

Marcin SUŁKOWSKI
QUAL-ISO
Radosław WOLNIAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

PRZEGLĄD STOSOWANYCH METOD OCENY SKUTECZNOŚCI I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI ZORIENTOWANYCH NA CIĄGŁE DOSKONALENIE

Streszczenie. Celem niniejszego artykułu jest krótki przegląd obecnie stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie procesów i wyrobu. Ma on także na celu wskazanie metody lub grupy metod najbardziej przydatnej do oceny przedsiębiorstwa funkcjonującego w ramach formalnego systemu zarządzania jakością.

REVIEW OF METHODS USED IN EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS EVALUATION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT ORIENTED ORGANIZATIONS

Summary. The purpose of this article is a brief overview of current methods of evaluating the effectiveness and efficiency of the organizations focused on continuous improvement of processes and products. It is also intended to indicate the method or group of methods for the assessment of the most relevant companies operating within the formal system of management quality.

1. Wprowadzenie

W jednej z trzech definicji „doskonałości” Arystoteles, twierdził, że „Doskonałe jest to, co osiągnęło swój cel”¹. Ze względu na zmieniające się otoczenie, cele organizacji także podlegają zmianom. Zatem zestawy czynników, które mają wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów także będą się zmieniać.

¹ Tatariewicz W.: O doskonałości, PWN, Warszawa 1976.

Powyższe skutkuje tym, że dotychczasowe prace dotyczące pomiaru efektywności i skuteczności organizacji nie doprowadziły do powstania uniwersalnej i ponadczasowej metody. Wymuszona rosnącą konkurencją elastyczność organizacji, definiowana przez Kaplana i Nortona, jako tzw. efektywność dynamiczna², przyspieszyła procesy dostosowawcze wobec zmian w otoczeniu. Stąd w ujęciu czasowym adekwatność każdego z przyjętych modeli oceny jest bardzo ograniczona.

Kompozycja kryteriów oceny w poszczególnych modelach ma w najlepszym stopniu odwzorować proporcję czynników aktualnie odbieranych, jako determinanty przewagi konkurencyjnej.

Wybór modelu oceny efektywności jest ważną decyzją, ponieważ informacje uzyskane w wyniku procesu oceny będą stanowić dane wejściowe do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, a więc obarczonych znacznym ryzykiem i kosztami. Wybór zestawu wskaźników, ich wag oraz stopnia ich wpływu na podejmowane decyzje powinien zawsze być przedmiotem refleksji kadry kierowniczej a nie procesem „automatycznym”.

2. Pojęcie skuteczności i efektywności

2.1. Skuteczność

W ujęciu prakseologicznym, prezentowanym przez Tadeusza Kotarbińskiego, skuteczność jest utożsamiana z celowością. Skuteczność możemy zatem określić jako relację zgodności uzyskanego wyniku zakończonego działania z celem określonym dla tego działania³. Przy czym cel jest rozumiany jako stan rzeczywistości, do którego podmiot chce doprowadzić poprzez działanie. Różnica pomiędzy celowością a skutecznością dotyczy momentu rozpatrywania wyniku działania. W przypadku skuteczności ocena jest dokonywana po wykonaniu czynności, a w przypadku stosowania pojęcia celowości – dotyczy ona planowanych działań.

Ocena skuteczności jest uwarunkowana samą formułą celu. Jeżeli zatem cel ma cechy mierzalne, to organizacja ma możliwość sprawnej oceny skuteczności jego realizacji. Taki jest też mechanizm ustalania i rozliczania celów przyjęty w serii norm ISO 9000. Z tego względu definicja skuteczności jest przydatna dla weryfikacji skuteczności wdrożonych formalnych systemów zarządzania jakością, zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001: 2008. Można przyjąć, że skuteczność odnosi się bardziej do „binarnego” sposobu oceny w sensie odpowiedzi „tak” lub „nie” na pytanie czy cel został zrealizowany. Nie wyklucza to oczywiście możliwości stopniowania poziomu realizacji poszczególnych celów.

² Kaplan R.S., Norton D.P.: The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 1992.

³ Pszczołkowski T.: Celowość, skuteczność, efektywność, „Prakseologia” 1977, nr 3 (63).

Zaletą zastosowania definicji skuteczności dla oceny organizacji wyznaczających sobie cele dotyczące ciągłego doskonalenia jest nieskomplikowany sposób samej oceny i brak konieczności zaangażowania dużych zasobów. Ocena organizacji pod kątem skuteczności jest właściwa dla małych i średnich organizacji, których nie stać na zaprojektowanie, zaplanowanie i wykonanie wielopłaszczyznowego pomiaru efektywności na potrzeby podejmowanych decyzji strategicznych. Z jednej strony dostarcza ona mniej informacji, a z drugiej, zapotrzebowanie na te informacje w tych przedsiębiorstwach jest mniejsze.

Zaprezentowane zostanie krótkie omówienie najpopularniejszych metod oceny skuteczności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie. Jest ona ukierunkowana bardziej na wskazanie ograniczeń poszczególnych metod niż ich definicje, które są powszechnie znane.

Audity wewnętrzne i zewnętrzne

W praktyce badanie audytowe ma dostarczyć informacji na temat skuteczności wdrożenia uprzednio zdefiniowanych przez organizację polityk i procedur. Dodatkowo, celem badania audytowego jest wskazanie słabych punktów funkcjonującego systemu.⁴ Zależnie od kompetencji i kwalifikacji audytorów może ono być źródłem wartości dodanej, w postaci rzetelnej informacji o skuteczności wdrożenia działań doskonalących. W praktyce jest obarczone wadami wynikającymi z zależności pomiędzy jednostką audytującą a audytowanym podmiotem. Relacja ta, w przypadku audytów trzeciej strony, ma najczęściej charakter dostawca – klient, co wynika z zaostrzającej się konkurencji. Stąd obawa przed utratą klienta prowadzi do pomijania obszarów o niskiej skuteczności, tak by nie wywołać potencjalnego zniechęcenia klienta. W przypadku samooceny organizacji bazującej na badaniu audytowym ten niekorzystny schemat ma postać przełożony–podwładny. Powyższe relacje prowadzą do oczywistego konfliktu interesów. Nie należy jednak dezawuować znaczenia audytów. Stanowią one cenne źródło informacji na temat stanu faktycznego wdrożenia działań doskonalących jednak ich prowadzenie musi być procesem ciągłym, a kierownictwo musi ten proces wspierać i odpowiedzialnie wykorzystywać ich wyniki. Często obserwowane praktyki represji wobec osób reprezentujących komórki organizacyjne, w których wystąpiły niezgodności nie sprzyjają wyrobieniu wśród personelu poczucia przydatności tej metody.

Techniki badania ankietowego

Techniki badawcze oparte na kwestionariuszu, czyli przede wszystkim na wywiadzie i ankiecie, należą do najczęściej stosowanych i najwszechstronniejszych technik.^{5,6} Badania ankietowe dotyczą zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego w organizacji. Są

⁴ Hamrol A.: Zarządzanie Jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

^{5,6} Babiński G.: Pytania kwestionariuszowe: podstawowe podziały i typologie, [w:] Wybrane zagadnienia metodologiczno-teoretyczne badań socjologicznych. J. Wasilewski (red.) Kraków 1984, s. 57.

najczęściej stosowane przy budowie systemów motywacyjnych i tam ich przydatność jest bardzo wysoka ze względu na możliwość szczegółowego rozpoznania czynników motywujących personel w badanej organizacji. Badania ankietowe są także przydatne w procesie sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do percepcji personelu wobec stosowanych regulacji, ich przydatności i adekwatności dla realizowanych zadań. W przypadku klienta zewnętrznego ankiety lub kwestionariusze mogą stanowić źródło informacji na temat oczekiwań wobec rozwijanego lub projektowanego wyrobu oraz jakości procesów biznesowych. Autor w swojej praktyce zawodowej zaobserwował, że ankiety są z reguły przygotowywane bez rzetelnego zaplanowania badania, najczęściej w celu spełnienia formalnego wymogu punktu 8.2.1 „Satysfakcja Klienta” normy ISO 9001:2008. Obecnie można zaobserwować niechęć organizacji do wypełniania ankiet. Zdaniem autora wynika to z czasochłonności tej metody oraz braku reakcji zleceniodawcy ankiety na niskie poziomy satysfakcji, zgłaszane w trakcie samego badania. Najczęstsze błędy badania ankietowego to:

- błędy powstałe w wyniku nieprawidłowego bądź niepełnego przełożenia badanej problematyki na język szczegółowych problemów i pytań (błędy związane z konceptualizacją i operacjonalizacją),
- błędy będące wynikiem niepoprawnego logicznie i/lub merytorycznie sformułowania samych pytań,
- błędy związane z nieprawidłową realizacją kwestionariusza i błędów powstałych w czasie trwania wywiadu (tzw. błąd ankieterski)⁶.

Wbrew pozorom badanie ankietowe nie jest łatwe i wymaga do przeprowadzenia personelu o znacznych kwalifikacjach lub współpracy z zewnętrzną dostawcą, co w praktyce leży poza zasięgiem małych i średnich przedsiębiorstw.

Przeglądy wykonywane przez kierownictwo

Najwyższe kierownictwo dokonuje okresowej analizy danych dotyczących praktycznie wszystkich procesów realizowanych w organizacji (zarządcze, wspomagające oraz zasadnicze) i na ich podstawie definiuje działania doskonalące. W normie ISO 9001:2008 pkt 5.6.2 „Dane wejściowe do przeglądu” wymaga uwzględnienia w trakcie przeglądu następujących danych:

- wyników auditów,
- informacji zwrotnej od klienta,
- funkcjonowania procesów i zgodności wyrobów,
- statusu działań zapobiegawczych i korygujących,
- działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania,
- zmian, które mogą wpływać na system zarządzania jakością,
- zaleceń dotyczących doskonalenia.

Wynikiem przeglądu mają natomiast być decyzje i działania związane z:

- doskonaleniem skuteczności systemu zarządzania jakością i jego procesów,
- doskonaleniem wyrobu w powiązaniu z wymaganiami klienta,
- niezbędnymi zasobami⁷.

W dużych organizacjach praktyka ta jest mocno ugruntowana i ustawicznie rozwijana. Świadomość jej przydatności jest duża. W średnich i małych organizacjach przydatność przeglądów kierownictwa jest znacznie mniejsza. Bardzo często kierownictwo traktuje przegląd, jako godzinę poświęconą na odczytanie kilku raportów.⁸

Przegląd jest tam wykonywany najczęściej w okresach rocznych, analizy danych są pobieżne, a wnioski z nich wyciągane mają charakter bardziej intuicyjny niż znamiona realizacji demingowskiej zasady podejmowania decyzji na podstawie faktów. Brak praktyki okresowej analizy danych na szczeblu operacyjnym uniemożliwia prezentację użytecznych danych na samym przeglądzie kierownictwa, który powinien odbywać się zdecydowanie częściej niż w odstępach rocznych, na co wskazuje praktyka.

2.2. Efektywność

Sytuacja komplikuje się, kiedy oprócz samej zdolności do realizacji celów chcemy porównać poszczególne metody ich osiągnięcia. Może to mieć duże zastosowanie przy ocenie już podjętych działań i decyzji dotyczących ciągłego doskonalenia. Porównanie to odnosi się do relacji osiągniętego wyniku wobec poniesionego nakładu. O ile w przypadku skuteczności kryterium było osiągnięcie samego celu, o tyle w przypadku efektywności mamy do czynienia z miarą relacji zaangażowanych zasobów wobec osiągniętego wyniku.

W organizacjach działających w formalnym systemie zarządzania jakością, zgodnym z wymaganiami normy ISO 9001: 2008, ocena efektywności nie jest wymagana. Jest ona natomiast zalecana w formie samooceny w normie ISO 9004: 2009 „Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji - Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”. Warto odnotować fakt, że norma ta, oprócz uwzględnienia oceny skuteczności i efektywności, odnosi się do satysfakcji rozszerzonego grona interesariuszy organizacji, a nie tylko klienta, jak w normie ISO 9001: 2008 „Systemy Zarządzania, Jakością – Wymagania”.

Niezależnie od przyjętego standardu trudność w ocenie całościowej efektywności organizacji wynika przede wszystkim z konieczności uwzględnienia w modelu relacji, w sposób ilościowy czynników niefinansowych i to, że są one subiektywnie i rozbieżnie oceniane przez kolejnych interesariuszy organizacji⁹.

⁷ Polski Komitet Normalizacyjny, PN-EN ISO 9001:2009, Warszawa 2009.

⁸ Wawak S.: Podręcznik Wdrażania ISO 9001:2000, OnePress, Gliwice 2007.

⁹ Zbierowski P.: Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Powyższe stanowi wskazanie, aby samoocena była stosowana w organizacjach o znacznym potencjale organizacyjnym i ekonomicznym. Zaleca się także możliwe upraszczanie modelu relacji, tak by sam proces oceny nie był zbyt czasochłonny i kosztowny. Ponadto, przegląd koncepcji efektywności organizacji musi być procesem ciągłym. W następnych podrozdziałach zostaną omówione trzy popularne podejścia do oceny efektywności organizacji zorientowanej na ciągłe doskonalenie.

Six Sigma

Six Sigma to zestaw narzędzi i technik opracowany przez Korporację Motorola w celu doskonalenia swoich procesów¹⁰. Jednym z nich jest wskaźnik DPMO (Defect per Million Opportunities) stanowiący statystyczną miarę poziomu defektów w procesie. Możliwość zastosowania tego wskaźnika dla całej organizacji lub jej poszczególnych procesów stanowi o możliwości porównywania procesów, które na potrzeby oceny musiałyby mieć różne od siebie wyróżniki kryterialne. Użyteczność tego pomiaru efektywności procesów wynika z tego, że w praktyce umożliwił porównywanie procesów i organizacji pozornie nieporównywalnych.

W przeciwieństwie do tak zwanych Modeli Doskonałości o bardzo uznaniowych kryteriach w Six Sigma pomiar procesu oparto na kryterium liczbowym. Przyjmując, że wykres rozkładu normalnego jest symetryczny to po obydwu stronach wartości centralnej, 99,99966% uzyskanych wyników mieści się w zakresie 6 odchyłeń standardowych, co oznacza wskaźnik DPMO na poziomie 3,4 (szans defektu na milion).

Coraz częściej podnosi się, że w długim okresie należy uwzględnić przesunięcia wartości centralnej o 1,5 sigma. Zatem procesy sklasyfikowane w krótkim okresie, jako 6 sigma należy traktować w długim okresie jako 4,5 sigma¹¹. Teza ma też przeciwników, którzy uważają ją za czysto arbitralną.¹²

Należy też wspomnieć o percepcji samego wskaźnika DPMO w organizacji – objaśnienie wyniku w postaci informacji, że proces funkcjonujący na poziomie 3 Sigma dostarcza pomiędzy ok. 6 a 60 tysięcy możliwości defektu jest zdecydowanie bardziej obrazowe niż prezentacja skomplikowanych wyników analiz statystycznych.

Na pierwszy rzut oka osiągnięcie tak wysokiego wskaźnika wydaje się nieuzasadnione ekonomicznie. Jednak w przypadku wyrobów bądź procesów wieloelementowych powstaje problem kumulowania się wyników, a właściwie niedoskonałości jego części składowych. Prostym przykładem jest tutaj samochód składający się z kilkudziesięciu tysięcy części, gdzie każdy proces wytwórczy jest obciążony swoją miarą DPMO, nie wspominając o układach elektronicznych o wielkiej skali integracji, gdzie niejednokrotnie mamy do czynienia

¹⁰ Antony, Jiju.: „Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective”. The TQM Magazine, Vol. 16, Issue 4, 2004, p. 303-306.

¹¹ Tennant, Geoff SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing Ltd., 2004, p. 25.

¹² Wheeler, Donald J.: The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis. SPC Press., 2004, p. 307.

np. z miliardem tranzystorów wchodzących w skład rdzenia pojedynczego procesora, a wada jednego z nich uniemożliwia akceptację całego wyrobu.

Niezależnie od niewątpliwych, przytoczonych powyżej, zalet metody wskaźnika DPMO w ramach koncepcji Six Sigma występuje krytyka tej doktryny.

Ogniskuje się ona wokół następujących aspektów:

- Koncentracji wyłącznie na redukowaniu zmienności procesów, co zmniejsza elastyczność organizacji i eliminuje humanizację na stanowiskach pracy.¹³
- Nieprzydatności do doskonalenia procesów realizowanych w środowiskach o wysokim potencjale kreatywności. Podnosi się, że ściśle opomiarowanie, formalny zestaw kroków postępowania oraz duży nacisk na redukcję zmienności w procesach prowadzą do ograniczenia wolności w formułowaniu koncepcji w pracach badawczo-rozwojowych, co stanowi bezpośrednio o ich efektywności.¹⁴

Balanced Score Card (BSC)

Balanced Score Card jest znana jako Strategiczna Karta Wyników². Metoda wykorzystuje system mierzenia efektywności w następujących procesach zarządzania:

- dopracowanie wizji i strategii,
- wyjaśnienie celów i mierników strategicznych oraz ich integracja z systemami zarządzania,
- planowanie, wyznaczanie celów i podejmowanie inicjatyw strategicznych,
- usprawnianie systemów monitorowania realizacji strategii i uczenia się organizacji¹⁵.

Głównymi zaletami pomiaru efektywności w metodologii BSC jest sprawna dekompozycja celów strategicznych na indywidualne zadania i świadomość partycypacji poszczególnych uczestników projektu w osiąganiu celów strategicznych. Jej wadą jest znaczne rozbudowanie i zapotrzebowanie na zasoby organizacyjne, co czyni ją przydatną dla dużych przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji i dużych zasobach.

Nagroda Jakości Kapituły Malcolma Baldrige`a oraz inne nagrody jakości

To prestiżowa nagroda przyznawana przez Prezydenta Stanów Zjednoczonych. W 2010 roku zmianie uległa jej nazwa, obecnie nazywa się ono Programem Doskonałości Wydajnościowej Baldrige`a¹⁶ tak, by odzwierciedlić postępujący rozwój orientacji projakościowej, rozumianej dotychczas przez pryzmat produktu lub usługi, do szerszego, strategicznego pojęcia jakości organizacji nazwanej Wydajnościową Doskonałością. Celem

¹³ Papparone Ch.R.: A Values-Based Critique of Lean and Six Sigma as a Management Ideology, Army Logisitan, Vol. 40, 2008.

¹⁴ Dodge J.: "3M Shelves Six Sigma in R&D", Design News, Dec. 10, 2007.

¹⁵ Kaplan R.S., Norton D.P.: The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review 1992.

¹⁶ <http://www.nist.gov/baldrige>.

konkursu jest odpowiedź na pytanie: „Czy istnieją jakieś wspólne wskaźniki doskonałości wyróżniające firmy, które osiągają światowe wyniki?” W wyniku analizy zebranych danych otrzymano około 40 takich wskaźników pogrupowanych w siedem kluczowych kategorii, na podstawie których można było wyróżnić firmy wybitne i osiągające swoje wyniki przez zarządzanie przez jakość.¹⁷

Tych siedem kategorii to:

- kierownictwo,
- planowanie strategiczne,
- zorientowanie na klienta i rynek,
- analiza informacji,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie procesami,
- osiągnięcia firmy.

Z tych 40 wskaźników doskonałości, szczególnie trzy zasługują na uwagę:

- stosowanie podejścia „możemy się uczyć od każdego”,
- aktywne wykorzystanie benchmarków i metod porównawczych,
- „ekumeniczna” filozofia wypracowywania systemów skutecznego działania.

Z biegiem czasu koncepcja nagrody Baldridge’a ewoluowała w kierunku coraz większego stosowania benchmarkingu jako miary osiągnięć przedsiębiorstw w poszczególnych siedmiu kategoriach¹⁸. Wydaje się to tym bardziej zasadne, że skoro istotą filozofii Baldridge’a było ustawiczne uczenie się od otoczenia, to konsekwencją tego musi być porównywanie swoich osiągnięć z liderami w otoczeniu organizacji¹⁹.

Oprócz nagrody Baldridge’a należy wymienić pozostałe popularne modele oceny efektywności organizacji:

DAP – Nagroda Związku Japońskich Naukowców i Inżynierów im. Deminga Koncepcja oceny odnosi do:

- wizji i strategii najwyższego kierownictwa
- ram funkcjonowania TQM
- systemów Zapewnienia Jakości
- systemowego Zarządzania Procesami Biznesowymi
- rozwoju Zasobów Ludzkich
- efektywności Wykorzystania Informacji
- przyjętych wartości i realizowanych koncepcji w ramach TQM

¹⁷ Bogan C.E., Hart C.W.L.: The Baldrige: What It Is, How It’s Won, How To Use It to improve Quality in Your Company, McGraw Hill, Nowy Jork 1992, p. 225-251.

¹⁸ Link A., N., Scott J.T.: Economic Evaluation of the Baldrige National Quality Program, NIST Planning Report 01-3, October 2001.

¹⁹ Bogan C.E., Hart C.W.L.: The Baldrige: What It Is, How It’s Won, How To Use It to improve Quality in Your Company, McGraw Hill, Nowy Jork 1992, p. 225-251.

- wykorzystania metod naukowych
- potencjału Organizacyjnego
- związku realizowanych działań z celami organizacji²⁰.

EFQM – Model Doskonałości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Model Doskonałości EFQM to struktura ramowa, złożona z dziewięciu kryteriów mających odwzorowywać zrównoważoną organizację. Pięć z nich określa się mianem „Potencjału”, a cztery mianem „Wyniku”. Kryteria „Potencjału” obejmują działania podejmowane przez organizację, natomiast kryteria „Wyników” obejmują jej osiągnięcia. „Wyniki” są efektem „Potencjału”, a „Potencjał” jest doskonalony przy wykorzystaniu informacji zwrotnych, uzyskanych z pomiaru „Wyników”²¹. Te dziewięć kryteriów to:

1. Przywództwo (10%)
2. Polityka i Strategia (10%)
3. Pracownicy (10%)
4. Partnerstwo i zasoby (10%)
5. Procesy (10%)
6. Wyniki w odniesieniu do Klientów – (15%)
7. Wyniki w odniesieniu do Pracowników – (10%)
8. Wyniki w odniesieniu do Społeczności – (10%).
9. Kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa (15%)²².

Model EFQM jest wzorowany na japońskim modelu nagrody im. Deminga oraz amerykańskim nagrody im. Baldridge'a²³. W porównaniu do nich model EFQM jest jednak bliższy zasadom TQM. W celu umożliwienia stopniowego dochodzenia organizacji do Europejskiej Nagrody Jakości, począwszy od 2002 roku, wprowadzono następującą gradację nagród:

- najniższy poziom – Zaangażowanie w doskonalenie
- poziom pośredni – Uznanie za doskonalenie
- poziom najwyższy – Europejska Nagroda Jakości²⁴.

Konsekwentne zastosowanie prezentowanego modelu prowadzi do równomiernego rozłożenia akcentów w zarządzaniu organizacją. Niepożądane są tutaj zarówno niedociągnięcia, jak i przewartościowania poszczególnych aspektów działań organizacji²⁵.

²⁰ <http://www.juse.or.jp/e/deming/>.

²¹ <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/budowa-modelu-efqm>.

²² EFQM transition guide. How to upgrade EFQM Excellence Model 2010, EFQM, 2009.

²³ Wolniak R.: Parametryzacja Kryteriów Oceny Poziomu Dojrzałości Systemu Zarządzania Jakością. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.

²⁴ Lisiecka K.: Systemy Zarządzania Jakością Produktów. Metody analizy i oceny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2011.

²⁵ Wolniak R.: Nowy Model Doskonałości EFQM, W drodze do zrównoważonej organizacji, „Problemy Jakości”, nr 9, 2010.

PNJ – Polska Nagroda Jakości, której model został opracowany na podstawie koncepcji **Europejskiej Nagrody Jakości (EQA)** i bazuje na dziewięciu filarach zarządzania przez jakość:

- I – Przywództwo (do 150 punktów)
- II – Polityka i strategia (do 100 punktów)
- III – Zarządzanie ludźmi (do 80 punktów)
- IV – Zarządzanie zasobami (do 50 punktów)
- V – Zarządzanie procesami (do 120 punktów)
- VI – Satysfakcja klientów (do 200 punktów)
- VII – Satysfakcja zatrudnionych (do 90 punktów)
- VIII – Współpraca z otoczeniem (do 60 punktów)
- IX – Efekt końcowy (do 150 punktów)²⁶.

Należy odnieść się do wyżej wymienionych, tzw. modeli doskonałości biznesowej. Pozornie pojęcie doskonałości biznesowej rozszerza pojęcie efektywności i skuteczności o aspekty społeczne, środowiskowe, innowacyjność i ciągłe uczenie się²⁷. Ujmuje ono zatem wszystkie zainteresowane strony, a właściwie dążenie do doskonałości we wszystkich aspektach działalności organizacji i jej oddziaływanie na otoczenie. Niemniej jednak, wszystkie te aspekty mieszczą się w definicji skuteczności lub efektywności w zależności od konstrukcji tzw. modelu doskonałości. Obecnie nie ma podstaw do odrębnego klasyfikowania tzw. modeli doskonałości biznesowej.

3. Podsumowanie

Krótki przegląd metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie prowadzi do następujących wniosków:

- żadna z wymienionych metod nie jest uniwersalna i nie odwzorowuje w pełni modelu działalności ocenianych organizacji,
- praktycznie wszystkie metody oceny odnoszą się mniej lub bardziej dosłownie do zasad zarządzania jakością, sformułowanych przez Edwarda Deminga,
- tak zwane modele doskonałości biznesowej stanowią kolejne podejścia do oceny efektywności, jednak według arbitralnych i słabo uzasadnionych kryteriów i jako takie nie stanowią odrębnej kategorii w ocenie organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie.

²⁶ <http://www.pnj.pl/pl,akt-3,25,Kryteria.html>.

²⁷ Haffer R.: *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

Bibliografia

1. Bogan Ch.E., Hart C.W.L.: *The Baldrige: What It Is, How It's Won, How To Use It to improve Quality in Your Company*, McGraw Hill, Nowy Jork 1992, p. 225-251.
2. Dodge J.: "3M Shelves Six Sigma in R&D", *Design News*, Dec. 10, 2007.
3. EFQM transition guide. How to upgrade EFQM Excellence Model 2010, EFQM, 2009.
4. Haffer R.: *Samocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
5. Hamrol A.: *Zarządzanie Jakością z przykładami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Jiju A.: „Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective”. *The TQM Magazine*, 2004, Vol. 16, Issue 4, p. 303-306.
7. Kaplan R.S., Norton D.P.: *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review 1992.
8. Lisiecka K.: *Systemy Zarządzania Jakością Produktów. Metody analizy i oceny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2011.
9. Papparone C.R.: *A Values-Based Critique of Lean and Six Sigma as a Management Ideology*, *Army Logisitcan*, Vol. 40, 2008.
10. Polski Komitet Normalizacyjny, PN-EN ISO 9001:2009, Warszawa 2009.
11. Pszczółkowski T.: *Celowość, skuteczność, efektywność*, „*Prakseologia*” 1977, nr 3 (63).
12. Tatariewicz W.: *O doskonałości*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.
13. Tennant, Geoff *SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services*. Gower Publishing Ltd. , 2004, p. 25.
14. Wawak S.: *Podręcznik Wdrażania ISO 9001:2000*, OnePress, Gliwice 2007.
15. Wheeler D.J.: *The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis*. 2004 SPC Press, p. 307.
16. Wolniak R.: *Nowy Model Doskonałości EFQM, W drodze do zrównoważonej organizacji*. „*Problemy Jakości*”, nr 9, 2010.
17. Wolniak R.: *Parametryzacja Kryteriów Oceny Poziomu Dojrzałości Systemu Zarządzania Jakością*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
18. Zbierowski P.: *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, 2012.
19. <http://www.efqm.pl/index.php/model-doskonalosci-efqm/budowa-modelu-efqm>.
20. <http://www.nist.gov/baldrige>.
21. <http://www.juse.or.jp/e/deming>.
22. <http://www.pnj.pl/pl,akt-3,25,Kryteria.html>.

Abstract

A brief overview of methods for assessing the effectiveness and efficiency of the organization focused on continuous improvement leads to the following conclusions:

- None of these methods is universal and does not reflect fully assessed the organization's business model,
- Virtually all methods of assessment relate more or less literally to quality management principles formulated by Edward Deming,
- The so-called business excellence models are another approach to assess the effectiveness, however, by the arbitrary and poorly justified criteria and as such does not constitute a separate category in the evaluation of an organization-oriented continuous improvement.