

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

Usługi 2014

**Wybrane uwarunkowania
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-442-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis	13
Agata Jonas: Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług	24
Katarzyna Kawaliło-Cześniak: Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa	34
Jan Kreft: Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach	43
Joanna Macalik: Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych	51
Kazimierz Rogoziński: Service design – czworako ujęty	61
Wiesław Urban: Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach	72

Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

Anna Drapińska: Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie	83
Marek Gnusowski: Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych	94
Izabela Kowalik: Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych	104
Dariusz Oczachowski: Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami	116
Aleksander Panasiuk: Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	127
Krzysztof Rutkiewicz: Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011	137
Elżbieta Skąpska: Znaczenie innowacji produktowych w usługach	150

Rafał Szymański: Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
Andrzej Szymkowiak: Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
Monika Wawer: Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska: Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
Hanna Mackiewicz: Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
Anita Proszowska: Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
Agata Szkiel: Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
Joanna Wierzowiecka: Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

Summaries

Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
Agata Jonas: The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
Katarzyna Kawalilo-Cześniak: Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

Jan Kreft: Crowdsourcing – free source of services in media	50
Joanna Macalik: Contemporary mass recipient as a challenge for museum services	59
Kazimierz Rogoziński: Service design – fourfold conceived.....	71
Wiesław Urban: Service quality formation during co-creation with the customer	80

Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions

Anna Drapińska: Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world	93
Marek Gnusowski: Differences between franchise and professional service businesses	103
Izabela Kowalik: CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
Dariusz Oczachowski: Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers	126
Aleksander Panasiuk: European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
Krzysztof Rutkiewicz: Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011	149
Elżbieta Skąpska: Importance of product innovation in services.....	159
Rafał Szymański: Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices	169
Andrzej Szymkowiak: Services promotion on group buying portals – case study.....	177
Monika Wawer: Education of employees in the realization of diversity management concept	187

Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research	199
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska: Development of universities resulting from engagement in lifelong learning	223

Hanna Mackiewicz: Social responsibility of an academic teacher in educational work	233
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
Anita Proszowska: Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education?	258
Agata Szkiel: Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University	270
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: The determinants of the quality of educational services	280
Joanna Wierzowiecka: Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

Agata Szkiel

Akademia Morska w Gdyni

INTEGRACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ORAZ KONTROLI ZARZĄDCZEJ W AKADEMII MORSKIEJ W GDYNI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań w zakresie integracji systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008 z systemem kontroli zarządczej zastosowanych w Akademii Morskiej w Gdyni. W pierwszej części artykułu omówiono wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 oraz wymagania dotyczące systemu kontroli zarządczej wynikające z przepisów prawnych dotyczących finansów publicznych. Scharakteryzowano także cele wdrożenia obu systemów. Następnie przedstawiono system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2008 wdrożony w Akademii Morskiej w Gdyni oraz proces jego integracji z systemem kontroli zarządczej. Następnie omówiono poszczególne obszary integracji obu systemów, takie jak dokumentacja systemu, funkcje oraz działania realizowane w systemie. W podsumowaniu wskazano korzyści, jakie osiąga Akademia Morska w Gdyni w wyniku integracji tych dwóch systemów.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, kontrola zarządcza, szkolnictwo wyższe, integracja systemów zarządzania.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.24

1. Wstęp

Systemy zarządzania jakością budowane w oparciu o wymagania normy ISO 9001:2008 są coraz powszechniej wdrażane w różnego typu organizacjach produkcyjnych i usługowych. Na wdrożenie systemu decyduje się również coraz więcej polskich uczelni, które system ten traktują jako narzędzie zarządzania umożliwiające im ciągle zwiększanie skuteczności realizowanych procesów, podnoszenie jakości świadczonych usług, zwiększanie zadowolenia studentów, a w rezultacie zwiększanie konkurencyjności uczelni. Jednocześnie uczelnie publiczne, jako jednostki sektora finansów publicznych, zobowiązane są Ustawą o finansach publicznych¹ wdrożyć system kontroli zarządczej, który ma zapewnić właściwie zarządzanie

¹ Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm., art. 68.

uczelnia, a więc zapewnić, że uczelnia osiąga postawione przed nią cele, realizuje swoje zadania w sposób efektywny, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi, a jej sprawozdania są zgodne ze stanem rzeczywistym².

System zarządzania organizacją powinien integrować wszystkie konieczne aspekty zarządzania³. Jednakże funkcjonowanie w organizacji kilku odrębnych systemów zarządzania może nieść z sobą liczne trudności, wśród których wymienić można funkcjonowanie dużej liczby dokumentów (często dotyczących tych samych zagadnień) oraz brak spójności ustaleń zawartych w różnych dokumentach, powielanie tych samych czynności, nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności i uprawnień czy też konflikty wewnętrzne wynikające z priorytetowego traktowania jednego z systemów⁴. Stąd też organizacja powinna integrować poszczególne systemy cząstkowe w jeden kompleksowy system zarządzania organizacją, umożliwiając jej skuteczną i efektywną realizację celów.

Analiza porównawcza wymagań stawianych systemom zarządzania jakością zawartych w normie ISO 9001:2008 oraz przepisów prawnych dotyczących kontroli zarządczej wskazuje, że oba systemy mają zbieżne cele (np. zapewnienie zgodnego z prawem funkcjonowania organizacji, doskonalenie skuteczności realizowanych procesów) oraz wiele elementów wspólnych (np. wymaganie określania celów i planowania działalności organizacji, przeprowadzania okresowej weryfikacji systemów, podejmowania działań w celu ciągłego doskonalenia ich skuteczności). Te podobieństwa umożliwiają integrację tych dwóch systemów w jeden spójny system zarządzania organizacją.

Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań w zakresie integracji systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 z systemem kontroli zarządczej zastosowanych w Akademii Morskiej w Gdyni (AMG). Do przeprowadzenia badania wykorzystano analizę dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania wdrożonego w uczelni oraz zapisów związanych z jego funkcjonowaniem.

2. System zarządzania jakością

Jednym z powszechnie znanych i uznanych w skali międzynarodowej narzędzi systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym na jakość wyrobów i usług jest system zarządzania jakością zbudowany w oparciu o wymaga-

² *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2012, s. 18. http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_2_kompendium_wiedzy.pdf (dostęp 2.01.2014).

³ J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008, s. 419.

⁴ A. Kleniewski, M. Salerno-Kochan, *Integracja systemów zarządzania*, [w:] *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 321-322; E. Krzemień, *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Inżynierska Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy w Radomiu, Radom 2006, s. 338-339.

nia normy ISO 9001:2008. Norma ta jest ukierunkowana na wspomaganie organizacji, niezależnie od wielkości i charakteru prowadzonej działalności, w procesie wdrażania, utrzymania i ciągłego doskonalenia skutecznego systemu zarządzania jakością, który zapewnia spełnienie potrzeb i oczekiwań klientów, a w rezultacie zapewnia ich zaufanie do organizacji, a także do jej wyrobów i usług⁵.

Wymagania dotyczące systemu zarządzania jakością opisane zostały w normie ISO 9001:2008 w następujących obszarach⁶:

1. System zarządzania jakością, zawierającym ogólne wymagania dotyczące systemu oraz wymagania dotyczące jego dokumentacji.

2. Odpowiedzialność kierownictwa, obejmująca wymagania dotyczące zaangażowania kierownictwa, polityki i celów jakości, odpowiedzialności i uprawnień, komunikacji wewnętrznej oraz przeglądów zarządzania.

3. Zarządzanie zasobami, w tym zasobami ludzkimi, infrastrukturą, środowiskiem pracy.

4. Realizacja wyrobów, obejmującym wymagania dotyczące planowania i nadzorowania procesów realizacji wyrobu, projektowania wyrobu, zakupów oraz nadzorowania wyposażenia do monitorowania i pomiarów.

5. Pomiary, analiza i doskonalenie, zawierające wymagania dotyczące monitorowania i pomiarów (zadowolenia klienta, procesów i wyrobów), audytów wewnętrznych, nadzoru nad wyrobem niezgodnym z wymaganiami, analizy danych oraz doskonalenia systemu zarządzania jakością (działań korygujących i zapobiegawczych).

Norma PN-EN ISO 9001:2009 może być podstawą certyfikacji systemu zarządzania jakością. Certyfikat systemu stanowi potwierdzenie, że organizacja jest zdolna dostarczać wyroby, które stale spełniają wymagania klienta, i mające zastosowanie wymagania prawne, a także systematycznie dąży do zwiększania zadowolenia klienta przez ciągłe doskonalenie skuteczności systemu zarządzania jakością⁷.

3. System kontroli zarządczej

Na podstawie Ustawy o finansach publicznych każda jednostka sektora finansów publicznych ma obowiązek ustanowić i wdrożyć system kontroli zarządczej, rozumianej jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy⁸. Za wdrożenie oraz zapewnienie skuteczności tego systemu na poziomie jednostki odpowiedzialny jest kierownik jednostki⁹.

⁵ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, p. 1.1.

⁶ J. Łunarski, wyd. cyt., s. 256-277.

⁷ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 1.1.

⁸ Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 68.

⁹ Tamże, art. 69.

Kontrola zarządcza jest spojrzeniem na organizację, które ma ułatwić zarządzanie nią w uporządkowany sposób, zapewnić stałe usprawnianie zarządzania, a w rezultacie zapewnić zwiększanie skuteczności i efektywności funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych¹⁰. Wśród szczegółowych celów kontroli zarządczej ustawodawca wskazał zapewnienie zgodności działań jednostki z przepisami prawa oraz jej procedurami wewnętrznymi, zapewnienie skuteczności i efektywności działania jednostki, zapewnienie wiarygodności sporządzanych przez nią sprawozdań oraz ochronę wykorzystywanych przez nią zasobów¹¹. Na system kontroli zarządczej składają się takie elementy, jak¹²:

1. Zapewnienie właściwego środowiska wewnętrznego, w tym przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania personelu jednostki, stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, delegowanie uprawnień oraz zapewnienie kompetencji personelu.

2. Określanie strategii, celów i zadań oraz zarządzanie ryzykiem mogącym mieć wpływ na nieosiągnięcie przez jednostkę założonych celów, obejmujące identyfikację i analizę ryzyka, a także podejmowanie działań w celu jego wyeliminowania bądź zmniejszenia do akceptowalnego poziomu.

3. Mechanizmy kontroli, obejmujące dokumentowanie systemu kontroli zarządczej, nadzór nad realizacją założonych zadań oraz ochronę zasobów jednostki.

4. Zarządzanie informacją, komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna.

5. Monitorowanie i ocena, obejmujące bieżące monitorowanie systemu kontroli zarządczej, samoocenę, audyty wewnętrzne oraz sporządzanie sprawozdań na temat stanu kontroli zarządczej.

4. System zarządzania jakością wdrożony w Akademii Morskiej w Gdyni

Akademia Morska w Gdyni jest uczelnią państwową, która kształci przyszłych oficerów statków morskich, specjalistów w zakresie eksploatacji statków, portów, zarządzania systemem transportowym oraz innych specjalistów dla gospodarki morskiej na Wydziałach: Elektrycznym, Mechanicznym, Nawigacyjnym oraz Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa. Uczelnia prowadzi studia o profilu zarówno praktycznym, jak i ogólnoakademickim na poziomie I, II oraz III, a także oferuje studia podyplomowe oraz kursy kwalifikacyjne i specjalistyczne.

Akademia Morska w Gdyni (ówczesna Wyższa Szkoła Morska w Gdyni) jest pierwszą uczelnią wyższą w Polsce, która uzyskała certyfikat systemu zarządzania jakością na zgodność z normą ISO 9001. Początkowo system był wdrożony jedynie

¹⁰ *Kontrola zarządcza...*, s. 16-18.

¹¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 68.

¹² Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MF Nr 15, poz. 84.

w wybranych jednostkach organizacyjnych uczelni. Jako pierwsze, w roku 1998, system jakości wdrożyły wydziały Mechaniczny i Nawigacyjny¹³. Następnie, w roku 2000, systemem zarządzania jakością objęto kolejną jednostkę organizacyjną uczelni – Pion Dyrektora Administracyjnego. W 2003 r. władze AMG podjęły decyzję o objęciu systemem zarządzania jakością całej uczelni. W 2004 r. uczelnia uzyskała certyfikat systemu na zgodność z normą ISO 9001 w zakresie kształcenia na poziomie akademickim oraz prowadzenia prac naukowo-badawczych według wymagań polskich i międzynarodowych, przyznany przez Polski Rejestr Statków SA w Gdańsku.

Wdrożony w uczelni system zarządzania jakością zapewnia lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań jej obecnych oraz przyszłych studentów oraz poprawę zarządzania uczelnią. Umożliwia także dostarczanie wszystkim stronom zainteresowanym uczelni dowodów na spełnienie wymagań ustawowych, przepisów i regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, a także dowodów na ciągłe doskonalenie zdolności uczelni do spełniania wymagań. Działania doskonalące podejmowane w ramach systemu mają na celu przede wszystkim zwiększenie skuteczności procesu kształcenia, a tym samym doskonalenie jakości usług świadczonych przez uczelnię, ale również skuteczności procesów wspomagających, związanych z administrowaniem oraz zarządzaniem uczelnią.

5. Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządczej w Akademii Morskiej w Gdyni

Założeniem, jakie od początku przyświecało władzom AMG podczas wdrażania systemu kontroli zarządczej, była jego pełna integracja z funkcjonującym w uczelni systemem zarządzania jakością. Podjęto więc decyzję o integracji obu systemów na poziomie dokumentacji, funkcji i działań realizowanych w systemie.

Norma ISO 9001:2008 wymaga przyjęcia procesowego do zarządzania jakością, co oznacza obowiązek zidentyfikowania procesów realizowanych w systemie oraz powiązań między nimi, a także określenia zasad ich przebiegu, monitorowania, oceny i doskonalenia¹⁴. Także kontrola zarządcza kładzie nacisk na skuteczność i efektywność procesów realizowanych w jednostce¹⁵. W związku z tym wśród procesów realizowanych w systemie zarządzania jakością AMG zidentyfikowano nowy proces – kontroli zarządczej, który zaliczono do grupy procesów zarządzania i zapewnienia zasobów oraz uwzględniono w zaktualizowanej mapie procesów, zawartej w *Księdze jakości AMG*.

Oprócz orientacji na realizację celów i zadań, zarówno system zarządzania jakością, jak i kontroli zarządczej nakładają na kierownictwo organizacji odpowiedzial-

¹³ K. Dendura, *Metodyka wdrożenia systemu zarządzania jakością w kształceniu akademickim*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2002, s. 36.

¹⁴ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 4.1.

¹⁵ *Kontrola zarządcza...*, s. 16.

ność za skuteczne wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu. Stąd też zobowiązania władz AMG zawarte w *Polityce jakości AMG* uzupełniono o zobowiązanie zapewnienia skuteczności systemu kontroli zarządczej.

5.1. Integracja dokumentacji systemu zarządzania jakością i kontroli zarządczej

Jednym z podstawowych wymagań stawianych przez normę ISO 9001:2008 systemowi zarządzania jakością jest sporządzenie dokumentacji opisującej zasady jego funkcjonowania¹⁶. Także przepisy prawne zalecają udokumentowanie systemu kontroli zarządczej w formie wewnętrznych procedur i instrukcji¹⁷. Stąd też jednym z możliwych obszarów integracji tych dwóch systemów jest obszar dokumentacji¹⁸. Dla nowo wdrażanego w AMG systemu kontroli zarządczej nie opracowano więc odrębnej dokumentacji, lecz istniejącą dokumentację systemu zarządzania jakością uzupełniono o brakujące dokumenty wymagane w systemie kontroli zarządczej.

Funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w AMG zostało opisane w procedurze P9 *Proces kontroli zarządczej*, przygotowanej według takiej samej struktury i formy, jak pozostałe procedury systemu zarządzania jakością. Zostały w niej wyjaśnione definicje podstawowych pojęć dotyczących kontroli zarządczej, a także opisane zasady planowania prac w ramach systemu, wyznaczania celów i planów działalności uczelni oraz sporządzania sprawozdań z ich realizacji. W procedurze zostały także określone zasady weryfikacji systemu kontroli zarządczej, obejmującej przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz samooceny systemu, a także podejmowanie działań w celu doskonalenia jego skuteczności.

Ze względu na fakt, że ważnym elementem systemu kontroli zarządczej jest zarządzanie ryzykiem, które może negatywnie wpłynąć na stopień realizacji założonych celów¹⁹, jako uzupełnienie do procedury P9 *Proces kontroli zarządczej* została opracowana Instrukcja I1/P9 *Metoda identyfikacji i oceny ryzyka*. Zostały w niej określone zasady identyfikowania i analizy ryzyka, a także realizacji działań korygujących w celu jego wyeliminowania bądź obniżenia do poziomu akceptowalnego. Ponadto, w celu wystandaryzowania zapisów związanych z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, zostały opracowane wzory formularzy do sporządzania planów działalności, sprawozdań z ich realizacji, analizy ryzyka oraz podejmowanych w jej wyniku działań korygujących.

Jednym z wymagań normy ISO 9001:2008 jest zapewnienie zasobów niezbędnych do skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania jakością, a także syste-

¹⁶ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 4.2.

¹⁷ Komunikat nr 23....

¹⁸ J. Kwaśnik, *Integracja systemów zarządzania*, [w:] *Zarządzanie jakością*, cz. 1: *Systemy jakości w organizacji*, red. W. Ładoński, K. Szołtysek, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 273.

¹⁹ Komunikat nr 23....

matycznego zwiększania zadowolenia klienta²⁰. Celem kontroli zarządczej również jest ochrona zasobów jednostki²¹. Aby wyeliminować konieczność powielania dokumentów opisujących zasady zarządzania zasobami zgodnie z wymaganiami obu systemów, w AMG zostały opracowane wspólne procedury zarządzania zasobami, np. *P4-1 Realizacja planu rzeczowo-finansowego*, *P4-2 Ochrona i zabezpieczanie mienia*, *P4-6 Inwentaryzacja i gospodarka powierzonym mieniem*, *P7-1 Gromadzenie i udostępnianie zbiorów bibliotecznych i dokumentalno-muzealnych*.

Wszystkie dokumenty opisujące zasady funkcjonowania kontroli zarządczej oraz formularze wykorzystywane do utrzymywania związanych zapisów podlegają takim samym zasadom nadzorowania, a więc zapewnienia identyfikowalności, przeglądów, uaktualniania i rozpowszechniania, jak inne dokumenty systemu zarządzania jakością.

5.2. Integracja funkcji realizowanych w systemie zarządzania jakością i kontroli zarządczej

Kolejnym obszarem integracji systemów zarządzania są funkcje pełnione w systemach²². W 2003 r., w momencie rozpoczęcia prac związanych z objęciem systemem zarządzania jakością całej uczelni, na mocy zarządzenia wydanego przez Rektora AMG został powołany 11-osobowy zespół ds. systemu zarządzania jakością. W jego skład wszedł pełnomocnik Rektora AMG ds. systemu zarządzania jakością, pełnomocnicy powołani w poszczególnych jednostkach organizacyjnych uczelni oraz koordynator ds. systemu zarządzania jakością, który ówczesnie nadzorował prace związane z dokumentowaniem i wdrażaniem systemu, a obecnie koordynuje jego utrzymanie i doskonalenie. W 2011 r., kiedy w uczelni rozpoczęto prace związane z wdrożeniem systemu kontroli zarządczej, również na mocy zarządzenia Rektora AMG został powołany zespół ds. kontroli zarządczej w AMG. W jego skład wszedł koordynator ds. systemu zarządzania jakością, do którego obowiązków należało zapewnienie integracji obu systemów.

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008 organizacja powinna oceniać skuteczność wdrożonego systemu zarządzania jakością w ramach przeprowadzanych systematycznie audytów wewnętrznych systemu²³. Również system kontroli zarządczej powinien podlegać systematycznej, okresowej weryfikacji w celu oceny jego zgodności z przepisami prawa oraz dokumentami wewnętrznymi AMG, a także w celu oceny jego skuteczności²⁴. W AMG ocena obu systemów jest zintegrowana, a system kontroli zarządczej weryfikowany w ramach audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością, przeprowadzanych zgodnie z wymaganiami normy ISO

²⁰ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 6.1.

²¹ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, art. 68.

²² E. Krzemień, wyd. cyt., s. 338-339.

²³ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 8.2.2.

²⁴ Komunikat nr 23...

9001:2008. Aby zintegrować funkcje w obu systemach, weryfikację systemu kontroli zarządczej w ramach audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością przeprowadzają te same osoby.

5.3. Integracja działań realizowanych w systemie zarządzania jakością i kontroli zarządczej

Kolejnym obszarem integracji systemów zarządzania mogą być działania, które są wspólne dla systemów²⁵. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008 wytwarzane przez organizację wyroby bądź świadczone przez nią usługi powinny spełniać aktualne, mające zastosowania wymagania prawne²⁶. System kontroli zarządczej również ma na celu zapewnienie zgodności działań jednostki z przepisami prawa. W praktyce oznacza to konieczność identyfikacji wymagań prawnych, dokonywania okresowych przeglądów tych wymagań i na ich podstawie wprowadzania w systemie zarządzania niezbędnych zmian²⁷.

W AMG dokonywane bieżące i okresowe przeglądy przepisów prawnych dotyczących działalności uczelni obejmują jednocześnie przegląd przepisów dotyczących usług kształcenia (zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008) oraz przegląd innych przepisów dotyczących funkcjonowania uczelni, zgodnie z wymaganiami kontroli zarządczej. Ponadto wyniki tych zintegrowanych przeglądów stanowią daną wejściową do przeprowadzanych corocznie przez władze AMG przeglądów systemu zarządzania, którymi obejmowany jest zarówno system zarządzania jakością, jak i system kontroli zarządczej. W ten sposób zapewniona jest ciągła zgodność zintegrowanego systemu zarządzania AMG z wszystkimi mającymi zastosowanie wymaganiami prawnymi.

Podstawowym wymaganiem stawianym systemom zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001:2008 jest zapewnienie ich skuteczności²⁸. W zarządzaniu jakością pojęcie skuteczności definiowane jest jako stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte²⁹. Stąd też dokonując pomiaru skuteczności systemu, organizacja powinna ocenić stopień realizacji przyjętych celów jakości³⁰. Cele te powinny być ustalone dla różnych funkcji i szczebli w organizacji, mierzalne i spójne z przyjętą polityką jakości organizacji, a także okresowo przeglądane, w celu oceny stopnia ich realizacji³¹. Również zgodnie z zasadami kontroli zarządczej decydujące znaczenie dla skutecznego funkcjonowania

²⁵ E. Krzemień, wyd. cyt., s. 339.

²⁶ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 7.2.

²⁷ M. Bugdol, *Możliwości integracji kontroli zarządczej z systemami zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008*, „Samorząd Terytorialny” 2009, nr 9, s. 66.

²⁸ Tamże, s. 67.

²⁹ PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, p. 3.2.14.

³⁰ M. Bugdol, wyd. cyt., s. 67.

³¹ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 5.4.1.

organizacji ma planowanie jej działalności. Zatem podobnie jak w systemie zarządzania jakością, organizacja powinna planować cele i zadania oraz monitorować i oceniać stopień ich realizacji³².

W AMG działania związane z planowaniem celów jakości, zapewnieniem skuteczności procesów realizowanych w systemie zarządzania jakością oraz jakości usługi kształcenia są zgodne z wymaganiami prawnymi dotyczącymi systemu kontroli zarządczej, zintegrowano bowiem planowanie działań i celów AMG w obu systemach. Cele wynikające z obu systemów są określane w sporządzanym corocznie *Planie działalności* poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, na podstawie których tworzony jest *Plan działalności AMG*. Plan ten zawiera zestawienie celów, mierników ich oceny wraz z ich zakładanymi wartościami, zadania zapewniające osiągnięcie poszczególnych celów, odpowiedzialność za ich realizację wraz z terminem wykonania, a także zapisy potwierdzające kontrolę ich realizacji. W obu systemach zostały także zintegrowane działania związane z oceną realizacji przyjętych planów. Corocznie sporządzane są *Sprawozdania z planów działalności* poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, na podstawie których sporządzane jest *Sprawozdanie z planów działalności AMG*.

Integracja działań realizowanych w systemie zarządzania jakością oraz w systemie kontroli zarządczej obejmuje także audyty wewnętrzne. Jak wspomniano, system kontroli zarządczej podlega ocenie w ramach audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością, przeprowadzanych zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008. W ten sposób pozyskiwane są informacje na temat skuteczności obu systemów, wykorzystywane w corocznych przeglądach systemu zarządzania przeprowadzanych przez władze AMG.

Kolejnymi działaniami wspólnymi dla obu systemów są działania korygujące. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008 organizacja powinna podejmować działania korygujące w przypadku wystąpienia niezgodności z wymaganiami, w celu usunięcia ich przyczyn oraz niedopuszczenia do ich ponownego wystąpienia³³. Podobnie elementem kontroli zarządczej jest podejmowanie działań korygujących w przypadku, gdy założone cele i zadania nie zostaną zrealizowane zgodnie z planem³⁴. W zintegrowanym systemie zarządzania funkcjonującym w AMG zasady realizacji działań korygujących w obu systemach określa wspólna procedura *PS2 Postępowanie z usługą niezgodną z wymaganiami oraz podejmowanie działań doskonalących*.

Norma ISO 9001:2008 wymaga również, by organizacja dokonywała analizy danych gromadzonych w systemie zarządzania jakością, w celu oceny jego skuteczności³⁵. Podobnie wśród celów kontroli zarządczej ustawodawca wymienił zapew-

³² *Kontrola zarządcza...*, s. 19.

³³ N-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 8.5.2.

³⁴ M. Bugdół, wyd. cyt., s. 71.

³⁵ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 8.4.

nienie wiarygodności sprawozdań sporządzanych przez jednostkę³⁶, co wymaga analizy danych związanych z jej funkcjonowaniem. W celu zintegrowania obu systemów i uzyskiwania kompleksowych informacji o wynikach działalności uczelni, w AMG zakres analizy danych wymaganych przez normę ISO 9001:2008 rozszerzono o analizę danych związanych z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, jak np. wyniki audytów wewnętrznych i samooceny oraz dane dotyczące zarządzania zasobami uczelni.

Jednym z wymagań normy ISO 9001:2008 jest dokonywanie przez kierownictwo organizacji systematycznych przeglądów zarządzania, które mają dostarczać informacji na temat skuteczności, przydatności i adekwatności systemu zarządzania jakością, a także umożliwiać zidentyfikowanie potrzeb doskonalenia systemu, procesów realizowanych w systemie oraz wyrobów i usług dostarczanych klientom³⁷. Jednocześnie zgodnie ze standardami kontroli zarządczej kierownik jednostki powinien corocznie oceniać skuteczność systemu kontroli zarządczej i na tej podstawie sporządzać oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w jednostce³⁸. W AMG zintegrowano te działania, rozszerzając dane wejściowe do przeglądu systemu zarządzania jakością wymagane przez normę ISO 9001:2008 o przegląd informacji związanych z funkcjonowaniem systemu kontroli zarządczej, niezbędnych do oceny stanu kontroli zarządczej. Na przeprowadzanych corocznie przeglądach zarządzania omawiane są więc wyniki audytów wewnętrznych systemu kontroli zarządczej, jak i wyniki samooceny kontroli zarządczej. W ten sposób w wyniku przeglądu zidentyfikowane są działania związane z doskonaleniem obu systemów.

6. Podsumowanie

Integracja systemu zarządzania jakością oraz systemu kontroli zarządczej w uczelniach (ale również w innych jednostkach sektora finansów publicznych), ze względu na zbieżne cele i liczne wspólne elementy tych systemów, jest możliwa i w pełni zasadna.

Zintegrowanie systemu zarządzania jakością z systemem kontroli zarządczej w Akademii Morskiej w Gdyni dostarcza jej licznych korzyści. Przede wszystkim zapewnia kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni wśród wszystkich jej stron zainteresowanych – studentów, pracowników, pracodawców oraz jednostek nadzorujących ze strony Państwa (PKA, MNiSW). Umożliwia także kompleksowe spojrzenie na zarządzanie uczelnią i zachodzące w niej procesy oraz ograniczanie ryzyka mogącego negatywnie wpłynąć na stopień osiągnięcia zaplanowanych celów i zadań.

³⁶ M. Bugdol, wyd. cyt., s. 67.

³⁷ PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy...*, p. 5.6.

³⁸ Komunikat nr 23...

Integracja obu systemów jest dla AMG korzystna z punktu widzenia społecznego i ekonomicznego. Eliminuje bowiem konieczność powielania tych samych działań, co zapewnia redukcję ich czasochłonności, kosztochłonności oraz pracochłonności. Dzięki integracji następuje także ujednoczenie, uproszczenie i zmniejszenie liczby dokumentów wymaganych w obu systemach, co ułatwia proces nadzoru nad dokumentacją opisującą system zarządzania funkcjonujący w uczelni. Zapewniona jest także większa spójność pomiędzy dokumentami systemów.

Zintegrowanie systemu kontroli zarządczej z systemem zarządzania jakością usprawniło także zarządzanie systemem i zapobiegło konfliktom, jakie mogłyby wystąpić pomiędzy osobami zaangażowanymi w utrzymanie każdego z systemów w przypadku, gdy funkcjonowałyby one jako odrębne systemy. W ten sposób system zarządzania AMG jest otwarty i elastyczny w stosunku do potencjalnego wdrożenia wymagań kolejnych norm i przepisów prawnych mających zastosowanie do uczelni.

Literatura

- Bugdol M., *Możliwości integracji kontroli zarządczej z systemami zarządzania jakością według normy ISO 9001:2008*, „Samorząd Terytorialny” 2009, nr 9.
- Dendura K., *Metodyka wdrożenia systemu zarządzania jakością w kształceniu akademickim*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2002.
- Kleniewski A., Salerno-Kochan M., *Integracja systemów zarządzania*, [w:] *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.
- Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych, Dz. Urz. MF nr 15, poz. 84.
- Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Istota, unormowania prawne i otoczenie. Kompendium wiedzy*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2012, http://www.mf.gov.pl/documents/764034/3349878/20130307_2_kompendium_wiedzy.pdf (dostęp: 2.01.2014).
- Krzemień E., *Zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo*, Wyższa Inżynierska Szkoła Bezpieczeństwa i Organizacji Pracy w Radomiu, Radom 2006.
- Kwaśnik J., *Integracja systemów zarządzania*, [w:] *Zarządzanie jakością, cz. 1: Systemy jakości w organizacji*, red. W. Ładoński, K. Szołtysek, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008.
- PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- Ustawa z dnia z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, DzU 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm.

INTEGRATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND MANAGEMENT CONTROL SYSTEM IN GDYNIA MARITIME UNIVERSITY

Summary: This article presents solutions for the integration of quality management system and management control system used in Gdynia Maritime University. It discusses the requirements for the quality management system according to ISO 9001:2008 standard and the requirements for the management control system arising from legal provisions concerning public finances. Then the paper presents the quality management system implemented in Gdynia Maritime University and the process of its integration into management control system. Next it shows the various areas of integration of both systems. Finally it points out the benefits that Gdynia Maritime University achieved as a result of the integration of these two systems.

Keywords: quality management system, management control, higher education, management systems integration.