

Zenon Foltynowicz, Marta Purol

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**DOBRE PRAKTYKI WYDZIAŁU TOWARozNAWSTWA
AE W POZNANIU (LAUREATA WIELKOPOLSKIEJ
NAGRODY JAKOŚCI 2007) W ZARZĄDZANIU KADRAMI**

Wydział Towaroznawstwa (WT) Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (AEP) jest jednym z liczących się w Polsce ośrodków kształcenia specjalistów z zakresu kształtowania oraz ochrony jakości wyrobów i usług. Podjęcie studiów na WT pozwala na zdobycie interdyscyplinarnej wiedzy stanowiącej połączenie nauk ekonomicznych i przyrodniczych. Jako jednostka oferująca wysoką jakość świadczonych usług dydaktycznych wydział jest nastawiony na sukces, dlatego stale podejmuje działania zmierzające do osiągania najwyższej postawionych celów. Już w 2001 r. WT AEP wdrożył (jako pierwszy wydział akademicki w Polsce) system zarządzania jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001:2000, a w konsekwencji otrzymał rekomendację i certyfikat jednostki certyfikującej Det Norske Veritas (DNV). Podjęty wysiłek poprzedzony był kompleksową analizą z zakresu niezbędnych posunięć organizacyjnych, które miały zaplecze zarówno merytoryczne, jak i materialne. Wyznaczona przez dziekana WT komisja ds. jakości kształcenia, na której czele stał pełnomocnik dziekana ds. zarządzania jakością, opracowała założenia do misji, polityki jakości, celów jakościowych, procesów zarządzania oraz dokumentacji systemowej, które konsekwentnie realizowano [3, s. 191]. WT utrzymuje system zarządzania jakością do dziś, trzykrotnie odnawiając certyfikat zarządzania jakością w DNV. Doświadczenia w zarządzaniu jakością w tak specyficznym obszarze, jakim jest świadczenie usług dydaktycznych, powodowały dążenie WT do osiągania jak najlepszych rezultatów i doskonalenia wszystkich obszarów funkcjonalnych organizacji. To skłoniło władze wydziału do podjęcia wyzwania i sprostania wymaganiom środowisk akademickich, wymagań państwowych oraz filozofii TQM. W 2007 r. WT określano wewnętrznie w AEP jako wydział z laurami, ponieważ w roku akademickim 2006/2007 uzyskał cztery niezależne wyróżnienia i dowody potwierdzające dbałość o realizację procesu dydaktycznego oraz jakość badań naukowych:

- 22-23 października 2006 r. odbyła się wizyta Zespołu Oceniającego Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych (FPAKE); kierunek „towaroznawstwo” został wyróżniony akredytacją środowiskową, czyli uzyskał dowód

(certyfikat), że studia realizowane na WT spełniają standardy jakości określone przez liderów na rynku edukacji wyższej w Polsce (Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, Akademię Ekonomiczną w Katowicach, Akademię Ekonomiczną w Krakowie oraz Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu);

- 8-9 maja 2007 r. WT był wizytowany przez Zespół Oceniający Państwowej Komisji Akredytacyjnej (PKA); kierunek „towaroznawstwo” uzyskał ocenę pozytywną, co oznacza, że studia realizowane na wydziale spełniają wymagania formalnoprawne w zakresie świadczenia usług dydaktycznych;
- 5-6 czerwca 2007 r. na WT odbył się audyt recertyfikacyjny przeprowadzony przez zespół audytorów międzynarodowej jednostki certyfikującej Det Norske Veritas mający na celu ocenę zgodności funkcjonującego systemu zarządzania jakością z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001:2000, który zakończył się pozytywną rekomendacją do wydania certyfikatu zarządzania jakością;
- 6 czerwca 2007 r. decyzją Komitetu Wielkopolskiej Nagrody Jakości WT uzyskał Nagrodę Główną Wielkopolskiej Nagrody Jakości w kategorii organizacji publicznych i instytucji za doskonałość rozwiązań w zarządzaniu przez jakość (TQM).

Wymagania stawiane przez różnego typu standardy i podejścia jakościowe motywują WT do ciągłego doskonalenia. Zostało to już wpisane w codzienną pracę naukowo-dydaktyczną oraz w praktyki pracowników. Wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001 przyniósł jednostce wiele korzyści. Oparty jest na podejściu procesowym oraz ustanowionych procedurach i instrukcjach, uzupełniając tym samym zasady funkcjonowania WT. Funkcjonowanie wielu procedur i instrukcji podniosło jakość pracy nie tylko na wydziale, ale przeniosło się na grunt ogólnouczelniany. Wdrożony na WT SZJ nie dotyczy jedynie procesu dydaktycznego realizowanego na wydziale, ale ma wpływ na całokształt podejmowanych działań¹, między innymi na zarządzanie kadrami. Można powiedzieć, że WT wypracował pewne dobre praktyki w zarządzaniu kadrami, stwarzając lepsze możliwości do motywacji i rozwoju pracowników. Do takich działań można zaliczyć:

- ustanowienie procedur awansowych,
- opracowanie i wdrożenie punktowego systemu motywacyjnego,
- wdrożenie systemu oceny zajęć dydaktycznych (badanie opinii studentów i hospitacje),
- wyodrębnienie puli ze środków statutowych na potrzeby SZJ,
- przeprowadzanie badania satysfakcji pracowników,
- ustanowienie procedur oceny pracowników,
- planowanie i osiąganie celów jakościowych nastawionych na rozwój pracowników,
- opracowanie i wdrożenie skutecznych metod komunikacji wewnętrznej.

¹ Mimo że zakres uzyskanego certyfikatu uwzględnia tylko ten obszar.

Tak zwane procedury awansowe normują wymagania i tok postępowania w konkursach zatrudnieniowych: od asystenta, po profesora zwyczajnego. Określone wymagania, wykaz niezbędnych dokumentów i tok postępowania ułatwiają życie zarówno aplikującym, jak i decydującym o wyniku postępowania. Do osiągnięć szczególnie wpływających na jakość życia naukowego na WT zaliczyć należy dwa aspekty związane z zarządzaniem jakością, a mianowicie: punktowy system wszczęcia postępowania habilitacyjnego i profesorskiego oraz podział środków na badania statutowe na podstawie uzyskanego dorobku publikacyjnego mierzonego liczbą punktów za publikacje.

W ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowym znajdują się sformułowania: „Do przewodu habilitacyjnego może być dopuszczona osoba, która uzyskała znaczny dorobek naukowy (art. 16)” oraz „Tytuł profesora może być nadany osobie, która ma osiągnięcia naukowe znacznie przekraczające wymagania stawiane w przewodzie habilitacyjnym” (art. 26)². Taki enigmatyczny zapis może być dość dowolnie interpretowany zarówno przez kandydatów, jak i przez rady uprawnionych jednostek czy wyższe instancje. Kiedy kandydat ma znaczący dorobek naukowy wystarczający do wszczęcia postępowania? Różne rady wydziałów oraz sekcje Centralnej Komisji ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych podchodzą do tego zagadnienia w odmienny sposób. Jednym wystarcza monografia, inne jednostki z kolei wymagają znacznej liczby publikacji z Listy filadelfijskiej popartej wysokim indeksem cytowań. Rozwiązanie przyjęte w ramach systemu zarządzania jakością na WT Akademii Ekonomicznej w Poznaniu oparte jest na tzw. 100 punktach. Mianowicie, warunkiem wszczęcia postępowania habilitacyjnego czy wniosku o profesurę jest uzyskanie przez kandydata 100 punktów za dorobek naukowy liczonych według wytycznych takich jak przy ankietyzacji jednostki. Czy to dużo, czy mało? Dla niektórych początkowo dużo, jednak przy systematycznej aktywności publikacyjnej większość kandydatów nie ma z tym problemu. Wprowadzenie tego warunku uchwałą Rady WT istotnie sposób ułatwiło życie władzom dziekańskim. W momencie, gdy zgłasza się kandydat, mają one konkretny argument, który pozwala podjąć decyzję. Bez znaczenia jest np. wiek kandydata czy inne, nie zawsze merytoryczne, aspekty. Również dla kandydatów jest to pewne ułatwienie, gdyż nie naraża ich na stres związany z podświadomym pytaniem: „rozpoczną procedurę czy nie?”. W początkowym okresie wymóg ten nie był popularny w społeczności towaroznawców, jednakże Wydział Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, po uzyskaniu uprawnień habilitacyjnych, również przyjął taki limit. Należy mieć nadzieję, że kiedyś również Centralna Komisja ds. Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych wdroży podobny system.

² Art. 16 i 26 Ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, DzU 2003 nr 65, poz. 595.

Jak wiadomo, wielkość dotacji na badania statutowe uzależniona jest od kategorii, jaką uzyskuje dana jednostka podczas oceny parametrycznej. Wśród wielu uwzględnianych parametrów są punkty za opublikowane publikacje oraz inne formy aktywności naukowej. W wielu jednostkach dotacja ta jest dzielona na poszczególne zespoły badawcze na podstawie wypracowanych zasad podziału. Przed pięcioma laty, w początkowym okresie działania systemu zarządzania jakością, WT AEP uporządkował również ten obszar funkcjonowania. Dotychczasowy system „uznaniowy” został zastąpiony przez system punktowy, który można scharakteryzować w sposób następujący: „im więcej publikujesz wartościowych prac, tym więcej uzyskujesz środków na badania”. Każda pozycja w dorobku ma swoją wartość punktową, sumowany jest dorobek poszczególnych zespołów badawczych i obliczana jest wartość jednego punktu, co przekłada się następnie na wielkość dotacji. System nie od razu spotkał się z pozytywnym przyjęciem, jednakże po kilku latach funkcjonowania raczej nie ma przeciwników. Bezdyskusyjnie przyczynił się do zwiększenia aktywności wielu zespołów. WT jest praktycznie jedynym wydziałem w AEP, którego pracownicy mają publikacje w czasopiśmie z Listy filadelfijskiej. System został zauważony również przez władze uczelni i najpierw został zaimplementowany do podziału środków na badania własne, a następnie również stopniowo na badania statutowe na pozostałych wydziałach [2].

System zarządzania jakością w znacznej mierze wpływa na zachowania i zaangażowanie pracowników WT. Kolegium Dziekańskie WT zgodnie z decyzją Rady WT dysponuje częścią środków przyznawanych na badania statutowe dla wydziału. Wyodrębniono z niej tzw. pulę dziekańską, która w 2005 r. stanowiła 15% przyznanych środków, a od roku 2006 jest to 10%. Środki z „puli dziekańskiej” wydawane są na dofinansowanie specjalistycznej aparatury naukowo-badawczej, na odbudowę aparaturowej bazy dydaktycznej, publikacje, programy komputerowe, podróże służbowe oraz utrzymanie i doskonalenie SZJ (np. audyt certyfikacyjny, szkolenia audytorów wewnętrznych). Daje ona możliwość pewnego manewru i finansowania potrzeb wynikających z uznanej aktywności naukowej lub dydaktycznej pracowników. Budowanie lojalności i zaangażowania jest dużym wyzwaniem w organizacji, jaką jest AEP, zatrudniającej blisko 1200 pracowników oraz kształcącej ponad 16 000 studentów. Podejmowane inicjatywy obejmują: badanie satysfakcji pracowników w aspekcie relacji i zadowolenia z pracy oraz zapewnianie bezpieczeństwa zatrudnienia. Wymienione działania mierzone są średnim indeksem: satysfakcji ze współpracy z najbliższymi współpracownikami, satysfakcji z pracy dydaktycznej, satysfakcji z pracy naukowej, satysfakcji z pracy administracyjnej, satysfakcji ze współpracy z kierownikiem jednostki organizacyjnej, satysfakcji w miejscu pracy (ergonomia), satysfakcji ze współpracy z innymi działami, satysfakcji z bazy dydaktycznej, satysfakcji z pracy władz uczelni oraz średnią długością zatrudnienia pracowników uczelni. Badania takie są przeprowadzane cyklicznie, a wyniki

prezentowane są w postaci raportu o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej opracowywanego przez pracowników AEP [4].

Doskonalenie obszaru zarządzania kadrami na WT jest elementem misji, wizji oraz polityki jakości. W nich zawarte są deklaracje dotyczące realizacji strategii doskonalenia jakości kształcenia oraz jakości prowadzonych badań naukowych, a uwzględniają one następujące priorytety:

- satysfakcję studentów i pracowników WT,
- zapewnienie studentom dostępu do wszechstronnej, interdyscyplinarnej, aktualnej i praktycznej wiedzy przyrodniczo-ekonomicznej,
- utrzymanie wiodącej pozycji wydziału legitymującego się pełnią praw akademickich wśród ośrodków oferujących studia na kierunku „towaroznawstwo”,
- zwiększenie świadomości społecznej dotyczącej kierunku, w szczególności zakresu kształcenia, badań naukowych oraz ich wpływu na współczesną gospodarkę,
- zwiększenie międzynarodowej mobilności studentów i pracowników WT,
- podwyższenie aktywności pracowników WT dotyczącej aplikowania w krajowych i międzynarodowych programach naukowo-badawczych,
- rozwój młodej kadry naukowo-dydaktycznej.

Rola pracownika odgrywa zatem bardzo istotną rolę w budowaniu świadomości i podnoszeniu poziomu jakości kształcenia na WT. Doskonalenie systemu zarządzania jakością odbywa się między innymi przez planowanie i osiągnięcie celów jakościowych. Ustanowiona polityka jakości stanowi ramy dla ustalenia tych celów. Najwyższe kierownictwo opracowuje cele ogólne i zadania związane z realizacją założeń polityki jakości, misji wydziału oraz ze zdefiniowanymi procesami, wskazując jednocześnie odpowiedzialności za ich przełożenie na cele i zadania poszczególnych komórek organizacyjnych (katedr i dziekanatu), a także za ich realizację i monitorowanie. Jednym z obszarów do formułowania celów w ramach funkcjonującego systemu zarządzania jakością są „Stanowiska i tytuły”, co jednoznacznie określa strategię WT w zakresie rozwoju kadry dydaktycznej kierunku. Dotyczy ona głównie awansów stanowiskowych, zatrudniania pracowników, a także tworzenia planu indywidualnych prac naukowych weryfikowanych w trakcie seminariów naukowych, organizowania zebrań naukowych WT itd.

Mając na uwadze sposoby motywowania nauczycieli akademickich do doskonalenia procesu dydaktycznego, należy wspomnieć o funkcjonującym na WT systemie oceny zajęć dydaktycznych. Na wydziale ustanowiono procedurę zasad postępowania w związku z oceną zajęć dydaktycznych przez studentów oraz określono zasady przeprowadzania hospitacji i badania zadowolenia absolwentów WT.

WT przywiązuje szczególną wagę do identyfikacji wymagań klienta oraz stara się reagować na te wymagania w taki sposób, aby wzrastało zadowolenie studentów. Opinia klienta powinna stanowić jeden z elementów projakościowej strategii szkoły

wyższej. Satysfakcja klienta (studenta), pojmowana jako ocena stopnia spełnienia jego wymagań, jest istotnym źródłem informacji wspierającym proces decyzyjny organizacji (szkoły wyższej). Wyniki badań jakości usług edukacyjnych często stanowią podstawę strategicznego zarządzania uczelniami. Dowodem na to, jak ważne dla WT jest pozyskanie informacji o jakości świadczonych usług edukacyjnych, było poszukiwanie i doskonalenie metod badania opinii studentów AEP. Rozpoczęty w roku 2006 projekt badawczy (pod kierownictwem doktora D. Wosika) dotyczący studenckiej oceny jakości kształcenia na przykładzie Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie miał na celu opracowanie modelu charakterystyki wymiarowej kształcenia postrzeganej przez studentów, wyznaczenie współczynników ważności wymiarów charakterystyki kształcenia, opracowanie modelu jakości postrzeganego przez studentów, a przede wszystkim przeprowadzenie pomiaru jakości kształcenia. Wykorzystano w tym celu metodykę konstruowania kwestionariusza do pomiaru jakości funkcjonalnej według prof. S. Doroszewicza. Wyniki z realizacji tego projektu potwierdziły, że uwzględnianie informacji zwrotnej od studentów jest zagadnieniem bardzo ważnym, oraz wskazały na perspektywę zmian w metodyce prowadzenia badań satysfakcji klienta. Na przykład należałoby wziąć pod uwagę bardziej złożony model jakości będący rezultatem integracji wyników badań wobec postaw różnych stron zainteresowanych kształceniem [1, s. 193].

Ponadto prowadzi się badania zadowolenia studentów według procedury przyjętej dla AEP. Wyniki badań zadowolenia studentów w ostatnim okresie wskazują na efektywność systemu zarządzania na WT. Wzrasta odsetek studentów oceniających zdecydowanie pozytywnie wykłady i ćwiczenia (z 40 na 46,5%), do zera zmalał odsetek studentów oceniających ćwiczenia zdecydowanie negatywnie. Jest to wynik podjętych działań naprawczych. Na uwagę zasługuje również ocena działalności personelu dziekanatu. Odsetek ocen zdecydowanie pozytywnych wynosi 40% przy braku ocen zdecydowanie negatywnych. Kolejny dziekanat innego wydziału uzyskał zaledwie 17% ocen zdecydowanie pozytywnych i prawie tyle samo ocen zdecydowanie negatywnych. Zgodnie z wynikami ostatniego badania opinii studentów w odniesieniu do opinii „Zajęcia były dobrze przygotowane (w tym układ zajęć, zagospodarowanie czasu, oprzyrządowanie zajęć, przykłady praktyczne)” oraz opinii „Zajęcia były prowadzone ciekawie i przystępnym językiem” na studiach dziennych najlepiej wypadł WT. W przypadku opinii „Ocena mojej pracy przez prowadzącego zajęcia była sprawiedliwa i rzetelna” większość studentów na studiach dziennych i zaocznych uważa, że ocena ich pracy była sprawiedliwa i rzetelna. Większość studentów studiów dziennych i zaocznych dobrze oceniła zachowanie prowadzącego w stosunku do studentów (na wszystkich wydziałach średnia ocena przekroczyła poziom 4), w tym najlepiej oceniono WT [4].

Ocena pracowników dydaktycznych prowadzona jest także metodą hospitacji. Obejmuje ona prowadzone przez pracowników naukowo-dydaktycznych ćwiczenia

i wykłady. Kierownik katedry lub wyznaczony przez niego pracownik katedry przeprowadza hospitację zajęć, biorąc pod uwagę jasność ujęcia celów i przedstawienia omawianych tematów, treść merytoryczną oraz metody uaktywniania studentów (w przypadku ćwiczeń). Po przeprowadzeniu hospitacji kierownik katedry bądź wyznaczony pracownik przeprowadzający hospitację zobowiązany jest do złożenia stosownego sprawozdania.

W ramach oceny wykładowców i prowadzących zajęcia na AEP funkcjonuje również dość nietypowy system wyróżniania najlepszych nauczycieli akademickich nagrodą „Victorii” ustanowioną przez Parlament Studencki AEP. Pracownicy WT każdego roku są uznawani za najlepszych w AEP.

Wszystkie zasady określające politykę kadrową na WT zostały uwzględnione w opisie procesu zarządzania zasobami ludzkimi zdefiniowanego w ramach wdrożonego i stale doskonalonego systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001:2000. Reguły postępowania oraz odpowiedzialności związane z przebiegiem tego procesu zostały określone w udokumentowanych procedurach i instrukcjach systemowych dotyczących zatrudniania i oceny pracowników naukowo-dydaktycznych, naukowo-technicznych oraz administracyjnych, uzyskiwania stopni naukowych i tytułów naukowych, a także podnoszenia kwalifikacji.

Dzięki przedstawionym działaniom projakościowym WT stara się wpływać na jakość zarządzania kadrami. Poprzez stawianie nowych celów w ramach strategii rozwoju, a także wprowadzanie działań doskonalących WT rozwiązuje identyfikowane problemy, dążąc do jak najwyższej jakości zarządzania jednostką organizacyjną szkoły wyższej. Istotnym problemem jest na przykład wieloletowość. Obserwuje się bezpośrednią zależność między wieloletowością a malejącą liczbą publikacji pracowników. Niestety przy tak dużym obciążeniu dydaktycznym nie starcza czasu na pisanie wartościowych publikacji. Zauważyć można również zjawisko zmniejszenia liczby publikacji wkrótce po podjęciu pracy na kolejnym etapie. Stworzenie jak najlepszych warunków pracy zachęcających tym samym młodą kadrę do aktywności naukowej jest wyzwaniem dla WT. Wczesna identyfikacja potencjałów doskonalenia jest gwarancją realizowania strategii jakościowej WT. Ta zdolność przewidywania musi być wpisana w zarządzanie organizacją, szczególnie w zarządzanie szkołą wyższą. To bowiem uczelnia zobowiązana jest dzisiaj oferować programy, które jutro będą miały wpływ na jakość życia jej absolwentów i jakość życia społeczeństwa w ogóle. Uczelniami należy zatem zarządzać jak przedsiębiorstwami – tyle że zyskiem są w tym przypadku nie tylko uzyskane dochody, lecz głównie jak najwyższa jakość kształcenia, a także jakość publikacji naukowych [3, s. 188]. Obecnie możemy mówić o sukcesie WT w aspekcie wdrażania rozwiązań projakościowych i spełniania wymaganych standardów kształcenia. Uzyskany efekt okupiony był dużym wysiłkiem ze strony najwyższego kierownictwa i pracowników WT, który

przyniósł jednocześnie wymierne korzyści. W przyszłości WT, jako wydział nastawiony na rozwój, z pewnością będzie otwarty na nowe wyzwania w zakresie podnoszenia jakości kształcenia i badań naukowych.

Literatura

- [1] Adamus A., Wosik D., *Studencka ocena jakości kształcenia na przykładzie Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, [w:] *Systemy zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym – aspekty praktyczne*, red. D. Wosik, AE, Poznań 2007.
- [2] Fazlagić A.J., Olsztyńska A., *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, AE, Poznań, 2007.
- [3] Jasiczak J., *Zapewnienie jakości kształcenia poprzez system norm ISO 900. Certyfikacja czy akredytacja systemów edukacyjnych?*, [w:] *Techniczne i ekonomiczne aspekty jakości*, red. S. Doroszewicz, SGH, Warszawa 2002.
- [4] *Wyniki badania opinii studentów o zajęciach w uczelni „Jakość kształcenia w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”*, AE, Poznań 2007.

GOOD PRACTICES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM ADOPTED BY FACULTY OF COMMODITY SCIENCE, POZNAN UNIVERSITY OF ECONOMICS – THE WINNER OF WIELKOPOLSKA QUALITY AWARD IN 2007

Summary

In 2007 Faculty of Commodity Science, Poznan University of Economics (FCS, PUE), has been granted Wielkopolska Quality Award under the category of public organizations and institutions as a result of excellence in Total Quality Management. Beforehand, FCS took such improvement activities as: implementation and re-certification of the quality management system according to ISO 9001:2000 along with recognition by state and university commissions for accreditation. Good practices related to human resources management system have been established concerning motivation and professional development of employees.

This article aims at presenting such good practices at FCS as:

- promotion procedure,
- motivation system,
- teacher's evaluation system (student satisfaction survey, observations),
- staff satisfaction survey,
- setting of quality goals,
- evaluation of employees,
- internal communication.

Effectiveness of the above mentioned practices has been confirmed by positive students' evaluations together with results of the PUE's Intellectual Capital Report.