

Anna Bielawa*

Uniwersytet Szczeciński

PRZEGLĄD KRYTERIÓW I MIERNIKÓW EFEKTYWNOŚCIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW NASTAWIONYCH PROJAKOŚCIOWO

Streszczenie

W artykule zostały przedstawione metody pomiaru efektywności pod kątem jej wielowymiarowości i wielokryterialności. Praca wskazuje na istotną rolę niefinansowych mierników w ocenie efektywności przedsiębiorstwa projakościowego. Opisuje kryteria i miary efektywności dla firm nastawionych na jakość, podkreślając bardzo silnie istotę kosztów jakości. Prezentuje również różnice między skutecznością i efektywnością ujęte w normach ISO 9000.

Słowa kluczowe: efektywność, koszty jakości, system zarządzania jakością

Wprowadzenie

Jakość i efektywność to zagadnienia coraz częściej podejmowane w literaturze wspólnie. W czasach coraz większej konkurencji utrzymanie się na rynku i przetrwanie wymaga od podmiotów gospodarczych podejścia jakościowego. Ciągła poprawa poziomu jakości oferowanych usług, produktów i procesów wpływa w istotny sposób na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Według Elżbiety Skrzypek jest to najtańszy sposób, by utrzymać rentowność przedsiębiorstw. System zapewnienia jakości w przedsiębiorstwie powinien wpływać na

* Adres e-mail: annabielawa@wp.pl.

wzrost efektywności funkcjonowania podmiotu. Jak wskazują badania, ponad 99% przedsiębiorstw, które wdrożyły system, uważa, że służy on wzrostowi efektywności działania¹. Natomiast ocena efektywności organizacji powinna spełniać trzy zasadnicze funkcje: decyzyjną, argumentacyjną i informacyjną².

Samo pojęcie efektywność jest pojęciem różnie definiowanym. Według Petera F. Druckera efektywność to kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa służący samorealizacji i zdolności jego przetrwania³. W normie ISO 9000:2005 termin ten określono jako „relację między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami”⁴. Skrzypek twierdzi, iż jest to zdolność organizacji do realizacji strategii i osiągania założonych celów⁵. W literaturze przedmiotu efektywność można rozpatrywać na różnych poziomach, według różnych punktów odniesienia, wymiarów w zależności od potrzeb danej organizacji. Z tego względu celem artykułu jest zaprezentowanie w skróconej formie ze względu na limit objętościowy podstawowych charakterystyk efektywności w odniesieniu do podmiotów gospodarczych nastawionych pro jakościowo. Aby zrealizować postawiony cel, autor zdecydował się na odnalezienie w literaturze przedmiotu oraz zaprezentowanie głównych kryteriów efektywności i mierników jej pomiaru, które można zastosować w przedsiębiorstwach posiadających system jakości.

1. Definiowanie i wymiary efektywności

Efektywność z uwagi na jej wielowymiarowość trudno jest jednoznacznie zdefiniować. Paul Samuelson i William Nordhaus określili efektywność jako najbardziej skuteczne wykorzystanie zasobów społeczeństwa w procesie zaspokajania braków i potrzeb ludzi⁶. Według Jamesa A.F. Stonera, R. Edwarda Freemana i Daniela R. Gilberta to miara sprawności i skuteczności w osiągnięciu

¹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 189.

² K. Szczepańska, *Koszty jakości dla inżynierów*, Placet, Warszawa 2009, s. 106.

³ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. AE, Kraków 1994, s. 182.

⁴ PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006, s. 31.

⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, s. 190.

⁶ P.A. Samuelson, W.D. Nordhaus, *Ekonomia*, t. 2, WN PWN, Warszawa 1999, s. 478.

zamierzonych celów⁷. Zbigniew Kowalski⁸ twierdzi z kolei, że prawdziwe znaczenie efektywności wynika z kontekstu analizy lub dodatkowego komentarza, np. efektywność systemów zarządzania jakością, efektywność inwestycji. Podobnego zdania jest również Ernest Pasour⁹, który uważa, że efektywność jest zawsze pojęciem subiektywnym i nie powinna być definiowana i mierzona bez skonkretyzowania celu i bez wiedzy decydentów.

Efektywność jest terminem złożonym, mającym wiele synonimów, co przedstawiono w tabeli 1, obrazującej przegląd terminologii dotyczącej tego pojęcia.

Tabela 1. Terminologia używana w badaniach efektywności

Pojęcie	Synonim	Pseudosynonim	Treść pojęcia
1	2	3	4
Efektywność	gospodarność, korzystność, racjonalność, opłacalność, ekonomiczność, produktywność, skuteczność	optymalność, wydajność	stosunek wyniku użytecznego do nakładu poniesionego dla uzyskania tego wyniku
Efektywny	gospodarny, racjonalny, ekonomiczny, opłacalny, produktywny, korzystny, skuteczny, rezultatywny	optymalny, najlepszy, wydajny	dodatni (pożądany) wynik, lecz niekoniecznie najwyższa efektywność
Optymalność	maksymalny stan, minimalny stan	efektywność, racjonalność, produktywność	przyjmuje tylko wartości równe 0 lub 1
Optymalny	najlepszy z punktu widzenia przyjętego kryterium	efektywny	stan, w którym funkcja celu osiąga ekstremum (max., min.) przy danych ograniczeniach
Efektywność społeczna	efektywność: produkcji społecznej, makroekonomiczna, obiektywna, alokacyjna, gospodarowania	efektywność ekonomiczna	uzyskane rezultaty są korzystne dla gospodarki jako całości z punktu widzenia poniesionych nakładów
Efektywność ekonomiczna	efektywność gospodarowania	efektywność społeczna	dotyczy zjawisk i procesów wymiernych, które można kształtować
Efektywność produkcji	efektywność wytwarzania	efektywność: ekonomiczna, pracy, przedsiębiorstwa	dotyczy pośredniej działalności produkcyjnej związanej z procesem wytwarzania wyrobów

⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 249.

⁸ Z. Kowalski, *Wybrane problemy definiowania i oceny efektywności gospodarowania w rolnictwie*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 1992, nr 4, s. 22.

⁹ E.C. Pasour, *A Further Note on the Measurement of Efficiency and Economies of Farm Size*, „Journal Agriculture Economic” 1981, no. 32, s. 135.

1	2	3	4
Efektywność przedsiębiorstwa	efektywność: mikroekonomiczna, podmiotowa, subiektywna, ekonomiczna, gospodarowania	efektywność produkcji, efektywność pracy	obejmuje procesy gospodarowania w przedsiębiorstwie w ujęciu całościowym
Efektywność pracy	wydajność pracy, pracochłonność	efektywność produkcji, przedsiębiorstwa	relacja wyniku pracy do poniesionych nakładów pracy
Efektywność techniczna	brak	wydajność	porównanie parametrów określonego produktu z parametrami wzorca
Efektywność ekologiczna	ekoefektywność	efektywność społeczna, efektywność produkcji	analiza stanu otoczenia przyrodniczego przedsiębiorstwa przed i po uruchomieniu danej produkcji

Źródło: I. Czechowski, *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wyd. UG, Gdańsk 1997, s. 19.

Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do efektywności: celowościowe (prakseologiczne) oraz systemowe.

Ujęcie celowościowe, którego przedstawicielami są m.in. Tadeusz Kotarbiński, Tadeusz Pszczołowski, Jan Zieleniewski, zakłada, że organizacja (będąca tworem sztucznym) jest stworzona, by realizować określone cele. W tym kontekście pojęcie efektywności utożsamiane jest z pojęciem sprawności, której elementami są: skuteczność i korzyść lub ekonomiczność¹⁰. Sprawność rozumiana jest w następujący sposób¹¹:

- syntetycznie (generalnie) jako pozytywna ocena cech działania (np. bardziej skutecznie, ekonomicznie, oszczędnie),
- uniwersalnie, kiedy każdy z walorów jest prezentowany w sposób odrębny (np. sprawność to skuteczność, ekonomiczność, wydajność itd.).

Podejście systemowe z kolei zakłada, że ocenie poddawana jest cała organizacja. Stopień realizacji celów przechodzi na plan dalszy, ustępując miejsca ocenie szans i możliwości rozwoju w przyszłości¹². David Katz i Robert Louis Kahn czy też Ephraim Yuchtman i Stanley Emil Seashore traktują organizację jako system naturalny zbliżony do organizmu żywego, w którym bardzo mocno

¹⁰ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 232–236.

¹¹ M. Holstein-Beck, *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997, s. 45.

¹² M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992, s. 114.

podkreśla się rzadkość zasobów występujących w otoczeniu i cechą organizacji, jaką jest rozmyślność¹³.

Inny podział efektywności podaje Skrzypek. Wyodrębniła ona cztery wymiary efektywności, tj. dynamiczny, finansowy, rynkowy, operacyjny, które przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wymiary efektywności według Skrzypek

Efektywność	Charakterystyka
Finansowa	z jednej strony nadal stanowi istotny instrument oceny i zarządzania, z drugiej zaś nie gwarantuje sukcesu w przyszłości, ponieważ bazuje na danych z przeszłości; nie zawsze wzrost zysków oznacza większą efektywność działania
Operacyjna	dąży do zminimalizowania zużycia środków produkcji przypadających na jednostkę produktu, co wpływa z kolei na wzrost wydajności pracy, obniżkę kosztów, zmniejszanie strat spowodowanych brakami oraz skracanie długości cyklu produkcyjnego
Rynkowa	czynnikami przyczyniającymi się do sukcesu przedsiębiorstwa są: produkt i jego walory, relacje z klientami, sposób i poziom obsługi klientów, serwis, marka, reputacja, forma płatności, dostosowanie się do potrzeb klientów
Dynamiczna	jest wykorzystywana przez firmę do pomiaru tempa, stopnia rozwoju produktów, rynków, tworzenia i wdrażania nowych technologii

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, s. 216–218; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA 1997.

Wszystkie wymienione przez Skrzypek rodzaje efektywności stanowią szczególne przypadki efektywności w ujęciu ekonomicznym¹⁴, co potwierdzają wskazane narzędzia pomiaru. Encyklopedia PWN definiuje efektywność ekonomiczną jako „rezultat działalności gospodarczej określany przez relację uzyskanego efektu do nakładu danego czynnika produkcji lub zespołu tych czynników”¹⁵.

¹³ *Ibidem*, s. 109–110.

¹⁴ M. Szafranski, *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007, s. 46.

¹⁵ <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3896625> (20.05.2011).

Efektywność w sensie ekonomicznym można zaprezentować w dwojaki sposób¹⁶:

- różnicowy – jako wartości absolutne obliczane alternatywnie:
 - Wynik – Nakład > 0 ,
 - Nakład – Wynik < 0 ,
- ilorazowy – jako wartości relatywne obliczane najczęściej:
 - Wynik/Nakład, gdzie za działanie efektywne uznaje się efektywność większą od jedności (efektywność > 1 , czyli osiągnięte efekty są większe od zainwestowanych nakładów).

Istotną cechą efektywności ekonomicznej jest celowość działań, która uwidacznia się we wspomnianym stosunku wyniki/nakłady oraz w relacji między celem działania a środkami niezbędnymi do jego osiągnięcia¹⁷. W tym ujęciu skuteczność i efektywność traktowane są jako pojęcia niezależne, które w zależności od sytuacji mogą być jedną z czterech możliwości działania przedstawionych na rysunku 1. Skuteczne jest takie działanie, które „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”¹⁸.

Rysunek 1. Skuteczność i efektywność działań w ujęciu ekonomicznym

		Stopień efektywności działań	
		wysoki	niski
Stopień skuteczności działań	wysoki	I Działania skuteczne i efektywne	II Działania skuteczne, ale nieefektywne
	niski	III Działania nieskuteczne ale efektywne	IV Działania nieskuteczne i nieefektywne

Źródło: S. Marciniak, *Makro i mikroekonomia. Podstawowe problemy*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 224.

¹⁶ E. Weiss, *Zarządzanie jakością projektu w funduszach strukturalnych Unii Europejskiej*, I-BiS, Wrocław 2006, s. 118.

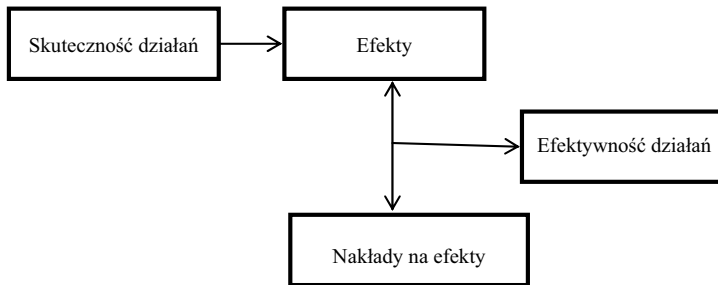
¹⁷ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, s. 158.

¹⁸ T. Kotarbiński, *Taktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965, s. 113.

Należy pamiętać o tym, że nie każde działanie skuteczne ma swoje odzwierciedlenie w działaniu efektywnym.

Efektywność przedsiębiorstwa zależy również od wielkości nakładów (rysunek 2). Można zwiększyć efektywność, orientując się na nakłady (ich minimalizowanie) lub efekty (ich maksymalizowanie).

Rysunek 2. Zależność między skutecznością i efektywnością działań



Źródło: *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005, s. 18.

Na efektywność ekonomiczną w dużej mierze wpływa również zarządzanie przez jakość, które zakłada ciągłe doskonalenie i poprawę wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli m.in. związanych z pracownikami, procesami, przepływem informacji.

2. Mierniki efektywności w organizacjach zorientowanych pro jakościowo

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły system zarządzania jakością w oparciu o normę ISO 9001 lub TQM, traktują efektywność jako proces niekończących się zmian prowadzących do zrealizowania wcześniej ustalonych celów. Dla nich efektywność składa się z trzech wymiarów: celowościowego, społecznego i ekonomicznego, dla których wspólnym miernikiem są koszty jakości¹⁹, co zaprezentowano na rysunku 3.

W wymiarze ekonomicznym za kryterium oceny efektywności uznaje się relację efekty/nakłady lub różnicę między efektami a nakładami, gdzie efektem jest jakość realizowanych przez organizację procesów oraz ich wynik, czyli

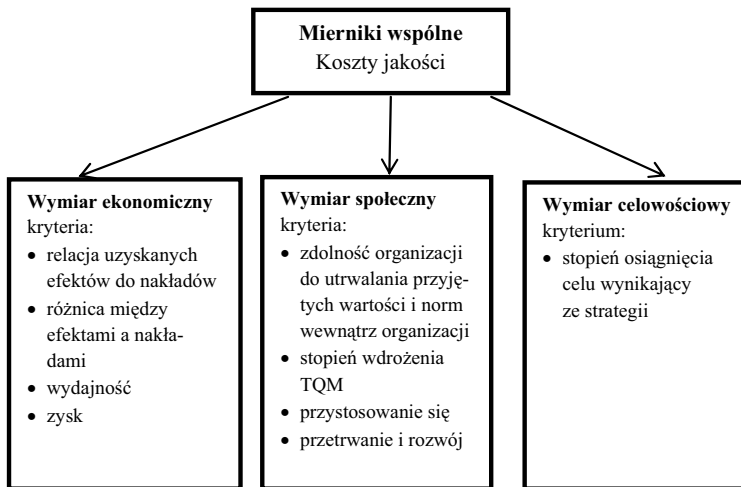
¹⁹ A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 45–46.

poziom zadowolenia i satysfakcji klienta. Nakłady natomiast związane są przede wszystkim z poziomem kosztów odnoszących się do zapewnienia odpowiedniego, satysfakcjonującego poziomu jakości.

W wymiarze celowościowym za kryterium oceny przyjmuje się stopień zrealizowania założonych celów strategicznych odnoszących się m.in. do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości procesów, usatysfakcjonowania klienta, obniżki kosztów.

Wymiar społeczny określany jest przez możliwość utrwalania przez organizację przyjętych norm i wartości, zdolność reagowania i zaspokajania potrzeb otoczenia i członków organizacji.

Rysunek 3. Koszty jako wspólny miernik dla trzech wymiarów efektywności



Źródło: A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości...*, s. 47.

Miernikami tego wymiaru są²⁰: poziom satysfakcji z pracy, poziom wydajności, poczucia bezpieczeństwa, integracji pracowniczej, koszty jakości związane z inwestycjami, szkoleniami, sferą B + R itd.

Tadeusz Wawak do oceny przedsięwzięć związanych z poprawą jakości zaproponował trzy główne grupy mierników ekonomicznej oceny jakości w przedsiębiorstwie zaprezentowane w tabeli 3. Pierwszą grupą są mierniki syntetyczne, które ukazują w sposób ogólny wpływ zmiany poziomu jakości

²⁰ *Ibidem*, s. 46.

wynikający z wdrożonego określonego programu jakości na utarg, koszty i zysk. Drugą grupę stanowią mierniki kosztów jakości. Wraz ze wzrostem poziomu jakości zmianie ulega struktura kosztów jakości. Koszty dobrej jakości rosną, złej jakości maleją, podobnie jak całkowite koszty jakości. Analiza wskaźnikowa kosztów jakości pozwala na ocenę różnych rodzajów produktów danego przedsiębiorstwa pod kątem zapewnienia jakości. Trzecią grupę stanowią analityczne mierniki jakości, które pełnią istotną rolę w planowaniu i realizowaniu działań projakościowych w przedsiębiorstwie. Określają one m.in. skutki niskiej jakości, oceniają jakość pracy, przez co stanowią podstawę do zastosowania działań naprawczych doskonalących jakość²¹.

Tabela 3. Grupy mierników ekonomicznej oceny jakości w firmie

Grupy mierników	Przykłady mierników
Mierniki syntetyczne	Wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> • nakładów • produktywności • wydajności • efektywności • kosztochłonności efektów • efektywności nakładów • rentowności
Mierniki kosztów jakości tzw. dobrej jakości	<ul style="list-style-type: none"> • dynamiki kosztów jakości • wewnętrznej struktury kosztów jakości • udziału kosztów jakości w utargu i kosztach wytwarzania
Mierniki analityczne jakości (szczegółowe)	<ul style="list-style-type: none"> • wad • niezgodności, usterek, przestojów • strat na brakach wewnętrznych i zewnętrznych naprawialnych i nienaprawialnych • intensywności • wadliwych i opóźnionych dostaw

Źródło: T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*, w: *Spoleczna, ekonomiczna i konsumentka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1998, s. 205–209.

Geary Alan Rummler i Alan Peter Brache proponują ocenianie efektywności w sposób całościowy. Rozważają efektywność w trzech poziomach: efektywnej organizacji, efektywnego procesu i efektywnego stanowiska²². Podob-

²¹ T. Wawak, *Ekonomiczne mierniki oceny jakości*, w: *Spoleczna, ekonomiczna i konsumentka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1998, s. 205–209.

²² G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 55.

nego zdania jest Krystyna Lisiecka, która określiła przykładowe mierniki efektywności organizacyjnej i ekonomicznej dla każdego z trzech poziomów (tabela 4). Wśród czynników oddziałujących na poziom organizacji znajdują się: strategia, cele ogólnooorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna i sposób wykorzystania zasobów. Na poziom procesów wpływa sprawna ich realizacja i wzajemne powiązania, natomiast poziom stanowiska pracy zależy od: przyjętych metod rekrutacji i awansowania, zakresów zadań i obowiązków, systemu nagród i szkoleń²³.

Rummler i Brache uwzględniają w swojej koncepcji systemowe podejście do zarządzania, traktując zidentyfikowanie, zrozumienie i utrzymanie wzajemnie powiązanych procesów jako system, który zapewnia zwiększenie skuteczności i efektywności w osiąganiu celów²⁴.

Tabela 4. Mierniki pomiaru efektywności w organizacji

Poziomy efektywności	Wyznaczniki i mierniki efektywności				
	Cele i strategię	Obiekt zarządzania	Kryteria pomiarów	Mierniki pomiarów efektywności	
				organizacyjnej	ekonomicznej
poziom organizacji	cele i strategię organizacji	zarządzanie organizacją jako całością	ekonomiczno-finansowe, rynkowe	dwa nowe produkty, udział w rynku, udział reklamacji, udział zwrotów	rentowność (zysk/akcję) <i>cash flow</i> , płynność finansowa, wskaźnik rotacji należności
poziom procesów	cele i strategię procesów	zarządzanie personelem, technologią, produkcją	produktywność, informatyzacja, wadliwość	zakup internetowy, udział procesów regulowanych statystycznie	wydajność (zysk/1 szt.)
poziom stanowiska pracy	cele i zadania stanowiska pracy	zarządzanie stanowiskiem pracy	innowacyjność, brakowość	udział strat, udział braków, udział odpadów	wydajność pracy, obniżka kosztów

Źródło: K. Lisiecka, *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategię – techniki*, Wyd. AE, Katowice 2002, s. 236.

²³ *Ibidem*, s. 43–44.

²⁴ A. Kister, *Zarządzanie kosztami...*, s. 53.

Elżbieta Skrzypek wyodrębniła narzędzia pomiaru efektywności w odniesieniu do wyodrębnionych czterech wymiarów jakości, co zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Narzędzia pomiaru efektywności w kontekście czterech wymiarów jakości

Efektywność	Narzędzia pomiaru
Finansowa	niezdefiniowane
Operacyjna	produktywność pracowników, koszt, czas
Rynkowa	udział w rynku, pozyskiwanie nowych klientów, utrzymanie obecnych, stopień zadowolenia klientów (zysk netto/klienta)
Dynamiczna	Jaki procent twórczych pomysłów przeradza się w nowe produkty lub udoskonalenia procesów produkcyjnych? Jaka jest ilość wynalazków powstających w firmie i ile z nich znalazło wykorzystanie w nowych produktach? Jaki jest procent zysków uzyskanych z ulepszeń opracowanych w firmie w ciągu ostatnich pięciu lat? Ile jest pomysłów będących w fazie realizacji i czekających na nią? Jaka jest wielkość nakładów na szkolenia dotyczące wiedzy i technologii informacyjnej przyczyniające się do zwiększenia współpracy między pracownikami w celu tworzenia nowych rozwiązań?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność...*, s. 216–218; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced scorecard...*, s. 56.

Pojęcia efektywności i skuteczności w znowelizowanej w 2000 r. rodzinie norm ISO 9000 funkcjonują w sposób autonomiczny, podczas gdy w poprzedniej edycji używane były zamiennie. Pojęcie efektywności zostało zdefiniowane w normie ISO 9000. Z kolei norma ISO 9001 w mniejszym stopniu porusza aspekt efektywności, bardziej natomiast skupia się na skuteczności. Definiuje ją jako stopień, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte²⁵. Relację między nakładami i efektami systemu zarządzania jakością uwzględnia również norma ISO 9004, co świadczy o dobrowolności dokonywania ocen efektywności znormalizowanego systemu zarządzania jakością.

Zgodnie z podejściem procesowym charakteryzującym rodzinę norm ISO 9000 efektywność jest często odnoszona do procesów wyodrębnionych w ramach systemu zarządzania jakością. W normie ISO 9004 wyodrębniono procesy, których uwzględnienie prowadzi do zapewnienia efektywności, i te, których efektywność zaleca się zapewnić²⁶. Te dwie grupy procesów przedstawiono w tabeli 6.

²⁵ Norma PN-EN ISO 9000: 2006, pkt 3.2.14, s. 31.

²⁶ M. Szafranski, *Elementy ekonomiki...*, s. 53.

Tabela 6. Odniesienia efektywności do procesów w normie ISO 9004: 2000

Grupy procesów	Procesy	Źródło
Procesy prowadzone w celu zapewnienia efektywności	proces projektowania i rozwoju	pkt 7.3.1, s. 65
	proces planowania zapobiegania stratom	pkt 8.5.3, s. 103
Procesy, których efektywność zaleca się zapewnić	proces komunikacji	pkt 5.5.3, s. 39
	proces zakupu	pkt 7.4.1, s. 73
	procesy identyfikowania potencjalnych źródeł materiałów zakupowych	pkt 7.4.2, s. 73
	proces ochrony zakupionego materiału	pkt 7.5.4, s. 81
	procesy pomiaru, monitorowania i walidowania danych	pkt 8.1.1, s. 83
	proces gromadzenia, analizy i wykorzystania informacji związanych z klientem	pkt 8.2.1.2, s. 85
	proces wsłuchiwanie się w potrzeby klienta	pkt 8.2.1.2, s. 87
	proces komunikowania się z klientem	pkt 7.2, s. 61
	proces audytu wewnętrznego	pkt 8.2.1.3, s. 87
	proces nadzorowania, identyfikowania, postępowania z wyrobem niezgodnym	pkt 8.3.1, s. 95
	proces nadzorowania zmian	pkt 7.1.3.3, s. 61
proces pomiaru i monitorowania	pkt 7.6, s. 81	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PN- EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2001.

Znowelizowane normy ISO 9000 wprowadziły obowiązek pomiaru skuteczności (ISO 9001) i dobrowolności pomiaru efektywności (ISO 9004), traktując koszty jakości jako jeden z głównych mierników efektywności. „Zaleca się, 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 informację dotyczącą finansów”²⁷. Norma ISO 9004 jako przykłady takich miar podaje analizę kosztów:

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

²⁷ PN-EN ISO 9004:2001...

Podsumowanie

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne metody pomiaru efektywności uwzględniające różne wymiary i wynikające z nich kryteria. Wraz ze zwiększającą się konkurencją oprócz podstawowego celu działalności przedsiębiorstw, jakim była do niedawna maksymalizacja zysku, pojawiły się również cele rynkowe służące pozyskiwaniu i utrzymywaniu klientów. Określenie celów lub zadań stanowi istotny punkt odniesienia w tworzeniu miar oceny efektywności. Coraz częściej przyjmuje się, iż pomiar efektywności powinien polegać na uwzględnieniu zarówno miar finansowych i niefinansowych. Problemy stworzenia wskaźników służących ocenie efektywności, które zaspokajałyby w sposób uniwersalny potrzeby każdego przedsiębiorstwa, są związane z²⁸:

- trudnościami w wyborze odpowiednich mierników z uwagi na ich mnogość,
- posiadaniem odpowiednich kompetencji i wiedzy, by móc zastosować różne miary,
- kosztem informacji, który nie zawsze jest współmierny do efektu, jakim jest stworzenie systemu pomiaru efektywności, przy niskim stopniu rozwoju systemu zarządzania wiedzą.

Dlatego też każda organizacja indywidualnie, w odniesieniu do swoich potrzeb i wymagań, powinna precyzować wymiary i kryteria efektywności, tak jak samodzielnie określa i hierarchizuje cele działalności.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1992.
- Czechowski I., *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wyd. UG, Gdańsk 1997.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. AE, Kraków 1994.
- Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.
- <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3896625>.
- Holstein-Beck M., *Być albo nie być menedżerem*, Infor, Warszawa 1997.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, USA 1997.

²⁸ K. Szczepańska, *Koszty jakości...*, s. 105.

- Kister A., *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Kotarbiński T., *Taktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1965.
- Lisiecka K., *Kreowanie jakości. Uwarunkowania – strategie – techniki*, Wyd. AE, Katowice 2002.
- Marciniak S., *Makro i mikroekonomia, podstawowe problemy*, WN PWN, Warszawa 1998.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2006.
- PN EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*, PKN, Warszawa 2001.
- Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2000.
- Spoleczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, red. T. Wawak, EJB, Kraków 1998.
- Szafrański M., *Elementy ekonomiki jakości w przedsiębiorstwach*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- Szczepeńska K., *Koszty jakości dla inżynierów*, Placet, Warszawa 2009.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

REVIEW OF CRITERIA AND METHODS OF MEASURING EFFICIENCY IN THE QUALITY ORIENTED ENTERPRISES

Summary

In the article, are presented different methods of measuring efficiency, taking into account the different dimensions and criteria. Indicated the important role of non-financial metrics in assessing efficiency. It describes the criteria and measures of the efficiency characteristic for the companies managed by the quality, emphasizing very strongly the cost of quality. The paper also identify the difference between effectiveness and efficiency in standards ISO 9000.

Keywords: efficiency, cost of quality, quality management system

JEL Codes: L 15, D24

Translated by Anna Bielawa