

AGNIESZKA KISTER

Efektywność w systemie zarządzania jakością

Effectiveness in quality management system

WPROWADZENIE

U podstaw szeroko rozumianej efektywności działania gospodarczego, przejawiającej się zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej, w krótkich i długich okresach leży zasada gospodarności – fundamentalna zasada każdej działalności gospodarczej bez względu na formę własności.¹ Problematyka efektywności stanowi w swej istocie przedmiot zainteresowań wielu dziedzin nauki, np. cybernetyki, prakseologii, teorii organizacji i zarządzania, ekonomiki przedsiębiorstwa. Jest to pojęcie wielowątkowe, różnie rozumiane oraz interpretowane w literaturze ekonomicznej oraz praktyce gospodarczej. W przedsiębiorstwach, które stosują się do wymagań technicznych norm serii ISO 9000:2000 pojęcie efektywności jest odnoszone do wszystkich realizowanych procesów. Nie wyjaśnia się natomiast, jak je zdefiniować. Celem niniejszego artykułu jest próba interpretacji tego pojęcia.

POJĘCIE EFEKTYWNOŚCI W LITERATURZE

Zasadniczo wyróżnia się dwa podejścia dotyczące interpretacji pojęcia efektywność: celowościowe oraz systemowe. Oba ujęcia znacznie się różnią poczynając od założeń, istoty efektywności, etapowości oceny, poprzez kryteria oceny, a także miary efektywności.

Reprezentantami *konceptji efektywności w ujęciu celowościowym* są prakseolodzy, między innymi: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, T. Pszczołowski i L. Krzyżanowski. Konceptja ta oparta jest na założeniu, że ludzie którzy tworzą cele

¹ E. Burzym, *Determinanty wzrostu wartości poznawczej rachunku kosztów*, „Zeszyt Naukowy” nr 267, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1988, s. 6.

oraz kierują ich realizacją, postępują racjonalnie, tzn. zmierzają do realizacji celów przy możliwie małych nakładach. Ocena efektywności przebiega tu dwuetapowo. W pierwszym etapie dotyczy stopnia realizacji celów, w drugim zaś stopnia wykorzystania posiadanych zasobów. W tym ujęciu termin efektywności jest tożsamy z terminem sprawność, na którą według Zieleniewskiego składają się: skuteczność i korzystność lub ekonomiczność.² Ocena sprawności działań ludzi i funkcjonowania organizacji jest więc tu dwukryteriowa. W ocenie ekonomiczności lub korzystności akcentuje się realizację celów oraz koszty z tym związane, nie wyklucza się przy tym niezamierzonych rezultatów i nakładów przy ocenie ex post. Zieleniewski odrzuca wielokryterialne podejście do problemu sprawności (efektywności), które to podejście wynikało z koncepcji efektywności propagowanej przez jego nauczyciela, Kotarbińskiego. Kontynuator polskiej szkoły prakseologicznej, Pszczołowski, uważa, że „efektywność jest dodatnią cechą działań, dających jakiś pozytywnie oceniany wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony, czy nie”.³

Inny zwolennik celowościowego ujęcia efektywności, Krzyżanowski, wskazuje na cztery grupy celów organizacji gospodarczych sprzyjających efektywności⁴:

- * cele rzeczowe, czyli techniczno-produkcyjne,
- * cele ekonomiczne odpowiadające ekonomiczności lub korzystności,
- * cele społeczne, związane z warunkami pracy wewnątrz organizacji oraz
- * cele dotyczące oddziaływania na region.

W kwestii pomiaru efektywności autor koncepcji stoi na stanowisku potrzeby mierzenia wszystkich wymienionych celów. Wielu znawców tego pojęcia kwestionuje celowościowe podejście do oceny efektywności uważając, że nie ma określonego układu odniesienia dla dokonania takiej oceny.⁵ Prakseolodzy utożsamiają efektywność ze sprawnością. Ta ostatnia rozumiana jest jako ogół praktycznych walorów działania, czyli ocenianych pozytywnie jego cech (np. bardziej skuteczne, korzystne, ekonomiczne, oszczędne, wydajne, racjonalne itp.), a także jako każdy z walorów dobrej roboty z osobna, tj. sprawnością jest skuteczność, sprawnością jest ekonomiczność, dokładność, prostota, wydajność itp.⁶

Zwolennicy ujęcia systemowego, między innymi D. Yuchtman, R. Seaschore, O. Katz i R. L. Kahn⁷ stoją na stanowisku, że efektywność organizacji może wyrażać się zdolnością do pokonywania niepewności płynącej z otoczenia, a także do kształtowania warunków otoczenia w takim kierunku, aby sprzyjały one organizacji. Efektywność w tym rozumieniu oznacza nie tyle stopień realizacji

² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 232–236.

³ M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997, s. 45.

⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 186–187.

⁵ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 114.

⁶ M. Holstein-Beck, *op. cit.*, s. 45.

⁷ E. Yuchtman, S. E. Seaschore, *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu [w:] Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 229 oraz Katz D., Kahn R., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWE, Warszawa 1979, s. 252–255.

celów, ile zdolność organizacji do pozyskiwania środków z otoczenia i stopień ich wykorzystania. Podstawowymi założeniami jest to, że organizacja jest systemem otwartym połączonym z otoczeniem oraz, że występuje rzadkość szeroko rozumianych zasobów w otoczeniu, niezbędnych do utrzymania integralności organizacji i zapewnienia jej rozwoju. Yuchtman i Seashore za podstawowy czynnik efektywności organizacji uznają jej zdolność do pozyskiwania rzadkich i cennych zasobów rozumianych jako środki materialne. Do zasobów zalicza także ludzi o określonych kwalifikacjach czy zdolnościach, technologie, „know-how” itp. Katz i Kahn za czynniki kluczowe determinujące efektywność uważają analizę relacji organizacji z otoczeniem, a także wewnętrzną wydajność organizacji. Wydajność systemu traktują jako istotny składnik efektywności, ponieważ stanowi ona podstawę do maksymalizacji dochodów, a te z kolei są podstawą wzrostu organizacji.

Podstawą oceny efektywności propagowanej przez zwolenników podejścia systemowego jest „zdrowie systemu”, czyli organizacja oraz wynikające z tego „stanu zdrowia” szanse przetrwania i rozwoju, nie zaś stopień realizacji celów.⁸ Przedstawione ujęcia: celowościowe i systemowe, traktowane odrębnie nie wyczerpują ani definicji pojęcia efektywności, ani sposobów oraz kryteriów jej oceny. Obok tych dwóch ujęć, w literaturze przedmiotu spotkać można inne – kompleksowe. Za stanowiskiem wielokryterialnej oceny efektywności opowiadają się między innymi Pennings i Goodman⁹, a także Campbell¹⁰. Autorzy ci opierają koncepcję efektywności na pojęciach: celów, warunków do spełnienia i standardów. Oznacza to, że ocena efektywności, polega na porównaniu rezultatów ze standardami dotyczącymi celów oraz warunków. System oceny w powyższym ujęciu jest zatem konstruowany indywidualnie, biorąc pod uwagę funkcję genotypową organizacji, zestaw bieżących celów i uznawaną przez kierownictwo hierarchię ich ważności a także cel, z punktu którego dokonuje się oceny. Kontynuatorem tej koncepcji w Polsce jest Bielski. Uważa on koncepcję Penningsa i Goodmana za uniwersalną i mającą zastosowanie do każdego rodzaju organizacji.¹¹

Wobec wielu stanowisk w zakresie interpretacji tego pojęcia, ujęcie proponowane przez Bielskiego wydaje się słuszne. Efektywność w tym wydaniu odnosi się do wnętrza organizacji oraz do jej powiązań z otoczeniem. Ten sposób ujęcia efektywności zwraca uwagę na potrzebę rozpatrywania efektywności z punktu widzenia wielu kryteriów oraz określenia zbioru miar wykorzystywanych do jej oceny.

W literaturze powszechnie stosuje się następujące określenia efektywności: *efektywność gospodarcza* i *efektywność ekonomiczna*. Tę pierwszą traktuje się jako

⁸ M. Bielski, *op. cit.*, s.118.

⁹ J. M. Pennings, P. S. Goodman, *Toward a Workable Framework*, [w:] Goodman, Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977, s. 160–165.

¹⁰ J. P. Campbell, *On the Nature of Organizational Effectiveness*, [w:] Goodman, Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977, s. 21–22.

¹¹ M. Bielski, *op. cit.*, s. 126–129.

miarę różnicy korzyści (zysku) osiąganych przez podmioty gospodarcze. Dotyczy ona wielu aspektów gospodarowania. Druga z kolei, jest uważana za kryterium oceny podmiotu samodzielnego, dysponującego możliwością ponoszenia odpowiedzialności merytorycznej i finansowej.¹²

Efektywność ekonomiczna definiowana jako stosunek uzyskanego efektu do nakładu.¹³ Wyraża w sposób najpełniejszy rezultaty racjonalności gospodarowania w przedsiębiorstwie. Objąsniata jest za pomocą relacji między różnymi postaciami uzyskiwania wyników (produkcyjnych, finansowych) oraz nakładów poniesionych w celu uzyskania tych pierwszych. Związana jest z wydajnością produkcyjną. Jej cechą jest celowość działania. Ze względu na to, iż zakres pojęcia efektywności ekonomicznej ulega zmianie w czasie, można mówić o określonej relacji między uzyskanymi wynikami i nakładami, a także o relacji pomiędzy celem działania a środkami niezbędnymi do osiągnięcia tego celu.¹⁴ Istnieją przy tym pewne warunki, które należy spełnić, aby dane działanie uznać za efektywne: wyniki oraz nakłady muszą być wymierne i wyrażone w postaci jednolitej miary, np. pieniądza.

Efektywność powinna być odniesiona do konkretnej działalności prowadzonej w określonym miejscu i przebiegającej w ściśle wyznaczonych ramach czasowych. Podejście to wskazuje na potrzebę relatywizacji efektywności do konkretnych podmiotów, zwłaszcza przedsiębiorstw (efektywność podmiotowa), wybranych procesów przez nie realizowanych (efektywność przedmiotowa) oraz określonego zbioru przedsiębiorstw (efektywność makroekonomiczna).¹⁵

EFEKTYWNOŚĆ W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Przedsiębiorstwa, których system zarządzania ukierunkowany jest na jakość i jednocześnie przestrzegają wytycznych zawartych w normie ISO 9001:2000 zmuszone są do stosowania zapisów o wykazaniu się efektywnością (skutecznością) podejmowanych działań. Interpretacja terminu „efektywność” i „skuteczność” jest odmienna. *Skuteczność* oznacza stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte, natomiast *efektywność* jest relacją między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami.¹⁶ W odniesieniu do zarządzania jakością sformułowanie, iż działania są efektywne oraz zaplanowane, cele są osiągnięte oznacza, że uzyskane w wyniku tych działań efekty są większe niż

¹² *Gospodarka nieformalna. Uwarunkowania lokalne i systemowe*, red. K. Sowa, TNOiK, Rzeszów 1990, s. 14.

¹³ *Leksykon rachunkowości*, pod red. E. Nowaka, PWN, Warszawa 1996, s. 44.

¹⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, UMCS. Lublin 2000, s. 191.

¹⁵ R. Bładacz, *Produktywność a efektywność*, [w:] *Materiały Międzynarodowej Konferencji Naukowej pt. Zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach w aspekcie integracji Polski z Unią Europejską*, Częstochowa 2001, s. 289.

¹⁶ Przegląd normy ISO 9000:2000 stan na 15.02.2001 r., Suplement do nr 1/2001 Biuletynu Informacyjnego Klubu Polskie Forum ISO 9000, strony nienumerowane.

poniesione nakłady. Uwzględnia się przy tym fakt ciągłego doskonalenia osiągniętych wyników, efektywności i skuteczności.

Ciągłe doskonalenie oznacza ocenianie wyników w stosunku do potrzeb, w celu ustalania dalszych możliwości doskonalenia. A. Scheibeler podaje przykłady udoskonalenia efektywności (skuteczności): ograniczenie podatności procesu na zakłócenia, zmniejszenia wskaźnika błędów przez wprowadzenie zmian konstrukcyjnych w wyrobie albo też ustalanie zadowolenia klientów poprzez prowadzenie ankiet lub innych badań.¹⁷

Normy serii ISO 9000:2000 zawierają zapisy o konieczności mierzenia efektywności (skuteczności) systemu jakości. Norma ISO 9004:2000, nie mająca charakteru wytycznych, poświęca uwagę miernikom finansowym w punkcie 8.2.1.4. – Ocena finansowa. Zalecenie, aby „w celu dostarczenia porównywalnych miar dla różnych procesów i w celu umożliwienia wzrostu skuteczności i efektywności organizacji, kierownictwo wzięło pod uwagę przekształcenie danych z procesów na informacje dotyczącą finansów”¹⁸ oznacza, iż przy ocenie efektywności istotne są wyniki, które wyrażone są wartościowo. Jak wynika z normy, mogą to być dane kosztowe:

- * kosztów zapobiegania i oceny,
- * kosztów niezgodności,
- * kosztów uszkodzeń wewnętrznych i zewnętrznych,
- * kosztów cyklu życia.

Widać więc wyraźnie, że w ocenie finansowej, należy uwzględnić poziom kosztów związanych z jakością, tzw. koszty jakości.

Efektywność w systemie zarządzania jakością dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji, powinna być zatem rozumiana bardzo szeroko. Właściwe okazuje się przyjęcie poniższych definicji tego kluczowego pojęcia. Efektywność to zdolność do realizacji strategii przedsiębiorstwa i osiągnięcia określonych celów. Efektywność to także¹⁹:

- * pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność;
- * klucz do wzrostu konkurencyjności;
- * szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku;
- * w warunkach zmienności otoczenia to konieczność, a nie problem wyboru;
- * zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów;
- * istotne narzędzie pomiaru skuteczności działania.

Według P. Druckera efektywność jest kluczowym elementem rozwoju człowieka oraz organizacji, służącym samorealizacji oraz zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania, to także stopień opanowania celu.²⁰ Takie ujęcie oznacza, że efektywność jest procesem rozwoju, obejmującym zjawiska zachodzące wewnątrz organizacji oraz występujące pomiędzy nią a otoczeniem.²¹ Z definicji wynikają

¹⁷ A. Scheibeler, *Praktyczne wdrażanie nowej normy...*, strony nienumerowane.

¹⁸ EN ISO 9004:2000 listopad 2001, PKN, Warszawa 2001.

¹⁹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, s. 190.

²⁰ P. Drucker, *Menadżer skuteczny*, Nowoczesność, AE Kraków, 1995.

²¹ E. Skrzypek, *Efektywność systemu zapewnienia jakości w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Materiały konferencyjne nt. *Ekonomiczne aspekty zarządzania jakością*, Warszawa 1999.

dwa punkty widzenia: wewnętrzny, koncentrujący się na zagadnieniach klasycznie rozumianej produktywności oraz zewnętrzny, uwzględniający opinie klientów dotyczące postrzeganej przez nich wartości.

Efektywną organizację tworzą ludzie, którzy wykazują się umiejętnością przystosowywania się do zmian, lojalnością, kreatywnością, są zadowoleni z wykonywanej pracy. Od kadry zarządzającej oczekuje się formułowania celów podstawowych i pomocniczych oraz strategii służących ich realizacji, natomiast od pracowników wymaga się pełnej gotowości do współpracy.

Przytoczyć w tym miejscu należy pogląd na efektywność H. Emersona, przedstawiciela kierunku naukowego zarządzania. Wskazał on na konieczność wdrożenia w przedsiębiorstwie dwunastu zasad efektywności, do których zalicza: wyraźnie określony cel, fachowe doradztwo, zdrowy rozsądek, dyscyplinę, sprawiedliwość oraz uczciwe postępowanie, rzetelną, natychmiastową, dokładną i stałą sprawozdawczość, naukowe planowanie działań, wzorce, normy, harmonogramy działania, przystosowane warunki, wzorcowe sposoby działania (standaryzacja metod i operacji), pisemne regulaminy i instrukcje, nagradzanie efektywności (wydajności).²² Zasady Emersona znajdują potwierdzenie w praktyce przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność na jakości.²³

Źródła literaturowe podają, że na efektywność ekonomiczną ma wpływ kompleksowe zarządzanie jakością (TQM).²⁴ Stosowanie tej filozofii prowadzi bowiem do doskonalenia organizacji, personelu, przepływu informacji i komunikacji między pracownikami. W kompleksowym zarządzaniu jakością efektywność ekonomiczna wyraża się stosunkiem efektów rynkowych TQM do kosztów wdrożenia TQM.²⁵

Zrozumienie efektywności wymaga opisanie takich elementów, które tworzą przedsiębiorstwo, a więc zasobów, procesów, wyników i klientów. Powodzenie organizacji, zależne jest od efektywności, ale także prędkości, z jaką przedsiębiorstwa dostosowują się do zmian w swoim otoczeniu zewnętrznym (potrzeby klientów, działania konkurentów, zmiany makroekonomiczne) i wewnętrznym (rosnące koszty, nieefektywność, szanse na rozwój nowych produktów). Warunkiem efektywności przedsiębiorstwa jest efektywne przywództwo, które rozpoczyna się z chwilą sformułowania wizji, a rozciąga na strategię, która ma zapewnić sukces na rynku.²⁶ G. Rummler i A. Brache proponują koncepcję oceny oraz poprawy efektywności uwzględniając cząstkową efektywność w *przekroju organizacji, procesie i stanowiska pracy*. Wartość dodana, traktowana jako twórczy wkład przedsiębiorstwa, ich zdaniem, wymaga efektywnych działań w tych trzech obszarach.²⁷

²² W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty odniesienia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995, s.460–461.

²³ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 193.

²⁴ Prace E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, T. Wawaka, *Koszty i korzyści wdrażania systemu jakości w przedsiębiorstwie*, i wiele innych.

²⁵ A. Banasiński, *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993, s. 205–210.

²⁶ E. Skrzypek, *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości” 1999, nr 7, s. 5–13.

²⁷ G. A. Rummler, A. P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.

Wszystkie poziomy odniesione do potrzeb efektywności działań wymagają ustalenia i wdrożenia celów (organizacji, procesów i stanowisk pracy), sposobów zaprojektowania organizacji, procesów i stanowisk oraz określenia sposobów zarządzania organizacją, procesami i stanowiskami pracy. Istotne jest w tym względzie wzięcie pod uwagę wszystkich istotnych czynników warunkujących efektywność na wspomnianych poziomach. Do czynników wpływających na pierwszy poziom – organizacji należą: strategia, cele ogólnoorganizacyjne oraz metody ich pomiaru, struktura organizacyjna a także sposób wykorzystania zasobów. Na poziom procesu wpływają czynności związane z wyodrębnieniem procesów oraz wyniki tych procesów. Na trzeci poziom – stanowiska pracy wpływają: metody rekrutacji i awansowania, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, przekazywane informacje zwrotne, nagrody oraz szkolenia.²⁸ Na każdy z poziomów wpływają zatem trzy czynniki: określenie celów, sposób zaprojektowania oraz sposób zarządzania, zwane potrzebami efektywności. Przedstawia to tabela 1.

Tab. 1. Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji
Nine variables influencing organizational effectiveness

Poziomy efektywności	Potrzeby efektywności			
		<i>Cele</i>	<i>Sposób zaprojektowania</i>	<i>Sposób zarządzania</i>
	Poziom organizacji	Cele organizacji	Projektowanie organizacji	Zarządzanie organizacją
	Poziom procesu	Cele procesu	Projektowanie procesu	Zarządzanie procesem
	Poziom stanowiska pracy	Cele stanowiska pracy	Projektowanie stanowiska pracy	Zarządzanie stanowiskiem pracy

Źródło: Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

Cele na poziomie całej organizacji wynikają z przyjętej strategii działania. Pozostałe poziomy efektywności oraz pozostałe zmienne wpływające na efektywność wynikają z celów organizacji. Autorzy tej koncepcji uwzględniają podejście systemowe do zarządzania, co oznacza: zidentyfikowanie, zrozumienie oraz utrzymanie wzajemnie powiązanych procesów jako system, co z kolei skutkuje zwiększeniem skuteczności i efektywności w osiągnięciu celów. Przy realizacji systemu zarządzania jakością zgodnie z proponowanym modelem poprawy efektywności zaleca się podejmowanie następujących kroków:²⁹

- * określenie potrzeb oraz oczekiwań klientów i innych zainteresowanych stron;
- * ustanowienie polityki jakości i celów organizacji dotyczących jakości;

²⁸ *Ibid.*, s. 43–44.

²⁹ Przegląd normy ISO 9000:2000 stan na 15.02.2001 r.

- * określenie niezbędnych do osiągnięcia celów odnoszących się do jakości, procesów i odpowiedzialności oraz zasobów niezbędnych do osiągnięcia celów;
- * ustanowienie metod pomiaru skuteczności oraz efektywności każdego procesu;
- * określenie środków zapobiegawczych przeciw występowaniu niezgodności i eliminujących ich przyczyny;
- * ustanowienie i zastosowanie procesu do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Dla przedsiębiorstw, które realizują zarządzanie jakością i dostosowują się do wymagań norm ISO 9001:2000, przyjęto iż efektywność jest procesem niekończących się zmian mających na celu dążenie do spełnienia założonych celów przy racjonalnym wykorzystaniu zasobów. Efektywność w takim rozumieniu obejmuje następujące wymiary: *celowościowy*, *społeczny* oraz *ekonomiczny*.

W wymiarze *ekonomicznym* za kryterium można przyjąć relację uzyskanych efektów do nakładów, a także różnicę między efektami a nakładami. Efektem jest jakość realizowanych procesów oraz ich wynik, czyli zadowolenie klienta. W wymiarze *celowościowym* za kryterium przyjęto stopień realizacji celów (wynikającym ze strategii). Tym celem może być poprawa jakości procesów, realizacja działań zmierzających do zadowolenia klienta, czy obniżka kosztów. W ocenie tego, czy ten aspekt efektywności jest realizowany zgodnie z założeniami pomocne są między innymi ankiety klientowskie wyrażające stopień zadowolenia klienta, bądź jego niezadowolenia, raporty i sprawozdania o kosztach ponoszonych w związku z zapewnieniem jakości oraz wiele innych.

Wymiar społeczny łączy ujęcie systemowe Katza i Kahna z perspektywą kulturową i behawioralną Bielskiego. Jest ściśle powiązany z filozofią TQM, stosowaną przez przedsiębiorstwa realizujące wymagania norm serii ISO 9000:2000. W tej szerokiej perspektywie można uwzględnić następujące kryteria: zdolność organizacji do utrwalania przyjętych wartości oraz norm wewnątrz organizacji, stopień wdrożenia TQM, adaptację, przetrwanie i rozwój. Według Bielskiego, „nie da się sformułować jednolitego i uniwersalnego systemu oceny wielokryterialnej efektywności”.³⁰ Dlatego każda organizacja powinna przyjąć własne kryteria oceny efektywności oraz wybrać właściwe miary do oceny zjawisk.

Na podstawie przedstawionej interpretacji efektywności ujętej z punktu widzenia trzech perspektyw: ekonomicznej, społecznej i celowościowej, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo musi samo zdecydować się na system miar w odniesieniu do różnych kryteriów. Mierniki powinny być jednak związane z jakością. Przykładowo wskaźniki, których podstawą są koszty, oddziałują na efektywność jako jej miara, natomiast efektywne decyzje prowadzą do zrationalizowania tychże kosztów. Wypływa z tego wniosek, że organizacja jest w takiej mierze efektywna, w jakiej efektywne (zrationalizowane i zoptymalizowane) są jej koszty.

³⁰ M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury...*, s. 126.

OCENA EFEKTYWNOŚCI

Wybór odpowiednich miar i związanych z nimi celów jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na efektywność organizacji. Miary oceny mają największy sens, gdy zostanie jasno określony punkt odniesienia w postaci celów lub zadań. Brak miar, to niemożność osiągnięcia oczekiwanych wyników na wszystkich poziomach: *organizacji, procesu i stanowiska pracy*. Wszystkie trzy poziomy powinny być współzależne, np. stanowisko pracy nie może być właściwie opisane bez zrozumienia procesów, w które jest zaangażowane. W literaturze coraz powszechniej spotyka się próby określenia kryteriów pomiaru i oceny efektywności organizacji ujmowanej całościowo. Kryteriami efektywności są specyficznie ważne standardy, za pomocą których mierzy się osiągnięcia w stosunku do organizacyjnych celów.³¹ Niezmiernie jest trudno ustalić te kryteria w odniesieniu do systemu zarządzania jakością, trudność wynika z różnorodności obszarów poddawanych ocenie. Generalnie można wyróżnić kilka grup kryteriów:³²

- * ekonomiczne, np. zakładane w celach polityki jakości wartości wewnętrznych lub zewnętrznych kosztów wad wyrobów;

- * technologiczne, wymagane wartości tolerancji wymiarowych, wartości wymaganej twardości lub chropowatości powierzchni, odsetek wadliwości wyrobów możliwy do zaakceptowania;

- * eksploatacyjne, np. wymagana przez klienta wartość poziomu niezawodności lub trwałości wyrobu, wymagana wartość wskaźnika naprawialności wyrobów;

- * niemierzalne – takie, które należy oszacować.

Ocena efektywności systemu jakości ma szansę ukazać jego zagrożenia, jak również pomaga określić działania zmierzające do wprowadzenia koniecznych zmian. Do determinantów oceny efektywności przedsiębiorstwa należy zaliczyć:³³

- * zorientowanie firmy na cele, planowanie ich osiągnięcia;

- * fakt, że określony problem, zadanie lub projekt określają sposób organizowania ludzi;

- * podejmowanie decyzji przez pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko;

- * system bodźców karzący lub nagradzający kierowników różnych szczebli w równym stopniu;

- * sprawną komunikację w przedsiębiorstwie;

- * traktowanie konfliktów ludzkich jako problemów do rozwiązania;

- * popieranie przez kierowników istniejącego systemu wartości.

W celu oceny efektywności przedsięwzięć związanych z poprawą jakości w literaturze wskazano na następujące grupy mierników:³⁴

³¹ M. Holstein-Beck, *op. cit.*, s. 47.

³² *Ibid.*, s. 48.

³³ *Ibid.*, s. 48–49.

³⁴ T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*. Materiały IV Sympozjum Klubu Polskie Forum ISO 9000 nt. *Spoleczna, ekonomiczna i konsumentcka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1998, s. 200–212.

- mierniki syntetyczne,
- mierniki kosztów jakości tzw. dobrej jakości,
- mierniki analityczne jakości.

Pierwszą grupę stanowią mierniki: nakładów, wydajności, efektywności (określają stopień, w jakim program projakościowy osiąga zamierzony cel, pokazują także różnice pomiędzy rzeczywistym a docelowym poziomem wyników będących konsekwencją wzrostu poziomu jakości wytwarzanych wyrobów), kosztochłonności efektów, produktywności oraz rentowności (określają związek zachodzący między wzrostem poziomu jakości a wielkością zysku osiągniętego w wyniku zaangażowania określonych aktywów oraz utargiem i majątkiem przedsiębiorstwa). Cechą drugiej grupy mierników jest to, że są zależne od poziomu jakości. Wzrost poziomu jakości powoduje zmiany w kosztach jakości oraz w relacjach tych kosztów do innych podstaw odniesienia. Trzecia grupa mierników, zwanych szczegółowymi, odnosi się do wybranych wyznaczników jakości, np. konsekwencji nieodpowiedniej jakości pracy. Charakteryzują tę grupę następujące wskaźniki: wad, niezgodności, usterek, przestojów, strat na brakach wewnętrznych i zewnętrznych, reklamacji uznanych i nie uznanych, wadliwych i opóźnionych dostaw itp.

Podstawą systemu ocen jest zbiór miar, jego opracowanie pozwala na monitorowanie efektywności na każdym z trzech poziomów oraz eliminowanie pojawiających się błędów i problemów, np. w realizowanym procesie lub złym efekcie pracy konkretnego stanowiska. Zbiór ten pozwala także na określenie wkładu każdego z działów w wytworzenie wyników całej organizacji, a w ramach działów, wkładu pracowników realizujących proces.

Przy ocenie efektywności pomocne są różne metody i narzędzia. Przykładowo, wykorzystanie metod statystycznych może pomóc w zrozumieniu zmienności w mierzalnych właściwościach wyrobów i procesów oraz wynikach innych działań.³⁵ Zaletą tych metod jest krótki czas oceniania oraz duża wiarygodność wyników oceny przy stosunkowo niskim koszcie badań.

Nowatorskie podejście w sposobie mierzenia efektywności proponują R. S. Kaplan oraz D. P. Norton.³⁶ Ukazują oni współzależne wymiary efektywności: finansowy, operacyjny, rynkowy i dynamiczny oraz sposoby ich pomiarów. Mechanizmem pozwalającym na ocenę zdolności realizacji przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii jest strategiczna karta wyników. Proponują przyjęcie miar finansowych i niefinansowych do pomiaru efektywności, twierdząc iż efektywność *finansowa* wyrażana przy pomocy miar finansowych nie może dostarczać prawidłowych ocen. Perspektywa ta uwzględnia zasadę: jedynie to co jest mierzalne może być doskonałe, dlatego obiektem pomiaru staje się nie tylko obecny, ale i przyszły sukces przedsiębiorstwa zależny od klientów.

Innym rodzajem efektywności jest efektywność *operacyjna*. Jej istotą jest poszukiwanie sposobów zmniejszenia zużycia środków produkcji w przeliczeniu na

³⁵ Przegląd normy ISO 9000:2000 stan na 15.02.2001 r., *op. cit.*, strony nienumerowane.

³⁶ R. S. Kaplan, P. D. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA, 1997, za: „Global Business” nr 1(21), nr 3(23)/ 1998.

jednostkę produktu. Efektywność operacyjna przejawia się między innymi we wzroście wydajności pracy, obniżce kosztów, obniżaniu strat na brakach, skracaniu długości cyklu produkcyjnego. Podstawowymi narzędziami pomiaru są: produktywność pracowników, koszt i czas.

Do wyznaczników sukcesu rynkowego (efektywności rynkowej) należy zaliczyć: produkty i jego cechy, relacje z klientami, obsługę, serwis, markę, image, reputację, koncentrację na tym, co najistotniejsze dla klienta. W tym obszarze należy uwzględnić koszty, produkt, indywidualizację obsługi oraz doradztwo. Wśród podstawowych miar efektywności są także: udział w rynku, pozyskanie nowych klientów, utrzymanie obecnych, stopień zadowolenia klientów oraz zyskowość klienta. *Perspektywa klienta* umożliwia precyzyjną identyfikację i pomiar wartości oferowanej docelowym klientom. Wartość oferowana klientowi to korzyści, które przedsiębiorstwo proponuje w postaci wyrobów i usług, by zapewnić sobie lojalność i satysfakcję klientów. Do podstawowych mierników z perspektywy klienta można zaliczyć m.in.: udział w rynku, rentowność klientów, czy satysfakcję klientów. Istotne są mierniki określające w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim tempie firma pozyskuje nowych klientów i w jakim stopniu utrzymuje trwałe relacje z klientami.

Efektywność dynamiczna oznacza tempo, w jakim firma rozwija nowe produkty oraz rynki, tworzy lub pozyskuje nowe technologie oraz umiejętności.

Strategiczna karta wyników jako zbiór mierników do oceny efektywności organizacji pozwala na połączenie strategii z celami firmy oraz każdym wymiarem efektywności.³⁷ Zastosowanie kompleksowej karty wyników w praktyce oznacza przełożenie strategii działania na konkretne i wymierne cele znane na wszystkich szczeblach organizacji. Oznacza także sprawne komunikowanie się, planowanie i integrowanie przedsięwzięć, łączenie celów strategicznych z takimi przedsięwzięciami, jak system zarządzania jakością, benchmarking czy reengineering.³⁸ Strategiczna karta wyników może więc mieć zastosowanie do przedsiębiorstw, które mają system zarządzania jakością i chcą rzetelnie ocenić efektywność nie tylko systemów jakości, ale także całej organizacji. Efektywna i wydajna praca zapewniona będzie dzięki zaopatrzeniu pracowników w odpowiedni zestaw mierników finansowych i niefinansowych, a szczególnie w informacje na temat kosztów, jakości, wydajności oraz czasu trwania cykli nadzorowanych przez nich procesów. Wykorzystanie różnych miar do zarządzania organizacją, może stać się elementem systemu efektywności. Stosowanie jednak wszystkich miar jednocześnie może napotkać pewne problemy. Bariera może okazać się brak chęci do zainwestowania odpowiedniego nakładu czasu w celu zbudowania kompleksowego systemu zarządzania, jak również brak środków finansowych, czy też niechęć pracowników przed wprowadzaniem zmian.

³⁷ R. S. Kaplan, P. D. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA, 1997, za: „Global Business” nr 1(21).

³⁸ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, s. 218.

PODSUMOWANIE

Efektywność systemu zarządzania jakością dotyczy wielu aspektów, między innymi: funkcjonowania organizacji jako całości, wykorzystania zasobów, realizacji procesów oraz sposobów komunikacji. W przedsiębiorstwach, w których realizowane jest zarządzanie jakością propaguje się podejście systemowe do organizacji. Systemowo więc powinno się oceniać jej efektywność. Współczesne organizacje zachowują się jak systemy adaptujące się. W celu dostosowania się organizacji do zmieniającego się otoczenia, wszystkie elementy składające się na system organizacji: zasoby, procesy, wyniki i informacje zwrotne muszą być sprawnie zarządzane. Dlatego też konieczne jest uwzględnienie efektywności na każdym z trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy oraz wpływu na efektywność ustalonych celów, sposobów zaprojektowania organizacji i zarządzania. Efektywność to zatem procesy realizowane zgodnie z założonymi celami, pożądane zachowania ludzi, optymalne wykorzystanie zasobów, a także zmierzająca we właściwym kierunku realizacja celów polityki jakości przy wykorzystaniu miar finansowych i niefinansowych.

SUMMARY

The paper presents various ideas of effectiveness as well as the ways and tools of its measurement. The main purpose of this was to discuss issues of effectiveness in modern organizations based on ISO 9000:2000 norms. It presents problems concerning the term in relation with quality management. The attention is paid to the function of financial and nonfinancial measurements.

BIBLIOGRAFIA

- Banasiński A., *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993.
- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- Burzym E., *Determinanty wzrostu wartości poznawczej rachunku kosztów*, „Zeszyt Naukowy” nr 267, Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1988.
- Campbell J. P., *On the nature of organizational effectiveness*, [w:] Goodman, Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977.
- Drucker P., *Menadżer skuteczny*, Nowoczesność, AE Kraków, 1995.
- Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997.
- Kaplan R. S., Norton P. D., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA, 1997, za: „Global Business” 1999, nr 1(21), nr 3(23).
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Pennings J. M., P. S. Goodman, *Toward a workable framework*, [w:] Goodman, Pennings, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey Bass Publ., San Francisco, Washington 1977.
- Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty odniesienia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1995.
- Przegląd normy ISO 9000:2000 stan na 15.02.2001 r.
- Rummler G. A., Brache A. P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skrzypek E., *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości” nr 7/1999.

- Skrzypek E., *Efektywność systemu zapewnienia jakości w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Materiały konferencyjne nt. *Ekonomiczne aspekty zarządzania jakością*, Warszawa 1999.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Wawak T., *Ekonomiczne mierniki oceny jakości. Materiały IV Symposium Klubu Polskie Forum ISO 9000 nt. Społeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1998.
- Yuchtman E., Seashore S. E., *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu* [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1979, oraz Katz D., Kahn R., *Społeczna psychologia organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.