# Procedura kompetencji i szkolenia pracowników ISO 9001

Szablon procedury z pkt 7.2 ISO 9001:2026 wraz z matrycą kwalifikacji stanowiskowych, planem szkoleń i oceną skuteczności.

Stan prawny i wymagań: 2026-11-18 | Wersja pliku: 2026-11 | Licencja: CC BY 4.0 · tql.pl/pl/wzory/procedura-szkolenia-pracownikow-iso-9001

## 1. Wzór Procedury Kompetencji i Szkoleń z Matrycą Kwalifikacji (pkt 7.2 ISO 9001)

| Nr | Element / Pole | Instrukcja wypełnienia | Podstawa |
|---|---|---|---|
| 1 | Cel, zakres i odpowiedzialności w procesie zarządzania kompetencjami | Objąć procedurą pracowników etatowych oraz osoby wykonujące pracę pod nadzorem organizacji wpływającą na jakość wyrobu/usługi (np. operatorów tymczasowych, kontraktorów B2B). | pkt 7.1.2 oraz pkt 7.2 ISO 9001:2026 |
| 2 | Profile kompetencyjne stanowisk (wykształcenie, szkolenia, doświadczenie, uprawnienia ustawowe) | Określić minimalne wymagania wejściowe dla każdego stanowiska lub rodziny stanowisk (bez zawyżania kryteriów ponad realne potrzeby procesu!). | pkt 7.2 lit. a-b ISO 9001:2026 |
| 3 | Czterostopniowa Matryca Kompetencji i Zastępowalności (Polyvalence Matrix) | Zdefiniować skalę umiejętności (np. 1 - w trakcie nauki pod nadzorem, 2 - pracuje samodzielnie przy zadaniach standardowych, 3 - pełna samodzielność i przezbrajanie, 4 - może szkolić innych) oraz regułę min. 2 osób na poziomie >= 3 dla gniazd krytycznych. | pkt 7.2 lit. a oraz pkt 6.1 ISO 9001:2026 (ryzyko utraty kluczowych kompetencji) |
| 4 | Adaptacja nowego pracownika (onboarding techniczny, BHP, jakość i świadomość z pkt 7.3) | Powiązać obowiązkowe szkolenia wstępne BHP i RODO z zapoznaniem z polityką jakości, celami działu i konsekwencjami odstępstwa od instrukcji. | pkt 7.2 oraz pkt 7.3 lit. a-d ISO 9001:2026 |
| 5 | Identyfikacja potrzeb szkoleniowych i roczny plan szkoleń (wewnętrznych oraz zewnętrznych) | Zbierać wnioski od kierowników na podstawie luk w matrycy, planowanych zakupów maszyn, wyników audytów wewnętrznych, reklamacji i zmian norm/przepisów. | pkt 7.2 lit. c oraz pkt 9.3.2 lit. e ISO 9001:2026 |
| 6 | Realizacja działań rozwojowych innych niż klasyczny kurs (mentoring, rotacja, samokształcenie) | Uwzględnić w procedurze praktyczne formy nabywania kompetencji dopuszczone w uwadze do pkt 7.2 normy ISO 9001. | pkt 7.2 Uwaga ISO 9001:2026 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **7** | Metodyka i termin oceny skuteczności przeprowadzonego szkolenia | Wskazać w karcie szkolenia z góry kryterium sukcesu i datę weryfikacji przez przełożonego oraz działanie w razie wyniku negatywnego (powtórny instruktaż / zmiana przydziału). | pkt 7.2 lit. c ISO 9001:2026 |
| **8** | Nadzór nad udokumentowanymi informacjami (teczki kompetencji, rejestr ważności uprawnień, RODO) | Określić miejsce przechowywania dowodów kompetencji (z poszanowaniem przepisów o aktach osobowych i RODO) oraz alerty wygasania uprawnień terminowych (SEP, UDT, badania okresowe). | pkt 7.2 lit. d oraz pkt 7.5 ISO 9001:2026 |

## 2. Przykład wypełnienia: dział produkcji i kontroli jakości w firmie liczącej 45 pracowników

Przykład sp. z o.o. zastąpiła rozproszone segregatory jednym arkuszem Matrycy Kompetencji powiązanym z rocznym harmonogramem szkoleń i 60-dniową oceną skuteczności.

| Nr | Pole | Przykładowy zapis w dokumentacji |
|---|---|---|
| **1** | Cel, zakres i odpowiedzialności w procesie zarządzania kompetencjami | Procedura PR-7.2 obowiązuje we wszystkich działach Przykład sp. z o.o. i obejmuje personel własny oraz współpracowników B2B realizujących procesy produkcyjne, kontrolne i projektowe. |
| **2** | Profile kompetencyjne stanowisk (wykształcenie, szkolenia, doświadczenie, uprawnienia ustawowe) | Stanowisko: Kontroler Jakości -> wykształcenie min. średnie techniczne, umiejętność czytania rysunku technicznego ISO GPS, obsługa suwmiarki/mikrometru, szkolenie wewnętrzne z kontroli odbiorczej. |
| **3** | Czterostopniowa Matryca Kompetencji i Zastępowalności (Polyvalence Matrix) | Matryca działu produkcji aktualizowana co pół roku przez kierownika: dla procesu zgrzewania ultradźwiękowego wymagane min. 2 osoby z oceną >= 3 na każdej zmianie roboczej. |
| **4** | Adaptacja nowego pracownika (onboarding techniczny, BHP, jakość i świadomość z pkt 7.3) | Karta adaptacji (30 dni): 1) BHP ogólne i stanowiskowe + karta ORZ, 2) zapoznanie z Polityką Jakości i instrukcją gniazdową, 3) praca z opiekunem, 4) egzamin praktyczny dopuszczający do samodzielnej pracy. |
| **5** | Identyfikacja potrzeb szkoleniowych i roczny plan szkoleń (wewnętrznych oraz zewnętrznych) | Plan szkoleń na rok 2027 zatwierdzony w budżecie: 1) aktualizacja audytorów wewnętrznych do ISO 9001:2026 i ISO 19011:2026, 2) odnowienie uprawnień UDT dla 4 magazynierów, 3) warsztat analizy 8D. |
| **6** | Realizacja działań rozwojowych innych niż | Asysta kandydata na audytora |

| | | |
|---|---|---|
| | klasyczny kurs (mentoring, rotacja, samokształcenie) | wewnętrznego jako obserwatora w 2 audytach prowadzonych przez audytora wiodącego; kaskadowy instruktaż stanowiskowy po zmianie rysunku klienta. |
| **7** | Metodyka i termin oceny skuteczności przeprowadzonego szkolenia | Ocena po 60 dniach od warsztatu pomiarowego: test powtarzalności pomiarów (R&R) na 10 detalach wzorcowych -> wynik zgodny, zatwierdzono podniesienie uprawnień w matrycy. |
| **8** | Nadzór nad udokumentowanymi informacjami (teczki kompetencji, rejestr ważności uprawnień, RODO) | Elektroniczny rejestr ważności uprawnień i szkoleń z automatycznym przypomnieniem na 60 dni przed upływem terminu ważności; przegląd wskaźnika realizacji planu na przeglądzie zarządzania. |

## 3. Najczęstsze błędy i sposób ich uniknięcia

| Błąd | Skutek | Jak uniknąć | Podstawa |
|---|---|---|---|
| **Wpisanie w kartach stanowiskowych sztywnych wymogów wykształcenia wyższego, którego nie posiada połowa doświadczonych kierowników i mistrzów** | Sztucznie wygenerowana niezgodność na własne życzenie firmy - audytor porównuje zapisane przez firmę kryteria z teczkami personelu. | Zapisuj w profilach kompetencyjnych realne kryteria alternatywne (np. „wykształcenie wyższe techniczne LUB min. 3 lata udokumentowanego doświadczenia na pokrewnym stanowisku”). | pkt 7.2 lit. a-b ISO 9001:2026 |
| **Mylenie ankiety satysfakcji uczestnika z oceną skuteczności szkolenia** | Spostrzeżenie lub niezgodność z pkt 7.2 lit. c podczas audytu certyfikującego albo nadzoru. | Oceń po wdrożeniu w praktyce efekt pracy przeszkolonej osoby (test praktyczny, przegląd wykonanych zapisów, audyt stanowiskowy, spadek błędów). | pkt 7.2 lit. c ISO 9001:2026 |
| **Pominięcie w matrycy kompetencji pracowników agencji pracy tymczasowej oraz kontraktorów B2B pracujących przy wyrobie** | Brak dowodu kompetencji osób bezpośrednio wpływających na zgodność produktu z wymaganiami klienta. | Obejmij weryfikacją kompetencji i instruktażem stanowiskowym każdą osobę wykonującą pracę pod nadzorem organizacji w procesach objętych SZJ. | pkt 7.2 zdanie wstępne ISO 9001:2026 |
| **Brak zastępowalności (pojedynczy punkt awarii - 1 osoba z uprawnieniami w całym zakładzie) na kluczowym procesie lub w zespole audytorów wewnętrznych** | Urlop lub odejście jednej osoby wstrzymuje zwolnienie wyrobu albo uniemożliwia zachowanie bezstronności audytu wewnętrznego. | Wprowadź w matrycy zasadę krzyżowego przeszkolenia minimum dwóch osób dla każdego procesu krytycznego oraz zespołu audytorów wewnętrznych. | pkt 6.1, pkt 7.1.6 (wiedza organizacji) oraz pkt 9.2 ISO 9001:2026 |
| **Przegapienie terminu wygaśnięcia 5-letnich świadectw kwalifikacyjnych SEP lub uprawnień** | Poważna niezgodność prawna i systemowa na audycie ISO 9001 / ISO 45001 oraz odpowiedzialność | Prowadź centralny terminarz uprawnień odnawialnych z alertem wyprzedzającym minimum 60 dni przed datą | pkt 7.2 lit. d ISO 9001:2026 oraz Prawo energetyczne / ustawa o dozorze technicznym |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **konserwatorskich/operatorskich UDT** | wykroczeniowa pracodawcy. | ważności. | |

Opracował: Ireneusz Kozera, audytor wiodący ISO (TQL, www.tql.pl). Licencja CC BY 4.0: wzór ma charakter pomocniczo-informacyjny i przed wdrożeniem wymaga dopasowania do procesów i warunków konkretnej organizacji.