

7. Dokumentacja i zapisy w zintegrowanym systemie zarządzania

Konieczność opracowania dokumentów zintegrowanego systemu zarządzania jest jednym z kluczowych zadań związanych z ich wdrażaniem i utrzymaniem, jednocześnie często ta sfera ma istotny wpływ na skuteczność rozwiązań, ich akceptację i zrozumienie przez pracowników.

System zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001³⁸⁶ (podobnie jak w przypadku innych podstaw zintegrowanego systemu zarządzania) powinien być ustanowiony, udokumentowany, wdrożony i ciągle doskonalony pod kątem skuteczności. Wymaganie dotyczące opracowania dokumentów systemowych budzi wiele kontrowersji m.in. co do stopnia szczegółowości dokumentów, ich rodzaju, formy publikowania. Niezbędne jest poznanie wymagań szczegółowych w tym zakresie dla zweryfikowania powszechnej opinii o biurokratyzacji systemów opartych o międzynarodowe standardy.

W przypadku spełniania wymagań normy ISO 9001 konieczność dokumentowania SZJ powinna być adekwatna do specyfiki danej organizacji oraz powiązana bezpośrednio z podejściem procesowym promowanym przez niniejszy standard. Dlatego właśnie treść normy w tym zakresie można potraktować jako ważną sugestię dotyczącą konieczności udokumentowania (nie wymóg) podstawowych procesów systemu (kryteriów i metod ich realizacji)³⁸⁷. Podejście w tym względzie jest jednak nieco inne w przypadku wspomnianej wcześniej normy ISO 9001 oraz w odniesieniu do innych podstaw znormalizowanych systemów zarządzania, które nie wskazują na konieczność podejścia procesowego³⁸⁸. Jednak różnice w tym zakresie dotyczą raczej przyjmowanych rozwiązań niż konkretnych wymagań; w przypadku dokumentowania SZJ podstawą są najczęściej zdefiniowane procesy. W innych przypadkach najczęściej powstają dokumenty, których wymaga dana norma. Jeżeli zatem organizacja wdraża zintegrowany system zarządzania, najczęściej system dokumentów podporządkuje mapie procesów opracowanej dla potrzeb SZJ oparto na ISO 9001³⁸⁹.

³⁸⁶ Patrz ISO 9001, p. 4.1

³⁸⁷ Wymogiem ISO 9001 jest określenie procesów (p. 4.1 a) oraz określenie kryteriów i metod (p. 4.1b). Jednocześnie (p. 4.2.1b) wymagane jest udokumentowanie m.in. księgi jakości, która musi zawierać opis wzajemnego oddziaływania między procesami (p. 4.2.2c). Praktyka dowodzi, że najczęściej tak mapa procesów, jak i przynajmniej najważniejsze kryteria i metody realizacji procesów są dokumentowane (na pewno w zakresie procedur wymaganych w postaci udokumentowanej).

³⁸⁸ Na przykład ISO 14001, ISO/IEC 27001, AQAP 110.

³⁸⁹ Podobnie jest w przypadku zintegrowanych systemów zarządzania, które obejmują normy oparte na ISO 9001, na przykład ISO/TS 16949, AS 9100, ISO 22000.

Dokumentacja w systemach zarządzania jest elementem ważnym, dlatego tym bardziej zdecydowanej weryfikacji wymaga powszechne przeświadczenie, że wdrożenie systemu zarządzania to opracowanie dokumentów, czego konsekwencją jest utożsamianie zintegrowanego systemu zarządzania niemal wyłącznie z dokumentacją. W tym miejscu warto przytoczyć zasadę skalowania rozwiązań w ramach systemu zarządzania. Oznacza to, że podobnie jak w odniesieniu do każdego wymagania systemu zarządzania – rozwiązania powinny być dostosowane do potrzeb (specyfiki organizacji, oferowanych wyrobów, wymagań klientów itd.). Podobnie należy rozumieć konieczność udokumentowania zintegrowanego systemu zarządzania. Rzeczywiście w normach (ISO 9001, AS 9100, ISO 14001 itd.) określone zostało minimum – ale nie dotyczące rodzaju dokumentów, ich nazw i stopnia szczegółowości. Nakreślono, „co” musi przybrać postać udokumentowanych procedur, co w żadnym razie nie limituje liczby, rodzaju, formy, szczegółowości dokumentów. Jednym z najbardziej brzemiennych w skutki działań związanych z wdrażaniem zintegrowanego systemu zarządzania jest „przynoszenie w teczce gotowych procedur”. Niestety, takie częste praktyki od samego początku narzucają pracownikom pogląd, że takich właśnie dokumentów wymagają normy – skoro dostarczył je konsultant. Dopiero po długim czasie, po certyfikacji, kiedy dana organizacja nabędzie wiedzy i doświadczenia w pracy w ramach zintegrowanego systemu zarządzania, zaczyna proces zmian – często oznaczający usunięcie dotychczas stosowanych opracowań. Ale wtedy jest bardzo trudno przekonać pracowników, że warto raz jeszcze poświęcić czas, że może to wyglądać inaczej, że mogą to być dokumenty, które pomogą w pracy, a nie będą przeszkadzały.

Dokumentacja w zintegrowanym systemie zarządzania ma duże znaczenie, z bardzo wielu względów – w szczególności z uwagi na celowość jej wykorzystania. Potwierdzeniem tego jest między innymi fakt, że audyty rozpoczynają się właśnie od dokonania oceny dokumentów, pod kątem ich zgodności z wymaganiami, nadzoru i adekwatności do specyfiki danej organizacji.

Istotne jest także rozróżnienie pojęć „dokument” oraz „zapis” w zintegrowanym systemie zarządzania. Dokument to informacja i jej nośnik³⁹⁰, czyli formalne opracowania mówiące o zasadach postępowania, a zatem są nimi na przykład zarządzenia, uchwały, polityka, procedury, instrukcje, plany kontroli, regulaminy. Zapis natomiast to dokument, w którym przedstawiono uzyskane wyniki lub dowody przeprowadzonych działań³⁹¹, który powinien być ustanawiany w celu dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami i dowodów skuteczności działania znormalizowanego systemu zarządzania³⁹². Zapisami zatem są raporty z badań, protokoły kontroli, listy obecności, raporty z audytów, notatki

³⁹⁰ ISO 9000, p. 3.7.2.

³⁹¹ ISO 9000, p. 3.7.6.

³⁹² Por. ISO 9001, p. 4.2.4.

ze spotkań. Nie ma żadnych ograniczeń co do formy i nośnika, na jakim powinny być przygotowywane i utrzymywane dokumenty, może zatem to być dokument przygotowany z wykorzystaniem edytora tekstów czy schemat blokowy. Dokumenty zintegrowanego systemu zarządzania określają cele, założenia, metodykę pracy itd., natomiast zapisy dowodzą, że określone założenia są realizowane.

Normy mogące stanowić podstawę systemowego zarządzania jakością, środowiskowego i bhp wskazują jednoznacznie na obszary zarządzania, w przypadku których konieczne jest opisanie zasad postępowania w myśl podstawowego wymagania w tym względzie: „Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system [...] zgodnie z wymaganiami niniejszej Normy Międzynarodowej”³⁹³.

Konieczne jest zwrócenie uwagi, że formalne wymagania zobowiązujące do dokumentowania SZJ, SZŚ i SZBHP są bardzo liberalne w stosunku do poprzednich wydań tych norm. Przykładowo po sześć razy w normie ISO 9001 oraz w normie OHSAS 18001 wskazana jest konieczność opracowania udokumentowanych procedur³⁹⁴. Natomiast w normie ISO 14001 tylko w jednym punkcie. Każdy ze standardów stanowiących kryteria audytu stawia konkretne wymagania związane z koniecznością ustanowienia udokumentowanych procedur³⁹⁵, na przykład:

- procedury dotyczące procesu działań korygujących powinny określać wymagania związane z: przeglądem niezgodności (łącznie z reklamacjami ze strony klienta), określeniem przyczyn niezgodności, oceną potrzeby działań mających na celu zapewnienie, że niezgodności nie wystąpią ponownie, ustanowieniem i wdrożeniem niezbędnych działań, zapisywaniem wyników podjętych działań, dokonywaniem przeglądu przedsięwziętych działań korygujących,
- procedury dotyczące działań zapobiegawczych powinny odnosić się do zidentyfikowanych wymagań: określenia potencjalnych niezgodności i ich powodów, oceny potrzeby działań zapobiegających wystąpieniu niezgodności, ustalania i wdrażania działań zapobiegawczych, zapisywania wyników przedsięwziętych działań, przeprowadzania przeglądu przedsięwziętych działań zapobiegawczych.

Uwagi powyższe odnoszą się także do wymagań innych standardów, chociażby będących podstawą branżowych systemów zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bhp. W przypadku zarządzania środowiskowego niezbędna jest procedura dotycząca identyfikacji i oceny aspektów środowiskowych, uważana za fundament całego systemu zarządzania, jednak procedura ta nie musi być udokumentowana. Z tego elementu wynikają następane działania systemowe, czyli realizacja celów i zadań środowiskowych, programy zarządzania środowiskowego.

³⁹³ ISO 9001, p. 4.1.

³⁹⁴ Kiedy w normie występuje termin „udokumentowana procedura”, oznacza to, że procedura jest ustanowiona, udokumentowana, wdrożona i utrzymywana (ISO 9001, pkt 4.2.1).

³⁹⁵ ISO 9001, p. 8.5.2, 8.5.3.

Natomiast w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy podstawą jest analiza ryzyka na stanowisku pracy, w związku z czym wymagana jest taka udokumentowana procedura. Analogicznie realizacja celów, zadań oraz programów zarządzania bhp zależy od charakteru ryzyka bhp na stanowisku pracy.

W żadnym razie nie ma limitu w zakresie liczby dokumentów systemowych. W praktyce oznacza to, że procedura może być jedna lub kilka czy kilkanaście. I niezwykle ważne jest zrozumienie, że **procedura to ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu**³⁹⁶. Udokumentowana procedura zatem musi przyjąć sformalizowaną postać, ale zdecydowanie wiele dokumentów w myśl powyższej definicji pełni funkcję procedur, są nimi na przykład zarządzenia, uchwały regulaminy, algorytmy, zarządzenia, księgi procesów, instrukcje. I oczywiście w myśl definicji udokumentowana procedura nie musi być rodzajowo nazwana procedurą.

W praktyce projektowania i dokumentowania systemów zarządzania często niestety stosowane są schematy uznawane za jedyne właściwe i wymagane rozwiązanie – podstawę dokumentów stanowią opracowania rodzajowo nazywane procedurami, odwołujące się często do instrukcji stanowiących bardziej szczegółowy poziom dokumentacji. Nadrzędną rolę w całym układzie dokumentacji systemowej pełni księga jakości – która rzeczywiście jest obowiązkowa. Należy podkreślić, że w systemie zarządzania środowiskowego i systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy czy systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji księgi nie są wymagane. Zatem nie występuje nadrzędna rola księgi, w związku z czym przedsiębiorstwa bardzo często uzupełniają księgę jakości o elementy związane z zarządzaniem środowiskowym czy zarządzaniem bhp.

Często zintegrowany system zarządzania, z uwagi na liczbę dokumentów i ich szczegółowość, określane są jako biurokratyczny. Prawidłowo zaprojektowany i wdrożony ZSZ nie powinien sprzyjać takim opiniom, chociaż to zależy oczywiście od stanu wyjściowego. Wdrażanie zintegrowanego systemu zarządzania związane jest z koniecznością jego udokumentowania, a zatem nie ma możliwości nieudokumentowania zasad jego funkcjonowania bez wymaganych dokumentów i zapisów. Skoro wymagania norm są liberalne w zakresie konieczności wdrożenia udokumentowanych procedur, liczba i szczegółowość dokumentów wynika ze świadomego wyboru kierownictwa, niekiedy niestety z nieumiejętnej interpretacji wymagań. Konieczność dokumentowania przez organizację zintegrowanego systemu zarządzania ma swoje dobre strony i jest korzystna dla klienta z następujących powodów³⁹⁷:

- zapis stanowi obiektywny dowód opracowania i wdrożenia systemu zarządzania w organizacji,

³⁹⁶ ISO 9000, p. 3.4.5.

³⁹⁷ Por m.in. D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 178–192.

- 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.

Ostatecznie jednak w każdej organizacji zbiór dokumentów, które koniecznie powinny zostać objęte nadzorem, jest duży i wykracza zdecydowanie poza typowe procedury. Do tego zbioru zaliczają się także inne dokumenty określone przez organizację jako niezbędne do zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania jej procesów³⁹⁸. Niniejszy wymóg może okazać się kluczowy w organizacjach „silnie skodyfikowanych”, w których, z uwagi na specyfikę, istniało wiele dokumentów – zarządzeń, instrukcji operacyjnych, uchwał, opisów technologii itd. W przypadku wielu organizacji dokumentowanie zintegrowanego systemu zarządzania powinno koncentrować się na skorelowaniu istniejących opracowań, a w żadnym razie nie na tworzeniu nowych dokumentów.

Opracowanie dokumentacji systemowej stanowi najczęściej trudne wyzwanie dla organizacji³⁹⁹, tym większe, im bardziej rażące są zaniedbania w zakresie formalizacji, im większy bałagan i niekompletność najważniejszych dokumentów. Na taki właśnie obraz sytuacji, niestety niezwykle częstej w organizacjach, nakłada się konieczność sprostania wymaganiom norm. Niezrozumienie idei dokumentowania procesów i działań, niedostateczne wyszkolenie dotyczące dokumentacji sprzyja opiniom o odradzającej się biurokratyzacji. Jednak dla wielu organizacji, które rozpoczęły prace nad systemem zarządzania jakością, prace nad dokumentacją dały początek⁴⁰⁰:

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

Przy budowie modelu dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania zdecydowanie trzeba mieć na uwadze nie tylko wymagania norm, ale też specyfikę organizacji i celowość dokumentowania zasad tego systemu zarządzania.

³⁹⁸ ISO 9001, p. 4.2.1d.

³⁹⁹ Patrz także W. Sokołowicz, A. Srzednicki, *ISO System zarządzania jakością*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 36–43.

⁴⁰⁰ V.D. Hunt, *Process Mapping*, J. Wiley & Sons Co., s. 67.

7.1. Nadzorowanie dokumentacji systemowej

Zdefiniowanie listy dokumentów w zintegrowanym systemie zarządzania, ich opracowanie to dopiero jeden z elementów spełnienia wymagań (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 i podobnych standardach) dotyczących dokumentacji. Oprócz opracowania dokumentów, o których była mowa wcześniej, organizacja powinna ustanowić system zarządzania 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, kiedy założenia zintegrowanego systemu zarządzania mają formę zapisu, można spełnić inne wymagania, jakie zostały postawione dokumentacji systemowej. Sprawowanie nadzoru nad dokumentacją zintegrowanego systemu zarządzania oznacza, że⁴⁰¹:

- dokumenty są zatwierdzone pod względem ich adekwatności zanim zostaną opublikowane,
- dokumenty są okresowo przeglądane, w razie potrzeby aktualizowane oraz ponownie zatwierdzane,
- 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 zawsze czytelna i łatwo identyfikowalna,
- dokumenty pochodzące ze źródeł zewnętrznych są zidentyfikowane, a ich rozpowszechnianie nadzorowane,
- zapobiega się niezamierzonemu stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania, jeżeli są zachowane z jakiegoś powodów.

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 zasygnalizowane są w normach, co wymaga określenia praktycznych zasad ich realizacji. Coraz częściej nadzór ten sprawowany jest z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, co w istotny sposób sprzyja skuteczności rozwiązań. Dzięki dedykowanemu oprogramowaniu wiele zagadnień związanych z nadzorem nad dokumentacją realizowanych jest automatycznie i dzięki temu możliwość wystąpienia w ich zakresie niezgodności jest bardzo mało prawdopodobna. Dotyczy to między innymi dostępności dokumentów, statusów wydania, rejestracji historii zmian, czytelności powiązań i wielu innych elementów zależnie od funkcjonalności oprogramowania.

⁴⁰¹ ISO 9001, p. 4.2.3; ISO 14001, p. 4.4.5, D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, op.cit., s. 188–192.

W tabeli 22 przedstawiono wybrane funkcjonalności oprogramowania dedykowanego dla wsparcia zintegrowanego systemu zarządzania, odnoszące się do nadzorowania dokumentacji.

Tab. 22. Wybrane funkcje oprogramowania wspierające ZSZ

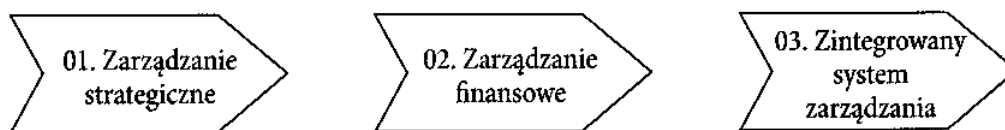
Lp.	Funkcjonalność oprogramowania
1	Modelowanie procesów organizacji przy użyciu odpowiednich diagramów – program pozwala na określanie relacji pomiędzy utworzonymi diagramami, co daje możliwość swobodnego poruszania się po mapie procesów, „wchodzenia” do środka procesu oraz przechodzenia bezpośrednio z jednej procedury do innej z nią powiązanej
2	Modelowanie wielopoziomowej struktury schematu organizacyjnego – istnieje możliwość stworzenia ogólnego schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa, który zawierał będzie w sobie wiele schematów szczegółowych (na przykład stanowiskowa struktura danego działu, oddziału, sekcji itp.), aktywnych dopiero po wybraniu określonej komórki organizacyjnej
3	Gotowy zestaw elementów (diagramy, obiekty, atrybuty) do budowy dokumentacji systemu zarządzania jakością z możliwością dodawania definiowanych przez użytkownika typów diagramów, obiektów oraz przypisywania im odpowiednich atrybutów
4	W pełni konfigurowalny wygląd diagramów na etapie projektowania oraz przeglądania i drukowania wygenerowanej z modelera dokumentacji
5	Możliwość tworzenia aktywnych załączników do procedur poprzez podpinanie na diagramach różnego rodzaju dokumentów oraz folderów dokumentów (do pobrania), program pozwala również na bezpośrednie powiązanie z aplikacją występującą na diagramie
6	Istnieje opcja automatycznego numerowania dokumentów (dot. procedur, instrukcji, formularzy) oparta na odpowiedniej kolejności ich podpinania na diagramie. Chcąc samodzielnie zdefiniować sposób numerowania dokumentów, użytkownik ma możliwość wyłączenia opcji automatycznej
7	Definiowanie odpowiedzialności za poszczególne działania w modelowanych procedurach – możliwość przypisywania odpowiedzialności stanowiskowo, jak również poprzez tworzenie grupy stanowisk, roli wskazującej opcjonalną odpowiedzialność jednego z kilku stanowisk oraz funkcji przypisanej do jednego konkretnego stanowiska
8	Szczegółowe zdefiniowanie każdego elementu występującego na diagramach poprzez przypisanie mu odpowiednio zdefiniowanych dla niego charakterystyk (na przykład szczegółowe opisy kolejnych etapów procedury, wyjaśnienia/notatki w odniesieniu do danego dokumentu, stanowiska, osoby itp.)
9	Sprawdzanie i zatwierdzanie dokumentów przed wyeksportowaniem ich do modułu prezentacyjnego poprzez określanie odpowiednich statusów (roboczy, do sprawdzenia, do zatwierdzenia, zatwierdzony) – podczas modelowania dokumentacji wyznaczone są osoby do jej opracowania, sprawdzenia i zatwierdzenia – akceptacja dokumentu na danym etapie powoduje automatyczne nadanie mu wyższego statusu oraz przesłanie ich do osoby odpowiedzialnej za akceptację kolejnego etapu
10	Możliwość pracy symultanicznej nad projektem – nad jednym projektem w tym samym czasie może pracować kilku użytkowników, system kontroluje ich prace i zapewnia spójność modyfikowanych danych
11	Mechanizm generowania raportów zdefiniowanych standardowo oraz projektowanych przez administratora bądź uprawnionego użytkownika
12	Możliwość importu/eksportu danych z/do innych systemów
13	Zapis wprowadzanych informacji w relacyjnej bazie danych – przechowywanie danych w takiej formie minimalizuje ryzyko ich utracenia, zwiększa bezpieczeństwo i szybkość dostępu

cd. tab. 21

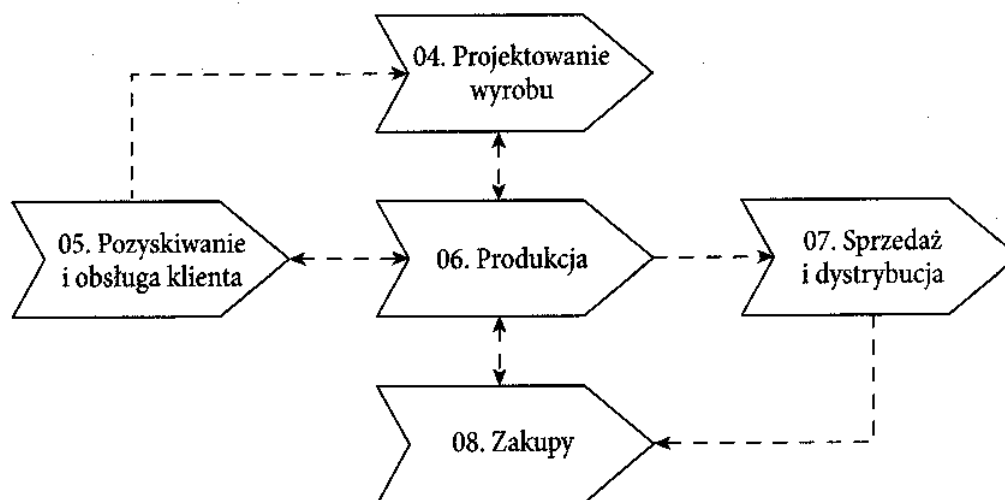
Lp.	Funkcjonalność oprogramowania
14	Publikacja danych w przeglądarce – po wyeksportowaniu danych z modelera do przeglądarki następuje automatyczna dystrybucja dokumentacji na podstawie uprawnień dostępu zdefiniowanych przez administratora. Użytkownik posiada dostęp do dokumentacji systemowej w formie graficznej i opisowej oraz ma możliwość pobierania formularzy oraz dokumentów podpiętych na diagramach. Księga jakości oraz procedury generowane są w szablonie zdefiniowanym przez administratora. Pracownicy posiadają szybki i łatwy dostęp do niezbędnych informacji. Dodatkowo tworzone są dynamicznie dokumenty pomocnicze, takie jak: listy, wykazy, raporty, spisy użytkowników
15	Monitorowanie systemu w celu wykrywania niespójności w bazie danych – użytkownik jest informowany o wykonywaniu niepoprawnej operacji
16	Generowanie zakresów obowiązków w postaci kart stanowiskowych i personalnych – administrator lub uprawniona przez niego osoba ma możliwość wygenerowania zakresu obowiązków danego pracownika
17	Zgłaszanie i zatwierdzanie wniosków o zmianę w dokumentacji – użytkownik ma możliwość zgłoszenia wniosku o zmianę w dokumentacji, który jest automatycznie kierowany do zatwierdzenia do administratora, informacja o akceptacji bądź odrzuceniu jest automatycznie przekazywana autorowi wniosku
18	Generowanie raportu logowań użytkowników – administrator ma możliwość przeglądania raportów dotyczących przeglądania dokumentacji przez zalogowanych użytkowników w zakresie ich odpowiedzialności oraz odpowiedzialności ich podwładnych
19	Ewidencja dokumentów poprzez zdefiniowane statusy i grupy dokumentów
20	Automatyczne wersjonowanie dokumentów
21	Archiwizacja dokumentacji – system automatycznie zapisuje historię zmian opublikowanej dokumentacji i umożliwia jej późniejsze przeglądanie w celu zapoznania się ze zmianami w stosunku do aktualnej wersji
22	Definiowanie wskaźników dla procesów oraz generowanie raportów zmienności ich wartości, celem oceny skuteczności systemu – użytkownik może zdefiniować wskaźnik, a następnie dodawać i edytować jego wartości, na tej podstawie system generuje wykres obrazujący zachowanie się określonego parametru procesu we wskazanym czasie
23	Powiadamianie o zmianach w dokumentacji – każdy użytkownik po zalogowaniu się do systemu zarządzania otrzymuje informację o zmianach w dokumentacji, która jego dotyczy, w postaci listy dokumentów, z którymi należy się zapoznać
24	Drukowanie dokumentacji – system umożliwi wydruk dokumentacji jako całości, wg hierarchii: mapa procesów z opisem, procesy z opisem, procedury z opisem

Oprogramowania, jakie są coraz częściej wykorzystywane jako wsparcie wielu elementów zintegrowanego systemu zarządzania, bardzo często zapewniają także nadzorowanie dokumentów. Najczęściej w założeniach specyfikacji programów dokumenty podporządkowane są układowi procesów z mapy procesów. Przykładowo, poszczególne procesy opisywane są w postaci kart procesów lub procedur, które uszczegóławiane są poprzez przywołane instrukcje operacyjne zawierające formularze stosowane w tworzeniu zapisów. Na rysunku 20. przedstawiono przykładową mapę procesów, definiującą jednocześnie listę kart procesów.

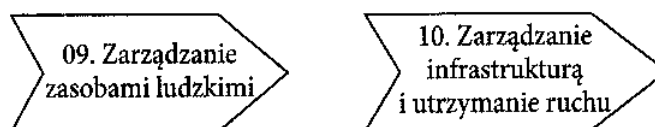
Procesy zarządzania



Procesy główne



Procesy główne



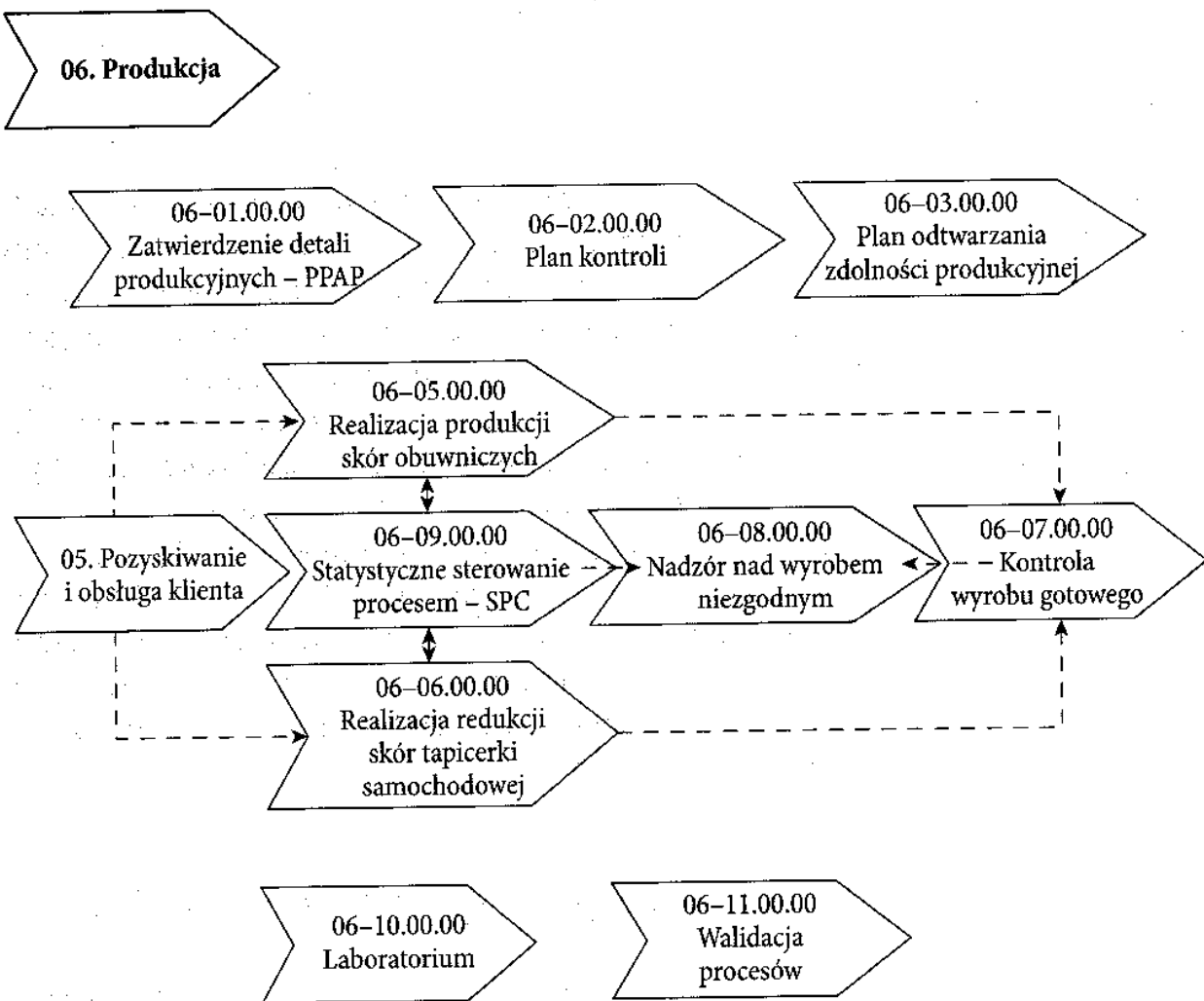
Rys. 20. Mapa procesów w programie informatycznym w ZSZ na przykładzie firmy produkcyjnej

Każdy proces z mapy głównej jest rozpisany na podprocesy stanowiące w praktyce dokumenty niższego szczebla. W tym przypadku są to algorytmy prezentujące w postaci graficznej przebieg danego zakresu działań.

Jak już wcześniej wspomniano, z procedur ustanowionych w ZSZ wynikają działania i dowody na ich wykonanie. Niektóre z nich muszą przybrać postać zapisów, jako że stanowi to wymóg normy.

Zapisy powinny być czytelne, łatwo identyfikowalne i łatwo dostępne. Organizacja powinna ustanowić i utrzymać procedury dotyczące identyfikowania, zabezpieczania, dostępu, czasu przechowywania zapisów oraz dysponowania nimi⁴⁰².

⁴⁰² ISO 9001, p. 4.2.4, ISO 14001, p. 4.5.3.



Rys. 21. Układ procedur zdefiniowanych w programie informatycznym wspierającym ZSZ na przykładzie firmy produkcyjnej w procesie: produkcja

Dokumentacja systemowa stanowi zbiór, który zmienia się wraz z rozwojem organizacji i systemu zarządzania. Zakres dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania może być różny dla poszczególnych organizacji w zależności od⁴⁰³:

- 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 połączonej z nimi dokumentacji uzależniona jest od operacji i działań związanych ze zidentyfikowanymi znaczącymi aspektami środowiskowymi zgodnie z polityką, celami i zadaniami organizacji. W ramach sterowania operacyjnego w przedsiębiorstwie może funkcjonować jedna albo kilkanaście procedur, przy czym do każdej mogą być przywołane dokumenty bardziej szczegółowe – instrukcje.

⁴⁰³ Por. M. Perigord, *Achieving Total Quality Management, A Program for Action*, Productivity Press, 1990, s. 51.

Mając na uwadze przeznaczenie poszczególnych rodzajów dokumentów, liczbę niezbędnych kopii i system dystrybucji, niezbędne jest dla prawidłowego przebiegu procesu nadzorowania dokumentacją przyjęcie skutecznego systemu numerowania, oznaczania statusu i szaty graficznej. Konieczne jest utrzymywanie ciągle najaktualniejszego podstawowego wykazu dokumentów (numer, tytuł, status, data wydania).

Niezbędne jest także określenie zasad dokonywania zmian w tych dokumentach, czyli trybu modyfikacji dokumentów, oraz określenie osób, które mają prawo dokonywania i zatwierdzania zmian. Najczęściej dokonywane zmiany pociągają za sobą konieczność ponownego ich wydania. Modyfikacje są jeszcze bardziej skomplikowane, jeżeli utrzymujemy dokumenty na nośnikach magnetycznych, a w przedsiębiorstwie nie ma sieci komputerowej. Dokumentacja jednak może być sporządzana w jakiegokolwiek formie i na dowolnym rodzaju nośnika.

Określenie najważniejszych zasad nadzorowania dokumentacji ZSZ i danymi zależy od samej organizacji. Zawsze jednak należy pamiętać nie tylko o konieczności spełnienia określonych wymagań stawianych przez model zintegrowanego systemu zarządzania, ale również o wykonalności i skuteczności przyjętych rozwiązań przy określonej liczbie dokumentów systemowych, wielkości i charakterze organizacji, lokalizacji oddziałów itd.

7.2. Model dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania

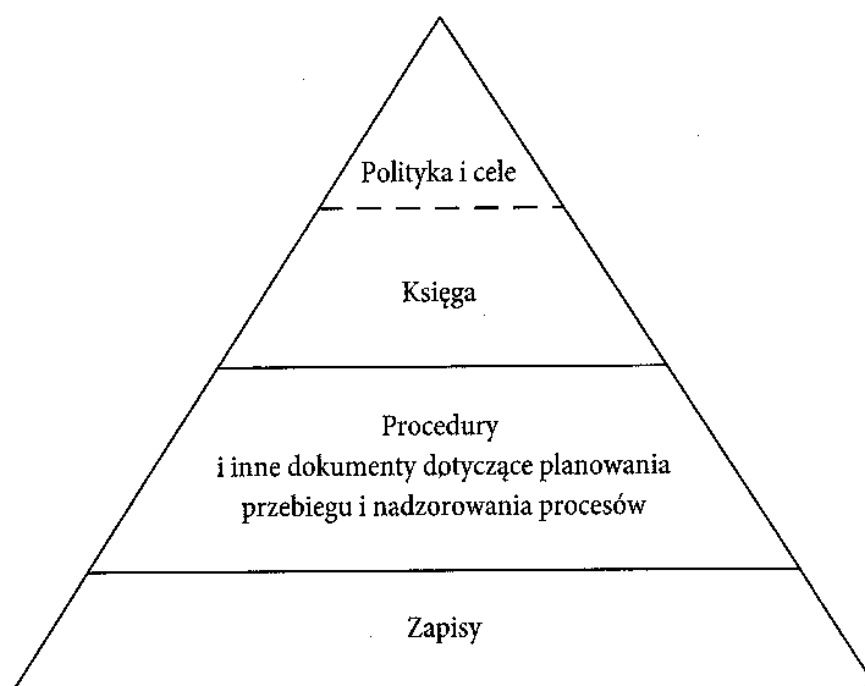
Często w literaturze przedmiotu⁴⁰⁴, w odniesieniu do układu dokumentacji wskazywane jest porównanie z **kilkupoziomym układem piramidy**. Układ ten – można powiedzieć klasyczny nie jest jednak konieczny, a przynajmniej na konkretnej liczbie poziomów. Z wymagań norm wynika, że niektóre dokumenty mają charakter nadrzędny (na przykład księga jakości, polityka bezpieczeństwa informacji, polityka jakości, polityka środowiskowa, polityka bhp). Inne stanowią ich rozwinięcie i uszczegółowienie (na przykład procedury, instrukcje). Niezbędne jest zindywidualizowanie układu dokumentów zintegrowanego systemu zarządzania i świadomość, że dokumentacja jest wymagana i ważna – ale ma służyć organizacji, a nie stanowić tylko spełnienie wymagań normy. W typowym modelu piramidy dokumentacji⁴⁰⁵ poziomy te mogą być reprezentowane przez:

⁴⁰⁴ Por. ISO/TR 10013; M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 76–80.

⁴⁰⁵ Por. m.in. D. Lock (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, op.cit., s. 195; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2004, s. 109; E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 344; W. Ładoński, K. Szofłysek (red.), *Zarządzanie jakością, cz. 1. Systemy jakości w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 159; S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, wydanie II, One Press, Gliwice 2006, s. 115.

- politykę jakości (środowiska i bhp) i cele dotyczące jakości (środowiskowe i bhp),
- księgę jakości (lub ZSZ),
- procedury,
- instrukcje,
- inne dokumenty związane z procesem zarządzania,
- zapisy.

i często przedstawiane są w formie graficznej w postaci piramidy.



Rys. 22. Piramida dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie załącznika A do ISO/ TR 10013 E oraz p. 4.1 ISO/ TR 10013

W klasycznym układzie do najważniejszych dokumentów ZSZ zwykle zalicza się⁴⁰⁶:

- **księgę jakości (ZSZ)** – jest to dokument ustalający politykę jakości (ZSZ) i opisujący system zarządzania w organizacji w ujęciu procesowym,
- **procedury** – są to dokumenty opisujące cele, odpowiedzialność i przebieg realizacji odpowiednich elementów systemu zarządzania,
- **instrukcje** – są to dokumenty opisujące szczegółowo, jak elementy systemu zarządzania ustanowione w procedurach są realizowane przez komórki funkcyjne organizacji.

⁴⁰⁶ Szerzej ISO/ TR 10013 Wytyczne dotyczące dokumentacji systemu zarządzania jakością, PKN, Warszawa 2001.

Przy tworzeniu koncepcji układu dokumentów systemowych trzeba jednak pamiętać o wymaganiach norm stanowiących podstawę zintegrowanego systemu zarządzania, jak również o ich adekwatności do specyfiki organizacji. Zdecydowanie korzystniejsze jest korzystanie z dotychczasowych form opisów sposobów działania w organizacji niż z zupełnie nowego układu dokumentów. Często jest to niemożliwe – na przykład w dużych organizacjach, z rozbudowaną formalną stroną zarządzania. A zatem można sobie wyobrazić, że dokumentacją ZSZ będą na przykład regulaminy, księgi procesów, zarządzenia, algorytmy, zbiory załączników itd. i w układzie tym nie musi znajdować się żaden dokument rodzajowo nazywany procedurą. W każdym jednak przypadku konieczne jest nadzorowanie całego układu dokumentów, co w sytuacji bardzo zróżnicowanych ich rodzajów, w rozproszonych centrach nadzorowania okazuje się niezwykle trudne.

Opracowując i wdrażając zintegrowany system zarządzania, należy zawsze mieć na uwadze, że dokumentacja to nie tylko spełnienie określonych wymagań, bowiem zapisy dotyczące jakości, środowiska, bhp w znacznym stopniu porządkują i systematyzują prace w obszarach 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 na przykład rozbudowy określonych poziomów „piramidy” dokumentacji systemowej. Podobnie jak cały system zarządzania, prace wdrożeniowe powinny zostać poprzedzone wnikliwą analizą obecnego stanu zarządzania jakością, środowiskowego i bhp oraz istniejących już zapisów. Na tej podstawie opracowuje się dopiero architekturę systemu zarządzania i dostosowuje obecny stan do wymagań norm. Wspomniane przedsięwzięcia będą decydowały o liczbie dokumentów i stopniu ich szczegółowości. W organizacji istnieją określone dokumenty dotyczące jakości, działań środowiskowych oraz związane z bezpieczeństwem i higieną pracy, jednak często są one niekompletne, niezgodne z nowymi standardami, niekiedy nawet napisane w obcym języku. O ile jest to możliwe, pracę nad nową dokumentacją należy poprzedzić wnikliwą oceną możliwości dostosowania dokumentacji już istniejącej.

7.3. Księga zarządzania

Jednym z wymagań zawartych w normie ISO 9001 jest opracowanie i nadzorowanie księgi jakości. Z tego właśnie względu jest to dokument ważny, jednak nie ma znaczenia operacyjnego. Najczęstsze jej zastosowanie to szkolenie pracowników w zakresie funkcjonowania systemu zarządzania, jako dowód dla klientów i innych stron zainteresowanych, że system został wdrożony. Ma ona charakter syntezy wcześniej projektowanych i wdrażanych rozwiązań, stanowi swoiste zebranie tych zasad i przedstawienie w jednym dokumencie.

Księga ZSZ stanowi opracowanie nadrzędne wobec całej dokumentacji znormalizowanego systemu zarządzania. Powinna ona zawierać⁴⁰⁷:

- **opis zakresu działalności** obejmowany przez system zarządzania jakością, środowiskowego i bhp, łącznie ze szczegółami dotyczącymi wszelkich wyłączeń i ich uzasadnieniem,
- **udokumentowane procedury** ustanowione dla znormalizowanych systemów zarządzania lub powołanie się na nie,
- **opis wzajemnych oddziaływań procesów** w organizacji.

Może odnosić się do ogółu działań organizacji lub do jej części w przypadku, kiedy prowadzi ona różnorodną działalność lub jest organizacją wielozakładową. Zależy to także od zakresu przyjętego znormalizowanego systemu zarządzania, który coraz częściej stanowi tylko wybrane aktywności organizacji.

Treść księgi ZSZ musi odzwierciedlać zakres całego systemu zarządzania i odzwierciedlać specyfikę organizacji. Księga może mieć różną strukturę i stopień szczegółowości. Często jest to dokument weryfikowany przez klientów na etapie negocjacji warunków współpracy. Księga ZSZ zawiera zazwyczaj:

- politykę jakości, środowiska i bhp lub politykę ZSZ,
- deklarację kierownictwa,
- zakres odpowiedzialności i uprawnień oraz wzajemnej zależności personelu, który zarządza, wykonuje, sprawdza lub analizuje prace wpływające na jakość, środowisko i bhp,
- przedstawienie procesów realizowanych w organizacji oraz ich wzajemne zależności – charakterystykę systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bhp,
- procedury dotyczące systemowego podejścia do zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego i zarządzania bhp lub odwołanie do właściwych procedur rozwijających treść księgi,
- charakterystykę ograniczeń zakresu systemu w organizacji,
- opis wzajemnych oddziaływań procesów zintegrowanego systemu zarządzania,
- oświadczenie dotyczące przeglądu zarządzania, aktualizacji, nadzorowania księgi ZSZ.

Powszechną praktyką jest zamieszczanie w księdze zarządzania podstawowych informacji o organizacji, jej statusie prawnym, lokalizacji, wielkości, profilu działalności itd. Pomaga to zarówno klientom, audytorom, jak i pracownikom. Wskazane jest także umieszczenie schematu organizacyjnego – niekiedy tylko komórek i stanowisk odpowiedzialnych za jakość, środowisko i bhp, częściej przedstawienie organizacji całego przedsiębiorstwa⁴⁰⁸.

Charakterystyka zintegrowanego systemu zarządzania stanowi najważniejszą część księgi zarządzania. Powinna ona dostarczać podstawowych informacji o tym,

⁴⁰⁷ ISO 9001, p. 4.2.2.

⁴⁰⁸ Por. W. Ładoński, K. Szoltysek (red.), *Zarządzanie jakością*, cz. 1, op.cit., s. 161–166.

jak przedsiębiorstwo pracuje, tzn. jak przyjmuje zamówienia, jakie są metody i kryteria realizacji procesów, 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 została osiągnięta. Ta część dokumentu powinna oddawać także podejście procesowe organizacji, wskazywać na wzajemne zależności pomiędzy procesami⁴⁰⁹. Często także można spotkać układ treści księgi zarządzania podporządkowany mapie procesów danej organizacji.

W każdym przypadku ważne jest to, aby każdy, kto czyta księgę zarządzania, miał właściwe wyobrażenie o funkcjonowaniu interesującej go organizacji, ponieważ dla zainteresowanych stron istotna jest jego wiarygodność w zakresie zapewnienia określonego poziomu jakości, zapobiegania zanieczyszczeniom oraz troski o pracowników. W związku z tym w organizacji może pojawić się pokusa, aby zapisy w księdze zarządzania nie odzwierciedlały stanu faktycznego, lecz rozwiązania docelowe. Jest to niedopuszczalne, bowiem księga ta jest dokumentem i powinna odzwierciedlać rzeczywiście funkcjonujący, zintegrowany system zarządzania. Dokument ten powinien charakteryzować się prostotą i przejrzystością sformułowań, ponieważ sposób, w jaki jest napisany, może pomóc w lepszym jego zrozumieniu.

Często organizacje opracowują swoje księgi zarządzania w wersji dwujęzycznej – na przykład 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 audytorów.

7.4. Procedury zintegrowanego systemu zarządzania

Procedura to ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu, czyli po prostu sposób postępowania, udokumentowane procedury, zapisane sposoby postępowania. Należy pamiętać, że wymagania w tym zakresie nie oznaczają konieczności ustanowienia dokumentów, które rodzajowo będą się nazywały procedurami.

Procedury, niezależnie od postaci, w jakiej je ustanowimy, stanowią integralną część dokumentacji zintegrowanego systemu zarządzania i wyrażają określony sposób wykonywania działań. Jak już wspomniano, zgodnie z wymaganiami normy większość obszarów nie wymaga pisemnego uregulowania; mówimy wtedy o procedurach działania – znanych i realizowanych, ale bez wymiaru udokumentowanego. Procedury udokumentowane to także zarządzenia, uchwały, algorytmy, karty procesów, opisy procesów, instrukcje – jeżeli tylko wskazują na sposób realizacji działań.

⁴⁰⁹ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hajduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 57–84.

Najczęściej spotykany w organizacjach jest **układ udokumentowanych procedur**, który można określić jako typowy i który obejmuje⁴¹⁰:

- **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** – wskazuje dokumenty bazowe, na przykład ISO 9001 oraz inne, typu instrukcje, plany, formularze związane z daną procedurą,
- **odpowiedzialności** – wskazują osoby funkcyjnie odpowiedzialne za realizację czynności składających się na daną procedurę,
- **realizacja** – jeżeli jest to możliwe, w układzie chronologicznym, wskazane są etapy realizacji procedury,
- **zapisy** – wymienione zostają zapisy, jakie są utrzymywane 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.

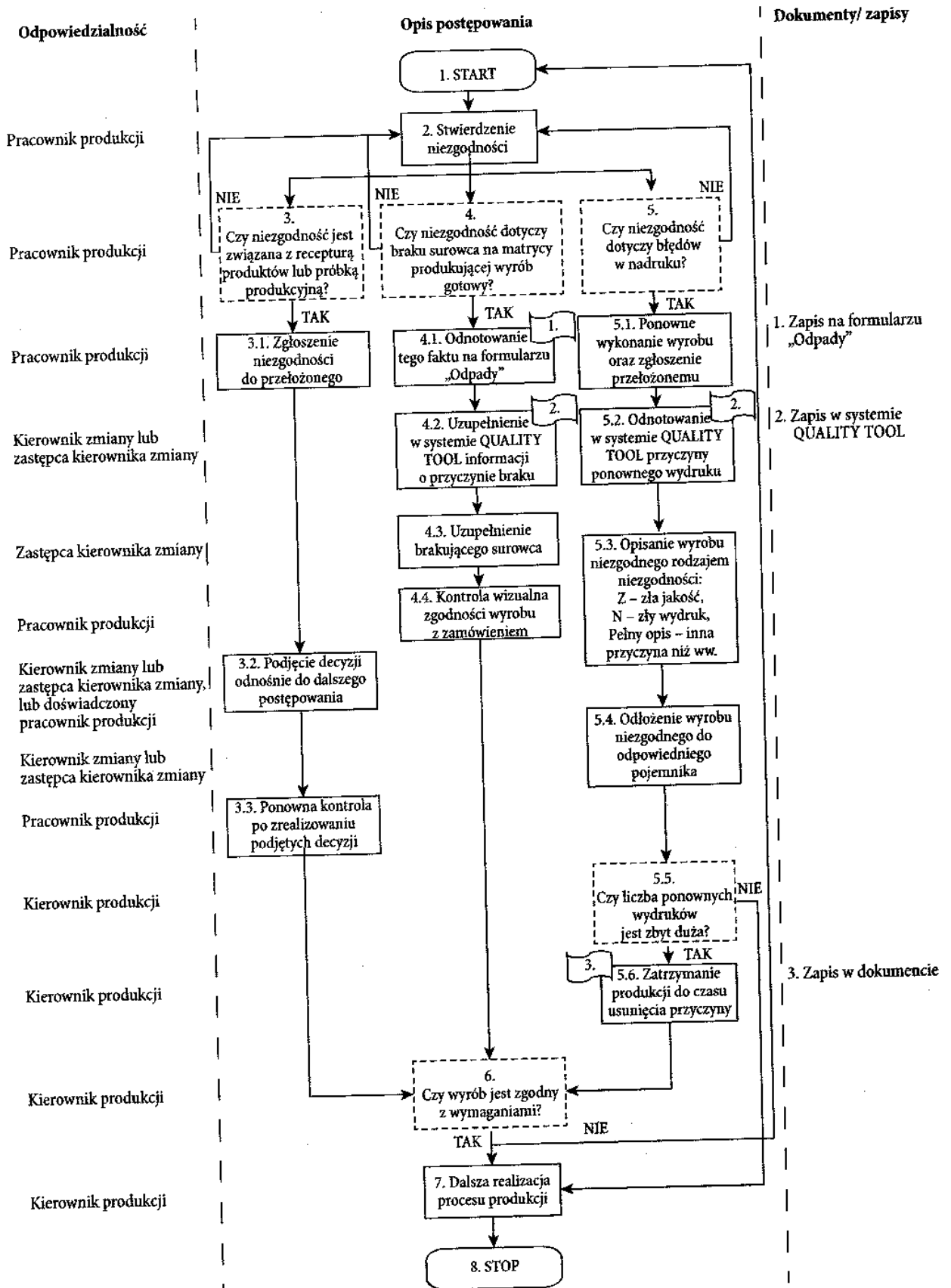
Taki układ treści pozwala przy pomocy danej procedury odpowiedzieć na pytania: kto, kiedy, gdzie i w odniesieniu do czego podejmuje decyzje. Dokumenty te mówią o działaniach wydziałów, funkcji osób średniego szczebla zarządzania związanych z realizacją ustalonej polityki jakości i celów jakościowych w codziennej pracy organizacji. Obejmują głównie relacje pomiędzy ludźmi lub pomiędzy zespołami ludzi.

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jaka powinna być liczba procedur w organizacji, bowiem zależy to od jej specyfiki. Także raz ustalona lista nie powinna być traktowana jako ostateczna, bowiem prace wdrożeniowe i funkcjonowanie systemu mogą ujawnić konieczność przygotowania nowych procedur. Punktem wyjścia przy tworzeniu takiej listy może być analiza rozdziałów normy i ich weryfikacja pod kątem procesów przedsiębiorstwa.

Szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach można spotkać zbiorcze opracowania procedur w postaci tzw. księgi procedur. W średnich i dużych organizacjach częściej utrzymywane są procedury w postaci pojedynczych dokumentów, każdy z indywidualnym rozdzielnikiem. Łatwiej w takim przypadku o nadzorowanie, wprowadzanie zmian i zastępowanie.

Przy opracowywaniu procedur bardzo pomocne jest wykorzystanie schematów blokowych dla rozrysowania procesu, którego ma dotyczyć dokument. Niekiedy właśnie same schematy to procedury.

⁴¹⁰ Zob. m.in. W. Ładoński, K. Szoltysek (red.), *Zarządzanie jakością*, cz. 1, op.cit., s. 170–171.



Rys. 23. Przykładowa procedura nadzoru nad wyrobem niezgodnym opracowana w postaci algorytmu

Tak jak przy księdze zarządzania, podobnie w przypadku procedur konieczna jest aktualizacja tych dokumentów oraz opracowanie skutecznego zintegrowanego systemu zarządzania zastępowania już nieaktualnych procedur nowymi. Częstym problemem, jaki obserwuje się w obszarze nadzorowania dokumentacją, jest jej nieaktualność oraz niespójność.

8. Korzyści wynikające z integracji systemów zarządzania

Waga przykładana do poprawy ogólnej skuteczności zarządzania w organizacji jest najczęstszym powodem podejmowania decyzji o integracji systemów zarządzania różnymi aspektami. Dla organizacji, które już wdrożyły jeden system zarządzania, doświadczenia nabyte przy budowaniu tego systemu są bardzo pomocne przy wdrażaniu kolejnych systemów zarządzania, a droga stopniowej integracji wydaje się optymalną metodą postępowania. Dzięki integracji systemów zarządzania zostaną połączone działania, komórki i nakłady, a zamiast trzech pełnomocników dyrektor powołuje jednego ds. jakości, środowiska i bezpieczeństwa pracy. Pociąga to za sobą zmianę struktury organizacyjnej oraz konieczność opracowania nowego systemu ewidencji i analizy kosztów zintegrowanego systemu zarządzania⁴¹¹. W większości przypadków „przedstawiciel kierownictwa” nie ma bezpośredniego wpływu na jakość, środowisko czy bezpieczeństwo i higienę pracy. Natomiast zarządzają oni tymi aspektami poprzez wywieranie wpływu na innych pracowników. Z tego powodu w przypadku, gdy w zintegrowanym systemie zarządzania jakością, środowiskowego oraz bhp za poszczególne elementy tego systemu zarządzania odpowiedzialni byłiby osobni specjaliści, mogłoby dojść do sytuacji, w której każdy z nich żądałby innego podejścia do tego samego zagadnienia. Czyli innymi słowy – pełnomocnik ds. jakości wymagałby postępowania wytwarzającego najwyższą jakość, nie zważając na aspekty środowiskowe, natomiast pełnomocnik ds. środowiska nie interesowałby się dostarczeniem wyrobu na czas, gdyż dla niego najważniejsze jest wykonanie wyrobu bez uszczerbku dla środowiska⁴¹².

Dzięki integracji systemów zarządzania zostaną połączone działania, komórki i nakłady, a zamiast trzech pełnomocników zarządzających organizacją powołuje jednego ds. jakości, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy. Pociąga to za sobą zmianę struktury organizacyjnej oraz konieczność opracowania nowego

⁴¹¹ A. Matuszak-Flejszman, *Integracja*, op.cit., s. 261.

⁴¹² J. Omelchuck, *Different approaches to integrating management systems*, ISO Management Systems, May–June 2005, s. 34.