

Jerzy Kowalczyk

Zasady racjonalnego dokumentowania systemu zarządzania

Zasady doskonalenia systemu zarządzania
oraz podstawowe procedury wspomagające

Zarządzanie jakością



VERLAG
DASHÖFER

Wydawnictwo
VERLAG DASHOFER Sp. z o.o.
Świat profesjonalnej wiedzy





www.dashofer.pl

Wydawnictwo

VERLAG DASHOFER Sp. z o.o.

Świat profesjonalnej wiedzy

al. Krakowska 271, 02-133 Warszawa

tel.: 22 559 36 00, 559 36 66

faks: 22 829 27 00, 829 27 27



Jerzy Kowalczyk

Zasady dokumentowania systemu zarządzania

Warszawa 2010

Copyright © 2010

ISBN 978-83-7537-146-8

Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o.

al. Krakowska 271, 02-133 Warszawa

tel.: 22 559 36 00, 559 36 66, faks: 22 829 27 00, 829 27 27

www.dashofer.pl

Opracowanie edytorskie: Jolanta Stypułkowska

Skład: NOVA Monika Strużkiewicz

Wszelkie prawa zastrzeżone, prawo do tytułu i licencji jest własnością Dashöfer Holding Ltd. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji, również na nośnikach magnetycznych i elektronicznych, bez zgody Wydawcy jest zabronione. Ze względu na stałe zmiany w polskim prawie oraz niejednolite interpretacje przepisów Wydawnictwo nie ponosi odpowiedzialności za zamieszczone informacje.

Spis treści

1. Ogólne przesłanki dokumentowania systemu zarządzania	4
2. Zasady dokumentowania systemu	9
2.1. Dokumentowanie systemu z punktu widzenia normy PN ISO 9001:2009	9
2.2. Hierarchia i struktura dokumentów systemu zarządzania jakością	13
2.2.1. Księga Jakości	14
2.2.2. Procedury	17
2.2.3. Zapisy jakości	23
2.2.4. Instrukcje	26
2.2.5. Nadzór nad dokumentami systemu	27
3. Typowe mankamenty występujące przy opracowywaniu dokumentów systemu zarządzania jakością	30

Kierownictwo, decydując o kształcie dokumentacji, powinno wziąć pod uwagę:

- wymagania wynikające z umowy z klientem i innymi zainteresowanymi stronami,
- wymagania norm międzynarodowych, krajowych, regionalnych itp.,
- wymagania ustawowe i inne przepisy prawne, w tym przepisy unijne,
- różnego rodzaju źródła informacji o potrzebach i oczekiwaniach zainteresowanych stron oraz informacji istotnych dla rozwoju organizacji.



Zgodnie z normą ISO 9001:2008 dokumentacja systemu zarządzania jakością powinna zawierać:

- udokumentowaną deklarację polityki i celów jakości organizacji,
- Księgę Jakości,
- udokumentowane procedury i zapisy wymagane normą,
- dokumenty, łącznie z zapisami, określone przez organizację jako niezbędne do zapewnienia skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowania jej procesów.

**zakres
dokumentacji
SZJ**

Norma wymaga tylko *sześciu procedur*, a mianowicie:

- Nadzór nad dokumentami.
- Nadzór nad zapisami jakości.
- Audit wewnętrzny.
- Postępowanie z wyrobem niezgodnym.
- Działania korygujące.
- Działania zapobiegawcze.

procedury

Teoretycznie dokumentacja systemu mogłaby ograniczyć się tylko do tych procedur. Jednak trudno

sobie wyobrazić, aby można było opisać system tylko przy pomocy tych sześciu procedur, zwłaszcza w dużych złożonych organizacjach. W rzeczywistości ich ilość jest większa i wynika ze specyfiki organizacji.

udokumentowany system zarządzania

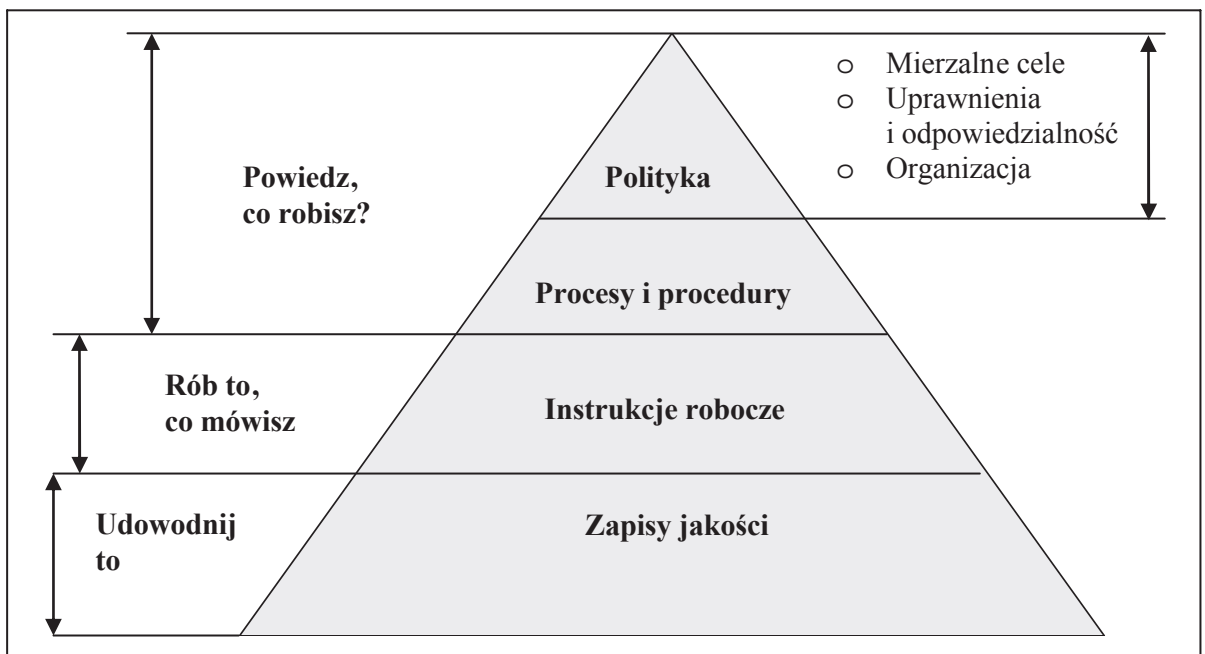
Udokumentowany system zarządzania powinien zawierać co najmniej:

- Zdefiniowanie polityki i celów jakości organizacji.
- Identyfikację procesów związanych z realizacją celów oraz wzajemne powiązania między tymi procesami.
- Określenie mierzalnych celów dla procesów.
- Powiązanie celów procesów z polityką, strategią i celami organizacji.
- Określenie odpowiedzialności, uprawnień i zadań dla realizatorów procesów.
- Określenie zasobów niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesów.
- Aktualizację polityki i celów organizacji w ramach przeglądu systemu przez kierownictwo.
- Weryfikację zdolności procesów do osiągania ustalonych dla nich celów w ramach prowadzonych auditów oraz podejmowanych działań korygujących, zapobiegawczych i doskonalących.

2.2. Hierarchia i struktura dokumentów systemu zarządzania jakością

Na poniższym rysunku pokazano hierarchię ważności poszczególnych dokumentów systemu zarządzania jakością.

Rys. 1. Hierarchia dokumentów systemu



Aby dokumentacja systemu była w przyszłości jednoznaczna, przejrzysta i łatwa w użytkowaniu, już na samym początku opracowywania należy określić jej kształt, formę i wzajemne relacje między poszczególnymi dokumentami. W szczególności uwaga powinna być zwrócona na podstawowy dokument systemu, jakim jest procedura.

procedura

Powszechność stosowania procedur w systemie, zwłaszcza przez pracowników nie zawsze posiadających odpowiednie przygotowanie do odczyty-

- uwzględniać czynności kontrolne,
- pokazywać miejsca decyzyjne i różne ścieżki postępowania, w zależności od podjętej decyzji.

małe firmy

Stosowanie formy graficznej nie może być oczywiście regułą. Obecnie coraz powszechniej wdrażają systemy małe (2-5 pracowników) firmy, mające bardzo prostą produkcję lub usługę, gdzie mało złożone procedury mogą być opisane dosłownie w kilku zdaniach, bez potrzeby stosowania form graficznych.

Jeżeli organizacja korzysta z pomocy konsultanta, zwłaszcza z dużym doświadczeniem, to oczywiście konsultant ten może – i z reguły tak dzieje się – zaproponować organizacji jakiś sposób sporządzania procedury, zresztą tak, jak innych dokumentów systemu, typu instrukcji roboczej, formularza itp., które sprawdziły się w organizacjach, najlepiej podobnego typu. Nie powinien jednak w żadnym przypadku narzucać tego na siłę.



Duża ilość firm konsultingowych i doradczych, często z małym doświadczeniem i wątpliwą etyką postępowania, niesie ryzyko wyboru nieprofesjonalnego konsultanta, który narzucając jeszcze sposób opracowywania procedur systemu, może spowodować, że wdrożony system będzie nieefektywny i nie przyniesie organizacji oczekiwanych korzyści.

forma procedury

Każda organizacja może ustalić formę procedury według swojego uznania, wykorzystując w tym celu własne doświadczenia, jednak należy już wtedy

stosować jednakowe podejście do wszystkich procedur.

Procedury powinny być konkretne, przejrzyste i dla każdego zrozumiałe. Podstawową wskazówką przy ich tworzeniu powinna być reguła: „*To ma być proste*”.

Procedury mają ułatwić, a nie utrudnić pracę. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy są one jasne, czytelne i zrozumiałe.



Procedury, jeśli zaistnieje taka potrzeba, są uzupełniane odpowiednimi formularzami, tabelami, wykresami itp., stanowiącymi załącznik do procedury. Należy mieć jednak na względzie, że nieuzasadnione mnożenie różnego rodzaju formularzy może, zamiast ułatwić, utrudnić skuteczne stosowanie procedury.

2.2.3. Zapisy jakości

Ważnym elementem procedur są zapisy jakości. Zapis stanowi udokumentowanie przeprowadzenia istotnego z punktu widzenia systemu zadania, np. przeprowadzenie kontroli lub oceny, podjęcie decyzji itp. Jak już wspomniano, nadzór nad zapisami jakości jest jedną z sześciu procedur wymaganych normą ISO 9001:2008. Punkt 4.2.4. normy *Nadzór nad zapisami* stanowi:

„Zapisy ustanowione w celu dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami i dowodów skuteczności działania systemu powinny być nadzorowane. Orga-

