

**WPLYW ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA
JAKOŚCIĄ NA ZARZĄDZANIE PROCESOWE
W OCENIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ I PRACOWNIKÓW
PRODUKCYJNYCH PALARNI KAWY STRAUSS CAFE
POLAND SP. Z O.O.**

Justyna Górna, Michał Krzymiński
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Abstrakt. W artykule przedstawiono wyniki badań określające wpływ zintegrowanego systemu zarządzania jakością na zarządzanie procesowe w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych palarni kawy Strauss Cafe Poland Sp. z o.o.

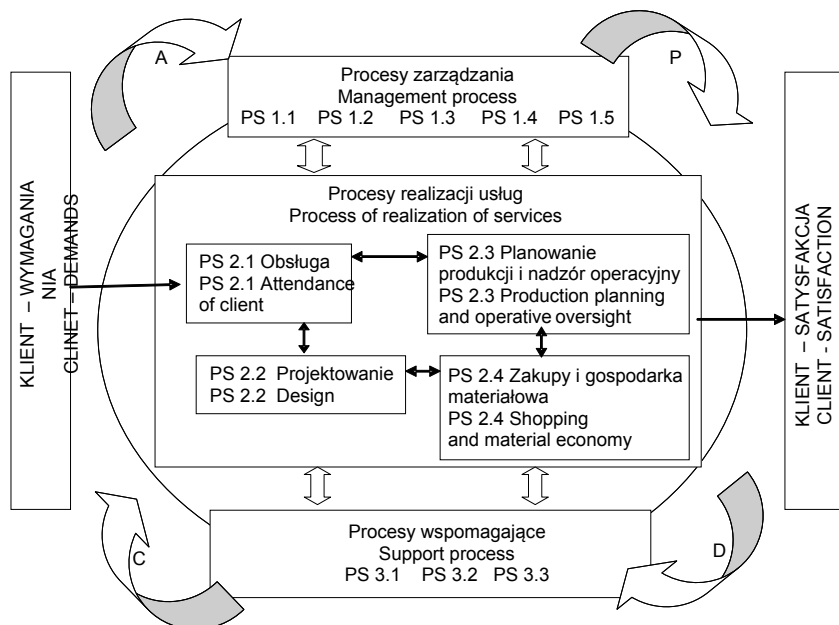
Słowa kluczowe: zarządzanie procesowe, ISO 9001, system HACCP, SZJ

WSTĘP

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001 w celu skutecznego działania organizacja powinna zidentyfikować liczne, powiązane ze sobą, działania i nimi zarządzać. Działanie wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Często wyjście jednego procesu bezpośrednio stanowi wejście procesu następnego. Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako „podejście procesowe”.

Zaletą „podejścia procesowego” jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów oraz nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem. Jeżeli w systemie zarządzania jakością zastosowane zostanie takie podejście, to tym samym podkreśla się znaczenie [Górna i Matuszak-Flejszman 2007]:

- zrozumienia i spełnienia wymagań,
- potrzeby rozpatrywania procesów w kategoriach wartości dodanej,
- otrzymywania wyników dotyczących funkcjonowania i skuteczności procesu,
- ciągłego doskonalenia procesów na podstawie obiektywnego pomiaru.



Procesy zarządzania Management process		Procesy realizacji usług Process of realization of services		Procesy wspomagające Support process	
1.1	Planowanie, przegląd i doskonalenie SZJ Planning, Review and Perfecting Quality Management System	2.1.	Obsługa klienta Attendance of client	3.1.	Zarządzanie infrastrukturą i środowiskiem pracy Management infrastructure and Environment of work
1.2	Audyty wewnętrzne Internal audit	2.2.	Projektowanie Design	3.2.	Zarządzanie zasobami ludzkimi Human resources management
1.3	Postępowanie z wyrobami niezgodnymi Proceedings with inconsistent products	2.3.	Planowanie produkcji i nadzór operacyjny Production planning and operative oversight	3.3.	Marketing – strategia kontaktu z klientem Marketing – Strategy of contact with client
1.4	Działania korygujące i zapobiegawcze Operations correcting and preventive	2.4.	Zakupy i gospodarka materiałowa Shopping and material economy		
1.5	Nadzór nad dokumentacją i zapisami jakościowymi Oversight of documentation and quality record				

Rys. 1. Mapa procesów

Źródło: Księga Jakości firmy Strauss Cafe Poland Sp. z o.o.

Fig. 1. Process map

Source: Quality book of Strauss Cafe Poland Ltd.

Poza tym w literaturze przedmiotu można spotkać inne definicje procesu [Kowalczyk 2005]:

1. Zestaw wzajemnie powiązanych środków i działań przekształcających stan wejścia w wyjście.
2. Zespół operacji, w których dana rzecz zostaje zmieniona na inną.
3. Zbiór uporządkowanych czynności powodujących przejście z jednego stanu w drugi.

Do zaprojektowania, stosowania i doskonalenia efektywnego Systemu Zarządzania Jakością w firmie Strauss Cafe zastosowano tzw. „podejście procesowe”, zapewniające bieżący nadzór nad powiązaniem między procesami w systemie procesów, a także ich kombinacją oraz wzajemnym oddziaływaniem. Mając na uwadze fakt, iż efektywne funkcjonowanie organizacji jest zależne od zidentyfikowania licznych powiązanych ze sobą działań i zakładając, iż wszelkie działania wykorzystujące zasoby, przebiegające w określonej kolejności i prowadzące do przekształcenia stanu wejściowego w wyjściowy, organizacja zidentyfikowała i zarządza systemowo następującymi procesami (rys. 1):

- zarządzania,
- realizacji usług,
- wspomagającymi (pomocniczymi).

CEL I METODYKA BADAŃ

Celem przeprowadzonych badań było dokonanie oceny wpływu zintegrowanego systemu zarządzania jakością na zarządzanie procesowe w palarni kawy Strauss Cafe Poland sp. z o.o. w Swadzimiu k/Poznania. W badanym przedsiębiorstwie funkcjonuje zintegrowany system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001:2000 oraz systemu HACCP. W trakcie prowadzonych badań Firma dostosowywała się do wdrożenia normy ISO 22000:2005. Badaniu ankietowemu, przeprowadzonemu w kwietniu 2008 roku, zostali poddani pracownicy produkcyjni firmy oraz kadra zarządzająca. Grupa respondentów została wyłoniona na zasadzie doboru celowego w sposób losowy. Osobno pobierano próbę dla kadry zarządzającej i osobno dla pracowników produkcyjnych.

Ankieta została podzielona na dwie części i przygotowano dwa rodzaje kwestionariusza, odpowiednio po jednym dla wyodrębnionych grup. Ankieta dla pracowników produkcyjnych różniła się tylko pierwszą częścią. Natomiast część druga ankiet dla obu badanych grup była identyczna.

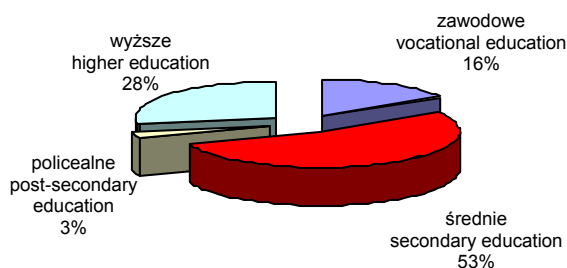
W przypadku kierownictwa pierwsza część ankiety dotyczyła oceny wpływu Systemu Zarządzania Jakością na skuteczność zarządzania podległym personelem, a także oceny wpływu SZJ na zarządzanie infrastrukturą (nadzór nad maszynami, budynkami itp.). Z kolei pierwsza część ankiety dla pracowników produkcyjnych dotyczyła znajomości pojęć związanych z Systemem Zarządzania Jakością, systemem HACCP oraz normą ISO 22000:2005, wdrażaną w trakcie prowadzonych badań.

W drugiej części ankiety respondenci (obie grupy) odpowiadali na pytania, dotyczące pozytywnych i negatywnych skutków wprowadzenia systemów. Miało to na celu porównanie wyników badań obydwu grup.

CHARAKTERYSTYKA POPULACJI BADAWCZEJ

Analiza metryki ankiety wskazuje na przewagę liczebną mężczyzn, w badanej populacji, w stosunku do kobiet (M 69%, K 31%), natomiast ze względu na kryterium wiekowe najliczniej reprezentowaną grupę w próbie stanowią osoby pomiędzy 41 a 50 rokiem życia – 44%, a najmniej liczną osoby powyżej 51 lat – 16%.

W przypadku poziomu wykształcenia respondentów, przeważająca liczba osób miała wykształcenie średnie – 53%. W zdecydowanej mniejszości były osoby z wykształceniem policealnym – 3% (rys. 2).



Rys. 2. Poziom wykształcenia respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 2. Level of education in analyze population

Source: own description.

Badania ankietowe przeprowadzono wśród respondentów (kierowniczym – 12 osób oraz pracownicy produkcyjni firmy – 20 osób), którzy stanowili 31,07% ogółu pracujących w zakładzie.

POPULACJA BADAWCZA – KADRA ZARZĄDZAJĄCA

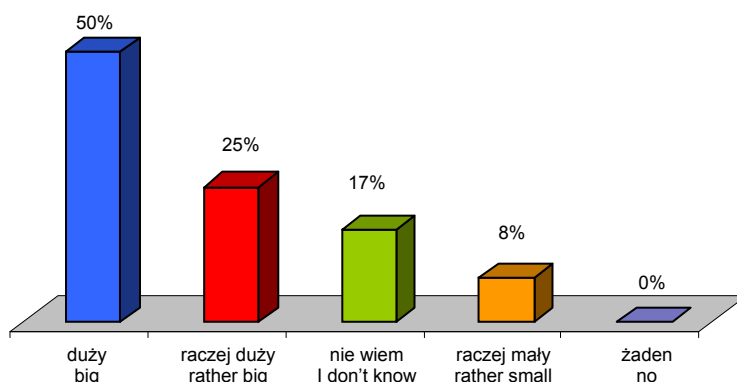
Ankieta została przeprowadzana wśród 12 kierowników, byli to między innymi kierownicy produkcji, marketingu, księgowości, logistyki, zmiany. Jeżeli chodzi o poziom wykształcenia respondentów, którzy reprezentowali grupę kierowniczą, to 75% miało wykształcenie wyższe. Wykształcenie średnie miało 17% kierowników. Natomiast w zdecydowanej mniejszości były osoby, które miały wykształcenie policealne – 8%. Z dalszej analizy populacji kadry zarządzającej wynika, że najliczniej reprezentowaną grupą były osoby w wieku 20-30 roku życia – 33% oraz 41-50 roku życia – 33%. Natomiast najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku pomiędzy 31 a 40 rokiem życia – 8%.

POPULACJA BADAWCZA – PRACOWNICY PRODUKCYJNI

Badania ankietowe przeprowadzono wśród 20 pracowników z obszaru magazynu i produkcji. Większość respondentów stanowili, podobnie tak jak w przypadku kierownictwa, mężczyźni (65%). Jeżeli chodzi o poziom wykształcenia reprezentowany przez badanych, to 75% miało wykształcenie średnie, natomiast pozostali – zawodowe (25%). Z dalszej analizy wynika, że wśród ankietowanych przeważali ludzie w wieku pomiędzy 41 a 50 rokiem życia, którzy stanowili 50% ogółu badanych. Natomiast najmniej liczną grupę stanowiły osoby powyżej 51 roku życia – 10% ankietowanych.

FUNKCJONOWANIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W OCENIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ

Na postawione pytanie dotyczące wpływu wymagań SZJ na skuteczność zarządzania podległym personelem połowa respondentów uważała, że jest on duży, co czwarty respondent stwierdził, że wpływ wymagań SZJ jest raczej duży (rys. 3). Na tej podstawie można wnioskować, iż SZJ pomaga kierownictwu w zarządzaniu podległym personelem, być może wynika to z tego, że system wymusił jasne sprecyzowanie odpowiedzialności i uprawnień, usystematyzowanie pewnych działań. Taki sposób postępowania umożliwił realizację strategii firmy oraz osiągnięcie przez nią określonych celów.



Rys. 3. Wpływ SZJ na skuteczność zarządzania personelem

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 3. Influence of Quality Management System to Efficiency of Staff Management

Source: own description.

Kolejne pytanie miało być weryfikatorem poprzedniego. Respondenci zostali zapytani o trudności w zarządzaniu podległym personelem, spowodowane przez funkcjonujący System Zarządzania Jakością. Większość badanych odpowiedziała (58%), że takich problemów nie ma. Część osób potwierdziła, że takie problemy i trudności jednak

się zdarzają (25%), natomiast 17% respondentów nie miało zdania na ten temat. Według kadry zarządzającej wpływ SZJ na skuteczność zarządzania personelem w Spółce jest duży.

W przypadku oceny wpływu SZJ na zarządzanie infrastrukturą respondenci w 100% potwierdzili ten wpływ, aż 83% ankietowanych określiło go jako raczej duży. Zarządzanie infrastrukturą obejmuje przede wszystkim budynki, pomieszczenia do pracy, wyposażenie sprzętowe procesu oraz oprogramowanie. Z otrzymanych wyników można wywnioskować, że System Zarządzania Jakością w ocenie respondentów odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu infrastrukturą. Nie należy zapominać, że prawidłowo zarządzana i utrzymywana infrastruktura jest niezbędna do właściwej obsługi klienta, realizacji procesu produkcji oraz magazynowania.

Na kolejne pytanie ankietowe, które miało na celu zbadanie, czy spółka stwarza warunki do ciągłego doskonalenia SZJ oraz systemu HACCP – respondenci odpowiedzieli twierdząco. Następne pytanie dotyczyło uzyskania informacji na temat narzędzi wykorzystywanych do doskonalenia systemów. Największy odsetek respondentów (52%) uważa, że najwyższe kierownictwo dąży do doskonalenia systemów poprzez informowanie pracowników o celach i zadaniach firmy. Na kreowanie pracy zespołowej jako działania najwyższego kierownictwa w celu doskonalenia SZJ i systemu HACCP wskazało 33% badanych. Natomiast najmniej wskazań – 14%, dotyczyło poszanowania indywidualności, jako narzędzia wykorzystywanego do doskonalenia. Z badań wynika, że najwyższe kierownictwo ideę realizuje doskonalenia wdrożonych systemów poprzez przekazanie swoim podwładnym informacji dotyczących celów i zadań przedsiębiorstwa na najbliższą przyszłość, nie zapominając również o kreowaniu pracy zespołowej. Jest ona niezwykle ważna w codziennym funkcjonowaniu firmy. Dzięki pracy zespołowej pracownicy mogą wspierać się w codziennych obowiązkach, dzielą się wiedzą na określone tematy, kreują przyjacielską atmosferę, która jest niezmiernie ważna, aby wykonywana praca była skuteczna. Najwyższe kierownictwo powinno ciągle doskonalić system poprzez ulepszanie poszczególnych procesów organizacji. Pozwoli to na polepszenie jakości, zwiększenie produktywności, a także na zmniejszenie kosztów. Zadaniem kierownictwa jest również zapewnienie takiego klimatu w organizacji, aby pracujący tam ludzie odczuwali radość z pracy. Tylko wtedy będą oni mogli myśleć o innowacjach oraz doskonaleniu.

Bardzo ważnym elementem wpływającym na funkcjonowanie systemów oraz odpowiedni przebieg poszczególnych procesów występujących w przedsiębiorstwie jest skuteczna komunikacja wewnętrzna. W pytaniu dotyczącym formy przepływu informacji w firmie, ankietowani najczęściej wybierali kanały internetowe (55%), jako najlepszą drogę komunikacji. Przedsiębiorstwo posiada swój własny serwer oraz system komputerowy, w którym są zamieszczane informacje oraz dokumenty, a każdy z pracowników biurowych oraz część magazynowych, związanych z transportem oraz dostawami, ma do niego dostęp. Jeżeli chodzi o pracowników produkcyjnych, informacje są przekazywane bezpośrednio przez przełożonych lub przez wydawanie wewnętrznych biuletynów (25%), a także poprzez tablice informacyjne (20%), które można zauważyć w wielu miejscach w Firmie.

SYSTEMY ZARZĄDZANIA W OCENIE PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH

Badanie znajomości pojęć w zakresie SZJ i systemu HACCP wykazało, że 75% respondentów prawidłowo rozumie pojęcia związane z SZJ, natomiast pojęcia związane z systemem HACCP prawidłowo określiło jedynie 25% badanych.

Na podstawie wyników badań dotyczących stopnia znajomości pojęć z zakresu SZJ, systemu HACCP oraz normy ISO 22000 należą rozważyć konieczność przeprowadzenia szkoleń pracowników produkcyjnych w celu przyswojenia przez nich podstawowych definicji związanych z systemami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie. Szkolenie może być przeprowadzone przez służby wewnętrzne lub zewnętrzne. Szkolenia mają za zadanie przypominać pracownikom o zasadach obowiązujących w firmie, np. GMP/GHP, procedurach postępowania oraz przyczyniają się również do doskonalenia funkcjonowania SZJ/ HACCP. Ważne jest, aby odpowiednio określić częstotliwość szkoleń. Szczególną trudnością związaną z systemami zarządzania (zwłaszcza HACCP) jest spowodowanie zmiany mentalności pracowników, ich przyzwyczajień, postępowania, które nie zawsze jest zgodne z wymaganiami GMP/GHP. Z praktyki wiadomo, że szkolenia zewnętrzne są bardziej efektywne, ponieważ pracownicy mają większą swobodę wymiany myśli, doświadczeń i poglądów, a także łatwiej przyjmują informacje od osób postronnych. Przedsiębiorstwo może samodzielnie przygotować projekt szkoleniowy, szczególnie ustalając jego cele i zadania. Pracownicy produkcyjni najlepiej mają opanowane pojęcie Systemu Zarządzania Jakością. Przyczyną takiego stopnia znajomości pojęć funkcjonujących systemów może być sposób sprawdzania wiedzy po szkoleniu. Dane zebrane z pytania dotyczącego sposobu sprawdzania wiedzy u respondentów po odbytych szkoleniach dowodzą, że 60% ankietowanych odpowiedziało, iż ich wiedza jest sprawdzana za pomocą bezpośredniej obserwacji podczas pracy. Natomiast 40% badanych odpowiedziało, że jest to test sprawdzający. Warto zauważyć, że bezpośrednia obserwacja jest to praktyczne sprawdzenie wiedzy po szkoleniu. W tym właśnie sposobie oceny wiedzy można dopatrywać się błędnych odpowiedzi. Stosowanie obydwóch metod oceny wiedzy po odbytych szkoleniach spowodowałoby, że pracownicy mieliby większą wiedzę teoretyczną, a wtedy lepiej zrozumieliby sens wykonywanych czynności na swoich stanowiskach pracy.

Kolejne pytania ankietowe dotyczyły funkcjonowania instrukcji/procedur, jakich pracownicy muszą przestrzegać pracując na określonych stanowiskach. Z przeprowadzonej analizy wynika, że większość ankietowanych (95%) stwierdziło, iż funkcjonujące instrukcje/procedury dotyczące postępowania pomagają w pracy. Ważne jest również to, aby istniejące instrukcje/procedury na stanowiskach były zrozumiałe dla pracowników zajmujących dane stanowisko. Wszyscy ankietowani jednogłośnie zgodzili się z tym, że instrukcje są dla nich zrozumiałe i nie mają problemów z ich realizacją. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że kierownictwo powinno wyposażać pracowników w sprzęt umożliwiający właściwe wykonywanie pracy. 100% respondentów odpowiedziało, że kierownictwo wyposaża ich w niezbędny sprzęt do pracy.

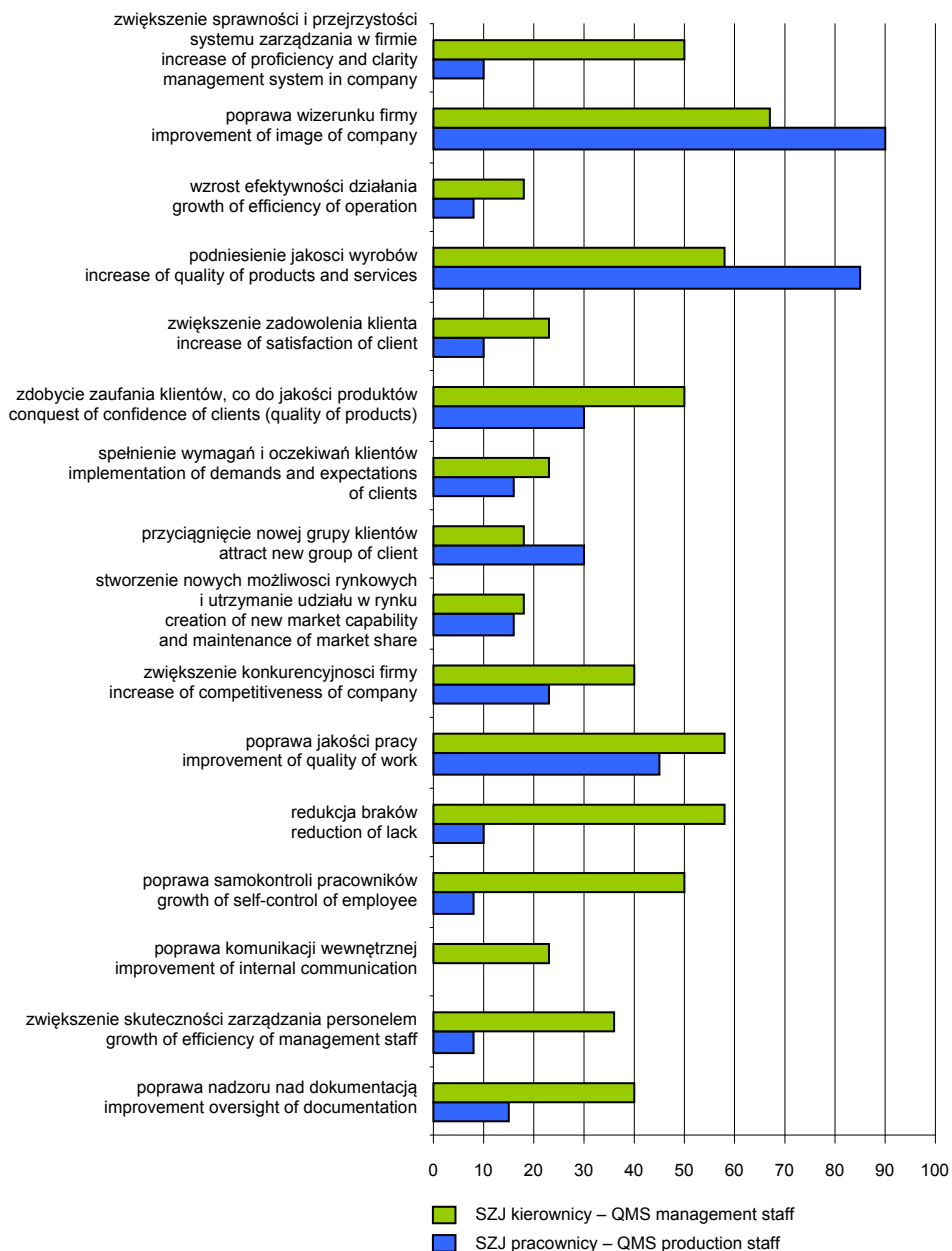
POZYTYWNE SKUTKI WDROŻENIA SZJ ORAZ SYSTEMU HACCP W OCENIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ I PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH

Każdy z respondentów miał do wyboru szesnaście pozytywnych oraz dziewięć negatywnych skutków wprowadzenia systemów. Ze względu na to, iż analizowane pytania były pytaniami wielokrotnego wyboru, suma udzielonych odpowiedzi jest większa od całkowitej liczby próby.

Najczęściej zaznaczanym przez respondentów (kierowników i pracowników produkcyjnych) pozytywnym rezultatem wprowadzenia SZJ jest poprawa wizerunku firmy w branży (SZJ kierownicy – 67%, SZJ pracownicy – 90%), co może znaleźć odbicie w zachowaniu klientów, którzy wyrażają większe zadowolenie z produktów, jak również odczuwają, że przedsiębiorstwo przystosowało się w większym stopniu do ich wymagań, niż przed wdrożeniem systemów (rys. 4). W konsekwencji przedsiębiorstwu mogło udać się pozyskać nowe grono klientów, oferując im wyroby i usługi najlepszej jakości. Dlatego też na drugim miejscu pod względem liczby wskazań przez ankietowanych uplasowało się podniesienie przez przedsiębiorstwo jakości wyrobów i usług (SZJ k – 58%, SZJ p – 95%). Na trzecim miejscu, pod względem wysokiego odsetka wskazań, w obu grupach, uplasowała się odpowiedź wskazująca, jako pozytywny rezultat poprawę jakości pracy (SZJ k – 58%, SZJ p – 45%). Zaznaczanie przez ankietowanych tej odpowiedzi oznacza, że osoba pracująca na danym stanowisku ma poczucie wartości tego, co wytwarza, a także sam proces jest dla niego przyjemny i wartościowy.

Analizując dalej pozytywne aspekty wdrożenia systemów można zaobserwować, że respondenci bardzo często wskazywali na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, przede wszystkim w obrębie zarządzania, dotyczyło to w szczególności sprawności i przejrzystości zarządzania. Personel wie o swoich obowiązkach, ma określone zadania do wykonania i ściśle się ich trzyma. Zdaniem respondentów, uporządkowana dokumentacja jest również wielką zaletą SZJ, na co wskazało 40% kadry zarządzającej. Wszystkie procedury są utrzymywane w odpowiednim, znanym dla pracowników, miejscu określonego działu. Dodatkowo firma posiada wewnętrzny system komputerowy, w którym się utrzymuje dokumenty, ostatnie zapisy. Każdy pracownik, w zależności od posiadanych uprawnień, może przeglądać dokumenty, zakończone zadania, a także zadania na bieżące dni. Z badań wynika, że zauważono wzrost samokontroli pracowników (50% wskazań kadry zarządzającej). Samokontrola stanowi zarówno jeden z podstawowych czynników kontroli jakości, jak i ważny czynnik motywacyjny. Pracownicy bardziej kontrolują swoje postępowanie oraz wykonywaną pracę. Z analizy danych wynika także, że poprzez wprowadzony SZJ została zredukowana liczba braków, reklamacji, i niezgodności, a także nastąpiło zmniejszenie kosztów poprzez zredukowanie liczby błędów.

Na podstawie wyników pozytywnych skutków wdrożenia SZJ można zaobserwować, że kierownictwo bardziej zwracało uwagę na aspekty zarządzania i pracy biurowej, takie jak: poprawa nadzoru nad dokumentacją, wzrost skuteczności zarządzania podległym personelem, wzrost samokontroli czy też zwiększenie sprawności i przejrzystości zarządzania w firmie. Tak niewielka aktywność pracowników produkcyjnych może być spowodowana tym, że mają oni niewielki kontakt z tym systemem.

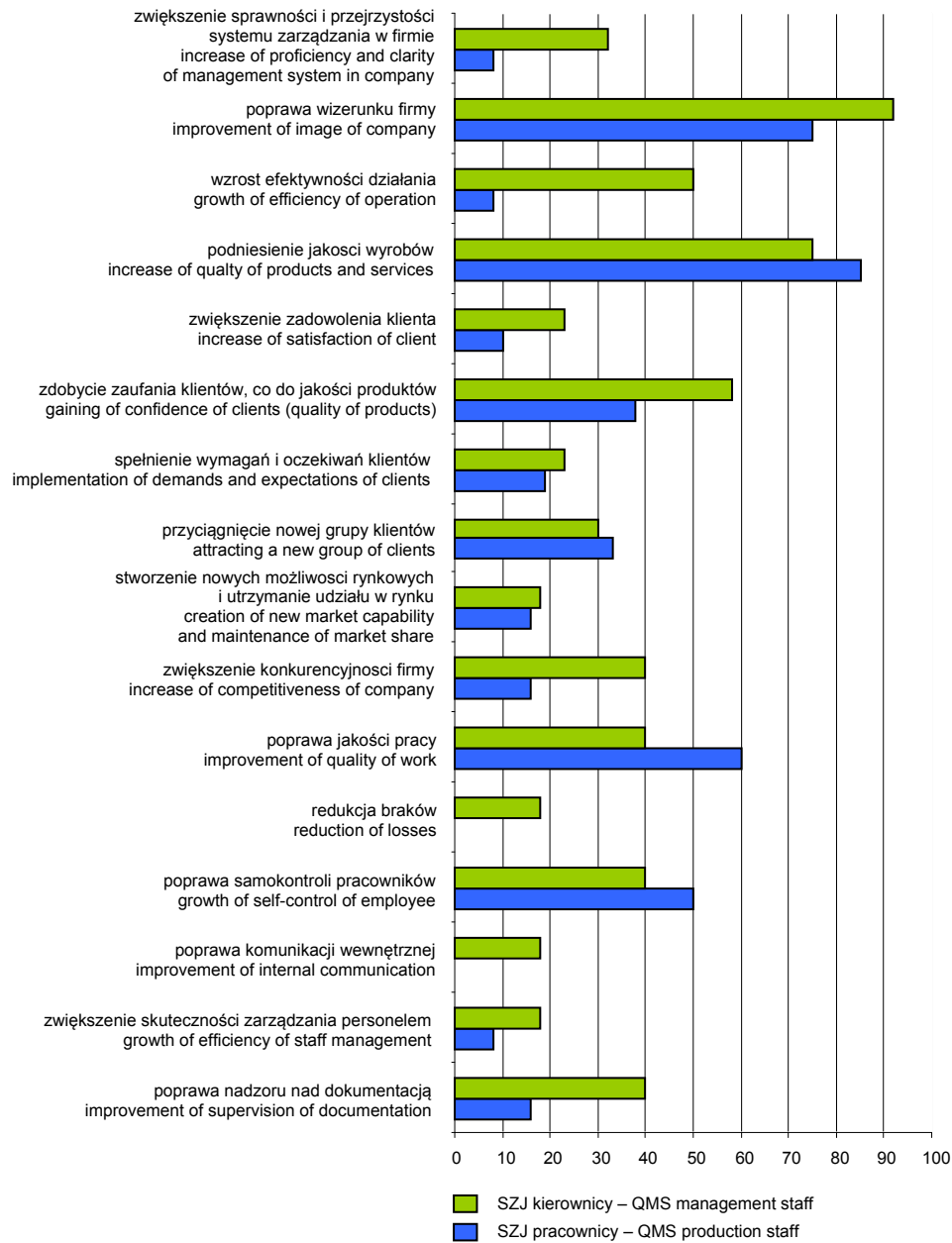


Rys. 4. Pozytywne skutki wdrożenia SZJ w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 4. Positive effects after entering Quality Management System in management staff and production staff opinion (estimation)

Source: own description.



Rys. 5. Pozytywne skutki wdrożenia systemu HACCP w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych
Źródło: opracowanie własne.

Fig. 5. Positive effects after entering HACCP system in management staff and production staff opinion (estimation)
Source: own description.

Do najczęściej wybieranych przez respondentów zalet systemu HACCP, podobnie jak miało to miejsce w przypadku zalet SZJ, należy poprawa wizerunku firmy (HACCP k – 92%, HACCP p – 75%). Poprawa wizerunku to także polepszenie, promowanie oraz budowanie dobrych stosunków między przedsiębiorstwem a różnymi uczestnikami środowiska zewnętrznego. Wizerunek ma ogromne znaczenie w prowadzeniu interesów niezależnie od ich charakteru. Dobra reputacja firmy to droga do powiększania przewagi nad konkurencją oraz do nawiązywania długotrwałej współpracy z innymi firmami.

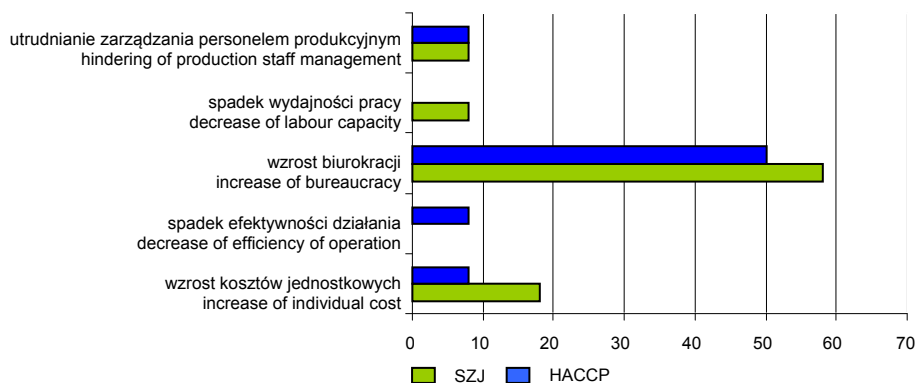
Według badanych, dużą zaletą systemu HACCP jest polepszenie jakości wyrobów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo (HACCP k – 75%, HACCP p – 85%). Oznacza to, że wyroby produkowane przez przedsiębiorstwo są bezpieczne dla konsumenta i charakteryzują się najlepszą jakością. Zdaniem respondentów poprawa jakości pracy, szczególnie w ocenie pracowników produkcyjnych (60%), jest pozytywnym skutkiem wprowadzenia systemu HACCP (rys. 5). Należy zwrócić uwagę na fakt, że pracownicy produkcyjni większy odsetek wskazań przydzielili systemowi HACCP aniżeli SZJ. Być może wynika to z tego, że z tym systemem stykają się oni na co dzień, monitorując CCP, przestrzegając dobrych praktyk produkcyjnych (GMP – Good Manufacturing Practice) i dobrych praktyk higienicznych (GHP – Good Hygienic Practice). Kolejną zaletą systemu HACCP według pracowników, to wzrost samokontroli, która wynika z przestrzegania procedur oraz instrukcji, umieszczonych na stanowiskach pracy.

NEGATYWNE SKUTKI WDROŻENIA SZJ ORAZ SYSTEMU HACCP W OCENIE KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ I PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH

Ankietowani, oprócz zalet wynikających z wdrożenia systemów, które działają jako Zintegrowany System Zarządzania Jakością, widzą także ich negatywne skutki. Największy odsetek respondentów wśród kierownictwa wskazywał na wzrost biurokracji (SZJ – 58%, HACCP – 50%), a najmniejszy na spadek wydajności pracy (SZJ – 8%, HACCP – 0%) oraz spadek efektywności działania (SZJ – 0%, HACCP – 8%) (rys. 6). Wskazane przez ankietowanych negatywne skutki wdrożenia systemów wynikają z wymagań normy ISO 9001, która nakłada na przedsiębiorstwo obowiązek udokumentowania określonych procedur i utrzymywania zapisów, będących potwierdzeniem realizacji odpowiednich działań. Wcześniej przedsiębiorstwa nie musiały dokumentować pewnych działań i stąd zaobserwowany wzrost biurokracji.

Bardzo podobna sytuacja występuje, kiedy przeanalizuje się wyniki dotyczące negatywnych skutków wprowadzenia systemów w ocenie pracowników produkcyjnych. Znacząco zaakcentowali oni wzrost biurokracji (SZJ – 60%, HACCP – 40%) (rys. 7). Można stwierdzić, że negatywne wrażenia pracowników produkcyjnych i kierowników są takie same.

Na podstawie otrzymanych wyników badania można zaobserwować, że kadra kierownicza oraz pracownicy produkcyjni mają bardzo podobny punkt widzenia na działające w firmie systemy zarządzania. Jednak każda z tych grup przywiązuje większą wagę do systemu, z którym ma kontakt na co dzień, podczas wykonywanych czynności.

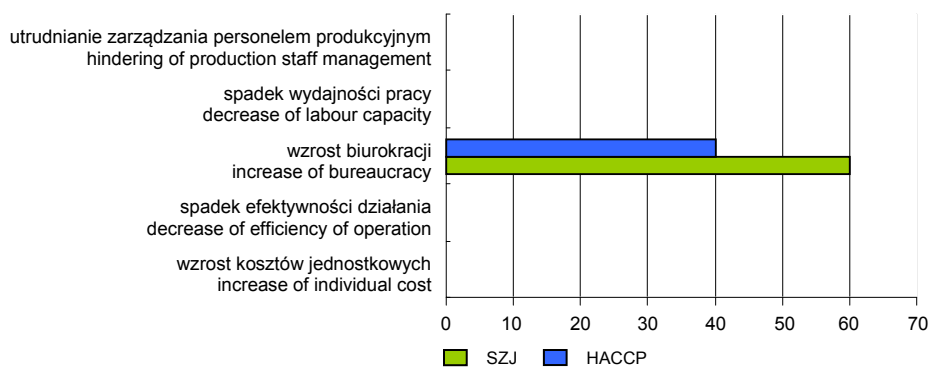


Rys. 6. Negatywne skutki SZJ oraz systemu HACCP w ocenie kierownictwa

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 6. Negative results of Quality Management System and HACCP system in management staff opinion

Source: own description.



Rys. 7. Negatywne skutki SZJ oraz systemu HACCP w ocenie pracowników produkcyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Fig. 7. Negative results of Quality Management System and HACCP system in production staff opinion

Source: own description.

Reasumując, dla kadry kierowniczej ważniejszy jest system zarządzania jakością, za pomocą którego działają w biurach, przestrzegając zasad i realizując w należyty sposób odpowiednie procesy. Natomiast dla pracowników produkcyjnych system HACCP jest tym systemem, z którym stykają się na co dzień, wykonując swoją pracę na danych stanowiskach.

PODSUMOWANIE

Z analizy badań ankietowych, zaprezentowanych w niniejszym artykule można wyciągnąć wiele istotnych wniosków dotyczących wpływu Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością na zarządzanie procesowe w palarni kawy Strauss Cafe Poland. Analiza zgromadzonych danych wskazuje na istotny wpływ systemów na zarządzanie w firmie. Kadra zarządzająca stwierdziła, że wpływ systemów jest duży, zwłaszcza w zakresie zarządzania jakością. Jest to związane z traktowaniem systemu zarządzania jakością jako narzędzia do uporządkowania i doskonalenia metod zarządzania. Warto zaznaczyć, że zarządzanie procesowe wymaga nieco odmiennego spojrzenia na organizację. Należy patrzeć na realizowane w niej procesy, a nie na schemat organizacyjny oraz na zapisane w tym schemacie komórki organizacyjne. Tradycyjny sposób podejścia (poprzez schemat organizacyjny), nazywany często podejściem pionowym, nie spełnia więc oczekiwań. Kadra zarządzająca nie ma w większości (58%) żadnych problemów w zarządzaniu podległym personelem. Można więc dojść do wniosku, że wpływ SZJ na skuteczność zarządzania personelem jest duży. Każdy z pracowników jest odpowiedzialny za określony proces w przedsiębiorstwie. Ma określony zakres uprawnień i odpowiedzialności, co jest szczególnie ważne w przypadku, gdy w określonym procesie uczestniczy kilka komórek organizacyjnych. Na podstawie otrzymanych wyników można również stwierdzić, że SZJ ma w organizacji duży wpływ na zarządzanie infrastrukturą, która z kolei wpływa na odpowiednią realizację procesów, takich jak: obsługa klienta, produkcja, magazynowanie, logistyka. Najwyższe kierownictwo dąży również do ciągłego doskonalenia procesów oraz systemów występujących w przedsiębiorstwie, poprzez informowanie pracowników o celach i zadaniach firmy. Pozwala to na ciągłe poprawianie jakości wyrobów i usług oferowanych przez firmę, a także zwiększenie produktywności i obniżenie kosztów dzięki efektywnemu wykorzystaniu zasobów. Kadra zarządzająca, jako element wpływający na zarządzanie procesowe oraz odpowiednie funkcjonowanie procesów, zaznacza kanały internetowe, które są główną drogą komunikowania się w przedsiębiorstwie. Pracownicy produkcyjni nie mający dostępu do sprzętu komputerowego są informowani poprzez istniejące w firmie tablice informacyjne. Powyższa grupa pracowników, mając na co dzień kontakt z systemem HACCP, w trakcie wypełniania ankiety skoncentrowała się głównie na tym systemie. Pracownicy produkcyjni są wyposażeni przez kadrę zarządzającą w szereg instrukcji i procedur, które mają pomóc w wykonywaniu pracy oraz ją usprawnić. Dla każdego stanowiska określono cele działania, które muszą być wykonane przez danego pracownika (np. monitoring CCP). Kolejne przesłanki, potwierdzające wpływ ZSZJ na zarządzanie procesowe, to wskazanie przez kadrę zarządzającą oraz pracowników produkcyjnych pozytywnych i negatywnych skutków wdrożenia systemów. Największym odsetkiem wskazań cieszyła się poprawa wizerunku firmy, poprawa jakości wyrobów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, a także poprawa jakości pracy oraz zwiększenie samokontroli pracowników. Wszystkie te zalety, które wystąpiły po wdrożeniu systemów, są związane z zarządzaniem procesowym, usprawniającym działania i przejrzystość pracy. Odpowiednie zarządzanie każdym procesem z osobna (monitorowanie CCP, analizowanie procesów, doskonalenie ich) przynosi korzyści przedsiębiorstwu. Z poziomem zarządzania procesowego jest związana polityka oraz cele przedsiębiorstwa, których realizacja ma swoje odzwierciedlenie w zaznaczanych przez respondentów zaletach systemów. Jedynym negatywnym wpływem systemów na zarządzanie

procesowe jest wzrost biurokracji, wynikający z wymagań zarówno normy ISO 9001, jak i systemu HACCP, które nakładają na przedsiębiorstwo obowiązek udokumentowania procedur i utrzymywania zapisów, będących potwierdzeniem realizacji odpowiednich działań.

Reasumując, można jednoznacznie stwierdzić, że funkcjonujący zintegrowany system zarządzania jakością wpływa istotnie na zarządzanie procesowe w Strauss Cafe Poland sp. z o.o.

LITERATURA

- Kowalczyk J., 2005. Szef firmy w systemie zarządzania jakością. Teoria i praktyka. Wyd. CeDeWu, Warszawa.
- Górna J., Matuszak-Flejszman A., 2007. Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2000. W: Zarządzanie jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem wyrobów. Red. W. Łuczka-Bakula. Wyd. Prodruk, Poznań.
- Księga Jakości firmy Strauss Cafe Poland Sp. z o.o. 2008.

INFLUENCE OF INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON PROCESSING MANAGEMENT IN MANAGEMENT AND PRODUCTION STAFF'S OPINION IN STRAUSS CAFE POLAND LTD COMPANY

Summary. In the article are presented the results of the research determining the influence of the integrated quality management system on management process in the assessment of management and regular employees of Strauss Cafe Poland Ltd. According to the ISO 9001 requirements in order to effectively manage the organisation, should identify operations. The activities requiring resources and managed in order to enable the transformation of inflow into outflow should be evaluated as a process. The analysis of the gathered data shows the essential influence of the systems (QMS and HACCP) on the management process in the company. The management staff emphasized the significant influence of the quality management system whereas production staff of HACCP system. Both of these groups of employees in the survey shows the beurocracy as a negative result of these systems, while positive results are improvement of image of the company and increase of both products and services quality.

Key words: process management, ISO 9001, system HACCP, Quality Management System

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 2.11.2009

Do cytowania – For citation: Górna J., Krzyński M., 2009. Wpływ zintegrowanego systemu zarządzania jakością na zarządzanie procesowe w ocenie kadry zarządzającej i pracowników produkcyjnych palarni kawy Strauss Cafe Poland Sp. z o.o. J. Agribus. Rural Dev. 4(14), 71-84.