

- zdolność organizacji do kreowania wartości, zarówno przez samą organizację, jak i jej dostawców, poprzez optymalizację wykorzystania zasobów i optymalizację kosztów, a także elastyczność i szybkość reakcji na zmiany dokonujące się na rynku.

4. Dokumentacja i zapisy w systemie zarządzania jakością

Wymagania oraz praktyczne rozwiązania w zakresie konieczności dokumentowania podstawowych procesów systemu są podobne, niezależnie od podstaw systemu (np. ISO 9001, QS-9000, TL 9000, ISO 17799), a także od jego charakteru (np. system zintegrowany, zarządzania jakością, środowiskowy, bhp). Podejście w tym względzie jest jednak nieco inne w przypadku wspomnianej wcześniej normy ISO 9001:2000 oraz innych norm, które miały swoje wcześniejsze wydanie (niewymagających podejścia procesowego). W praktyce może to powodować niezrozumienie wymagań i problemy z ich interpretacją.

Ocena zgodności i skuteczności systemu zarządzania jakością ustanowionego w organizacji rozpoczyna się od weryfikacji dokumentacji systemowej, co nabiera szczególnego znaczenia wobec wymagań normy oraz w przypadku coraz częstszych wymagań rynkowych.

Dokumenty systemu zarządzania jakością zawierają stawiane cele, założenia, określają metodykę pracy itd., natomiast zapisy dowodzą, że określone założenia są realizowane. Zatem są nimi np. raporty z przeprowadzonych auditów, protokoły z kontroli czy testowania, wykazy kwalifikowanych dostawców itd.

Normy, stanowiące podstawę systemowego zarządzania jakością, wskazują jednoznacznie na obszary zarządzania, w przypadku których konieczne jest opisanie zasad postępowania, w myśl podstawowego wymagania w tym względzie:

„Organizacja powinna określić, udokumentować, wdrażać i utrzymywać system [...] zgodnie z wymaganiami niniejszej normy”¹⁴².

Poszczególne punkty norm, stanowiących podstawę systemów zarządzania, w określonych miejscach stawiają konkretne wymagania związane z koniecznością ustanowienia udokumentowanych procedur¹⁴³, np.

¹⁴² ISO 9001:2000 pkt 4.1.

¹⁴³ ISO 9001:2000 pkt 8.5.2, 8.5.3.

- procedury dotyczące działań korygujących powinny określać wymagania związane z: identyfikacją niezgodności (łącznie ze skargami ze strony klienta), określeniem przyczyn niezgodności, oceną potrzeby działań, mających na celu zapewnienie, że niezgodności nie wystąpią ponownie, określeniem i wdrożeniem niezbędnych działań, zapisywaniem wyników podjętych działań, dokonywaniem przeglądu skuteczności wykonanych działań korygujących,
- procedury dotyczące działań zapobiegawczych powinny odnosić się do zidentyfikowanych wymagań: identyfikacji potencjalnych niezgodności i ich przyczyn, oceny potrzeb dla działań zapobiegających pojawieniu się niezgodności, identyfikacji i wdrożenia działań zapobiegawczych, zapisywania wyników przedsięwziętych działań, przeprowadzania przeglądu wykonanych zapobiegawczych działań.

Wymagania związane z koniecznością udokumentowania procedur dotyczą:

- nadzorowania dokumentów,
- nadzorowania zapisów,
- nadzorowania niezgodności,
- auditów wewnętrznych,
- działań korygujących,
- działań zapobiegawczych.

Taki układ dokumentacji wymagany jest również w systemie zarządzania środowiskowego i bhp. Jednak podstawą jest dokumentacja – odpowiednia do charakteru systemu. W przypadku zarządzania środowiskowego niezbędna jest procedura dotycząca identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych, uważana za podstawę całego systemu. Z tego dokumentu wynikają następane działania systemowe, tj. realizacja celów i zadań środowiskowych, programy zarządzania środowiskowego. Natomiast w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy podstawą jest analiza ryzyka na stanowisku pracy, w związku z czym wymagana jest taka procedura. Analogicznie realizacja celów, zadań oraz programów zarządzania bhp zależy od charakteru ryzyka bhp na stanowisku pracy.

Kiedy w normie ISO 9001 występuje termin „udokumentowana procedura”, oznacza to, że procedura jest określona, udokumentowana, wdrożona i utrzymywana¹⁴⁴. Udokumentowane procedury mogą odwoływać się do instrukcji, stanowiących bardziej szczegółowy poziom dokumentacji. Należy jednak pamiętać, że nadrzędną rolę w całym zestawie dokumentacji pełni księga jakości. Należy podkreślić, że w systemie

¹⁴⁴ ISO 9001:2000 pkt 4.2.1.

zarządzania środowiskowego i systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy księga środowiskowa i księga bhp nie są wymagane przez normę, są one jedynie zalecane. Tak więc nie występuje nadrzędna rola księgi, w związku z czym przedsiębiorstwa bardzo często uzupełniają księgę jakości o elementy związane z zarządzaniem środowiskowym czy zarządzaniem bhp.

Częstym zarzutem stawianym wobec systemowego zarządzania jakością jest biurokratyzacja, jaka się z nim wiąże - nadmierna liczba dokumentów, wznowień, uaktualnień. Jednak konieczność dokumentowania przez organizację systemu jakości ma swoje dobre strony i jest korzystne dla odbiorcy z następujących powodów¹⁴⁵:

- zapis stanowi obiektywny dowód opracowania i wdrożenia systemu w przedsiębiorstwie,
- precyzyjny zapis jest jednoznaczną formą przekazu informacji, wskazuje cel, zakres, odpowiedzialności i kompetencje w wykonywaniu i potwierdzaniu działań,
- zapis w wielu przypadkach pozwala na wyeliminowanie niezastępowalności pracowników, odgrywa istotną rolę w zapewnieniu powtarzalności procesów, a przez to gwarantuje powtarzalną jakość,
- zapis zapewnia autoryzację,
- zapis daje obiektywną podstawę do analiz, planowania i realizacji działań zapobiegawczych.

Istotne jest zwrócenie uwagi na fakt **stosunkowo małej liczby procedur wymaganych przez normę ISO 9001**, zaliczanie natomiast do systemu dokumentów wymagających nadzoru, także innych dokumentów wymaganych przez organizację w celu zapewnienia efektywnego planowania, działania i nadzorowania procesów w organizacji. **W systemie zarządzania środowiskowego czy bhp wymaganych jest około 12 procedur.**

Opracowanie dokumentacji systemowej stanowi najczęściej trudne wyzwanie dla organizacji, tym większe, im bardziej rażące są zaniedbania w zakresie formalizacji, bałagan i niekompletność najważniejszych dokumentów. Na taki właśnie obraz sytuacji, niestety niezwykle częściej w przedsiębiorstwach, nakłada się konieczność sprostania wymaganiom norm. Niezrozumienie idei dokumentowania procesów i działań, niedostateczne wykształcenie dotyczące dokumentacji sprzyja opiniom o odradzającej się biurokratyzacji. Jednak dla wielu organizacji, które rozpoczęły prace nad systemem jakości, prace nad dokumentacją dały początek¹⁴⁶:

¹⁴⁵ J. S. Oakland, op. cit., s. 101.

¹⁴⁶ V. D. Hunt, *Process Mapping*, J. Wiley & Sons Co., 1996, s. 67.

- zwiększeniu skuteczności procesów pracy,
- zmianom dotychczasowych systemów dokumentowania,
- właściwemu nadzorowi nad dokumentacją,
- wdrożeniu przyjaznej dla użytkownika dokumentacji,
- oszczędności czasu poprzez uporządkowanie systemu i dokumentacji itd.

Zgodnie z zasadami TQM, wyżej przedstawione aspekty są nie tylko korzystne dla samej firmy, ale i dla odbiorców współpracujących z tą organizacją.

4.1. Nadzorowanie dokumentacji systemowej

Oprócz opracowania dokumentów, o których była mowa wcześniej, organizacja powinna ustanowić system gwarantujący ich aktualność, dostępność i stosowanie. System ten powinien dotyczyć także zbioru dokumentów typowych dla danej organizacji, a bezpośrednio lub wcale nieprzywoływanych przez normę. Tylko w sytuacji, gdy założenia systemu jakości mają formę udokumentowaną, można spełnić inne wymagania, jakie zostały postawione dokumentacji systemowej.

Sprawowanie nadzoru nad dokumentacją systemu zarządzania jakością oznacza, że¹⁴⁷:

- dokumenty są zatwierdzone pod względem ich adekwatności, zanim zostaną opublikowane,
- dokumenty są okresowo przeglądane, w razie potrzeby aktualizowane oraz ponownie zatwierdzone,
- zmiany oraz bieżący status przeglądu dokumentów są zidentyfikowane,
- aktualne wydania stosowanych dokumentów były dostępne we wszystkich miejscach, w których wykonywane są działania niezbędne dla efektywnego funkcjonowania procesu,
- dokumentacja jest czytelna i łatwo identyfikowalna,
- dokumenty pochodzące ze źródeł zewnętrznych są zidentyfikowane, a ich dystrybucja kontrolowana,
- wszelkie nieaktualne dokumenty zachowywane z jakichkolwiek przyczyn są zabezpieczone przed niepowołanym użyciem oraz odpowiednio oznaczone.

¹⁴⁷ ISO 9001:2000, pkt 4.2.3 oraz J. Tsiakals, C. Cianfrani, J. West, *ISO 9001:2000 Explained*, 2000, s. 112-114.

Taka sama sytuacja związana jest z systemem zarządzania środowiskowego i bhp. Dokumentacja systemowa musi być sporządzona przez kompetentne osoby, zatwierdzona, a następnie wdrożona. Należy pamiętać o okresowym przeglądzie i aktualizacji dokumentacji oraz przechowywaniu nieaktualnych dokumentów. Wszelkie wymagania dotyczące dokumentacji opisane są w normach. Zapisy natomiast powinny być czytelne, łatwo identyfikowalne i łatwo dostępne. Organizacja powinna ustanowić i utrzymać procedury dotyczące identyfikowania, zabezpieczania, dostępu, czasu przechowywania zapisów dotyczących jakości oraz dysponowania nimi¹⁴⁸.

Dokumentacja systemowa stanowi zbiór, który zmienia się wraz z rozwojem organizacji i systemu jakości. Zakres dokumentacji systemu zarządzania jakością może być różny dla poszczególnych organizacji w zależności od¹⁴⁹:

- rozmiaru i typu działalności organizacji,
- złożoności procesów i ich wzajemnego powiązania,
- kompetencji personelu.

Ma to szczególne znaczenie w systemie zarządzania środowiskowego, gdzie liczba procedur i związanej z nimi dokumentacji uzależniona jest od operacji i działań odnoszących się do zidentyfikowanych znaczących aspektów środowiskowych, zgodnie z polityką, celami i zadaniami organizacji. W ramach sterowania operacyjnego w przedsiębiorstwie może funkcjonować od jednej do nawet 5-6 procedur, przy czym z każdą może łączyć się kilkanaście dokumentów w formie instrukcji.

Mając na uwadze przeznaczenie poszczególnych rodzajów dokumentów, liczbę niezbędnych kopii i system dystrybucji, konieczne jest dla prawidłowego przebiegu procesu zarządzania dokumentacją **przyjęcie skutecznego systemu numerowania, oznaczania statusu i szaty graficznej, a także utrzymywanie ciągle najaktualniejszego podstawowego wykazu dokumentów (nr, tytuł, status, data wydania)**. Nie stanowi to problemu w przypadku udostępniania dokumentów w sieci informatycznej.

Niezbędne jest również **określenie zasad dokonywania zmian** w tych dokumentach, czyli trybu modyfikacji dokumentów, oraz **osób, które mają prawo dokonywania i zatwierdzania zmian**. Najczęściej dokonywane zmiany pociągają za sobą konieczność ponownego wydania dokumentów. Modyfikacje są jeszcze bardziej skomplikowane, jeżeli utrzymujemy dokumenty na nośnikach magnetycznych, a w przedsiębiorstwie nie ma sieci

¹⁴⁸ ISO 9001:2000, pkt 4.2.4, ISO 14001, pkt 4.5.3.

¹⁴⁹ Por. M. Perigord, *Achieving Total Quality Management. A Program for Action*, Productivity Press, 1990, s. 51.

komputerowej. Dokumentacja jednak może być sporządzana w jakiegokolwiek formie i na dowolnym rodzaju nośnika.

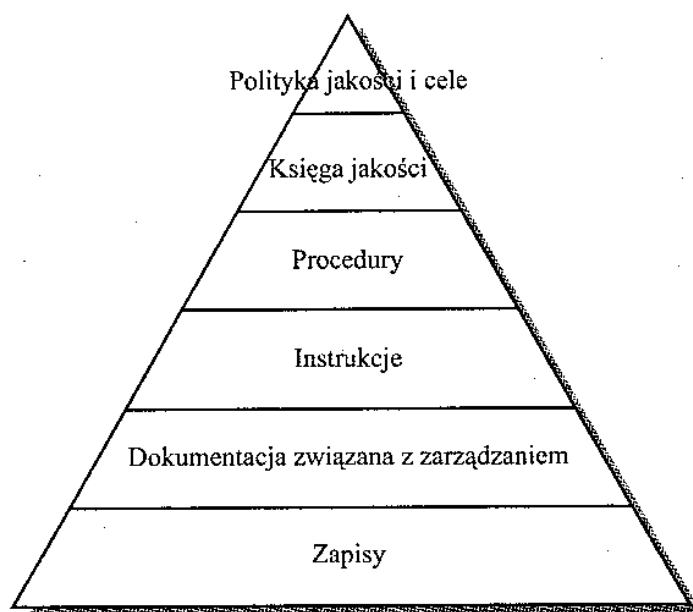
Określenie najważniejszych zasad zarządzania dokumentacją systemową i danymi zależy od samej organizacji. Zawsze jednak należy pamiętać nie tylko o konieczności spełnienia konkretnych wymagań, stawianych przez model systemu zarządzania jakością, ale także o wykonalności i skuteczności danego systemu przy określonej liczbie dokumentów systemowych, wielkości i charakterze organizacji, lokalizacji oddziałów itd.

4.2. Piramida dokumentacji systemu zarządzania jakością

Dokumentację systemu zarządzania jakością zwykle dzieli się na kilka poziomów, różniących się przeznaczeniem, zakresem i szczegółowością. Poziomy te, reprezentowane przez:

- politykę jakości i cele,
- księgę jakości,
- procedury,
- instrukcje,
- inne dokumenty związane z procesem zarządzania,
- zapisy,

często przedstawiane są w formie graficznej w postaci piramidy.



Rys. 9. Piramida dokumentacji systemu jakości

Źródło: Opracowanie własne

PRZYKŁAD¹⁵⁰:

Polityka jakości Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

POLITYKA JAKOŚCI

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

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

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

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

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

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

Niektóre z poziomów dokumentacji zostaną scharakteryzowane poniżej:

- księga jakości jest to dokument, ustalający politykę jakości i opisujący system jakości w organizacji w ujęciu procesowym,
- procedury są to dokumenty, opisujące cele, odpowiedzialność i przebieg realizacji odpowiednich elementów systemu jakości,

¹⁵⁰ Księga Jakości Wydziału Towaroznawstwa AE w Poznaniu, wyd. 2, październik 2002.

- **instrukcje** są to dokumenty, opisujące szczegółowo jak elementy systemu jakości, ustanowione w procedurach, są realizowane przez komórki funkcyjne organizacji.

Koniecznym uzupełnieniem powyższej „piramidy dokumentacji” są tzw. **plany jakości** oraz inne dokumenty stanowiące często załączniki do procedur i instrukcji systemowych, np. **wzory raportów, formularzy kontroli** itd. Zależnie od podejścia, podstawowym rodzajem dokumentów w organizacji mogą być także udokumentowane procesy, w każdym przypadku przedstawione w księdze jakości.

Opracowując i wdrażając system, należy zawsze mieć na uwadze, że dokumentacja to nie tylko spełnienie określonych wymagań, zapisy bowiem dotyczące jakości, środowiska, bhp w znacznym stopniu porządkują i systematyzują prace w ramach organizacji zarządzanych systemowo. Dokumentacja powinna być na tyle tylko rozbudowana i szczegółowa, aby zapewnić powtarzalną, oczekiwaną przez klientów, jakość produktów i usług. Często w tym zakresie odbiorcy stawiają określone wymagania, żądając np. rozbudowy określonych poziomów „piramidy” dokumentacji systemowej. Podobnie jak cały system, prace wdrożeniowe powinny zostać poprzedzone wnikliwą analizą obecnego stanu zarządzania jakością oraz istniejących już dokumentów i zapisów. Na tej podstawie opracowuje się dopiero architekturę systemu i dostosowuje obecny stan do wymagań normy. Wspomniane przedsięwzięcia będą decydowały o liczbie dokumentów i stopniu ich szczegółowości. W organizacji istnieją określone dokumenty dotyczące jakości, jednak często są one niekompletne, niezgodne z nowymi standardami, niekiedy nawet w obcym języku. O ile jest to możliwe, pracę nad nową dokumentacją należy poprzedzić wnikliwą oceną możliwości dostosowania dokumentacji już istniejącej.

4.3. Księga jakości

Księga jakości stanowi podstawę całej dokumentacji systemu jakości. Powinna ona zawierać¹⁵¹:

- opis zakresu działalności obejmowanego przez system zarządzania jakością, łącznie ze szczegółami dotyczącymi dopuszczalności jakichkolwiek ograniczeń zakresu,
- udokumentowane procedury określone dla systemu zarządzania jakością lub powołanie się na nie,
- opis wzajemnych oddziaływań procesów systemu zarządzania jakością.

¹⁵¹ ISO 9001:2000 pkt 4.2.2.

Księga jakości może odnosić się do ogółu działań organizacji lub do ich części, w przypadku kiedy prowadzi ona różnorodną działalność lub jest firmą wielozakładową.

Można mówić o **trzech rodzajach ksiąg jakości**:

- **księga jakości** – jest najbardziej ogólnym określeniem omawianego dokumentu, przy założeniu, że jest on stosowany zarówno dla potrzeb zarządzania, jak również zapewnienia jakości wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- **księga zarządzania jakością** – jest dokumentem ustalającym politykę jakości i opisującym systemy jakości w organizacji tylko do użytku wewnętrznego; w takim przypadku księga może zawierać elementy analizy kosztów jakości, marketingu i odpowiedzialności za wyrób, może także gromadzić lub przywoływać dokumenty zawierające informacje poufne,
- **księga zapewnienia jakości** – jest to dokument ustalający politykę jakości i opisujący system jakości na użytek zewnętrzny; opracowywana jest przede wszystkim w celu udostępnienia klientom zewnętrznym, w przypadku gdy księga zarządzania jakością nie powinna być udostępniana na zewnątrz organizacji.

Oczywiście księgi zarządzania jakością i zapewnienia jakości nie mogą być ze sobą sprzeczne.

W większości przypadków treść księgi jakości odnosi się do całej organizacji, chociaż spotykane jest również rozwiązanie, w którym poszczególne działy mają własne podręczniki jakości (księga jakości fazy projektowania, księga jakości fazy produkcyjnej itd.), częściej poszczególne zakłady przedsiębiorstwa wielopodmiotowego dysponują własnymi księgami jakości.

Coraz częściej przed zawarciem kontraktu firma jest proszona o zaprezentowanie księgi jakości, a spełnienie tej prośby często stanowi warunek kontynuacji rozmów.

Księga jakości zawiera zazwyczaj:

- politykę jakości,
- deklarację kierownictwa,
- zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz wzajemnej zależności personelu, który zarządza, wykonuje, sprawdza lub analizuje prace wpływające na jakość,
- przedstawienie procesów realizowanych w organizacji oraz ich wzajemne zależności – charakterystykę systemu zarządzania jakością,
- procedury zarządzania jakością lub odwołanie do właściwych procedur rozwijających treść księgi,
- wskazanie i charakterystykę ograniczeń zakresu systemu w organizacji,

- opis wzajemnych oddziaływań procesów systemu zarządzania jakością,
- oświadczenie dotyczące przeglądu, aktualizacji, nadzorowania księgi jakości.

PRZYKŁAD¹⁵²

Epis treści Księgi Jakości Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu:

1. Prezentacja Wydziału Towaroznawstwa AE w Poznaniu
2. Deklaracja władz Wydziału Towaroznawstwa
3. Odpowiedzialność kierownictwa
 - 3.1. Misja i polityka jakości
 - 3.2. Cele wynikające z polityki jakości
 - 3.3. Odpowiedzialność i uprawnienia
 - 3.3.1. Schemat organizacyjny Akademii Ekonomicznej
 - 3.3.2. Schemat organizacyjny Wydziału Towaroznawstwa
 - 3.3.3. Odpowiedzialności i uprawnienia
 - 3.3.4. Macierz odpowiedzialności w ramach systemu zarządzania jakością
 - 3.3.5. Przedstawiciel kierownictwa
 - 3.4. Przeglądy dokonywane przez władze Wydziału
 - 3.5. Komunikacja wewnętrzna
4. System zarządzania jakością
 - 4.1. Dokumentacja systemu zarządzania jakością
 - 4.1.1. Księga Jakości
 - 4.1.2. Zarządzanie Księgą Jakości
5. Zarządzanie procesowe
 - 5.1. Mapa procesów podstawowych
 - 5.2. Mapa procesów równoległych
 - 5.3. Zasady zarządzania procesowego
 - 5.4. Macierz korelacji procesów i procedur systemu zarządzania jakością
 - 5.5. Macierz korelacji procesów i wymagań normy ISO 9001
6. Charakterystyka procesów
 - 6.1. Proces nr 1
 - 6.2. Proces nr 2
 - 6.3.
7. Zmiany w Księdze Jakości w stosunku do poprzedniego wydania dokumentu

Pierwszym z wymienionych elementów, mającym najistotniejsze znaczenie dla całego systemu zarządzania jakością, środowiskiem, bhp, jest polityka odpowiednio jakości, środowiskowa czy bhp. W dalszym ciągu

¹⁵² Księga Jakości Wydziału Towaroznawstwa AE w Poznaniu, wyd. 2, październik 2002.

w praktyce wiele organizacji nie docenia znaczenia poparcia i zaangażowania kierownictwa w prace nad systemem, którego odzwierciedleniem jest właśnie określenie i realizowanie polityki przedsiębiorstwa. Po zapoznaniu się z **deklaracją kierownictwa** najwyższego szczebla w zakresie strategii jakości, zarządzania środowiskowego czy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, nikt nie może mieć wątpliwości co do tego, że kierownictwo firmy przywiązuje dużą wagę do spełniania wymagań i oczekiwań klienta¹⁵³. Deklaracja zawarta w księdze jakości powinna być zwięzła i powinna zawierać główne cele przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania jakości. Należy pamiętać, że zarządzanie jakością to właśnie realizacja założeń tej polityki. Każde zawarte w niej stwierdzenie jest rozwinięte w księdze jakości, procedurach i innych dokumentach. Sformułowana polityka jakości musi zostać przełożona na język konkretnych działań, firmowanych przez kierownictwo nie tylko przez złożenie akceptującego podpisu przez dyrektora.

Powszechną praktyką jest zamieszczanie w księdze jakości **podstawowych informacji o organizacji**, jej statusie prawnym, lokalizacji, wielkości, profilu działalności itd. Pomaga to zarówno klientom, auditorom, jak i pracownikom. Wskazane jest także umieszczenie schematu organizacyjnego, niekiedy tylko komórek i stanowisk odpowiedzialnych bezpośrednio za jakość, częściej przedstawienie struktury całej organizacji¹⁵⁴.

Charakterystyka systemu zarządzania stanowi najważniejszą część księgi. Powinna ona dostarczać podstawowych informacji o tym, jak przedsiębiorstwo pracuje, tzn. jak przyjmuje zamówienia, jaka jest „technologia” ich realizacji, jak projektuje, dokonuje zakupów, produkuje itd. Najczęściej informacje te konfrontowane są kolejno z wybraną częścią normy i na podstawie takiej konfrontacji stwierdza się, czy zgodność z danym punktem normy ISO została osiągnięta. Ta część dokumentu powinna przede wszystkim jednak oddawać podejście procesowe organizacji, wskazywać na wzajemne zależności pomiędzy procesami¹⁵⁵.

W każdym przypadku ważne jest to, aby każdy, kto czyta księgę – przewodnik po systemie zarządzania, miał właściwe wyobrażenie o funkcjonowaniu interesującej go organizacji. Ponieważ dla klienta istotna jest jej wiarygodność w zakresie zapewnienia określonego poziom jakości,

¹⁵³ Przy czym w systemie zarządzania środowiskowego klientem są zainteresowane strony, czyli jednostki lub grupy związane z efektami działalności środowiskowej organizacji albo na którą mają wpływ efekty tej działalności (ISO 14001, pkt 3.11), a w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy klientem jest przede wszystkim pracownik.

¹⁵⁴ J. Kanholm, *QS-9000 Requirements*, AQA Co., 1997, s. 24-25.

¹⁵⁵ V. D. Hunt, op. cit., s. 245-256.

w związku z tym w organizacji może pojawić się pokusa, aby zapisy w księdze nie odzwierciedlały stanu faktycznego, lecz rozwiązania docelowe. Jest to niedopuszczalne, księga bowiem **powinna odzwierciedlać rzeczywiście funkcjonujący system**. Dokument ten powinien charakteryzować się prostotą i przejrzystością sformułowań, ponieważ sposób, w jaki jest napisany, może pomóc w lepszym jego zrozumieniu.

Wymaganiem normy jest **bieżące uaktualnianie księgi jakości**, tak jak postępuje się z dokumentacją techniczną, specyfikacjami, zamówieniami itd. Nie jest dobrym rozwiązaniem gromadzenie proponowanych zmian i weryfikacja księgi jakości np. raz w roku. Należy pamiętać, że dla auditorów podręcznik jakości jest częścią dokumentacji potrzebnej do przygotowania i wypełnienia planu auditu. Jeśli księga, którą otrzymają od auditowanego, nie dostarczy im niezbędnych informacji, będą musieli się o nie dopytywać.

Niekiedy organizacje opracowują swoje księgi w wersji dwujęzycznej, np. polskiej i angielskiej. Jest to konieczne przede wszystkim z uwagi na klientów zagranicznych. Czasami jest to związane także z wyborem zagranicznej jednostki certyfikującej, chociaż większość z nich posiada już swoje przedstawicielstwa w Polsce i zatrudnia polskich auditorów.

4.4. Procedury systemu zarządzania

Procedury stanowią integralną część dokumentacji systemu i wyrażają określony sposób wykonywania działań. Jak już wspomniano wyżej, zgodnie z wymaganiami normy większość obszarów wymaga pisemnego uregulowania; mówimy wtedy o procedurze udokumentowanej, w odróżnieniu od procedur niezapisanych, ale jednoznacznie określonych i powszechnie znanych.

Udokumentowane procedury w treści wyjaśniają:

- cel, jaki sobie stawiamy i który chcemy osiągnąć dzięki opracowaniu i wdrożeniu danej procedury,
- zakres stosowania – precyzuje zakłady, komórki, obszar stosowania dokumentu, jak również proces, którego dotyczy,
- dokumenty nadrzędne i związane – wskazują dokumenty bazowe, np. ISO 9001, oraz inne, np. instrukcje, plany, formularze związane z daną procedurą,
- odpowiedzialność – wskazują stanowiska funkcyjnie odpowiedzialne za realizację czynności składających się na daną procedurę,
- realizację – jeżeli jest to możliwe, w układzie chronologicznym, wskazane są etapy realizacji procedury,

- zapisy – wymienione zostają zapisy, jakie są stosowane przy realizacji danej procedury,
- załączniki – jeśli procedura zawiera załączniki, są one wymienione,
- zmiany – miejsce, w którym specyfikowane są wszelkie różnice w stosunku do wersji wcześniejszej.

Taki układ treści pozwala za pomocą danej procedury odpowiedzieć na pytania: kto, kiedy, gdzie i w odniesieniu do czego podejmuje decyzje? Dokumenty te mówią o działaniach wydziałów, odpowiedzialności pracowników związanych z realizacją ustalonej polityki jakości i celów jakościowych w codziennej pracy organizacji. Obejmują głównie relacje pomiędzy pracownikami lub pomiędzy zespołami pracowników.

Procedur systemowych zasadniczo nie upowszechnia się na zewnątrz przedsiębiorstwa, ponieważ często zawierają informacje o charakterze know-how. Często również zastrzega się możliwość wglądu do nich (np. auditorom) tylko na miejscu, tj. w pomieszczeniach auditowanej organizacji.

Nie można wiążąco stwierdzić, jaka powinna być liczba procedur w organizacji, zależy to bowiem od jego specyfiki. Także raz ustalona lista nie powinna być traktowana jako ostateczna, ponieważ prace wdrożeniowe i funkcjonowanie systemu mogą ujawnić konieczność przygotowania nowych procedur. Punktem wyjścia przy tworzeniu takiej listy może być analiza rozdziałów normy i weryfikacja ich z procesami organizacji.

Szczególnie w mniejszych organizacjach można spotkać zbiorcze opracowania procedur w postaci tzw. **księgi procedur**. W średnich i dużych firmach częściej występują procedury opracowane w postaci pojedynczych dokumentów, każdy z indywidualnym rozdzielnikiem. Łatwiej w takim przypadku o nadzorowanie, wprowadzanie zmian i zastępowanie. Przy opracowywaniu procedur bardzo pomocne jest wykorzystywanie schematów blokowych dla rozrysowania procesu, którego ma dotyczyć dokument.

Tak jak przy księdze jakości, podobnie w przypadku procedur konieczna jest **aktualizacja tych dokumentów** oraz opracowanie skutecznego systemu zastępowania procedur już nieaktualnych nowymi. Częstym problemem, jaki obserwuje się w zarządzaniu dokumentacją, jest powstanie niejako drugiego, niekontrolowanego obiegu procedur na skutek np. robienia kopii przez pracowników bez zgody upoważnionych osób.

4.5. Instrukcje zapewnienia jakości

Opracowywanie instrukcji nie jest obowiązkowe w myśl wymagań normy ISO 9001, ale często stosowane. Są to dokumenty szczegółowo mówiące

o tym, jak poszczególne działania powinny być realizowane. Powinny one być opracowane jednak tylko wtedy, gdy jest to właściwe z uwagi na złożoność procesów, czynności, kiedy ich brak mógłby negatywnie wpłynąć na jakość. Dokumenty te regulują bardzo zróżnicowane tematycznie obszary, dlatego właśnie wygodnie jest podzielić je na dwie grupy:

- instrukcje systemowe,
- instrukcje techniczne.

Instrukcje systemowe są niejako rozwinięciem procedur. Dokładnie opisują, jak wykonać określone działania, jak kontrolować, nadzorować, kwalifikować itd. Powinny szczegółowo nakreślać realizację założeń opisanych w procedurach; podobnie jak one muszą podlegać ścisłemu nadzorowi.

Instrukcje techniczne natomiast są częścią procesów technologicznych, przez to również systemu, wyrażają zależność „człowiek-maszyna” (np. instrukcja spawania, instrukcja toczenia). Tak jak pozostałe dokumenty powinny być kompletne i podlegać nadzorowi.

Prace nad tworzeniem instrukcji powinny zaczynać się od adaptacji już istniejących; szczególnie uwaga ta odnosi się do instrukcji technicznych. W większości przypadków takie dokumenty już istnieją (instrukcje obsługi, dokumentacja techniczno-ruchowa itd.), należy je tylko zmodyfikować, uzupełnić dokumenty brakujące, włączyć je do przyjętego systemu numeracji i nadać odpowiednią formę graficzną.

Bardzo istotnym zagadnieniem, odnoszącym się do całej dokumentacji systemu, jest to, kto ją opracowuje. Najwłaściwszym rozwiązaniem, mając na uwadze efektywność i zgodność systemu, jest wykonywanie tych prac przez samych pracowników. W przygotowywaniu instrukcji muszą mieć swój udział pracownicy, wykonujący określone czynności, oni bowiem najlepiej znają swoją pracę, maszynę, niedogodności itd.

Uzupełnieniem omówionej w zarysie, trójpoziomowej dokumentacji systemu są: **plany jakości, formularze, listy i inne szczegółowe dokumenty.**

5. Audit systemu zarządzania jakością oraz audit środowiskowy

Planowanie i prowadzenie auditu wewnętrznego to konieczny element systemowego zarządzania jakością. Audit to także stały element branżowych systemów jakości (zgodnych z wymaganiami np. ISO/TS 16949, QS-9000, VDA 6.1, TE 9000), systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001, EMAS), systemu zarządzania bhp (PN-N 18001, OHSAS 18001).