpraca nie układała się zbyt dobrze - o tylko niektóre zadania były realizowane grupowo, ale współpraca nie układała się zbyt dobrze - o nie realizowałem(-am) żadnych zadań w grupie
Zaangażowanie we współpracę	Jak ocenia Pan(i) swoje zaangażowanie we współpracę z członkami KO? Jak ocenia Pan(i) zaangażowanie we współpracę poniżej wymienionych członków KO? Proszę skomentować oceny.
* KO – komitet organizacyjny	

Źródło: opracowanie własne.

4.3.7. Wskazanie i ocena barier napotykanych podczas konferencji i w jej organizacji

Pomimo starań całego zespołu organizatorów o zapewnienie dobrej jakości konferencji klienci mogą odczuwać dyskomfort lub obniżać swoją ocenę w konfrontacji z barierami, które utrudniają pełne i satysfakcjonujące uczestnictwo w wydarzeniu. Wśród nich

szczególne znaczenie ma koszt udziału w konferencji, który – jeżeli z perspektywy uczestnika jest zbyt wysoki – może powodować niezadowolenie nawet w sytuacji, gdy jakość treści, organizacji, komunikacji i obsługi stoi na wysokim poziomie. Barierą może się okazać również trudna dostępność miejsca obrad, niezapewnienie tłumaczenia symultanicznego wystąpień w językach obcych, ale także problem z szybkim uzyskaniem potrzebnych dokumentów (poświadczeń udziału w konferencji, delegacji itp.) lub niezbędnych informacji, np. gdzie jest zlokalizowana rejestracja, jak dotrzeć do toalet. Organizatorzy powinni na bieżąco śledzić sytuację i rejestrować wszelkie zgłaszane przez klientów bariery i problemy. W tabeli 4.11 przedstawiono wybrane zagadnienia, które dotyczą przeszkód napotkanych podczas konferencji.

Tabela 4.11. Przykładowe zagadnienia i pytania dotyczące barier i przeszkód napotkanych podczas konferencji

Badane grupy podmiotów: wszyscy klienci	
Zagadnienia	Przykładowe pytania
Rodzaj i charakter bariery	Jakie problemy i bariery utrudniające satysfakcjonujący udział w konferencji napotkał(a) Pan(i) podczas obrad? Prosimy o ich scharakteryzowanie:
Koszt konferencji	Jak Pan(i) ocenia koszt uczestnictwa w konferencji? ○ jest zbyt wysoki, nawet uwzględniając dobrą jakość obrad ○ jest wysoki, ale rekompensuje to jakość obrad ○ jest podobny jak innych wydarzeń tego typu ○ jest niski jak na dobrą jakość obrad ○ jest niski i odpowiada jakości obrad

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Narzędzia i techniki poprawy jakości

Wysoka jakość wymaga systematycznych działań i trwałego dążenia do ciągłej poprawy świadczenia usług [...].

Urban, 2018, s. 22

Uzyskane w wyniku monitoringu dane stanowią podstawę ewaluacji procesów i działań organizacyjnych, która powinna prowadzić do poprawy jakości kolejnych konferencji (por. ilustracja 4.2). Członkowie KO muszą w tym celu przeprowadzić analizę zebranych danych, wyodrębnić krytyczne obszary i aspekty modyfikacji oraz wypracować i wdrożyć odpowiednie zmiany. Opinie uzyskane od uczestników, organizatorów, sponsorów i wolon-

tariuszy mogą stanowić pokaźny zbiór, który nie jest łatwo podsumować i ocenić. Dorota Książek i Mariusz Ligarski zaznaczają, że „aby prowadzić skuteczne doskonalenie, potrzebne są właściwe mechanizmy odpowiedzialne za zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie danych” (Książek & Ligarski, 2017, s. 333), podkreślając przy tym, iż przetwarzanie danych i ich zastosowanie do podejmowania decyzji sprawia trudności w wielu organizacjach (Książek & Ligarski, 2017, s. 333). Skuteczne wykorzystanie informacji, zebranych w wyniku monitoringu uczestników konferencji do wdrożenia odpowiednich zmian projakościowych mogą wspomóc, wypracowane na gruncie nauki o zarządzaniu jakością, odpowiednie narzędzia i techniki jakości.

4.4.1. Narzędzia jakości

Stanisław Zajęc i Bernadetta Kudła definiują narzędzia jakości jako:

instrumenty, które są potrzebne do przetwarzania oraz zbierania danych powiązanych z różnymi aspektami zarządzania jakością. Mają one charakter operacyjny i krótkotrwały (Zajęc & Kudła, 2016, s. 363).

Narzędzia, które mogą służyć poprawie jakości usług, umożliwiają wykorzystującym je osobom/organizacjom:

- zbieranie, odkrywanie, przetwarzanie oraz wizualizację danych i wyników,
- diagnozowanie procesów i ich monitorowanie,
- odnoszenie wyników do wyznaczonych wcześniej celów,
- pokazywanie wyników procesów oraz trendów,
- upraszczając doskonalenie produktów,
- umożliwiają podejmowanie decyzji, jak i analizowanie efektywności decyzji już podjętych (opracowanie własne na podst. Zajęc & Kudła, 2016, s. 363)⁴.

Narzędzia jakości są dzielone na 2 podstawowe grupy, ze względu na czas, w którym rozpoczęto ich wykorzystywanie:

- narzędzia „tradycyjne” – o charakterze ilościowym, oparte na analizie i statystyce matematycznej;

⁴ W literaturze poświęconej zarządzaniu jakością można znaleźć wiele różnych definicji narzędzi zarządzania jakością, a także wiele sposobów ich klasyfikacji (por. Kubiś & Oronowicz, 2017, s. 145).

- narzędzia „nowe”, używane przede wszystkim do identyfikacji, kategoryzacji oraz analizy problemów o charakterze jakościowym (Kubiś & Oronowicz, 2017, s. 145–147).

Dodatkowo możemy wyróżnić narzędzia wspomagające – o charakterze analityczno-diagnostycznym (Kubiś & Oronowicz, 2017, s. 145–147).

Do analizy i syntezy zgromadzonych danych KO może zaadaptować i wykorzystać proste narzędzia „tradycyjne”⁵, w szczególności arkusze analityczne⁶, histogramy (wykresy częstości), diagramy Pareto, diagramy przebiegu procesu (więcej na ten temat: Matys & Pabian, 2020), lub wybrane narzędzia „nowe”⁷, w tym diagramy pokrewieństwa, umożliwiające grupowanie pomysłów, idei czy problemów, lub diagramy macierzowe, pozwalające m.in. na poszukiwanie i ocenę zależności między konkretnymi wymaganiami klientów a wybranymi parametrami opisującymi analizowane obszary konferencji (więcej na ten temat: Kubiś & Oronowicz, 2017, s. 145–147).

Dla organizatorów konferencji szczególnie przydatne będą wybrane narzędzia wspomagające, zwłaszcza „burza mózgów”, którą można wykorzystać zarówno do wyznaczenia kluczowych obszarów poprawy jakości, jak też podczas poszukiwania najlepszych rozwiązań ewaluacyjnych. Narzędziem jakości może być także *benchmarking*, rozumiany jako systematyczne porównanie konferencji z konkurencyjnymi lub przodującymi w danej branży wydarzeniami oraz skopiowanie sprawdzonych wzorów postępowania (procesów, metod, sposobów działania) (na podst. Wawak & Michałowska, 2020).

4.4.2. Techniki jakości

Pojęcie technik jakości jest w literaturze interpretowane na dwa sposoby. W szerokim ujęciu technika jest zestawem narzędzi, odpowiednio dobranych pod kątem realizacji określonego celu:

Pojedyncze narzędzie jest instrumentem o jasno określonej funkcji i jest zwykle stosowane samodzielnie, natomiast **technika ma szersze zastosowanie i jest rozumiana jako zestaw narzędzi** (Tari & Sabater, 2004, s. 269).

⁵ Jest to zestaw 7 narzędzi zarządzania jakością, zaproponowanych przez Kaoru Ishikawę.

⁶ Proste narzędzie zbierania informacji na temat konkretnych procesów, tworzone w celach rejestracyjnych.

⁷ Zestaw 7 „nowych” narzędzi został opracowany przede wszystkim do uzupełnienia i wspomagania narzędzi ilościowych (zob. Kubiś & Oronowicz, 2017, s. 146–147).

Interpretacja ta zastosowana w odniesieniu do organizacji konferencji oznaczałaby stworzenie „procesu analitycznego” obejmującego co najmniej:

- statystyczną analizę zebranych danych – na przykład z wykorzystaniem podstawowych wskaźników matematycznych i statystycznych, jak: liczność poszczególnych odpowiedzi, średnie wyniki, mediany, odchylenia, rozkłady, oraz metod wizualizacyjnych, jak wykresy, diagramy czy schematy;
- wyodrębnienie obszarów i zagadnień mających krytyczny wpływ na realną i postrzeganą jakość konferencji – na przykład za pomocą analizy macierzowej lub zaadaptowanej metody QFD⁸;
- opracowanie kierunków poprawy jakości oraz szczegółowych procedur i instrukcji działań – najlepiej z wykorzystaniem narzędzi pracy grupowej, jak „burza mózgów”.

W węższym ujęciu techniki doskonalenia jakości to

środki i czynności oraz logiczny sposób postępowania dotyczący określonego, wąskiego problemu, jak również są one szczegółowym sposobem realizacji, służącym do osiągnięcia postawionych celów cząstkowych (Zajac & Kudła, 2016, s. 364).

Techniki jakości są opisywane przez zbiory zasad, instrukcji i procedur. W świetle tej interpretacji technikami jakości są również, opracowane z myślą o kolejnych konferencjach, „niesformalizowane” instrumenty, jak: harmonogramy konferencji, procedury i diagramy przepływu informacji między organizatorami a uczestnikami lub szczegółowe zadania i instrukcje pracy dla poszczególnych członków KO.

Niektóre narzędzia i techniki zarządzania jakością mogą być wykorzystywane przez kierownika lub wyznaczoną przez niego osobę, inne wymagają zaangażowania wielu członków KO. Wyniki przeprowadzonej analizy oraz decyzje dotyczące kierunków pożądanych zmian powinny być jednak przedstawione wszystkim „klientom wewnętrznym”, którzy – zgodnie z filozofią TQM – powinni wspólnie pracować nad poprawą jakości kolejnych konferencji.

⁸ QFD (ang. *Quality Function Deployment* = dopasowanie funkcji jakości) – opracowana w latach 70. XX wieku metoda macierzowej analizy zależności między potrzebami klientów a technicznymi aspektami produktu (obecnie – również usług), pozwalająca na ilościowe oszacowanie wpływu poszczególnych aspektów na ocenę jakości produktu przez klientów. W QFD wykorzystuje się diagramy „domu jakości”, które umożliwiają wskazanie obszarów modyfikacji kluczowych dla poprawy jakości produktu w kierunku zgodnym z potrzebami klientów (por. Wawak et al., 2020). W ramach adaptacji tej metody do ewaluacji konferencji techniczne aspekty produktu powinny zostać zastąpione przez mierzalne cechy i wskaźniki opisujące organizowane wydarzenie.

Wnioski

1. TQM (*Total Quality Management*) to koncepcja zarządzania jakością, której celem jest poprawa wyników organizacji, w tym towarów i usług, poprzez ciągłe doskonalenie praktyk wewnętrznych.
2. W odniesieniu do organizacji konferencji wdrożenie TQM oznacza zwiększanie zaangażowania członków komitetu organizacyjnego i wolontariuszy, wspieranie pracy zespołowej, projektowanie skutecznych procesów, wdrażanie *benchmarkingu* konkurencyjnego, kontrolowanie osiąganych wyników oraz budowę bliższych więzi pomiędzy klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi.
3. Zarządzanie jakością w duchu TQM wymaga stałego gromadzenia i analizy danych w celach: poprawy szybkości i dokładności podejmowania decyzji, osiągania konsensusu, ułatwiania przewidywania na podstawie popełnianych błędów w przeszłości.
4. Wszystkie decyzje kierownika konferencji i osób funkcyjnych z komitetu powinny być podejmowane na podstawie danych, zebranych informacji zwrotnych i zgromadzonych dokumentów. Ewaluowane powinny być wszelkie podejmowane działania, we wszystkich obszarach współpracy pomiędzy interesariuszami. Pytania powinny być dostosowane do konkretnej grupy interesariuszy oraz obszaru ewaluacji, ponadto być szczegółowe i konkretne tak, aby służyły późniejszej ewaluacji. Przykłady takich pytań podano w tekście.
5. Organizatorzy konferencji powinni stosować techniki jakościowe, oparte na wykorzystaniu narzędzi analitycznych, statystycznych i wspomagających, w celu poprawy jakości wydarzenia.

Bibliografia

- Agus, A. & Selvaraj, R. (2020). The effects of people and technical oriented TQM on productivity. The mediating role of production performance. *International Journal of Business & Society*, 21(1), pp. 234–252.
- Bielecka, K. (2017). TQM gwarantem sukcesu jednostki gospodarczej. W: M. Salerno-Kochan (red.), *Wybrane aspekty zarządzania jakością*. Kraków: Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, s. 14–19.
- Borys, T. & Rogala, P. (red.) (2007). *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. (2015). Exploring soft TQM dimensions and their impact on firm performance: some exploratory empirical results. *International Journal of Production Research*, 53(2), pp. 371–382.

- Evaluation (2021). In: Oxford English Dictionary. Available on: www.oed.com/view/Entry/65182
- Głowacka, E. (2002). Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych. *Biuletyn EBIB*, 30. Dostępny w: <http://www.ebib.pl/2002/30/glowacka.php>
- Godyń, D. (2012). TQM – Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie przez jakość. Dostępny w: <https://centrum.jakosci.pl/podstawy-jakosci/zarzadzanie-przez-jakosc>
- Hebda-Grodzka, M. (2002). Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) jako możliwość zmian w oświacie. Dostępny w: <https://studylibpl.com/doc/1163249/i.-istota-tqm>
- Karapetrovic, S. & Willborn, W. (1998). The system's view for clarification of quality vocabulary. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), pp. 99–120. Available on: <https://doi.org/10.1108/02656719810198601>
- Książek, D. & Ligarski, M. J. (2017). Badanie trudności przy zbieraniu i analizie danych dla potrzeb doskonalenia w dojrzałym systemie zarządzania jakością. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. T. 2. Oficyna Wydaw. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s. 333–343.
- Kubiś, M. & Oronowicz, M. (2017). Istota koncepcji oraz narzędzi zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. W: M. Salerno-Kochan (red.). *Wybrane aspekty zarządzania jakością*. Kraków: Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, s. 145–150.
- Matys, A. & Pabian, M. (2020). Diagram procesu. W: *Encyklopedia Zarządzania*. Dostępny w: https://mfiles.pl/pl/index.php/Diagram_procesu
- Mydlarz, A. (2018). Arkusz kontrolny – wartości niemierzalne – podstawy śledzenia procesu. Dostępny w: <https://inzynierjakosci.pl/2018/01/arkusz-kontrolny-przyklady/>
- Olejniczak, K. (2008). Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji. W: K. Olejniczak, M. Kozak & B. Ledzion (red. nauk.). *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 17–43. Dostępny również w wersji PDF: http://rszarf.ips.uw.edu.pl/ewalps/teksty/olejniczak_podrecznik.pdf
- PN-EN ISO 9000:2006 Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia.
- PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – wymagania.
- PN-EN ISO 9004:2010 Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.
- Prajogo, D. I. & Sohal, A. S. (2004). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – The mediating role of TQM. *European Journal of Operation Research*, 168, pp. 35–50.
- Putri, N. T., Mohd Yusof, S., Hasan, A. & Darma, H. S. (2017). A structural equation model for evaluating the relationship between total quality management and employees' productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8), pp. 1138–1151.
- Rogala, P. 2011. Zarządzanie procesami według norm ISO serii 9000. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 169, pp. 405–412. Dostępny w: https://dbc.wroc.pl/Content/73830/Rogala_Zarzadzanie_Procesami_Wedlug_Norm_ISO_2011.pdf
- Rutkowska, V. (2002). Wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania w oparciu o normy ISO – nową szansą dla organizacji non-profit. *Studia i Prace Wydziału Nauk*

Ekonomicznych i Zarządzania, 6, pp. 385–394. Dostępny w: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2008-t6/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2008-t6-s385-394/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarządzania-r2008-t6-s385-394.pdf

Szrajnert, R. Total quality management TQM. Kompleksowe zarządzanie jakością (wdrażać proces). Dostępny w: <https://www.rafaleszrajnert.pl/total-quality-management-tqm/>

Tari, J. J. & Sabater, V. (2004). Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, 92, pp. 267–280.

Urban, W. (2018). Zarządzanie jakością usług. Warszawa: Wydaw. Nauk. PWN.

Wawak, T. & Krótkopad, D. Istota zarządzania przez jakość. W: Encyklopedia Zarządzania. Dostępny w: https://mfiles.pl/pl/index.php/Istota_zarz%C4%85dzania_przez_jako%C5%9B%C4%87

Wawak, S. & Michałowska, A. (2020). Benchmarking. W: Encyklopedia Zarządzania. Dostępny w: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Benchmarking>

Wawak, S., Martyna, D. & Turek, B. (2020). QFD. W: Encyklopedia Zarządzania. Dostępny w: <https://mfiles.pl/pl/index.php/QFD>

Wyrzykowska, B. (2006). Zarządzanie jakością w instytucjach publicznych, s. 75–89. Dostępny w: http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2006_n61_s75.pdf

Zajac, S. & Kudła, B. (2016). Ocena wdrożenia oraz wykorzystania metod, narzędzi i technik zarządzania jakością w przedsiębiorstwach w województwie podkarpackim. W: P. Lenik (red.). Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym. Krosno: Karpaczka Państwowa Uczelnia w Krośnie, s. 359–383.