



Systemowe zarządzanie jakością ISO 9001:2000

na Wydziale Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu



Jacek
ŁUCZAK

Misja, wizja oraz polityka jakości są wiodącymi dokumentami wyznaczającymi strategię Wydziału Towaroznawstwa AE w Poznaniu w odniesieniu do całej jego działalności.

W 2001 roku, podczas uroczystości obchodów 75-lecia Akademii Ekonomicznej w Poznaniu wręczono certyfikat ISO 9001 dla Wydziału Towaroznawstwa. W marcu br. jednostka certyfikująca przeprowadziła pierwszy audit kontrolny, co upoważnia do przedstawienia czytelnikom informacji związanych tak z procesem projektowania, dokumentowania, wdrażania, jak również utrzymania i rozwoju certyfikowanego systemu zarządzania jakością.

Wydział Towaroznawstwa, jako pierwsza w Polsce jednostka organizacyjna uczelni wyższych uzyskała certyfikat ISO 9001: 2000, chcąc przez to potwierdzić wysoki poziom jakości kształcenia. Fakt ten stał się podstawą do dyskusji, czy propagowany na uczelniach system akredytacji akademickiej jest jedynym a zarazem wystarczającym systemem dla zapewnienia rozwoju poszczególnych wydziałów na polskich uczelniach oraz czy stymuluje w wystarczający sposób ciągły wzrost jakości świadczonych przez nie usług edukacyjnych. Być może, w dobie częstej krytyki poziomu jakości kształcenia, szczególnie w szkołach niepublicznych, nadszedł czas na powszechną dyskusję o standardach zapewnienia tak poziomu jakości świadczonych usług dydaktycznych, jak i mechanizmów, które miałyby zapewniać nieustanny rozwój w tym względzie.

Jakość procesu dydaktycznego i określenie klienta Wydziału

Wybór zakresu systemu zarządzania jakością, a zatem zakres certyfikacji jaki został dokonany na Wydziale Towaroznawstwa, to przygotowanie i realizacja procesu dydaktycznego na studiach dziennych, doktoranckich i podyplomowych. Taki właśnie zakres systemu zarządzania jakością najbardziej koresponduje z definicją klienta, którym jest **student oraz słuchacz studiów doktoranckich i podyplomowych**.

Jednoznaczne wskazanie klienta, wobec którego konieczne jest określenie wymagań, ich spełnienie oraz ocena stopnia jego satysfakcji, było przedmiotem wielu dyskusji pracowników Wydziału. Początkowo uznano, że klientami Wydziału są także kandydaci na studia, absolwenci, pracodawcy i MEN. Ostatecznie rozstrzygnięto, że rodzice studentów, społeczeństwo, ministerstwo, określono jako zainteresowane strony, których wymagania są znane i respektowane w koniecznym zakresie.

Takie podejście jest zgodne ze stwierdzeniem J. Hodgkinsona z 43 kongresu EOQ, że w szkolnictwie klient jest także materiałem. Traktowanie studenta, tak jako podmiotu i jednocześnie przedmiotu działań kadry dydaktycznej związane jest z koniecznością zrozumienia specyfiki wyższej uczelni, tak na etapie budowy systemu, jak również jego oceny dokonywanej przez auditorów jednostki certyfikującej.

Zawężenie, przy określaniu klienta dokonane zostało świadomie, bowiem jak uznano, uczelnia wyższa nie powinna i nie może brać odpowiedzialności za satysfakcję pracodawców, społeczeństwa, czy nawet sukcesy odnoszone na rynku pracy przez absolwentów Wydziału. Nie jest możliwe pogodzenie w prosty sposób interesów wszystkich zainteresowanych stron. Ponadto wiele problemów nastęrczałoby precyzyjne określenie ich wymagań, uwzględnianie wielkiej ich różnorodności, a w konsekwencji pomiar satysfakcji. Ostatecznie rezultaty badania satysfakcji wszystkich zainteresowanych stron mogłyby wykazywać sprzeczność, a np. w przypadku pracodawców wobec dużej zmienności tych oczekiwań – także dużą zmienność w czasie.

Już na etapie doskonalenia systemu zarządzania jakością zaplanowano coroczne spotkania ze studentami dla określenia ich wymagań. W pierwszym kwartale 2002 r. zdefiniowano oczekiwania studentów IV i V roku:

- wykwalifikowana kadra, która daje gwarancję dobrego przygotowania programów kształcenia,
- profesjonalizm prowadzenia wykładów i ćwiczeń,
- większa możliwość wpływu na wybór przedmiotów na studiach,
- uczestniczenie w procesie modyfikacji programów studiów,
- obiektywne formy weryfikacji wiedzy.

Zawsze jest czas na doskonalenie procesu dydaktycznego z uwzględnieniem oczekiwań stron zainteresowanych i ciągłej analizy wymagań studentów i stopnia ich spełnienia.

Tożsamość Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

Dopiero od 1924 roku możemy datować oficjalne uznanie towaroznawstwa jako nauki, kiedy to w Krakowie powołano pierwszą katedrę Towaroznawstwa, z której to ostatecznie ukształtowała się Akademia Ekonomiczna. Jedną z pierwszych katedr utworzonych w strukturze Wyższej Szkoły Handlowej w Po-

znaniu była Katedra Technologii i Towaroznawstwa. Po dzień dzisiejszy trwają rozważania nad najwłaściwszą nazwą dla tej nauki, stąd można spotkać towaroznawstwo, merceologia, czy nazwa za którą opowiada się środowisko akademickie AE w Poznaniu – „towaroznawstwo – nauki o jakości”.

Największym od lat ośrodkiem towaroznawstwa w Polsce jest Wydział Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, który jako jedyny posiada pełne uprawnienia akademickie. Towaroznawstwo jest jednym spośród trzech wydziałów na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, obok Wydziału Zarządzania i Wydziału Ekonomii (rys. 1).

W strukturze Wydziału jest 12 katedr, z których część to jednostki przyrodnicze, a pozostałe mają charakter ekonomiczny.

Proces dydaktyczny na Wydziale prowadzony jest na studiach magisterskich, inżynierskich i doktoranckich w systemie stacjonarnym i podyplomowym. Ponadto na Wydziale prowadzone są badania podstawowe i stosowane w bardzo szerokim zakresie przyrodniczo – ekonomicznym.

Studenci po dwóch latach tzw. bazowych, kiedy realizowany jest dla wszystkich wspólny program dydaktyczny wybierają specjalność. W chwili obecnej studenci studiuje na czterech specjalnościach:

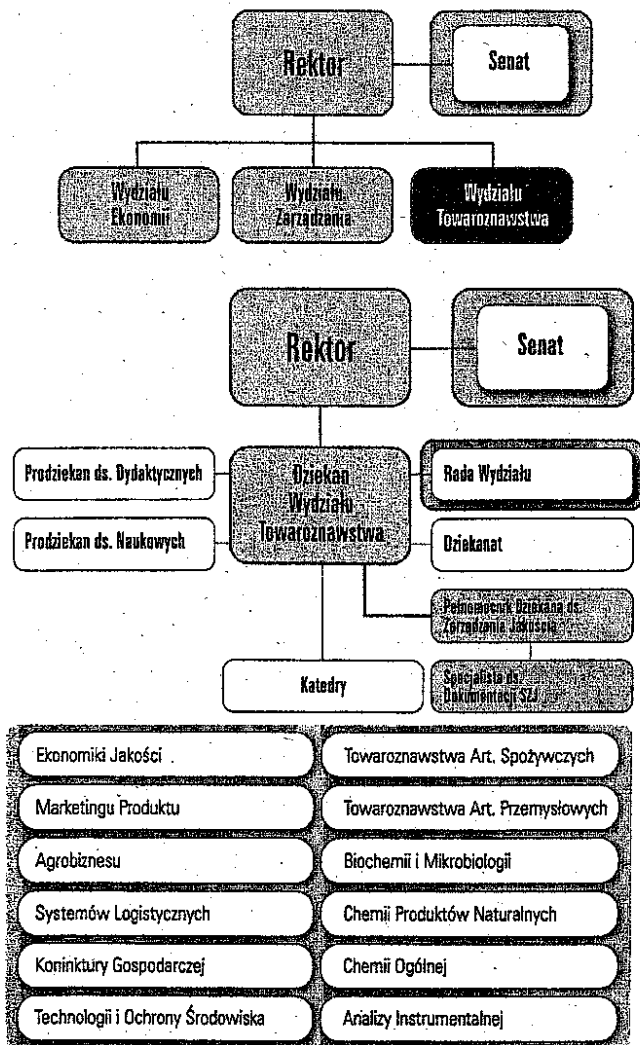
- kształtowanie i ochrona jakości,
- zarządzanie jakością,
- menedżer produktu,
- agrobiznes.

Także absolwenci wyższych uczelni mogą kontynuować naukę na studiach doktoranckich, czy studiach podyplomowych, w tym m. in. Zarządzanie jakością w świetle norm ISO serii 9000: 2000¹.

Doskonalenie jakości kształcenia – decyzja o wdrażaniu systemu zarządzania jakością ISO 9001

W dyskusji i poszukiwaniach najlepszych możliwości ustanowienia i rozwoju stałych mechanizmów doskonalenia jakości kształcenia rozważano zasadność ubiegania się o akredytację akademicką. Wiązało się z tym wiele wątpliwości. Nie ma bowiem ustawowo wprowadzonego systemu oceny jakości kształcenia i systemu akredytacji w szkolnictwie wyższym. Tym niemniej, w powyższym zakresie działają Wyższa Komisja Akredytacyjna Wyższego Szkolnictwa Zawodowego, Rada Główna Szkolnictwa Wyższego; oceny działalności naukowej dokonuje KBN, a dobrowolne akredytacje prowadzi:

■ Uczelniana Komisja Akredytacyjna (UKA) dla kierunków uniwersyteckich (kadencja UKA trwa trzy lata, a celem jej działalności jest uzgadnianie i ujednolicanie standardów jakości kształcenia w ramach poszczególnych kierunków oraz stworzenie systemu akredytacji kierunków studiów),



Rys. 1. Struktura organizacyjna Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Źródło: Księga Jakości AE WT, wydanie 2.

¹ Aktualnie trwa IX edycja studium, pt. Zarządzanie jakością w świetle międzynarodowych norm ISO serii 9000: 2000.

■ **Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej Forum (SEM FORUM)** – dla kierunków kształcenia menedżerskiego.

W roku 2000 system akredytacji nie został uznany za wystarczająco czytelny i nie gwarantujący oczekiwanego poziomu rozwoju Wydziału w zakresie poziomu jakości kształcenia. Procedury akredytacyjne nie były możliwe do realizacji z uwagi na małą liczbę kierunków towaroznawczych na uczelniach, w dodatku różnego typu (tylko dwa wydziały na Akademii Ekonomicznych).

Dlatego właśnie Rada Wydziału pozytywnie zaopiniowała koncepcję wdrażania systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001: 2000. Pomimo, że w roku 2000 jeszcze znacznie większe zainteresowanie wymaganiami ISO 9001 wykazywały przedsiębiorstwa produkcyjne, powszechna dyskusja o zasadności spełnienia tych wymagań zakończyła się wnioskiem pozytywnym.

Nie brakowało oczywiście stanowisk zachowawczych, czy nawet negatywnie odnoszących się do niniejszego pomysłu. Jednak argumentów przemawiających za, było znacznie więcej:

■ spełnienie wymagań standardów międzynarodowych dotyczących systemu zarządzania, dla zapewnienia jednoznacznego mechanizmu planowania ja-

kości – określania mierzalnych celów, **koniecznych** zasobów oraz weryfikacji stopnia ich **realizacji** na wszystkich szczeblach Wydziału,

■ mierzalność celów i sposobów **raportowania** ich realizacji w istotny sposób przyczyni się do **ułatwienia** sprawozdawczości dla Komitetu Badań Naukowych (KBN),

■ jednoznaczne określenie roli **wszystkich** aktywności wydziałowych (dydaktyka, administracja, badania naukowe) w realizacji celów Wydziału i zdefiniowanie powiązań Wydziału z innymi strukturami Akademii Ekonomicznej,

■ uporządkowanie odpowiedzialności i uprawnień pracowników dydaktycznych i administracyjnych,

■ zintegrowanie i zaangażowanie szerokiej grupy pracowników w sprawy organizacji pracy Wydziału,

■ jednoznaczne określenie oczekiwanego standardu kształcenia oraz zbudowanie trwałego mechanizmu podnoszenia jakości procesu dydaktycznego,

■ udrożnienie kanałów komunikacji – poprawa efektywności wymiany informacji dla pracowników i studentów,

■ umożliwienie studentom pełniejszego uczestniczenia na etapie planowania procesu dydaktycznego, jego realizacji i nieustannego doskonalenia.

| l.p. | Etapy prac | 2000 | | | | | | | | | | | | 2001 | | | | | |
|------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|----------|---|---|---|---|--|
| | | miesiące | | | | | | | | | | | | miesiące | | | | | |
| | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| 1 | Wstępna analiza projektu – analiza szans i zagrożeń, w tym uzgodnienie z Rektorem AE możliwości budowy systemu na Wydziale Towaroznawstwa | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Opracowanie szczegółowego harmonogramu prac nad SZJ, określenie zasobów; prezentacja koncepcji na Radzie Wydziału – zatwierdzenie | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Powołanie pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością oraz zespołu sterującego; określenie zakresów odpowiedzialności i ich zatwierdzenie | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Weryfikacja misji Wydziału oraz opracowanie polityki jakości, określenie celów związanych z polityką jakości w odniesieniu do zakresu SZJ | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Szkolenia związane z realizacją poszczególnych etapów prac nad systemem, w tym obowiązkowe szkolenia wszystkich pracowników Wydziału | | | ■ | ■ | | | | | ■ | ■ | | | ■ | ■ | | | | |
| 5 | Audit przedwdrożeniowy – określenie stopnia zgodności aktualnych rozwiązań z wymaganiami ISO 9001; korekta harmonogramu prac | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Mapowanie procesów – powołanie liderów procesów oraz uzgodnienie zasad określania kryteriów ich realizacji i weryfikacji | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Określenie listy dokumentów SZJ z uwzględnieniem istniejących w AE i wydziałowych, powołanie liderów i zespołów dla ich opracowania. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Określenie zasad nadzorowania dokumentacją SZJ i zapisami jakości. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Opracowanie dokumentacji systemu zarządzania jakością. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Prezentacja dokumentów w gronie użytkowników/ uzgodnienia i zatwierdzenie do stosowania. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Dystrybucja dokumentów systemu – wdrożenie i udostępnienie. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Szkolenie auditorów wewnętrznych – wybór zespołu auditorów, szkolenie, planowanie auditów, audyty, działania poauditowe. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Opracowanie książki zarządzania jakością. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Działania poauditowe – naprawcze i korygujące. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Proces certyfikacji | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Rozwój systemu zarządzania jakością. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |

Tab. 1. Ogólny harmonogram prac - projektowanie, budowa, wdrażanie i certyfikacja systemu zarządzania jakością. Źródło: J. Iuzak, Zarządzanie projektem ISO 9001:2000 na Wydziale Towaroznawstwa AE w Poznaniu, 2000.

Formalnie, w marcu 2000 roku, Rada Wydziału podjęła decyzję o wdrażaniu systemu zarządzania jakością i przyjęła harmonogram prac (tab. 1).

Zarządzanie projektem

Formalną decyzję o podjęciu prac wdrożeniowych poprzedzała kilkutygodniowa analiza, której celem było realne wskazanie zakresu prac do wykonania, uzgodnienie odpowiedzialności, określenie koniecznych zasobów, w tym materialnych, dla zapewnienia sukcesu przedsięwzięcia. Od samego początku była pełna świadomość, przewidywanie wielu trudności, które będą wynikały ze specyfiki wyższej uczelni.

Podstawową kwestią, która musiała zostać rozstrzygnięta było finansowanie kilkumiesięcznej realizacji projektu, co wydawało się niewykonalne w aktualnej sytuacji szkolnictwa. To akurat okazało się nie najtrudniejszym zagadnieniem. Na Wydziale pracują osoby o dużych kompetencjach związanych z wdrażaniem systemów zarządzania jakością, które zadeklarowały pracę dla Wydziału w tym zakresie, w ramach swoich obowiązków zawodowych. Powołany został pełnomocnik dziekana ds. systemu zarządzania jakością oraz zespół sterujący, w skład którego weszło czterech pracowników dydaktycznych (z pełnomocnikiem oraz dziekanem Wydziału). Do zakresu obowiązków zespołu zaliczono prawie wszystkie obowiązki wynikające z wymagań ISO 9001 wskazanych dla przedstawiciela kierownictwa, pełnomocnik natomiast pełnił rolę koordynatora całości prac. Prowadzenie prac związanych z nadzorem nad dokumentacją powierzono specjalście ds. dokumentacji (to jedyny nowy etat), który jednocześnie jest pracownikiem administracyjnym jednej z katedr i pełni oprócz tego inne obowiązki. W trakcie realizacji przedsięwzięcia, potwierdziła się znana zasada, że podstawową kwestią jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa. W naszym przypadku dziekan Wydziału uczestni-

MISJA

Prowadzenie wdrażania jakościowo-dydaktycznej na poziomie zaopracowanym pełnią prace akademickie, w zakresie między przyrodniczej i ekonomicznej, składającej się na **TOWAROZNAWSTWO** rozumiane jako nauka o jakości.

Współpraca z najlepszymi siłami w zakresie kreowania wzorców kształcenia i prowadzenia podstawowych i aplikacyjnych badań naukowych związanych z problematyką jakości.

POLITYKA JAKOŚCI

Wydział Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu deklaruje stałe podniesienie jakości świadczonych usług edukacyjnych i prowadzonej działalności naukowej – badawczej w oparciu o sprawne zarządzanie, zgodnie z wymaganiami krajowych przepisów prawa oraz regulacjami wewnętrznymi uczelni.

Prawidłowa realizacja procesu dydaktycznego i podejmowanych badań naukowych zagwarantowana jest poprzez wdrożenie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001, w tym także poprzez określenie odpowiedzialności władz dziekańskich, kierowników katedr i zaangażowanie wszystkich pracowników w zakresie realizacji ustalonych celów jakościowych:

- zapewnienie studentom dostępu do wszechstronnej, interdyscyplinarnej wiedzy przyrodniczo-ekonomicznej,
- wdrożenie studentów do doskonalenia własnej wiedzy oraz umiejętności krytycznej analizy problemów,
- pełnienie funkcji jednostki o wyższej użyteczności publicznej oraz czynny udział w kształceniu elit gospodarczych.

Osiągnięcie powyższych celów realizowane jest dzięki zagwarantowaniu oraz dostępności do zasobów umożliwiających:

- stałe podnoszenie poziomu kształcenia,
- doskonalenie metod i organizacji nauczania,
- podnoszenie kwalifikacji naukowych i dydaktycznych kadry,
- współpracę naukową i dydaktyczną z wiodącymi ośrodkami naukowymi,
- wymiany studenckie oraz staże pracowników,
- stałą modernizację wyposażenia dla dydaktyki i prac badawczych.

Założenia Polityki Jakości, stanowią zobowiązanie wobec naszych studentów oraz społeczeństwa, są znane i respektowane przez wszystkich pracowników Wydziału Towaroznawstwa.

czył w każdym spotkaniu zespołu sterującego, realizował wszystkie jego postanowienia jako członek zespołu. Wreszcie, każda Rada Wydziału rozpoczynała się od spraw związanych z systemem zarządzania jakością ISO 9001.

Zgodnie z przyjętym zobowiązaniem, zespół sterujący spotykał się na cotygodniowych spotkaniach, po to aby planować konieczne działania oraz weryfikować stopień ich realizacji. Z każdego spotkania przygotowywane były protokoły wskazujące na konieczne działania oraz odpowiedzialnych za realizację.

Od samego początku założono intensywne szkolenia, które miały zapewnić powszechną wiedzę dotyczącą systemowego zarządzania jakością wszystkich pracowników Wydziału. W czasie przygotowań do certyfikacji zorganizowane zostały dwa dwudniowe szkolenia wyjazdowe – pierwsze – służące podsumowaniu prac nad dokumentacją, zaprezentowaniu i przedyskutowaniu wybranych dokumentów oraz drugie – przygotowujące audytorów wewnętrznych. W każdym z tych szkoleń uczestniczyli także studenci z koła naukowego Zarządzania Jakością, i ostatecznie byli zaangażowani w trakcie przygotowania dokumentacji oraz audytowania systemu.

Ponadto w omawianym okresie zorganizowane zostały cztery szkolenia obowiązkowe dla wszystkich pracowników Wydziału. Na każde z nich zapraszani byli także przedstawiciele władz AE, wstęp mieli także studenci.

Wydany został informator dla pracowników, który omawiał podstawowe elementy systemu zarządzania jakością, podobnie wydany został przewodnik dla studentów.

Planowanie jakości

W pierwszym etapie prac opracowana została polityka jakości Wydziału. Jej treść została

Wybrane odpowiedzialności w systemie zarządzania jakością na Wydziale Towaroznawstwa

Dziekan ds. Jakości odpowiada za:

- zapewnienie i zatwierdzenie Meritów i możliwości Systemu Zarządzania Jakością
- opracowanie i zatwierdzenie Misji, polityki jakości, we współpracy z Prodziekanami w konsultacji z Radą Wydziału
- planowanie i realizację przeglądów dokonywanych przez władze Wydziału Towaroznawstwa
- definiowanie celów głównych i zadań dla realizacji Polityki Jakości we współpracy z Prodziekanami
- powołanie Pełnomocnika Dziekana Wydziału Towaroznawstwa ds. Systemu Zarządzania Jakością
- nadzorowanie realizacji i weryfikację adekwatności i aktualności treści Polityki Jakości i celów z nich wynikających
- zapewnienie niezbędnych środków dla utrzymania i rozwoju systemu zarządzania jakością oraz realizację założeń Misji i Polityki Jakości
- zatwierdzenie Księgi Jakości, procedur i instrukcji systemowych oraz innych dokumentów dotyczących zarządzania na Wydziale Towaroznawstwa

Pełnomocnik Dziekana Wydziału Towaroznawstwa ds. Systemu Zarządzania Jakością odpowiada za:

- zapewnienie zgodności Systemu Zarządzania Jakością z wymaganiami normy ISO 9001: 2000,
- planowanie i realizację prac w zakresie utrzymania, doskonalenia i rozwoju Systemu Zarządzania Jakością
- współpracę z Kolegium Dziekańskim, Kierownikami Katedr oraz Kierownikiem Dziekanatu w zakresie przygotowania przeglądów systemu dokonywanych przez władze Wydziału
- sprawdzenie i zapewnienie zgodności dokumentacji systemowej z wymaganiami prawa i normy ISO 9001: 2000,
- nadzorowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością i zapewnienie dostępu do niej wszystkim pracownikom uczestniczącym w Systemie Zarządzania Jakością,
- planowanie i realizację procesu wewnętrznych auditów Systemu Zarządzania Jakością,
- nadzorowanie realizacji działań korygujących i zapobiegawczych,
- planowanie i organizację szkoleń związanych z utrzymaniem i rozwojem Systemu Zarządzania Jakością,
- rozpowszechnienie założeń Polityki Jakości wśród wszystkich pracowników Wydziału,
- analizę realizacji celów w poszczególnych komórkach organizacyjnych i przekazanie wyników analizy w trakcie przeglądów Kierownictwa,
- propagowanie wymagań klienta,
- propagowanie wyników związanych z realizacją założeń Polityki Jakości,
- dokumentowanie przebiegu i rezultatów przeglądów – opracowywanie protokołów,

- przekazywanie w pisemnej formie ewentualnych wskazań, działań korygujących i zapobiegawczych zdefiniowanych w czasie przeglądu,
- poradzowanie Księgi Jakości,
- opracowanie programu szkoleń dotyczących doskonalenia jakości dla pracowników Wydziału Towaroznawstwa
- przeprowadzanie szkolenia wstępnego w zakresie systemu jakości dla każdego nowo przyjętego pracownika,
- przeszkolenie i powołanie kwalifikowanego personelu na audytory w wewnętrznych z odpowiednim doświadczeniem i znajomością systemu jakości
- opracowanie planów auditów i przedłożenie do zatwierdzenia,
- powołanie audytora wiodącego i zespołu audytatorów do przeprowadzenia auditu,
- powiadomienie Kierowników Katedr i Kierownika Dziekanatu, objętych auditem o terminie auditu z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym,
- dokonywanie analiz związanych z wynikami auditów,
- decydowanie o konieczności podjęcia działań korygujących i działań zapobiegawczych wobec wskazanych w trakcie auditu niezgodności,
- raportowanie wyników auditu do władz Wydziału,
- weryfikację realizacji działań korygujących i zapobiegawczych,
- podejmowanie decyzji o reaudicie,
- zdefiniowanie rodzaju danych zbieranych i analizowanych w zakresie Systemu Zarządzania Jakością,
- ustanowienie zasad utrzymania aktualności i dostępności danych komputerowych dotyczących Systemu Zapewniania Jakości,
- ustalenie koniecznych rodzajów zapisów jakości.

Specjalista ds. dokumentacji odpowiada za współpracę z Pełnomocnikiem Dziekana ds. Zarządzania Jakością w zakresie utrzymania i rozwoju systemu zarządzania jakością, w szczególności za:

- sprawowanie nadzoru nad dokumentacją Systemu Zarządzania Jakością oraz zapisami jakości,
- udostępnienie użytkownikom dokumentów systemu jakości, po uzyskaniu ich zatwierdzeń,
- ustanowienie i utrzymanie wykazów udostępnionych dokumentów i ich zmian,
- weryfikację dokumentów systemu jakości w oparciu o zasady dotyczące ich edycji,
- wycofywanie i archiwizowanie dokumentów tracących ważność,
- powiadomienie użytkowników o nowych wydaniach dokumentów systemu jakości pocztą elektroniczną,
- nadzór nad ustanowionym systemem identyfikacji, rejestracji, zbierania i dystrybucji zapisów dotyczących jakości.

przedstawiona przez dziekana na Radzie Wydziału i po akceptacji zatwierdzona.

Misja, wizja oraz polityka jakości są wiodącymi dokumentami wyznaczającymi strategię Wydziału w odniesieniu do całej jego działalności, w szczególności do zakresu systemu zarządzania jakością, czyli przygotowania i realizacji procesu dydaktycznego. To jednak z uwagi na organizację procesu podstawowe-

go konieczne było przyjęcie rozwiązań systemowych dla działań wspomagających, m. in. zakupy, organizacja praktyk studenckich, zagadnienia socjalne. Wobec konieczności precyzyjnego wskazania zakresu rozwiązań systemowych, konieczne było jednoznaczne wskazanie obowiązków pracowników.

W trakcie prac opracowano zakresy obowiązków i kompetencji dla wszystkich stanowisk pracy. Wiele

z nich było dyskutowanych i wielokrotnie uzgadnianych, np. dziekanów, kierowników katedr, kierownika dziekanatu.

Ustanowienie zakresów obowiązków i uprawnień pracowników, stanowiło niejako pełne przyzwolenie w kwestii ustanowienia celów na poziomie wydziału i katedr. Cele główne, określone przez kolegium dziekańskie, to:

■ utrzymanie i ugruntowanie pełni praw akademickich,

■ zapewnienie stałego rozwoju kadry naukowo – dydaktycznej,

■ zapewnienie warunków utrzymania wysokiej jakości kształcenia i doskonalenia programów nauczania,

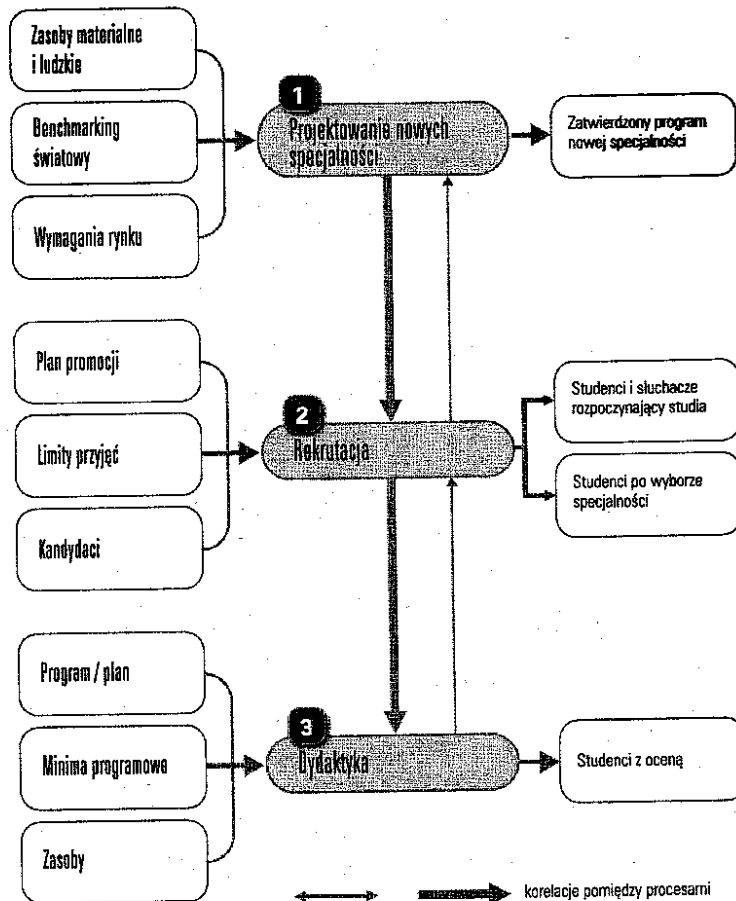
■ zapewnienie zasobów materialnych dla realizacji procesów dydaktycznych.

Wymienione cele korespondują z założeniami polityki jakości oraz procesami (mapa procesów). W dalszej kolejności, nadal na poziomie Wydziału cele niniejsze zostały rozpisane na zadania. Dla każdego z celów i zadań określone zostały zasady oceny ich realizacji, wskazani zostali odpowiedzialni za realizację.

Po zaprezentowaniu i zatwierdzeniu pełnego zestawienia celów i zadań dla Wydziału, na ich podstawie kierownicy katedr opracowali zadania dla kierowanych przez siebie katedr. Udało się w tym względzie opracować spójny system planowania na wszystkich szczeblach Wydziału, przy poszanowaniu niezależności kierowników katedr (podlegają bezpośrednio Rektorowi AE, a nie Dziekanowi). Jednym z przyjętych zasad doskonalenia systemu, w zakresie planowania jakości była zmiana okresu stawiania celów – na rok akademicki, a nie kalendarzowy oraz określanie przez kolegium dziekańskie minimalnych celów dla poszczególnych katedr – pod kątem wymagań KBN, ich uzgadnianie i zatwierdzanie, jako obowiązujące dla kierowników katedr, na Radzie Wydziału.

Podejście procesowe

Od samego początku prac nad systemem wykonana została mapa procesów, mimo że obowiązywały wtedy jeszcze normy ISO serii 9000: 1994, a dostępny był tylko projekt nowego wydania ISO 9001. Wymagania związane z podejściem procesowym wydawały się pewne. Przyjęto, że proces to łańcuch powiązanych w logiczny sposób czynności, które wykorzystując dostępne zasoby (pracowników, materiały, informacje, wyposażenie) przetwarza wejścia w wyjście prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu². W trakcie ma-



Rys. 2. Mapa procesów Wydziału Towaroznawstwa – procesy podstawowe. Źródło: Księga Jakości AE WT, wydanie 2

powania wykorzystano w określonym zakresie model referencyjny APQC³ i metodę P4. W roku 2002 wykorzystane zostanie oprogramowanie wspierające zarządzanie procesowe oraz nadzorowanie dokumentacji.

Podstawą podejścia procesowego na Wydziale Towaroznawstwa jest mapa procesów, na którą składają się:

- procesy podstawowe – dla których określone zostały wzajemne korelacje,
- procesy równoległe – których dane wyjściowe są konieczne dla realizacji więcej niż jednego procesu podstawowego.

Mapę procesów Wydziału Towaroznawstwa budują:
 ■ procesy podstawowe (rys. 2): projektowanie nowych specjalności, rekrutacja, dydaktyka,

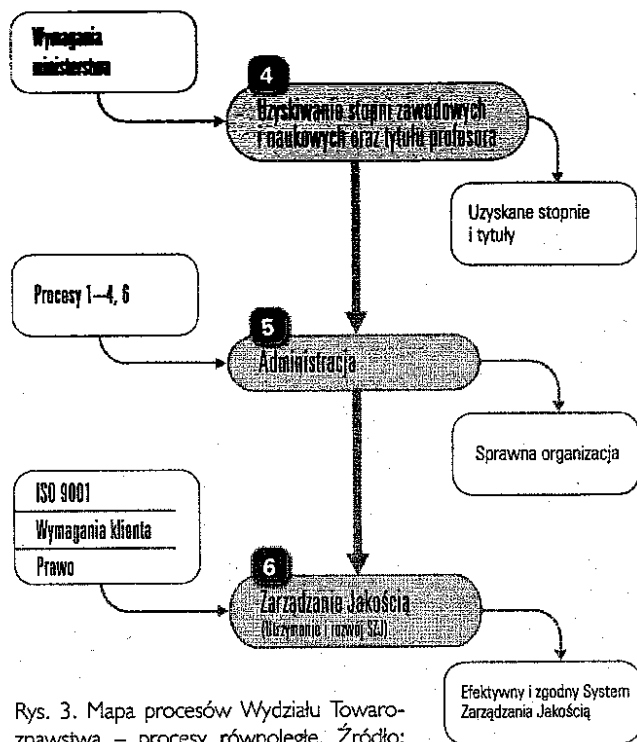
■ procesy równoległe (rys. 3): uzyskiwanie stopni zawodowych i naukowych oraz tytułu profesora, administracja, zarządzanie jakością.

W odniesieniu do każdego procesu, określone są:
 1. Cel – podstawowy cel, osiągnięciu którego służy realizacja procesu,

2. Lider – pracownik odpowiedzialny za przebieg procesu oraz jego rozwój, w podstawowym zakresie,

² por. M. Hammer, Beyond Reengineering, HarperCollins-Business, USA, 1998, s. 13; M. Hammer, J. Champy, Reengineering the Corporation, HarperCollinsBusiness, USA, 1993, s. 35.

³ American Productivity & Quality Center, Artur Andersen & Co.; Process Classification Framework



Rys. 3. Mapa procesów Wydziału Towaroznawstwa – procesy równoległe. Źródło: Księga Jakości AE WT, wydanie 2

3. Zakres – wskazany dla całego Wydziału przez dokumenty systemowe stanowiące podstawę jego realizacji oraz inne założenia; określające kryteria i metody niezbędne do wspomaganie funkcjonowania i nadzorowania tych procesów,

4. Charakterystyka – opis kryteriów realizacji i weryfikacji poszczególnych procesów.

W przypadku każdego procesu określone zostały dane wejściowe (informacje, dokumenty, zapisy) oraz dane wyjściowe decydujące o skuteczności jego przebiegu.

Na etapie planowania i realizacji poszczególnych procesów zapewniona jest dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomaganie funkcjonowania i monitorowania procesów.

Przyjęty system planowania, zakłada stawianie celów i doskonalenie każdego procesu. Podobnie audyty jakości są planowane i realizowane w odniesieniu do poszczególnych procesów.

Audyty wewnętrzne i certyfikacja systemu zarządzania jakością ISO 9001: 2000

Zgodnie z przyjętym harmonogramem przygotowań do certyfikacji, w marcu i kwietniu 2001 roku przeprowadzone zostały audyty wewnętrzne. Wskazani zostali auditorzy wiodący dla auditów wszystkich procesów, ci z kolei wybrali zespoły auditorów oraz opracowali szczegółowe programy auditów. Na szczególną uwagę zasługuje podkreślenie zaangażowania studentów IV i V roku w przeprowadzaniu auditów pod kierunkiem auditorów wiodących i pomimo wcześniejszych obaw o wzajemne relacje pomiędzy auditorami i auditowanymi, po przeprowadzeniu pierwszej tury uznaliśmy takie rozwiązania za korzystne. Są one szczególnie cenione przez studentów, którzy nabywają doświadczenia praktycznego.

W maju 2001 roku odbyła się ocena dokumentacji przeprowadzona przez DNV oraz pierwsza część auditu certyfikacyjnego w zakresie planowania i prowadzenia zajęć wykładowych i ćwiczeń, z uwagi na kończące się zajęcia dydaktyczne przed sesją letnią. Druga część auditu została przeprowadzona na początku czerwca 2001 roku i ostatecznie Wydział Towaroznawstwa otrzymał rekomendację. Wręczenie certyfikatu miało bardzo uroczystą oprawę, przy okazji obchodów 75-lecia Akademii Ekonomicznej.

Utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością

W maju 2001 roku odbył się pierwszy przegląd systemu zarządzania jakością, dokonywany przez władze Wydziału. Ze zrozumiałych względów był zdominowany przez ocenę stopnia przygotowania do certyfikacji i większość wniosków i postanowień, jakie na nim zapadły zostały podporządkowane tej właśnie kwestii. Jednak z kilku zagadnień, jakie wyznaczono

| | Procesy | Dziekan | Pełnomocnik Dziekana | Kolegium Dziekańskie | Rada Wydziału | Kierownicy Katedr | Kierownik Dziekanatu |
|--------------------|---------|---------|----------------------|----------------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Procesy podstawowe | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Procesy równoległe | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

■ Odpowiedzialność pełna ■ Odpowiedzialność częściowa

Tab. 2. Macierz procesów i odpowiedzialności w systemie zarządzania jakością Wydziału Towaroznawstwa. Źródło: Księga Jakości AE WT, wydanie 2.

na kolejny rok już funkcjonującego systemu zarządzania jakością, podstawowe dotyczyło dokonania przeglądu dokumentacji systemu pod kątem zwiększenia jej stosowalności. Było to poddyktowane założeniem znalezienia najkorzystniejszej liczby, formy oraz szczegółowości procedur wobec innych dokumentów nadzorowanych, np. ustawy o szkolnictwie wyższym, czy regulaminów wewnętrznych uczelni. Proces weryfikacji, realizowany pod nadzorem członków zespołu sterującego, zakończył się w grudniu 2001 roku ponownym wydaniem wszystkich dokumentów. Przyjęta zasada, że weryfikacji dokonywali inni pracownicy niż je opracowywali pierwotnie, zapewniła pogodzenie różnych oczekiwań wobec udokumentowanych założeń systemu. Ostatecznie wbrew oczekiwaniom liczba procedur nie uległa zmniejszeniu, powstały nowe dokumenty, większość została zmodyfikowana.

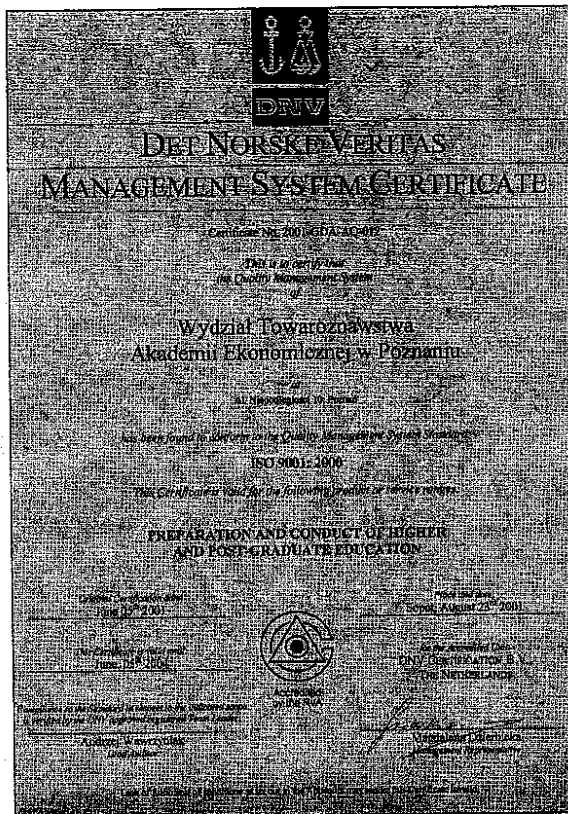
Zespół sterujący pierwotnie powołany do nadzorowania prac wdrożeniowych nad systemem, nie został rozwiązany, nastąpiły w nim tylko zmiany personalne. I tak, jak w okresie przed certyfikacją w każdym tygodniu odbywa się stałe spotkanie zespołu oraz Kolegium Dziekańskiego, co wszyscy uznali za potrzebne.

Ostatni przegląd systemu zarządzania jakością został przeprowadzony w marcu 2002 roku.

Wiodący temat, jaki przyjęto na najbliższy rok, to wdrożenie oprogramowania wspierającego zarządzania procesowe oraz nadzorowanie dokumentacji. Praktycznie od kwietnia 2002 roku jest realizowane to przedsięwzięcie, tak żeby od października zapewnić dostępność użytkowników do dokumentacji w intranecie.

Do najważniejszych innych postanowień przeglądu można także zaliczyć zamierzenia:

- przeprowadzenie powszechnej dyskusji nad zasadami planowania w systemie zarządzania jakością – stawiania celów, ich mierzalności oraz sprawozdawczości w tym zakresie,
- wyeksponowanie zasad walidacji procesu dydaktycznego w księdze jakości,
- jednoznaczne określenie niezgodności w procesie dydaktycznym, dokładnego określenia ich źródeł oraz zasad podejmowania działań naprawczych i korygujących,



- wprowadzenie dodatkowych stałych spotkań studentów z dziekanem i pełnomocnikiem ds. zarządzania jakością, w celu zgłaszania zastrzeżeń do procesu dydaktycznego (spotkania w kwietniu każdego roku dla studentów lat 1-2 oraz 3-4),

- poddanie weryfikacji dotychczasowej metodyki oceny skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością,

- zachęcanie do pisania prac magisterskich przez studentów Wydziału, dotyczących systemowego zarządzania jakością na Wydziale,

- poddanie weryfikacji system planowania i prowadzenia auditów wewnętrznych na wydziale, zmiana jego aktywności,

- nawiązanie ściślejszej współpracy z odpowiedzialnymi za badania

satisfakcji studentów z ramienia uczelni i dokonanie większej korelacji prowadzonych badań na Wydziale,

- wydawanie wewnątrzwydziałowej gazetki informacyjnej związanej m. in. z systemem zarządzania jakością ISO 9001.

W dniach 7 – 8 marca 2002 roku na Wydziale Towaroznawstwa został przeprowadzony audit kontrolny, na którym wskazane zostały nieliczne niezgodności drugoplanowe oraz obserwacje.

Pierwszy rok funkcjonowania systemu zarządzania jakością był bardzo korzystny dla Wydziału. Nie jest proste dokonanie oceny, w jakim stopniu system zarządzania jakością przyczynił się np. do podniesienia kategorii Wydziału w ocenie KBN, ale nikt nie ma wątpliwości, że miał bardzo istotny udział. I najważniejsze – studenci Wydziału wyrażają dobre opinie o zmianach, jakie nastąpiły w ostatnim okresie na Wydziale.

Literatura:

- M. Hammer, Beyond Reengineering, HarperCollinsBusiness, USA, 1998, s. 13; M. Hammer, J. Champy, Reengineering the Corporation, HarperCollinsBusiness, USA, 1993, s. 35.
- American Productivity & Quality Center, Artur Andersen & Co.; Process Classification Framework Księga jakości Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, wydanie 2.
- J. Łuczak, Zarządzanie projektem ISO 9001: 2000 na Wydziale Towaroznawstwa AE w Poznaniu, 2000.