

**Arkadiusz Wierzbic**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **OCENA FUNKCJONUJĄCYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ – NADZÓR NAD DOKUMENTAMI I ZAPISAMI**

### **1. Wstęp**

Systemy zarządzania jakością zgodne z międzynarodowymi normami w ostatnich kilku latach stały się jednym z wiodących nurtów w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami. Minął już czas wzmożonego zainteresowania menedżerów wdrożeniem systemów i obecnie istnieje możliwość dokonania pierwszych ocen efektów wdrożenia wymagań międzynarodowych norm. Najbardziej rozpowszechnioną normą, stanowiącą dokument odniesienia dla certyfikowanych systemów zarządzania, jest w Polsce bez wątpienia norma EN ISO 9001:2000.

Niniejszy artykuł ma na celu dokonanie oceny spełniania kilku z najbardziej podstawowych wymagań wspomnianej normy, a mianowicie wymagań związanych z nadzorem nad dokumentami i nadzorem nad zapisami. W celu usystematyzowania pojęć oraz cytując normę ISO 9000, odnoszącą się do terminologii, należy stwierdzić, że dokumentem jest informacja i jej nośnik, natomiast zapisem jakości jest dokument potwierdzający zajście jakiegoś zdarzenia.

Kolejnym celem jest zidentyfikowanie kierunków rozwoju systemów zarządzania w zakresie nadzorowania dokumentów i zapisów jakości, a także potencjalnych ograniczeń we wdrażaniu nowoczesnych i efektywnych sposobów nadzorowania dokumentacji oraz zapisów, powstających w systemie zarządzania jakością.

Artykuł został napisany na podstawie wizyt autora w kilkudziesięciu organizacjach działających w Polsce, posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normą EN ISO 9001:2000.

### **2. Prezentacja wymagań**

Punkt 4.2.3 normy EN ISO 9001:2000 specyfikuje, że organizacja (termin używany w stosunku do podmiotu wdrażającego i utrzymującego system zarządzania jakością) powinna ustanowić procedurę zatwierdzania dokumentów przed wyda-

niem, przeglądu i aktualizacji dokumentów, identyfikacji zmian i statusu dokumentów, zapewnienia dostępności, czytelności, zapewnienia identyfikacji i nadzoru nad rozpowszechnianiem dokumentów z zewnątrz oraz zapobiegania stosowaniu nieaktualnych dokumentów. W obszarze nadzorowania zapisów jakości, czyli w obszarze wymagania nr 4.2.4, należy ustanowić procedurę określającą identyfikowanie, przechowywanie, zabezpieczanie, wyszukiwanie oraz dysponowanie zapisami. Ponadto zapisy powinny być czytelne, łatwe do zidentyfikowania i odszukania.

Zarówno nadzorowanie dokumentów, jak i nadzorowanie zapisów są bardzo ważnymi wymaganiami normy, ponieważ każdy z tych punktów musi być opisany udokumentowaną procedurą. Duży nacisk na spełnianie wspomnianych wymagań spowodowany jest podstawową koniecznością zapewnienia porządku w dokumentowaniu działań organizacji. Bez utrzymania porządku w zakresie informacji generowanych w przedsiębiorstwie niemożliwe jest efektywne zarządzanie firmą. Staje się to istotne zwłaszcza w obliczu konieczności coraz szybszego podejmowania decyzji i konieczności opierania decyzji na informacjach, które cechuje aktualność, adekwatność i łatwa dostępność. Jakość prowadzonych analiz oraz koszty ich prowadzenia są w dużym stopniu uzależnione od spełniania wymagań związanych z nadzorowaniem dokumentów i zapisów.

Prawidłowo wdrożone rozwiązania w omawianym zakresie powinny regulować zarządzanie każdą kategorią dokumentów w systemie zarządzania. Często popełnianym błędem jest ograniczenie stosowania rozwiązań nadzoru tylko do dokumentów i zapisów generowanych przez system zarządzania jakością. Takie podejście do wymagań jest niewystarczające z punktu widzenia oceny systemu i – co bardziej istotne – nie pozwala na osiągnięcie rzeczywistej wartości płynącej z faktu prawidłowego postępowania z dokumentami i zapisami. W zasadzie jedyną kategorią dokumentów, z którymi w zdecydowanej większości przypadków nie ma problemu i które są jednocześnie wyłączone spod typowego zakresu procedur nadzoru nad dokumentami i zapisami, są dokumenty księgowo-Ścisłe uregulowania prawne związane z prowadzeniem księgowości nie pozwalają na dowolność i powodują, że nadzór nad tą kategorią dokumentów i zapisów jest prowadzony nawet bez systemu zarządzania jakością. Drugą kategorię stanowią dokumenty związane ze sprawami kadrowymi. W tym zakresie obszar zewnętrznej, ustawowej regulacji jest znacznie mniejszy, co powoduje, że stosowane są różne rozwiązania oraz istnieje potrzeba wprowadzenia wewnętrznych uregulowań.

Typowym zakresem nadzoru nad dokumentami i zapisami, rozpatrywanym przy wdrożeniu systemu zarządzania jakością, jest obszar dokumentacji związanej z realizacją wyrobu lub usługi, zarządzaniem przedsiębiorstwem, zarządzaniem infrastrukturą i środowiskiem pracy, zarządzaniem kadrami oraz samym systemem zarządzania jakością.

Oprócz wspomnianych korzyści z wprowadzenia porządku w obszar zarządzania dokumentacją można wyspecyfikować co najmniej kilka grup korzyści, płynących z prawidłowego wdrożenia i utrzymania systemu nadzoru nad dokumentacją i zapisami. Niewątpliwą zaletą wdrożenia systemu jest konieczność przeanalizowania informacji zawartych w dokumentach i formularzach systemowych. Często okazuje

się, że dotychczas używane dokumenty są niewygodne, nie zawierają istotnych informacji, pełne są natomiast informacji zbędnych, które niepotrzebnie zajmują czas pracowników. Nadzór nad dokumentami i zapisami powinien również zapewnić możliwość łatwej orientacji w obiegu dokumentów i zapisów. Kolejnym istotnym elementem jest optymalizacja czasu dostępu do informacji i wdrożenie standardów, które powodują, że pracownicy wykonują pewne powtarzalne czynności w sposób automatyczny i bez straty czasu na zastanawianie się, w jaki sposób i na jakim formularzu powinna zostać ujęta dana informacja.

### 3. Stosowane rozwiązania

Podstawowym rozwiązaniem jest tradycyjny nadzór nad dokumentami i zapisami oparty na formularzach wypełnianych ręcznie lub komputerowo, jednak zatwierdzanych tradycyjnym odręcznym podpisem. Jest to sposób stosowany najczęściej w organizacjach, które nie posiadają dobrze rozwiniętej infrastruktury informatycznej oraz nie mają nawyku pracy w środowisku elektronicznym. Prowadzenie takiego sposobu nadzorowania dokumentów i zapisów jest również często rekomendowane jako sposób na oswojenie się z wymaganiami normy, sposób na zrozumienie idei zawartych w wymaganiach, i traktowane jako punkt wyjścia do wdrażania bardziej zaawansowanych technologicznie rozwiązań opartych na aplikacjach informatycznych. Wadą tego rozwiązania jest duża czasochłonność i małe zautomatyzowanie wykonywanych czynności. W dużych organizacjach lub w tych, które przechodzą procesy intensywne zmiany, pojawia się problem koordynacji wdrożenia nowych wersji dokumentów, wycofania starych egzemplarzy i – mówiąc ogólnie – zapewnienia aktualności używanych dokumentów i wersji formularzy.

Bardziej zaawansowanym rozwiązaniem jest sporządzenie jednego zestawu dokumentów papierowych, które są zatwierdzane odręcznym podpisem uprawnionej osoby, i udostępnienie elektronicznych wersji dokumentów w sieci komputerowej firmy w wersji tylko do odczytu. Takie sposobu nadzorowania dokumentacji ma dużo zalet. Przede wszystkim nie jest to rozwiązanie, które wymaga specjalistycznej wiedzy informatycznej lub dużych nakładów finansowych na informatykę w organizacji. Praktycznie jedynym warunkiem koniecznym do spełnienia jest funkcjonowanie wewnętrznej sieci informatycznej oraz dostęp do stanowisk komputerowych osób wykonujących kluczowe działania w organizacji.

Korzyści tego rozwiązania są widoczne zwłaszcza w obszarze pracy osoby odpowiedzialnej za system zarządzania jakością. Aktualizacja dokumentu wiąże się z prostym zabiegiem wymiany pliku komputerowego uwidocznionego w sieci komputerowej organizacji oraz z poinformowaniem osób zainteresowanych o wprowadzeniu nowych wersji dokumentu, a także z wymianą jednego egzemplarza papierowego.

Widać wyraźnie, że w dużych organizacjach ujawniają się oszczędności związane z ilością zużywanego papieru oraz z czasem, który wcześniej poświęcany był na kopiowanie, podpisywanie i dystrybuowanie dokumentów.

Większość organizacji dysponuje takim stanem infrastruktury oraz odpowiednim poziomem kultury informatycznej, że można by w nich wdrożyć skutecznie opisane rozwiązanie. Istnieje jednak spora grupa organizacji, która pomimo istnienia takich możliwości nie wprowadziła tego znacznie łatwiejszego sposobu nadzorowania dokumentów. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest siła przyzwyczajenia do starych, sprawdzonych rozwiązań i brak motywacji do zmian. Jeśli działalność firmy jest stabilna i nie są wprowadzane istotne i częste zmiany organizacyjne, przedstawiciel kierownictwa nie ma dostatecznego bodźca do udoskonalania systemu nadzorowania dokumentów.

W dotychczasowej prezentacji stosowanych rozwiązań nie zostały omówione kwestie związane z nadzorowaniem zapisów. Łatwe do wdrożenia i powszechnie stosowane rozwiązanie to tradycyjny obieg formularzy papierowych, które są numerowane, ewentualnie rejestrowane i tradycyjnie przechowywane. Większość systemów jest zaprojektowana tak, aby osoba odpowiedzialna za system zarządzania jakością prowadziła rejestr zapisów jakości, w którym zawarte są podstawowe informacje dotyczące obiegu zapisów (osoba sporządzająca, liczba kopii, osoba odpowiedzialna za zatwierdzenie dokumentu, osoba przechowująca, czas przechowywania i czas archiwizacji). Wadą takiego rozwiązania jest zwykle mała świadomość użytkowników zapisów o zasadach postępowania z nimi. W dużych organizacjach, w których funkcjonuje kilkadziesiąt procesów, często zdarza się, że liderzy procesów wprowadzają nowe formularze lub zmienione wersje formularzy, a taka informacja nie jest odzwierciedlana w centralnym rejestrze zapisów. W takiej sytuacji znacznie lepszym rozwiązaniem jest nałożenie na liderów procesów obowiązku nadzorowania zapisów jakości. Jedynym warunkiem prawidłowego wdrożenia nadzorowania zapisów jest przeprowadzenie szkolenia dla liderów procesów i prawidłowe zrozumienie wymagań punktu 4.2.4 normy ISO 9001:2000.

Najbardziej zaawansowanym sposobem nadzorowania dokumentów i zapisów jest wdrożenie w pełni elektronicznego obiegu dokumentów i zapisów. Rozwiązanie to wymaga zastosowania systemu elektronicznego identyfikowania zmian w dokumentach i zapisach oraz zastosowania systemu identyfikacji osób wprowadzających zmiany. Administrator sieci zobowiązany jest do zaprojektowania obiegu dokumentów i przydzielenia każdemu użytkownikowi sieci unikatowego identyfikatora, koniecznego do zmiany statusu dokumentu. Oczywiście elementem opisywanego systemu jest nadanie odpowiednich praw dostępu stanowiskom w strukturze organizacyjnej.

W najbardziej zaawansowanych systemach tego typu dokumenty w formie papierowej pojawiają się tylko na wejściu do organizacji (korespondencja przychodząca) oraz na wyjściu z organizacji (korespondencja wychodząca). Wszystkie dokumenty papierowe na wejściu są skanowane, oznaczane według ustalonego klucza, który determinuje późniejszy obieg dokumentu w sieci informatycznej organizacji. Taki sposób nadzorowania dokumentów i zapisów jest obarczony koniecznością utrzymywania profesjonalnej obsługi informatycznej. W każdym przypadku (czy jest to wykonywane przy pomocy własnego personelu, czy zewnętrznej firmy, którą wynajmujemy na zasadzie outsourcingu) konieczne są dość

duże nakłady finansowe. Oprogramowanie dostępne na rynku w dalszym ciągu jest poza zasięgiem finansowym wielu organizacji. Opisywany system jest mało elastyczny. W sytuacji zmian, oprócz uzgodnienia kwestii organizacyjnych, konieczne jest wdrożenie szeregu działań związanych z wdrożeniem zmian w systemie informatycznym firmy.

Elektroniczny nadzór nad dokumentami i zapisami wymusza również wdrożenie polityki bezpieczeństwa danych elektronicznych. W przypadku awarii systemu, który spowoduje utratę danych, krytycznie istotnym elementem jest możliwość szybkiego odzyskania danych.

#### **4. Ocena spełniania wymagań w badanych organizacjach**

Wykonane badania oparto na metodologii przeprowadzania audytu systemu jakości. Działanie organizacji jest oceniane pod kątem spełniania poszczególnych wymagań normy EN ISO 9001:2000. Możliwe jest zastosowanie trzech kategorii uwag. Najbardziej poważną uwagą jest niezgodność, która dyskwalifikuje pozytywną ocenę systemu zarządzania jakością. Niezgodność jest poważnym uchybieniem, które polega na niespełnieniu danego wymagania lub na dopuszczeniu do sytuacji, kiedy jakość wyrobu lub usługi jest poważnie zagrożona. Drugą kategorią uwagi jest spostrzeżenie, którego znaczenie można określić jako sytuację niepełnego spełniania danego wymagania, w sytuacji pewnego, lecz nie krytycznego zagrożenia dla jakości wyrobu lub usługi dla klientów. Trzecią kategorią uwagi jest zalecenie, którego znaczenie można określić jako istnienie zgodności z wymaganiami normy, lecz możliwe jest doskonalenie w zakresie danego punktu normy.

Badania zostały przeprowadzone w czasie 50 wizyt w różnego rodzaju organizacjach. Każda z organizacji została oceniona pod względem spełniania poszczególnych wymagań normy. Metody stosowane przy weryfikacji spełniania wymagań to przede wszystkim wywiad z kierownictwem i pracownikami, a także analiza dokumentacji. Często wykorzystywano również obserwację czynności wykonywanych w trakcie pracy. Kolejnym krokiem analizy było zidentyfikowanie wymagań, z którymi związane były krytyczne uwagi. Na podstawie analizy ilości uwag w odniesieniu do spełniania poszczególnych wymagań możliwe jest wyciągnięcie ogólnych wniosków, które elementy systemu zarządzania sprawiają największe problemy i które dają największy potencjał do doskonalenia.

Organizacje poddane badaniom charakteryzują się dużą różnorodnością ze względu na wielkość, branżę, zasięg działania, formę prawną i formę własności. W badanej populacji organizacji 40 wizyt przeprowadzono w przedsiębiorstwach prywatnych, reprezentujących sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Dwie organizacje reprezentowały sektor prywatnych dużych przedsiębiorstw, przy czym były one powiązane więzami kapitałowymi. Osiem organizacji reprezentowało sektor publiczny, przy czym w tej populacji znalazły się następujące organizacje: komenda policji, trzy jednostki służby zdrowia, trzy ośrodki egzaminacyjne dla kandydatów na kierowców oraz państwowa firma obsługująca w zakresie szkoleń jedno z dużych przedsiębiorstw państwowych.

W organizacjach, które wdrożyły system zarządzania jakością w okresie roku poprzedzającego badania przeprowadzono 28 wizyt. Pozostała część próbki to organizacje posiadające funkcjonujące systemy zarządzania jakością od ponad 12 miesięcy przed datą przeprowadzenia badań.

Spośród wszystkich 50 organizacji ocena systemu w dwóch wypadła negatywnie, w jednej firmie pozytywna ocena systemu została uwarunkowana szybkim wdrożeniem działań korygujących zidentyfikowane niezgodności.

Większość organizacji będących przedmiotem badań posiada dokumentację dostosowaną do skali organizacji, stopnia skomplikowania procesów oraz umiejętności personelu.

W zakresie nadzoru nad dokumentacją i danymi zanotowano najwięcej uwag (17). Szczególne zainteresowanie może budzić wynik analizy sposobu nadzorowania dokumentacji. W zasadzie tylko trzy organizacje wdrożyły elektroniczny system nadzorowania dokumentacji. Co ciekawe, tylko jedno przedsiębiorstwo reprezentowało sektor informatyczny. Inne firmy informatyczne zastosowały mieszany system nadzorowania dokumentów, tzn. tradycyjny – oparty na dokumentach papierowych, wspomagany nadzorem elektronicznym.

Bardzo dużym potencjałem do doskonalenia charakteryzuje się wymaganie 4.2.4. Nadzorowanie zapisów. Zapisy jakości to inaczej dokumenty potwierdzające zajście faktów w organizacji. Co ciekawe, żadna badana organizacja nie wdrożyła w pełni elektronicznego systemu nadzorowania zapisów. W jednej z badanych firm w sposób elektroniczny nadzorowane są zapisy dokumentujące działalność podstawową, jednak zdumiewające jest to, że nie wdrożono tam systemu elektronicznego nadzorowania zapisów bezpośrednio związanych z systemem zarządzania jakością. Jeszcze bardziej dziwi to, że wielu pełnomocników w ogóle nie bierze pod uwagę takiego rozwiązania. Jest to wynikiem ugruntowanego przekonania, że „ISO to dokumentacja papierowa”, wynikiem słabego przeglądu ofert programów komputerowych, umożliwiających wdrożenie elektronicznego nadzorowania zapisów oraz słabego przygotowania osób zarządzających systemami jakości. W przypadku ok. 60% organizacji jednak wdrożenie elektronicznego nadzoru nad zapisami można uznać za nieuzasadnione ze względu na stopień rozwoju organizacji, specyfikę działalności lub uwarunkowania prawne.

Kolejnym problemem jest ograniczenie nadzoru nad zapisami do określenia podstawowych elementów wymaganych przez normę. Zdecydowana większość badanych organizacji nie stworzyła szczegółowych wytycznych co do obiegu zapisów w organizacji.

## **5. Wnioski dotyczące doskonalenia systemów zarządzania jakością w obszarze nadzorowania dokumentacji i zapisów**

Wyniki badań wskazują, że kierunkiem rozwoju systemów zarządzania jakością w obszarze nadzorowania dokumentów i zapisów bez wątpienia jest wykorzystanie informatyki. Największym problemem badanych przedsiębiorstw jest brak odpowiedniej wiedzy informatycznej zatrudnionych pracowników. Korzystając z obsługi

zewnętrznej lub kupując system informatyczny do zarządzania dokumentami, trzeba liczyć się z dużymi wydatkami. Skala tych wydatków w przypadku małych i średnich organizacji jest zbyt duża w porównaniu do ewentualnych korzyści związanych z wdrożeniem elektronicznego obiegu dokumentów i zapisów.

W dużych organizacjach korzyści są dużo bardziej zauważalne, jednak problemem w dalszym ciągu pozostaje kwestia prawidłowej obsługi systemu. Można zaryzykować stwierdzenie, że komputery są używane w organizacjach raczej jako indywidualne stacje robocze niż jako element przemyślanej infrastruktury sieciowej, w której umożliwiono zarządzanie dokumentami i zapisami.

W miarę wzrostu wiedzy informatycznej pracowników coraz więcej informacji będzie przybierać formę tylko i wyłącznie elektroniczną. Z całą pewnością duże zmiany nastąpią w momencie upowszechnienia się podpisu elektronicznego, który w dalszym ciągu nie jest prawie w ogóle wykorzystywany w zarządzaniu organizacjami. Możliwość łatwego autoryzowania dokumentów elektronicznych wymusi na menedżerach wdrożenie zmian w systemach obiegu dokumentów, a czynnikiem wspomagającym będą wprowadzane możliwości komunikowania się za pomocą elektronicznie podpisywanych elementów z innymi organizacjami z otoczenia (np. z kooperantami, klientami czy też urzędami).

## Literatura

EN ISO 9001:2000 – Systemy zarządzania jakością – Wymagania.

Wierzbic A. (2005), *Obszary ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością po wdrożeniu wymagań normy EN ISO 9001:2000*, Projekt badawczy realizowany w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

## THE EVALUATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – CONTROL OF DOCUMENTS AND RECORDS

### Summary

Control of documents and control of records are the most basic requirements of EN ISO 9001:2000. The research conducted in fifty organizations operating in Poland provided data for analysis of fulfilling these requirements. All visited organizations have implemented and certified quality management system according to EN ISO 9001:2000. The proper implementation of even very simple solutions in controlling documents and records provides an order and easy access to information from inside the organization. In more advanced solutions based on specialized software there are additional benefits like ability to faster analyzing of data and faster decision making. Such systems are proper for large or medium companies. The research shows that the implementation of control of documents based on software solutions is not so complicated, but control of records is much more difficult and is a challenge even for companies operating in the area of informatics.