



Rafał Szkaradziński
(nr albumu: 188/SUM/Z*ZIM/SUM)

Złożenie pracy online:
2011-11-24 10:15:07
Kod pracy:
6451
Kod załącznika:
6452

Praca magisterska

**KONCEPCJA ZARZĄDZANIA PROCESAMI I JEJ ZASTOSOWANIE W
SYSTEMIE ZARZĄDZANIA SPRZEDAŻĄ USŁUG
GASTRONOMICZNYCH W PENSJONACIE**

**THE CONCEPT OF PROCESSES MANAGEMENT AND ITS
APPLICATION IN THE SALE MANAGEMENT SYSTEM OF THE
GASTRONOMIC SERVICES IN THE PENSION**

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Anna Ujwary-Gil

Abstrakt

Praca przedstawia koncepcje zarządzania procesami w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych pensjonatu. W pierwszym rozdziale przedstawiono pojęcia i klasyfikacje procesów w przedsiębiorstwie, następnie klasyczne i współczesne metody oraz narzędzia projektowania procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Następnie przedstawiono zagadnienia projektowania procesowej struktury organizacyjnej oraz określono miary oraz pomiar procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Rozdział drugi prezentuje metodyczne zagadnienia badań własnych w tym cel i hipotezy, metody badawcze, ogólną charakterystykę pensjonatu i jego strukturę organizacyjną oraz podział zadań, uprawnień i obowiązków oraz odpowiadające im instrumenty zarządzania w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie. Ostatni rozdział to analizy i ocena badań procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, usługi gastronomiczne, systemy zarządzania, dokumentacja procesowa, diagramy blokowe, pomiar procesów, pensjonat.

Abstract

Below academic work presents the concepts of process management in a sales management system of gastronomic services in guest house. First chapter presents the concepts and classifications of processes in the enterprise, then it shows the classical and contemporary methods and design tools in the enterprise management processes. After that it presents the problem of designing an organizational structure and process of measurement and measurement of specified processes in the enterprise. The second chapter presents the methodological issues of personal research in this goal and hypotheses, research methods, general characteristics of the guest house and its organizational structure and division of tasks, permissions and responsibilities and the corresponding management tools in the sales system in the guest house gastronomic services. The last chapter is the analysis and evaluation of research processes in the sales management system of gastronomic services in the guest house.

Key words: Process management, gastronomic services, management systems, documentation of process, block diagrams, measurement of processes, guest house.

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział 1. Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne	8
1.1 Pojęcie i klasyfikacja procesów zarządzania w przedsiębiorstwie	8
1.2 Współczesne i klasyczne metody oraz narzędzia projektowania i realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwie.....	11
1.3 Projektowanie procesowej struktury organizacyjnej	15
1.4 Określenie zestawu miar oraz pomiar procesów zachodzących w przedsiębiorstwie....	18
Rozdział 2. Metodyczne zagadnienia badań własnych.....	23
2.1 Cel badań oraz metody badawcze zastosowane w pracy.....	23
2.2 Ogólna charakterystyka pensjonatu i jego struktura organizacyjna	27
2.3 Podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz odpowiadające im instrumenty zarządzania w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie	32
Rozdział 3. Analiza i ocena procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie	42
3.1 Identyfikacja procesów, katalog funkcji i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie	42
3.2 Dokumentacja procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie	46
3.3 Diagramy blokowe wszystkich procesów zachodzących w systemie zarządzania	49
3.4 Wykresy Hijmansa wybranych procesów systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.....	52
3.5 Pomiar procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie	55
3.6 Ocena stadium rozwoju systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie w zakresie zarządzania procesami	62

Zakończenie.....	67
Bibliografia.....	69
Spis tabel.....	71
Spis rysunków	71
Załącznik	71

Wstęp

Zarządzanie procesami w każdym systemie zarządzania oparte jest na celach, które osiąga się poprzez prawidłowe wykonanie procesów zadanych i osiągniętych w systemie. Wszystkie procesy mają założoną określoną swoją kolejność: czas, szybkość, jakość, początek i koniec. Celem pracy jest zidentyfikowanie, opisanie, ocena i przedstawienie koncepcji zarządzania wszystkimi zachodzącymi procesami w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie. Praca przedstawia całościowe spojrzenie na wszystkie procesy zachodzące w wyżej wymienionych systemach, ich powiązania, zależności wpływu na końcowy graniczny cel (zarządzanie systemem sprzedaży usług gastronomicznych) prowadzący do maksymalnego zadowolenia klienta z usług gastronomicznych.

Praca obejmować będzie szeroki obraz i problematykę zarządzania procesowego w systemie sprzedaży usług. Zostanie przedstawiony stan obecny organizacji, obecne i przyszłe cele, powiązania pomiędzy procesami i ich struktura w organizacji, zmiany zachodzące poprzez wprowadzenie nowych lub poprawionych procedur zarządzania procesami w organizacji. Praca oparta będzie na faktycznych informacjach istniejącego od kilku lat pensjonatu. Aby rozpocząć właściwy zakres pracy należy przedstawić kilka podstawowych informacji o firmie jako organizacji, zachodzących w niej procesach i ich wewnętrznych powiązaniach. Pensjonat oferuje standardowe usługi hotelowe oraz gastronomiczne. W organizacji można wyróżnić dwie najważniejsze usługi świadczone przez firmę a mianowicie usługi hotelarskie oraz gastronomiczne. To przede wszystkim te produkty decydują o sukcesie czy porażce organizacji na rynku. Pozostałe usługi takie jak mini spa, masaż, siłownia, itp. są tylko dodatkiem do dwóch głównych usług.

Praca składa się z trzech rozdziałów, wstępu, podsumowania oraz wniosków.

W rozdziale pierwszym przedstawiono pojęcie i klasyfikacja procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, współczesne i klasyczne metody oraz narzędzia projektowania i realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, projektowanie procesowej struktury organizacyjnej, określenie zestawu miar oraz pomiar procesów zachodzących w przedsiębiorstwie.

W rozdziale drugim przedstawiono cel badań, metody badawcze zastosowane w pracy oraz ogólną charakterystykę pensjonatu i jego strukturę organizacyjną, podział zadań,

uprawnień, odpowiedzialności oraz odpowiadające im instrumenty zarządzania w systemie sprzedaży usług gastronomicznych.

W rozdziale trzecim przedstawiono identyfikacje procesów, katalog funkcji i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie, dokumentacje procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych, diagramy blokowe wszystkich procesów zachodzących w systemie zarządzania, pomiar procesów zachodzących w tym systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych oraz ocenę stadium rozwoju systemu sprzedaży usług gastronomicznych w zakresie zarządzania procesami

Konkluzje wynikające z pracy zostały zawarte w zakończeniu pracy.

Praca powstała w oparciu o literaturę książkową i prasową z dziedziny zarządzania procesowego, informacji zawartych w internecie oraz materiałów wewnętrznych i zewnętrznych firmy.

Rozdział 1. Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne

1.1 Pojęcie i klasyfikacja procesów zarządzania w przedsiębiorstwie

Organizacje, jako całości zorganizowanego działania służą osiągnięciu zamierzonych celów, którym podporządkowane są funkcje, systemy, struktury, więzi, procedury organizacyjne czy w końcu zespoły pracownicze osadzone w procesach, powiązane procesami i przyczyniające się do powodzenia całości na skutek zachodzących procesów. W ramach poszczególnych kierunków i nurtów zarządzania zawsze aktualne były zagadnienia związane z projektowaniem i usprawnianiem procesów organizacyjnych¹.

Projektowanie i usprawnianie procesów cechuje się względną dowolnością ograniczoną jedynie prawami przyrody i prawami rządzącymi zachowaniem się ludzi, dlatego sposób, w jaki decydenci uszeregują oddziaływania między przedmiotami, decyduje o sprawności zarządzania organizacją. Z tego też względu szczególnego znaczenia nabierają podejścia i metody doskonalenia organizacji procesów².

Jednym z rodzajów zarządzania, jest zarządzanie procesowe, które dzięki swoim działaniom przyczynia się do znacznej redukcji strat, jakie mogą powstać w przedsiębiorstwie, jeśli nie funkcjonuje ono w perfekcyjny sposób oraz zdarza mu się popełniać błędy. Punktem wyjścia w zarządzaniu procesowym jest klasyfikacja strat, a także utrzymanie ruchu w przedsiębiorstwie, który zapewni firmie korzyści majątkowe oraz rozwój przedsiębiorstwa. Dzięki zarządzaniu procesowemu mamy szansę na całkowitą, zaś w gorszym przypadku częściową redukcję strat ze wszystkich elementów, jakie istnieją w przedsiębiorstwie. W przypadku zarządzania procesowego eliminujemy z przedsiębiorstwa wszystkie elementy, które nie przynoszą korzyści, czyli nie możemy liczyć tutaj na wartość dodaną do naszego wyniku finansowego. Jedną z możliwości jest kontrolowanie cen, czyli tak zwana konkurencja cenowa, a także sprawdzenie produktu w końcowym stadium rozwoju oraz jego możliwości zarobkowych. Taka sytuacja poprawia sytuację firmy i jej kondycję finansową.

Jedną z najważniejszych, a zarazem pierwotną definicją, która traktuje o zarządzaniu jest ta, iż jest to sposób racjonalnego rozumowania, dzięki któremu można osiągnąć wyznaczone wcześniej cele. Oprócz tej definicji istnieją także inne. Jedną z przykładowych jest ta, która mówi, iż zarządzanie jest samo w sobie sztuką osiągnięcia zamierzonych celów,

¹ J. Czekaj, Zarządzanie procesami biznesowymi – Aspekt metodyczny, Wydawnictwo UEK Kraków 2009, s. 17

² Tamże, s. 17.

wyników i rezultatów, jakie zostały podjęte przez ludzi. Dzięki zarządzaniu każda organizacja ma szanse osiągnąć swe zamierzenia, a jest to możliwe poprzez doskonałe organizowanie pracy załogi oraz wykonywanie osobiście wielu zadań. Oprócz tej definicji istnieje także taka, która twierdzi, że zarządzanie jest typową formą działalności kierowniczej, w której głównym zadaniem jest ustalenie celów, a następnie ich realizacja. Niektórzy twierdzą także, że zarządzanie polega na dysponowaniu zasobami ludzkimi oraz materialnymi. Najczęstszą definicją, która dziś się pojawia, jest ta mówiąca, że zarządzanie to zestaw działań, które obejmują planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę.³

Encyklopedia powszechna definiuje w bardzo szerokim ujęciu proces jako ukierunkowany ciąg, łańcuch zdarzeń następujących po sobie, które stanowią stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń - definicje procesu

M. Porter rozumie proces jako łańcuch wartości, w którym poprzez realizację poszczególnych działań zwiększa się wartość zaangażowana w tworzenie lub dostarczanie produktu czy też usługi. Każde kolejne działanie wykonywane w procesie powinno, zdaniem M. Portera, dodawać nową wartość do efektu wcześniejszej czynności⁴.

Według M. Hammera i J. Champy'ego proces jest to sekwencja działań realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, a wykonywanych w celu dostarczenia klientowi konkretnej usługi lub produktu⁵.

Także G. Rummler i A. Brache określają proces jako ciąg czynności zaprojektowanych, a następnie wykonywanych w ten sposób, aby w ich wyniku powstał produkt lub usługa⁶.

Proces może być również rozumiany jako „łańcuch wartości, a każdy etap procesu ma za zadanie wnieść swój wkład do powiększania wartości dodanej wytwarzanego wyrobu czy świadczonej usługi. W obecnych warunkach tak rozumiany łańcuch wartości obejmuje badania, rozwój, projektowanie, wytwarzanie, marketing, dystrybucję oraz serwis”⁷.

Zdaniem R. Kapłana i D. Nortona procesy zachodzące w organizacji mają umożliwić kreowanie wartości, która przyciągnie i zatrzyma klientów docelowego segmentu rynku oraz zapewni spełnienie oczekiwań akcjonariuszy odnośnie wyników finansowych organizacji⁸.

³ www.zarządzanie.com.pl (data odczytu: 15.09.2011).

⁴ M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 3.

⁵ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

⁶ G. Rummler, A. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000, s. 75.

⁷ C. Horngern, G. Foster, S. Datar, *Cost Accounting, Managerial Emphasis* Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994.

⁸ R. Kapłan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników - jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 43.

E. Skrzypek definiuje proces jako logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, których realizacja prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta - zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego - przez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami. W innym, nieco szerszym aspekcie E. Skrzypek rozumie proces jako współdziałanie ludzi, maszyn i urządzeń oraz metod działania skierowanych na wykonanie pewnego wyrobu, usługi⁹.

Dokładną charakterystykę pojęcia procesu odnajdujemy także w normie ISO 9000:2000, która określa proces jako „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”¹⁰. Doprecyzować należy, że wejścia jednego procesu są zazwyczaj wyjściami innych procesów, a procesy w organizacji powinny być uporządkowane oraz realizowane w taki sposób, aby przyczyniać się do wzrostu jej wartości.

T. Davenport jest zdania, że „w praktyce gospodarczej wskazane jest dokonanie wyboru 10-20 procesów, a jako zasadniczy motyw postępowania należałoby przyjąć liczbę procesów zależnych od celu, do którego je wykorzystujemy”¹¹.

Podsumowując, można stwierdzić, że większość cytowanych autorów charakteryzuje, a następnie definiuje proces jako zestaw działań najczęściej realizowanych w sekwencji, które zmierzają do wytworzenia produktu lub usługi o określonym i akceptowalnym przez klienta poziomie wartości. Większość autorów koncentruje się na operacyjnym definiowaniu procesu jako sekwencji działań wykonywanych w celu wytworzenia określonej, oczekiwanej przez klienta wartości, natomiast jedynie nieliczni wskazują na istotną rolę procesów, jeżeli chodzi o realizację przyjętych przez organizację założeń strategicznych¹². Takie podejście do roli procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo jest szczególnie istotne w dobie nasilającej się konkurencji i globalizacji. Przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć sukces na rynku, muszą działać w taki sposób, aby generować wartość dodaną dla klienta. Takie działanie w konsekwencji pozwoli tym przedsiębiorstwom wypracowywać oczekiwane wyniki finansowe. Przyjęcie takiego modelu biznesowego jest możliwe jedynie wtedy, gdy przedsiębiorstwo

⁹ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 146

¹⁰ PN - EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia*, PKN, Warszawa 2001, s. 5

¹¹ T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 27-30

¹² Więcej w: C. Edwards, A. Braganza, R. Lambert, *Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus*, „Knowledge and Process Management”, 2000, vol. 7, nr 1, s. 29-36

starannie i systematycznie zarządza wszystkimi procesami, które biorą udział w działalności biznesowej¹³.

1.2 Współczesne i klasyczne metody oraz narzędzia projektowania i realizacji procesów zarządzania w przedsiębiorstwie

Koncepcja zarządzania procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie powstała już w XVIII wieku podczas rewolucji przemysłowej. Aby przybliżyć problematykę można przedstawić krótki zarys historii zarządzania operacyjnego i główne historyczne wydarzenia tak jak to zostało przedstawione poniżej w tabeli 1.

Tabela 1 Główne historyczne wydarzenia w zarządzaniu operacyjnym

Okres	Zdarzenie/koncepcje	Data	Twórcy
Rewolucja przemysłowa	Maszyna parowa Podział pracy Wymiennosc części	1769 1776 1790	James Watt Adam Smith Eli Whitney
Naukowe zarządzanie	Zasada naukowego zarządzania Badania czasu pracy i ruchu Karta czynności Linia montażowa	1911 1911 1912 1913	Frederick W. Taylor Frank i Lilian Gilbreth Henry Gantt Henry Ford
Relacje ludzkie	Badania Hawthorne Teorie motywacji	1930 lata 40. lata 50. lata 60.	Elton Mayo Abraham Maslow Frederick Herzberg Douglas McGregor
Nauka zarządzania	Programowanie liniowe Komputer Symulacyjne modele, teoria kolejek, teoria decyzji, PERT/CPM MRP	1947 1951 lata 50. lata 60.	Georgie Dantzig Remington Rand Grupa badaczy operacyjnych Joseph Orlicky, IBM
Rewolucja jakościowa	JIT TQM Strategia i operacje	lata 70. lata 80. lata 80.	Taiichi Ohno (TOYOTA) W. E. Deming, Joseph Juran Wickham Skinner,

¹³ E. Skrzypek, M. Hoffmann, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, str. 12

	BPR	lata 90.	Robert Hayes Michael Hammer, James Champy
Wiek informacji	EDI, EFT	lata 70.	Liczne jednostki i firmy
	CIM	lata 80.	
	Internet, WWW	lata 90.	
Globalizacja	Światowe rynki i operacje Zarządzanie łańcuchem podaży Handel elektroniczny Masowa indywidualizacja	lata 90.	Liczne jednostki i firmy

Zródło: R.S. Russell, B. W. Taylor, Operations Management, Multimedia version. Third Edition, Perntice – Hall, Inc., New York 2000, s. 9.

Eli Whitney (1765-1825) – wykorzystał po raz pierwszy zamienne części do produkcji broni, co stanowiło ważny impuls we wzroście wydajności pracy. Uprawiał plantacje bawełny, zaprojektował produkcję ginu z bawełny, ale miał kłopoty z legalizacją praw własnościowych do nowego rodzaju alkoholu. Te kłopoty skłoniły go do rozpoczęcia produkcji broni na zamówienie Federalnego Rządu. Okazało się to przedsięwzięciem wysoce opłacalnym i uczyniło Eli Whitneya bogatym człowiekiem.

Henry Ford (1863-1947) - genialny producent samochodów osobowych, który wdrożył zasady naukowego zarządzania poprzez zaprojektowanie i uruchomienie produkcji samochodów w formie linii montażowej w 1913 roku. Skrócił dzięki temu jednostkowy czas produkcji modelu T z 728 godzin do 1,5 godziny, co było wyczynem nieprawdopodobnym. Zawieszane podwozie modelu T przesuwało się wolno wzdłuż linii montażowej, a sześciu robotników podnosząc z podłogi części kolejno zamontowywało je do podwozia. System organizacji produkcji w zakładach Forda zyskał nazwę masowej produkcji.

Elton Mayo (1880-1949) - profesor Harvard Business School przeprowadza badania w zakładzie Western Electric Hawthorne w Chicago w latach 1927-1932. Badania dotyczyły wpływu emisji ilości światła na wydajność pracy. Dokonane eksperymenty wykazywały brak przejrzystego związku między wydajnością a wielkością oświetlenia, co skłoniło go do zwrócenia uwagi na inne czynniki wpływające na wielkość wyniku. Głównym rezultatem tych badań było podkreślenie wagi czynnika ludzkiego, godności, szacunku oraz czynników psychologicznych na skuteczność systemu motywacyjnego i osiągnięty poziom wydajności.

George Dantzig (ur. w 1914 r.) - jeden z największych przedstawicieli badań operacyjnych wykorzystywanych w okresie II wojny światowej dla celów militarnych. Był twórcą programowania liniowego pozwalającego rozwiązywać zadania optymalizacyjne w sferze produkcji i w transporcie, stworzył te podstawy metodyczne dla rozwoju symulacyjnych modeli matematycznych.

W. Edward Deming (1900-1993) - jeden z największych pionierów i zwolenników zarządzania jakością. Zanim uzyskał międzynarodowe uznanie i sławę specjalisty z obszaru zarządzania jakością, zdobył duże doświadczenie życiowe. Pochodził z do biednej rodziny i małego miasteczka w stanie Iowa. Studiował w Uniwersytetach: Wyoming i Colorado, doktoryzował się w dziedzinie fizyki w Yale. Pracował dla Western Electric i U.S. Bureau of Census. W końcu lat czterdziestych został zaproszony przez Shigeiti Mariguti z Uniwersytetu Tokijskiego i Sizaturo Mishibori z Toshiba, aby odwiedzić Japonię i przedstawić swoje poglądy na jakość. Wykłady Deminga spotkały się z niespotykanym zainteresowaniem sfer biznesu, czego ukoronowaniem było utworzenie krajowej nagrody jakości Deming Prize" w 1951 roku. Dorobek naukowy mierzony liczbą publikacji (znacząca pozycja to Out of Crisis) nie jest ogromny, ale oddziaływanie W. E. Deminga na środowisko ludzi związanych z TQM jest nadzwyczajne.

Tim Berners-Lee (ur. w 1955 r.) niedoceniony, wybitny architekt sieciowy, powiązał tysiące połączeń internetowych, zaprojektował sieć WWW w 1989 roku (zaczęła ona działać w 1991 roku) i wykreował największe medium XXI wieku - internet. Rozpoczął pracę w Alpach Szwajcarskich w 1980 roku, następnie pracował przez 6 miesięcy w charakterze inżyniera programisty w CERN w Genewie. Pracował także w Uniwersytecie Illinois i w MIT.

Karol Adamiecki (1866-1933) - był profesorem Politechniki Warszawskiej, genialnym inżynierem, menedżerem i teoretykiem zarządzania. Największe jego osiągnięcie to opracowanie specjalnej metody graficznej do planowania i kontroli pracy zbiorowej, którą nazwano teorią harmonizacji. Znalazła ona szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Po raz pierwszy własną koncepcję teorii organizacji pracy zbiorowej zaprezentował w 1903 roku. Zarządzał wieloma przedsiębiorstwami na terenie Polski i Rosji, gdzie skutecznie wdrażał najnowsze osiągnięcia techniczne i teorii naukowego zarządzania. Był między innymi dyrektorem Zakładów Hutniczych w Ostrowcu (1906 roku) i dyrektorem zarządzającym Towarzystwa Akcyjnego Zakładów Ceramicznych Korwinów w latach 1907-1911. Dorobek jego by na tyle przekonywujący, że w 1932 roku otrzymał na V

Międzynarodowym Kongresie Naukowej Organizacji w Amsterdamie najwyższą odznakę Plaque d'Or¹⁴.

U podstaw współczesnych metod analizy i projektowania procesów biznesowych leży podejście obiektowe i zasady kształtowania strumieni wartości. Istotną cechą tych metod jest analiza i modelowanie procesów z perspektywy łańcucha wartości dodanej. Łączą one elementy analizy strukturalnej z podejściem procesowym i w wielu wypadkach korzystają z nowoczesnej technologii informatycznej. Do współczesnych metod można zaliczyć Analiza procesów biznesowych w systemach workflow, zrównoważona karta wyników w zarządzaniu procesami biznesowymi BSC, Metoda pomiaru procesów biznesowych organizacji Six Sigma, metoda mapowania strumienia wartości, Metoda analizy i modelowania procesów ARIS

U podstaw klasycznych metod rejestracji i projektowania procesów biznesowych leży wiele zasad i podejść ogólnych do organizowania procesów produkcyjnych sformułowanych w nurcie inżynierskim szkoły klasycznej. Szczególną rolę w ich rozwoju odegrały: analiza elementarna F. Taylora, metoda pięciu liter braci Michelin, system ustalania wydajności pracy Ch. Bedaux czy metody koordynowania procesów pracy, jak na przykład harmonogramy czy wykresy Gantta. Cechą charakterystyczną prezentowanego zbioru wybranych metod rejestracji i projektowania procesów biznesowych jest podejście strukturalne zakładające dekompozycję rozpatrywanego procesu na elementy składowe, analizę ich funkcji i metod realizacji oraz opracowanie usprawnień techniczno-organizacyjnych. Szczególnie istotnym elementem postępowania badawczego jest więc identyfikacja struktury procesu, czynności i występujących pomiędzy nimi powiązań, warunków i metod realizacji funkcji¹⁵. Do klasycznych metod zaliczyć można technika flowchartingu w analizie procesów biznesowych, diagramy ERD, diagramy przepływu danych DFD, Sieci Petriego, metoda wyszczuplającej diagnozy procesów informacyjnych

¹⁴ St. Kasiewicz, Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji, Delfin, Warszawa 2002, s. 21

¹⁵ dr Marcin Szplit, Modelowanie procesów biznesowych, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, wykład

1.3 Projektowanie procesowej struktury organizacyjnej

Współczesne podejście procesowe istotnie różni się od wcześniejszych koncepcji, będących kontynuacją prac F. Taylora, którego zainteresowania procesami odnosiły się wyłącznie do obszarów wytwórczych przedsiębiorstwa. TQM rozwinęło nową perspektywę zarządzania procesami, obejmującą wszystkie obszary działalności firmy. Przeorientowanie i zorganizowanie przedsiębiorstwa wg procesów oznacza przede wszystkim stworzenie nowego systemu społecznego, opartego na nowym paradygmacie stosunków organizacji z otoczeniem oraz stosunków wewnętrznych, w którym klient zewnętrzny lub wewnętrzny zajmuje centralną pozycję.

Organizacja zorientowana procesowo jest całością złożoną z procesów mających na celu przede wszystkim tworzenie wartości dla klientów. Jeśli klient dokonuje oceny efektów pracy, a nie kierownik, o wiele łatwiej urzeczywistnić orientację na klienta w przedsiębiorstwie. Istotne jest kto staje się odbiorcą każdego realizowanego w firmie procesu. Klient zewnętrzny czy wewnętrzny, korzystający z efektów pracy zespołu odpowiedzialnego za realizację danego procesu, staje się głównym oceniającym.

W organizacji zorientowanej procesowo dominuje komunikacja horyzontalna, najważniejsze stają się relacje pomiędzy poszczególnymi zespołami procesowymi. Wewnętrzne relacje w organizacji procesowej stawiają każdy zespół procesowy w podwójnej roli: dostawcy i odbiorcy. Doskonalenie procesu związane jest zatem z dążeniem zespołu do coraz lepszego wywiązywania się z roli dostawcy i dopasowania do oczekiwań odbiorcy.¹⁶

Dla każdego przedsiębiorstwa niezwykle ważne jest opracowanie przejrzystej mapy swoich procesów. Podstawowym założeniem w klasyfikacji procesów oraz ustalenia relacji pomiędzy nimi powinno być uznanie ich roli w osiągnięciu sukcesów przedsiębiorstwa. Zdaniem zwolenników podejścia procesowego odpowiednie zidentyfikowanie procesów może mieć istotne znaczenie przy ustalaniu strategicznych priorytetów rozwojowych.

Klasyfikowanie procesów w przedsiębiorstwach odbywa się zazwyczaj w ramach dwóch grup: procesów zasadniczych (nazwanych również; podstawowymi, głównymi, gospodarczymi, operacyjnymi) oraz procesów pomocniczych 9 lub wspierających, wspomagających). Do procesów podstawowych najczęściej zalicza się; 1) wprowadzenie nowych produktów, 2) tworzenie zamówień, 3) realizację zamówień, 4) obsługę klienta.

¹⁶ N. Potoczek, System społeczny w organizacji zorientowanej procesowo, w: Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, op. A. Nalepka, A. Ujwary Gil, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010, s. 60.

Jednak liczba procesów oraz sposób ich definiowania może być indywidualną decyzją organizacji.¹⁷

Wśród procesów wspomagających najczęściej pojawiają się: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie systemami informacyjnymi, zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, zarządzanie relacjami zewnętrznymi, zarządzanie doskonaleniem i zmianami. Jednak i w tym zakresie należy dopuścić indywidualne potrzeby organizacji.

W organizacji zorientowanej procesowo każdy proces ma swoich klientów: zewnętrznych lub wewnętrznych. W strumieniu procesów zasadniczych wytwarza się produkt, którego odbiorcą jest klient zewnętrzny, również procesy wspomagające mają swoich klientów, którymi są zespoły pracowników realizujących procesy zasadnicze. Taki układ zależności sprzyja komunikacji horyzontalnej oraz budowaniu relacji partnerskich sprzyjających kooperacji. Orientacja na klienta, a w związku z tym dążenie do zwiększenia jego satysfakcji, wymusza współpracę z odbiorcą. W klasycznych organizacjach pracownicy poszczególnych obszarów funkcjonalnych działają jedynie w relacjach z przełożonym, który odpowiada za kontakty z innymi jednostkami i komórkami. Współpracujemy kierownicy, często nie rozumiejąc swojej roli w organizacji, uwalniają się z odpowiedzialności za końcowy efekt oraz satysfakcję klienta. Częste spory kompetencyjne kierowników w podziale funkcjonalnym są naturalną konsekwencją coraz to nowych sytuacji problemowych, wymykających się z ustalonych wcześniej procedur. Przerzucanie odpowiedzialności z działu na dział, od kierownika do kierownika wydłuża czas obsługi klienta, z co za tym idzie zmniejsza konkurencyjność przedsiębiorstwa. W organizacji procesowej odpowiedzialność poszczególnych pracowników i zespołów staje się mniej problematyczna, dzięki zdefiniowanej odpowiedzialności za proces, a tym samym za klienta. Dodatkową wartością organizacji procesowej jest eliminowanie dublujących się działań. Jeśli zespoły procesowe są świadome za co i przed kim odpowiadają, bardziej potrzebują uprawomocnienia pozwalającego na elastyczne reagowanie wobec klienta, mniej natomiast narzuconych odgórnie procedur. Jedną z kluczowych barier w organizacji zorientowanej funkcjonalnie jest działanie w oparciu o procedury, które nie są w stanie sprostać zmieniającemu się otoczeniu, generującemu coraz to nowe problemy. W dodatku czas, który należałoby poświęcić na dokonywanie zmian w procedurze, istotnie może wpłynąć na satysfakcję klienta.¹⁸

Warunki kształtowania nowej organizacji pracy w firmie stanowią jednocześnie podstawę kształtowania nowego systemu społecznego w organizacji. Przyjęcie orientacji

¹⁷ N. Potoczek, System..., op. cit. s. 61.

¹⁸ N. Potoczek, System ..., op. cit. s. 63.

procesowej prowadzi do zidentyfikowania wszystkich realizowanych w firmie procesów oraz zespołów odpowiedzialnych za ich realizację. Uzyskanie pełnej przejrzystości organizacyjnej wiąże się z dokładnym wyznaczeniem granic dla poszczególnych procesów oraz relacji pomiędzy poszczególnymi procesami. Już na tym etapie można wyróżnić trzy podstawowe elementy systemu społecznego w organizacji, czyli zespoły, procesy oraz relacje zachodzące pomiędzy zespołami.¹⁹

System społeczny w organizacji procesowej wyraźnie odbiega od klasycznego, w którym zachowany jest dualny układ ról, tj. kierowników i pracowników – wykonawców. Jakkolwiek zachowana jest hierarchia stanowisk, to jednak role kierownicze nie są tak silnie eksponowane. Ponad realizowanymi procesami utrzymuje się zwykle dwa szczeble zarządzania: naczelnego kierownictwa oraz menadżerów, odpowiedzialnych za wybrane grupy procesów (tzw. megaprocesy). Niewątpliwie nową rolą w organizacji procesowej jest właściciel procesu, który zastępuje dotychczasowego kierownika liniowego. W roli właściciela procesu występuje zazwyczaj pracownik, posiadający największe doświadczenie w realizacji procesu oraz stosunkowo szerokie kompetencje, pozwalające na podejmowanie działań związanych z doskonaleniem procesu. Właściciel procesu – w granicach wyznaczonych przez menadżera procesu – jest uprawniony do projektowania i doskonalenia procesu w celu lepszego i szybszego reagowania na potrzeby klienta. Oznacza to, że może ingerować w zadania i czynności realizowane w trakcie procesu; może je wykluczyć, zmieniać kolejność, rozbudowywać lub ograniczać.²⁰

Projektowanie procesowej struktury organizacyjnej jest zadaniem wymagającym dokładnej i obszernej wiedzy o organizacji, jej dotychczasowej strukturze, zachodzących procesach, relacjach wewnątrz organizacyjnych. Bardzo istotnym czynnikiem przy projektowaniu jest obszerna wiedza o otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa oraz zależnościach zachodzących wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz a w szczególności na linii przedsiębiorstwo – dostawcy oraz przedsiębiorstwo - klienci. Struktura organizacyjna powinna być zbudowana przejrzysto, gdzie łatwo jest stwierdzić osoby odpowiedzialne za proces jak właściciela procesu czy menadżera procesu, powiązania pomiędzy procesami i ich zależności. Wszystkie procesy powinny być ukierunkowane na końcowego odbiorcę procesu tak wewnątrz organizacji jak i zewnętrznych odbiorców w postaci klienta przedsiębiorstwa. Struktura organizacji zorientowana procesowo powinna być tak zaprojektowana, aby komunikacja horyzontalna, przepływ informacji, współpraca pomiędzy zespołami

¹⁹ N. Potoczek, System ..., op. cit. s. 63.

²⁰ N. Potoczek, System ..., op. cit. s. 64.

procesowymi, menadżerami procesów była zapewniona nieprzerwanie na najwyższym poziomie a wszystkie procesy zachodzące w obrębie działalności przedsiębiorstwa były uzasadnione merytorycznie z bardzo mocnym ukierunkowaniem na zadowolenie klienta końcowego przedsiębiorstwa.

1.4 Określenie zestawu miar oraz pomiar procesów zachodzących w przedsiębiorstwie

Obserwowane w zarządzaniu coraz częstsze zastępowanie „tradycyjnej” orientacji funkcjonalnej, której podstawową cechą jest pionowy, hierarchiczny układ zależności kierowniczych, orientacją poziomą, gdzie kierowanie odnosi się do poszczególnych, całościowych procesów działalności, jest wynikiem dążenia do zapewnienia wyższej skuteczności. Dzięki skupieniu całej uwagi na poszczególnych rodzajach działalności, którym podporządkowuje się sferę zarządzania, uzyskuje się zwiększenie ogólnej efektywności, poprawę jakości, tworzenie wyższej wartości dodanej oraz obniżenie kosztów związanych z rozbudową funkcjonalnego układu zależności hierarchicznych. Z tego względu wiele nowych koncepcji i systemów zarządzania, niezależnie od tego czy cała organizacja zmienia orientację z funkcjonalnej na procesową, wskazuje na konieczność skupiania uwagi na realizowanych w niej procesach. Nieodzownym elementem skutecznego zarządzania staje się stałe monitorowanie efektywności poszczególnych procesów. Tylko w ten sposób można zapewnić ciągle sprzężenie zwrotne pomiędzy podejmowanymi działaniami i ich wartością z perspektywy całej organizacji.

Stworzenie skutecznego systemu oceny efektywności procesów biznesowych nie jest zadaniem prostym. Ogromna liczba możliwych rodzajów procesów oraz dodatkowo ich zróżnicowanie wynikające ze specyfiki prowadzonej działalności wyklucza możliwość stworzenia uniwersalnego systemu oceny. Oznacza to konieczność stworzenia specyficznego dla procesów biznesowych systemu oceny ich efektywności. Nie ma także „jednego najlepszego kryterium oceny efektywności, a ich wybór ma charakter subiektywny i dokonywany jest pod wpływem wartości, preferencji i interesów podmiotu dokonującego oceny”.²¹ Tworząc system oceny efektywności procesów biznesowych należy uwzględnić ich funkcje i własności, zestaw najwłaściwszych kryteriów oceny, ich hierarchię oraz cel oceny.²²

²¹ M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 64.

²² J. Czekaj, Zarządzanie procesami biznesowymi – Aspekt metodyczny, Wydawnictwo UEK Kraków 2009, s. 196.

System oceny efektywności powinien być tworzony zależnie od potrzeb i związanych ze specyfiką uwarunkowań, tak aby zastosowane mierniki jak najlepiej pozwalały ocenić występujące w procesie zależności oraz uzyskiwane rezultaty. Tworząc system oceny, należy w pierwszej kolejności uwzględnić ogólne cechy odnoszące się do procesów organizacyjnych. Jak zostało we wcześniejszych rozdziałach wyjaśnione „proces biznesowy to pewien strumień działań przetwarzających zaopatrzenie (surowce lub informacje) pochodzące od dostawców w produkcję lub usługi dla klientów, zawierające wartość dodaną”.²³ Z przedstawianej definicji wynika, że podstawowe cechy charakteryzujące każdy proces to:

- mierzalne „wejścia” (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody);
- mierzalne „wyjścia” (produkty, usługi, metody);
- dokładnie zdefiniowany cel procesu, którym jest określona wartość dodana dla klienta;
- określony dostawca (dostarczający zasilenia), wyznaczający początek procesu oraz klient (odbiorca), który wyznacza koniec procesu. Pomiędzy dostawcą a klientem występuje określona zależność transakcyjna, odzwierciedlająca specyfikę procesu;
- proces z reguły ma charakter powtarzalny.²⁴ Zgodnie z przedstawioną charakterystyką istoty i specyficznych cech procesów biznesowych należy uznać, że zasadniczą płaszczyzną oceny efektywności jest porównanie rezultatów (wyjścia) do nakładów (wejścia).

Ocena efektywności procesów powinna zatem obejmować następujące elementy:²⁵

- zasilenia - oceniając potencjały wejściowe, przekształcane przez proces w jego zamierzone rezultaty,
- zużycie zasobów w trakcie transformacji,
- rezultaty, będące zasileniami powiększonymi o wartość dodaną uzyskaną w trakcie transformacji.

Przedstawione opinie dotyczące przydatności „klasycznych” wskaźników, wywodzących się z analizy ekonomicznej w ocenie efektywności procesów potwierdzają A.P Brache i G.A. Rummler w książce pt: Podnoszenie efektywności organizacji. Zdaniem autorów ocenę

²³ L.J. Krzyżanowski, O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 181.

²⁴ P. Grajewski, Koncepcja struktury organizacji procesowej. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2003, s. 104.

²⁵ P. Grajewski, Koncepcja struktury organizacji procesowej. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2003, s. 143-144.

efektywności procesów biznesowych ograniczyć można do dwóch wskaźników: rentowności aktywów netto (return of net assets - RONA) i ekonomicznej wartości dodanej (economic value added - EVA).²⁶ Wyznaczenie wymienionych wskaźników wymaga przeprowadzenia wielu analiz cząstkowych obejmujących: koszty, sprawność wykorzystania zasobów, zyskowość.

Przeprowadzanie oceny efektywności procesów biznesowych jedynie poprzez przedstawione powyżej kryteria w ujęciu analizy ekonomicznej może być wystarczające dla sprawozdawczości zewnętrznej zgodnej z wymogami ustawy o rachunkowości oraz przepisami prawa podatkowego. Jednak z punktu widzenia diagnozy organizacyjnej mającej na celu wykrycie wszystkich obszarów i przyczyn wpływających na obniżanie efektywności, ograniczenie się do wskaźników czysto ekonomicznych jest niewystarczające.

Zdaniem S. Kasiewicza „tradycyjne wskaźniki oceny pracy przedsiębiorstwa tracą stopniowo przydatność, gdyż: występuje dominacja wskaźników finansowych; nie są one związane z nowym modelem konkurowania, akcentują krótki horyzont decyzyjny; reagują zbyt późno na zagrożenia przedsiębiorstw”.²⁷ W rezultacie nie pozwalają one na dokonywanie kompleksowej oceny organizacji wyjaśniającej wszystkie przyczyny ewentualnych nieprawidłowości.

Przedstawiona opinia nie ma na celu pomniejszania znaczenia mierników ekonomicznych w ocenie działalności przedsiębiorstwa, ale jedynie wskazanie konieczności uwzględniania innych, poza finansowymi, aspektów funkcjonowania organizacji i realizowanych w niej procesów.

Rozwiązaniem tej sytuacji może być rozróżnienie pomiędzy efektywnością ekonomiczną a efektywnością organizacyjną. O ile jednak mierniki efektywności ekonomicznej są dobrze zdefiniowane, to w wypadku efektywności organizacyjnej w dalszym ciągu występuje jedynie bardzo mała liczba propozycji z tego zakresu.

Ciekawym rozwiązaniem w zakresie mierników oceny efektywności organizacyjnej jest model M. Bielskiego, opierający się na opisywanej wyżej koncepcji Katedry Organizacji i Kierowania Uniwersytetu Łódzkiego. W ramach wspomnianego modelu dla każdego z siedmiu wymiarów efektywności organizacyjnej wyróżniono od 1 do 3 kryteriów oceny, a do każdego kryterium od 1 do 3 mierników lub wskaźników. Jak zauważa autor, model ten ma jednak charakter otwarty i przedstawiona lista mierników nie zawiera zamkniętego zbioru,

²⁶ A.P. Brache, G.A. Rummler, Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000, s. 199.

²⁷ S. Kasiewicz, Nowe wskaźniki oceny zarządzania przedsiębiorstwem, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6. 1999, s. 6.

ograniczając się do wskazania jedynie głównych.²⁸ W modelu wyróżniono łącznie 31 mierników oceny organizacji mających zarówno charakter ilościowy, jak i jakościowy (tabela 2).

Część z przedstawionych w tabeli 2 wskaźników zaczerpnięta została z analizy finansowej oraz klasycznych ocen efektywnościowych, np. zysk, wydajność, produktywność, dynamika produkcji, realizacja planów rozwojowych, fluktuacja, absencja itd. W modelu zaprezentowano także niespotykane powszechnie miary, wśród których wymienić można np.: zgodność norm organizacyjnych z normami kulturowymi, innowacyjność kulturową, poczucie bezpieczeństwa przez pracowników, stopień integracji pracowniczej czy też wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich.²⁹

Tabela 2. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej

Wymiary efektywności	Kryteria efektywności
Efektywność rzeczowa	produkcja globalna, dostawy rynkowe, sprzedaż, realizacja planu produkcji globalnej, realizacja dostaw rynkowych, realizacja planu sprzedaży
Efektywność ekonomiczna	produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego, produktywność pracy, produktywność środków trwałych, zysk brutto, zysk netto
Efektywność systemowa	innowacyjność, wartość wydatków na badania i rozwój, wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich, istnienie organizacji, wartość inwestycji, liczba pracowników podnoszących kwalifikacje, dynamika produkcji, sprzedaży
Efektywność „polityczna”	wielkość dotacji, subwencji, obniżanie taryf celnych, podatków, udział w rynku, autonomia względem otoczenia i uczestników, warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji
Efektywność polityczna	Stopień realizacji interesów politycznych grupy (klasy) rządzącej lub dążącej do władzy, utrwalanie bądź naruszanie istniejącego ładu społeczno—politycznego
Efektywność kulturowa	zgodność norm organizacji z normami kulturowymi, innowacyjność kulturowa
Efektywność behawioralna	poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy, fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie

Źródło: M. Bielski, Organizacje. Istota, struktury, procesy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997 str. 116-117

W wypadku oceny efektywności organizacyjnej jedynie część płaszczyzn oceny i wynikających z nich kryteriów ma zastosowanie w odniesieniu do procesów biznesowych. Największą użyteczność w tym względzie wykazują wskaźniki tworzące wymiar rzeczowy i ekonomiczny (w ujęciu M. Bielskiego). W wymiarze rzeczowym przedmiotem oceny jest

²⁸ M. Bielski, Organizacje. Istota, struktury, procesy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997 s. 114.

²⁹ J. Czekaj, Zarządzanie procesami biznesowymi – Aspekt metodyczny, Wydawnictwo UEK Kraków 2009, s. 201-203.

stopień osiągnięcia założonych celów. Wymiar ten pomija koszt osiągnięcia celu. Miernikiem oceniającym stopień realizacji założonych celów jest wielkość produkcji i sprzedaży. Drugi z wymiarów - ekonomiczny, obejmuje klasyczne miary efektywności, takie jak: zysk, produktywność, wydajność itd. Pozostałe wymiary i ich wskaźniki jedynie w ograniczonym stopniu mogą mieć zastosowanie w procesach biznesowych.

Ocena efektywności procesów biznesowych wymaga wykorzystania zarówno mierników oceny efektywności ekonomicznej, jak i organizacyjnej. Konieczny staje się zatem każdorazowo dobór odrębnych kryteriów oceny właściwych dla danej organizacji. Zbiór taki powinien umożliwiać wieloaspektową ocenę w ujęciu przedstawionych wyżej płaszczyzn z uwzględnieniem zarówno specyfiki procesów biznesowych, jak i realizujących je organizacji. Aby ułatwić identyfikowanie miar dla potrzeb konkretnej analizy, podjęto próbę opracowania modelu oceny efektywności procesów biznesowych.

W literaturze fachowej można zetknąć się z przykładami różnych ujęć postępowania podczas tworzenia indywidualnych modeli oceny systemów organizacyjnych. Procedura doboru kryteriów i oceny efektywności na potrzeby omawianego modelu oparta została na koncepcji „podejścia operacyjnego” do analizy efektywności organizacyjnej, opracowanej przez H. Piekarcz i A. Stabryłę³⁰. Według tej koncepcji w procesie tworzenia indywidualnego systemu oceny efektywności organizacyjnej można wyróżnić takie fazy, jak: klasyfikacja systemu, parametryzacja systemu, kwantyfikacja wybranych wielkości charakterystycznych, przeprowadzenie obliczeń i opracowanie wyników opisu operacyjnego, ocena systemu.³¹

³⁰ H. Piekarcz, A. Stabryła, Parametryzacja i kwantyfikacja w analizie efektywności organizacyjnej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 345, Kraków 1991, str. 85

³¹ J. Czekaj, Zarządzanie procesami biznesowymi – Aspekt metodyczny, Wydawnictwo UEK Kraków 2009, str. 209

Rozdział 2. Metodyczne zagadnienia badań własnych

2.1 Cel badań oraz metody badawcze zastosowane w pracy

Celem badań jest:

- a) identyfikacja procesów zachodzących w dziale usług gastronomicznych przedsiębiorstwa;
- b) identyfikacja obecnych celów przypisanych do prawidłowego wykonania procesów;
- c) stworzenie listy nowych celów przypisanych do istniejących procesów, jako wskazanie drogi do osiągnięcia nowego celu głównego.

A) Identyfikacja stanu obecnego: procesy - Dokumentacja procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

Zachodzące procesy:

- Proces zaopatrzenia
- Proces magazynowania
- Proces przygotowania potraw
- Proces obsługi klienta
- Proces zarządzania odpadami

B) Analiza stanu bieżącego - Zachodzące obecnie procesy i przypisane do nich zadania są oparte na przedstawionych poniżej celach zawartych w załączniku nr 1.

- Stan obecny - Cel główny: Poprawna obsługa klienta usług gastronomicznych.
 - Utrzymanie poprawnej jakości obsługi klienta
 - Motywacja pracowników
 - Monitorowanie poprzez ankiety dla gości.
 - Monitoring jakości potraw
 - Zastosowanie systemu HACCP.
 - Zastosowanie się do zasad Państwowej Inspekcji Sanitarnej.
 - Utrzymanie szybkości obsługi klienta na dobrym poziomie
 - Zastosowanie podstawowego systemu komunikacji sali konsumpcyjnej z kuchnią (bloczkowa, słowna).
 - Utrzymanie sali restauracyjnej w należyтым porządku

- Bieżące prace porządkowe.
- Periodyczne wynajęcie firmy zewnętrznej do gruntownego sprzątnia.
- Utrzymanie cen usług gastronomicznych na konkurencyjnym poziomie
- Analiza cen konkurencji.
- Analiza poziomu satysfakcji klienta.
- Zdolność serwowania wszystkich potraw z menu
- Zapewnienie pełnego asortymentu półproduktów.
- Zapewnienie właściwego funkcjonowania maszyn i urządzeń gastronomicznych.

C) Droga do osiągnięcia nowego celu głównego - Cele systemu zarządzania pensjonatem

System zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

- Cel główny: Wysoki poziom zadowolenia klienta z usług gastronomicznych.
 - Poprawienie jakości obsługi klienta
 - Podniesienie kwalifikacji personelu.
 - Szkolenia zewnętrzne
 - Szkolenia z języków obcych.
 - Szkolenia z obsługi klienta, w tym także Savoir Vivre
 - Szkolenia z zakresu dostosowania miejsca pracy specyficzne dla gastronomii.
 - Coaching
 - Weryfikacja procesu rekrutacji nowych pracowników.
 - Weryfikacja ankiety wstępnej dla rekruta
 - Weryfikacja procesu rozmowy wstępnej
 - Poprawienie jakości potraw
 - Podniesienie kwalifikacji kucharzy.
 - Szkolenia zewnętrzne
 - Coaching
 - Zoptymalizowanie terminów dostaw półproduktów.
 - Analiza dotychczasowych dostaw
 - Analiza terminowości dostaw
 - Analiza zamówień ekspresowych
 - Analiza dostawców

- Analiza potencjału dostawców
- Analiza reakcji na zamówienia ekspresowe.
- Zapewnienie świeżości dostarczanych półproduktów.
- Kontrola świeżości dostarczanych półproduktów.
- Właściwe przechowywanie dostarczonych półproduktów.
- Zwiększenie szybkości obsługi klienta
 - Poprawa ergonomii pracy kuchni.
 - Wprowadzenie poprawek w ustawieniu maszyn i urządzeń gastronomicznych.
 - Dobranie właściwego wyposażenie kuchni.
 - Wprowadzenie nowych maszyn i urządzeń gastronomicznych.
 - Usunięcie zbędnych maszyn i urządzeń gastronomicznych.
 - Przyspieszenie przepływu informacji (sala obsługi - kuchnia - sala obsługi)
 - Wprowadzenie systemu POS (kelner - kuchnia - kelner)
 - Szkolenie personelu w obsłudze nowego systemu POS
- Modyfikacja miejsca obsługi klienta
 - Dobór optymalnej temperatury sali konsumpcyjnej
 - Przeszkolenie personelu z prawidłowej obsługi systemu klimatyzacji i wentylacji.
 - Zapewnienie prawidłowej i terminowej konserwacji systemu klimatyzacyjno wentylacyjnego.
 - Dopasowanie odpowiedniej muzyki
 - Podpisanie umów z ZAiKS, STOART i innymi.
 - Aranżacja wystroju
 - Konsultacja z projektantem.
- Zwiększenie atrakcyjności ceny usług gastronomicznych.
 - Analiza dotychczasowych cen
 - Analiza kosztowa cen usług gastronomicznych
 - Analiza faktur za półprodukty
 - Analiza faktur za prąd, gaz, środków czystości itd., związanych z gastronomią
 - Analiza marży na usługi gastronomiczne
 - Analiza marży dla klienta indywidualnego.

- Analiza marży dla grup zorganizowanych.
- Porównanie cen z konkurencją
 - Porównanie z cenami w pensjonatach o podobnym standardzie
 - Porównanie cen pod względem sezonowości
 - Porównanie cen pod względem elastyczności przy zamówieniach grupowych
- Zoptymalizowanie szerokości asortymentu.
 - Analiza dotychczasowego asortymentu
 - Analiza przez pracowników pensjonatu i ich uwagi
 - Ankieta wśród gości pensjonatu
 - Porównanie asortymentu, menu z konkurencją
 - Weryfikacja internetowa.
 - Weryfikacja osobista w lokalach gastronomicznych.
 - Wprowadzenie nowych pozycji do menu
 - Konsultacje z personelem pensjonatu.
 - Konsultacje zewnętrzne.

Poprzez wprowadzenie nowych celów do zidentyfikowanych procesów zachodzących w pensjonacie możemy założyć poprawę funkcjonowania procesów i przypisane do nich zadania pod względem jakości, płynności, bezpieczeństwa, szybkości, wzajemnego oddziaływania itd. Założenie osiągnięcie nowego celu głównego wpłynie na poprawę powiązań procesów a realizacja przedstawionej drogi poprzez wykonanie przedstawionych zadań w mapie celów doprowadzi do zoptymalizowania funkcjonowania zachodzących procesów.

W pracy zastosowano **metody badawcze** tj. analizę danych wtórnych, w tym szczegółową dokumentację badanego przedsiębiorstwa:

1. Analiza otoczenia prawnego systemu zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.
2. Dokumentacja procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.
3. Identyfikacja instrumentów zarządzania.
4. Pomiar procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.

5. Katalog funkcji, identyfikacja procesów i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.
6. Ocena zarządzania procesowego w organizacji.
7. Struktura organizacyjna w obszarze systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.
8. Podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.

2.2 Ogólna charakterystyka pensjonatu i jego struktura organizacyjna

Analizowany pensjonat znajduje się w Małopolsce w powiecie nowotarskim, gminie Szaflary. Położony jest w pobliżu trasy pomiędzy Nowym Targiem a Zakopanem w sąsiedztwie Białki Tatrzańskiej. Lokalizacja nadaje miejscu specyficzny urok, a wypoczywający tam Goście znajdują się w punkcie centralnym, z którego wyruszyć można w pobliskie Gorce, nieco dalsze Pieniny, zwiedzić Orawę oraz Spisz...a Tatry...znajdują się na wyciągnięcie dłoni. W sezonie zimowym docenić wypada bliskość Białki Tatrzańskiej, gdzie stoki gór są łagodne, a trasy szerokie i doskonale przygotowane dla amatorów białego szaleństwa. Ponad 20 wyciągów, w tym 5 kolei krzesełkowych: 3-osobowa o długości 1380 m, 4-osobowa o długości 800 m, 6-osobowa o długości 1400 m, 4-osobowa o długości 320 m oraz 4-osobowa o długości 850 m; wyciągi orczykowe i talerzykowe oraz profesjonalny Snowpark. Przepustowość wszystkich wyciągów wynosi ponad 25 000 osób na godzinę, a długość wszystkich tras zjazdowych to ponad 15 km. W ostatnim czasie otwarto również godny polecenia ośrodek narciarski Harenda Zakopane. Nie możemy także zapomnieć ośrodkach narciarskich w Nowym Targu oraz mniejszych w Maruszynie i Czerwiennym.

Ta wyjątkowa lokalizacja pensjonatu sprawia, że zarówno miłośnicy aktywnego wypoczynku w górach, jak i szukający spokoju i wytchnienia od codzienności znajdą tu coś dla siebie... a roztaczająca się panorama - Hawrań, Murań, Rysy, Kasprowy, Giewont aż po Czerwone Wierchy Tatr Zachodnich - zachwyca majestatem i zachęca do spacerów oraz do dalszych wycieczek, po których zapraszamy do siłowni lub sauny... Dla dzieci proponujemy bezpieczny pokój zabaw wewnątrz budynku oraz letni plac zabaw na zewnątrz. Dorośli będą mogli skorzystać z uroków karczmy regionalnej. Jako jedni z nielicznych oferujemy Państwu

bezprzewodowy bezpłatny dostęp do internetu, oraz monitorowany całodobowo, ogrodzony parking.

W pensjonacie znajdują się 23 pokoje, w sumie 59 (maksymalnie 65) miejsc noclegowych: w 2 pokojach typu studio, 3 pokojach apartamentowych, oraz w pokojach 1-, 2-, 3-, i 4-osobowych. Większość pokoi posiada balkony, a wszystkie wyposażone są w łazienki z kabiną prysznicową i suszarką, TV-SAT i telefon. Restauracja zapewnia najwyższej jakości posiłki zarówno kuchni regionalnej jak i kuchni polskiej. Dla Gości przygotowano Salę Restauracyjną oraz dodatkowo 4 sale: Restauracyjno - Konferencyjną (50 miejsc) Regionalną (60 miejsc) Klubową (20 miejsc) Myśliwską (20 miejsc) dostosowane do organizacji konferencji, szkoleń, bankietów oraz imprez okolicznościowych takich jak wesela, bale - łącznie do 150 osób.

Pensjonat dysponuje 23 pokojami, w tym:

4 pokoje jednoosobowe (+dostawka)

12 pokoi dwuosobowych (+dostawka)

1 pokój trzyosobowy

1 pokój czteroosobowy

2 pokoje typu studio

3 pokoje DBL LUX

Analiza otoczenia prawnego - system zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

DOKUMENTY ZEWNĘTRZNE:

1. Przepisy HACCP
2. Przepisy BHP
3. Przepisy PPOŻ
4. Ustawa o bezpieczeństwie żywności oraz rozporządzenia wykonawcze gwarantujące zgodność z wymogami Państwowej Inspekcji Sanitarnej.
5. Kodeks Pracy
6. Rozporządzenie MGiP w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie. – Kategoryzacja.

DOKUMENTY WEWNĘTRZNE:

1. System ewidencyjny czasu pracy
2. Miesięczne zestawienie wynagrodzeń
3. Regulamin pracy zakładu.

4. Zalecenie Sanitarne Epidemiologiczne niezbędne do prawidłowego utrzymania systemu HACCP (pomiar temperatury w chłodniach i zamrażarkach, termin wynikamy środków czystości itp).
5. Faktury oraz dokumenty WZ otrzymane od dostawców.

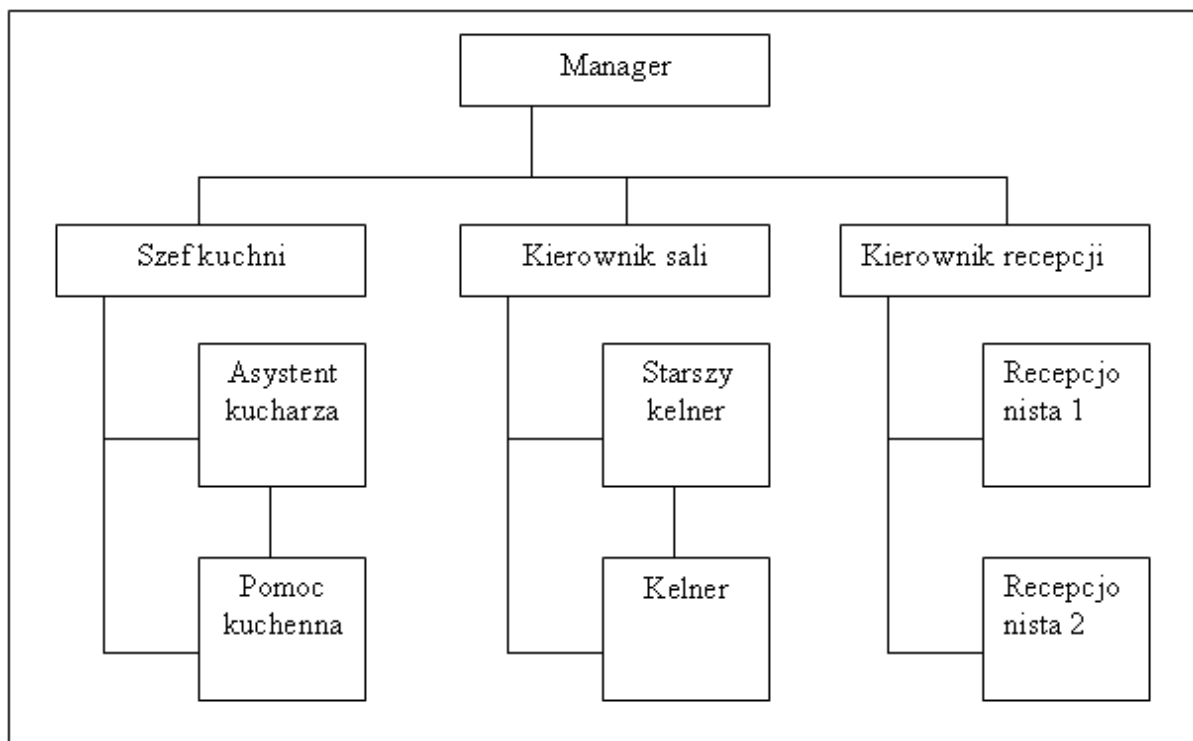
DOKUMENTY SPECYFICZNE:

1. Zestawienie żywienia wydane przez recepcję (ilość gości hotelowych korzystających z usług gastronomicznych).

KOMENTARZ:

Według grupy pensjonat powinien opracować szczegółową dokumentację:

- dotyczącą przepływu półproduktów w magazynie typu FIFO.
- dotyczącą raportów sprzedaży z podziałem na poszczególne serwowany asortyment.
- dotyczącą przepływu informacji sala – kuchnia – sala (pełne sformalizowanie)
- dotyczącą poszczególnych stanowisk pracy związanych z obsługą klienta usług gastronomicznych.
- dotyczącą niewykorzystanych i przeterminowanych półproduktów.



Rysunek 1. Struktura organizacyjna w obszarze systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

Zródło: Opracowanie własne

Powyższy rysunek numer 3 przedstawia strukturę organizacyjną pensjonatu, w której manager pensjonatu wraz z właścicielem ustala główne zasady, reguły i politykę cenową w zakresie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie. W przedstawionym zakresie organizacyjnym główny manager jest osobą odpowiedzialną za sprzedaż w/w usług i nadzoruje pracę komórek podporządkowanych mu w tym obszarze. Manager wykonuje swoje zadania w opisywanym zakresie przy pomocy:

- Szefa kuchni;
- Kierownika sali obsługi klienta – sali restauracyjnej;
- Kierownika recepcji.

Szef kuchni wraz z podległymi mu pracownikami tj. asystentem kucharza oraz pomocą kuchenną głównie odpowiedzialny jest za zorganizowanie i przeprowadzenie procesów przygotowania potraw oraz magazynowania i zaopatrzenia.

Do jego zadań oraz podległych mu pracowników należy: określenie ilości i asortymentu zamawianych produktów, zidentyfikowanie potrzeb, sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania, złożenie zamówienia, kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów, przyjmowanie na magazyn półproduktów, kontrola jakości przyjmowanych półproduktów, zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów, kontrola temperatur magazynowych półproduktów, wydawanie z magazynu półproduktów, przyjęcie zamówienia z sali obsługi klienta, określenie bieżącego zapotrzebowania na półprodukty konieczne do realizacji zamówień, dostarczenie i przygotowanie niezbędnych półproduktów do realizacji zamówionych potraw, przygotowanie zamówionych potraw, wydanie przygotowanych potraw z kuchni.

Kierownik sali obsługi klienta wraz z podległymi mu kelnerami odpowiedzialny jest za proces obsługi klienta, prawidłowy kontakt z klientami oraz wystrój i czystość sali restauracyjnej. Do obowiązków tej komórki należy: otwarcie sali restauracyjnej, przyjęcie klienta na salę, zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji, odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta, rozliczenie klienta, sprzątnięcie sali, zebranie odpadów z sali obsługi klienta.

Kierownik recepcji wraz z podległymi mu recepcjonistami odpowiedzialny jest za przyjęcie, rozkwaterowanie i ogólny kontakt w trakcie całego pobytu z klientem. W opisywanym zakresie tj. sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie recepcja odpowiedzialna jest za dostarczenie w terminie informacji o nieplanowanych zmianach czasu serwowania wyżywienia gości indywidualnych jak i grup zorganizowanych. Jest to niezbędne do prawidłowego funkcjonowania części gastronomicznej pensjonatu.

W opisanej strukturze organizacyjnej zachodzi interakcja pomiędzy kuchnią i salą obsługi klienta. Pracownicy tych komórek w szczególności odpowiedzialni są za obsługę klienta i to od nich najbardziej zależy osiągnięcie najważniejszego celu w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych, jakim jest wysoki poziom zadowolenia klienta z usług gastronomicznych w pensjonacie. Pracownicy tych komórek współpracują w procesach obsługi klienta oraz przygotowania potraw. W szczególności ta współpraca widoczna jest przy przygotowaniu sali, przyjmowaniu zamówień, wydawaniu potraw oraz w szeroko pojętym obszarze komunikacji, o którym będzie mowa poniżej.

Można stwierdzić, że w obrębie tych czterech komórek przedstawionej struktury organizacyjnej tj.: manager, recepcja, sala obsługi, kuchnia zachodzi mocna więź procesowa. Szczególnie widać współpracę w procesie obsługi klienta i przygotowania potraw, ale także w procesie zamówień i magazynowania. Wszystkie te komórki wiąże, poprzez wykonywanie swoich zadań w obrębie zachodzących procesów, główny cel systemu, jakim jest wysoki poziom zadowolenia klienta z usług gastronomicznych w pensjonacie.

W opisywanej organizacji zachodzi mocna więź komunikacyjna. Przepływ informacji pomiędzy przedstawionymi komórkami w organizacji zachodzi z wysoką częstotliwością oraz dużą swobodą tak w poziomie jak i pionie. Komunikacja jest bardzo ważnym czynnikiem występującym na styku zachodzących procesów oraz w nich samych a sprawność przepływu informacji ma decydujący wpływ na osiąganie założonych celów i prawidłowe przeprowadzenie zachodzących procesów w organizacji. Formalny przepływ informacji zachodzi w obie strony pomiędzy:

- właścicielem i managerem (ceny, menu, strategia itp.);
- managerem i kierownikiem recepcji (ilość zakwaterowanych osób przewidzianych do żywienia itp.)
- managerem i szefem kuchni (wybór lub zmiana dostawcy, ogólnego menu itp.)
- managerem i kierownikiem sali obsługi klienta (wystrój, rozmieszczenie stołów itp.)
- szefem kuchni i kierownikiem sali obsługi klienta (ilość zamówionych potraw, czas wydania itp.)
- recepcją i kuchnią (rodzaju żywienia np. diabetyk, wegetarianin itp.)
- recepcją i salą obsługi klienta (ilość osób przewidzianych do obsługi itp.)

Wszystkie przedstawione więzi komunikacyjne pomiędzy komórkami można nazwać formalnymi, natomiast w organizacji zachodzi także przepływ informacji nieformalny zachowujący jednak formę służbową pomiędzy komórkami a managerem i właścicielem.

Komunikacja odbywa się zazwyczaj osobiście, werbalnie poprzez telefonie wewnętrzną, system blankietowy przy zamówieniach i ich przekazaniu z sali do kuchni oraz przesyłania zestawień gości hotelowych korzystających z usług gastronomicznych zawierających zazwyczaj ilość klientów, godzinę serwowania, menu itp.

Zalety struktury:

- Struktura jest tak zorganizowana, aby każdy pracownik znał swoje zadania do wykonania w danym czasie.
- Pracownicy mają jasno określonych swoich przełożonych.
- Wielkość i organizacja struktury pozwala na swobodny przepływ informacji.
- Z racji swojej wielkości dozwolona jest bezpośrednia komunikacja z managerem w ważnych sprawach przez pracowników niższego szczebla.
- Manager ma silną pozycję w zarządzaniu strukturą, w tym w podejmowaniu szybkich i strategicznych decyzji.
- Manager ma łatwy dostęp do kontroli wykonywanych prac, poleceń, zadań oraz wszystkich zachodzących procesów w obrębie struktury.

Wady struktury:

- Niewielka możliwość wykorzystania awansów pionowych jako motywacji.
- Bliski kontakt pracowników z różnych komórek w ramach organizacji sprzyja częściowej utracie formalnych stosunków na linii przełożony – pracownik i pracownik – pracownik.
- Ograniczone możliwości awansu powodują rotację pracowników na najniższych szczeblach organizacji.

2.3 Podział zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz odpowiadające im instrumenty zarządzania w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

Poniższa tabela 3 przedstawia podział zadań, uprawnień oraz zakres odpowiedzialności wszystkich osób i kontrahentów zaangażowanych w procesie sprzedaży usług gastronomicznych pensjonatu. W pierwszej kolejności przedstawione są stanowiska i przypisane do nich zadania, uprawnienia i zakres odpowiedzialności dla pracowników kuchni

i sali obsługi pensjonatu a następnie firm zewnętrznych biorących udział w systemie sprzedaży usług gastronomicznych pensjonatu.

Tabela 3. Podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Szef kuchni	1 Określenie ilości i asortymentu zamawianych produktów	kontroli stanów minimalnych	przygotowanie optymalnego zamówienia
	2 Zidentyfikowanie potrzeb	ma wgląd do systemu sprzedaży miejsc hotelowych	prawidłową identyfikację potrzeb
	3 Sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania	wyboru dostawcy	prawidłowy wybór dostawcy i warunki dostawy
	4 Określenie bieżącego zapotrzebowania na półprodukty konieczne do realizacji zamówień	kontroli sali obsługi kontrola magazynu	Dokładne sprecyzowanie ilościowe i asortyment półproduktów
	5 Przygotowanie zamówionych potraw	kontroli pracy wszystkich pracowników kuchni kontroli jakościowej przygotowywanych potraw	prawidłowy przebieg przygotowania potraw zamówionych przez klientów ilościową i jakościową kontrolę gotowania
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Asystent kucharza	1 Złożenie zamówienia	kontaktu z dostawcami	prawidłowe złożenie zamówienia
	2 Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów	kontroli magazynu sprawdzenia terminów przydatności	utrzymanie stanów minimalnych/nienaruszalnych na prawidłowym poziomie
	3 Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów	przyjmowania dostaw sprawdzenia dostaw pod kątem jakościowym i ilościowym	selekcję jakościową i ilościową przyjmowanych półproduktów
	4 Zwrot niewłaściwych	podjęcia decyzji o zwrotach dostawy na	przyjęcie tylko prawidłowych

	jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów	etapie ich przyjęcia i wstępnej selekcji	półproduktów
	5 Przyjęcie zamówienia z Sali obsługi klienta	komunikowania się z salą obsługi klienta przyjmowanie zamówień z Sali	prawidłowe przyjęcie zamówienia z odpowiednim opisem
	6 Przygotowanie zamówionych potraw	obsługi wszystkich urządzeń kuchni ustalenia kolejności przygotowywania potraw	przygotowanie zamówionych potraw
	7 Wydanie przygotowanych potraw z kuchni	komunikacji z salą obsługi ustalenia kolejności wydawania gotowych potraw	wydanie prawidłowej ilości i zgodnych z zamówieniem gotowych potraw prawidłową komunikację z salą
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Pomoc kuchenna	1 Przyjmowanie na magazyn półproduktów	pracy w magazynie	rozłożenie przyjętych półproduktów w odpowiednich chłodniach i miejscach wg. asortymentu
	2 Kontrola temperatur magazynowych półproduktów	pracy w magazynie kontroli wszystkich urządzeń chłodniczych	prawidłową pracę wszystkich urządzeń chłodniczych i zamrażarek w magazynie prawidłowy wpis w karcie kontroli temperatur
	3 Wydawanie z magazynu półproduktów	pracy w magazynie selekcji wydawanych półproduktów	prawidłowe wydanie półproduktów z magazynu
	4 Dostarczenie i przygotowanie niezbędnych półproduktów do realizacji zamówionych potraw	pracy w kuchni	przygotowanie półproduktów do realizacji zamówionych potraw
	5 Zebranie odpadów z kuchni	pracy w kuchni	zebranie wszystkich odpadów kuchni w

			trakcie gotowania oraz na koniec pracy kuchni
	6 Zebranie odpadów z magazynów	pracy w magazynie sprawdzania terminów przydatności wszystkich półproduktów w magazynie prowadzenie księgi strat	zebranie wszystkich odpadów i półproduktów przeterminowanych z magazynu prawidłowe prowadzenie księgi strat
	7 Segregacja odpadów	segregacji odpadów	prawidłową segregację odpadów
	8 Utylizacja odpadów organicznych	pracy przy maszynie typu młynek koloidalny służącej do utylizacji odpadów organicznych	prawidłową utylizację odpadów organicznych
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Kierownik sali	1 Otwarcie Sali restauracyjnej	otwarcia Sali wyłączenia alarmu	prawidłowy przebieg otwarcia Sali
	2 Nadzór nad zadaniami procesu obsługi klienta	wejścia w każdej chwili do komputerowego systemu sprzedaży kontroli kelnerów wezwania obsługi Sali	kontrolę wszystkich stanowisk pracy w sali obsługi klienta
	3 Zamknięcie sali	zamknięcia sali obsługi włączenie alarmu kontaktu z ochroną	prawidłowy przebieg zamknięcia sali Sprawdzenie wszystkich wyłączonych urządzeń
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Kelner	1 Przyjęcie klienta na salę	Przyjęcia klienta na salę	Odpowiednie umiejscowienie klienta w sali obsługi klienta
	2 Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji	Zbierania zamówień od klientów Przesyłanie	Odpowiednie ustawienie zamówienia w czasie

		zamówień do kuchni	
	3 Odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta	Kontakt z kuchnią Odebranie i podanie do klienta potraw	Prawidłową komunikację z kuchnią Prawidłowe dostarczenie zamówionych potraw pod kontem asortymentu i ilości
	4 Rozliczenie klienta	Obsługi kasy fiskalnej Do wystawiania paragonów i faktur	Prawidłowe rozliczenie klientów Prawidłowy raport dobowy dla managera
	5 Zebranie odpadów z sali obsługi klienta	Zebrania odpadów po klientach z sali obsługi klienta	Utrzymanie sali w porządku i czystości
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Obsługa sali	Sprzątanie Sali	Pracy w Sali obsługi klienta	Prawidłowe sprzątanie i przygotowanie Sali na następny dzień pracy
Stanowisko	Zadania	Uprawniony do	Odpowiedzialny za
Wyspecjalizowana firma zewnętrzna / Umowa na wywóz śmieci	Wywóz odpadów stałych	Wjazdu na teren obiektu Odbioru odpadów	Prawidłowy wywóz odpadów z terenu pensjonatu

Źródło: opracowanie własne

Identyfikacja instrumentów zarządzania

OPIS

Instrumenty finansowe: stosowany jest dla każdego pracownika systemu. W zależności od wykonanej pracy stosowany jest motywacyjny system wypłat. System wypłat oparty jest na ilości przepracowanych godzin oraz wielkości obsłużonych klientów w danym czasie, jakości obsługi, ilości wniosków, skarg i strat, ale i także na ilości zadowolonych klientów, zwiększeniu świadczonych usług, wielkości sprzedaży, szybkości wykonanych usług itp.

Instrumenty prawne: stosowane są w bardzo ważnych, kluczowych decyzjach. Można do nich zaliczyć podpisywanie umów z kontrahentami, klientami, dostawcami towarów i usług, współpracownikami, pracownikami oraz kontakty z urzędami państwowymi.

Instrumenty informatyczne: stosowny jest do przeglądania i analizy sprzedaży jak i wykorzystywany jest przy przygotowaniu Sali obsługi na podstawie systemu przyjęcia klientów do pensjonatu jak i zamówień noclegów na czas przyszły. Pozwala dokładnie ocenić w każdej chwili wielkość sprzedaży jak i zapotrzebowanie czy prognozy na następne dni.

Instrument kar i nagród: stosowny jest nieregularnie w zależności od okoliczności. Stosowany jest do pobudzenia, dopingowania pracowników do prawidłowego rzetelnego wykonywania swoich obowiązków.

Instrument analizy sprzedaży: poprzez analizę komputerowego systemu sprzedaży menager dokonuje analizy sprzedaży pod każdym aspektem; ilościowym, cenowym, asortymentowym itp. Pozwala mu to na całościowe, kompleksowe spojrzenie na analizowany obszar. Pozwala na identyfikację problemów jak i sukcesów w krótkim czasie oraz zbadanie szczegółowych obszarów za dowolny okres. Pomocny jest bardzo i wykorzystywany dalej łącznie z instrumentami finansowymi.

Instrument szkoleń zawodowych: stosowana jest dodatkowa możliwość podnoszenia kwalifikacji jak i rodzaj nagrody dla ambitnych pracowników. Wykorzystywany jest dla pracowników chętnych do pozostania w firmie na dłużej, identyfikujących się z firmą, jej celami i strategią.

Instrument analizy ekonomicznej: jest połączenie instrumentów informatycznych oraz analizy sprzedaży. Pozwala na obliczenie, szacowanie kosztów i zysku całego systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie. Na ich podstawie opracowywana jest strategia cenowa usług, wynagrodzeń oraz kosztowa systemu. Pozwala na szczegółową analizę badanego obszaru. Jej wyniki mają kluczowy wpływ na działanie całego systemu.

Instrument rekrutacji nowych pracowników: stosowny jest przy rekrutacji pracowników. Pozwala na prawidłową selekcję i wybór najbardziej wykwalifikowanych i przydatnych dla firmy nowych pracowników. Jej prawidłowy przebieg umożliwia wprowadzenie nowych pracowników do pracy bezproblemowo i zapewnia efektywność pracy od początku ich wykonywania.

PROCEDURA

Instrumenty finansowe:

1. Zebranie informacji o przepracowanych godzinach wszystkich pracowników na poszczególnych stanowiskach.
2. Zebranie danych o ilości obsłużonych klientach/ ilości wykonanych usług.
3. Analiza skarg i wniosków od klientów (jeżeli wystąpiły)
4. Obliczenie sprzedaży brutto usług gastronomicznych.
5. Analiza wszystkich powyższych danych za okres obrachunkowy.
6. Obliczenie wypłat dla poszczególnych pracowników uwzględniając wszystkie powyższe czynniki oraz wyciągnięcie wniosków i uwag na podstawie zebranych danych.
7. Przelanie wypłat na konta osobiste pracowników.

Instrumenty prawne:

1. Zdiagnozowanie problemu lub czynności prawnej do wykonania.
2. Analiza czynności pod kątem prawnym / doradztwo prawne.
3. Kontakt na zewnątrz z podmiotem / wyrażenie swojego stanowiska.
4. Ustalenie wspólnego stanowiska /dojście do porozumienia.
5. Dokonanie czynności prawnej z podmiotem zainteresowanym / zgodny z założeniem firmy.

Instrumenty informatyczne:

1. Zebranie danych o sprzedaży usług / analiza zebranych wiadomości.
2. Zebranie informacji o zamówieniach usług gastronomicznych.
3. Zebranie danych o rezerwacji miejsc noclegowych z wyżywieniem.
4. Analiza zabranych danych i przesłanie ich do Sali obsługi / prognoza ilości miejsc potrzebnych do przygotowania na Sali.
5. Analiza zabranych danych i przesłanie ich do szefa kuchni / prognoza ilości potraw potrzebnych do przygotowania na następny/ -e dni.

Instrument kar i nagród:

1. Wystąpienie zdarzenia podchodzącego do zastosowania instrumentu.
2. Analiza zdarzenia na poziomie manager – kierownik recepcji / Sali lub szef kuchni.
3. Informacja / rozmowa z zainteresowanym pracownikiem.

4. Wybranie odpowiedniej nagrody / kary przez managera w granicach obowiązującego regulaminu.
5. Informacja / rozmowa z zainteresowanym pracownikiem.
6. Zastosowanie nagrody / kary.

Instrument analizy sprzedaży:

1. Zebranie danych pobranych z systemu sprzedaży.
2. Podzielenie danych na: ilości obsłużonych klientów wykonanych usług wielkości sprzedaży asortymentu sprzedaży
3. Analiza zebranych danych pod każdym aspektem obejmujący całościowo badany obszar.
4. Wyartykułowanie wniosków i uwag wyciągniętych na podstawie zebranych danych.
5. Analiza zespołowa z kierownikami działów.
6. Przyjęcie założonych zadań do zrealizowania i nakreślenie celów do osiągnięcia na najbliższy okres.
7. Zebranie kierowników ze swoimi podwładnymi celem przekazania informacji.
8. Wdrożenie i realizacja zadań do wykonania.

Instrument szkoleń zawodowych:

1. Zgłoszenie potrzeb szkolenia przez kierowników działu do kadry managerskiej.
2. Akceptacja osób i kierunku szkolenia.
3. Analiza problemu, czy można go wykonać we własnym zakresie / coaching, jeżeli nie to następnie:
4. Zebranie danych o dostępnych szkoleniach.
5. Zorganizowanie szkolenia na miejscu lub wysłanie pracownika na szkolenie zewnętrzne.

Stosowana jest dodatkowa możliwość podnoszenia kwalifikacji jak i rodzaj nagrody dla ambitnych pracowników. Wykorzystywany jest dla pracowników chętnych do pozostania w firmie na dłużej, identyfikujących się z firmą, jej celami i strategią,

Instrument analizy ekonomicznej

1. Zebranie wszystkich danych systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.
2. Analiza kosztowa.

3. Analiza wielkości sprzedaży.
4. Analiza asortymentowa sprzedanych usług.
5. Analiza cenowa świadczonych usług.
6. Analiza wynagrodzeń pracowników systemu sprzedaży usług gastronomicznych.
7. Sporządzenie raportu dla właściciela wraz z uwagami i wnioskami.
8. Podjęcie ewentualnych decyzji na poziomie właściciel – manager.

Instrument rekrutacji nowych pracowników

1. Zgłoszenie zapotrzebowania na nowego pracownika przez kierownika działu.
2. Analiza zgłoszenia przez managera / rozmowa z kierownikiem.
3. Rozpoczęcie rekrutacji.
4. Zamieszczenie informacji w biurze pracy oraz lokalnej prasie.
5. Wybór kandydatów na pracownika zakwalifikowanych do rozmowy kwalifikacyjnej.
6. Przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych.
7. Wybór kandydata do zatrudnienia.
8. Podpisanie umowy z kandydatem i przeprowadzenie szkolenia z wewnętrznych przepisów regulaminu firmy.

Tabela 4 w syntetyczny sposób przedstawia instrumenty, z których mogą korzystać osoby na różnych poziomach zarządzania. Schemat ułatwia identyfikację i przypisanie instrumentów dla poszczególnych stanowisk i osób zawartych w systemie.

Tabela 4 Osoby korzystające z instrumentów

Osoba / stanowisko	Wykorzystany instrument
Właściciel	Instrumenty finansowe Instrumenty prawne Instrumenty informatyczne Instrument kar i nagród Instrument analizy sprzedaży Instrument szkoleń zawodowych Instrument analizy ekonomicznej Instrument rekrutacji nowych pracowników
Manager	Instrumenty finansowe Instrumenty prawne Instrumenty informatyczne Instrument kar i nagród Instrument analizy sprzedaży Instrument szkoleń zawodowych Instrument analizy ekonomicznej

	Instrument rekrutacji nowych pracowników
Kierownik Sali	Instrumenty informatyczne Instrument szkoleń zawodowych Instrument analizy sprzedaży
Szef kuchni	Instrumenty informatyczne Instrument szkoleń zawodowych Instrument analizy sprzedaży Instrument rekrutacji nowych pracowników
Kierownik recepcji	Instrumenty informatyczne Instrument szkoleń zawodowych

Źródło: opracowanie własne

Propozycja usprawnień przedstawionych instrumentów zarządzania.

Instrument rekrutacji nie jest w pełni wykorzystany. Można pozwolić sobie na wykorzystanie doświadczenia firm rekrutacyjnych, które mogą nam przedstawić lepszych kandydatów na poszukiwane przez nas stanowisko.

Instrument kar i nagród jest mało czytelny dla pracowników a w szczególności system nagród. O ile system kar jest dość jasno przedstawiony i dotyczy naruszenia podstawowych zasad regulaminu to system nagradzania nie jest jasno wyartykułowany przez kadrę zarządzającą. Proponuje wprowadzić jasne zasady nagradzania.

Występujące braki instrumentów zarządzania

W przedstawionym systemie zarządzania brakuje instrumentu awansów. W firmie nie ma jasno przedstawionej drogi awansu np. przez lata pracy, nabyte doświadczenie, uzyskanych nowych kwalifikacji, podniesienia poziomu wykształcenia itp., przez co nie można wykorzystać tego instrumentu do motywacji kadry pracowniczej. Brak przedstawionego instrumentu może wpływać w dłuższym okresie na jakość wykonywanej pracy pracowników z dłuższym doświadczeniem.

Brak instrumentu informatycznego systemu komunikacji sala obsługi klienta-kuchnia. Przedstawiony system pozwoliłby na szybszą i skuteczniejszą komunikację oraz dokładniejsze dane z pogranicza działów. Nowy instrument pozwoliłby na dokładniejszą analizę danych i wyeliminowania pomyłek w tym obszarze, który jest kluczowy w prawidłowej i szybkiej obsłudze klienta.

Rozdział 3. Analiza i ocena procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

3.1 Identyfikacja procesów, katalog funkcji i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

Wszystkie procesy zachodzące w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie składają się z poszczególnych funkcji ułożonych w odpowiedniej kolejności. Każda funkcja w procesie jest przypisana do konkretnego stanowiska. Tabela 5 obrazuje zachodzące procesy, przypisane do nich funkcje i odpowiadające do nich stanowiska w systemie sprzedaży usług gastronomicznych pensjonatu.

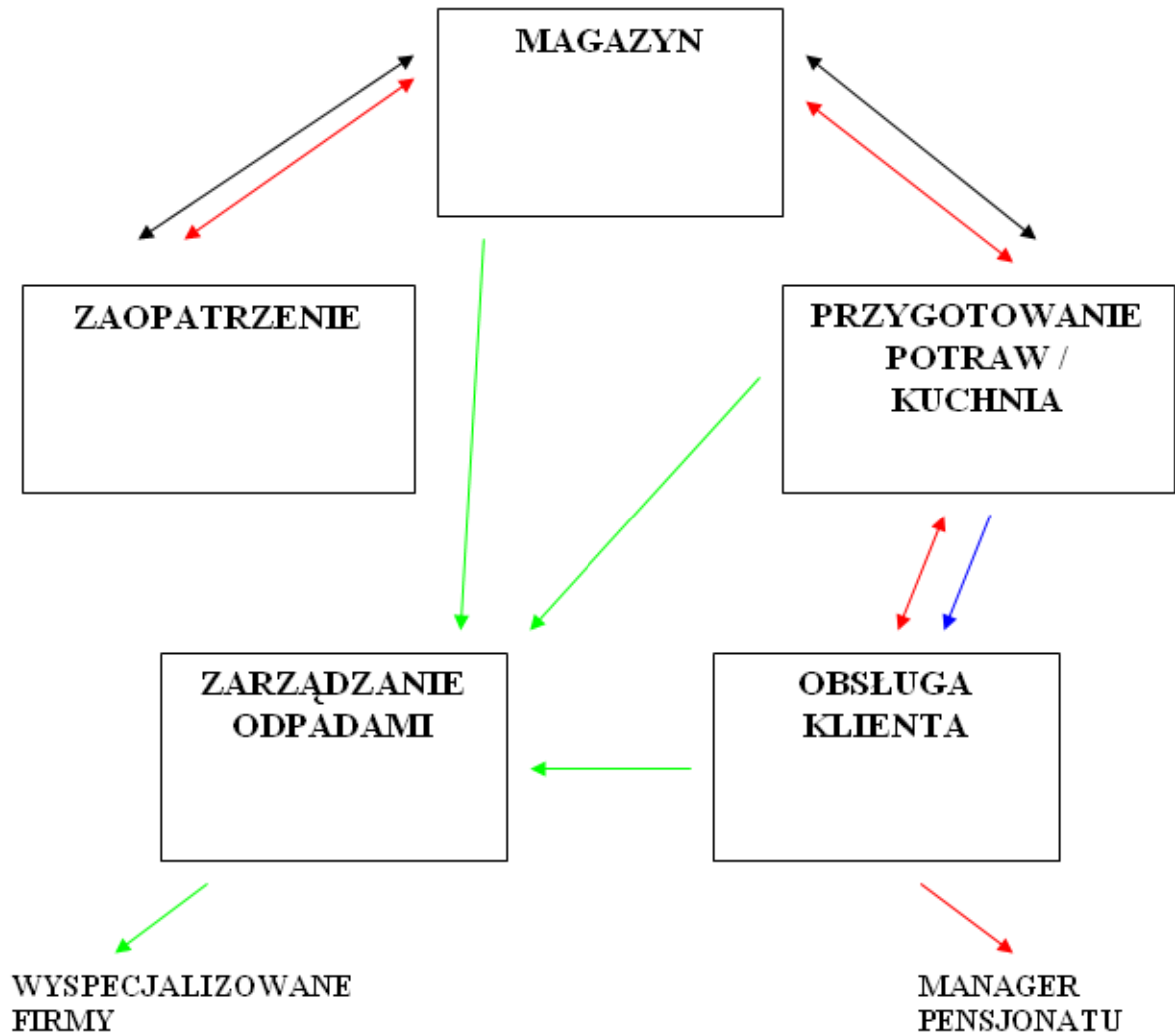
Tabela 5. Katalog funkcji, identyfikacja procesów i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

FUNKCJE	PROCESY	STANOWISKA
	ZAOPATRZENIE	
Określenie ilości i asortymentu zamawianych produktów		Główny kucharz
Zidentyfikowanie potrzeb		
Sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania		
Złożenie zamówienia		Asystent kucharza
	MAGAZYNOWANIE	
Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów		Główny kucharz / Asystent kucharza
Przyjmowanie na magazyn półproduktów		Asystent kucharza / pomoc kuchenna
Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów		Główny kucharz / Asystent kucharza
Zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów		
Kontrola temperatur magazynowych półproduktów		Asystent kucharza / pomoc kuchenna
Wydawanie z magazynu		

półproduktów		
	PRZYGOTOWANIE POTRAW	
Przyjęcie zamówienia z Sali obsługi klienta		Główny kucharz / Asystent kucharza
Określenie bieżącego zapotrzebowania na półprodukty konieczne do realizacji zamówień		Główny kucharz
Dostarczenie i przygotowanie niezbędnych półproduktów do realizacji zamówionych potraw		Pomoc kuchenna
Przygotowanie zamówionych potraw		Główny kucharz / Asystent kucharza
Wydanie przygotowanych potraw z kuchni		
	OBSŁUGA KLIENTA	
Otwarcie Sali restauracyjnej		Kierownik Sali / Obsługa Sali
Przyjęcie klienta na salę		Obsługa Sali / kelner
Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji		Kelner
Odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta		Kelner
Rozliczenie klienta		Kelner
Sprzątnięcie i zamknięcie Sali		Obsługa Sali
	ZARZĄDZANIE ODPADAMI	
Zebranie odpadów z Sali obsługi klienta		Kelner
Zebranie odpadów z kuchni		Pomoc kuchenna
Zebranie odpadów z magazynów		
Segregacja odpadów		
Utylizacja odpadów organicznych		
Wywóz odpadów stałych		Wyspecjalizowane firmy zewnętrzne

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie powyższej tabeli, w której zostały przedstawione wszystkie zachodzące procesy z ich funkcjami i przypisanymi do nich stanowiskami została sporządzona uproszczona mapa procesów. Schemat z rysunku numer 2 przedstawia powiązania i kierunki powiązań pomiędzy procesami w systemie sprzedaży usług gastronomicznych pensjonatu.



Legenda:

Przepływ półproduktów

Przepływ informacji

Przepływ produktów gotowych

Przepływ odpadów

Rysunek 2. Mapa procesów

Źródło: Opracowanie własne

OBJAŚNIENIE DO MAPY PROCESÓW ORAZ PRZEPLYWÓW PÓLPRODUKTÓW, INFORMACJI, PRODUKTÓW GOTOWYCH I ODPADÓW.

Przepływ półproduktów:

1. Dostawca dostarcza zamówione wcześniej półprodukty do magazynu pensjonatu (w zależności od rodzaju dostarczanego półproduktu – magazyn suchy, magazyn zimny, chłodnie, mroźnie itp.).

2. Kontrola ilościowa i jakościowa dostarczonych półproduktów.
3. Rozmieszczenie do odpowiednich magazynów oraz zwrot niewłaściwych jakościowo półproduktów.
4. Magazynowanie w czasie.
5. Wydanie zamówionych półproduktów do kuchni.
6. Wykorzystanie półproduktów do przygotowania gotowych potraw oraz zwrot na magazyn niewykorzystanych półproduktów.

Przepływ informacji:

1. Przekazanie informacji z magazynu na temat zamówienia do dostawcy.
2. Przekazanie informacji z kuchni do magazynu o bieżącym zapotrzebowaniu.
3. Przekazanie informacji z sali obsługi do kuchni o bieżących zamówieniach klientów.
4. Przekazanie informacji z kuchni o przygotowanych produktach do Sali obsługi.
5. Przekazanie informacji z sali obsługi poprzez POS do managera pensjonatu o wielkości sprzedaży usług gastronomicznych.

Przepływ produktów gotowych:

1. Przygotowanie produktu gotowego w kuchni.
2. Wydanie produktu gotowego do kelnera.
3. Dostarczenie produktu gotowego przez kelnera do klienta.

Przepływ odpadów:

1. Wydanie z magazynu przeterminowanych półproduktów jako odpad do stanowiska utylizacji produktów organicznych.
2. Wydanie z kuchni odpadów do stanowiska utylizacji produktów organicznych.
3. Wydanie z kuchni pozostałych odpadów, segregacja do odpowiednich pojemników.
4. Zebranie z Sali obsługi i wydanie odpadów do stanowiska segregacji i utylizacji.
5. Przekazanie zebranych odpadów nieorganicznych wyspecjalizowanym firmom.

3.2 Dokumentacja procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

Dokumentacja procesów zachodzących w opisywanym systemie składa się z opisu tekstowego w tym przypadku procesu zaopatrzenia, na który składa się opis celu, charakterystyka procesu, zasoby, uczestnicy, narzędzia, metody, techniki. Przedstawiona dokumentacja procesu zaopatrzenia jest przykładem sporządzenia pełnej dokumentacji każdego procesu zachodzącego w każdym systemie.

Zachodzące procesy w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie:

- Proces zaopatrzenia
- Proces magazynowania
- Proces przygotowania potraw
- Proces obsługi klienta
- Proces zarządzania odpadami

Opis tekstowy zgodnie z szablonem procesu zaopatrzenia.

1. Metryczka procesu

Nazwa procesu	Proces zaopatrzenia
Autor	Szkaradziński Rafał

2. Cele procesu

Proces służy w organizacji do utrzymania minimalnego stanu półproduktów niezbędnych do właściwego przygotowania potraw w pełnym asortymencie. Utrzymanie należytych stanów minimalnych półproduktów jest niezbędne do prawidłowej realizacji następnych procesów w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie takich jak proces przygotowania potraw i proces obsługi klienta.

3. Charakterystyka procesu

Proces polega na wykonaniu zadań, które pozwolą na utrzymaniu odpowiedniego stanu minimalnego półproduktów. Prawidłowe ich wykonanie pozwoli na osiągnięcie celu procesu. Do funkcji zachodzących w procesie, których prawidłowe wykonanie określa osiągnięcie założonego celu zalicza się: zidentyfikowanie potrzeb, określenie ilości i asortymentu

zamawianych produktów, sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania oraz złożenie zamówienia.

4. Zasoby (dane wejściowe)

Do zasobów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania procesu można zaliczyć: zasoby ludzkie w postaci głównego kucharza oraz jego asystenta, zasoby techniczne oraz zasoby informacyjne

5.1. Uczestnicy procesu

Główny kucharz, asystent kucharza, dostawca.

5.2. Zasoby materialne

Zasoby techniczne w postaci magazynu, systemu łączności (telefon, Internet)

5.3. Zasoby informacyjne

Informacja o ilości i asortymencie zamówionych potraw grup zorganizowanych, informacja o stanie zapasów nienaruszalnych, raporty dziennego żywienia, formularze zamówień

5.4. Narzędzia, metody, techniki

Główną techniką czy metodą stosowaną w opisywanym procesie jest ustalona przez managera wraz z właścicielem procedura utrzymania stanów minimalnych (nienaruszalnych zapasów) oraz zamówień dla klientów grupowych pensjonatu na następne dni. Na bazie doświadczenia, historii działalności firmy oraz informacji bieżących ustalany jest stan minimalny na dany okres, który musi być utrzymany i jest niezbędny do realizacji zamówień. Głównym narzędziem jest przepływ informacji pomiędzy: kuchnia (szef kuchni) – recepcja, kuchnia – manager, kuchnia – sala obsługi klienta.

6. Opis procesu

W procesie występują następujące czynności i zadania:

- Zidentyfikowanie potrzeb – za tą czynność odpowiedzialny jest szef kuchni. Polega ona na sprawdzeniu stanu zapasów w magazynie, zebraniu informacji z sali obsługi oraz recepcji na temat zamówień klientów indywidualnych oraz grupowych. Czynność ta zazwyczaj wykonywana jest na koniec dnia. W wyniku tej czynności powstaje raport stanów

bieżących oraz lista półproduktów niezbędnych do realizacji zamówień na następne dni lub dzień. Zebrane informacje są wykorzystane w następnym zadaniu.

- Określenie ilości i asortymentu zamawianych produktów - zadanie to wykonuje szef kuchni na podstawie raportów z realizacji wcześniejszego zadania. Po weryfikacji stanów zapasu oraz informacji z sali obsługi oraz recepcji na temat zamówień klientów indywidualnych oraz grupowych szef kuchni dokładnie określa ilość i asortyment zamawianych półproduktów. Czynność ta wykonywana jest na koniec lub na samym początku dnia pracy. W wyniku tej czynności powstaje lista zamówienia dla dostawcy, która później jest wykorzystana w procesie magazynowania – weryfikacja zamówienia z dostawą.
- Sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania – czynność tą wykonuje szef kuchni na podstawie wcześniejszych ustaleń z managerem i właścicielem (umowy pensjonatu z różnymi dostawcami). Biorąc pod uwagę ilość i rodzaj planowanego do zamówienia asortymentu szef kuchni dokonuje wyboru dostawcy oraz szczegółowych warunków dostawy. Określony jest asortyment i ilość półproduktów oraz czas, szybkość dostawy i forma płatności. Informacje przekazane są asystentowi kuchni, który jest odpowiedzialny za następne zadanie. Czynność ta jest wykonywana zazwyczaj zaraz po skończeniu poprzedniego zadania.
- Złożenie zamówienia – osobą odpowiedzialną jest asystent szefa kuchni. Na podstawie informacji otrzymanych od szefa kuchni asystent kontaktuje się z wybranym dostawcą i zamawia określone półprodukty i towary – przekazanie informacji do dostawcy. Jednocześnie otrzymuje informację zwrotną o bieżącej możliwości wykonania dostawy przez dostawcę, którą przekazuje do szefa kuchni. Po weryfikacji wszystkich informacji i akceptacji szefa kuchni asystent dokonuje ostatecznego zamówienia dostawy. W wyniku tej czynności powstaje dokument zamówienia, który będzie wykorzystany w procesie magazynowania.

7. Wyjścia

Efektem procesu jest dokonanie zamówienia u dostawcy odpowiedniej ilości i asortymentu brakujących półproduktów. Zamówienie pozwala na utrzymanie odpowiedniego stanu półproduktów gwarantującego ciągłość procesu przygotowania potraw w pełnym asortymencie oraz zgodne z ilością zamówień z uwzględnieniem utrzymania stanu półproduktów dla nieoczekiwanych zleceń. Można stwierdzić, że efektem procesu są zamówione półprodukty w drodze do magazynu pensjonatu. Efektem procesu będzie także dokument w postaci faktury VAT lub dokumentu WZ oraz informacje w nim zawarte (np. ceny półproduktów), pozwalające na ustalenie cen potraw gotowych. Efektem procesu będą

także pozostałe informacje takie jak szybkość dostawy, termin ważności półproduktów, zgodność dostarczonych półproduktów z pierwotnym zamówieniem.

3.3 Diagramy blokowe wszystkich procesów zachodzących w systemie zarządzania

Diagram blokowy przedstawia wszystkich uczestników każdego procesu w opisywanym systemie oraz identyfikuje czynności oraz jego wykonawcę, przepływ informacji, wytycznych i ich adresatów i odbiorców jak i zakres kontroli i nadzoru. Tabele 6 - 12 przedstawiają pełny zakres diagramów blokowych dla wszystkich procesów zachodzących w opisywanym procesie.

OZNACZENIA LITEROWE

W - wykonawca, odpowiedzialny za wykonanie zadania,

I - informujący wykonawcę,

Wyt – przekazujący wytyczne formalne, co do sposobu realizacji zadania,

K – kontrolujący wykonawcę,

Nb – nadzorujący bezpośrednio wykonanie zadania,

No – nadzorujący ogólnie wykonanie zadania.

Tabela 6. Proces zaopatrzenia

UCZESTNIK	Szef kuchni	Asystent kucharza	Kierownik recepcji	Kierownik sali obsługi	Manager	Dostawca	ZAPIS
ZADANIA							
Zidentyfikowanie potrzeb	W		I	I			Raport stanu magazynowego
Określenie ilości i asortymentu zamawianych produktów	W						Zamówienie
Sprecyzowanie dostawcy i warunków zamawiania	W				I, Wyt,		Lista dostawców poszczególnych asortymentów
Złożenie zamówienia	K, Z	W				I	Zamówienie

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Proces magazynowania

UCZESTNIK	Szef kuchni	Asystent kucharza	Pomoc kuchenna	Dostawca	ZAPIS
ZADANIA					
Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów		W			Raport stanu magazynowego
Przyjmowanie na magazyn półproduktów		Nb	W	I	Faktura VAT dostawcy, WZ dostawcy/
Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów	K	W			Arkusz Monitorowania CCP / HACCP
Zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów		W			Dokument zwrotu do Faktury VAT dostawcy, WZ dostawcy
Kontrola temperatur magazynowych półproduktów		No	W		Karta kontroli temperatur w lodówkach
Wydawanie z magazynu półproduktów			W		

Zródło: opracowanie własne

Tabela 8. Proces przygotowania potraw

UCZESTNIK	Szef kuchni	Asystent kucharza	Pomoc kuchenna	Kierownik sali obsługi	ZAPIS
ZADANIA					
Przyjęcie zamówienia z sali obsługi klienta		W		I, Wyt	Bloczek zamówienia
Określenie bieżącego zapotrzebowania na półprodukty konieczne do realizacji zamówień	W				
Dostarczenie i przygotowanie niezbędnych półproduktów do realizacji zamówionych potraw		No	W		
Przygotowanie zamówionych potraw	Nb	W			
Wydanie przygotowanych potraw z kuchni	Nb	W			Potwierdzenie wydania

Zródło: opracowanie własne

Tabela 9. Proces obsługi klienta

UCZESTNIK	Kierownik Sali	Obsługa sali	Kelner	Szef kuchni	Kierownik recepcji	Manager	ZAPIS
ZADANIA							
Otwarcie sali restauracyjnej	W					No	Karta kontroli pracy - rozpoczęcie
Przyjęcie klienta na salę			W				
Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji			W		I		Bloczek zamówienia
Odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta			W	I			Potwierdzenie wydania
Rozliczenie klienta	Nb		W			No	Paragon fiskalny / faktura VAT / Obciążenie karty pobytu
Sprzątanie i zamknięcie sali	K	W				No	Karta kontroli pracy - zakończenie

Źródło: opracowanie własne

Tabela 10. Proces zarządzania odpadami

UCZESTNIK	Kelner	Asystent kucharza	Pomoc kuchenna	Wyspecjalizowana firma zewnętrzna	ZAPIS
ZADANIA					
Zebranie odpadów z sali obsługi klienta	W				Procedury HACCP
Zebranie odpadów z kuchni		Nb	W		Procedury HACCP
Zebranie odpadów z magazynów		Nb	W		Procedury HACCP
Segregacja odpadów		No	W		Procedury HACCP
Utylizacja odpadów organicznych		Nb	W		Procedury HACCP
Wywóz odpadów stałych		K	I	W	Dokument przyjęcia odpadów

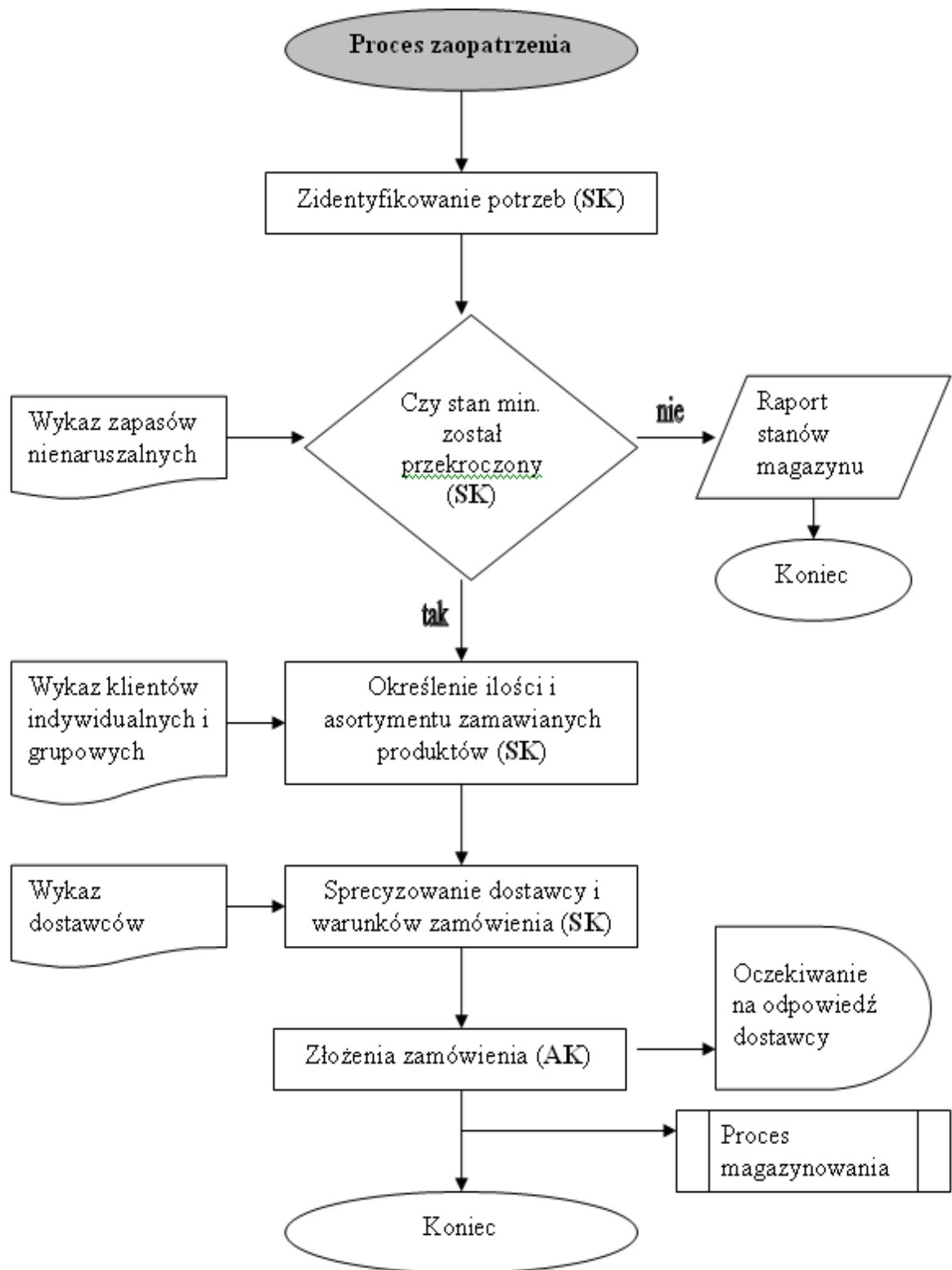
Źródło: opracowanie własne

3.4 Wykresy Hijmansa wybranych procesów systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

Poniższe rysunki numer 3 i 4 przedstawiają przykładowe wykresy Hijmansa dla procesów zaopatrzenia i zarządzania odpadami. Do wykresu zostały przygotowane oznaczenia literowe dla każdego stanowiska pracy biorącego udział w badanym procesie. Każdy proces został rozpisany na podstawowe czynności, kierunek działania i postępowania dla danego procesu. Wykresy wprowadzają usystematyzowania i automatyzację działania czynności i wykonywanych zadań w procesie. Zastosowanie się kadry pracowniczej do wytycznych przedstawionych w wykresach przyczynia się do poprawienia jakości przebiegu i bezpieczeństwa procesów oraz eliminuje możliwość wystąpienia zakłóceń i błędów w wykonywanych zadaniach w procesie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.

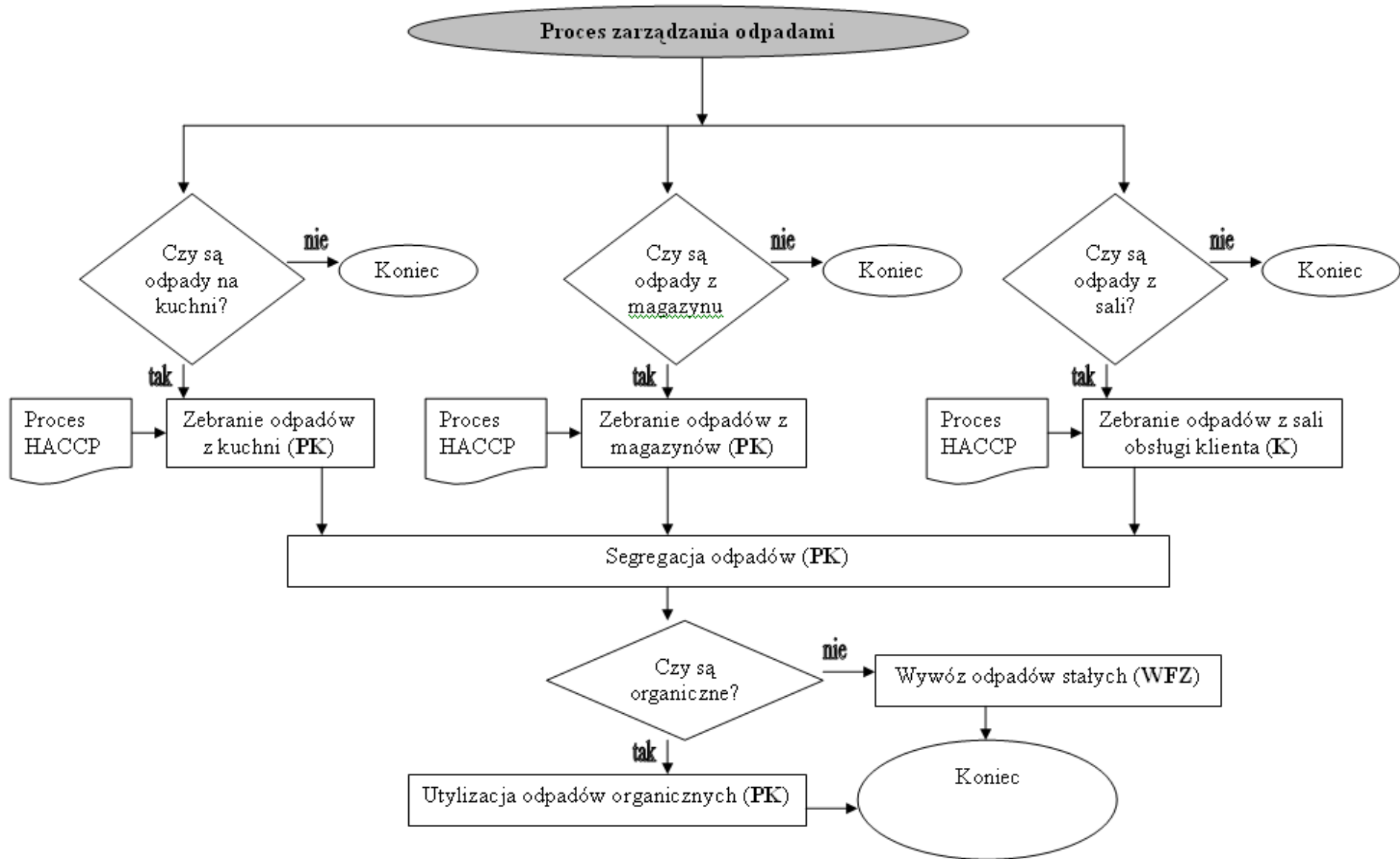
OZNACZENIA LITEROWE

SK – Szef kuchni, AK – Asystent kucharza, PK – Pomoc kuchenna, K – Kelner,
WFZ – Wyspecjalizowana firma zewnętrzna



Rysunek 3. Wykres Hijmansa procesów zaopatrzenia

Źródło: opracowanie własne



Rysunek 4. Wykres Hijmansa procesów zarządzania odpadami

Źródło: opracowanie własne

3.5 Pomiar procesów zachodzących w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie

Zachodzące procesy:

- Proces zaopatrzenia
- Proces magazynowania
- Proces przygotowania potraw
- Proces obsługi klienta
- Proces zarządzania odpadami

W tabelach od 11 do 19 zostały przedstawione przykłady sposobu budowy wskaźników dla pomiaru każdej czynności, zadania, efektywności działania. Sposób budowy wskaźników jest bardzo ważny dla uzyskania miarodajnych wyników badania i pozyskania z nich wiarygodnych informacji dla kadry zarządzającej. Wyniki pomiaru wpływają na sposób zarządzania w kolejnych czasookresach. Poniżej przedstawiono sposoby budowy wskaźników, sposób pomiaru, wartości krytyczne i ogólny opis.

Jako pierwszy przedstawiamy pomiar odsetek zadowolonych klientów ze świadczonych usług gastronomicznych w pensjonacie. Można go traktować jako główny nadrzędny pomiar do pozostałych pomiarów efektywności wykonywanych zadań zachodzących w procesach opisywanego systemu. Wynik ten pozwala nam na ogólne określenie osiągnięcia celu (cel główny systemu), jakim jest wysokie zadowolenie klienta z usług gastronomicznych. Pozostałe opisane niżej pomiary zadań zachodzących w procesach systemu zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych pozwolą na poszczególne określenie ich efektywności.

Tabela 11. Pomiar zadowolonych klientów systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie

Zadanie: Pomiar zadowolonych klientów systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie	
Kryterium	Odsetek zadowolonych klientów oraz reklamacji z usług gastronomicznych
Sposób pomiaru	<p><u>Wzór obliczeniowy nr 1</u> $OZK = zk / wk * 100\%$ Gdzie: OZK – odsetek zadowolonych klientów zk – zadowoleni klienci wk – liczba wszystkich klientów</p>

	<p><u>Wzór obliczeniowy nr 2</u> $OR = lr / wk * 100\%$ Gdzie: OR – odsetek reklamacji lr – liczba reklamacji wk – liczba wszystkich klientów</p> <p>Źródła i sposób zebrania danych: Dane są zbierane na podstawie ankiety (dla OZK) oraz liczby złożonych reklamacji przez klientów. Ankiety są anonimowe dostępne przy recepcji. Zachętą do wypełniania jest zniżka na usługi dodatkowe takie jak siłownia, sauna, fitness itp. Reklamacje są zazwyczaj składane w recepcji lub kierownikowi sali obsługi. Fakt ten jest bezzwłocznie przekazywany do managera, który odnotowuje zaistniałą sytuację. Pomiar jest wykonywany przez managera i przekazany do właściciela. Pomiar można dokonywać w zależności od sezonu co tydzień, turnus lub inny zamknięty okres.</p>
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: dla OZK 100%, dla OR 0% • Wartość dopuszczalna: dla OZK 95%, dla OR 2% • Wartość alarmowa: dla OZK 90%, dla OR 4%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: Ankieta jest prowadzona na bieżąco, a reklamacje pojawiają się w zależności od zaistniałej sytuacji. Analizą wartości OZK i OR zajmuje się manager średnio raz w miesiącu i zabiera mu to około dwóch godzin pracy (30zł) • Korzyści: Analiza przedstawionych wartości pozwala w dużym stopniu określić zadowolenie klientów kosztem w sumie niewielkiego nakładu pracy. Osiągnięcie tendencji w wartościach OZK i OR pozwalają managerowi na konkretne wyciągnięcie wniosków i ewentualne działania usprawniające. • Uwagi dodatkowe: W trakcie wysokiego sezonu wskazane jest zebranie danych i ich analiza co turnus (tydzień lub dwa tygodnie)

Źródło: opracowanie własne

Ze wszystkich procesów zachodzących w systemie do pomiaru efektywności zadań wybraliśmy proces magazynowania oraz wybrane zadania z procesu przygotowania potraw i obsługi klienta.

PROCES MAGAZYNOWANIA

Tabela 12. Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów

Zadanie: Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów	
Kryterium	Odsetek przekroczeń stanów minimalnych w dniach
Sposób pomiaru	$OSM = lsm / ld * 100\%$ gdzie: OSM – odsetek przekroczeń stanów minimalnych lsm – liczba przekroczeń stanów minimalnych ld – liczba dni

	Źródła i sposób zebrania danych: dane są zbierane na podstawie zestawienia dziennych kart magazynowych. Karty zawierają minimalne stany magazynowe, których nie można przekroczyć. Kartę wypełnia i sprawdza szef kuchni na początek i koniec dnia. Analizę dokonuje menager. Pomiar dokonuje się, co miesiąc.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 • Wartość dopuszczalna: 5% • Wartość alarmowa: 8%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: kartę wypełnia szef kuchni i zajmuje mu to ok. 10 min. dziennie (2 zł ok. 60 zł/ miesięcznie). • Korzyści: pomiar pozwala na sprawdzenie prowadzenia polityki magazynowej przez szefa kuchni. Braki w stanach minimalnych mogą spowodować brak możliwości wykonania zamówionych potraw co z kolei wpływa na sprzedaż usług gastronomicznych w pensjonacie. Korzyści znacznie przekraczają koszt pomiaru. • Uwagi dodatkowe: prawidłowa polityka magazynowa pozwala na minimalizację strat przy sprzedaży usług.
Zadanie: Przyjmowanie na magazyn półproduktów	
Kryterium	Odsetek spóźnionych dostaw, średni czas spóźnienia
Sposób pomiaru	$OSD = ds / d * 100\%$, $SCS = lcs / ds$ Gdzie: OSD- odsetek spóźnionych dostaw SCS – Średni czas spóźnienia ds - liczba spóźnionych dostaw d - liczba wszystkich dostaw (wszystkich dostawców lub wybranego) lcs – łączny czas spóźnienia Źródła i sposób zebrania danych: Dane zbierane są przez asystenta kucharza, który ma za zadanie dopilnować terminowości dostaw. Spóźnienie odnotowywane jest na karcie magazynowej w minutach. Analizę dokonuje manager raz w miesiącu w odniesieniu do czasów spóźnienia. Wynik przeliczany jest na minuty, dzieląc łączny czas spóźnienia na ilość spóźnień.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0% lub 0 minut • Wartość dopuszczalna: 5% lub 10 minut / jedno spóźnienie • Wartość alarmowa: 10% lub 20 minut / jedno spóźnienie
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: Analizę pomiaru dokonuje się na podstawie wpisu do karty magazynowej. Analizy pomiaru dokonuje manager i zajmuje mu to średnio ok. 2 godzin na miesiąc. (30 zł) • Korzyści: Prawidłowa analiza tego pomiaru pomaga w określeniu nieterminowych dostawców, co może powodować przestój w przygotowaniu potraw a co za tym idzie zapłatę pracownikom za oczekiwanie na dostawę. Manager po analizie reaguje u dostawców. • Uwagi dodatkowe: Analiza szczegółowa dokonywana jest na wniosek szefa kuchni wskazującego na spóźnienia konkretnych dostawców.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 13. Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów

Zadanie: Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów	
Kryterium	Odsetek zwróconych półproduktów
Sposób pomiaru	$OZP = \frac{kzp}{kwp}$ Gdzie: OZP – Odsetek zwróconych produktów kzp – Koszt zwróconych produktów kwp – koszt wszystkich produktów Źródła i sposób zebrania danych: dane można zbierać przy odbiorze dostawy i zarejestrować je w karcie magazynowej, jednakże z powodu czasochłonności jego wykonania nie jest stosowany w firmie na co dzień.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 • Wartość dopuszczalna: 2% • Wartość alarmowa: 5%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: koszt tego pomiaru znacznie przekracza korzyści z jego wykonania. Osoba przyjmująca dostawę musiałaby poświęcić około dodatkowych 30 minut na sporządzeniu odpowiednio czytelnego do analizy wpisu. Sprawdzenie dostawy za każdym razem jest dokonywana pod kątem terminu przydatności i jakości. • Korzyści: kontrola jakości dostawy jest dokonywana przy każdej dostawie i nie potrzebuje osobnej karty wpisu i identyfikacji problemu. Korzyści pomiaru występują przy analizie konkretnego dostawcy na wniosek szefa kuchni. • Uwagi dodatkowe: Pomiar procesu może się odbyć tylko na konkretne zlecenie szefa kuchni po zauważeniu błędów i nierzetelności dostawcy. Może być wykorzystany do rozwiązania umowy.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 14. Zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów

Zadanie: Zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów	
Kryterium	Odsetek niezwróconych, niewłaściwych jakościowo półproduktów.
Sposób pomiaru	$OZP = \frac{lpzp}{lwp}$ Gdzie: OZP – odsetek złych produktów na magazyn lpzp – liczba złych produktów przyjętych na magazyn w PLL lwp – liczba wszystkich produktów przyjętych na magazyn w zł Źródła i sposób zebrania danych: dane są zbierane na podstawie karty zniszczenia podczas sprawdzenia terminów przydatności i remanentów przez managera.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 zł • Wartość dopuszczalna: 100 zł na m-c • Wartość alarmowa: 250 zł na m-c
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: sprawdzenie karty zniszczenia dokonywana jest przez managera cyklicznie co tydzień. Zajmuje mu to ok. 20min.(5 zł) • Korzyści: zbyt wysoki odsetek złych produktów na magazynie wskazuje

	<p>na nierzetelną pracę asystenta kuchni. Wpływa na zaburzenie stanów minimalnych, które wykazują saldo dodatnie a faktycznie są poniżej stanu. Uniknięcia takiego stanu pozytywnie wpływa na proces przygotowania potraw i obniżenie kosztów czy raczej strat z tego wynikające.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uwagi dodatkowe: manager dokonuje analizy co tydzień i na bieżąco wymaga monitorowania jakości półproduktów na magazynie.
--	---

Źródło: opracowanie własne

Tabela 15. Kontrola temperatur magazynowych półproduktów

Zadanie: Kontrola temperatur magazynowych półproduktów	
Kryterium	Odsetek przekroczeń wartości dopuszczalnych temperatur przechowywanych półproduktów.
Sposób pomiaru	$OPW = lpw / lwp$ Gdzie: OPW – odsetek przekroczeń wartości lpw – liczba przekroczeń lwp – liczba wszystkich pomiarów Źródła i sposób zebrania danych: dane są zbierane przez pomoc kuchenną na podstawie przepisów HACCP i odnotowywane w karcie kontroli temperatur każdego urządzenia czy magazynu, dla którego jest wyznaczona norma temperatury. Pomiar wykonywany jest codziennie.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 • Wartość dopuszczalna: 0 • Wartość alarmowa: najmniejsze odchylenie powyżej 0
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: to około 4 zł na dzień. Czynność jest wykonywana codziennie przez pomoc kuchenną i należy do głównych zadań tej osoby. Monitorowanie temperatury jest kluczowe w procesie magazynowania. • Korzyści: wyeliminowanie zepsucia półproduktów z powodu przechowywania ich w złej temperaturze zapobiega osiągnięcia znacznych strat oraz unieruchomieniu procesu przygotowania potraw w kuchni. • Uwagi dodatkowe: analizę codzienną pomiarów dokonuje asystent kucharza. Monitoringu i analiza musi być dokładna. Temperatura zawsze musi znajdować się w wartościach dopuszczalnych.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Wydawanie z magazynu półproduktów

Zadanie: Wydawanie z magazynu półproduktów	
Kryterium	Szybkość wydania z magazynu półproduktów
Sposób pomiaru	$SW = spw / sow$ Gdzie: SW- szybkość wydania spw – szybkość pojedynczego wydania sow- szybkość optymalna wydania przyjęta przez szefa kuchni Źródła i sposób zebrania danych: dane można zbierać na podstawie rejestru

	szybkości dostaw liczona od momentu zamówienia do dostawy
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 • Wartość dopuszczalna: 10% • Wartość alarmowa: 15%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: koszt pomiaru jest nieznanym firmie z racji nie prowadzenia takiego pomiaru z racji swojej wielkości. • Korzyści: korzyści występowałyby w większej firmie gdzie dostawa półproduktów funkcjonuje w systemie, JUST IN TIME. • Uwagi dodatkowe: wprowadzenie takiego pomiaru zwiększyłaby biurokrację na najniższych poziomach firmy, co nie jest pożądane ze względu na optymalizację kosztów.

Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiamy pomiary efektywności wybranych zadań z pozostałych procesów zachodzących w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie ze względu na przydatność ich analiz do poprawy funkcjonowania systemu.

PROCES PRZYGOTOWANIA POTRAW

Tabela 17. Przygotowanie zamówionych potraw

Zadanie: Przygotowanie zamówionych potraw	
Kryterium	Wydajność pracy zespołu kuchni
Sposób pomiaru	$WP = lwp / cp$ Gdzie: WP – wydajność pracy zespołu kuchni lwp- liczba wydanych potraw cp – czas pracy kuchni Źródła i sposób zebrania danych: dane są zbierane przez pracownika obsługi sali na podstawie rejestru wydanych potraw do klienta oraz systemu rejestracji czasu pracy RCP. Dane są zbierane codziennie i analizowane przez managera z częstotliwością zależną od natężenia pracy. Wartości są porównywane do liczby pracowników w danym dniu pracy kuchni (zespół kuchni)
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 40/h dla pełnego zespołu kuchni • Wartość dopuszczalna: 30/h dla pełnego zespołu kuchni • Wartość alarmowa: 25/h dla pełnego zespołu kuchni
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: rejestracja danych odbywa się na bieżąco przez system a jego koszt jest niewielki. Firma poniosła jednorazowy koszt przy zakupie systemów komputerowych, które są wykorzystywane także do innych czynności. Można policzyć koszt analiz pomiaru dokonywany przez managera około 30 zł na tydzień. • Korzyści: odpowiednia analiza pozwala managerowi określić wartości optymalne wydajności pracy kuchni, które są wykorzystywane np. do wykonania grafików pracy czy liczby możliwych do przyjęcia zamówień zewnętrznych (catering). Przekroczenie wartości alarmowych informuje

	managera o złym doborze ilości pracowników w danym dniu, źle zrobiony grafik czasu pracy. <ul style="list-style-type: none"> • Uwagi dodatkowe: analiza pomiaru jest konsultowana z szefem kuchni oraz właścicielem i czasami ma wpływ na zakupy inwestycyjne nowych maszyn urządzeń do kuchni przyspieszających efektywność pracy kuchni.
--	---

Źródło: opracowanie własne

PROCES OBSŁUGI KLIENTA

Tabela 18. Rozliczenie klienta

Zadanie: Rozliczenie klienta	
Kryterium	Odsetek klientów pensjonatu korzystających z usług gastronomicznych
Sposób pomiaru	$OKG = lkg / wlkp * 100$ Gdzie: OKG - odsetek klientów pensjonatu korzystających z usług gastronomicznych lkg – liczba klientów pensjonatu korzystających z usług gastronomicznych wlkp – liczba wszystkich klientów pensjonatu Źródła i sposób zebrania danych: dane są zbierane na podstawie rejestru sprzedaży na sali obsługi klienta oraz w recepcji. Dane są rejestrowane automatycznie przez system codziennie. Analizę pomiaru dokonuje manager.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 100% • Wartość dopuszczalna: 60% • Wartość alarmowa: 30%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: rejestracja danych odbywa się na bieżąco przez system a jego koszt jest niewielki. Firma poniosła jednorazowy koszt przy zakupie systemów komputerowych, które są wykorzystywane także do innych czynności. Można policzyć koszt analiz pomiaru dokonywany przez managera około 30 zł na tydzień (2 godziny pracy). • Korzyści: wynik tego pomiaru daje nam możliwość reakcji, dokonywania zmian korekt w polityce firmy odnośnie sprzedaży usług gastronomicznych. Odpowiednia analiza i podjęcie odpowiednich działań pozwala na zwiększenie procentowo liczby sprzedawanych usług gastronomicznych wśród swoich klientów, co ma bezpośredni wpływ na zwiększenie przychodu i zysku firmy. • Uwagi dodatkowe: analiza jest na bieżąco konsultowana z szefami poszczególnych działów systemu to jest szefem kuchni, kierownikiem recepcji, kierownikiem sali obsługi i właścicielem celem ciągłego zwiększania liczby świadczonych usług gastronomicznych wśród swoich klientów.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 19. Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji oraz odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta

Zadanie 1: Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji	
Zadanie 2: Odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta.	
Kryterium	Odsetek źle wydanych potraw do klienta
Sposób pomiaru	$OZP = \frac{lzp}{lwp}$ Gdzie OZP – Odsetek źle wydanych potraw do klienta lzp – liczba źle wydanych potraw na dzień lwp – liczba wszystkich wydanych potraw na dzień Źródła i sposób zebrania danych: Dane zbierane są w systemie na podstawie rejestru STORNO zwrotów do kuchni. Rejestrowane są na bieżąco a analizowane na koniec każdego dnia pracy pomiędzy szefem kuchni i kierownikiem sali oraz managerem.
Wartości kryterium	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość optymalna: 0 • Wartość dopuszczalna: 1% • Wartość alarmowa: 2%
Uzasadnienie pomiaru	<ul style="list-style-type: none"> • Koszt: rejestracja danych odbywa się na bieżąco przez system a jego koszt jest niewielki. Firma poniosła jednorazowy koszt przy zakupie systemów komputerowych, które są wykorzystywane także do innych czynności. Można policzyć koszt analiz pomiaru dokonywany przez managera, szefa kuchni i kierownika sali na około 10 zł na dzień (15 minut pracy w zespole). • Korzyści: Analiza pozwala na korektę błędów w komunikacji wewnątrz organizacyjnej i odszukaniu popełnionych błędów na konkretnym stanowisku pracy. Dzięki analizie pomiaru firma może ograniczać swoje straty a przez to zwiększać swoje zyski. • Uwagi dodatkowe: Raport z pomiaru efektywności tego zadania przedstawiony jest także właścicielowi z ogólnym raportem działalności opisanego systemu.

Źródło: opracowanie własne

3.6 Ocena stadium rozwoju systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie w zakresie zarządzania procesami

OCENA ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W ORGANIZACJI.

Ocena stadium rozwoju systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie w zakresie zarządzania procesami.

W wyniku analizy stadium rozwoju systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie w zakresie zarządzania procesami można stwierdzić, że organizacja znajduje się

w stadium trzecim, gdzie została zidentyfikowana większość procesów. Opisano przebieg ich realizacji oraz zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg procesów. Zostały zidentyfikowane procesy zaopatrzenia, magazynowania, przygotowania potraw, obsługi klienta oraz zarządzania odpadami. Każdy z tych procesów został sformalizowany oraz zostały określone stanowiska odpowiedzialne za realizację tych procesów.

Główną osobą odpowiedzialną za procesy zaopatrzenia, magazynowania oraz przygotowania potraw jest pracownik na stanowisku głównego kucharza. Niektóre funkcje, zadania wchodzące w skład ww. procesów głównych wykonywane są przez asystenta kucharza lub pomoc kuchenną pod nadzorem i kontrolą osoby odpowiedzialnej. Za proces obsługi klienta odpowiedzialny jest kierownik sali, któremu podlegają pracownicy obsługi sali oraz kelnerzy, którzy pod nadzorem i kontrolą wykonują określone zadania wchodzące w zakres ww. procesu.

Za zarządzanie odpadami odpowiedzialni są oddelegowani pracownicy z kuchni oraz z Sali obsługi, w tym przypadku pracownicy na stanowisku kelnera i pomocy kuchennej. Wszystkie przedstawione procesy są realizowane zgodnie z formalnie przyjętym opisem przebiegu ich realizacji, a pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie ich realizacji, w których uczestniczą.

Proces zaopatrzenia jest opisany w organizacji pod względem: określenia ilości i asortymentu zamawianych produktów, zidentyfikowania potrzeb, sprecyzowania dostawców i warunków zamawiania oraz złożenia samego zamówienia.

Proces magazynowania jest opisany pod względem: kontroli stanów minimalnych magazynowanych półproduktów, przyjmowania na magazyn półproduktów, kontroli jakości przyjmowanych półproduktów, zwrotu niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów, kontrolę temperatur magazynowych półproduktów oraz wydawania z magazynu półproduktów.

Proces przygotowania potraw jest opisany pod względem: przyjęcia zamówienia z sali obsługi klienta, określenia bieżącego zapotrzebowania na półprodukty konieczne do realizacji zamówień, dostarczenia i przygotowanie niezbędnych półproduktów do realizacji zamówionych potraw, przygotowania zamówionych potraw oraz wydania przygotowanych potraw z kuchni.

Proces obsługi klienta jest opisany pod względem: otwarcia sali restauracyjnej, przyjęcia klienta na salę, zebrania i przesłania do kuchni zamówień do realizacji, odebrania przygotowanych potraw i ich podanie do klienta, rozliczenia klienta oraz sprzątnięcia i zamknięcie sali.

Proces zarządzania odpadami jest opisany pod względem: zebrania odpadów z sali obsługi klienta, zebrania odpadów z kuchni, zebrania odpadów z magazynów, segregacji odpadów, utylizacji odpadów organicznych oraz wywozu odpadów stałych.

Opisywana organizacja może osiągnąć czwarte stadium, w którym przepływ informacji realizowany będzie z wykorzystaniem systemów komputerowych a przez co same główne procesy będą realizowane z ich wykorzystaniem.

Dzięki instalacji systemu operacyjnego komunikacji wewnętrznej SOHIS SZEf i SOHIS POS komunikacja magazyn - kuchnia – sala obsługi – kuchni – magazyn zostanie w pełni skomputeryzowana a przez to niektóre funkcje procesów głównych zostaną skomputeryzowane. Instalacja systemu pozwoli na monitoring realizacji procesów.

SOHiS - POS - Program ten pozwala na rejestrację sprzedaży w dowolnym lokalu, otwieranie i zamykanie rachunków dla dowolnego klienta (czy grup) w dowolnej chwili. Umożliwia otwieranie rachunków na czas nieograniczony, z możliwością podglądu jego stanu w dowolnej chwili, prowadzenie rejestru pracy zmian.

Podstawowe funkcje programu to:

- sprzedaż za pomocą ekranów dotykowych (sprzedaż, obsługa klienta w restauracji, Pubie, kawiarni itp. z wykorzystaniem ekranów dotykowych)
- otwieranie rachunku sprzedaży dla dowolnego klienta,
- widok sali umożliwiający przyjmowanie zamówień na stoliki
- dzielenie i łączenie rachunków klientów,
- możliwość stosowania różnych form płatności,
- zliczania ilości i wartości spożytych posiłków (catering)
- rozliczenie dzienne sprzedaży
- rozliczenie kelnerów
- współpraca z drukarkami rachunków
- współpraca z drukarkami zamówień
- przesyłanie sprzedaży gastronomicznej do programu hotelowego
- zestawienia sprzedaży w różnych przekrojach
- możliwość zdalnego rozliczenia magazynu,
- współpraca z programem magazynowym SOHiS-SZEf
- połączenie z programem SOHiS-SZEf umożliwia automatyczne rozchodowanie składników zamawianych potraw w magazynach,
- współpraca z drukarkami fiskalnymi

- mobilne składanie zamówień oraz sprzedaż przy użyciu Palmtopów.

Program SOHiS – SZEf (Zarządzanie gospodarką magazynową z uwzględnieniem specyfiki gastronomii)

Program umożliwia prowadzenie gospodarki magazynowej oraz kontrolę produkcji gastronomicznej w oparciu o dokumenty magazynowe i sprzedaży z uwzględnieniem sprzedaży prowadzonej w punktach kelnerskich lub wyodrębnionych punktach sprzedaży.

Podstawowe funkcje programu to:

- obsługa żywienia zamkniętego i otwartego. Prowadzenie gospodarki magazynowej (dowolna liczba magazynów)
- prowadzenie magazynów dowolnych typów (stany ilościowo- wartościowe),
- tworzenie kartotek magazynowych,
- tworzenie receptur na poszczególne potrawy,
- ustalanie diet i jadłospisów,
- tworzenie raportów żywienia,
- asygnaty rozchodu,
- generowanie automatycznych asygnat rozchodu na podstawie raportu żywienia,
- raport braków towarów na podstawie asygnat,
- rozchód z magazynu (RW),
- automatyczny rozchód towarów z uwzględnieniem receptur,
- tworzenie zamówień na towary,
- przyjęcie na stan surowców,
- przyjęcie dostaw nie fakturowanych (wraz dokumentem scalającym),
- produkcja produktów gotowych i półproduktów,
- planowanie imprez wraz z asygnatami,
- emisja dokumentów magazynowych (PZ, PW, RW, MM, DD, PzDD),
- kalkulacyjne kosztów potraw, według rzeczywistych cen zakupu surowców,
- umożliwia analizę zapotrzebowania na surowce (raport braków),
- analiza kosztów zakupu i wartości sprzedaży/wydania,
- prowadzenie inwentaryzacji oraz jej rozliczenie,
- wydruki analiz magazynowych,
- rozchód magazynowy prowadzony jest metoda FIFO, LILO
- raporty historii obrotu towarów,
- współpraca z programem hotelowym z zakresie żywienia,

- elektroniczny przekaz dokumentów do programu KH,

Wyżej wymienione funkcje oprogramowania pozwolą na wprowadzenie systemu monitoringu realizacji procesów w postaci określonych:

- mierników i celów realizacji wszystkich procesów,
- procedur przeglądów dokonywanych przez ich właścicieli,
- procedur gromadzenia i analizy uwag realizatorów,
- procedur gromadzenia i analizy uwag odbiorców (klientów).

Procesy będą monitorowane zgodnie z przyjętymi procedurami oraz obowiązującym systemem mierników.

Zakończenie

Dzięki wieloletniej pracy w branży hotelarskiej i gastronomicznej wielokrotnie nasuwały się pytania dotyczące różnorodnych podejść do zarządzania w przedsiębiorstwach. Analizując systemy zarządzania procesami ukazały się nowe do tej pory nie stosowane możliwości w branży zarówno hotelarskiej jak i gastronomicznej.

Celem pracy było przedstawienie koncepcji zarządzania procesami w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych pensjonatu natomiast celem badań zawartych w przedstawionej pracy była identyfikacja celu głównego organizacji w badanym systemie, procesów zachodzących w organizacji oraz obecnych celów pomocniczych i zadań powiązanych z poszczególnymi procesami. Badania zakładały stworzenie lub zmodyfikowanie nowego celu głównego wraz z celami i zadaniami powiązаныmi z istniejącymi procesami.

Przedstawione w badaniach nowy cel główny badanego systemu sprzedaży usług gastronomicznych wraz z poszczególnymi nowymi celami przypisanymi do zidentyfikowanych procesów wraz z przyporządkowanymi do nich zadaniami tworzą nową drogę postępowania dla organizacji w badanym obszarze. Głównym założeniem badań zawartych w pracy jest identyfikacja procesów i obecnych celów dla tych procesów wraz z przypisanymi do nich zadaniami oraz przedstawienie koncepcji nowych celów dla istniejących procesów.

Badania zawarte w pracy przedstawiają obszernie analizę otoczenia prawnego badanej organizacji, strukturę organizacyjną wraz opisem interakcji pomiędzy komórkami organizacji, ich zalety i wady, podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Badania identyfikują instrumenty zarządzania wraz z procedurami ich stosowania i osobami korzystającymi jak także przedstawiają katalog funkcji i stanowisk pracy przypisanych do procesów oraz mapę procesów wraz z powiązaniem i kierunkami powiązań pomiędzy nimi. Badania zawierają przykładową dokumentację procesu, diagram blokowy wszystkich uczestników każdego procesu z identyfikacją czynności, wykonawcy, przepływem informacji, wytycznych, adresatów, odbiorców oraz zakresu kontroli i nadzoru jak także propozycje pomiaru procesów oraz sposoby pomiaru z przyjętymi wartościami i opisem. Na koniec badań została przedstawiona ocena zarządzania procesowego w organizacji z określeniem obecnego stadium i kierunkiem rozwoju organizacji.

Przedstawiając krótki zarys przeprowadzonych badań w przedmiotowej pracy można stwierdzić, że cel pracy i badań przeprowadzonych w niej zostały osiągnięte. W sposób obszerny i szczegółowy została przedstawiona obecna sytuacja panująca w organizacji, zostały zidentyfikowane wszystkie procesy badanego systemu sprzedaży usług gastronomicznych, cel główny oraz cele pomocnicze i zadania przypisane bezpośrednio do każdego procesu. Po analizie stanu obecnego organizacji został stworzony nowy cel główny. Jako nowa droga do osiągnięcia nowego celu zostały stworzone bądź zmodyfikowane cele pomocnicze i zadania powiązane z poszczególnymi procesami. Praca i badania w niej zawarte w obszerny sposób przedstawiają koncepcję zarządzania procesami w systemie sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie. Przy ocenie stadium rozwoju organizacji został przedstawiony kierunek działania dla organizacji niezbędny do dalszego rozwoju i przejścia do wyższego stadium rozwoju. Właśnie w tym kierunku można by było szukać możliwości rozwoju przedstawionego tematu wraz z poszerzeniem obszaru badań na dalsze systemy i przypisane do nich procesy jak na przykład system sprzedaży miejsc noclegowych w pensjonacie. Powiązanie tych dwóch systemów istniejących w organizacji i nie zaprzeczalnie przenikających się przez siebie z wieloma płaszczyznami interakcji mógłby być ciekawym dalszym rozwinięciem przedmiotowej pracy.

Bibliografia

1. Bielski M., Organizacje. Istota, struktury, procesy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997
2. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002
3. Brache A.P., Rummler G.A., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000
4. Czekał J., Zarządzanie procesami biznesowymi – Aspekt metodyczny, Wydawnictwo UEK Kraków 2009
5. Davenport T., Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology, Harvard Business School Press, Boston 1993
6. Edwards C., Braganza A., Lambert R., Understanding and Managing Process Initiatives: A Framework for Developing Consensus, „Knowledge and Process Management”, 2000, vol. 7, nr 1
7. Grajewski P., Koncepcja struktury organizacji procesowej. Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2003
8. Hammer M., Champy J., Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996
9. Horngern C., Foster G., Datar S., Cost Accounting, Managerial Emphasis Prentice Hall, Englewood Cliffs 1994
10. Kapłań R., Norton D., Strategiczna karta wyników - jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
11. Kasiewicz S., Nowe wskaźniki oceny zarządzania przedsiębiorstwem, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6. 1999
12. Kasiewicz S., Zarządzanie operacyjne w dobie globalizacji, Delfin, Warszawa 2002
13. Krzyżanowski L.J., O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
14. Piekarczyk H., Stabryła A., Parametryzacja i kwantyfikacja w analizie efektywności organizacyjnej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 345, Kraków 1991
15. Porter M., Competitive Advantage, Free Press, New York 1985

16. Potoczek N., System społeczny w organizacji zorientowanej procesowo, w: .Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów, op. A. Nalepka, A. Ujwary Gil, WSB-NLU, Nowy Sącz 2010
17. Rummler G., Brache A., Podnoszenie efektywności organizacji, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2000
18. Russell R.S., Taylor B. W., Operations Management, Multimedia version. Third Edition, Perntice – Hall, Inc., New York 2000
19. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002
20. Skrzypek E., M. Hoffmann, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie – Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
21. Szplit M., Modelowanie procesów biznesowych, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Wykład
22. PN - EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością - Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2001
23. www.zarzadzanie.com.pl

Spis tabel

Tabela 1. Główne historyczne wydarzenia w zarządzaniu operacyjnym.....	11
Tabela 2. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej.....	21
Tabela 3. Podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności w systemie zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.....	33
Tabela 4. Osoby korzystające z instrumentów.....	40
Tabela 5. Katalog funkcji, identyfikacja procesów i przypisanie stanowisk sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.....	42
Tabela 6. Proces zaopatrzenia.....	49
Tabela 7. Proces magazynowania.....	50
Tabela 8. Proces przygotowania potraw.....	50
Tabela 9. Proces obsługi klienta.....	51
Tabela 10. Proces zarządzania odpadami.....	51
Tabela 11. Pomiar zadowolonych klientów systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.....	55
Tabela 12. Kontrola stanów minimalnych magazynowanych półproduktów.....	56
Tabela 13. Kontrola jakości przyjmowanych półproduktów.....	58
Tabela 14. Zwrot niewłaściwych jakościowo dostarczonych przez dostawcę półproduktów.....	58
Tabela 15. Kontrola temperatur magazynowych półproduktów.....	59
Tabela 16. Wydawanie z magazynu półproduktów.....	59
Tabela 17. Przygotowanie zamówionych potraw.....	60
Tabela 18. Rozliczenie klienta.....	61
Tabela 19. Zebranie i przesłanie do kuchni zamówień do realizacji oraz odebranie przygotowanych potraw i ich podanie do klienta.....	62

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktura organizacyjna w obszarze systemu sprzedaży usług gastronomicznych w pensjonacie.....	29
Rysunek 2. Mapa procesów.....	44
Rysunek 3. Wykres Hijmansa procesów zaopatrzenia.....	53
Rysunek 4. Wykres Hijmansa procesów zarządzania odpadami.....	54

Załącznik

1. Cele systemu zarządzania sprzedażą usług gastronomicznych w pensjonacie.....	72
---	----