

Mateusz Tomanek, Zdzisław Markuszewski. Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych
= The ability to implement TQM in sport clubs. Journal of Education, Health and Sport. 2016;6(9):966-974. eISSN 2391-8306.
DOI <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.212376>
<https://pbn.nauka.gov.pl/sedno-webapp/works/769709>

The journal has had 7 points in Ministry of Science and Higher Education parametric evaluation. Part B item 755 (23.12.2015). 755 Journal of Education, Health and Sport eISSN 2391-8306 7 © The Author (s) 2016;
This article is published with open access at Licensee Open Journal Systems of Kazimierz Wielki University in Bydgoszcz, Poland
Open Access. This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Noncommercial License which permits any noncommercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author(s) and source are credited. This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.
This is an open access article licensed under the terms of the Creative Commons Attribution Non Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted, non commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the work is properly cited.
The authors declare that there is no conflict of interests regarding the publication of this paper.
Received: 05.11.2016. Revised 25.11.2016. Accepted: 06.12.2016.

Mateusz Tomanek¹

Katedra Doskonałości Biznesowej, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania,
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Zdzisław Markuszewski

Katedra Ekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Możliwości wdrożeń koncepcji zarządzania przez jakość (TQM) w klubach sportowych **The ability to implement TQM in sport clubs**

Streszczenie

W artykule dokonano analizy możliwości wdrożenia TQM w klubach sportowych, oraz przedstawiono w jaki sposób można wykorzystać narzędzia stosowane w TQM w organizacjach sportowych.

Słowa kluczowe: TQM, sport, klub sportowy, jakość, zarządzanie

Abstract

This paper provides an analysis of the ability to implement TQM in sport clubs, depicting the manner in which TQM tools can be used by said clubs.

Keywords: TQM, sport, sport club, quality, management

Wprowadzenie

Jakość i jej podnoszenie coraz częściej jest wypowiadana z ust polityków i dziennikarzy, którzy chcą chwalić się lepszymi wynikami osiąganymi przez poszczególne

¹ mgr inż. Mateusz Tomanek, e-mail: mtomanek@umk.pl
dr Zdzisław Markuszewski, e-mail: zmarkusz@umk.pl

reprezentacje, zawodników, czy też kluby. Warto jednak zastanowić się czy tylko pokazywanie ile kosztowało zdobycie medalu Igrzysk Olimpijskich jest skuteczną miarą w porównywaniu do rozwinięcia struktur szkolenia sportowego w poszczególnych krajach.

Według ostatniego raportu Głównego Urzędu Statystycznego pt. *Kultura w Polsce w latach 2011-2012* [4] pod koniec 2012 roku w Polsce było 7860 klubów sportowych, w których ćwiczyło 546 tys. osób, w tym 329 tys. osób poniżej 18 roku życia. Mimo takich liczb, gdzie średnia liczba osób ćwiczących na jeden klub to blisko 70 zawodników, trzeba mieć świadomość w projektowaniu/wdrażaniu zarządzania jakością że zarząd klubu to przede wszystkim społecznicy, a nie osoby zatrudnione na pełnym etacie w organizacji sportowej. R. Panfil [14] wskazał na trzy etapy rozwoju klubu sportowego – społeczny, publiczny i rynkowy. Bazując na tym podziale, może stwierdzić że znaczna większość klubów sportowych jest w stanie rozwoju publicznego, co można zaobserwować poprzez dofinansowywanie działań organizacji przez środki samorządowe i rządowe. Będąc już przy etapach rozwoju klubów sportowych, warto dodać, że poprzez zwiększenie nacisku na profesjonalizację działań klubów sportowych w formie spółek kapitałowych (rozwój rynkowy) wśród tej grupy organizacji dopatruje się największe szanse wdrożenia jednego z zaprezentowanych narzędzi i technik. Mimo tego, warto jednak aby kluby będące w fazie rozwoju publicznego (i często już tam zostające) chciały też zaczerpnąć przynajmniej kilka aspektów z wyszczególnionych rozwiązań.

Badania dotyczące jakości w klubach sportowych najczęściej dotyczą satysfakcji ich usług przeprowadzanych wśród kibiców, a nie samej istoty – poprawy jakości (totalnej) zarządzania klubem. Nie jest to oczywiście błąd, jednak trzeba mieć na uwadze to, że badania satysfakcji kibiców są jednym z elementów wdrożenia zarządzania jakością w klubie sportowym. Ideą artykułu jest to, aby uświadomić trenerom, pracownikom, a także zarząd klubu jak ważnymi (często niewymagającymi zwiększenia nakładów finansowych) w poprawie jakości funkcjonowania klubu są rozwiązania wdrażane w organizacjach z innych branż. Szkolenia, wymiana informacji, otwartość na zmiany, transparentność, inwentaryzacja możliwości marketingowych, organizacja „dni otwartych” połączonych z rywalizacją mieszkańców gminy – są to nieliczne przykłady które każdy z klubów może wdrożyć u siebie.

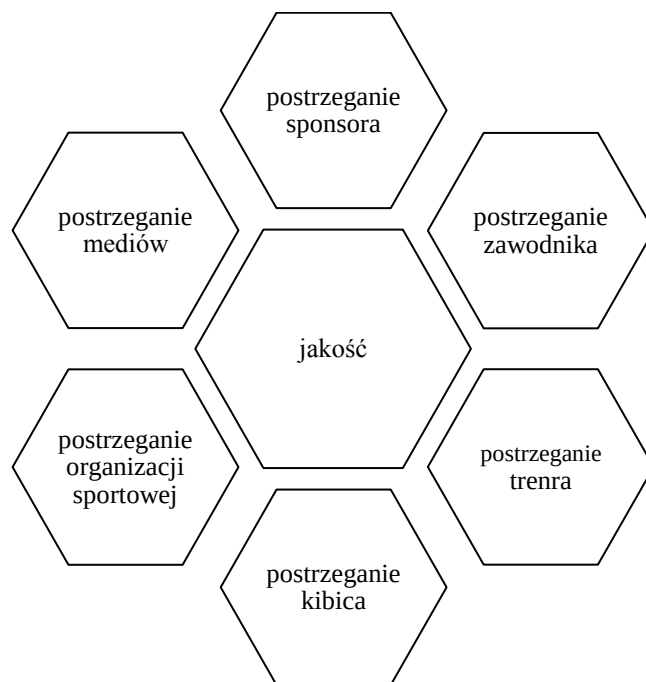
Jakość w sporcie

Przedstawiając rozwiązania możliwości wdrożeń zarządzania jakością, warto na wstępie zaznaczyć, że autor tekstu traktuje organizacje sportowe jako podmioty świadczące przede wszystkim usługi (widowiska sportowe, szkolenie, wynajem, sprzedaż powierzchni reklamowej, etc.), co jest istotne pod względem wyboru zastosowania narzędzi i technik zarządzania jakością. Zarówno wyżej przedstawione przykłady usług jak i inne, które możemy sami wskazać zawierają zawsze te same cztery cechy: nierozdzielność, niematerialność, różnorodność, nietrwałość [1]. Jednak warto pamiętać, że kibice są o dużo bardziej przywiązani do swojej drużyny (rzadko zdarza się, że fan zaczyna kibicować innej drużynie w tej samej dyscyplinie sportowej), niż w przypadku zmian możliwych w „tradycyjnych” usługach jak np. fryzjer, wynajem, opieka lekarska, gastronomia, czy hotelarstwo [19]. To co zauważył R. Cialdini [3] wśród zachowań kibiców, dominuje też pewna prawidłowość, która jest widoczna podczas porażek drużyny, słysząc wśród kibiców że „to oni [zawodnicy] przegrali”, natomiast gdy ulubiona drużyna wygrywa mówią „my wygraliśmy”.

Powracając jednak do sedna artykułu, pojęcie jakości można interpretować na wieloraki sposób, w literaturze spotyka się nawet propozycję, aby jakość uznać za pojęcie niedefiniowalne, ponieważ jego sens jest intuicyjnie zrozumiały i za każdym razem wynika z

kontekstu [10]. Warto jednak pamiętać o tym, że w pojęciu jakości możemy m.in. wyróżnić jakość produktu, która (w ujęciu deskryptywnym) oznacza zespół cech wpływających na zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb, oraz jakość techniczną, oznaczającą zbiór wymagań stawianych produktowi przeznaczonemu do określonego użytkowania) [6].

Pojęcie jakości można rozważać również z punktu widzenia konsumenta – kibica, sponsora, trenera, zawodnika, mediów oraz z samego klubu sportowego. W pierwszym przypadku informacje o pożądanej jakości możemy uzyskać m.in. poprzez badania opinii kibiców, gdzie respondenci będą odpowiadać na aspekty zależne od klubu (polityka cenowa, akcje marketingowe, bogactwo atrakcji podczas meczu, obsługa) jak i aspekty w których klub ma mniejsze możliwości zmian (np. termin meczu ustalany przez ligę, stan techniczny obiektu sportowego, którego klub jest użytkownikiem, a nie właścicielem). Jakość w odczuciu sponsora (w tym administracji rządowej i samorządowej) nabiera inne znaczenie, w którym jako najważniejsze aspekty stanowi realizacja umowy sponsoringowej, budowanie pozytywnego wizerunku (przedsiębiorstwa), nie zapominając o transparentności działań klubu. Rozumienie jakości z punktu widzenia klubu sportowego to nie tylko realizacja celu statutowego organizacji, którym jest promocja danej dyscypliny sportowej, ale także dbanie o jak najwyższy poziom zadowolenia kibiców i sponsorów. W związku z tym, pojęcie jakości w klubie sportowym powinno być szerszej traktowane niż pozostałe dwa ujęcia. Warto jednak dodać, że przez ingerencję sponsorów z kibicami (np. poprzez zakup produktów, skorzystania z usług), postrzegane pojęcie jakości także będzie miało wspólne punkty. Powyższe relacje przedstawia Ryc. 1.



Ryc. 1. Jakość klubu sportowego

Źródło: Opracowanie własne.

Dla lepszego odbioru tekstu, w szczególności dla pracowników klubów sportowych, warto zaznaczyć różnice w dwóch pojęciach: zarządzanie jakością, oraz zarządzanie przez jakość (*Total Quality Management-TQM*). Pierwszy aspekt definiuje się jako element całości funkcji zarządzania, które ustalają politykę jakości, cele i odpowiedzialność, jak również środki urzeczywistniające te zadania w ramach systemu jakości, takie jak planowanie, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości [11]. Drugie pojęcie –

zarządzanie przez jakość zamiennie pisane jako kompleksowe zarządzanie jakością (rzadziej używane w literaturze), zostało opisane w dalszej części artykułu.

Zastosowanie TQM w organizacjach sportowych

Total Quality Management (TQM), czyli kompleksowe zarządzanie jakością jest metodą, w której wszyscy pracownicy firmy zaangażowani są w nieustanne podnoszenie jakości usług i procesów przedsiębiorstwa [1]. *British Quality Association* określa TQM jako zespołową filozofię zarządzania przedsiębiorstwem, w której potrzeby klienta i cele przedsiębiorstwa są nierozłączne [2]. Trzeba mieć na względzie fakt, że organizacje sportowe mają różne cele swojej działalności. Prezes, rada nadzorcza lub główny sponsor klubu często określa plany na najbliższe lata działalności organizacji. Strategia ta nie jest taka sama dla każdego klubu sportowego, a może ona opisywać m.in.: (1) zajęcie czołowego miejsca w lidze + awans (jeżeli to możliwe), (2) utrzymanie/awans do play-off (ale bez awansu do wyższej ligi), (3) rywalizacja na dole tabeli rozgrywkowej. Zestawiając to z oczekiwaniami konsumentów można dostrzec pewnego rodzaju sprzeczność w celach przedsiębiorstwa i potrzebami klienta (kibica). Często jednak kluby sportowe rozwiązują ten problem (innych celów przedsiębiorstwa i kibica) poprzez wybór kilku meczy, które trzeba wygrać – i to nie tylko przez słynne mecze derbowe, ale też przez mecze z drużynami z którymi od dawna toczyło się pojedynki na boisku.

Zastanawiając się nad tym, jakie aspekty powinny przestrzegać kluby, chcące wdrożyć filozofię TQM, warto przytoczyć opinię E. Skrzypek, która stwierdza, że realizowanie strategii kompleksowego zarządzania jakością wiąże się z koniecznością codziennego przełamywania przyzwyczajeń i tradycji, z systematycznym podnoszeniem kwalifikacji, identyfikowaniem się z przedsiębiorstwem oraz reorientacją na „5K”, do których zalicza się klienta, koszty, kreatywność, komunikację i kulturę [8].

W. E. Deming – jeden z ojców rewolucji koncepcji zarządzania przez jakość przedstawił w 14 punktach wytyczne tej filozofii, na którą składają się [9, 20]:

- 1. Określenie stałych celów w odniesieniu do usprawniania produktu lub usługi.** Punkt ten dla klubów sportowych oznacza nie tylko realizowanie bieżącej strategii klubu (w tym marketingowej), ale przede wszystkim długofalową działalność opartą na wcześniejszych analizach. Przykładowo, patrzenie przez pryzmat zwiększania atrakcyjności widowiska sportowego powinno polegać nie tylko na zapewnieniu odpowiedniego poziomu rywalizacji, ale także poprzez długotrwały rozwój dodatkowych elementów związanych z imprezą, jak np. skupienie się na aspektach nawiązujących do interakcji z kibicami (jednym z celów może być wzrost liczby kibiców niezależnie od wyników sportowych drużyny), poprzez wcześniejsze poznanie ich potrzeb (np. w ramach badań marketingowych).
- 2. Wprowadzenie nowej filozofii. Funkcjonowanie w nowej epoce ekonomicznej wymaga odrzucenia akceptacji powszechnie występujących opóźnień, pomyłek, uszkodzeń materiałów, błędnie wykonywanej pracy.** Warto zwrócić uwagę, że klub sportowy współpracuje także ze sponsorami i mediami. Prawidłowa realizacja umów sponsorskich, terminowe dostarczanie rzetelnych komunikatów do mediów, raportów marketingowych jest tylko jednym z nielicznych przykładów w jaki sposób można realizować to wytyczne.
- 3. Rezygnacja z metody masowej kontroli jako narzędzia gwarantującego osiągnięcie określonego poziomu jakości. Miejsce kontroli masowej zastępują metody statystyczne, na podstawie których należy budować jakość.** P. B. Crosby odrzuca statystyczną akceptację poziomu jakości, co w sporcie ma swoje uzasadnienie

np. w przypadku bieżącej analizy wyników sportowych (motoryka, wydolność, etc.) poszczególnych zawodników.

4. **Odejście od doboru dostawców uwzględniającego jedynie proponowane warunki cenowe. W zamian stała współpraca z jednym odbiorcą prowadząca do minimalizacji kosztów całkowitych.** Ta wytyczna bardzo trafnie przedstawia sens budowania w klubie sportowym piramidy sponsorskiej. Często w ramach wymiany barterowej, kluby korzystają z usług rehabilitacyjnych, transportowych, hotelowych, etc.
5. **Ciągle i niekończące ulepszanie procesu planowania, produkcji i usług.** Kluby sportowe w realizacji swoich ambicji ograniczone są jedynie zasobnością portfela. Dzięki temu pracownicy klubu muszą podchodzić do zadań związanych z realizacją usług z większą kreatywnością. Przez to, że większość obiektów sportowych nie jest własnością klubów, muszą one poradzić sobie z jak najkrótszym przygotowaniem i posprzątaniem miejsca rozgrywek. Jeżeli mowa o meczu, to warto też zaznaczyć że dla organizatora największym problemem jest sprzedaż biletów, którą najlepiej (aby uniknąć kolejek) przeprowadzać już na kilka dni przed meczem, a w dniu samego meczu podnieść cenę (można też utworzyć kilka punktów dystrybucji lub utworzenie możliwości kupna biletu przez internet).
6. **Wprowadzenie nowoczesnych metod szkolenia i edukacji pracowników w zakresie wykonywanej pracy, które powinny obejmować także kierownictwo.** Każdy z działów klubu sportowego – organizacyjno-finansowy, marketingowy i sportowy nieustannie musi podnosić swoje kwalifikacje. Pracownicy działu organizacyjno-finansowego w szczególności powinni być zorientowani w aktach wykonawczych związanych z pracą (kodeks pracy, kodeks cywilny), w tym pracą wykonywaną przez cudzoziemców. Dział zajmujący się marketingiem powinien nie tylko znać najnowsze trendy w tej branży, czy też umiejętnie posługiwać się *social media*, ale także powinien przeprowadzać *benchamarking*. Szkolenia w dziale sportowym są oczywiste, gdzie zawodnicy uczą się schematów wdrażanych przez trenera, jednak i on powinien ciągle się doszkalać (trener „główny” i trener przygotowania motorycznego), tak jak i cały sztab sportowy.
7. **Wprowadzenie instytucjonalnego przywództwa.** Z tym warunkiem jest problem, bo wiadomą rzeczą jest, że podczas meczu w drużynie mamy kapitana, który ma za zadanie m.in. zagrzać do boju swój zespół. Natomiast trener, odpowiada za cykl przygotowania zespołu do meczu i to na jego osobie spoczywa ciężar końcowego rezultatu. Te przykłady pokazują, że w klubach sportowych istnieje w większości przywództwo osobowe, jednak mając świadomość struktury zawodowego klubu sportowego (spółki akcyjnej), mamy także oddziaływanie rady nadzorczej klubu.
8. **Odrzucenie obaw, niepokojów, tak, aby wszyscy mogli pracować efektywnie i oszczędnie.** Domeną polskich klubów sportowych jest przywiązanie się do skromnego grona sponsorów, co w rezultacie odejścia jednego z nich (np. spółki skarbu państwa), powoduje duże zachwianie stabilności klubu. Jednak budowanie piramidy sponsorskiej i dbanie o transparentność działań klubu, powoduje duże przywiązanie sponsorów.
9. **Likwidacja barier między pracownikami.** W klubach sportowych na najwyższym poziomie rozgrywkowym nie stanowi to problemu, co już niekoniecznie tak samo przebiega w działalności klubów sportowych odpowiadających za szkolenie dzieci i młodzieży, jak również sportowców-seniorów w mniej popularnych dyscyplinach, gdzie pojawiają się konflikty na linii starszy trener (działacz) – młody trener.
10. **Eliminacja wszelkich form promocji zachęcających do osiągnięcia poziomu „zera defektów” na każdym poziomie produktywności. Działania tego typu nie**

uwzględniają fakt, że przeważająca liczba powodów niskiej jakości i produktywności jest wynikiem niewłaściwego systemu i jest poza zakresem kompetencji pracowników. W działalności klubu sportowego błędy najczęściej spowodowane są „czynnikiem ludzkim” lub niewystarczającym czasem potrzebnym do wykonania danego zadania z najwyższą jakością. Warto jednak zaradzać temu zjawisku poprzez wcześniejsze rozpoznanie ryzyka i przygotowanie wariantu zastępczego.

11. **Likwidacja liczbowych kontyngentów dla siły roboczej oraz liczbowych celów kierownictwa.** Kluby sportowe zachęcane są (m.in. finansowo) przez spółki zarządzające rozgrywkami ligowymi do jak najliczniejszej liczby kibiców na trybunach/przed telewizorami. Ten jednak aspekt motywuje kluby do działalności promocyjnej i wiedząc o tym, że każdy z klubów ma do dyspozycji inną pojemność infrastruktury sportowej i znajduje się w innym mieście ten czynnik nie jest przeciwstawny powyższemu kryterium. Warto jednak uczulić kierownictwo klubu, aby nie zawyżali poszczególnych celów np. kwoty wpływów ze sprzedaży biletów (jako cel do osiągnięcia przez dział marketingu).
12. **Likwidacja barier pozbawiających pracowników dumy z wykonywanej pracy. Eliminacja rocznych ocen oraz systemu nagradzania zasług.** O ile pierwsze zdanie kryterium jest zrozumiałe i nie powoduje większych komplikacji z interpretacją, o tyle drugie zdanie może być bardzo trudne do realizacji. Inaczej można byłoby podejść do „eliminacji systemu nagradzania zasług”, gdybyśmy w tym aspekcie wyłączyli dział sportowy, w którym to większość pracowników – zawodników i trenerów ma kontrakt na dany sezon i rozliczani są nie tylko za wyniki uzyskiwane podczas meczów, ale także za aktywność na poszczególnych treningach.
13. **Wprowadzanie energicznych programów edukacyjnych oraz zachęcania do samousprawnienia.** Warunek ten często prowadzony jest przez poszczególnych zawodników klubu (dział sportowy). Jeżeli mamy możliwość zatrudnienia pracowników w pozostałych działach, warto najpierw przeprowadzić inwentaryzację potrzebnych kompetencji niezbędnych do funkcjonowania klubu. Dzięki temu, możemy znaleźć osoby, które swoim zaangażowaniem (ukierunkowaniem na realizację celów, myśleniem analitycznym i samodoskonaleniem) będą wartością dodaną dla organizacji sportowej.
14. **Zaangażowanie wszystkich pracowników w proces transformacji.** Z pozoru bardzo prosty warunek, jednak trzeba pamiętać że w momencie kiedy chcemy osiągnąć zmianę w postawie naszego pracownika musimy go do tego przekonać. Jednym z działań, służących do lepszego nauczania się „wejścia i realizacji transformacji” jest cykl D. Kolba [12]– uczenie się przez doświadczenie, które wiąże się z czterema etapami: (1) doświadczenie, (2) refleksja, (3) teoria, (4) praktyka.

Powyższe 14 zasad, w rozwoju TQM ma znaczenie raczej historyczne (jako zbiór), jednak ciągle merytorycznie są inspirujące [7]. Warte uwagi są również koncepcje innych osób, które wniosły wkład w rozwój TQM. Ph. B. Crosby opracował swoją listę czternastu etapów zarządzania jakością, którą stosuje się najczęściej w przedsiębiorstwach zachodnich podczas implementacji TQM, gdzie jednym z punktów jest zaangażowanie kierownictwa, aby to oni w pełni zaangażowali wszystkich pracowników w proces zmian [13]. O roli przywództwa w TQM pisze też E. Skrzypek [16], co niesie za sobą „autentyczne zaangażowanie dyrektora i kierownictwa w proces wdrażania i ulepszania zasad filozofii, kompleksowego zarządzania jakością [...], uznanie, wspieranie i docenianie wysiłków osób i grup pracowników w pracy nad TQM [...], a także umiejętność stworzenia klimatu, w którym ma miejsce zaangażowanie i uczestnictwo wszystkich pracowników w procesie przemian jakościowych”.

Przekonanie pracowników klubu sportowego do wprowadzenia TQM, może okazać się trudne (m.in. przez fakt, że część osób działa w organizacji społecznie), jednak zastosowanie przynajmniej części z narzędzi wspomagających wdrożenie, już nie jest tak odległe. Pierwszym z możliwych do wykorzystania narzędzi jest **analiza pola sił**, którą utożsamia się jako element modelu procesu zmiany, gdzie wszelkie zachowania są wynikiem równowagi między siłami napędowymi i powstrzymującymi [5]. Zastosowanie analizy pola sił może być wykorzystane w ocenie istniejących problemów jakościowych przez przeciwstawienie czynników wspierających i hamujących występowanie danego problemu [17]. Co istotne dla klubów sportowych, które będą chciały skorzystać z tego narzędzia, że przy rozwiązywaniu danego problemu, warto najpierw sprawdzić jakie są siły hamujące/powstrzymujące, jakie mają znaczenie i jak je można zminimalizować w bieżącej działalności organizacji. Drugim narzędziem, z którego obecnie korzystają kluby sportowe to **burza mózgów**. Informacje o zastosowaniach i odmianach tego narzędzia są szeroko dostępne, jednak opisując to narzędzie, niewątpliwie warto zwrócić uwagę na jego zalety, do których należą: (1) możliwość wykreowania wielu niekonwencjonalnych propozycji, (2) możliwość przełamania stereotypów w sposobie myślenia o danym zagadnieniu, (3) zwracanie uwagi na inne, dotychczas pomijane zagadnienia, (4) wykorzystanie kreatywności i synergii pracy zespołowej [18]. Kolejnym aspektem, służącym do podniesienia jakości w organizacji jest **benchmarking**, czyli porównywanie się do najlepszych. Możliwości jakie niesie zastosowanie jego w klubach sportowych stają się oczywiste (szczególnie w marketingu), gdzie najczęściej odwołujemy się do wzorców jakie stanowią choćby kluby koszykarskie grające w NBA, czy też drużyny piłkarskie grające w najwyższych rozgrywkach europejskich. Poruszając aspekt *benchmarkingu* w sporcie, warto podkreślić, że nie tylko polskie kluby czerpią z wzorców zachodnich, bywa i tak, że to drużyny z innych krajów czerpią z wzorów wypracowanych przez polskich działaczy sportowych jak to było np. w piłce siatkowej. **Empowerment** (uprawnianie) jest procesem tworzenia wysoce zaangażowanego, efektywnego miejsca i środowiska pracy [17]. W klubach sportowych może się to przejawiać tym, że pracownicy mają realny wpływ na funkcjonowanie organizacji, choćby przez to, że pracownicy działu marketingu nie są ograniczani przez kierownictwo w kształtowaniu strategii marketingowej, a na zasadzie współpracy ją realizują. To samo dotyczy działu szkolenia, w którym to sztab trenerski wspólnie z kierownictwem podejmują decyzje o zakupie/sprzedaży zawodników.

Zaprezentowane narzędzia wspomagające wdrożenie TQM w organizacjach, to tylko przykłady które można zastosować w organizacjach związanych z promowaniem aktywności fizycznej. Samo zastosowanie powyższych rozwiązań będzie skutkowało poprawą funkcjonowania organizacji sportowych. Patrząc przez pryzmat określonych przez H. R. Rampersada [15] najważniejszych narzędzi i technik TQM jak burza mózgów, benchmarking, histogram, diagram przyczynowo-skutkowy (*Fishbone diagram*), analiza Pareto-Lorenza, lista zbiorcza, etc., widać że każdy z opisanych aspektów można zastosować w sporcie. Problemem zostaje jedynie pokazanie jak wykorzystać je w organizacjach, a przede wszystkim przekonanie kierownictwa klubu do korzyści jakie przyniosłoby wdrożenie tego typu rozwiązań.

Podsumowanie

Kluby sportowe mające swoje drużyny w ligach zawodowych nie mają jeszcze dużej świadomości o korzyściach wdrożenia systemów zarządzania jakością. Pionierem stosującym zarządzanie jakością jest na pewno posiadający ISO 9001:2008 Klub Piłki Siatkowej Skra Bełchatów S.A. Jest to jednak wyjątek, który zarówno poprzez konsekwentne budowanie

marki klubu, jej działalności finansowej czy też sportowej może stać się przykładem dla innych. Głównym problemem pojawiającym się przy braku rozwiązań dot. zarządzania jakością w innych zawodowych klubach sportowych (które na mocy ustawy też zobowiązane są mieć formę prawną spółki kapitałowej) jest niewiedza dotycząca przełożenia tych narzędzi i technik na środowisko sportowe. Omawiając 14 punktów filozofii TQM wg Deminga, zostało przedstawione, że nie wszystkie z zaprezentowanych zasad są możliwe do wniesienia w funkcjonowanie klubów sportowych, głównie poprzez nietradycyjny sposób zatrudniania pracowników (zawodników). Autor jednak ma nadzieję, że sam artykuł, skierowany także do przedstawicieli klubów sportowych, stanie się przyczynkiem do zastanowienia się czy nie warto zastosować w działalności swojej organizacji narzędzi związanych z zarządzaniem jakością.

Literatura:

- [1] Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing – wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] British Quality Association Newsletter, British Quality Association, Londyn 1989.
- [3] Cialdini R., *Wysieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Wyd. GWP, Gdańsk, 2010, 216 p.
- [4] Główny Urząd Statystyczny, *Kultura fizyczna w Polsce w latach 2011-2012*, Warszawa - Rzeszów 2013.
- [5] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 397.
- [6] Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 2003.
- [7] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 68.
- [8] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Wyd. TNOiK, Toruń 2006, s. 139.
- [9] Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, Wyd. TNOiK, Toruń 2001, s. 94, cyt. za: W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Cambride 1982.
- [10] Kindlarski E., *Jakość wyrobów*, Wyd. PWN, Kraków 1988.
- [11] Kindlarski E., Bagiński J., *Podstawy zarządzania przez jakość (TQM)*, Wyd. Bellona, Warszawa 1994, s. 2-3.
- [12] Kolb D., *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- [13] Łuczak J., Matuszak-Flejszman A., *Metody i techniki zarządzania jakością, kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań 2007, s. 30.
- [14] Panfil R., *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Warszawa 2005.
- [15] Rampersad H. K., *Total Quality Management an executive guide to continuous improvement*, Springer, Heidelberg 2001, s. 17.
- [16] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin, 2000, s. 159.
- [17] Szczepańska K., *Metody i techniki TQM*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009, s. 144, 160.
- [18] Szczepańska K., *Techniki menedżerskie w TQM*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1999, s. 134.
- [19] Tomanek M., *Zarządzanie wiedzą w klubach sportowych na przykładzie Tauron Basket Ligi* (w:) P. Kuźbik, F. Moterski (red.), *Zarządzanie w sporcie. Organizacje – ludzie – marketing*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, s. 161-171.

[20] Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa 2013, s. 30-32.