

Alina Święcka

**Wdrożenie systemu zarządzania jakością
na przykładzie Przedszkola Sióstr św. Elżbiety
w Zielonej Górze**

Praca licencjacka

Promotor

dr hab. Bogdan Ślusarz

Uniwersytet Zielonogórski

Wydział Zarządzania

Zielona Góra 2005

Spis treści

Spis treści w języku niemieckim	3
Wstęp	4
Rozdział 1. Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia.....	7
1.1. Zakres normy	7
1.2. Podstawy i terminologia systemów zarządzania jakością	10
1.3. Rodzaje systemów jakości	16
1.4. Systemy zarządzania jakością ISO 9001:2000	21
1.4.1. Cele i zadania ISO 9001:2000	21
1.4.2. Struktura normy ISO 9001:2000	22
Rozdział 2. Wdrożenie systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000	
w Przedszkolu Sióstr św. Elżbiety	28
2.1. Ogólna charakterystyka badanego podmiotu	28
2.2. Zakres systemu zarządzania jakością i uzasadnienie wyłączeń	34
2.3. Charakterystyka wdrożonego systemu i prezentacja powiązań procesów systemu zarządzania jakością	38
2.4. Dokumentacja systemu zarządzania jakością w Przedszkolu Sióstr św. Elżbiety	40
Rozdział 3. Ocena wpływu systemu zarządzania jakością na funkcjonowanie	
instytucji	50
3.1. Opis metody badawczej i narzędzi pomiaru	50
3.2. Analiza instytucji przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością	54
3.3. Analiza instytucji po wdrożeniu systemu zarządzania jakością	57
3.4. Wizja działalności przedszkola – szanse i zagrożenia wynikające z wdrożonego systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000	63
Zakończenie	68
Abstrakt w języku niemieckim	70
Wykaz literatury	71
Wykaz pozostałych źródeł	73
Wykaz tabel	74
Wykaz rysunków	75
Załączniki	76

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis in der deutschen Sprache	3
Einführung	4
Kapitel 1. Systeme der Qualitätsverwaltung – Grundlagen und Terminologie	7
1.1. Umfang der Norm	7
1.2. Grundlagen und Terminologie der Systeme der Qualitätsverwaltung	10
1.3. Arten der Qualitätssysteme	16
1.4. Systeme der Qualitätsverwaltung ISO 9001: 2000	21
1.4.1. Ziele und Aufgaben der ISO 9001: 2000	21
1.4.2. Struktur der Norm ISO 9001: 2000	22
Kapitel 2. Einführung des Systems der Qualitätsverwaltung der Norm ISO 9001: 2000 im Kindergarten der Schwestern der Heiligen Elisabeth	28
2.1. Allgemeine Charakteristik des untersuchten Gegenstandes	28
2.2. Umfang des Systems der Qualitätsverwaltung und Begründung der Ausschließungen	34
2.3. Charakteristik des eingeführten Systems und Darstellung der Prozessverbindungen des Systems der Qualitätsverwaltung	38
2.4. Dokumentation des Systems der Qualitätsverwaltung im Kindergarten der Schwester der Heiligen Elisabeth	40
Kapitel 3. Einflussbeurteilung des Systems der Qualitätsverwaltung auf das Funktionieren der Institution	50
3.1. Beschreibung der Untersuchungsmethode und der Messmittel	50
3.2. Institutionsanalyse vor der Einführung des Systems der Qualitätsverwaltung ...	54
3.3. Institutionsanalyse nach der Einführung des Systems der Qualitätsverwaltung	57
3.4. Aussichten für die Tätigkeit des Kindergartens- Chancen und Gefährdungen, die sich aus dem eingeführten System der Qualitätsverwaltung der Norm ISO 9001: 2000 ergeben	63
Schlussfolgerungen	68
Zusammenfassung in der deutschen Sprache	70
Literaturverzeichnis	71
Verzeichnis anderer Quellen	73
Tabellenverzeichnis	74
Verzeichnis der Zeichnungen	75
Anlagen	76

Wstęp

*Prawdziwa jakość jest jak duch
o którym każdy mówi,
ale którego nikt nie widział.”*

Francois Duc de La Rochefoucauld

Inspiracją do podjęcia tematu niniejszej pracy była chęć przybliżenia istoty norm jakościowych ISO 9000 oraz praktycznego ich zastosowania w organizacji. Przedmiotem analizy jest wdrożony system zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 w Niepublicznym Przedszkolu Sióstr św. Elżbiety w Zielonej Górze.

W grudniu 2004 r. po wielu miesiącach przygotowań placówka, jako jedyna tego rodzaju instytucja na terenie województwa lubuskiego, otrzymała certyfikat jakości normy ISO 9001:2000.

Przez analizę udostępnionych dokumentów pragnę odpowiedzieć na zadane pytanie, jak wdrożony system zarządzania jakością wpłynął na działalność przedszkola i czy przyczynił się do wzrostu jakości oferowanych usług w zakresie wychowania i opieki nad dzieckiem. W tym miejscu należy dodać, że jest to przedszkole dla dzieci niepełnosprawnych, każde dziecko wymaga indywidualnego podejścia. Wymagania rodziców są bardzo wysokie, bo podyktowane szczególną troską o własne dziecko. Problem niepełnosprawności dziecka w rodzinie jest wielkim obciążeniem dla rodziców i zawsze zaskoczeniem. W związku z tym, w przedszkolu kładzie się wielki nacisk na współpracę z rodzicami oraz wzajemne integrowanie się rodziców dzieci, w celu wymiany doświadczeń, wzajemnej pomocy itp.

Istotną sprawą jest również integracja osób niepełnosprawnych w środowisku. Otrzymany certyfikat umożliwił zaistnienie placówki w świadomości społeczności lokalnej, a co za tym idzie zauważenia niepełnosprawnego dziecka oraz jego rodziców, często borykających się z problemami braku akceptacji i zrozumienia ze strony środowiska.

W celu przybliżenia terminologii związanej z normami oraz samych norm korzystałam głównie z wydanej publikacji Polskiego Komitetu Normalizacji *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością* oraz z podręcznika dla zespołu wdrożeniowego MDG Doradztwo Gospodarcze firmy wdrożeniowej z Poznania *Systemy Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000*.

Ważnym źródłem informacji była książka M. Urbaniaka *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka* i S. Wawaka *Zarządzanie jakością*, w których autorzy w jasny i przystępny dla czytelnika sposób omawiają znowelizowane normy ISO 9000.

Natomiast w książce R. Haffera, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, cenną pomocą było przybliżenie historii powstawania norm jakościowych i ich różnego zastosowania.

Praca składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym rozdziale przybliżę historię powstania systemów zarządzania jakością, jej głównych twórców, terminologię związaną z systemami jakości oraz rodzaje norm jakościowych. Dla potrzeb niniejszej pracy w szczególności sposób moją uwagę skupię na systemie zarządzania jakością normy ISO 9001:2000.

W drugim rozdziale dokonam szczegółowej prezentacji badanego podmiotu. Przedstawię położenie placówki, środowisko lokalne, współpracę przedszkola z instytucjami z zewnątrz. Szczególnie zwrócę uwagę na prezentację wdrożonej normy ISO 9001:2000 i związaną z tym dokumentacją systemową.

Po ogólnym scharakteryzowaniu norm jakościowych w rozdziale pierwszym i szczegółowej prezentacji przedszkola w rozdziale drugim, rozdział trzeci zostanie poświęcony ocenie wdrożonego systemu na działalność przedszkola. Oceny dokonam metodą analizy dokumentów. Według przyjętej klasyfikacji M. Łobockiego jedną z metod badawczych jest analiza dokumentów (wytworów działania), polegających na opisie i interpretacji konkretnych dokonań w procesie np. uczenia się, pracy produkcyjnej, itp. zakończonych bardziej lub mniej gotowym produktem. Analiza dokumentów sprowadza się do badań samego dokumentu a nie procesów, w wyniku których ten dokument powstał.

W niniejszej pracy będzie to opis i interpretacja działalności przedszkola na podstawie udostępnionej dokumentacji. Dokumentami tymi są: statut przedszkola, przepisy ogólne dotyczące placówek oświatowych, kronika przedszkola, dzienniki zajęć. Bardzo ważnym źródłem informacji jest dokumentacja związana z wdrożeniem

norm jakościowych, czyli księga jakości, opracowane procedury i procesy, formularze oraz instrukcje.

Analiza zostanie przeprowadzona w trzech obszarach wdrożenia norm jakościowych. Pierwszym obszarem jest proces podstawowy: rekrutacja dziecka, opieka i wychowanie dziecka. Drugi obszar to procesy pomocnicze: zarządzanie personelem, zarządzanie infrastrukturą oraz zarządzanie zakupami. Trzeci obszar to zarządzanie, w którym możemy wyróżnić takie elementy, jak planowanie i organizowanie oraz kontrolowanie działalności przedszkola. Analizie zostanie poddana dokumentacja, która była prowadzona przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością oraz dokumentacja prowadzona po wdrożeniu norm ISO 9001:2000.

Na podstawie danych z przeprowadzonej analizy dokonam oceny wpływu wdrożonego systemu zarządzania jakością na działalność przedszkola. Co zyskało przedszkole po wdrożeniu norm zarządzania jakością ISO 9001:2000 oraz jaka jest dalsza wizja działalności przedszkola w świetle wdrożonych norm? W jaki sposób wdrożony system przyczynił się do sprawnej oceny działalności przedszkola przez kierownictwo i podjęcia odpowiedniej strategii działania na przyszłość?

Normy ISO 9000 Systemu Zarządzania Jakością i normy ISO 14000 Systemu Zarządzania Środowiskiem stały się nieodzownym atutem dla firm, które chcą działać na rynku. Firmy legitymujące się certyfikatem jakości wzbudzają większe zaufanie u klientów, że wytwarzane przez nich dobra lub usługi zdołają sprostać ich wymaganiom. Często jednym z podstawowych czynników zawierania umów pomiędzy firmami jest posiadanie certyfikatu jakości a w ostatnich latach również posiadanie certyfikatu Normy ISO 14000, świadczącym o tym, że dana firma przestrzega i realizuje zadania związane z ochroną środowiska.

Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej umożliwiło działalność firmom na rynku Wspólnoty, które charakteryzują się wysoką konkurencyjnością. Polskie firmy stają wobec wielkich wymagań ze strony klientów, w oferowanych im produktach i usługach. Podstawą do przetrwania jest dobrze opracowany i realizowany system zarządzania jakością, który jest rozumiany jako całokształt zintegrowanych działań firmy. Najważniejszym przesłaniem norm jakościowych ISO 9001:2000 jest zadowolenie klienta, ale żeby to mogło być zrealizowane potrzebne jest kompleksowe i zintegrowane działanie wszystkich obszarów firmy. Zastosowane normy jakości ISO 9001:2000 umożliwiają osiągnięcie tego celu.

Rozdział 1. Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia.

1.1. Zakres normy.

Każda tworzona organizacja ma swoje cele, które pragnie osiągnąć w trakcie swojego istnienia. Organizacja jasno określa wizję i misję swojej działalności.

Wizja – odnosi się do przyszłego pożądanego stanu, do sytuacji, której się oczekuje, na rzecz której jest zaangażowana cała organizacja. Stanowi ona centralny kierunek, wokół którego skupiają się takie procesy zarządzania, jak: planowanie, kierowanie, organizowanie i kontrolowanie.

Misja – przedstawia wiele oświadczeń, dotyczących konkretnych celów, których realizacja zapewni osiągnięcie przyszłego pożądanego stanu, którym jest wizja.¹

Kierowanie organizacją i działanie w sposób przynoszący sukces wymaga, aby organizacja była zarządzana i nadzorowana w sposób systematyczny i przejrzysty.²

Bardzo ważną rolę w osiąganiu sukcesu w organizacji spełnia wdrożony i utrzymany system zarządzania stworzony w celu ciągłego doskonalenia funkcjonowania przez uwzględnienie potrzeb wszystkich stron zainteresowanych. Wśród innych dziedzin zarządzania organizacją, występuje również zarządzanie jakością.³

Wiele organizacji w swojej strategii bardzo mocno akcentuje elementy systemów zarządzania jakością, upatrując w nich skuteczne narzędzie do osiągnięcia pożądanego sukcesu. Osiągnięcie tego sukcesu to zadowolenie klienta, a także satysfakcja innych stron zainteresowanych, takich, jak pracownicy, dostawcy, właściciele, społeczeństwo.

Powyższe elementy występują w znowelizowanej wersji standardów norm ISO serii 9000:2000, zwłaszcza ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000 oraz w koncepcji Kompleksowego Zarządzania Jakością - TQM (ang. Total Quality Management).

¹J.J Dahlgaard, K Kristesen, G.K Kanji, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.57

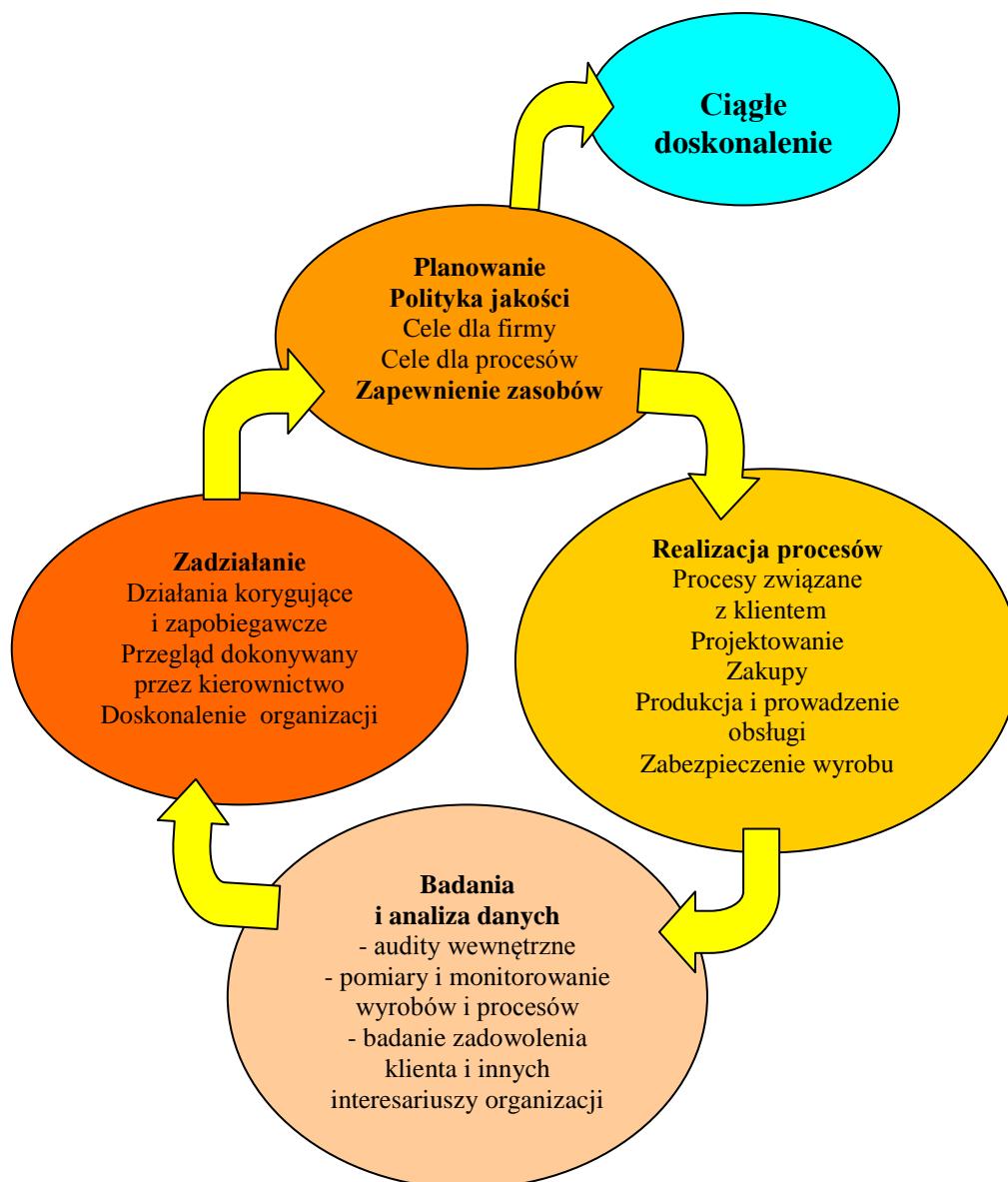
² Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 9

³ Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 9

Przedstawione powyżej systemy oparte są na definiowaniu procesów, za pomocą ściśle określonych procedur postępowania, sprecyzowanie mierzalnych celów oraz niezbędnych do ich realizacji zasobów. Systemy te wymagają nadzoru nad realizacją procesów oraz opracowania kryteriów, według których nastąpi ocena wyników.

Przykład takiego procesu przedstawia poniższy schemat – cykl procesowy PDCA składający się z czterech faz: planowania (PLAN), realizacji (DO), oceny (CHECK), zadziałania (ACT).

Rysunek 1 Cykl procesowy PDCA (wg. Deminga).



Źródło: M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 99

Znowelizowane systemy norm ISO serii 9000:2000 zakładają, iż w celu skutecznego działania, organizacje powinny dokonać identyfikacji i zarządzać licznymi powiązаныmi ze sobą procesami.⁴

Stosowanie systematycznej identyfikacji i zarządzanie procesami stosowanymi w ramach organizacji oraz wzajemne oddziaływanie między nimi nazywamy podejściem procesowym.

Przedmiotem norm międzynarodowych rodziny ISO 9000 są podstawy systemów zarządzania jakością i definicja odpowiednich terminów.

Normy rodziny ISO 9000 mogą stosować takie podmioty:

- organizacje, które chcą osiągnąć korzyść z wdrożenia systemu zarządzania jakością,
- organizacje poszukujące dostawców, do których mogą mieć zaufanie, że wymagania organizacji dotyczące wyrobu będą przez nich spełnione,
- użytkownicy wyrobów,
- zainteresowani wzajemnym rozumieniem terminologii stosowanej w zarządzaniu jakością (np. dostawcy, klienci, jednostki ustanawiające przepisy),
- strony wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do organizacji, które oceniają system zarządzania jakością lub auditują jego zgodność z wymaganiami ISO 9001 (np. auditorzy, jednostki ustanawiające przepisy, jednostki certyfikujące/rejestrujące),
- strony wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do organizacji, które doradzają lub prowadzą szkolenie na temat systemu zarządzania jakością odpowiedniego dla tej organizacji.⁵

W normie ISO 9001:2000 są ustanowione wymagania wobec systemu zarządzania jakością. Wymagania te są ogólne i przeznaczone do stosowania przez wszystkie organizacje, niezależnie, jakiego są rodzaju, wielkości lub jaki rodzaj wyrobu lub usługi dostarczają dla klienta. Normy ISO 9001:2000 mogą być stosowane w dowolnym sektorze przemysłowym lub gospodarczym.

Sama norma ISO 9001:2000 nie ustanawia żadnych wymagań wobec produktów. Takie wymagania mogą być ustanowione przez klienta lub organizację, która podjęła się realizacji zadania i pragnie spełnić oczekiwania klienta.⁶

⁴M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 92

⁵ Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 13

⁶A. Scheibeler, *Praktyczne wdrażanie nowej normy ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Informacji Zawodowej WEKA Sp. z o.o., Warszawa 2001, s. 8

1.2. Podstawy i terminologia systemów zarządzania jakością.

Po roku 1989 przedsiębiorstwa w Polsce znalazły się w nowej sytuacji. Stworzyło to potrzebę opracowania nowej strategii zarządzania od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Różnice w podejściu do rynku charakteryzuje poniższa tabela.⁷

Tabela nr 1. Zmiany na rynku w Polsce po roku 1989.

Gospodarka planowa	Gospodarka rynkowa
1. Rynek sprzedawcy	1. Rynek nabywcy
2. Produkt standardowy	2. Produkt indywidualny
3. Popyt ilościowy	3. Popyt kształtowany przez jakość
4. Ubogi serwis	4. Pełny serwis
5. Korzyści podstawowe	5. Dodatkowe korzyści
6. Niekompatybilność	6. Kompatybilność
7. Jakość ustalana przez producentów	7. Jakość kreowana przez konsumenta
8. Zła jakość obciąża konsumenta	8. Zła jakość obciąża producenta

Źródło: J.Chabiera, S.Doroszewicz, A.Zbierzchowska, Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera, CIM, Warszawa 2000, s. 15

Gospodarka wolnorynkowa umożliwiła powstanie i rozwój wielu organizacji. Wyroby i usługi dostarczane przez te organizacje nasyciły rynek, pojawiła się konkurencja. W wyniku zaistniałej sytuacji los wielu organizacji zależy od ich sprawności w dostosowaniu się do wymagań klienta.

Dotyczy to nie tylko takich organizacji, które zajmują się dostarczaniem wszelkiego rodzaju dóbr materialnych i usług na rynek, ale również organizacji publicznych, takich, jak urzędy, uczelnie, szpitale, domy pomocy społecznej, instytuty

⁷ J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierzchowska, Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera, CIM, Warszawa 2000, s. 15

badawcze, urzędy administracji rządowej i samorządowej, policja, a także placówki dyplomatyczne.⁸

Początkowo normy jakości były wyłącznie kojarzone z organizacjami nastawionymi na produkcję i dotyczyły przede wszystkim dóbr materialnych. Normy ISO serii 9000 cechują się uniwersalnością standardów, co umożliwia stosowanie ich w każdej organizacji.

Istnieje kilka powodów zainteresowania firm systemami zarządzania jakością zgodnymi z wymaganiami norm ISO serii 9000.

Po pierwsze są to wymagania klientów, którzy żądają często od swoich dostawców posiadania certyfikowanego systemu zarządzania, szczególnie dotyczy to jednostek zinstytucjonalizowanych.

Po drugie system zarządzania jakością jest traktowany jako narzędzie uporządkowania i doskonalenia metod zarządzania, w tym procesów zarządzania produktem.

Po trzecie certyfikowany system zarządzania jakością jest ważnym atutem w promocji i kształtowaniu wizerunku firmy w kontaktach z otoczeniem, a zwłaszcza z klientami, którym może on zagwarantować określony poziom produktu oraz procesów związanych z jego realizacją.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego z normami ISO serii 9000 pozwala również na osiągnięcie określonych korzyści. Najważniejsze z nich to: pozyskiwanie nowych i utrzymanie dotychczasowych klientów, poprawa image firmy, spadek reklamacji klientów, wzrost zaufania klientów do firmy i jej produktów, obniżenie strat spowodowanych niezgodnościami.⁹

Wstępnym etapem procesu zarządzania jakością jest sformułowanie przez firmę polityki jakości i planowanie. W zależności od potrzeb polityka jakości może mieć charakter defensywny lub ofensywny.

Charakter defensywny polityki jakości występuje wówczas, gdy firma nie ma koncepcji rozwoju produktu lub nie dysponuje środkami na sfinansowanie tego rozwoju. Polityka jakości w takim przypadku będzie zmierzać do utrzymania minimalnego poziomu marketingowej jakości produktu, aby uniknąć wyeliminowania z rynku.

⁸M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 92

⁹M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 93

Charakter ofensywny polityki jakości, który jest stosowany przez większość firm ma na celu osiągnięcie optymalnej jakości marketingowej. Poziomem optymalnej jakości marketingowej nazywamy jak najlepsze dostosowanie się do istniejących uwarunkowań rynkowych.

Jedna i druga strategia pragnie zaoferować klientowi najwyższą jakość, za taką cenę, którą on jest w stanie zapłacić przy ograniczonych możliwościach budżetowych.¹⁰

Jakość jest przede wszystkim dostosowaniem do przeznaczenia, nie ma to nic wspólnego z renomą, gatunkiem lub klasą.

Najbardziej trafne będzie stwierdzenie, że „jakość to: dostarczenie klientowi tego, czego on dziś potrzebuje, za cenę, którą on chętnie zapłaci, przy koszcie, który możemy utrzymać, nieprzerwanie jeszcze i jeszcze raz, oraz dostarczenie mu czegoś jeszcze lepszego jutro”, czyli „jakość to stopień zgodności między oczekiwaniem a realizacją.”¹¹

Definicję jakości można ująć jeszcze w inny sposób posługując się rozważaniami tego samego autora, a mianowicie, że „jakość to dostarczenie towarów, które nie wracają, do klientów, którzy wracają”.¹²

Bardzo ważną rolę we wdrażaniu systemu zarządzania jakością spełnia najwyższe kierownictwo organizacji. To z ramienia kierownictwa jest ustanawiana i utrzymywana polityka jakości i cele dotyczące jakości. Kierownictwo promuje w całej organizacji politykę jakości i celów dotyczących jakości, w celu wzrostu świadomości, motywacji i zaangażowania. Działania kierownictwa mają zapewnić, że wymagania klienta są głównym priorytetem organizacji. W celu spełnienia tych wymagań polityka działań zmierza do wdrożenia odpowiednich procesów i systemów oraz dostępności odpowiednich zasobów, dzięki którym te wymagania będą spełnione. Do zadań kierownictwa należy również okresowy przegląd systemu zarządzania jakością i podjęcie odpowiednich decyzji dotyczących jego funkcjonowania. Przegląd ten odbywa się za pomocą wcześniej opracowanych metod pomiaru skuteczności i efektywności każdego procesu.¹³

Następnym ważnym elementem jest stosowanie odpowiedniej dokumentacji, która umożliwi komunikowanie zamiarów i spójność działania. Stosowanie

¹⁰A. Iwasiewicz, *Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa-Kraków 1999, s. 60

¹¹D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 27

¹²D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 25

¹³Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 17

dokumentacji przyczynia się do osiągnięcia zgodności z wymaganiami klienta i do doskonalenia jakości. Umożliwia zapewnienie odpowiedniego szkolenia, zapewnia powtarzalność i identyfikację, jest dowodem obiektywnym. Za jej pomocą jesteśmy w stanie ocenić skuteczność i przydatność systemu zarządzania jakością.

Wyróżniamy następujące rodzaje dokumentów stosowanych w systemach zarządzania jakością.

Księgi jakości, w których znajdują się spójne informacje o systemie zarządzania jakością adresowane na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Plany jakości, które opisują system zarządzania jakością do odpowiedniego wyrobu, przedsięwzięcia lub umowy.

Specyfikacje, dokumenty, w których ustalono wymagania.

Wytyczne, dokumenty, w których ustalono zalecenia lub propozycje.

Procedury, instrukcje pracy i rysunki, dokumenty, które dostarczają informacji o tym, jak jednakowo wykonywać działania i procesy.

Zapisy, dokumenty, które dostarczają dowodu obiektywnego o wykonanych działaniach lub osiągniętych wynikach.

Zakres wymaganej dokumentacji i nośniki, jakie należy zastosować każda organizacja określa według swoich potrzeb. Pod uwagę bierze się takie czynniki, jak rodzaj i wielkość organizacji, złożoność i wzajemne oddziaływanie procesów, złożoność wyrobów, wymagania klienta, wymagania zawarte w przepisach, które dotyczą organizacji, umiejętności personelu, zakres, w jakim niezbędne jest wykazanie spełnienia wymagań systemu zarządzania jakością.

Kolejny etap to ocenianie systemów zarządzania jakością. Wyróżniamy tu takie elementy, jak:

Ocena procesów w systemie zarządzania jakością, której zadaniem jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania, czy procesy zostały odpowiednio zidentyfikowane i określone, czy przypisano odpowiedzialność, czy procedury są wdrożone i utrzymane oraz czy proces jest skuteczny w osiąganiu wymaganych wyników.¹⁴

¹⁴Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 21

Auditowanie systemu zarządzania jakością, które stosuje się w celu określenia stopnia spełnienia wymagań dotyczących systemu zarządzania jakością. Wyróżniamy trzy rodzaje auditów:

- audit strony pierwszej jest przeprowadzany przez samą organizację, lub w jej imieniu, do celów wewnętrznych organizacji, na ich podstawie organizacja może wystawić deklarację zgodności,

- audit strony drugiej jest przeprowadzany przez klientów organizacji lub inne osoby w imieniu klienta,

- audit strony trzeciej jest przeprowadzany przez organizacje niezależne, które są akredytowane, prowadzą certyfikację lub rejestrację zgodności z wymaganiami.

Przegląd systemu zarządzania jakością. Do najważniejszych zadań kierownictwa organizacji należy przeprowadzanie regularnych i systematycznych przeglądów. Kierownictwo ma za zadanie ocenić przydatność, adekwatność, skuteczność i efektywność systemu zarządzania jakością.

Samoocena jest systematycznym i wszechstronnym przeglądem działań organizacji i wyników tych działań w odniesieniu do systemu zarządzania jakością. Dzięki niej można zidentyfikować obszary wymagające doskonalenia, daje ona również całościowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji i stopień dojrzałości systemu zarządzania jakością.

Ciągłe doskonalenie jest procesem, dzięki któremu organizacja może zwiększyć zadowolenie klienta i innych stron zainteresowanych. Ciągłe doskonalenie obejmuje takie działania, jak: analizowanie i ocenianie istniejącej sytuacji, ustalenie celów dotyczących doskonalenia, poszukiwanie możliwych rozwiązań, ich ocena i dokonanie wyboru rozwiązania oraz jego wdrożenie. Ciągłe doskonalenie to również weryfikacja wdrożonych rozwiązań, w celu określenia, czy zamierzone cele zostały osiągnięte i ewentualna zmiana wprowadzonych rozwiązań.¹⁵

Metody statystyczne są wymagane do stosowania w normach jakości ISO 9000. Organizacje, aby oferować klientom swoje wyroby na określonym poziomie, muszą być zorientowane na przyszłość. Orientacja taka wymaga od organizacji świadomości ciągłego doskonalenia i dopasowywania się do oczekiwań jakościowych rynku. W celu prawidłowej oceny sytuacji niezbędne jest stosowanie odpowiednich narzędzi i technik

¹⁵ Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 23

statystycznych w analizach rynków, procesów, jakości wyrobów, przyczyn braków i niezgodności. Zdarza się również, że stosowanie konkretnej metody statystycznej narzuca klient. Najczęściej stosowane narzędzia statystyczne to: wykresy, histogramy, systemy badań kontroli wrywkowej, wykres Pareto-Lorenza, karty regulacji jakości procesu.¹⁶

Tabela 2. Stosowanie metod statystycznych w odniesieniu do wymagań systemu jakości wg normy ISO 9001

Komórka organizacyjna	Działania	Rodzaje narzędzi statystycznych	Element systemu
Dyrekcja	Planowanie i analiza realizacji wskaźników zarządzania	Wykresy Analiza Pareto Diagram Ishikawy	Pkt. 4.1
Dział handlu i marketingu	Analiza wyników badań rynku Analiza wielkości i terminów sprzedaży Ocena struktury reklamacji	Wykresy Analiza Pareto Analiza porównawcza (benchmarking)	Pkt. 4.3 Pkt.4.19
Dział rozwoju	Ocena potencjalnych przyczyn oraz skutków niezgodności w dokumentacji konstrukcyjnej i technicznej	FMEA Wykresy Analiza Pareto Analiza korelacji i regresji	Pkt.4.4
Dział zaopatrzenia i magazyny	Ocena dostawców w aspekcie: - poziomu reklamacji dostaw, - terminowości dostaw, - jakości dostaw	SKJ Wykresy Analiza Pareto	Pkt. 4.6 Pkt.4.15
Dział produkcji	Ocena stabilności procesu Ocena zdolności jakościowej procesu	Analiza zdolności procesu Karty kontrolne Histogramy	Pkt. 4.9
Dział kontroli jakości	Ocena jakości: - dostaw, - międzyoperacyjna, - wyrobów gotowych, - poziomu jakości produkcji	SKJ Wykresy Analiza Pareto Analiza warjancji	Pkt.4.10
Dział gospodarki narzędziowej	Ocena poziomu jakości narzędzi i oprzyrządowania	Wykresy Analiza Pareto	Pkt.4.11
Dział Służb pracowniczych	Ocena realizacji szkoleń i ich efektywności	Wykresy	Pkt.4.18

Źródło: K. Mokrosińska, *Metody doskonalenia jakości a zarządzanie przez jakość – spojrzenie audytora*, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakość/metdoskjakosci.html, s. 5

¹⁶K. Mokrosińska, *Metody doskonalenia jakości a zarządzanie przez jakość – spojrzenie audytora*, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakość/metdoskjakosci.html, s. 1

1.3. Rodzaje systemów jakości.

Każde ludzkie działanie zmierzające do zapewnienia zgodności produktu z pożądanym standardem możemy nazwać kontrolą jakości. Pojęcie jakości jest tak stare, jak ludzka rasa. Przykładem mogą tu być piramidy egipskie, których budowa wymagała od projektantów znajomości nauk inżynierskich, arytmetyki, geometrii oraz nauk o prowadzeniu pomiarów. Ich dzieła przetrwały do dzisiaj i zachwycają nas swoją precyzją konstrukcji, jak również jakością materiałów zużytych do ich budowy.

Wielki wkład w rozwój podwalin formalnego podejścia do kontroli jakości włożyli również Grecy, szczególnie w takich dziedzinach, jak architektura, literatura, matematyka, sztuka – wyroby garncarskie (słynne wazy greckie).

Bogatą spuściznę w zakresie kształtowania jakości pozostawili starożytni Rzymianie. Dotyczy to szczególnie takich dziedzin jak architektura i nauki inżynierskie. Wynaleźli oni beton wysokiej jakości, który pozwolił im wznosić perfekcyjnie skonstruowane hemisferyczne kopuły. Byli również specjalistami w projektowaniu przestronnych wnętrz, budowy dróg, mostów i akweduktów.¹⁷

Początku współczesnego zarządzania jakością należy już szukać w średniowieczu, kiedy to produkcją wyrobów trudniły się niewielkie grupy osób lub nawet jednostki, które były dla siebie równocześnie kontrolerami własnych wyrobów. Powstanie aktywnych cechów rzemieślniczych, które broniły swoich interesów ekonomicznych i społecznych, wypracowało również szczegółowe regulacje dotyczące wytwarzania produktów, począwszy od surowców aż do produktów finalnych.

Pod koniec XIX wieku, w okresie rewolucji przemysłowej, kiedy to nastąpił rozwój techniki i technologii, zapotrzebowanie na kontrolę jakości zaczęło rosnąć. Do połowy lat trzydziestych XX wieku kontrolę jakości pełniły specjalnie wyodrębnione inspekcje, która kontrolowały każdy wyrób i były bardzo kosztowne.

Przełomem było zastosowanie karty kontrolnej stworzonej przez W.A. Shewarda, które umożliwiło kontrolę wyrobu na każdym etapie jego wytwarzania.¹⁸

¹⁷ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s.123

¹⁸ J. Koronaeki, *Metody statystycznego sterowania jakością*, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/metstat.html

Wykorzystanie osiągnięć z dziedziny nauk statystycznych umożliwiło odstępianie od szczegółowej kontroli każdej sztuki wyrobu. Zastosowano kontrolę wybiórczą na zasadzie losowego doboru próby.¹⁹

Prawdziwą ekspansję kontroli jakości spowodowało w okresie II wojny światowej zapotrzebowanie na wyroby wojenne. W Stanach Zjednoczonych, instytucje rządowe i przedsiębiorstwa, aby sprostać wymaganiom, przeprowadzały masowe programy szkoleniowe. Dało to zamierzone rezultaty w zakresie ilości, jakości i kosztu.

W związku z tym w 1946 roku powstało w Stanach Zjednoczonych American Society for Quality Control (ASQC), którego celem było propagowanie wydajnej produkcji i wysokiej jakości wyrobów.

Najwybitniejsi amerykańscy twórcy i eksperci zarządzania jakością.

W.E. Deming – współtwórca statystycznych metod kontroli jakości w Japonii, sformułował 14 punktów leżących w zakresie kierowniczej odpowiedzialności za jakość i zarządzanie przedsiębiorstwem, stworzył schemat rozwiązywania problemów i stałej poprawy jakości, zwany cyklem Deminga (PDCA), zidentyfikował dwa rodzaje przyczyn zmienności jakości: specjalne i pospolite, stworzył definicję statystycznej kontroli jakości.

P.B. Crosby – wprowadził koncepcję „zero defektów” jako jedyne możliwego do przyjęcia standardu jakości w epoce podboju kosmosu, stworzył definicję jakości jako zgodności z wymaganiami, sformułował 14-etapowy Program Poprawy Jakości, ukuł slogan „zrób to dobrze za pierwszym razem” i „jakość jest za darmo” (quality is free), co oznacza, że ponoszone koszty podwyższonej jakości równoważone są przez eliminowane koszty złej jakości.

J.M. Juran – stworzył definicję jakości, jako przydatności użytkowej produktu, położył podwaliny japońskiego podejścia zarządzania jakością, zidentyfikował dwa rodzaje przyczyn zmienności jakości: sporadyczne i chroniczne.

A.V. Feigenbaum - stworzył koncepcje „Totalnej Kontroli Jakości” (Total Quality Control) będącej protoplastą kompleksowego zarządzania jakością TQM, zidentyfikował pięć etapów w historycznej ewolucji kontroli jakości. Jego książka „*Total Quality Control, Engineering and Management*” wywarła poważny wpływ na ukształtowanie się teorii i praktyki w systemie zarządzania jakością.²⁰

¹⁹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s.125

²⁰ W. Pomykało, *Encyklopedia biznesu, Tom II*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1154

K.Ishikawa – wprowadził kartę kontrolną do przemysłu japońskiego, stworzył diagram przyczyn i skutków „rybiej ości”, stworzył koncepcję kół jakości, wprowadził pojęcie kontroli jakości obejmującej całe przedsiębiorstwo Company – Wide Quality Control.

Podwaliny pod system zarządzania jakością położył wspomniany już wcześniej twórca karty kontrolnej W.A. Sheward. Zidentyfikował on również dwa rodzaje przyczyn zmienności jakości: specjalne i losowe. Podczas II wojny światowej, w Stanach Zjednoczonych zorganizował grupę, która prowadziła badania nad zastosowaniem statystyki w kontroli jakości.²¹

Natomiast Europa Zachodnia nie wykreowała własnych autorów o światowej sławie w dziedzinie zarządzania jakością. Jednym z bardziej znanych jest W. Masing, autor „*Handbuch der Qualitätssicherung*” z 1980 r. Europa okazała się bardzo podatna na zastosowanie zbiurokratyzowanych wersji zapewnienia jakości, pozwalających dokumentować wiarygodność firm za pomocą certyfikatów ISO 9000.²²

Tabela nr 3. Historia i rozwój norm serii ISO 9000.

L.p.	Nazwa normy	Rok wydania
1.	MIL-Q-9858 Amerykańska norma wojskowa	1959
2.	Publikacje sił sprzymierzonych dotyczące zapewnienia Jakości AQAP	1969
3.	Normy brytyjskiego Ministerstwa Obrony	1973
4.	Opublikowanie części 1,2 i 3 normy BS 5750	1979
5.	Opublikowanie normy ISO 9000	1987
6.	Pierwsza rewizja normy ISO 9000	1994
7.	Obecna wersja normy ISO 9000	2000

Źródło: MDG Doradctwo Gospodarcze, *System Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000. Podręcznik dla zespołu wdrożeniowego*, Poznań, s. 11

Wraz z rozwojem TQM od II wojny światowej powstało wiele standardów (norm) zarządzania jakością, patrz tabela powyżej. Pojawiła się potrzeba umiędzynarodowienia standardów systemów jakości. W 1987 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (International Organization for Standarization - ISO)

²¹ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 128-129

²²W. Pomykało, *Encyklopedia biznesu, Tom II*, Fundacja Innowacja , Warszawa 1995, s. 1155

podjęła zadanie opracowania zharmonizowanego zestawu norm i opublikowała oraz zaleciła do powszechnego stosowania serię standardów ISO 9000-9004 wraz z normą terminologiczną ISO 8402. Normy te w znacznym stopniu bazowały na formie i treści norm BS 5750, a jednocześnie normy BS 5750 poddano rewizji, by stały się słowo w słowo identyczne z serią ISO 9000.

W latach pięćdziesiątych XX wieku upowszechniło się również ISO 14000 – systemu zarządzania środowiskiem. Są to najbardziej popularne normy zarządzania jakością na świecie.²³

W ponad 150 państwach świata, do końca 1987 roku przyjęto normy ISO zarządzania jakością jako swoje. Każde z państw opracowało własne podejście do wdrażania norm. Europejski Komitet Normalizacyjny CEN przyjął treść norm ISO 9000-9004 i uznał je za normy europejskie oraz nadał numer EN 29000 – EN 29004 i EN 28402. W Polsce normy te mają też swoje symbole: PN-ISO 9000, PN-ISO 9001, PN-ISO 9002, PN-ISO 9003, PN-ISO 9004, PN-ISO 8402.

Pierwsza powstała norma ISO 8402 – zarządzanie jakością i zapewnienie jakości, terminologia. Wyjaśnia wiele pojęć związanych z jakością takich jak: system jakości, klasę jakości, politykę jakości, zarządzanie jakością, zapewnienie jakości, sterowanie jakością, przegląd systemu jakości, kontrolę jakości, odpowiedzialność za wyrób, niezgodność, wadę. Powyższe definicje są stosowane w pozostałych normach do określenia systemów jakości.

Norma ISO 9000-1 dotyczy zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Zawiera wytyczne wyboru i stosowania.

Norma ISO 9000-2 dotyczy zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Zawiera ogólne wytyczne stosowania norm ISO 9001, 9002, 9003.

Norma ISO 9000-3 dotyczy zarządzania jakością i zapewnienia jakości. Zawiera wytyczne do stosowania normy podczas opracowywania, dostarczania i obsługi oprogramowania. Podsumowując należy stwierdzić, że normy ISO 9000 podpowiadają, który model systemu jakości należy wybrać i jak go stosować.

System jakości ISO 9001 - model zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie.

System jakości ISO 9002 – model zapewnienia jakości w produkcji, instalowaniu i serwisie.

²³ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 131

System jakości ISO 9003 – model zapewnienia jakości w kontrolach i badaniach końcowych.

Norma ISO 9004-1 - zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, tzw. wytyczne.

Norma ISO 9004-2 – zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, wytyczne dotyczące usług.

Norma ISO 9004-3 – zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, wytyczne dotyczące materiałów wytwarzanych w procesach ciągłych.

Norma ISO 9004-4 – zarządzanie jakością i elementy systemu jakości, wytyczne dotyczące doskonalenia jakości. Normy z grupy ISO 9004 określają i „podpowiadają” co zrobić, aby zarządzać elementami systemu jakości opisanymi w danym modelu.²⁴

W grudniu 2000 została wprowadzona aktualna wersja normy ISO 9001:2000, która zastąpiła wydania norm ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 z roku 1994. Nowa wersja obejmuje wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa i ma przede wszystkim charakter porządkujący. Nakłada obowiązek prowadzenia auditów, dzięki temu umożliwia ciągłe doskonalenie systemu jakości.²⁵

Systemy zarządzania jakością zgodne z normami serii ISO 9000 stały się bardzo popularne w ostatnich latach, w krajach Unii Europejskiej. Wiele branż nie wyobraża swojej działalności bez wdrożonych i potwierdzonych certyfikatem systemów zarządzania jakością serii ISO 9000. Jedną z głównych przyczyn ubiegania się o certyfikaty systemów jakości była chęć wykorzystania ich w marketingu. Przedsiębiorstwa mające certyfikat jakości są postrzegane jako pewniejsze i lepsze, ich wyroby są chętniej nabywane przez konsumentów.

Rosnąca popularność systemów jakości zgodnych z ISO 9000 sprawiła, że w dyrektywach Unii Europejskiej ujęto je jako kryterium oceny zgodności z wymaganiami i podzielono na dwa obszary ocen: obligatoryjny i dobrowolny. Działanie w obszarze obligatoryjnym bez certyfikatu jest praktycznie niemożliwe, natomiast w obszarze dobrowolnym bardzo trudne.²⁶

²⁴ W. Mierzwicki, *Zarządzanie jakością, wybrane zagadnienia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Sp. z o.o., Gdańsk 1999, s. 16-17

²⁵ T. Greber, *Normy ISO 9000 i QS a statystyka i STATISTICA*, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/isoiqs.html

²⁶ S. Wawak, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2002, s. 76

1.4. System zarządzania jakością ISO 9001:2000.

1.4.1. Cele i zadania ISO 9001:2000.

Podstawą wdrożenia i stosowania wymagań normy ISO 9001:2000 przez organizację jest spełnienie wymagań klienta w oferowanych mu przez organizację produktach i usługach. Ze względu na zmieniające się wymagania klienta oraz ze względu na nacisk konkurencji i postęp techniczny - organizacje ukierunkowane są na ciągłe doskonalenie swoich wyrobów i procesów.

Stosowanie norm ISO 9001:2000 zarządzania jakością pozwala organizacji i jej klientom oraz innym zainteresowanym stronom, mieć zaufanie, że jest ona zdolna dostarczyć wyroby, które będą konsekwentnie spełniać te wymagania.²⁷

Wdrażanie norm ISO serii 9001:2000 jest spójnym procesem ciągłego doskonalenia działalności firmy, poprzez doskonalenie swoich wyrobów i procesów.

Aby zapewnić firmie skuteczną realizację strategii jakości, która obejmuje działania rynkowe i wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, konieczna jest ścisła współpraca wszystkich jednostek organizacyjnych firmy. Tylko taka współpraca zapewni firmie sukces i umocni jej pozycję na rynku. Nie jest to jednak działanie jednorazowe, ale proces, który wymaga ciągłej obserwacji zmieniającego się rynku i wprowadzania nieustannej korekty działań.²⁸

Ciągłe doskonalenie, czyli powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań jest nowością dodaną do normy ISO 9001 w wersji z roku 2000; sama norma zawiera liczne odniesienia do potrzeby ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Podstawowy standard ISO 9001:2000 koncentruje się na czterech głównych elementach:

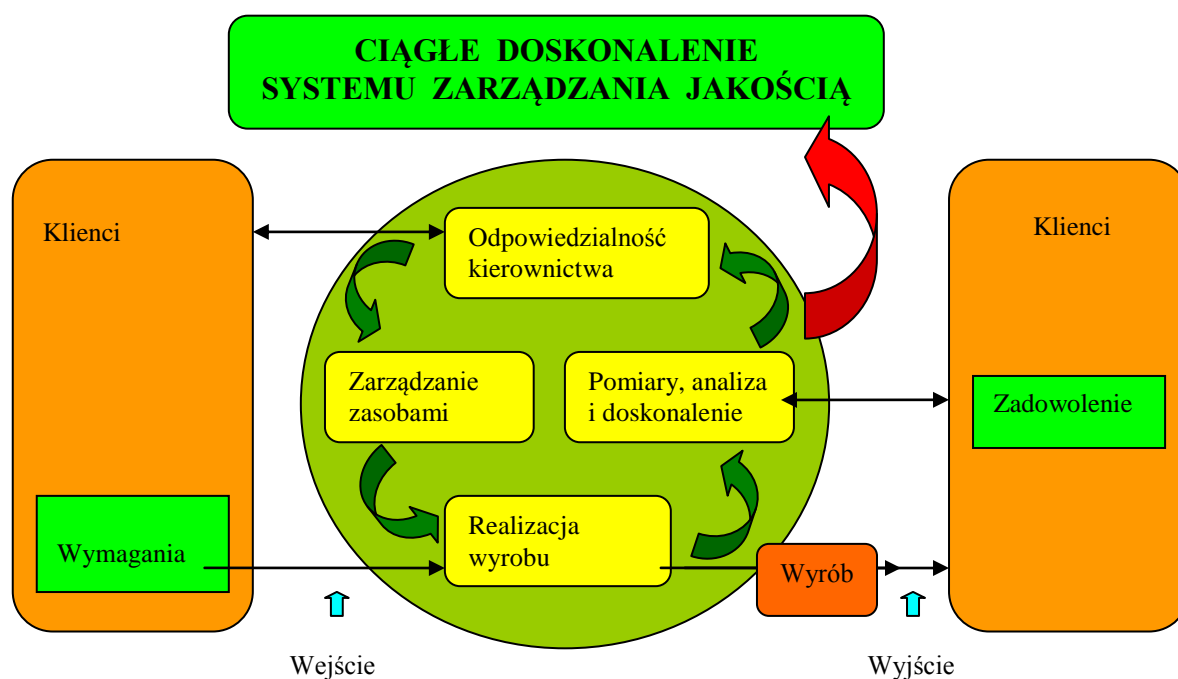
- określeniu celów, zadań i odpowiedzialności,
- przygotowaniu odpowiednich zasobów (środków do realizacji procesów),
- zarządzaniu procesami realizacji wyrobu w celu realizacji wymagań klienta,
- pomiarach procesów i ich doskonaleniu.

²⁷ R. Kolman, K. Krukowski, *Nowoczesny System Jakości .Poradnik dla przedsiębiorcy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 1997, s. 168

²⁸ J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierzchowska, *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, CIM, Warszawa 2000, s. 20-21

Poniżej rysunek nr 2 przedstawia te elementy w formie modelu opartego o cykl PDCA Deminga (rysunek nr 1)²⁹

Rysunek 2 – Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces.



Źródło: Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 17

1.4.2. Struktura normy ISO 9001:2000.

Norma ISO 9001:2000 składa się z ośmiu punktów. Poniżej została przedstawiona cała struktura normy ISO 9001:2000.

Punkt 0: Wprowadzenie.

- 0.1. Postanowienia ogólne.
- 0.2. Podejście procesowe.
- 0.3. Związek z ISO 9004.
- 0.4. Zgodność z innymi systemami zarządzania.

Punkt 1: Zakres normy.

- 1.1. Postanowienia ogólne.

²⁹M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s.101

1.2. Stosowanie.

Punkt 2: Normy powołane.

Punkt 3: Terminy i definicje.³⁰

Punkt 4: System zarządzania jakością.

4.1. Wymagania ogólne.

4.2. Wymagania ogólne dotyczące dokumentacji.

Punkt 5: Odpowiedzialność kierownictwa.

5.1. Zaangażowanie kierownictwa.

5.2. Nastawienie na klienta.

5.3. Polityka jakości.

5.4. Planowanie.

5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia, komunikacja.

5.6. Przegląd zarządzenia.

Punkt 6: Zarządzanie zasobami.

6.1. Zaopatrywanie w zasoby.

6.2. Zasoby ludzkie.

6.3. Infrastruktura.

6.4. Środowisko pracy.

Punkt 7: Realizacja wyrobu.

7.1. Planowanie realizacji wyrobu.

7.2. Procesy związane z klientem.

7.3. Projektowanie i prace rozwojowe.

7.4. Zakupy.

7.5. Produkcja i dostarczanie obsługi.

7.6. Nadzorowanie urządzeń do monitorowania i mierzenia.

Punkt 8: Pomiary, analiza i doskonalenie.

8.1. Postanowienia ogólne.

8.2. Pomiary i monitorowanie.

8.3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym.

8.4. Analiza danych.

8.5. Doskonalenie.³¹

³⁰ S. Wawak, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2002, s. 62

³¹ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 102

Przy wdrażaniu systemu elementy, które należy spełnić rozpoczynają się od wymagań ogólnych zawartych w punkcie czwartym. Treść normy zawiera się w pięciu głównych rozdziałach.³²

Punkt czwarty zawiera główne wymagania dotyczące systemu jakości i jego dokumentacji, w tym zapisów.

Wymagania ogólne – organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością oraz ciągle doskonalić jego skuteczność. Proces ten definiuje jako: „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”.³³

Podjęciem procesowym nazywamy wzajemne powiązanie między procesami, systematyczne identyfikowanie procesów stosowanych w organizacji i kierowanie nimi.

Tradycyjne ujęcie procesu składa się z pięciu elementów wejścia: personel, metody, materiały, wyposażenie, środowisko.

Wymagana dokumentacja obejmuje – politykę jakości i cele, księgę jakości, procedury wymagane przez normę, pozostałą dokumentację potrzebną organizacji oraz zapisy. Dokumenty i zapisy mogą mieć formę drukowaną lub elektroniczną.

Norma wymaga jedynie sześciu obligatoryjnie unormowanych procedur: nadzór nad dokumentami, nadzór nad zapisami, audyty wewnętrzne, działania korygujące, działania zapobiegawcze, nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami.

Punkt piąty – odpowiedzialność kierownictwa, nakłada rozmaite wymagania na kierownictwo organizacji w związku z jego zaangażowaniem, planowaniem i doskonaleniem system, tworzeniem struktury organizacji oraz monitorowaniem efektywności systemu.

Najwyższe kierownictwo organizacji powinno być maksymalnie zaangażowane w tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania jakością oraz ciągłego doskonalenia jego skuteczności.

Zadaniem kierownictwa jest zapewnienie, że wszystkie wymagania klienta będą spełnione.

Kierownictwo jest odpowiedzialne za politykę jakości w organizacji. Powinna ona być dostosowana do celów istnienia organizacji.

³² M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 102

³³ MDG Doradctwo Gospodarcze, *System Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000. Podręcznik dla zespołu wdrożeniowego*, Poznań, s.23

Planowanie powinno być zgodne z wymaganiami systemu zarządzania jakością.

Powinna też być określona jasno odpowiedzialność poszczególnych osób za proces wdrażania systemu jakości. Nadzór nad całym przebiegiem procesu powinien pełnić przedstawiciel kierownictwa.

Zadaniem kierownictwa jest przeprowadzanie w zaplanowanych odstępach czasu przeglądu systemu zarządzania jakością w celu jego określenia pod względem przydatności, adekwatności i skuteczności.

Bardzo ważny jest zbiór danych wejściowych do przeglądu, w których znajdują się wyniki auditów, informacje zwrotne od klientów, status działań zapobiegawczych i korygujących, działania wcześniej podjęte, zalecenia dotyczące doskonalenia.

Dane wyjściowe to przede wszystkim zbiór informacji dotyczących przeglądu, zapis ustosunkowania się do wcześniejszych informacji zawartych w danych wejściowych, podjęte decyzje, wytyczne.³⁴

Punkt szósty – zarządzanie zasobami, dotyczy zasobów ludzkich oraz infrastruktury i środowiska pracy koniecznych do wytworzenia produktów spełniających wymagania.

Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby potrzebne do wdrażania systemu zarządzania jakością i zwiększenia zadowolenia klienta.

Personel powinien być kompetentny, czyli powinien posiadać odpowiednie wykształcenie, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

Organizacja określa infrastrukturę potrzebną do jej działania: przestrzeń, sprzęt, usługi, łączność, transport, itp. Określa i utrzymuje odpowiednie środowisko do wykonania zadania.

Punkt siódmy – realizacja wyrobu, dotyczy ogólnie pojętego planowania realizacji oraz określa wymagania dotyczące poszczególnych procesów związanych z klientem, projektowania i prac rozwojowych, zakupów, produkcji i świadczenia usług, nadzoru nad przyrządami do monitorowania i pomiarów.

Planowanie powinno zawierać: cele dotyczące jakości i wymagania dotyczące wyrobu, procesy, dokumenty i zasoby, weryfikację, walidację, monitorowanie, kontrolę i badania oraz potrzebne zapisy.

³⁴ S. Wawak, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2002, s. 66

Organizacja powinna określić wszystkie wymagania dotyczące wyrobu: wymagania klienta i wymagania dotyczące specyfikacji danego wyrobu i jego zastosowania oraz przepisy.

Po określeniu wymagań należy przeprowadzić ich przegląd w celu rozwiązania wszelkich rozbieżności i zdolności organizacji do ich wypełnienia. Bardzo ważna jest też komunikacja z klientem związana z informacją o wyrobie.

Na etapie projektowania i rozwoju wyrobu wyodrębniamy takie elementy: potrzebne dane wejściowe do projektowania i rozwoju, dane wyjściowe z projektowania i rozwoju, przegląd projektowania i rozwoju, nadzorowanie zmian w projektowaniu i rozwoju.

Zakupy – składa się na nie również wiele elementów, takich jak: proces zakupu, informacje dotyczące zakupów, weryfikacja zakupionego wyrobu.

Produkcja i dostarczanie usług jest również planowane i prowadzone w warunkach nadzorowanych. Występują tu takie elementy jak: walidacja procesów produkcji i dostarczanie usługi, identyfikacja i identyfikacyjność wyrobu, pieczęć nad własnością klienta, zabezpieczenie wyrobu.³⁵

Wyposażenie do monitorowania i pomiarów powinno być nadzorowane i poddawane odpowiedniej korekcie w razie wykazanych nieprawidłowości.

Punkt ósmy – pomiary, analiza i doskonalenie, definiuje wymagania dotyczące monitorowania efektywności systemu jakości oraz działania, jakie należy podjąć, gdy coś idzie źle. System określa potrzebę analizy danych oraz stałego doskonalenia systemu.

Postanowienia ogólne zawierają krótki przegląd wymagań, które szczegółowo są zawarte w kolejnych podpunktach. Punkt ten wymaga także, by organizacja wzięła pod uwagę zastosowanie metod statystycznych do monitorowania i pomiarów.

Monitorowanie i pomiary – ustalenie metody uzyskiwania i wykorzystywania informacji dotyczących tego, czy organizacja spełniła wymagania klienta.

Planowanie auditów wewnętrznych w celu sprawdzenia efektywności wdrożenia systemu zarządzania jakością. Organizacja powinna przeprowadzać audyty wewnętrzne w zaplanowanych odstępach czasu pod kątem, czy system zarządzania jakością jest zgodny z zaplanowanymi ustaleniami, z wymaganiami normy ISO

³⁵ MDG Doradctwo Gospodarcze, *System Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000. Podręcznik dla zespołu wdrożeniowego*, Poznań, s. 37

9001:2000 oraz z wymaganiami systemu zarządzania jakością ustalonymi przez organizację i czy jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Monitorowanie i pomiary procesów – organizacja ocenia każdy z jej procesów i ustala, jak one mają być monitorowane.

Monitorowanie i pomiary wyrobów – organizacja powinna, na odpowiednich etapach procesu realizacji wyrobu, monitorować i mierzyć właściwości wyrobu w celu weryfikacji, czy zostały spełnione wymagania dotyczące wyrobu.

Nadzór nad wyrobem niezgodnym z wymaganiami – wyrób ten powinien zostać zidentyfikowany i nadzorowany tak, by zapobiec jego niezamierzonemu użyciu lub dostawie, zgodnie z udokumentowaną procedurą.

Analiza danych – organizacja powinna zbierać i analizować dane, w celu wskazania przydatności i skuteczności systemu zarządzania jakością oraz w celu ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością. Analiza powinna dostarczyć takich informacji, jak: zadowolenia klienta, zgodności wyrobu, właściwości i trendów procesów oraz dostawców. Punkt ten jest w szczególności powiązany z takimi punktami, jak: zaangażowanie kierownictwa, orientacja na klienta, polityka jakości, przegląd zarządzania, planowanie, satysfakcja klienta, planowanie ciągłego doskonalenia i działania zapobiegawcze.

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością powinno przebiegać regularnie i często, powinno być ono jednym z głównych priorytetów organizacji. Takie podejście przyniesie najlepsze rezultaty w sensie doskonalenia efektywności systemu w zapewnieniu wyrobów/ usług klientom.³⁶

Działania korygujące powinny być dostosowane do skutków, jakie powodują napotkane niezgodności. Zmierzają one do wykrycia fundamentalnych przyczyn problemu i powzięcia działań zapobiegających ponownemu wystąpieniu tych samych problemów.

Działania zapobiegawcze spełniają te same wymagania, co działania korygujące, dotyczą one raczej potencjalnych niż aktualnych problemów.³⁷

Tak wygląda bardzo skrócona charakterystyka najważniejszych punktów normy ISO 9001:2000.

³⁶ B. Rothery, *ISO 14000 i ISO 9000*, Agencja Informacji Wydawniczych IPS, Warszawa 1999, s. 24

³⁷ MDG Doradctwo Gospodarcze, *System Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000. Podręcznik dla zespołu wdrożeniowego*, Poznań, s. 41

Rozdział 2. Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w przedszkolu.

2.1. Ogólna charakterystyka badanego podmiotu.

Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, jako jedna z pierwszych tego typu placówek oświatowych w Polsce przystąpiła do wdrażania systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 w zakresie opieki i wychowania dzieci w wieku przedszkolnym. Certyfikat systemu jakości placówka uzyskała 18 grudnia 2004 roku.

Od kilku lat Siostry prowadzą jedyne w Zielonej Górze przedszkole dla niepełnosprawnych dzieci. Aby podnieść poziom świadczonych w przedszkolu usług, zaczęły wdrażać system zarządzania jakością uwieńczony nadaniem wyżej wspomnianego certyfikatu ISO 9001:2000. Siostry wraz ze współpracującym personelem osób świeckich musiały poprawić sposób funkcjonowania przedszkola, wprowadzić wiele zmian, dzięki którym pracuje się lepiej zarówno personelowi, jak i rodzicom. Jednym z przykładów jest prowadzenie szczegółowej dokumentacji każdego dziecka przebywającego w przedszkolu. Te informacje pozwalają na bardziej indywidualne podejście do dziecka, poznanie jego możliwości i właściwe ukierunkowanie w pracy nad jego rozwojem.³⁸

W tym samym dniu Siostry otrzymały również certyfikat systemu HACCP dla kuchni, która obsługuje przedszkole i istniejący obok ośrodek dla niepełnosprawnej młodzieży. HACCP to system bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

Zgodnie z wymaganiami wypływającymi z przepisów Unii Europejskiej każdy zakład żywienia zbiorowego miał obowiązek w terminie do maja 2004 r. rozpocząć działania zmierzające do wprowadzenia zasad systemu HACCP. W tej placówce został on wprowadzony i po przeprowadzeniu zewnętrznych auditów przez firmę certyfikującą pomyślnie uwieńczony certyfikatem.

Siostry prowadzą prężnie działający ośrodek rehabilitacyjny, który jako pierwsza istniejąca w tym budynku instytucja otrzymał pół roku temu certyfikat zarządzania jakością w zakresie świadczenia usług rehabilitacyjnych.

³⁸ S. Malcher-Nowak, *Zmiany z korzyścią dla maluchów*, [w:] gazecie lubuskiej z dn. 20 grudnia 2004 r.

Fachowość i kompetencja pracowników, nowoczesny sprzęt, a wszystko to razem spięte kompleksowym zarządzaniem sprawiają, że główny cel działalności, czyli zadowolenie pacjenta jest osiągnięty w bardzo wysokim procencie.

Pomysł powstania przedszkola zrodził się w wyniku zapotrzebowania społecznego w zakresie opieki i edukacji dzieci niepełnosprawnych na terenie miasta Zielona Góra i okolic. Siostry ze Zgromadzenie Sióstr Elżbietanek wychodząc na przeciw tym potrzebom w 2001 roku otworzyły niepubliczne przedszkole dla dzieci z niepełnosprawnością sprzężoną. Do przedszkola przyjmowane są dzieci w wieku od lat trzech do rozpoczęcia nauki szkolnej.

Sposób rekrutacji do przedszkola przebiega zgodnie z opracowanymi procedurami. Za proces naboru do przedszkola odpowiedzialny jest dyrektor placówki. W kwietniu na terenie przedszkola, przychodni rehabilitacyjnej oraz jeżeli jest taka potrzeba, to również i na stronie internetowej placówki zamieszczone zostaje ogłoszenie naboru na nowy rok szkolny. W ogłoszeniu o naborze przedstawione są warunki rekrutacji oraz wymagana dokumentacja, stwierdzająca niepełnosprawność dziecka i obowiązek jego kształcenia w systemie specjalnym. Na podstawie powyższych dokumentów rozpatrywany jest wniosek przyjęcia dziecka do przedszkola. Wnioski rozpatruje komisja powołana przez dyrektora, w skład której wchodzi nauczyciele i przedstawiciel rodziców dzieci już uczęszczających do przedszkola.

Od początku istnienia placówki jej głównym zadaniem jest zapewnienie kompleksowej rehabilitacji niepełnosprawnych dzieci w sferze: psychologicznej, społecznej i medycznej. Poprzez jak najwcześniejszą rewalidację dzieci przygotowywane są do samodzielności. Wychowawcy starają się wydobyć maksymalny potencjał możliwości intelektualnych i ruchowych dziecka, zachowując indywidualne podejście do każdej osoby.

Kierownictwo wymaga od wychowawców i opiekunek odpowiednich kwalifikacji, umiejętności oraz doświadczenia w pracy z dzieckiem. Każdy z pracowników ma jasno określone zasady w zawodowej karcie pracy: zadania, uprawnienia oraz zakres odpowiedzialności. W placówce zostały opracowane kategorie i rodzaje kwalifikacji dla określonego zawodu. Nauczycielki posiadają odpowiednie kwalifikacje i umiejętności do pracy z niepełnosprawnymi dziećmi. Pracownicy obsługi posiadają odpowiednie przygotowanie w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi. Na terenie placówki organizowane są kursy i szkolenia dla całego personelu z komunikacji interpersonalnej.

Pracownicy korzystają również ze szkoleń i kursów dotyczących opieki nad niepełnosprawnymi organizowanych przez inne organizacje. Takim przykładem jest udział w kursie, który zorganizowała firma szkoleniowa „Exandii”. Kurs trwał 200 godzin i obejmował bardzo szeroki oraz zróżnicowany zakres zagadnień z psychologii, pedagogiki, pierwszej pomocy medycznej. Takie formy dokształcania podnoszą poziom jakości świadczonych usług na rzecz klienta, którym w tym przypadku jest niepełnosprawne dziecko i jego rodzice.

Zadania te mogą być dobrze realizowane w ścisłej współpracy z rodzicami. W związku z tym dużą wagę w placówce przykładana się do współpracy z rodzicami. Rodzice dzieci uczęszczających do przedszkola mogą uczestniczyć w każdych zajęciach, obserwować swoje dziecko w nowych dla niego sytuacjach. Rodzice są na bieżąco informowani o postępach dziecka oraz o problemach napotkanych przy pracy z dzieckiem. Problemy są wspólnie rozwiązywane z rodzicami dziecka. Wspólnie z rodzicami są organizowane różne uroczystości przedszkolne, takie jak: spotkania opłatkowe i wielkanocne, Dzień Babci i Dziadka, Dzień Rodziny, który łączy w sobie Dzień Matki, Dziecka i Ojca. Takie spotkania są okazją do wymiany doświadczeń, umożliwiają integrację, budują pozytywne więzi międzyludzkie.

Placówka nawiązuje współpracę z innymi placówkami oraz stowarzyszeniami, np. poprzez udział we wspólnych zajęciach plastycznych, muzycznych, przedstawieniach oraz organizowanie wspólnych wyjazdów na basen, do ZOO, do ośrodków wypoczynkowych. Takie spotkanie przyczyniają się do rozwoju dzieci niepełnosprawnych, ich integracji społecznej oraz akceptacji przez środowisko.

Ciągłe doskonalenie świadczonych usług wymaga współpracy z wieloma instytucjami, które zajmują się pomocą osobom sprawnym inaczej. Należy tu wymienić Poradnię Psychologiczno-Pedagogiczną, Przychodnię Rehabilitacyjną, Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, Towarzystwo Przyjaciół Dzieci, Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, Uniwersytet Zielonogórski, Uniwersytet Trzeciego Wieku, Warsztaty Terapii Zajęciowej, Biblioteka, Teatr, Filharmonia, wspomniana już wcześniej firma szkoleniowa „Exandii” oraz lokalne media. Bardzo ważna jest współpraca z lekarzem prowadzącym dziecko oraz z logopedą.

Podstawą do funkcjonowania placówki jest współpraca z organem założycielskim, dotującym i nadzorującym. Sprawna wymiana informacji pomiędzy placówką, a wymienionymi organami stanowi koło napędowe całej działalności.

Organem prowadzącym przedszkole jest Zgromadzenie Sióstr św. Elżbiety – Prowincja Poznań. Zgromadzenie jest właścicielem terenu i budynku, w którym mieści się placówka i który jest użytkowany przez przedszkole na podstawie bezpłatnej dzierżawy.

Organem dotującym jest Urząd Miasta Zielonej Góry. Dotacja przeznaczona jest na bieżące wydatki związane z działalnością i płace pracowników. Subwencje przyznane placówce są przekazywane zgodnie z podpisanymi warunkami umowy. Współpraca z samorządem układa się dobrze. Przepływ informacji między placówką, a Wydziałem Oświaty w Urzędzie Miejskim przebiega prawidłowo.

Nadzór pedagogiczny nad placówką sprawuje Kuratorium Oświaty w Gorzowie Wielkopolskim z delegaturą w Zielonej Górze. Fachowe rady, cenne wskazówki i sugestie wizytujących w znaczny sposób przyczyniają się do wzrostu jakości świadczonych usług.

Przedszkole posiada sale dydaktyczne i sale zabaw dostosowane do potrzeb dzieci. Pomieszczenia, w którym znajduje się przedszkole są jasne, duże, przestrzenne. Dzięki temu przedszkole posiada wyjątkowe warunki lokalowe, specjalnie dobrane pod kątem rozwoju emocjonalnego i fizycznego dzieci.

Sale wyposażone są w bezpieczne zabawki. Całe wyposażenie podlega regularnym przeglądom pod kątem dalszego bezpiecznego użytkowania. Zabawki są zaprojektowane i wykonane z najlepszych materiałów.

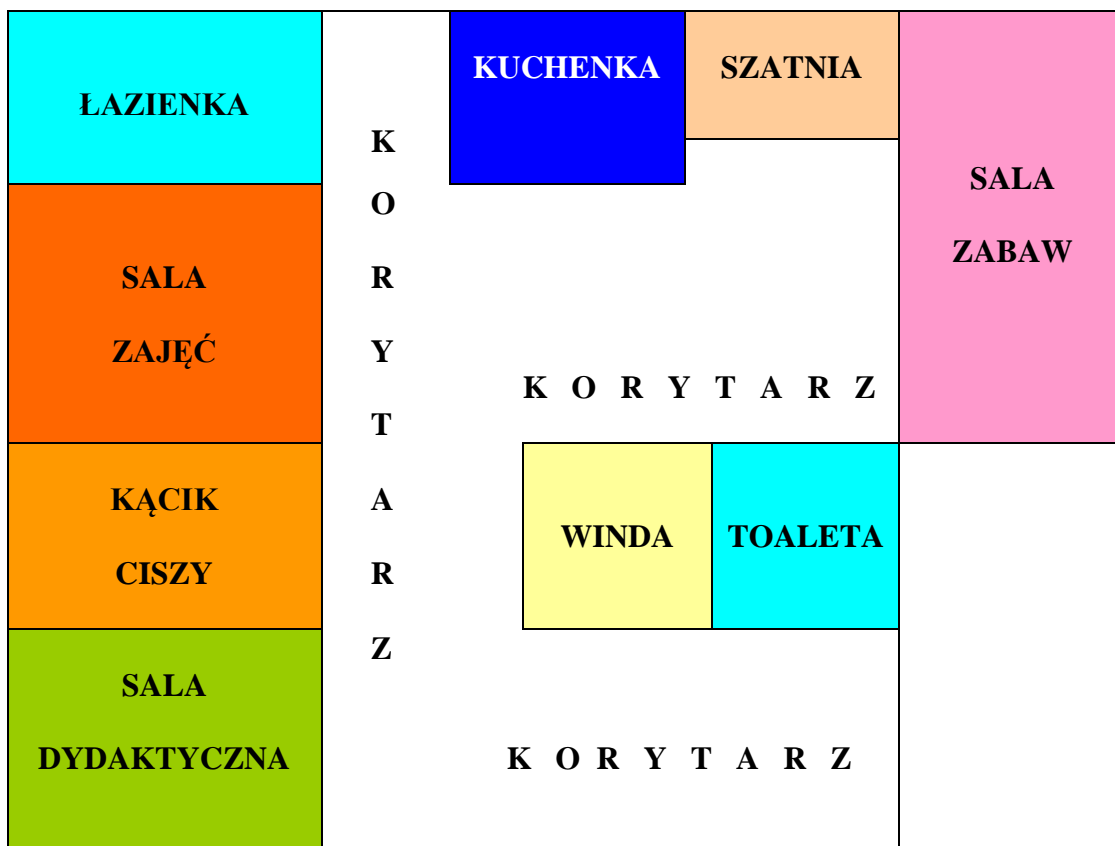
W placówce szczególną uwagę przywiązuje się do estetyki, wyglądu i wyposażenia pomieszczeń przedszkolnych. Pomieszczenia są utrzymane w czystości, dekoracja każdego pomieszczenia jest dostosowana do funkcji, jaką to pomieszczenie pełni.³⁹

Przedszkole posiada kąpiki tematyczne wyposażone w odpowiednie pomoce i materiały dydaktyczne, do których dzieci mają nieograniczony dostęp. Dzięki temu mogą eksperymentować, badać i poznawać według własnych potrzeb i zainteresowań.

Poniższy rysunek przedstawia schemat pomieszczeń przedszkola św. Elżbiety. Na rysunku widać, że korytarze są bardzo szerokie, stwarza to możliwość swobodnego poruszania się na wózkach inwalidzkich, ponieważ prawie 50% dzieci porusza się za pomocą wózka. Wszystkie natomiast potrzebują przynajmniej częściowej pomocy w samoobsłudze.

³⁹ Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 3

Rysunek 3. Schemat pomieszczeń Przedszkola św. Elżbiety.



Źródło: Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 5

Każda instytucja posiadająca wdrożony system zarządzania jakością określa główne priorytety swojej działalności w przesłaniu, jakim jest misja. Misja Przedszkola św. Elżbiety brzmi następująco:

„Swoim życiem i działalnością pragniemy naśladować Chrystusa w Jego oddaniu sprawom Rodziny i jak On pochylać się nad ludźmi w potrzebie.”⁴⁰

W dążeniu do stałego doskonalenia i spełnienia wymagań związanych z działalnością opiekuńczo-wychowawczą przyjęto politykę jakości gwarantującą sprawną, rzetelną opiekę i wychowanie dzieci w wieku przedszkolnym.

Głównym celem jest najwyższy standard opieki i wychowania dziecka, rozumiany przez prowadzących przedszkole jako: wychowanie, religijność, zdrowie, postęp w rozwoju, cała rodzina dziecka.

⁴⁰ Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 7

Wartości szczególnie pielęgnowane w Przedszkolu św. Elżbiety to:

- 1) Najważniejszą wartością jest dobro i rozwój dziecka.
- 2) Wychowawcy dążą do tego, aby możliwości każdego dziecka były w pełni wykorzystane.
- 3) Każde dziecko ma swój własny sposób odkrywania rzeczywistości.
- 4) Dziecko ma prawo do badania i eksperymentowania, bo różnorodność doświadczeń pozwala mu zgłębiać tajniki otaczającego świata.
- 5) Każde dziecko ma prawo do indywidualnego tempa procesu rozwoju.
- 6) Gwarancją harmonijnego rozwoju dziecka jest prawidłowa współpraca przedszkola z rodzicami, dlatego wychowawcy dbają o to, aby rodzice czuli się dobrze w przedszkolu, co w konsekwencji będzie zachętą do otwarcia się i podzielenia swoimi wątpliwościami i radościami związanymi z rozwojem swoich dzieci.

Kierownictwo zakłada, że gwarancją rzetelności i fachowości przedszkola jest długoletnia jego działalność oraz wdrożony, utrzymywany i doskonalony system zarządzania jakością, spełniający wymagania normy ISO 9001:2000. Zrozumienie i przestrzeganie polityki oraz celów jakości przez cały personel placówki, a także zaangażowanie wszystkich w realizację przyjętych założeń pozwoli na osiągnięcie wyznaczonych celów.⁴¹

⁴¹ Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 7

2.2. Zakres systemu zarządzania jakością i uzasadnienie wyłączeń.

W Przedszkolu św. Elżbiety został opracowany i wdrożony system zarządzania jakością, zgodnie z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 9001:2000 **w zakresie opieki i wychowania dzieci w wieku przedszkolnym.**

System został opracowany na podstawie treści normy zawartej w pięciu punktach. Wymagania te zaczynają się od punktu 4 do 8 włącznie wraz z występującymi tam podpunktami. Ogólna i dość obszerna charakterystyka poszczególnych punktów została zawarta w rozdziale pierwszym niniejszej pracy.

W tym miejscu pragnę nakreślić tylko zarys poszczególnych zadań każdego punktu, aby łatwiej można było zrozumieć wyłączenia, których jest niewiele.

Każda organizacja w opracowywaniu systemu zarządzania jakością musi podejść indywidualnie do swoich potrzeb w zakresie kreowania systemu jakości. Różne są zadania i cele każdej organizacji oraz specyfika działania.

Organizacje możemy podzielić w najprostszym sposobie na te, które wytwarzają produkty i te, które wytwarzają usługi. Zupełnie inne zadania czekają tych, którzy opracowują system zarządzania jakością dla organizacji wytwarzającej dobra materialne, a zupełnie inne zadania czekają tych, którzy będą opracowywać taki system i na podstawie tych samych punktów zawartych w normie ISO 9001:2000 dla organizacji wytwarzającej usługi.

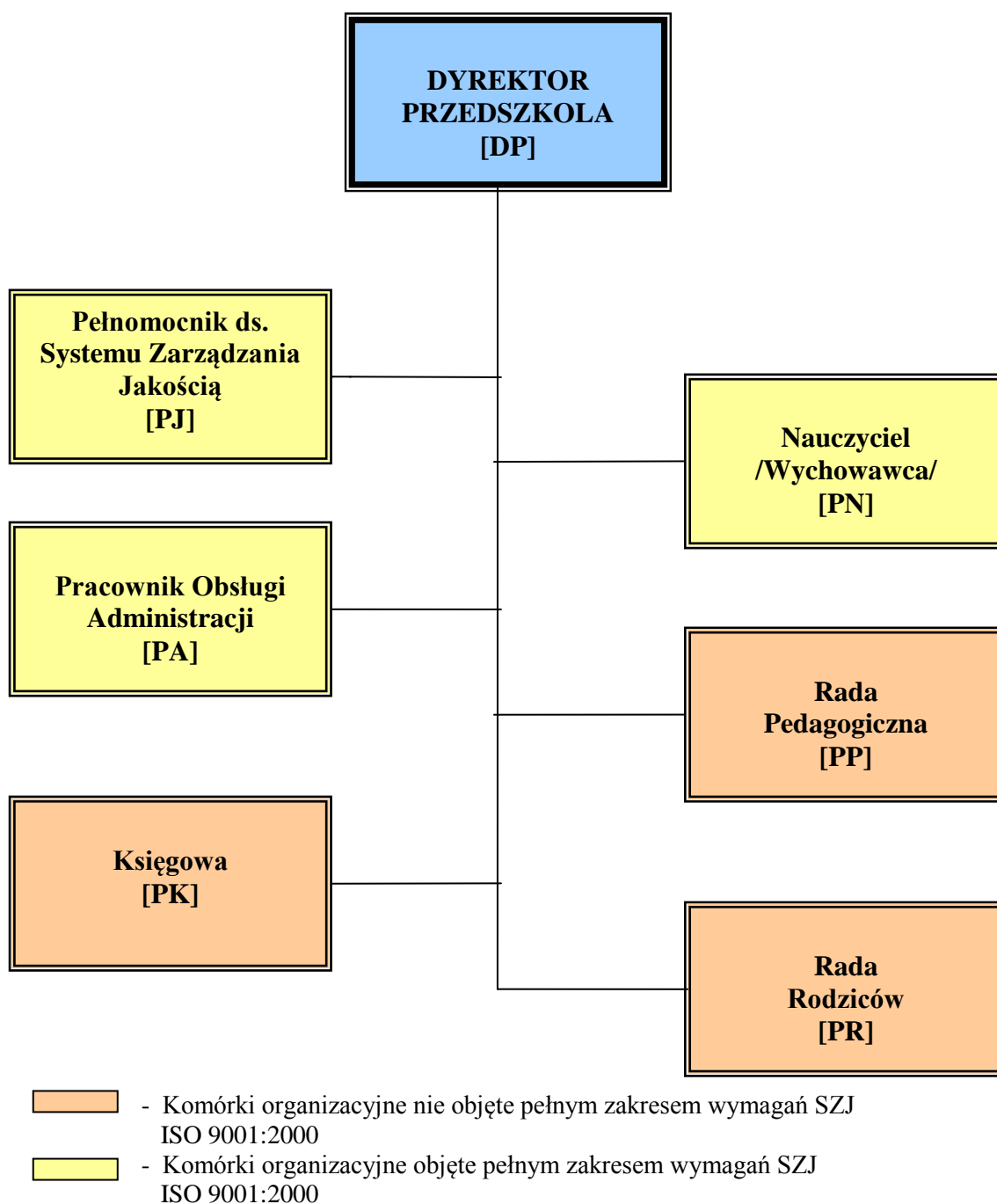
Punkt czwarty wymaga od organizacji określenia i ustalenia, w jakim zakresie i co ma obejmować system zarządzania jakością. Takim obszarem działań systemu zarządzania jakością w Przedszkolu św. Elżbiety jest opieka i wychowanie dzieci w wieku przedszkolnym. W związku z tym zostały opracowane odpowiednie metody i kryteria zapewniające skuteczność wdrożonego systemu i ciągle jego monitorowanie.

Zgodnie z wersją ISO z roku 2000 system ten nazwano podejściem procesowym, czyli nastawionym na ciągłe ulepszanie i poprawianie już istniejących procedur. Wszystkie te procesy są dokumentowane za pomocą nośników danych, jak i w formie dokumentów drukowanych.

W księdze jakości zostały opracowane takie dokumenty jak prezentacja przedszkola, schemat struktury organizacyjnej przedszkola, schemat pomieszczeń przedszkola, ogólny zarys wdrożonego systemu i wyłączenia, dokumentacja nadzorowania systemu zarządzania jakością, w której znajdują się instrukcje, statut

przedszkola, wpis do ewidencji działalności, zbiór aktów prawnych dotyczących działalności takiej jednostki oraz wykaz zapisów, w którym znajdują się szczegółowe zapisy, dotyczące instrukcji. Poniżej przedstawiam schemat struktury organizacyjnej przedszkola. Przedstawia on dokładnie, które obszary działalności przedszkola są objęte całkowicie normą ISO 9001:2000, a które tylko w części.

Rysunek 4 - Schemat struktury organizacyjnej Przedszkola św. Elżbiety



Źródło: Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 4

Punkt piąty wyznacza zadania dla kierownictwa, które powinno być w szczególności sposobem zaangażowane we wdrażanie systemu zarządzania jakością. Poszczególne podpunkty tego punktu możemy odczytać w prezentacji przedszkola i jego polityki. Jest tam zawarta główna zasada orientacji na klienta, czyli w opisywanym przypadku będzie to orientacja na wychowanie i rozwój dziecka, tak, aby maksymalnie przygotować je do dalszego życia i edukacji oraz aby spełnić realne oczekiwania jego rodziców. Do realizacji tego zadania potrzebna jest nie tylko pełna wiedza i zaangażowanie kierownictwa, ale również uświadomienie wszystkich członków organizacji celu jej działania. W schemacie struktury organizacyjnej przedszkola widzimy wyznaczoną osobę do spraw systemu zarządzania jakością, którą również typuje kierownictwo. Kierownictwo i osoba odpowiedzialna jest tym głównym motorem napędowym działania zachęcającego do współpracy wszystkich członków organizacji w budowaniu systemu jakości.

Punkt szósty zarządzanie zasobami dotyczy w szczególności zasobów ludzkich. Wymaga to od kierujących organizacją zatrudnienia kompetentnych i doświadczonych pracowników oraz ciągłego doskonalenia ich umiejętności przez organizowanie kursów lub innych form kształcenia oraz umożliwianie uczestnictwa w tych szkoleniach organizowanych przez jednostki z zewnątrz.

Punkt siódmy określa wszystkie procesy związane z klientem, którym w tym przypadku jest rodzic dziecka mający swoje wymagania odnośnie opieki i wychowania nad jego dzieckiem.

Podpunkt 7.3. normy EN ISO 9001:2000 „Projektowanie i rozwój” został wyłączony z następującym uzasadnieniem: „Nie prowadzimy samodzielnie prac projektowych w zakresie naszej działalności. Realizowana przez nas działalność jest zgodna z wymaganiami i wytycznymi Ministerstwa Edukacji Narodowej, które podaje nam program zajęć do realizowania. Program ten jest także konfrontowany z opinią lekarską dotyczącą naszego wychowanka. W oparciu o te dane przygotowujemy dla każdego dziecka indywidualny plan realizacji programu. Wyłączenie to nie wpływa na zdolność naszej organizacji do działalności w zakresie opieki i wychowania dzieci w wieku przedszkolnym”⁴²

⁴² Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 6

Punkt ósmy – pomiary, analiza i doskonalenie określa przy pomocy jakich narzędzi oraz w jaki sposób przedszkole ma prowadzić kontrolę wdrożonego systemu zarządzania jakością.

W przypadku klienta, czyli rodzica takim narzędziem oprócz zadowolenia samego dziecka jest również metoda statystyczna, którą może być ankieta, wywiad przeprowadzony z rodzicem. Natomiast oceny pracy z dzieckiem i postępów dziecka w rozwoju dokonuje się za pomocą opracowanych wcześniej dokumentów.⁴³

Bardzo ważną metodą jest również sama obserwacja dziecka, jak i jego rodzica, co pozwala również wyciągnąć odpowiednie wnioski i określić stopień zadowolenia klienta ze świadczonych jemu usług.

Odnosnie samej organizacji formą kontroli funkcjonowania placówki jest przeprowadzanie auditów wewnętrznych, które pomogą dostrzec niedociągnięcia, nanieść odpowiednie korekty, określić punkty krytyczne w procedurach objętych systemem zarządzania jakością. Trafne zdefiniowanie zaistniałych uchybień pozwala na podjęcie odpowiednich działań zmierzających do likwidacji zaistniałych nieprawidłowości. Metoda obserwacji, ankiety czy też wywiadu pomoże określić stopień zaangażowania pracowników w działalność na rzecz organizacji oraz stopień zadowolenia z wykonywanej pracy, warunków pracy, istniejącej atmosfery, wzajemnych relacji, które są bardzo ważnym elementem w podwyższaniu jakości świadczonych usług.

W punkcie 8.5.3 działania zapobiegawcze – zostały wyszczególnione potencjalne zagrożenia, które mogą wystąpić w działalności. W związku z tym zostały opracowane odpowiednie metody ich likwidacji. Są to tak zwane punkty krytyczne organizacji.

⁴³ Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 11

2.3. Charakterystyka wdrożonego systemu i prezentacja powiązań procesów systemu zarządzania jakością.

W Przedszkolu św. Elżbiety system zarządzania jakością ustanowiony został poprzez zdefiniowanie i opisanie procesów niezbędnych dla spełnienia wymagań normy ISO 9001:2000 w obszarze opieki i wychowania dzieci w wieku przedszkolnym.

Termin proces jest tu rozumiany jako szereg logicznych czynności, powiązanych ze sobą i wykorzystujących określone zasoby oraz odpowiednio zarządzanych, aby przekształcić dane wejściowe w dane wyjściowe.

Większa efektywność osiągnięcia celów organizacji w rozumieniu normy ISO 9001:2000 może być osiągnięta wówczas, gdy do systemu zarządzania jakością zastosujemy podejście procesowe. Podejście procesowe rozumiane jest jako system procesów ustalonych w organizacji, zidentyfikowanych, opisanych i współdziałających ze sobą oraz zarządzanych celem osiągnięcia wytyczonych w **Polityce Jakości kierunków rozwoju i ustalonych dla ich realizacji celów, tj. najwyższy standard opieki i wychowania dziecka w wieku przedszkolnym.** Procesy, które zostały wdrożone dla realizacji celów ustalonych przez kierownictwo przedszkola i są prowadzone w warunkach nadzorowanych.

Nadzór nad ustalonymi procesami jest prowadzony za pomocą procedur, które zostały opracowane zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2000 i dostosowane do potrzeb obszarów organizacji objętych systemem zarządzania jakością. Opracowane procedury dla przedszkola obejmują:

1. Nadzór nad dokumentacją i zapisami (por. pkt. 4.2.3. i 4.2.4. normy ISO 9001:2000), obejmuje opracowany sposób postępowania i materiał szkoleniowy w celu szkolenia pracowników oraz zapisy dotyczące wykonywania opracowanych procedur.
2. Audyty wewnętrzne (por. pkt. 8.2.2. normy ISO 9001:2000), które są planowane z roku na rok, z uwzględnieniem statusu i ważności procesów oraz auditowanych obszarów, jak również wyników wcześniejszych auditów.
3. Nadzór nad usługami niezgodnymi z wymaganiami (por. pkt. 8.3 normy ISO 9001:2000), pozwala na zidentyfikowanie i szybkie wyeliminowanie niezgodności.
4. Działania korygujące i zapobiegawcze (por. pkt. 8.5.2 i 8.5.3 normy ISO 9001:2000), zapis wszelkich procedur eliminujących niezgodności i zapobiegających ich powstaniu.

W ramach systemu zarządzania jakością, w przedszkolu zostały wyodrębnione trzy grupy procesów:

1. Grupa PG. Procesy Podstawowe:

- PG. 1 Rekrutacja dzieci,
- PG. 2 Opieka i wychowanie dzieci.

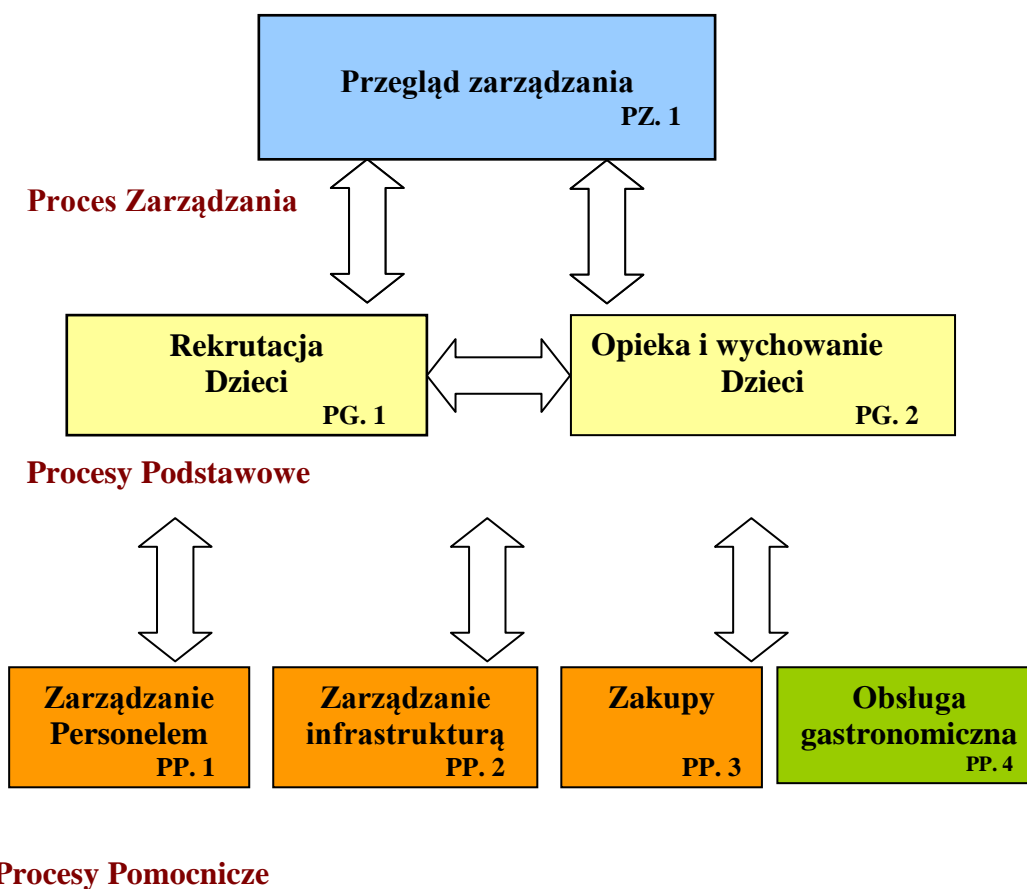
2. Grupa PZ. Procesy Zarządzania:

- PZ. 1 Przegląd Zarządzania.

3. Grupa PP. Procesy Pomocnicze:

- PP. 1 Zarządzanie personelem,
- PP. 2 Zarządzanie infrastrukturą,
- PP. 3 Zakupy,
- PP. 4 Obsługa gastronomiczna (proces zewnętrzny).

Rysunek 5. Prezentacja powiązań procesów systemu zarządzania jakością.



Źródło: Księga jakości – Przedszkole Sióstr Św. Elżbiety, 01.09.2004, s. 8

2.4. Dokumentacja systemu zarządzania jakością w Przedszkolu św. Elżbiety.

Podstawą udokumentowania systemu zarządzania jakością w organizacji jest opracowana i prowadzona dokumentacja systemowa. Dokumentacja powinna być spójna, opracowana w jednakowy sposób i zarządzana tak, aby można było korzystać z niej w jak najbardziej optymalny sposób. W związku z tym należy opracować i wdrożyć odpowiednie procedury, które pozwolą nadzorować i kontrolować wszystkie dokumenty i dane wchodzące w skład systemu jakości placówki.

W ramach spójności dokumentów, treści zawarte w jednych dokumentach muszą być zgodne z treściami zapisanymi w innych dokumentach. Wiąże się to z ciągłą aktualizacją istniejących dokumentów w zależności od zmian zachodzących w organizacji i jednoczesną likwidacją dokumentów przedawnionych.⁴⁴

W organizacji powinien istnieć wykaz dokumentów wchodzących w skład systemu jakości. Dokumenty te są wykazywane w następujący sposób: w „Księdze jakości” znajduje się wykaz procedur systemu jakości, natomiast w procedurach wyraźnie są wyodrębnione rodzaje dokumentów związanych z danym obszarem objętym procedurą. Są to np. instrukcje, formularze, plany jakości, normy, receptury.

Wyżej wymienione elementy dokumentacji można scharakteryzować w następujący sposób.

Księga jakości jest dokumentem definiującym politykę jakości i opisującym założenia i strukturę systemu zarządzania jakością ustanowionego w organizacji.

Procedury systemowe to dokumenty opisujące cele, odpowiedzialności i sposoby realizacji odpowiednich wytycznych systemu zarządzania jakością.

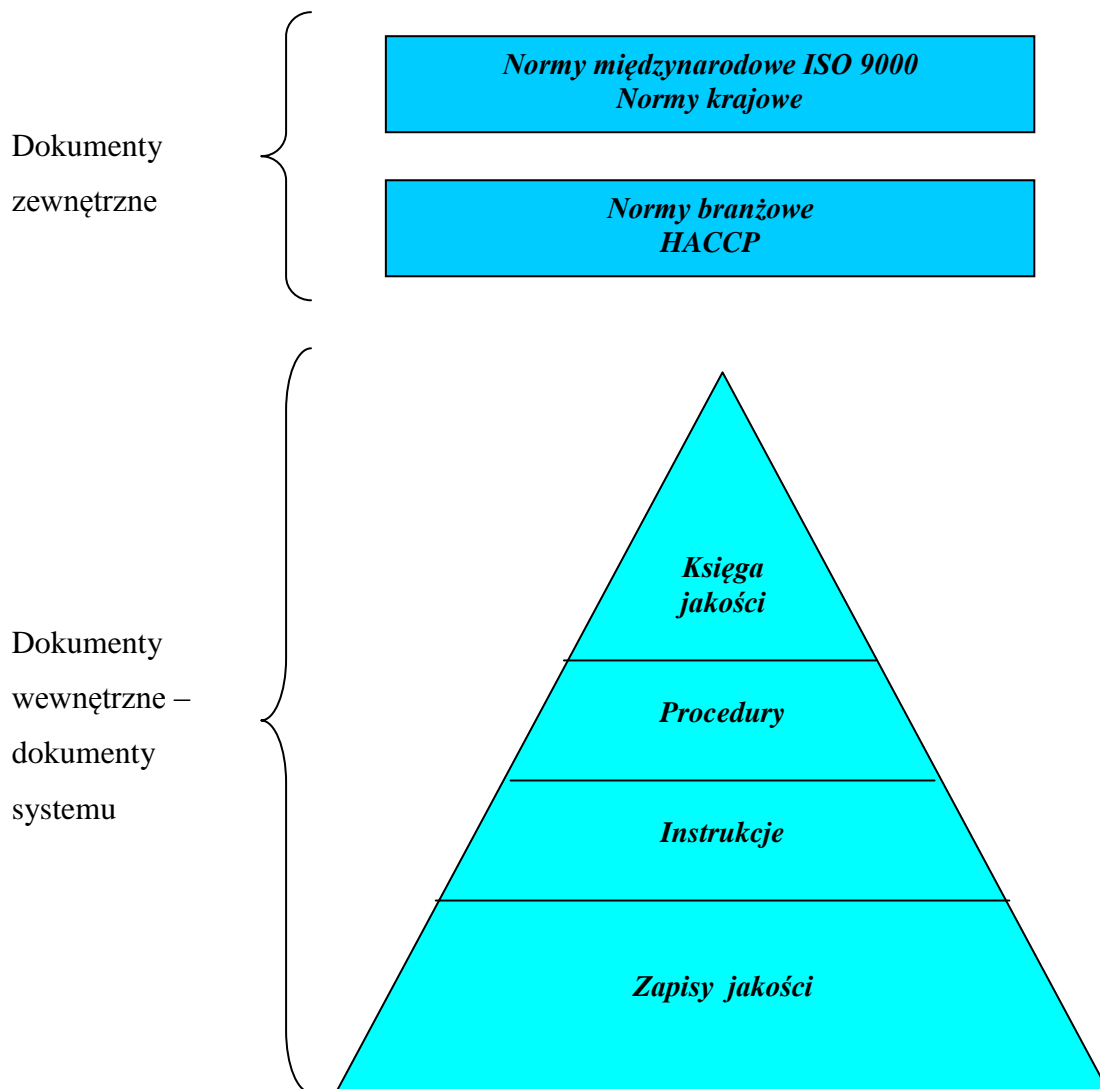
Instrukcje, formularze, receptury, normy itp. dokumenty szczegółowo opisujące sposób realizacji wymagań systemu zarządzania jakością; są realizowane przez komórki funkcjonalne organizacji, czyli na poszczególnych stanowiskach pracy.

Zapisy jakości to pisemne sformułowanie informacji na temat przejawów jakości w systemie, stanowią dowód, że są w nim realizowane cele nakreślone w księdze jakości i następnie uszczegółowione w procedurach.⁴⁵

⁴⁴ W. Mierzwicki, *Zarządzanie jakością, wybrane zagadnienia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Sp. z o.o. Gdańsk 1999, s. 23

⁴⁵ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002, s. 146

Rysunek 6. Hierarchia dokumentacji w systemie zarządzania jakością.



Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1998, s. 183

Rysunek nr 5 przedstawia schemat kolejności i ważności dokumentacji w systemie zarządzania jakością. Najważniejszym zadaniem każdej organizacji jest strategia stałej poprawy działalności. Aby mogło się to odbywać w sposób uporządkowany oraz ekonomiczny muszą być opracowane odpowiednie procedury, obejmujące wszystkie aspekty i szczeble działania. Procedury te powinny tworzyć zintegrowany system.⁴⁶

⁴⁶J. Koronacki, *Statystyka w kompleksowym zarządzaniu jakością*, Polska Akademia Nauk, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc.statwkomp.html

Po wyjaśnieniu ogólnych pojęć związanych z dokumentacją w systemie, w dalszej części tego rozdziału zostanie przedstawiona i opisana dokumentacja znajdująca się w Przedszkolu św. Elżbiety. Są to dokumenty wewnętrzne systemu zarządzania jakością – patrz część druga rysunku nr 5 (piramida).

1. Księga jakości, która zawiera prezentację przedszkola, krótką charakterystykę systemu zarządzania, jego zakres i wyłączenia, misję i politykę jakości oraz dokumentację nadzorowania systemu zarządzania jakością, wykaz zapisów systemu zarządzania jakością, tabelę zmian jakości.

2. Procedury – zostały opracowane cztery podstawowe procedury. W każdej procedurze występują następujące elementy: cel i zakres stosowania procedury, odpowiedzialność, tryb postępowania, dokumenty związane z procedurą, przypadki szczególne i tabele zmian.

Procedura pierwsza opracowana jest dla działań korygujących i zapobiegawczych. Celem procedury jest zapewnienie:

- w obszarze działań korygujących planowania i realizowania tych działań wobec wszystkich niezgodności związanych z funkcjonowaniem ustanowionego systemu zarządzania jakością, badanie przyczyn niezgodności i podejmowanie działań, aby usunąć lub zmniejszyć do minimum możliwości ponownego ich wystąpienia,

- w obszarze działań zapobiegawczych planowania i realizowania działań zapobiegawczych, minimalizujących wystąpienie ryzyka.

Procedura obejmuje analizowanie i usuwanie potencjalnych przyczyn niezgodności, które łączą się z jakością usług we wszystkich obszarach działalności Przedszkola św. Elżbiety. Podejmowania działania korygujące lub zapobiegawcze są wynikiem przeprowadzonych auditów, analiz podejmowanych podczas przeglądów zarządzania przez kierownictwo, reklamacji, uwag zgłaszanych przez pracowników, mogą również pochodzić z innych źródeł.

Zakres odpowiedzialności podzielony jest na trzy obszary. Pierwszy obszar dotyczy pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością, który jest odpowiedzialny za inicjowanie i podejmowanie działań korygujących lub zapobiegawczych we wszystkich komórkach organizacyjnych oraz obszarach objętych systemem zarządzania jakością. Do niego należy: kontrola realizacji i zatwierdzanie zaplanowanych działań, inicjowanie i nadzorowanie działań związanych z auditem, rejestrowanie, analizowanie skuteczności i efektywności działań korygujących i zapobiegawczych.

Pracownicy odpowiadają za udokumentowanie stwierdzonej lub potencjalnej niezgodności i przekazanie jej do zatwierdzenia przez pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością. Prowadzenie prewencyjnych działań zapobiegawczych, planowanie na wniosek pełnomocnika lub dyrektora przedszkola, prowadzenie kontroli i rejestracji oraz raportowanie działań korygujących i zapobiegawczych do pełnomocnika.

Rolą dyrektora przedszkola oraz uczestników przeglądu systemu zarządzania jakością jest definiowanie sytuacji, które mogą powodować wystąpienie problemów oraz określenie zasad i podjęcie działań korygujących lub zapobiegawczych.

W tej procedurze zostały opracowane dwa tryby postępowania: dla działań korygujących i zapobiegawczych. Składają się one z sześciu punktów: stwierdzenia i zdefiniowania niezgodności oraz opracowania działań eliminujących przyczyny niezgodności, rejestracja działań korygujących lub zapobiegawczych w rejestrze, zgłoszenie wykonania i przeprowadzenie oceny zrealizowanych działań.

Dokumenty związane z procedurą to: audyty wewnętrzne, karta działań korygujących, rejestr działań korygujących, karta działań zapobiegawczych, rejestr działań zapobiegawczych, raport z auditu.⁴⁷

Procedura druga dotyczy nadzoru nad usługami niezgodnymi z wymaganiami. Celem procedury jest zapewnienie, że usługi nie spełniające wymagań są zdefiniowane i nadzorowane, że podjęto działania dla wyeliminowania stwierdzonych niezgodności oraz że zdefiniowane są zasady nadzoru, odpowiedzialności i uprawnień w zakresie postępowania ze stwierdzonymi usługami niezgodnymi z wymaganiami.

Procedura obejmuje wszystkich pracowników związanych z procesami podstawowymi. Procedura obejmuje nie spełniające określonych wymagań usługi, sposób postępowania z reklamacjami zgłaszanymi przez rodziców lub opiekunów dzieci oraz obieg dokumentacji związanej z niezgodnością.

Do obowiązków pełnomocnika ds. systemu zarządzania jakością w zakresie odpowiedzialności należy: przeprowadzenie analizy reklamacji zewnętrznych i niezgodności wewnętrznych, dokonywanie korekty oraz podejmowanie działań w celu wyeliminowania stwierdzonych niezgodności.

⁴⁷ Procedura PS.01.01 Systemu Zarządzania Jakością – Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1-8

Pracownicy stwierdzający niezgodność są zobowiązani do udokumentowania spostrzeżeń oraz podjęcie zadań, w celu zaprzestania świadczenia wadliwych usług.

Dyrektor przedszkola jest odpowiedzialny za utrzymanie systemu powiadamiania i uzgadniania z dostawcą dyspozycji postępowania z reklamacjami do dostawcy oraz rozpatrywanie zasadności zgłoszonych reklamacji na usługi świadczone przez Zakład Opieki Rehabilitacyjnej Elżbietanki.

Tryb postępowania dotyczący niezgodności opracowano dla dwóch przypadków: stwierdzenie niezgodności z wymaganiami przez pracownika Przedszkola, zgłoszenie niezgodności przez osoby z zewnątrz, które składa się z pięciu punktów; przyjęcie reklamacji dotyczącej działalności przedszkola, rozpatrzenie reklamacji lub skargi, podjęcie decyzji o sposobie rozpatrzenia reklamacji, ostateczne rozpatrzenie reklamacji, podjęcie działań do rzeczywistych lub potencjalnych skutków niezgodności oraz przyczyn jej wystąpienia.

Dokumenty związane z tą procedurą to: działania korygujące i zapobiegawcze, karta działań korygujących, karta działań zapobiegawczych, protokół reklamacji na usługi świadczone przez Przedszkole św. Elżbiety, rejestr niezgodności usług.⁴⁸

Procedura trzecia dotyczy auditów wewnętrznych. Celem procedury jest zapewnienie planowanego, systematycznego i niezależnego badania zgodności i efektywności wdrożonego systemu zarządzania jakością w zakresie wymagań normy ISO 9001:2000 oraz innych założeń i celów systemu zarządzania jakością.

Zakres stosowania procedury obowiązuje wszystkie obszary objęte systemem zarządzania jakością ISO 9001:2000. Procedura obejmuje planowane oraz pozaplanowe audyty wewnętrzne wdrożonego systemu zarządzania jakością oraz audyty dostawców.

Osobą odpowiedzialną jest pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością, do którego zadań należy: szkolenie i nadawanie uprawnień auditorom wewnętrznym, opracowywanie planów auditów i przedłożenie kierownictwu, powiadomienie auditowanych o terminie auditu, powołanie auditora wiodącego i zespołu auditorów do przeprowadzenia auditu (Uwaga! zasada niezależności – auditorzy nie mogą odpowiadać za auditowany obszar), raportowanie wyników auditu, współpraca przy projektowaniu działań poauditowych, weryfikacja realizacji oraz skuteczności działań podjętych po audicie oraz ocena skuteczności podjętych działań poauditowych.

⁴⁸ Procedura PS.02.01 Systemu Zarządzania Jakością – Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1 - 6

Auditor wiodący odpowiada za przeprowadzenie auditu zgodnie z planem, koordynację przebiegu auditu oraz przygotowanie raportu i przedstawienie pełnomocnikowi ds. systemu zarządzania jakością.

Auditowani odpowiadają za aktywne uczestnictwo w przeprowadzanym audicie, za planowanie i przeprowadzenie działań w związku z wykrytymi nieprawidłowościami oraz za skuteczne wdrożenie działań poauditowych.

Dyrektor przedszkola odpowiada za zatwierdzenie planu auditów oraz zapewnienie środków związanych z realizacją procedury wykonywania auditów wewnętrznych.

Tryb postępowania w tej procedurze został opracowany w dwunastu punktach, które opisują następujące po sobie procesy dotyczące przygotowania, przeprowadzenia a następnie oceny przeprowadzonego auditu oraz przygotowania danych wejściowych na przegląd systemu zarządzania przeprowadzany przez naczelné kierownictwo.

Dokumenty związane z przeprowadzeniem auditów wewnętrznych to: działania korygujące i zapobiegawcze, karta działań korygujących, karta działań zapobiegawczych, plan auditów wewnętrznych systemu zarządzania jakością, lista pytań do auditu oraz raport z auditu.⁴⁹

Procedura czwarta dotyczy nadzoru nad dokumentacją i zapisami. Celem tej procedury jest zapewnienie kompletności, aktualności i identyfikacji dokumentacji systemu zarządzania jakością oraz ich poprawność pod względem formy i układu treści. Działania związane z tą procedurą mają zapewnić również dostęp do wymagań ustawowych, przepisów, dokumentacji normalizacyjnej dotyczącej usług, procesów i działań placówki.

Zakresem działania procedury są wszystkie obszary objęte systemem zarządzania jakością.

Pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością odpowiada: za zatwierdzenie dokumentów pod kątem ich adekwatności zanim zostaną wydane, przeglądanie dokumentów i ich aktualizowanie, zapewnienie dostępności aktualnych dokumentów w miejscach ich użytkowania, zapewnienie że zidentyfikowano zmiany i aktualny status dokumentów, zapewnienie że są one zawsze czytelne i łatwe do zidentyfikowania oraz eliminowanie nieaktualnych dokumentów.

⁴⁹ Procedura PS.03.01 Systemu Zarządzania Jakością – Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1 - 6

Pracownicy odpowiadają za przestrzeganie uregulowań zawartych w procedurach, instrukcjach lub planach jakości. Korzystają wyłącznie z egzemplarzy dokumentów, które są nadzorowane, mają obowiązek przechowywania i zabezpieczenia dokumentów przed zniszczeniem.

Dyrektor przedszkola odpowiada za zatwierdzenie dokumentów do stosowania i za zapewnienie, że dokumenty pochodzące z zewnątrz są zidentyfikowane i ich rozpowszechnianie jest nadzorowane.

W trybie postępowania dla tej procedury opracowano dwa punkty, które zawierają wiele podpunktów.

Pierwszy dotyczy nadzoru nad dokumentacją. Są w nim określone ogólne zasady prowadzenia nadzoru nad dokumentami oraz wyszczególnione formy nadzoru nad dokumentacją dotyczącą systemu zarządzania jakością, w tym przechowywanie, aktualizacja, archiwizacja i likwidacja dokumentów, opracowywanie dokumentów, nadzór nad dokumentacją prawną oraz nad elektronicznymi nośnikami dokumentacji.

Drugi dotyczy nadzoru nad zapisami, w tym sporządzanie zapisów, przechowywanie, zabezpieczenie i dysponowanie zapisami.

Dokumenty dotyczące procedury to: wykaz dokumentacji nadzorowanej, rejestr zapisów jakości oraz arkusz sterowania zmianami w procedurze.⁵⁰

3. Karty procesów, w których zawarte są formularze i instrukcje - zostały opracowane dla poszczególnych obszarów objętych systemem zarządzania jakością (patrz rysunek 4 prezentacja powiązań procesów systemu zarządzania jakością).

Przegląd zarządzania – cel procesu opracowanie i utrzymanie strategii działalności oraz utrzymanie i rozwój systemu zarządzania jakością. Liderem procesu jest dyrektor przedszkola, który ma do wglądu **formularz** - Raport z przeglądu systemu zarządzania jakością. Przebieg procesu jest opracowany w formie schematu od ustalenia terminów przeglądów systemu do ustalenia działań – danych wyjściowych.⁵¹

Rekrutacja dzieci – celem procesu jest zapewnienie powtarzalności i przejrzystości kryteriów przyjęcia dzieci do przedszkola. Liderem procesu jest dyrektor przedszkola. Dokumenty związane z tym procesem to: **formularz** – Lista dzieci przyjętych do przedszkola **i instrukcja** – Przyjęcie dzieci do przedszkola.

⁵⁰ Procedura PS.03.01 Systemu Zarządzania Jakością – Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1 - 6

⁵¹ Karta Procesu Przegląd Zarządzania PZ.01 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1

Przebieg procesu jest opracowany w formie schematu od ogłoszenia informacji o rekrutacji po ustalenie listy dzieci przyjętych do przedszkola.⁵²

Opieka i wychowanie dzieci – celem procesu jest zagwarantowanie dziecku wszechstronnego rozwoju jego talentów i zdolności, poprzez rozbudzenie jego ciekawości w poznawaniu otaczającego go świata. Liderem procesu jest dyrektor przedszkola. Dokumenty związane z procesem to opracowane instrukcje i formularze.

Wyróżniamy następujące **instrukcje**:

- Codzienna ocena dziecka przy przyjęciu do przedszkola.
- Opracowanie planu zajęć.
- Zasady opieki nad dzieckiem w przedszkolu.
- Zasady kontroli pomieszczeń przedszkola.
- Wyjście dzieci poza teren przedszkola.

Formularze potrzebne do realizacji procesu:

- Lista dzieci przyjętych do przedszkola.
- Karta obserwacji wstępnej dziecka.
- Ocena realizacji planu pracy z dzieckiem.
- Karta monitorowania pracy z dzieckiem.
- Opis – ocena końcowa dziecka.
- Karta kontroli pomieszczeń.
- Program terapii indywidualnej.
- Opinia o dziecku.
- Zadania przedszkola w zakresie programowym.
- Zadania przedszkola w zakresie organizacyjnym.
- Zadania przedszkola w zakresie materialnym.
- Plan miesięczny.
- Plan tygodniowy.

Wszystkie instrukcje i formularze zaopatrzone są w odpowiednie symbole, ułatwiające poruszanie się po opracowanych procedurach.

Przebieg procesu jest opracowany w formie schematu od ustalenia planu pięcioletniego, poprzez opracowanie planów na bieżący rok, przygotowanie planów

⁵² Karta Procesu Rekrutacji Dzieci PG.01 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1-2.

tygodniowych aż do rozliczenia przygotowywanych planów zajęć i działalności przedszkola.⁵³

Zarządzanie personelem – celem procesu jest zapewnienie zasobów ludzkich dla potrzeb realizacji usługi, zapewnienie odpowiedniego przygotowania, wykształcenia, umiejętności i doświadczenia w wykonywaniu usług. Liderem procesu jest dyrektor przedszkola. Dokumenty stosowane w procesie to następujące **formularze:**

- Zapotrzebowanie na szkolenia.
- Raport ze szkolenia.
- Zestawienie szkoleń zrealizowanych.
- Lista dostawców usług szkoleniowych.
- Karta oceny pracownika.
- Ankieta oceny warunków pracy.

Przebieg procesu jest opracowany w formie schematu i składa się z trzech części. Pierwsza dotyczy opracowania dokumentacji dotyczącej zarządzania kadrami, druga przyjęcia pracownika do pracy, trzecia szkolenia pracowników.⁵⁴

Zarządzanie infrastrukturą – celem jest zapewnienie prawidłowego nadzorowania, utrzymywania i sprawności infrastruktury używanej do osiągnięcia zgodności z wymaganiami dotyczącymi realizacji usług. Liderem procesu jest dyrektor przedszkola. Do dokumentacji przebiegu procesu służą następujące **formularze:**

- Karta wyposażenia technicznego.
- Wykaz i plan przeglądów wyposażenia.
- Rejestr oprogramowania.
- Rejestr sprzątania pomieszczeń.
- Harmonogram sprzątania.
- Wykaz przyrządów kontrolno-pomiarowych.
- Karta kontroli pomieszczeń.
- Kontrola czystości pomieszczeń.

Przebieg procesu jest opracowany w formie schematu i składa się z dwóch części. Część pierwsza to zakupy i ewidencjonowanie wyposażenia – przebiega od zgłoszenia zapotrzebowania aż do przekazania wyposażenia do użytkownika.

⁵³ Karta Procesu Opieki i Wychowania Dzieci PG.02 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1-2.

⁵⁴ Karta Procesu Zarządzania Personelem PP1 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1-3.

Część druga to przeglądy wyposażenia – przebieg od ustalonego terminu przeglądu, przez ustalenie, czy będzie to przegląd wewnętrzny lub zewnętrzny.⁵⁵

Zakupy – celem procesu jest zapewnienie zasobów dla potrzeb realizacji głównych procesów placówki, zapewnienie, że zakupywany towar spełnia ustalone wymagania oraz ocena i kwalifikacja dostawców na podstawie ich zdolności do spełniania wymagań placówki. Lider procesu dyrektor przedszkola. Wymagane dokumenty to następujące **formularze**:

- Wykaz towarów i usług strategicznych.
- Formularz oceny dostawcy.
- Rejestr zakwalifikowanych dostawców.
- Zlecenie zakupu.
- Protokół reklamacji.

Przebieg procesu opracowano w formie schematu. Jest on podzielony na dwie części. W pierwszej części zamieszczono opracowanie wykazu towarów i usług strategicznych oraz listy kwalifikowanych dostawców. Część druga to opracowany proces realizacji zakupów.⁵⁶

Ostatni proces **Obsługa Gastronomiczna** nie jest objęty systemem zarządzania jakością, jak również nie wchodzi w strukturę opisywanego podmiotu. Jest to proces zewnętrzny. Realizacja tego procesu jest w całości zlecona do Ośrodka Rehabilitacyjno – Wychowawczego Sióstr św. Elżbiety. Posiłki są przygotowywane w kuchni spełniającej wymagania systemu HACCP.

W tym rozdziale została opisana ogólna charakterystyka Przedszkola Sióstr św. Elżbiety oraz szczegółowo przybliżona i opisana dokumentacja wdrożonego systemu zarządzania jakością ISO 9001: 2000. Już z przedstawionej dokumentacji wynika, że wdrożony system pozwala na ciągłą weryfikację podejmowanych zadań i tym samym stymuluje zachowania zmierzające do ciągłego doskonalenia wykonywanych usług.

W następnym rozdziale za pomocą analizy dokumentów zostanie zaprezentowane, jak wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001:2000 wpłynął na jakość świadczonych usług w przedszkolu.

⁵⁵ Karta Procesu Zarządzania Infrastrukturą PP. 02 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s.1-2.

⁵⁶ Karta Procesu Zakupy PP.03 ISO 9001:2000 - Przedszkole Sióstr św. Elżbiety, s. 1-3.

Rozdział 3. Ocena wpływu systemu zarządzania jakością na funkcjonowanie instytucji.

3. 1. Opis metody badawczej i narzędzi pomiaru.

W niniejszym podrozdziale zostaną przedstawione metodologiczne podstawy pracy, aby na ich podstawie dokonać analizy wdrożonego systemu zarządzania jakością, potrzebnej do uzasadnienia jego wpływu na działalność przedszkola.

Cele pracy to ogólne zadania pracy, czyli zagadnienia, które mamy zbadać i wyjaśnić w wyniku badania. Muszą one być przemyślane i jasno określone, stanowią bowiem punkt odniesienia w ciągu całego pisania pracy.⁵⁷

Cel jest więc określeniem tego do czego zmierza badacz, co pragnie osiągnąć w swoim działaniu, czyli jest to rodzaj zamierzonego efektu, do którego ma doprowadzić działalność badacza.⁵⁸

Celem pracy jest zbadanie wpływu wdrożonego systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 na działalność Przedszkola św. Elżbiety w Zielonej Górze.

Normy ISO w ostatnich latach stały się wizytówką każdej organizacji, która chce zaistnieć i działać na rynku. Są pewnikiem i rodzą zaufanie klienta do organizacji, że wytwarzane produkty lub świadczone usługi odpowiadają jego potrzebom. Obranie powyższego celu pozwoli na uzasadnienie ważności wdrożonego systemu w organizacji. Badaniem zostały objęte następujące grupy procesów: procesy zarządzania, procesy podstawowe i procesy pomocnicze.

W pracy badawczej należy określić problem badawczy. Problem badawczy jest to kwestia, którą należy rozwiązać. Inaczej jest to stawianie pytań, na które szukamy odpowiedzi za pomocą prowadzonych badań.⁵⁹

Aby problem został poprawnie sformułowany musi zaistnieć sytuacja problemowa, czyli wystąpienie pewnego zakresu niewiedzy na tle wiedzy, którą już posiadamy.

Problem badawczy w niniejszej pracy można sformułować w postaci pytania: ***Jaki wpływ ma wdrożenie systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 na działalność Przedszkola św. Elżbiety?***

⁵⁷ P. Oliver, *Jak pisać prace uniwersyteckie, poradnik dla studentów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1999, s. 99

⁵⁸ J. Gnitecki, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra 1993, s. 127

⁵⁹ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 31

Kolejnym etapem jest sformułowanie hipotezy. Hipoteza z greckiego „hypothesis” oznacza przypuszczenie, domysł, jest przypuszczalną, przewidywaną odpowiedzią na konkretne pytanie zawarte w problemie badań.⁶⁰

Natomiast według Kotarbińskiego hipoteza jest to „takie przypuszczenie dotyczące zachodzenia pewnych zjawisk lub zależności między nimi, które pozwala wyjaśnić jakiś niewytłumaczony dotąd zespół faktów będących dotąd problemem”.⁶¹ Hipoteza badawcza jest przypuszczalną odpowiedzią na postawione wcześniej pytania, której dostarczą wyniki przeprowadzonych badań.⁶²

Hipoteza sformułowana dla postawionego problemu brzmi następująco:

„Przypuszczam, że wdrożony system zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 wpłynął w pozytywny sposób na działalność Przedszkola św. Elżbiety. Wdrożone normy usprawniły działalność placówki i podniosły jakość świadczonych usług dla klienta, którym jest niepełnosprawne dziecko i jego rodzice.”

Po sformułowaniu hipotezy następną bardzo ważną czynnością jest ustalenie zmiennych zależnych i niezależnych. Zmienna jest to „pewna kategoria zjawisk, których wielkość, intensywność, częstotliwość występowania może ulegać zmianom zależnie od różnych okoliczności”⁶³

W zależności od przyjmowanych kryteriów można wyodrębnić różne rodzaje zmiennych. Bardzo ważny jest podział zmiennych dokonany w aspekcie zachodzących między nimi zależności i związków przyczynowych. J. Brzeziński rozróżnia dwa rodzaje zmiennych: zmienną zależną i niezależną. „Zmienna, która jest przedmiotem naszego badania, której związku z innymi zmiennymi chcemy określić (wyjaśnić) nosi nazwę zmiennej zależnej. Natomiast zmienne, od których ona zależy, które na nią oddziałują noszą nazwę zmiennych niezależnych.”⁶⁴

W myśl powyższej definicji zmienną zależną w tym przypadku będzie działalność przedszkola, natomiast zmienną niezależną wdrożony system zarządzania jakością.

Aby można było zidentyfikować lub rozróżnić przedmioty, zdarzenia tej samej kategorii, które ze względu na swoje własności powinny być zaliczone do różnych klas należy dobrać odpowiednie wskaźnik. W metodologicznym znaczeniu wskaźnik służy

⁶⁰ W. Okoń, *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 339

⁶¹ T. Kotarbiński, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1961, s. 34

⁶² M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1982, s. 74

⁶³ Z. Skorny, *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1984, s. 48

⁶⁴ J. Brzeziński, *Elementy metodologii badań psychologicznych*, Warszawa 1984, s.24

„do określenia pewnej cechy przedmiotu lub zjawiska pozostającego w takich związkach z inną jego cechą, że wstąpienie jej sygnalizuje obecność tej drugiej”.⁶⁵

Według S. Nowaka w naukach pedagogicznych mamy do czynienia z trzema wskaźnikami: empirycznymi, definicyjnymi i inferencyjnymi. Ze wskaźnikami empirycznymi mamy do czynienia wtedy, gdy wskazane przez nas zjawisko daje się zaobserwować. O definicjach możemy mówić wówczas, gdy dobór wskaźnika jest zarazem zdefiniowaniem pewnego pojęcia, zjawiska lub faktu. Zaś wskaźniki inferencyjne dotyczą ukrytych hipotetycznych zmiennych, które same nie są obserwowalne, ale mają obserwowalne następstwo.⁶⁶ Takimi wskaźnikami będą analizowane dokumenty systemu zarządzania jakością w poszczególnych obszarach ich zastosowania.

Po sformułowaniu zmiennych i określeniu wskaźników kolejną czynnością jest wybór metody badawczej. „Metoda to systematycznie stosowany sposób postępowania prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności.”⁶⁷

Różne są definicje metod badawczych oraz klasyfikacja tego co jest metodą a co techniką badawczą. Do potrzeb niniejszej pracy została przyjęta klasyfikacja według Mieczysława Łobockiego. Jako jedną z metod badawczych autor wymienia analizę dokumentów. „Przez analizę dokumentów, czyli wytworów działania, rozumie się metodę lub technikę badawczą, polegającą na opisie i interpretacji konkretnych dokonań w procesie uczenia się, pracy produkcyjnej, zabawy lub innego rodzaju działalności, zakończonych bardziej lub mniej gotowym produktem. Analiza dokumentów czyni przedmiotem swych rozważań nie przebieg działań, w wyniku których powstaje określony wytwór (dokument), lecz sam produkt jako bezpośredni rezultat wykonywanych działań.”

Dokumentami są wszystkie wytwory działania ludzkiego w postaci werbalnej i niewerbalnej, które są źródłem poznawania interesujących go problemów, jak i podstawą ich rozwiązywania. Stanowią one najczęściej punkt wyjścia dla wysuwania i formułowania hipotez.⁶⁸

⁶⁵ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Warszawa 1984, s. 51

⁶⁶ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 207

⁶⁷ W. Okoń, *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975, s. 167

⁶⁸ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, PWN Warszawa 1982, s. 227

Rozróżniamy wiele podziałów dokumentów, ze względu na różne kryteria. I tak ze względu na pochodzenie mówimy o dokumentach ***zastanych i intencjonalnych***. Dokumenty zastane to takie wytwory działania jednostki, które zostały wykonane z jej własnej inicjatywy lub w ramach normalnych zajęć programowych. Dokumenty intencjonalne tworzone są z zamiarem ich poddania analizie naukowej.

Ze względu na ich charakter urzędowy lub jego brak, mówmy o dokumentach **oficjalnych i nieoficjalnych**. Dokumenty oficjalne – pisma państwowe i urzędowe, nieoficjalne to wyrażające osobisty stosunek jednostki do opisywanych w nich faktów i wydarzeń, zwanych często dokumentami osobistymi.

Rozróżniamy dwa rodzaje techniki analizy dokumentów: **klasyczne i nowoczesne**. Klasyczne techniki opierają się na zasadach obowiązujących od dawna przy analizie historycznej i literackiej. Istotną cechą tej analizy jest próba interpretacji zawartych w dokumentach danych w świetle analizy jakościowej. Klasyczna technika dzieli się na analizę wewnętrzną i zewnętrzną dokumentów.

Analiza wewnętrzna to przede wszystkim dokładne poznanie treści dokumentu, właściwe zrozumienie i wyjaśnienie oraz wyodrębnienie rzeczy najważniejszych.

Analiza zewnętrzna jest uzupełnieniem analizy wewnętrznej i polega na ustaleniu czasu, warunków i okoliczności powstania oraz identyfikacji z autorem i adresatem dokumentu.

Nowoczesne techniki analizy dokumentów polegają na ilościowej analizie dokumentów. Często są nazywane ilościowymi technikami analizy dokumentów. W stosowaniu technik tego rodzaju zachodzi konieczność dokładnego ustalenia zakresu materiału, który ma być poddany analizie i dokładnego określenia głównych kategorii, będących jej przedmiotem. Stosując nowoczesne techniki analizy dokumentów otrzymujemy bardziej obiektywne dane.

Podsumowując należy stwierdzić, że techniki klasyczne umożliwiają analizę dokumentów od strony jakościowej, natomiast stosując nowoczesne techniki badamy je w aspekcie ilościowym.⁶⁹

⁶⁹ M. Łobocki, *Metody badań pedagogicznych*, PWN Warszawa 1982, s. 237 - 239

3. 2. Analiza instytucji przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością.

W tym podrozdziale zostanie scharakteryzowany sposób działania przedszkola przed wdrożeniem systemu zarządzania jakością. Analizie zostały poddane te obszary działalności przedszkola, które po wdrożeniu ISO 9001:2000 zostały objęte systemem zarządzania jakością. Dzięki temu zostanie uzyskana większa czytelność zmian, które zaszły w wyniku stosowania wdrożonych procedur.

W zakresie podstawowej działalności przedszkola to jest rekrutacji, opieki i wychowania dzieci. Na podstawie przeanalizowanych dokumentów: statutu przedszkola, dzienników zajęć, zeszytów obserwacyjnych oraz kroniki przedszkola stwierdzono, że w przedszkolu nie było jasno ustalonych zasad rekrutacji dzieci. Dzieci były przyjmowane do przedszkola przez cały rok. Rodzic, który zgłosił dziecko do przedszkola, otrzymywał kartę zgłoszenia i jeżeli dziecko spełniało wymagania statutowe zostawało przyjęte do placówki. Potrzebne dokumenty, takie, jak orzeczenie o niepełnosprawności, dokumentację historii choroby, szczególnych zaleceń dotyczących opieki były dostarczane po przyjęciu dziecka do przedszkola. Orzeczenie z Poradni Psychologiczno - Pedagogicznej o potrzebie kształcenia specjalnego wydawano dzieciom rozpoczynającym obowiązek szkolny. Dyrektor placówki podejmował samodzielną decyzję dotyczącą przyjęcia dziecka do przedszkola.

W obszarze opieki i wychowania stosowano bardzo ubogą dokumentację dotyczącą przebiegu rozwoju, wychowania i opieki nad dzieckiem. Stosowane dokumenty: obserwacja wstępna, zeszyt obserwacji oraz opinia końcowa o dziecku nie stanowiły pełnego obrazu przebiegu jego rozwoju. Miesięczne plany pracy z dzieckiem były tylko do wglądu wychowawczynie. Na początku roku wychowawczynie zakładała kartę obserwacji dziecka w formie opisowej. Ten dokument również nie był przedstawiany rodzicom.

Brak jasnych kryteriów dotyczących pozostawienia dziecka w przedszkolu przez rodzica, sprawiał, że często do przedszkola trafiały dzieci chore, co stanowiło zagrożenie dla pozostałych dzieci, jak również utrudniało prowadzenie zajęć. W związku z tym dochodziło do nieporozumień pomiędzy rodzicem a wychowawczynią.

Informacje o dziecku przekazywane rodzicom były bardzo skąpe i dotyczyły bardziej bieżących zachowań wychowanka, niż jego postępów w rozwoju.

Procesy pomocnicze wspierające działalność placówki, w obszarach, w których wprowadzono system zarządzania jakością to: **zarządzanie personelem, zarządzanie infrastrukturą i zarządzanie zakupami**

Zarządzanie personelem. Przed wdrożeniem systemu, działania dotyczące tego obszaru sprowadzały się do rekrutacji, w której brano pod uwagę kwalifikacje konieczne do świadczenia pracy na danym stanowisku oraz zaświadczenie zdrowotne dotyczące zdolności pracownika do wykonywania pracy.

Cała procedura zatrudnienia personelu przebiegała według zasad opracowanych w Kodeksie Pracy. W umowie o pracę był określony zakres świadczonej pracy, czas wykonywania pracy, składniki wynagrodzenia oraz informacja o zakresie praw i obowiązków wynikających z kodeksu pracy oraz regulaminu zakładowego. Pracownik był przyjmowany na określone stanowisko pracy, wstępnie przeszkolony, poinformowany o zakresie obowiązków, które ma wykonać.

Zaangażowanie i odpowiedzialność pracownika w działalność placówki ograniczała się do świadczenia pracy zgodnie z zawartą umową. Jediną motywacją do wykonywania powierzonych obowiązków było wynagrodzenie za pracę.

Szkolenia pracowników wynikały z wymagań przede wszystkim sanitarnych, bezpieczeństwa, higieny pracy i przeciwpożarowych oraz wykonywanego zawodu, np. aktualizacja posiadanych uprawnień.

Zarządzanie infrastrukturą to zespół zadań związanych z zakupem, ewidencją, konserwacją i przeglądem technicznym wyposażenia. Zakup wyposażenia wynikał z potrzeb bieżących placówki.

Proces zakupu ograniczał się do zidentyfikowania zapotrzebowania, przedstawienia prośby dyrektorowi i realizacji zakupu. Zakupiony sprzęt nie był ewidencjonowany, przekazywano go prosto do użytku.

Postępowanie w zakresie użytkowania sprzętu ograniczało się do przestrzegania zasad opisanych w instrukcji dotyczącej danego urządzenia i instrukcji stanowiskowej. Konserwacji i naprawy sprzętu dokonywano w związku ze zgłoszeniem zaistniałej usterki przez pracownika.

Sposób konserwacji pomieszczeń i utrzymania czystości nie był jasno określony. Zadania związane z wykonywaniem czynności porządkowych wynikały z zakresu obowiązków danego pracownika i były przeprowadzane w zależności od potrzeb.

Zarządzanie przebiegiem zakupów potrzebnych do prawidłowego funkcjonowania jednostki to następny obszar, w którym został wdrożony system zarządzania jakością. Przed wdrożeniem proces zakupów sprzętu i pozostałych zakupów był czynnością bardziej spontaniczną, wynikającą z zaistniałej potrzeby.

Odpowiedniość zakupionego sprzętu ograniczała się do jego przydatności funkcjonalnej, niezbyt wysokich kosztów zakupu i użytkowania. Sprzęt spełniał wymagania dopuszczające do użytkowania w tego typu placówce. W związku z tym, że wymagania w stosunku do dostawców i do samego sprzętu nie były jasno sprecyzowane, powstawały trudności z jego reklamacją.

Przegląd zarządzania. Działania kontrolne funkcjonowania placówki przez kierownictwo wynikało z zaistniałych zdarzeń. Najczęściej były to zażalenia od rodziców, dotyczące sprawowania opieki nad dziećmi czy też niewłaściwego zachowania personelu pomocniczego.

Ogólne czynności kontrolne sprowadzały się do lustracji pomieszczeń, spontanicznej kontroli pracowników na stanowiskach pracy. Uwagi dotyczące pracy pracowników były przekazywane na bieżąco, w wyniku zaistniałego problemu. Nie było opracowanych żadnych zasad oceniania pracy pracowników.

Nie było również żadnych opracowanych zasad oceny działalności przedszkola. Działalność przedszkola była oceniana według zdolności do realizacji podjętych zobowiązań. Zobowiązania te wynikały z wymogów prawnych, podpisanej umowy z organem dotującym oraz zdolności dostosowania się do ogólnie obowiązujących standardów w tego typu placówkach.

3. 3. Analiza instytucji po wdrożeniu systemu zarządzania jakością.

W tym podrozdziale zostanie scharakteryzowany sposób działania przedszkola po wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Analizie zostaną poddane te obszary działalności przedszkola, w których został wdrożony system zarządzania jakością.

Proces podstawowy - rekrutacja dzieci. Został opracowany odpowiedni formularz i instrukcja określająca, w jaki sposób ma przebiegać rekrutacja dziecka. Sposób rekrutacji został już po części opisany w podrozdziale 2. 1. dotyczącym charakterystyki omawianego podmiotu.

Należy tylko dodać, że wymagania dotyczące przedstawienia dokumentacji przez rodzica, ubiegającego się o umieszczenie dziecka w przedszkolu, w znacznym stopniu usprawniły działania dotyczące decyzji przyjęcia dziecka do placówki. Rodzic musi przede wszystkim przedstawić orzeczenie o niepełnosprawności dziecka do dnia 30 czerwca, aby wniosek o przyjęcie do placówki został rozpatrzony przez komisję kwalifikacyjną. Dziecko, które uczęszcza do specjalnej placówki musi posiadać takie orzeczenie od 3 roku życia.

Z przedstawionych wcześniej dokumentów przez rodzica można jasno określić stopień zasadności umieszczenia dziecka w placówce. Natomiast jasno określone kryteria terminów przyjmowania dzieci do przedszkola, usprawniają pracę dotyczącą wychowania i opieki nad dzieckiem. Dziecko jest objęte całościowym programem nauczania.

Kolejny podpunkt procesu podstawowego to **opieka i wychowanie dzieci**, którego celem jest dążenie do maksymalnego rozwoju dziecka z uwzględnieniem jego możliwości i zainteresowań oraz dobrego samopoczucia.

Dzięki opracowanym instrukcjom i formularzom zwiększa się możliwość monitorowania rozwoju dziecka oraz angażowania rodziców w procesy związane z rozwojem, nauką i wychowaniem. Rodzice są zapoznawani z kartą obserwacji wstępnej dziecka, biorą czynny udział w tworzenie indywidualnego planu rozwoju dziecka, np. załącznik nr 1. Co miesiąc ocenia się realizację planu pracy z dzieckiem załącznik nr 2 i kartę monitorowania pracy z dzieckiem załącznik nr 3. Rodzice na życzenie mają prawo wglądu do dokumentów i zapoznania się z rozwojem własnego dziecka.

Na zakończenie roku szkolnego każdy rodzic otrzymuje opis przebiegu rozwoju dziecka i ocenę realizacji planu terapii indywidualnej, załącznik nr 4. Na życzenie rodziców korzystających z poradni specjalistycznych są wydawane opinie o dziecku na specjalnie opracowanym formularzu.

Zostały też jasno określone zasady opieki nad dzieckiem w przedszkolu oraz zakres odpowiedzialności rodzica i wychowawcy. Rodzic jest odpowiedzialny za dziecko do chwili oddania pod opiekę wychowawczyni i od chwili odbioru dziecka z placówki. Zasady te zostały opracowane w instrukcji, którą rodzic podpisuje na początku roku szkolnego. Pozwoliło to na uniknięcie wielu nieporozumień związanych z przyprowadzaniem do przedszkola dzieci chorych lub innych sytuacji uniemożliwiających pobyt dziecka w przedszkolu. Opracowano instrukcję dotyczącą sprawowania opieki nad dzieckiem podczas wspólnych wycieczek i wyjazdów np. na basen.

Wprowadzenie tych zasad przyczyniło się przede wszystkim do poczucia komfortu przez rodziców, którzy są pewni, że ich dziecko jest pod dobrą i fachową opieką. W instrukcji dotyczącej opieki nad dzieckiem poza trenem przedszkola dziecko ma możliwość wyboru opiekuna, w którego towarzystwie czuje się najlepiej.

Wprowadzone procesy przyczyniają się do usprawnienia opieki nad dziećmi, umożliwiają ciągłe monitorowanie podjętych działań. Klient, czyli rodzic dziecka ma możliwość kontrolowania wszystkich działań podejmowanych w zakresie opieki nad jego dzieckiem. Czyni to wprowadzony system ISO 9001:2000 wiarygodnym, ponieważ jego głównym przesłaniem jest zadowolenie klienta, w tym przypadku rodzica ze świadczonych usług.

Procesy pomocnicze. Pierwszym z nich jest **proces zarządzania personelem**. Opracowanie procedur w tym obszarze miało na celu zapewnienie fachowego personelu, mającego odpowiednie wykształcenie, kompetentnego oraz świadomego swojej roli w podnoszeniu jakości świadczonych usług przez placówkę. Przyjmowani pracownicy muszą posiadać odpowiednie kwalifikacje, umiejętność opieki nad dzieckiem niepełnosprawnym, mile widziane doświadczenie w pracy z osobami niepełnosprawnymi.

Ważną cechą przyjmowanych osób jest zdolność i chęć do ustawicznego podnoszenia własnych kwalifikacji. Zostały opracowane odpowiednie formularze dotyczące wymagań dla stanowisk pracy. Karta pracy wychowawczyni i wymagane

kwalifikacje wychowawczyń, przykład załącznik nr 5 oraz karta pracy pracownika obsługi i kwalifikacje pracownika obsługi, przykład załącznik nr 6.

Dyrektor raz w roku dokonuje oceny pracownika, korzystając ze stanowiskowej karty pracy i kwalifikacji a następnie przedstawia ją pracownikowi, przykład załącznik nr 7. Pracownik raz w roku dokonuje oceny warunków pracy, z którą zapoznaje się dyrektor.

Bardzo ważną cechą w obrębie wdrożonego systemu jest ciągle podnoszenie kwalifikacji. Pracownicy są motywowani do podnoszenia kwalifikacji, dokształcania. Pracownik zgłasza zapotrzebowanie na szkolenie dyrektorowi na piśmie, a po ukończonym szkoleniu dokonuje jego oceny na specjalnym formularzu oraz dostarcza zaświadczenie o ukończonym szkoleniu. Monitorowanie szkoleń za pomocą ich bieżącego oceniania umożliwia kierownictwu weryfikację listy firm szkoleniowych oraz podjęcie decyzji, co do zasadności dalszej współpracy.

Podczas wdrażania procedur systemu zarządzania jakością pracownicy mieli swój udział w opracowywaniu poszczególnych formularzy. Zaangażowanie pracowników przyczyniło się do poczucia własnej wartości, chęci zdobywania wiedzy.

W związku z tym, że pracownicy byli zaangażowani w opracowywanie i dostosowywanie procedur do określonych zadań organizacji, chętnie podjęli zadania związane ze stosowaniem wymagań systemu zarządzania jakością.

Zarządzanie infrastrukturą. Organizacja, aby sprawnie działać oprócz zasobów ludzkich i kapitału potrzebuje również zapasu materiałów. Wdrożenie systemu w obszarze zarządzania infrastrukturą ma na celu zapewnienie prawidłowego nadzorowania i utrzymywania sprawności sprzętu i pomieszczeń w celu prawidłowego realizowania zadań placówki oraz zwiększenia ich jakości.

Został uporządkowany proces zakupu, ewidencjonowania i przeglądu wyposażenia. Opracowane formularze pomagają w sprawnej ocenie zasadności zakupu. Ewidencjonowanie zakupu oraz jego odpowiednie zakwalifikowanie, umożliwia sprawne monitorowanie użytkowania sprzętu. Sprzęt podlegający okresowej kontroli jest wpisywany do wykazu i planu okresowych przeglądów, przykład załącznik nr 8. Każdy przegląd zewnętrzny sprzętu jest dokumentowany przez usługodawcę w karcie przeglądu, przykład załącznik nr 9.

Wyposażenie oddane do użytku podlega codziennej kontroli. Sposób kontrolowania jest opracowany w instrukcji. Dokonany przegląd jest rejestrowany codziennie w karcie kontroli pomieszczeń, przykład załącznik nr 10. Dzięki zapisom

każda usterka może być na bieżąco usuwana, nie ma możliwości „zapomnienia” o zgłoszeniu zaistniałej nieprawidłowości osobie odpowiedzialnej. Jeżeli naprawa uszkodzonego sprzętu jest nieopłacalna dyrektor podejmuje decyzję o likwidacji wyposażenia.

Opracowano też formularze dotyczące monitorowania procesów utrzymania czystości sprzętu i pomieszczeń – rejestr sprzątanego pomieszczeń i harmonogram sprzątanego. Wdrożony system w tym obszarze przyczynił się do większej sprawności funkcjonowania placówki.

Dbłość o wyposażenie oraz wygląd pomieszczeń czystych i zadbane wpływa dodatnio na wizerunek przedszkola, stwarza atmosferę ciepła i bezpieczeństwa. Dzięki codziennej kontroli pomieszczeń użytkowane sale, wyposażenie oraz zabawki są przyjazne i bezpieczne dla dziecka.

Zarządzanie zakupami wiąże się bezpośrednio z zarządzaniem infrastrukturą. Celem tej procedury jest zapewnienie wysokiej jakości wyposażenia w przedszkolu. Została opracowana lista kwalifikowanych dostawców towarów i usług, która jest oceniana raz w roku przez dyrektora, po uprzednich konsultacjach z pracownikami.

Przeprowadzona ocena dostawców eliminuje tych, którzy nie spełniają określonych przez placówkę wymagań dotyczących zakupywanego wyposażenia. Dotyczy to przede wszystkim zakupu mebli i zabawek, które posiadają odpowiednie atesty dopuszczające do użytkowania w przedszkolu.

Zostało również określone postępowanie, w przypadku, kiedy pracownik chce zakupić sprzęt u nieznanego dotąd dostawcy. Po dokonaniu zakupu obowiązkiem pracownika jest dokonanie oceny, czy dostawa jest zgodna z wymaganiami. Jeżeli nie jest zgodna pracownik zgłasza to dyrektorowi celem dokonania reklamacji.

Opracowanie tych procedur usprawnia proces dokonywania zakupów oraz eliminuje ryzyko związane z zakupem nieodpowiedniego, niezgodnego z wymaganiami i nieekonomicznego produktu lub usługi.

Proces zarządzania. Celem przeglądu zarządzania jest opracowywanie i utrzymywanie strategii działalności oraz utrzymanie i rozwój systemu zarządzania jakością. Dyrektor ma do wglądu raport z przeglądu systemu zarządzania jakością. Podstawą przeglądu jest weryfikacja wdrożonego systemu zarządzania pod kontem jego przydatności i skuteczności.

Dzięki przeprowadzanym przeglądom systemu zarządzania jakością, na bieżąco są weryfikowane problemy, związane z działalnością firmy. Poniżej zostało przedstawione kilka tematów poruszanych w przeprowadzonych przegląдах.

1. Analiza przeprowadzonych auditów wewnętrznych, których głównym zadaniem jest kontrolowanie realizowania wdrożonych norm, identyfikacja niezgodności oraz ustalanie działań korygujących i zapobiegawczych. Przegląd dokumentacji z przeprowadzonych auditów pozwala określić na ile zidentyfikowane nieprawidłowości zostały usunięte w wyniku podjęcia działań korygujących i zapobiegawczych.

2. Analiza przeprowadzonej ankiety wśród rodziców, przedstawia informacje o jakości świadczonych usług. Informacje otrzymane od rodziców oraz innych klientów placówki przyczynią się do zdefiniowania prawidłowej oceny działalności w obszarze opieki i wychowania dziecka. Jest to analiza stopnia zadowolenia klienta ze świadczonych usług.

3. Pozostałe informacje z zewnątrz poddane analizie pozwolą na uwzględnienie konieczności aktualizowania systemu jakości, wraz z polityką jakości i celami jakościowymi, w związku z zachodzącymi zmianami społecznymi.

4. Konfrontacja konkurencyjności rynku na podstawie danych uzyskanych, dzięki przeprowadzonym audytom wewnętrznym i przeprowadzonej ankiecie wśród rodziców oraz danych z otoczenia.

Sytuacja przedszkola została przedstawiona za pomocą analizy SWOT. Cechą szczególną zastosowania tej analizy w przypadku badania sytuacji przedszkola jest jej przejrzystość. Analiza ta pokazuje mocne i słabe strony przedszkola oraz szanse i zagrożenia patrz tabela nr 4 na następnej stronie.

Tabela nr 4 . Analiza kompleksowa Przedszkola (wg metody SWOT).

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ol style="list-style-type: none"> 1. Akceptacja przedszkola przez rodziców i personel. 2. Jedyne tego typu przedszkole w mieście. 3. Pierwsze Przedszkole z certyfikatem ISO 9001:2000. 4. Dobre relacje interpersonalne. 5. Dobra baza i właściwe wyposażenie. 6. Zapewnione środki na utrzymanie i rozwój placówki. 7. Odpowiednie położenie (centrum miasta). 8. Zdolni nauczyciele. 9. Odpowiednio szkolony personel obsługi. 10. Dobrze prowadzona dokumentacja dziecka. 11. Wyraźnie określone kompetencje pracowników. 12. Poprawnie układająca się współpraca z organem prowadzącym, nadzoru i samorządem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brak pełnej współpracy z rodzicami ze strony wychowawczyni. 2. Za słabe współdziałanie z rodzicami we włączaniu ich w życie placówki. 3. Zbyt mała promocja w środowisku rodziców dzieci niepełnosprawnych. 4. Niedostateczna współpraca z poradniami specjalistycznymi. 5. Brak odpowiedniej rehabilitantki. 6. Zbyt mały plac zabaw dla dzieci.
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie przedszkola integracyjnego. 2. Wdrożenie programu autorskiego. 3. Ścisłejsze nawiązanie współpracy ze stowarzyszeniami osób niepełnosprawnych. 4. Nawiązanie współpracy z ośrodkiem dla dzieci niepełnosprawnych w Niemczech. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Powstanie przedszkoli prywatnych na terenie miasta. 2. Zmiana polityki rządu w dofinansowaniu specjalnych placówek niepublicznych. 3. Niski przyrost naturalny. 4. Wzrastające bezrobocie.

Źródło: Załącznik do przeprowadzonego przeglądu zarządzania jakością Przedszkole św. Elżbiety.

3. 4. Wizja działalności przedszkola – szanse i zagrożenia wynikające z wdrożonego systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000.

Wdrożony system zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 wpłynął korzystnie na działalność Przedszkola Sióstr św. Elżbiety w Zielonej Górze.

W obszarach, gdzie zostały wdrożone normy ISO 9001:2000 zmienił się sposób podejścia do wykonywanych zadań. Dzięki opracowanym procedurom, wszystkie czynności są wykonywane w sposób zaplanowany, systematyczny, umożliwiający kontrolę wykonanych zadań. W tabeli nr 5 zostały przedstawione obszary działania przedszkola przed i po wdrożeniu norm.

Tabela nr 5. Porównanie obszarów działania przedszkola przed i po wdrożeniu norm ISO 9001:2000.

PRZED WDROŻENIEM	PO WDROŻENIU
R E K R U T A C J A	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dziecko przyjmowane do przedszkola z niepełną dokumentacją. 2. Przyjęcia dokonywał dyrektor. 3. Przyjęcia odbywały się przez cały rok szkolny. 4. Brak jasnych zasad rekrutacji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dziecko przyjmowane z pełną dokumentacją. 2. Przyjęcia dokonuje komisja rekrutacyjna. 3. Określony czas przyjmowania do przedszkola. 4. Zasady rekrutacji reguluje instrukcja.
O P I E K A I W Y C H O W A N I E	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uboga dokumentacja pracy z dzieckiem: <ul style="list-style-type: none"> - obserwacja wstępna, - zeszyt obserwacji, - opinia końcowa pracy z dzieckiem. 2. Brak określonych zasad opieki i codziennego przejmowania dziecka od rodzica. 3. Brak długoterminowych planów pracy. 4. Miesięczne plany pracy tylko do użytku wychowawczyń. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzona dokumentacja: <ul style="list-style-type: none"> - karta obserwacji wstępnej dziecka, - terapii indywidualnej, - karta monitorowania pracy z dzieckiem, - ocena realizacji planu pracy z dzieckiem, - opis - ocena końcowa realizacji planu pracy, - opinia o dziecku, 2. Jasno określone zasady opieki i przejmowania dziecka od rodzica w instrukcji, z którą zapoznaje się rodzic.

c.d. tabeli nr 5. Porównanie obszarów działania przedszkola przed i po wdrożeniu norm ISO 9001:2000.

<p>5. Wyznaczone imiennie osoby dla poszczególnych wychowanków.</p>	<p>3. Opracowane plany pracy w zakresie programowym, organizacyjnym i materialnym. 4. Wywieszony na tablicy ogłoszeń: - miesięczny plan pracy, - tygodniowy plan pracy. 5. Każde dziecko ma zapewnioną opiekę. Opiekuna wybiera samodzielnie.</p>
<p>Z A R Z Ą D Z A N I E P E R S O N E L E M</p>	
<p>1. Niesprecyzowane do końca wymagania kwalifikacyjne, zadania, uprawnienia oraz nieokreślony zakres odpowiedzialności. 2. Brak informacji zwrotnej od pracownika o wykonywanej pracy i brak informacji dla pracodawcy o ocenie przez pracowników warunków pracy. 3. Brak mierników przydatności odbytego szkolenia. 4. Brak oceny rzetelności firm szkoleniowych.</p>	<p>1. Opracowano kartę stanowiskową i wymagań kwalifikacyjnych. 2. Opracowano kartę oceny pracownika i ankietę oceny warunków pracy. 3. Ocena przez pracownika i ocena przydatności danego szkolenia przez dyrektora. 4. Weryfikacja dostawców usług szkoleniowych.</p>
<p>Z A R Z Ą D Z A N I E I N F R A S T R U K T U R Ą</p>	
<p>1. Brak księgi inwentaryzacyjnej. 2. Brak regularnego przeglądu wszystkich urządzeń. 3. Sporadyczna kontrola pomieszczeń.</p>	<p>1. Ewidencja środków trwałych. 2. Wykaz i plan przeglądów wyposażenia. 3. Codzienny rejestr kontroli pomieszczeń.</p>
<p>Z A R Z Ą D Z A N I E Z A K U P A M I</p>	
<p>1. Brak stałych dostawców. 2. Brak określonych procedur reklamacji towarów niezgodnych z wymaganiami. 3. Brak jasnych zasad sporządzania zleceń zakupów.</p>	<p>1. Opracowanie listy stałych dostawców i ich ocena. 2. Opracowanie protokołu reklamacji. 3. Opracowanie formularza zlecenia zakupu.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki wdrożonemu systemowi zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 wzrosła jakość świadczonych usług. Kompleksowe działania podjęte w obszarach wdrożonego systemu dają czytelny obraz sytuacji strategicznej przedszkola. System ISO 9001:2000 pozwala na zastosowanie wielu metod, w tym statystycznych do kompleksowego badania jakości działania.

Przeprowadzone regularnie audyty wewnętrzne w przypadku wystąpienia niezgodności zaplanowanego działania ze stanem rzeczywistym umożliwiają natychmiastowe podjęcie działań korygujących i zapobiegawczych.

Przeprowadzenie ankiety wśród rodziców dało odpowiedź na postrzeganie działalności przedszkola przez klientów. Rodzice akceptują działalność przedszkola w obecnej formie. Są zadowoleni z wychowania i sprawowanej opieki nad ich dziećmi. Rodzice stwierdzili, że dzieci w przedszkolu są uwrażliwiane na potrzeby innych, uczą się samodzielności, pracy w grupie. Bardzo pozytywnie została oceniona możliwość bycia z dzieckiem podczas zajęć tak długo, jak to jest potrzebne. Bardzo ważną sprawą dla rodziców jest integracja ich dzieci ze środowiskiem lokalnym. Występy dzieci na deskach teatru lubuskiego i często organizowane wyjazdy dają doskonałą okazję do spotkań z innymi ludźmi, przyczyniają się do rozwoju prawidłowych zachowań w nowym środowisku. Pozytywna ocena pracy przedszkola przez rodziców i jego akceptacja pozwala ocenić szanse istnienia placówki i jej rozwoju.

Wdrożony system zarządzania jakością normy ISO 9001:2000, dzięki opracowanym procedurom, przyczynił się w bardzo wysokim stopniu do sprawnego przepływu informacji wewnątrz organizacji, jak na zewnątrz. Dzięki zaplanowanej i zorganizowanej działalności placówki:

- polepszyły się relacje z klientem, czyli dzieckiem i jego rodzicem,
- wzrosła świadomość odpowiedzialności personelu za działania organizacji,
- szkolenia wszystkich pracowników przyczyniły się do wzrostu świadomości własnej wartości,
- szkolenia z zakresu komunikacji poprawiły kontakt personelu pomocniczego z rodzicami i innymi klientami organizacji,
- poprawienie przepływu informacji na temat stanu technicznego użytkowanych pomieszczeń i urządzeń, usprawnienie kontroli i pomiarów,
- jasno określony procedury przeprowadzenia zakupów, możliwość wyboru producentów, którzy posiadają certyfikaty jakości na swoje produkty i usługi.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością normy ISO 9001:2000 przyczyniło się do reklamy, dzięki mediom, działalności przedszkola w środowisku. Z uzyskanych informacji wynika, że jest to jedyne przedszkole posiadające certyfikat jakości normy ISO 9001:2000 na terenie województwa lubuskiego. Wdrożony system zarządzania jakością jest nowatorskim rozwiązaniem w placówkach o profilu przedszkolnym, ustalone zasady postępowania i ich dokumentowanie przyczyniły się do usystematyzowania pracy w przedszkolu.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością daje większe szanse na pozyskanie funduszy unijnych. Ponieważ jest to placówka niepubliczna, zakres możliwości występowania o tego typu środki jest bardzo wąski. Placówka na zasadach partnerskich podjęła współpracę z Centrum Kształcenia Ustawicznego w Zielonej Górze.

Dzięki wdrożonemu systemowi poprawiła się również współpraca z organem prowadzącym, nadzorującym i samorządem. Nastąpił sprawniejszy przepływ informacji między wymienionymi instytucjami, a przedszkolem. Przedszkole nawiązało współpracę z Centrum Zdrowia Dziecka w Warszawie oraz z poradniami specjalistycznymi na terenie Zielonej Góry.

Nadanie certyfikaty jakości to nie tylko przywileje i możliwość rozwoju, dzięki osiągnięciu wymaganego stopnia jakości świadczonych usług, ale i zadanie. Charakterystyczną cechą wdrożonego systemu zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie. Norma ISO 9001:2000 zobowiązuje stosujących ją do ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług, aby sprostać zmieniającym się wymaganiom klienta. W swoich dyrektywach zakłada, że najwyższym celem do osiągnięcia w działalności każdej organizacji jest zadowolony klient.

W przypadku przedszkola tym klientem jest dziecko i jego rodzic. Wdrożony system wymaga, więc ciągłego zbierania informacji zwrotnych od rodzica, czy jest on zadowolony ze świadczonych usług opieki i wychowania jego dziecka. Dlatego jest tak bardzo ważna wymiana informacji rodzic – wychowawca, w każdej podjętej decyzji dotyczącej dziecka. Zadaniem kierownictwa jest ciągłe monitorowanie poprawności relacji rodzic – wychowawca i opiekun.

Nadanie certyfikatu przyniosło rozgłos przedszkolu, dzięki mediom było to wydarzenie lokalne ale jednorazowe. Należy podtrzymać współpracę z lokalnymi mediami, aby działalność przedszkola była zauważana przez środowisko. "Reklama jest dźwignią handlu,, – zaistnienie placówki w środowisku na stałe zwiększa możliwość pozyskania sponsorów, którzy stanowią nieodłączny atut każdej organizacji

pożytku publicznego. Jest to bardzo ważne, szczególnie w dzisiejszej sytuacji społeczno – ekonomicznej naszego kraju. Pozyskanie dodatkowych funduszy wiąże się ze zmniejszeniem kosztów przebywania dziecka w przedszkolu, ponoszonych przez rodziców.

Zaletą z jednej strony, a z drugiej wielką niedogodnością jest lokalizacja przedszkola w centrum miasta. Zaletą to dobra komunikacja w dotarciu rodziców do przedszkola. Wadą a nawet zagrożeniem jest zbyt mały teren podwórka wokół budynku. Plac zabaw jest bardzo mały, wystarczy dla obecnej grupy dzieci uczęszczających do przedszkola. Kierownictwo, które planuje dalszy rozwój placówki przez tworzenie integracyjnych grup dzieci, musi przymierzyć się do rozwiązania tego problemu.

Jeszcze innym zagrożeniem dla działalności przedszkola analizowanym w świetle wdrożonego systemu może być prywatyzacja przedszkoli na terenie miasta i niski przyrost naturalny. Zadaniem kierownictwa będzie opracowanie odpowiednich strategii konkurencji.

Wdrożony system zobowiązuje kierownictwo organizacji do ciągłego aktualizowania i konfrontacji podjętych działań z aktualnie obowiązującymi przepisami prawnymi i wymaganymi standardami.

Zakończenie.

Celem mojej pracy było zbadanie wpływu wdrożonych norm systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000 na działalność Przedszkola Sióstr św. Elżbiety w Zielonej Górze. Poznana terminologia, dotycząca norm jakości uświadomiła mi sens i znaczenie norm jakościowych w działalności organizacji. Cechą rasy ludzkiej jest rozwój i postęp. Człowiek od zarania wieków dąży do ciągłego udoskonalania otaczającego go świata. Wyznacza sobie cel, który pragnie osiągnąć, a gdy go osiąga podnosi poprzeczkę wyżej. Analiza historii powstawania norm jakościowych jest tego przykładem.

Na podstawie przeprowadzonej analizy dokumentów stosowanych przed i po wdrożeniu systemu zarządzania jakością wynika, że wdrożenie norm jakościowych przyczyniło się w znacznym stopniu do podniesienia jakości pracy przedszkola w poszczególnych obszarach jego zastosowania.

W zakresie opieki i wychowania zostały jasno określone zasady rekrutacji dzieci do placówki. Dobrze opracowana dokumentacja dotycząca rozwoju dziecka usprawniła realizację założeń wychowawczych i rozwojowych wobec wychowanka oraz poprawiła współpracę z jego rodzicem.

Stosowanie norm jakościowych przyczynia się do ciągłej weryfikacji ustalonych planów. Porównywanie opracowanych schematów z rzeczywistością poprzez wewnętrzne audyty pozwala na samoocenę i krytyczne spojrzenie na własne działanie. W założeniach normy występuje opcja ciągłego doskonalenia, pozwala na weryfikację wdrożonych procedur pod kontem ich przydatności i aktualności.

W obszarze zarządzania personelem opracowane procedury przyczyniły do bardziej czytelnego przepływu informacji pomiędzy kierownictwem i personelem. Personel, który brał czynny udział w tworzeniu procedur poczuł się bardziej odpowiedzialny za organizację w budowaniu dobrego jej wizerunku. Przy tym punkcie chcę zwrócić uwagę na fakt, że wprowadzanie czegoś nowego do firmy wiąże się przeważnie z wielkim oporem wśród pracowników, którzy czują się zagrożeni.

W tym przypadku, dzięki zaangażowaniu od początku we wszystkie działania związane z wdrożeniem procesu, personel zaakceptował bardzo szybko pracę w systemie, który wymaga ciągłych zapisów wykonywanych zadań.

W zakresie zarządzania infrastrukturą i zakupami, dzięki opracowanym procedurom poprawiły się działania związane z ewidencją, kontrolą i utrzymaniem czystości pomieszczeń i wyposażenia. Kompleksowa kontrola dostawców oraz odpowiednio opracowane procedury zamówienia, zakupu i reklamacji dają większe szanse, że zakupione towary nie okażą się zwykłym „bublem”.

Podsumowując należy stwierdzić, że wdrożony system zarządzania jakością przyczynił się do podniesienia jakości oferowanych usług przez przedszkole. Wdrożone normy ISO 9001:2000 w poszczególnych obszarach działalności placówki usprawniły ich pracę. Kierownictwo dysponując aktualnymi danymi z poszczególnych obszarów działalności przedszkola, podejmuje decyzje bardziej adekwatne do zaistniałej sytuacji.

W maju b.r. została przeprowadzona ankieta wśród rodziców na temat jakości pracy przedszkola po wprowadzeniu systemu zarządzania jakością. Ocena pracy przedszkola przez rodziców wypadła na ogół pozytywnie. Sygnałem dla kierownictwa powinien być fakt, że wszyscy rodzice zwrócili uwagę na zbyt mało informacji odnośnie ich dziecka udzielanych przez wychowawczynię. Przeprowadzona ankieta jest jednym z przykładów zbierania informacji na temat zadowolenia klienta przez kierownictwo.

Otrzymanie certyfikatu jakości przez Przedszkole daje ogromną szansę na jego rozwój i akceptację ze strony środowiska. Osiągnięte standardy jakości i ciągłe ich doskonalenie w zakresie opieki i wychowania dziecka wzbudzają zaufanie klientów, którymi są rodzice dzieci uczęszczających do przedszkola.

Normy jakości mobilizują do ciągłego doskonalenia wykonywanej przez placówkę działalności. Zakres działania systemu to opieka i wychowanie dziecka, dlatego też szczególną troską kierownictwa jest monitorowanie zadowolenia klienta oraz dostosowywanie się do jego wymagań.

Wprawdzie system zarządzania jakością funkcjonuje od niedawna i jest jeszcze bardzo trudno odpowiedzieć na pytanie, czy spełni dobrze swoją rolę w tego typu placówce. Sądzę jednak, że już dziś można stwierdzić jego wpływ na większą sprawność działania organizacji. Bieżące porównywanie zadań zrealizowanych do planowanych jest tego przykładem.

*„Wahre Qualität ist wie ein Geist
von dem jeder spricht,
den aber niemand gesehen hat“*

Francois Duc de La Rochefoucauld

Anregung zu der vorliegenden Arbeit war die Lust, das Wesen der Qualitätsnormen ISO 9000 und ihre praktische Anwendung in der Organisation näher zu beschreiben. Der Gegenstand der Analyse ist das eingeleitete System der Qualitätsverwaltung im Nichtöffentlichen Kindergarten der Schwestern der heiligen Elisabeth in Zielona Góra, der als einzigartige Anstalt in der Wojewodschaft Lubuskie das Zertifikat der Qualitätsnorm ISO 9001: 2000 am 18. Dezember 2004 erhalten hat.

Auf Grund der durchgeführten Analyse der vor und nach der Einleitung des Systems der Qualitätsverwaltung verwendeten Unterlagen ergibt sich, dass sich die Einleitung der Qualitätsnormen im wesentlichen Grade zur Steigerung der Arbeitsqualität des Kindergartens in Einzelbereichen seiner Anwendung beigetragen hat. Der laufende Vergleich der realisierten und geplanten Aufgaben ist ein Beispiel dafür. Ein Merkmal des eingeleiteten Systems sind die ständige Weiterbildung und das Zufriedensein der Eltern mit der Betreuung und Erziehung ihres Kindes.

Wykaz literatury

1. Brzeziński J., *Elementy metodologii badań psychologicznych*, Warszawa 1984
2. Chabiera J. Doroszewicz S. Zbierchowska A., *Zarządzanie jakością. Poradnik menedżera*, CIM Warszawa 2000
3. Dahlgaard J., Kristesen K., Kanji Gopal K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
4. Gnitecki J, *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra 1993
5. Haffer R, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2002
6. Hamrol A. Mantura W, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Poznań 1998
7. Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością. Podstawowe problemy i metody*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 1999
8. Kolman R., Krukowski K., *Nowoczesny System Jakości. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o.
9. Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1961
10. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
11. Łobocki M, *Metody badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1982
12. MDG Doradztwo Gospodarcze, *System Zarządzania Jakością wg wymagań normy ISO 9001:2000*, MDG Poznań
13. Mierzwicki W., *Zarządzanie jakością, wybrane zagadnienia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Sp. z o.o., Gdańsk 1999
14. Nowak S, *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985
15. Okoń W. *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993
16. Okoń W. *Słownik Pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1975
17. Oliver P., *Jak pisać prace uniwersyteckie, poradnik dla studentów*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1999

18. Polski Komitet Normalizacyjny, *PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*
19. Pomykało W., *Encyklopedia Biznesu, Tom II, Wydanie Pierwsze*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995
20. Rothery B., *ISO 14000 i ISO 9000, Agencja Informacji Wydawniczych IPS*, Warszawa 1999
21. Scheibeler A., *Praktyczne wdrażanie nowej normy ISO 9001:2000*, Wydawnictwo Informacji Zawodowej WEKA Sp. z o.o., Warszawa 2001
22. Skorny Z. *Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki*, Warszawa 1984
23. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Warszawa 1984
24. Urbaniak M. *Zarządzanie jakością, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
25. Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2002

Wykaz pozostałych źródeł

1. Greber T., *Normy ISO i QS 9000 a statystyka i STATISICA*, Politechnika Wroclawska [w:] [www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/ isoiqs.html](http://www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/isoiqs.html)
2. Koronacki J., *Metody statystycznego sterowania jakością*, Polska Akademia Nauk [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/metstat.html
3. Koronacki J., *Statystyka w kompleksowym zarządzaniu jakością¹*, Polska Akademia Nauk [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/statwkompl.html
4. Mokrosińska K., *Metody doskonalenia jakości a zarządzanie przez jakość – spojrzenie audytora RW TUV Polska*, [w:] www.statsoft.pl/czytelnia/jakosc/metdoskjakosci.html
5. Q s y s t e m, *System informatyczny wspomagający obieg dokumentów Systemu Zarządzania Jakością*, [w:] UMBRELLA.org.pl
6. *Księga jakości – Przedszkola Sióstr św. Elżbiety w Zielonej Górze*, 2004
7. Malcher – Nowak S., *Zmiany z korzyścią dla maluchów*, [w:] *Gazecie Lubuskiej* z dnia 20 grudnia 2004 r.

Wykaz tabel

Tabela nr 1.	Zmiany na rynku w Polsce po roku 1989.	s. 9
Tabela nr 2.	Stosowanie metod statystycznych w odniesieniu do wymagań systemu jakości wg normy ISO 9001.	s. 14
Tabela nr 3.	Historia i rozwój norm serii ISO 9000	s. 17
Tabela nr 4.	Analiza kompleksowa przedszkola (wg metody SWOT)	s. 61
Tabela nr 5.	Porównanie obszarów działania przedszkola przed i po Wdrożeniu norm ISO 9001:2000	s. 62

Wykaz rysunków

Rysunek 1	Cykl procesowy PDCA (wg. Deminga).	s. 7
Rysunek 2	Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces.	s. 21
Rysunek 3	Schemat pomieszczeń Przedszkola Sióstr św. Elżbiety.	s. 31
Rysunek 4	Schemat struktury organizacyjnej Przedszkola Sióstr św. Elżbiety.	s. 34
Rysunek 5	Prezentacja powiązań procesów systemu zarządzania jakością.	s. 38
Rysunek 6	Hierarchia dokumentacji w systemie zarządzania jakością.	s. 40

Wykaz załączników

1. Zał. Nr 1 Program terapii indywidualnej
2. Zał. Nr 2 Ocena realizacji planu pracy z dzieckiem
3. Zał. Nr 3 Karta monitorowania pracy z dzieckiem
4. Zał. Nr 4 Ocena końcowa dziecka
5. Zał. Nr 5 Karta stanowiskowa i wymagania kwalifikacyjne nauczyciela
6. Zał. Nr 6 Karta stanowiskowa i wymagania kwalifikacyjne pracownika obsługi
7. Zał. Nr 7 Karta oceny pracownika
8. Zał. Nr 8 Plan okresowych przeglądów
9. Zał. Nr 9 Karta przeglądu
10. Zał. Nr 10 Karta kontroli pomieszczeń