

METODA RUMMLER'A JAKO NARZĘDZIE POMIARU WYBRANYCH OBSZARÓW PRZEDSIĘBIORSTWA ZGODNIE Z MODELEM EFQM

Katarzyna BŁASZCZYK, Anna CZARNECKA, Dorota TRĄŁKA

Streszczenie: W artykule został przedstawiony Model Doskonałości EFQM, który składa się z kryteriów stanowiących czynniki sprawcze oraz wyniki działalności gospodarczej. Zaprezentowana została także metoda Rummler'a, która poprzez analizę na trzech poziomach: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy, dostarcza odpowiednie informacje o kryteriach najwyższej wagi, stosowanych do oceny działalności przedsiębiorstwa zgodnie z modelem EFQM.

Słowa kluczowe: Model Doskonałości EFQM, kryteria oceny doskonałości, metoda Rummler'a, poziomy efektywności.

1. Wstęp

Systematyczna miara i ocena działalności organizacji oraz wprowadzanie długofalowych, ukierunkowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa zmian w procesie zarządzania – to klucz do osiągnięcia zakładanych celów [2]. Poprzez samoocenę organizacja zyskuje wiedzę o tym, w jakim stanie jest obecnie oraz co należałoby poprawić, by dążyć do wzorcowej doskonałości zgodnie z modelem EFQM. Przy ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa należy dobrać odpowiednią metodę, która pozwoliłaby zmierzyć najważniejsze obszary stanowiące kryteria oceny zgodnie z modelem doskonałości.

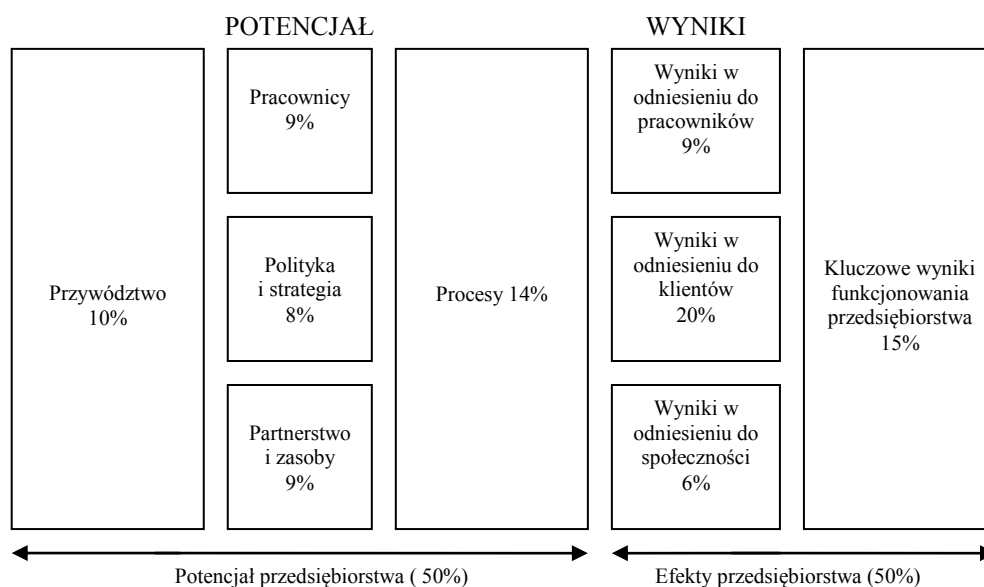
2. Model doskonałości EFQM

Kompleksowym narzędziem samooceny i jednocześnie wzorem doskonałości, do którego należy dążyć podejmując odpowiednie działania w każdym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest Model Europejskiej Nagrody Jakości (Model Doskonałości EFQM), którego struktura przedstawiona jest na rysunku 1. Proces samooceny pozwala na precyzyjne określenie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Proces ten powoduje opracowanie planowych działań poprawy pracy przedsiębiorstwa oraz jego systematycznej kontroli.

Logika modelu jest następująca: znakomite wyniki w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa, klientów, pracowników, społeczności są uzyskiwane poprzez przywództwo „napędzające” politykę i strategię, pracowników, partnerstwo i zasoby oraz procesy. Innowacje i uczenie się pomagają doskonalić potencjał, co z kolei prowadzi do doskonalszych wyników. Każdemu z kryteriów przypisano określoną wartość, przydzielając maksymalną liczbę punktów możliwą do uzyskania.

Model EFQM składa się z dziewięciu obszarów, które stanowią kryteria oceny. Kryteria te są podzielone na dwie grupy:

- kryteria stanowiące czynniki sprawcze, które pozwalają określić możliwości organizacji, można ocenić je według kategorii: przywództwo, pracownicy, polityka i strategia, partnerstwo i zasoby, procesy,
- kryteria stanowiące wyniki działalności gospodarczej, według tych kryteriów można ocenić rezultaty działalności, ocenie podlegają: wyniki w odniesieniu do pracowników, wyniki w odniesieniu do klientów, wyniki w odniesieniu do społeczności oraz kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa [3].



Rys.1. Model Doskonałości EFQM [4]

2.1. Kryteria oceny doskonałości przedsiębiorstwa

Pierwszym kryterium oceny przedsiębiorstwa według Modelu Doskonałości EFQM jest przywództwo. Kryterium to pozwala ocenić sposób opracowywania przez liderów misji i wizji, sposób wypracowania wartości potrzebnych do uzyskania długotrwałego sukcesu oraz ich wdrożenie poprzez stosowne działania i zachowania. Ocenia się także osobiste zaangażowanie liderów w opracowywanie i wdrażanie systemu zarządzania firmą oraz to, w jaki sposób zachowanie, działanie kierownictwa oraz innych liderów inspirowane, wspiera i promuje kulturę kompleksowego zarządzania jakością. Ocenie ulega rola odgrywana przez kierownictwo w określaniu czytelnego systemu wartości opartego na jakości, jak również w kierowaniu jego wdrożeniem w organizacji i wspieraniu tego procesu. Ważne jest również, w jaki sposób takie wartości są komunikowane innym oraz w jaki sposób wszystkie osoby przewodzące organizacji wspierają ich przestrzeganie. Brany jest także pod uwagę sposób, w jaki osoby te czynnie angażują się w kontakty z klientami i dostawcami.

Kolejnym kryterium jest polityka i strategia. Polityka i strategia organizacji powinny być powiązane z bieżącą działalnością i z planami na przyszłość. W każdej organizacji ważne jest określenie wizji i misji działalności, ważny jest sposób ich wdrożenia. Kryterium polityka i strategia dotyczy podstawowych wartości, którymi kieruje się organizacja, czyli wdrażania misji i wizji poprzez czytelne sformułowanie strategii organizacji. W tym kryterium ocenie podlega sposób, w jaki organizacja włącza swoje cele i wartości związane z jakością działania w całość prac związanych z określeniem strategii. Ważne jest, czy strategia opiera się na wiarygodnych faktach i danych oraz czy planowi opracowanemu dla całej organizacji odpowiadają realistyczne i wykonalne plany na szczeblu operacyjnym. Należy również zwrócić uwagę na to, czy wprowadzanie zmian zależy tylko od dyrektora naczelnego, czy również od innych osób.

Trzecim kryterium oceny są pracownicy. W każdej organizacji ważny jest jej personel. Tu ocenie podlega sposób, w jaki organizacja wykorzystuje, rozwija cały swój personel i angażuje go w doskonalenie organizacji. Chodzi tu o właściwą rekrutację pracowników oraz rozwijanie ich umiejętności służących realizacji celów organizacji. Kryterium to określa, w jaki sposób wykorzystanie potencjału ludzkiego ukierunkowane jest na działania wspierające cele strategiczne, politykę, efektywność działania procesów, procesów w rezultacie na poprawę efektów końcowych organizacji. Ważne jest, w jaki sposób cele stawiane sobie przez pracowników są dopasowywane do celów organizacji. Istotne jest również, czy pracownicy są zachęceni i upoważniani do podejmowania działań oraz zaangażowani w stałe doskonalenie organizacji.

Kryterium partnerstwo i zasoby odnosi się do zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów, sposobów ich optymalizacji oraz sposobów zarządzania swoimi relacjami z zewnętrznymi partnerami, w celu realizacji strategii i polityki oraz zapewnienia efektywności procesów. Ważne jest również, czy zarządzanie zasobami takimi jak finanse, informacje, dostawcy, materiały, majątek trwały oraz nowe technologie jest skuteczne i podlega stałemu doskonaleniu.

Procesy to kryterium, które odnosi się do sposobu określania, zarządzania i doskonalenia procesów, które powinny wpływać na wzrost ich wartości, przyczyniając się w ten sposób do wspierania strategii i polityki, pełnego zaspokojenia potrzeb klientów oraz innych zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji. W samoocenie poszukujemy dowodów na to, w jaki sposób organizacja identyfikuje, doskonali i ocenia procesy oraz zarządza nimi.

Następnym kryterium oceny w modelu są wyniki w odniesieniu do klientów. Kryterium to określa, co organizacja osiąga w relacjach ze swoimi klientami zewnętrznymi, a szczególnie jak zaspokaja ich potrzeby. Ocenie podlega sposób, w jaki organizacja identyfikuje swoich zewnętrznych klientów oraz jak dokonuje ich segmentacji. Ważne są zarówno bezpośrednie oceny wyrażone przez klientów, jak i mierniki, które umożliwiają przewidywanie przyszłych trendów lub wpływanie na poziom zadowolenia klienta, wyrażane liczbą reklamacji, kosztami napraw gwarancyjnych, odsetkami dostaw spóźnionych lub błędnych, anulowanych zamówień, itp.

Siódmym kryterium służącym ocenie to wyniki w odniesieniu do pracowników. W tym kryterium ocenie podlega stosunek załogi do naczelnego kierownictwa, bezpieczeństwa socjalnego, awansów oraz do tego, co organizacja osiąga w relacjach z własnymi pracownikami. Tu badany jest poziom zadowolenia wszystkich pracowników organizacji, który możemy zidentyfikować poprzez wypowiedzi uzyskane bezpośrednio od pracowników, jak również poprzez obiektywne mierniki, które umożliwiają przewidywanie poziomu zadowolenia pracowników oraz wywieranie nań wpływu.

Kolejnym kryterium należącym do grupy kryteriów stanowiących wyniki działalności gospodarczej to wyniki w odniesieniu do społeczności. Tu oceniane są osiągnięcia organizacji w odniesieniu do społeczności lokalnej, krajowej, międzynarodowej. W tej części zbadane są działania podejmowane przez organizację, które wywierają wpływ na społeczeństwo. Działania te mogą dotyczyć troski o stosunki dobrosąsiedzkie, ochronę zasobów naturalnych oraz ochronę zanieczyszczeń. Ważny jest również wpływ wywierany w sposób pośredni, poprzez darowizny, podejmowanie działań charytatywnych i edukacyjnych itp.

Ostatnie kryterium to kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kryterium to odnosi się do osiągnięć przedsiębiorstwa w stosunku do zaplanowanych celów. Analizie ulegają ogólne wyniki osiągnięte w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa [1, 6].

2.2. Ocena ważności kryteriów uwzględniająca współczynniki wagowe

Każde z kryteriów ma swój współczynnik wagowy, zatem dokonując oceny ich ważności widzimy, że najważniejszym oraz bardzo ważnym są odpowiednio kryteria „wyniki w odniesieniu do klientów” oraz „kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa” w stosunku do ważnego „przywództwa”. Natomiast najmniej ważnym oraz mało ważnym są „wyniki w odniesieniu do społeczności” oraz „polityka i strategia”. Możemy zauważyć, że kryteria: „pracownicy”, „partnerstwo i zasoby” oraz „wyniki w odniesieniu do pracowników” posiadają taką samą wagę „mniej ważne”.

Z oceny wag poszczególnych kryteriów wynika, że przy ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa najważniejsze są osiągnięcia organizacji w odniesieniu do swoich klientów. Bardzo ważne są również osiągnięcia organizacji w odniesieniu do planowanych wyników, czy przedsiębiorstwo osiągnęło zamierzone cele, a także projektowanie, zarządzanie i doskonalenie procesów. Z tego wynika, że doskonałe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od tego, czy w pełni spełnia ono oczekiwania klientów, czy funkcjonując dąży do realizacji swoich celów. Należy, więc zwrócić uwagę na efektywność organizacji. Efektywnie działające przedsiębiorstwo ma duży wpływ przy ocenie według Modelu Doskonałości EFQM. Zatem należałoby się zastanowić, w jaki sposób można dokonać oceny funkcjonowania organizacji, która prezentowałaby wyniki przedstawione w modelu EFQM, oddziaływujące w różnym stopniu na efekty przedsiębiorstwa.

Metodą pomiaru efektywności organizacji, która może okazać się bardzo pomocna przy dokonywaniu oceny doskonałości przedsiębiorstwa, jest metoda Rummler’a. Służy ona do diagnozowania i usprawniania nieefektywnie funkcjonujących organizacji oraz do ciągłej poprawy efektywnie funkcjonujących systemów.

3. Metoda Rummler’a

W metodzie tej spojrzenie na organizację wymaga podziału na trzy poziomy efektywności, na których znajdują się różne zbiory zmiennych wpływających na efekty organizacji. Na każdym z trzech poziomów: organizacji, procesu oraz stanowisk pracy, opisane są potrzeby efektywności: cele, sposób zaprojektowania oraz zarządzania [5].

Na poziomie pierwszym – organizacji, można wyodrębnić następujące czynniki wpływające na efektywność przedsiębiorstwa: strategia, struktura organizacyjna, sposób wykorzystania zasobów oraz cele organizacyjne i metody ich pomiaru. Na poziomie tym

kładzie się nacisk na relacje między podstawowymi elementami budowy organizacji a rynkiem jej działania.

Na drugim poziomie – procesu, można zauważyć poza ogólną budową organizacji także procesy międzywydziałowe, które są realizowane przez pracowników wykonujących różne czynności. Na tym poziomie widoczny jest sposób wykonywania pracy oraz sposób, w jaki wyniki tej pracy przepływają przez organizację.

Natomiast na trzecim poziomie – stanowiska pracy, możemy wyodrębnić komórki organizacyjne, które realizują procesy i zarządzają nimi. Zmienne wpływające na efektywność na tym poziomie to między innymi: nagrody i szkolenia, zakresy zadań i obowiązków, metody rekrutacji i awansowania.

Te trzy poziomy efektywności są współzależne, bowiem wyniki całej organizacji wynikają z celów, struktur i sposobu zarządzania na wszystkich trzech poziomach. Jeżeli wynikają jakieś błędy to winy należy poszukiwać na wszystkich lub tylko jednym z trzech poziomów.

Każdy z trzech poziomów efektywności jest podstawowy dla funkcjonowania organizacji. Problem z jednym z nich może źle wpływać na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa, co będzie przyczyniało się do działania, w mniejszym stopniu, zgodnego z wzorem doskonałości, jakim jest model EFQM.

3.1. Charakterystyka zmiennych wpływających na efektywność organizacji

Pierwszy z wymiarów stanowią trzy poziomy efektywności, które wpływają na efektywne funkcjonowanie organizacji. Natomiast na drugi składają się trzy czynniki, zwane potrzebami efektywności.

		POTRZEBY EFEKTYWNOŚCI		
		Cele	Sposób zaprojektowania	Sposób zarządzania
POZIOMY EFEKTY- WNOŚCI	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

Rys. 2. Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji [5]

Potrzeby te wywierają wpływ na wyniki na każdym poziomie i wynikają z:

- celów organizacji, procesu oraz stanowiska pracy – muszą być one określone za pomocą standardów odzwierciedlających oczekiwania klientów,

- sposobu zaprojektowania – struktura organizacyjna, zorganizowanie procesu i stanowiska pracy wymagają niezbędnych elementów skonfigurowanych w sposób, który umożliwi efektywną realizację celów,
- sposobu zarządzania – każdy z trzech poziomów analizy efektywności wymaga odpowiedniego sposobu zarządzania, który pozwala na realizację celów [5].

Po nałożeniu na siebie wyżej opisanych wymiarów można otrzymać dziewięciopółową macierz, w której zawarte są zmienne wpływające na efektywność organizacji (rys. 2).

3.2. Poziom organizacji

Na poziomie całej organizacji należy przeprowadzić analizę zamierzeń strategicznych firmy – celów, sposobu zaprojektowania i zarządzania. Do tego celu niezbędne jest zilustrowanie trzech potrzeb efektywności.

Cele organizacji wynikają z przyjętej strategii działania. Z kolei z celów wynikają wszystkie pozostałe poziomy efektywności, jak i wszystkie pozostałe zmienne wpływające na proces rozwoju organizacji. Dobrze sformułowane cele dają pracownikom ogólne wskazówki dotyczące dalszego sposobu działania organizacji. Cele organizacji służą, bowiem jako punkt odniesienia dla miar sukcesu działań związanych między innymi z poprawą produktywności, jakości, czasu realizacji oraz kontroli kosztów.

Po sformułowaniu celów należy zaprojektować organizację, która pozwoli na ich realizację. Aby sprawdzić, czy aktualna struktura organizacji pozwala na efektywną realizację celów należy przygotować graficzne przedstawienie relacji dostawca-klient między poszczególnymi działami w organizacji a otoczeniem. Podejście do projektowania struktur opiera się zatem na opisaniu, przeanalizowaniu oraz poprawieniu relacji zasilenie-wynik między funkcjami.

Organizacja może mieć właściwie sformułowane cele oraz odpowiednią strukturę organizacyjną, ale by działała efektywnie, musi być zarządzana. Na poziomie organizacji do najważniejszych obszarów zarządzania należą:

- zarządzanie celami organizacji, obejmujące stworzenie celów dla poszczególnych działów, które pozwolą na osiągnięcie celów całej organizacji,
- zarządzanie efektywnością, bazujące między innymi na zbieraniu informacji na temat oceny produktów i usług firmy przez klientów, czy ocenie rzeczywistego funkcjonowania organizacji zgodnie z podstawowymi kryteriami oceny, wynikającymi z przyjętych celów,
- zarządzanie zasobami, dotyczące odpowiedniej alokacji pracowników, wyposażenia oraz środków finansowych w postaci budżetów w ramach całej organizacji,
- zarządzanie na styku między działami, które jest zadaniem każdego kierownika i dotyczy między innymi rozwiązywania problemów międzywydziałowych [5].

W zarządzaniu efektywnością na poziomie organizacji trzeba spoglądać na obecną sytuację z różnych perspektyw. Ważne jest postrzeganie organizacji z punktu widzenia klienta, dostawcy, pracownika, czy akcjonariusza. Dlatego też firma powinna oceniać sytuację z ich punktu widzenia, analizując najczęściej pojawiające się pytania.

Wnioski wynikające z analiz na poziomie organizacji są istotne dla każdego z działów organizacji, od całych przedsiębiorstw, aż po najmniejsze komórki organizacyjne. Mając solidną wiedzę o efektywności na poziomie organizacji, można dalej zrozumieć, analizować oraz zarządzać efektywnością na poziomie procesu i stanowiska pracy.

Można zauważyć, że dokonując oceny na poziomie organizacji otrzymuje się wiele informacji, które mogą okazać się niezbędne do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa.

Wskazówki te pozwalają na podejmowanie odpowiednich działań na różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, co przybliża organizację do wzoru doskonałości. Model Doskonałości EFQM bazuje na kryteriach oceny, z których jak już zostało wspomniane najważniejszymi są wyniki w odniesieniu do klientów oraz kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Spojrzenie na organizację z omawianego poziomu pozwala na doskonalenie tychże wyników poprzez ocenę sytuacji z punktu widzenia klienta, a także za pomocą oceny osiągnięć organizacji w stosunku do zakładanych celów jej działalności.

3.3. Poziom procesu

Przyglądając się bliżej funkcjonowaniu organizacji możemy dostrzec różne jej funkcje (finansowe, produkcyjne, personalne). Jednakże perspektywa funkcjonalna nie oddaje w pełni rzeczywistości sposobu wykonywania pracy. Nie uwzględniając jej natomiast nie można poprawić efektywności funkcjonowania organizacji. Dlatego też trzeba bliżej przyjrzeć się procesom organizacyjnym. Przedstawione zostaną trzy potrzeby efektywności na poziomie procesu.

Cele powinny być ustalone dla każdego z procesów, ponieważ praca jest ich wynikiem. Każdy z procesów powinien przyczyniać się do realizacji jednego lub kilku celów organizacji na podstawie, których powinna być mierzona efektywność tychże procesów. Cele procesów związanych z zewnętrznym klientem (sprzedaż, świadczenie usług, itp.) powinny być sformułowane na podstawie celów organizacji oraz oczekiwań i wymagań klientów. Natomiast cele dla procesów wewnątrz organizacyjnych (planowanie, budżetowanie, itp.) powinny wynikać z potrzeb wewnętrznych klientów. Najważniejsze powiązanie między działami funkcjonalnymi a klientami stanowią procesy.

Po sformułowaniu celów dla procesów należałoby upewnić się, czy sposób zaprojektowania procesów sprzyja efektywnej realizacji celów. Aby dokonać analizy i sprawdzenia tego, czy każdy z procesów i podprocesów jest właściwie strukturalizowany, zaleca się przygotowanie mapy procesu. Mapa ta przedstawia stan obecny realizacji procesu. Na mapie procesu powinna być przedstawiona sekwencja czynności, która doprowadza do przekształcenia określonych zasobów w efekty konkretnego procesu.

Aby proces był efektywny to musi być odpowiednio zarządzany. Zarządzanie procesem obejmuje składniki, które były wykorzystywane już przy zarządzaniu organizacją, a mianowicie:

- zarządzanie celami, które składa się z ustalenia celów cząstkowych dla każdej istotnej czynności w procesie, z tych celów powinny wynikać cele poszczególnych funkcji,
- zarządzanie efektywnością obejmujące regularne zbieranie opinii klientów na temat wyników procesu, identyfikowanie oraz korektę wszelkich błędów w procesie oraz ewentualną zmianę celów procesów tak, aby odzwierciedlały one obecne oczekiwania klientów i możliwości organizacyjne,
- zarządzanie zasobami, które wiąże się z zapewnieniem, koniecznych do realizacji poszczególnych czynności w procesie, zasobów,
- zarządzanie na styku między działami dotyczące zarządzania „białymi plamami” między poszczególnymi czynnościami w procesie [5].

Ważne jest by firma przykładła odpowiednią wagę do procesów międzyfunkcyjnych oraz stworzyła właściwą infrastrukturę wspierającą zarządzanie procesami.

Poziom procesu jest w najmniejszym stopniu zarządzany ze wszystkich poziomów oceny efektywności, gdyż jest najmniej zrozumiały. Na poziomie organizacji należy analizować zależności zasilenie-produkt, przy czym trzeba zdać sobie sprawę, że między początkowym zasileniem a końcowym produktem przebiega złożony proces.

Analiza na omawianym poziomie dostarcza także wielu informacji, które można odnieść do Modelu Doskonałości EFQM, i które pozwalają na dążenie organizacji do doskonałości zgodnie z przedstawionym wzorcem. Można zauważyć, że procesy w modelu EFQM stanowią aż 14% z całego potencjału przedsiębiorstwa i mają największy wpływ na efekty organizacji. Poziom ten przedstawia sposób projektowania, a także zarządzania i doskonalenia procesów, który podlega ocenie w tymże kryterium stanowiącym czynniki sprawcze. Poza tym na poziomie procesów znajduje się zbiór zmiennych wpływających zarówno na wyniki funkcjonowania organizacji, jaki i na wyniki w odniesieniu do klientów. Gdyż procesy stanowią najważniejsze powiązanie między działami funkcjonalnymi a klientami. Cele procesów powinny być sformułowane na podstawie celów organizacji oraz oczekiwań i wymagań klientów.

3.4. Poziom stanowiska pracy

Duży wpływ na zwiększenie lub zmniejszenie efektywności całej organizacji i poszczególnych jej procesów mają pracownicy. Dlatego ważne jest by poza celami, sposobem zaprojektowania oraz zarządzaniem na poziomie organizacji i procesu, uwzględnić ich potrzeby, by całość mogła działać bez zarzutów. Produkty danej organizacji powstają dzięki procesom, jednakże to dzięki pracownikom funkcjonują procesy. Należy zająć się trzema czynnikami wpływającymi na potrzeby efektywności na stanowisku pracy: jego celami, sposobem zaprojektowania oraz zarządzania.

Podobnie jak powinno się określić cele dla procesów, wynikające z celów całej organizacji, tak też powinno się określić cele dla pracowników zaangażowanych w proces. Należałoby się upewnić, czy cele stanowiska pracy są związane z realizacją procesu.

Stanowiska pracy powinny być zaprojektowane w taki sposób, aby pozwalały w optymalnym stopniu na realizację ustanowionych dla nich celów. Na projekt stanowiska pracy składają się: podział zadań i odpowiedzialności między pracownikami, kolejność działań podejmowanych na stanowisku pracy, polityki i procedury, ergonomia stanowiska.

Zarządzanie stanowiskiem pracy stanowi element zarządzania personelem. W odróżnieniu od wcześniej omówionych poziomów nie składa się z celów, zasobów, czy też efektywności. Należy jednak pamiętać by poświęcać także wystarczającą ilość czasu na zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy, a nie koncentrować się wyłącznie na zarządzaniu nimi. Celem zarządzania stanowiskiem pracy jest umieszczenie właściwych osób w takim otoczeniu, które pozwoli im na osiągnięcie celów tego stanowiska.

W celu rozwiązania problemów związanych z opisem wyników pracy proponuje się stworzyć model stanowiska pracy, w którym są określone wyniki oraz standardy ich wykonania oparte na wymaganiach procesu.

Najważniejsze jest by stworzyć pracownikom takie warunki pracy, które pozwolą na realizację strategii organizacji. Nawet najbardziej efektywnym pracownikom mogą przeszkadzać w pracy nieefektywne systemy.

Analiza na poziomie stanowiska pracy pomaga w zrozumieniu jak duży wpływ na efekty całej organizacji mają pracownicy. Poziom ten można również odnieść do Modelu Doskonałości EFQM, w którym pracownicy stanowią potencjał przedsiębiorstwa.

Zapewnianie im odpowiednich warunków pracy oraz uwzględnianie ich potrzeb ma wpływ na efekty działania organizacji, zwłaszcza na wyniki w odniesieniu do pracowników. Przedsiębiorstwo, które dba o swoich pracowników dąży do wzoru doskonałości zgodnie z modelem EFQM.

4. Podsumowanie

Metoda Rummler'a jest przykładowym narzędziem pomiaru, które dostarcza organizacji przede wszystkim informacje o efektach przedsiębiorstwa takich, jak: kluczowe wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyniki w odniesieniu do pracowników oraz wyniki w odniesieniu do klientów. Obszary te można udoskonalać poprzez odpowiednie wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa. Na poziomie procesów w przedstawionej metodzie projektuje się, zarządza i udoskonala procesy, które stanowią najważniejszy potencjał organizacji według Modelu Doskonałości EFQM. Metoda Rummler'a pozwala zmierzyć najważniejsze obszary stanowiące kryteria oceny zgodnie z przedstawionym modelem.

Literatura

1. Kwestionariusz oceny małych i średnich przedsiębiorstw według modelu „Doskonałość w biznesie” Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością, European Foundation for Quality Management, Umbrella.
2. Chomać E.: Model doskonałości EFQM w koncepcji zarządzania. Problemy jakości, nr 8, 2003.
3. Dahlgaard J.J.: Podstawy zarządzania jakością. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
4. Karaszewski R.: TQM. Teoria i praktyka. Wyd. Dom Organizatora, Toruń, 2001.
5. Rummler G. A.: Brache A. P.: Podnoszenie efektywności organizacji: Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?, PWE, Warszawa, 2000.
6. Szulc M.: Polska nagroda jakości, Polska Nagroda Jakości, 2004.

Katarzyna BŁASZCZYK
Anna CZARNECKA
Dorota TRĄŁKA
Instytut Inżynierii Produkcji
Politechnika Opolska
45-370 Opole
ul. Ozimska 57
tel./fax.: (0-77) 453 64 58
e-mail: kblasz01@poczta.fm,
a_czarnecka@go2.pl,
tralka@op.pl