

Katarzyna ŁYP-WROŃSKA
Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie
Wydział Metali Nieżelaznych
k.lyp.wronska@gmail.com

Agata WZOREK
Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie
Wydział Zarządzania

Dorota KARGUL-PLEWA
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Leśny

ZARZĄDZANIE PROCESOWE W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie. Obecnie system i podejście procesowe są wymieniane jako jedno z 8 elementów zarządzania jakością w normie ISO 9001. Przedsiębiorstwo, które było obiektem badań, jest firmą produkcyjną usytuowaną w centralnej Polsce, która produkuje maszyny o małej seryjności, ale dużej złożoności. W badanym przedsiębiorstwie można wyróżnić standardowo 3 rodzaje procesów: główne, pomocnicze i zarządzania. Zaprezentowane przedsiębiorstwo jest przykładem, gdzie zarządzanie procesami przebiega sprawnie, nie może ono jednak istnieć bez normy oraz procedur ich opisujących.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami, zarządzanie jakością, ciągłe doskonalenie.

PROCESS MANAGEMENT IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

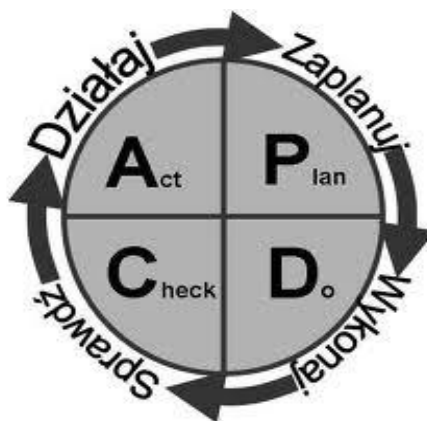
Summary. Currently, the system and process approach is listed as one of eight quality management principles of ISO 9001. The company, which has been the subject of research is a manufacturing company located in the middle of central Poland, which produces machines with low seriality, but a large complexity. In these companies can be divided into 3 types of standard processes: the mai, auxiliary and management. The audited company is an example of proactive in this field, where management processes run smoothly, but it can not exist without standards and procedures describing all these principles.

Keywords: process management, quality management, continuous improvement.

1. Zarządzanie procesami, jako istotny element działalności przedsiębiorstwa

Postrzeganie organizacji jako całości, a nie jako grupy oddzielnych działów, rozpoczęło się w zakładach Toyoty, gdzie wprowadzono taki układ stanowisk pracy, w którym każde stanowisko miało jako klienta stanowisko następne, a celem działań było dostarczenie klientowi satysfakcjonującego go produktu [2]. Wówczas to tradycyjne pojęcie komórki organizacyjnej ustąpiło miejsca procesowi, gdzie struktura hierarchiczna została zastąpiona przez powiązania i przepływy.

Obecnie system i podejście procesowe są wymienione jako jedne z 8 elementów zarządzania jakością w normie ISO 9001 według której są to *sekwencje realizowanych działań, mających na celu przekształcenie stanu wejściowego w stan wyjściowy, przy wykorzystaniu niezbędnych zasobów* [11]. Rozwijając tę definicję, E. Skrzypek określiła proces jako *logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, który prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, poprzez dostarczenie mu wyrobu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami* [14]. Organizacja to system wzajemnie powiązanych procesów, z których każdy ma określony cel, przydzielone odpowiednie zasoby i zapewnione metody nadzorowania jego przebiegu. Podstawowym założeniem podejścia procesowego jest zasada ciągłego doskonalenia oparta na cyklu Deminga (Plan-Do-Check-Act), która obejmuje mechanizmy planowania, organizowania, mierzenia i poprawy jakości, co przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Cykl PDCA według Deminga

Fig. 1. PDCA (Deming) Cycle

Źródło: [4].

W firmie może być wiele procesów, badacze w różny sposób podchodzą do ich klasyfikacji. E. Kindlarski dzieli wszystkie procesy na 5 grup [6], F. Caplan na 9 rodzajów [3], a A. Skowroński na 8 typów [13]. Natomiast R.L Manganelli i M.M. Klein patrzą na procesy pod kątem ich usprawniania. Podział procesów ma w tym przypadku charakter

macierzowy w zależności od tworzenia wartości dodanej – procesy strategiczne i niestrategiczne, tworzące wartość dodaną lub ich nietworzące [9]. Klasyfikacja procesów stanowi element wyjściowy do ich identyfikacji, a w dalszej kolejności do skutecznego zarządzania nimi. Każdy proces musi mieć wejście i wyjście. Wejść procesu najczęściej dostarczają dostawcy. Mogą je stanowić: materiały, procedury, metody, informacja, ludzie, szkolenia, wiedza, wyposażenie. Na wyjściu procesu pojawia się klient oczekujący na produkt, który może być klientem wewnętrznym lub zewnętrznym. Wyjścia procesu to np.: wyroby, usługi, informacja czy dokumentacja. Wynik procesu to: wyrób materialny, wyrób niematerialny, wynik procesów ciągłych, usługa czy kombinacje tych kategorii [12, 10].

Natura procesu powoduje, że w zależności od poziomu organizacja może realizować jeden proces lub praktycznie nieskończenie wiele procesów – przez dekompozycje procesu głównego, jego podział na mniejsze procesy praktycznie do nieskończoności [1]. Po tych rozważaniach można przyjąć, że procesy da się podzielić na:

- procesy podstawowe, które pozwalają na bezpośrednią komunikację z klientem oraz odpowiadają za realizację wyrobu lub usługi. Ich celem jest tworzenie wartości dodanej. Na początku i na końcu tych procesów jest klient, który stawia określone wymagania;
- procesy wspomagające, które są wsparciem dla procesów głównych w ich właściwym funkcjonowaniu, np. projektowanie wyrobu;
- procesy zarządzania, które mają na celu monitorowanie funkcjonowania całej organizacji, a także są pomocne w podejmowaniu odpowiednich działań w celu doskonalenia organizacji, np. zarządzanie personelem;
- procesy systemowe, które są wymogiem związanym z normą ISO 9001, np. nadzór nad wyrobem niezgodnym [10].

Procesy powinny podlegać ewolucji, jako reakcji na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W przeciwnym wypadku stają się one zjawiskiem niezależnym od tego, co dzieje się wokół, a w rezultacie stają się coraz mniej skuteczne. W większości przypadków procesy obejmują obszar szerszy niż komórka organizacyjna czy dział. To wszystko umożliwia zwiększenie samodzielności zespołów, redukuje biurokrację, co prowadzi do zwiększenia wartości nadrzędnej, czyli satysfakcji klienta [7].

Nazwane i zdefiniowane procesy powinny być w dokumentacji przedstawione w sposób, który pokaże powiązania z innymi procesami. Technicznie jak to przedstawienie będzie wyglądać zależy od samej organizacji, np. w sposób tekstowy, algorytmiczny, tabelaryczny, ale ujednolicony. Niezależnie od formy, opis każdego z procesów powinien zawierać:

- cel procesu,
- zakres działania procesu,
- właściciela procesu,
- wejścia i wyjścia procesu, w tym dokumenty i zapisy,

- wskaźniki oceny procesu (tam, gdzie to jest odpowiednie),
- sposób monitorowania procesu [5].

Każdy proces powinien mieć cel oparty na trzech filarach: celach przedsiębiorstwa, wymaganiach klienta i porównywaniu się do najlepszych w poszczególnych dziedzinach działalności. Cele muszą być mierzalne i realne, co warunkuje poprawny przebieg doskonalenia procesu. Poza tym należy monitorować funkcjonowanie procesów, które mają na celu identyfikację nieprawidłowości za pomocą systemu wskaźników, które obrazują działania doskonalące. Można wyróżnić cztery poziomy doskonalenia, czyli tzw. pętle regulacji procesu:

- na poziomie operatora, który jest odpowiedzialny za prawidłowy przebieg procesu,
- na poziomie właściciela procesu, który prowadzi analizy w obszarach będących poza możliwościami operatora,
- na poziomie analizy procesu, gdzie proces jest sprawdzany pod kątem realizacji celów,
- na poziomie klienta, gdzie odbiorcy dokonują oceny oferowanych produktów [11, 13].

W organizacji powinno mieć miejsce doskonalenie wszystkich procesów, natomiast system procesów powinien zawierać kilka elementów. Dla zobrazowania przebiegu procesów oraz ustalenia zależności między nimi opracowuje się tzw. karty przebiegu procesów i mapy procesów. Zdarza się, że mapowanie procesów odbywa się bez świadomości, w jakim celu to się robi, a mapy w efekcie stają się złożonymi, nieczytelnymi schematami, dlatego podstawą tworzenia układu procesów powinna być wizja działań, które zapewnią realizację celów. Mapa stanowi graficzny obraz, który ujmuje proces z punktu widzenia wykonywanych w nim operacji oraz opisuje sposób, w jaki łączą się ze sobą jego główne etapy. Mapa procesu powinna odpowiadać na pytania: Co jest w procesie robione? Kto realizuje kolejne funkcje procesu? Jakie informacje są potrzebne, by wypełniać kolejne funkcje procesu? Jakie informacje powstają w procesie? Mapa rejestruje rzeczywisty przebieg procesu, a nie ten, który wynika z dokumentacji. Mapa procesu jest graficznym obrazem procesu w przeciwieństwie do mapy procesów, która pokazuje powiązania między procesami w organizacji [16]. Praca w strukturze procesowej opiera się na działaniu zespołowym, gdzie konieczne staje się wyznaczenie nowych funkcji: operatorów procesów, szkoleniowców oraz właścicieli procesów. Właścicielem procesu powinna być osoba piastująca stanowisko kierownicze, która ma możliwość całościowego spojrzenia na proces i może mieć na niego wpływ [15]. Zgodnie z założeniami podejścia procesowego, do systemu zarządzania w przedsiębiorstwie należy podchodzić całościowo, począwszy od zidentyfikowania wymagań i oczekiwań klienta, poprzez ustalenie, wdrożenie i zarządzanie procesami, zapewnienie niezbędnych do realizacji procesów zasobów, pomiarów i analizy wyników procesów oraz doskonalenie systemu, aż po osiągnięcie zadowolenia klienta. W związku z tym kształtowanie jakości wyrobu obejmuje proces, którego działania umacniają stan pożądaný i prowadzą do ciągłego doskonalenia wyrobu. Uzyskanie pełnej jakości wymaga

podjęcia działań we wszystkich fazach „cyklu życia” wyrobu: w trakcie opracowywania jego koncepcji, w fazie wytwórczej oraz w fazie użytkowania. Działania są podejmowane wśród wszystkich grup pracowniczych, na wszystkich stanowiskach pracy oraz w całym otoczeniu przedsiębiorstwa.

2. Zarządzanie procesami w praktyce produkcyjnej

Przedsiębiorstwo, które było obiektem badań, jest firmą produkcyjną usytuowaną w centralnej Polsce, która produkuje maszyny o małej seryjności, ale dużym skomplikowaniu. Firma ma zintegrowany system zarządzania (ZSZ), który ma na celu m.in. ograniczenie niezgodności w procesach, które są zdefiniowane w przedsiębiorstwie.

W przedsiębiorstwie, które zostało objęte badaniem, można wyróżnić standardowo 3 rodzaje procesów: główne, pomocnicze i zarządzania. Procesy główne są określone zamówieniami lub umowami, z których wynika konieczność stosowania odpowiednich działań i procesów pomocniczych oraz zarządczych, gwarantujących spełnienie wymagań klienta. Planowanie realizacji zamówienia odbywa się na podstawie dostępnych mocy produkcyjnych oraz dostępności potrzebnych materiałów i części kooperacyjnych. Realizacja procesów głównych ma na celu tworzenie wyrobów gotowych, produkcję podzespołów oraz produkcję części zamiennych. Procesy główne mają także na celu zapewnienie jakości wytwarzanych wyrobów. Wynikiem procesu jest produkt gotowy, który zostanie użyty przez klienta indywidualnego. Aby procesy te miały właściwy przebieg, należy zapewnić im odpowiednie zasoby. Tymi działaniami zajmują się działy nieprodukcyjne. Aby obydwa typy procesów były zrealizowane, zostały wyodrębnione także procesy zarządzania, które mają na celu działania dające możliwości podejmowania decyzji na podstawie dostępnych informacji. Za zarządzanie procesami odpowiada szef działu jakości, ale za każdy z procesów w nim zawartych odpowiada odpowiedni kierownik, który opiekuje się dokumentacją opisującą procesy (procedury, instrukcje załączniki, wzory druków). Emisja dokumentów jest prowadzona przez dział jakości na nośnikach elektronicznych z nadzorowanym dostępem. W niektórych przypadkach stosuje się dokumentację w formie papierowej. Dokumenty i zapisy dotyczące procesów są dostępne w miejscach ich użytkowania bądź w ustalonych komórkach organizacyjnych związanych z realizacją procesu. Zgromadzone informacje na temat procesów podlegają weryfikacji i na tej podstawie dokonuje się wyboru metody szczegółowej analizy. Kierownicy procesów wyciągają wnioski z przeprowadzonych analiz, które następnie są podstawą do tworzenia zbiorczych zestawień działań doskonalących proces. Możliwości ograniczenia niezgodności zachodzących w procesach to praca wszystkich grup zawodowych w przedsiębiorstwie. Każdy z procesów jest zidentyfikowany i udokumentowany, ma swojego właściciela, cele i plany realizacji. Naczelne kierownictwo

zna główne procesy i ich wymagania oraz ustala oczekiwania, co do ich efektywności. Dla każdego procesu zostały określone części składowe, których złożoność wymaga stosowania różnych technik, metod i narzędzi zarządzania jakością. Służą one do rejestracji przebiegu procesu, identyfikacji problemu, analizy, a następnie wprowadzania zmian mających na celu ograniczenie niezgodności i ich przyczyn. Wszystkie uprawnienia, obowiązki i zakres odpowiedzialności dla wszystkich stanowisk kierowniczych i innych samodzielnych stanowisk pracy znajdują się w następujących dokumentach: schematy organizacyjne, procedury, wewnętrzne akty normatywne, dyspozycje, polecenia, komunikaty, instrukcje (tab. 1).

Tabela 1

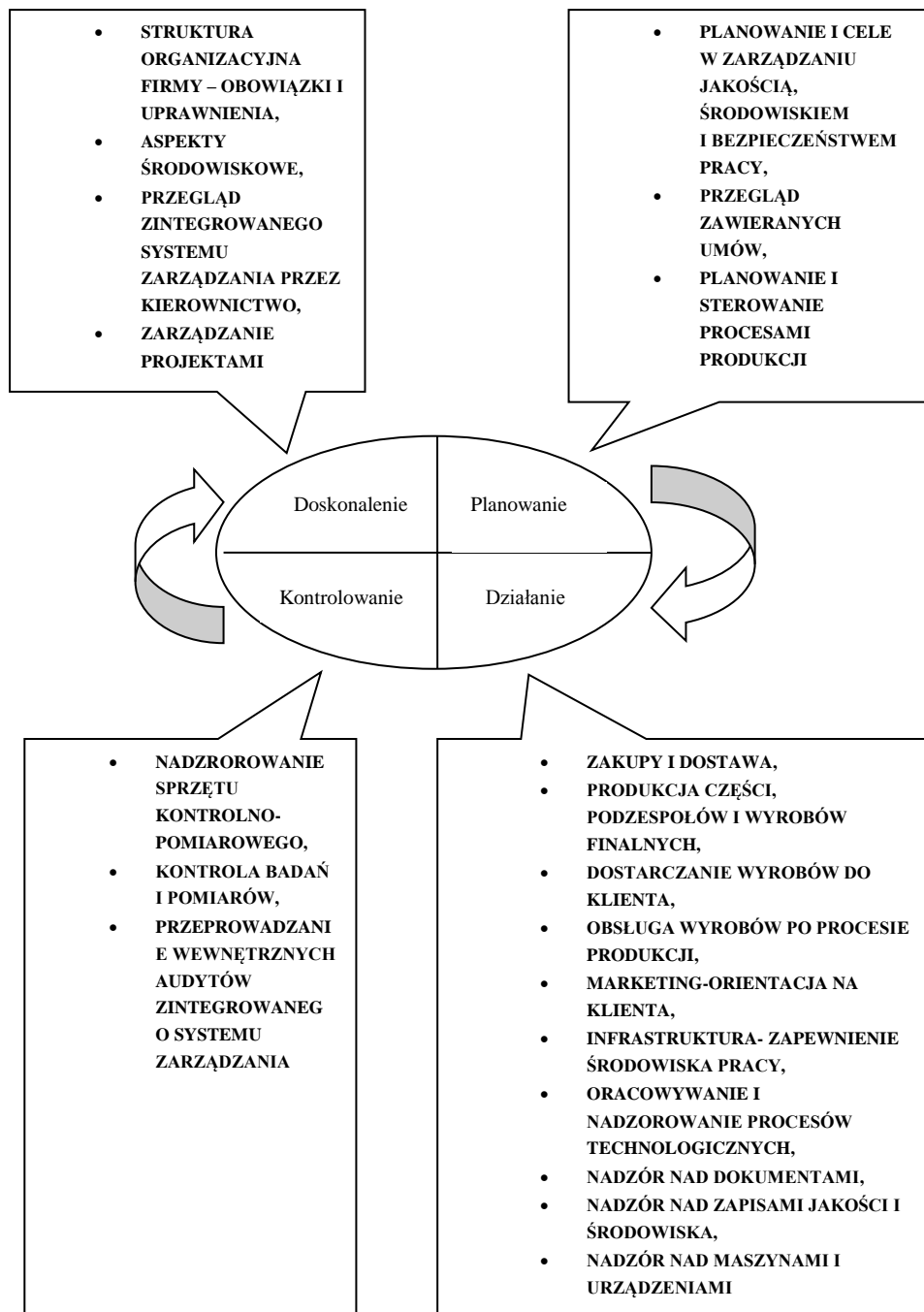
Zakres odpowiedzialności w firmie

Lp.	Zakres odpowiedzialności i uprawnień	OSOBA ODPOWIEDZIALNA
1	Nadzór nad podległymi pionami oraz organizacja w odniesieniu do wyznaczonych zadań.	DYREKTORZY
2	Prawidłowe funkcjonowanie systemów we wszystkich obszarach działania firmy.	PEŁNOMOCNIK
3	Aktualizacja wewnętrznych aktów normatywnych w odniesieniu do struktury i schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa.	DYREKTOR DS. ZASOBÓW LUDZKICH
4	Nadzór nad podległymi działami – organizacja i rozliczanie z przyporządkowanych zadań.	KIEROWNICY WYDZIAŁÓW, DZIAŁÓW
5	Nadzór nad powierzonymi komórkami.	KIEROWNICY WSZYSTKICH SZCZEBLI

Zakres odpowiedzialności, który został zawarty w powyższej tabeli, ma na celu uporządkowanie wszystkich działań w firmie w obszarze m.in. zarządzania jakością. Każda osoba zarządzająca różnymi szczeblami wie, co należy do jej obowiązków, co pozwala unikać problemów z tym związanych.

Zarządzanie jakością przez zarządzanie procesowe, aby spełniało swoją rolę, powinno opierać się na cyklu PDCA. Dlatego na rysunku 2 przedstawione zostały procesy pomocnicze, jakie zostały wyodrębnione w odniesieniu do kolejnych etapów ciągłego doskonalenia.

Na podstawie rysunku 2 można wnioskować, że w zasadzie każdy z procesów można zaklasyfikować do konkretnego etapu cyklu ciągłego doskonalenia. Niemniej jednak niektóre z nich można zaliczyć do kilku etapów np. opracowywanie i nadzorowanie procesów technologicznych. Procesy te, ujęte w cyklu PDCA, powinny zostać ujęte także w odniesieniu do innych parametrów, tj.: nazwa procesu, właściciel procesu, parametry oceny procesu, nazwa procedury lub instrukcji opisującej oraz punkt normy ISO 9001, do której się odnosi. Działanie takie ułatwia ich monitorowanie oraz prowadzenie audytów. W tabeli 2 uwzględniono takie zestawienie w formie ograniczonej do jednego punktu, które zostało zrobione tuż po pierwszym wdrożeniu normy ISO 9001.



Rys. 2. Procesy w firmie produkcyjnej, w strukturze ciągłego doskonalenia według cyklu PDCA

Fig. 2. The processes in a manufacturing company, in the structure of continuous improvement according to the PDCA cycle

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy.

Tabela 2

Zestawienie procedur w firmie w odniesieniu do punktów normy ISO 9001

Lp.	Etap procesu (PDCA)	Procedura	Pkt normy ISO 9001
1.	Planowanie	Planowanie i cele w zarządzaniu jakością, środowiskiem oraz bezpieczeństwem pracy	5.4.1; 5.4.2
2.	Planowanie	Przegląd zawieranych umów	7.2.1
3.	Planowanie	Planowanie i sterowanie procesem produkcji	7.5.1
4.	Wykonanie	Zakupy i dostawy	7.4.1; 7.4.2
5.	Wykonanie	Nadzorowanie procesu produkcyjnego	7.5.2; 7.5.3
6.	Wykonanie	Pakowanie i dostarczanie wyrobów gotowych do klienta	7.5.3
7.	Wykonanie	Monitoring i obsługa wyrobów po procesie produkcji	8.2.1
8.	Wykonanie	Nadzór nad dokumentami	4.2.1
9.	Wykonanie	Nadzór nad zapisami jakości i środowiska	4.2.4
10.	Wykonanie	Marketing – orientacja na klienta	5.2
11.	Wykonanie	Infrastruktura – zapewnienie środowiska pracy	6.4
12.	Wykonanie	Nadzór nad maszynami i urządzeniami do produkcji	6.3
13.	Wykonanie	Zarządzanie projektem	7.3.1
14.	Wykonanie	Opracowanie i nadzorowanie procesów technologicznych	7.5.1; 7.5.2
15.	Kontrola	Nadzór nad sprzętem do kontroli i badań	7.6
16.	Kontrola	Kontrola i badania wyrobów	8.1
17.	Kontrola	Przeprowadzanie wewnętrznych audytów zintegrowanego systemu zarządzania	8.2.2
18.	Doskonalenie	Struktura organizacyjna firmy – obowiązki i uprawnienia	5.1
19.	Doskonalenie	Aspekty środowiskowe	4.3.1
20.	Doskonalenie	Przegląd przez kierownictwo zintegrowanego systemu zarządzania	5.1
21.	Doskonalenie	Zasoby ludzkie – szkolenia	6.1
22.	Doskonalenie	Postępowanie z wyrobem niespełniającym wymagań	8.3
23.	Doskonalenie	Działania korygujące i zapobiegawcze	8.5.2

Od pierwszego wdrożenia systemu zarządzania jakością w firmie wiele się zmieniło w zakresie zarządzania procesami. Kilka procedur zostało wyeliminowanych, przede wszystkim funkcjonowanie kontroli inspekcyjnej. Oprócz tego zostały stworzone nowe procedury i instrukcje, m.in.:

- nadzorowanie aktów prawnych, sterowanie operacyjne, gospodarka odpadami, zarządzanie emisjami, monitorowanie i pomiary, reagowanie na wypadki przy pracach (do punktu 4 normy),
- wymagania dla firm zewnętrznych, związane z coraz częstszym korzystaniem z usług firm outsourcingowych. Komunikacja w zarządzaniu środowiskiem i bezpieczeństwem, bezpieczeństwo, identyfikacja zagrożeń i oceny ryzyka (do punktu 5 normy),
- zasady ruchu pojazdów (do punktu 6 normy),
- pilna zmiana konstrukcyjna, raportowanie i ewidencja w razie awarii zintegrowanego sterowania produkcją (do punktu 7 normy).

Wszystkie nowe procedury zostały wprowadzone na skutek zmian w kolejnych edycjach normy PN – EN ISO 9001, większego zaangażowania w aspekty ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa pracy, zmiany strategii firmy z kontroli jakości na zapewnienie jakości czy świadomego podejścia do działań korygujących i zapobiegawczych w firmie wskutek pojawiających się niezgodności. Jest to przykład na to, że system zarządzania jakością przez zarządzanie procesami rzeczywiście w przedsiębiorstwie dobrze funkcjonuje.

3. Podsumowanie

Zarządzanie procesami na podstawie kryterium, jakości może być zorientowane bezpośrednio na wyrób lub na proces. W pierwszym przypadku podstawowy element zarządzania stanowi kontrola wyrobu. Orientacja procesowa, wykorzystując założenie, że jakość wyrobu jest bezpośrednio uzależniona, od jakości procesów, w których ten wyrób powstaje, stawia na stabilność i efektywność tych procesów, które są wynikiem współzależności i współdziałania wielu czynników, które mają znaczący wpływ na ostateczny wynik [8]. Każda organizacja jest na tyle dobra, na ile efektywne są jej procesy, czyli zarządzana w sposób gdzie stawiane cele są zgodne z potrzebami klientów. Nadrzędnym zadaniem każdej organizacji jest skuteczna realizacja przyjętej przez nią strategii. Wiąże się to z bieżącym oraz efektywnym wdrażaniem optymalizowanych procesów. Przede wszystkim należy wybierać te procesy, które powinny być w pierwszej kolejności usprawniane. Jednocześnie do sprawnego zarządzania jakością niezbędne jest sporządzenie szczegółowych analiz z działalności przedsiębiorstwa. Kolejnym ważnym aspektem jest zaprojektowanie stanu pożądanego, a także wdrożenie cyklu ciągłego doskonalenia. Podsumowując możemy stwierdzić, że badane przedsiębiorstwo stanowi wzorzec do naśladowania, bowiem ukazuje aktywne zarządzanie wraz z rozbudowanymi procesami usprawniania. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć bez norm i procedur, które w dalszym ciągu należy usprawniać.

Bibliografia

1. Bieganowski A., Bartnik G.: Kryteria podziału procesów w organizacjach. *Problemy Jakości*, nr 6, 2002.
2. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. Caplan F.: *The quality system. A sourcebook for managers and engineers*. Canton Book Co, 1980.
4. Deming W.E.: *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. Nippon Kagaku Gijutsu Renmei, Tokio 1950.
5. Dendura K.: *Pojęcia, struktura i analiza procesu*. Materiały konferencyjne, Szczyrk 2001.
6. Kindlarski E.: *Jakość wyrobów*. PWN, Warszawa 1988.
7. Kopera S.: *Uwarunkowania implementacji podejścia procesowego w środowisku wdrożeniowym systemów korporacyjnych*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzania*, z. 37, 2002.
8. Lock D.: *Podręcznik zarządzania jakością*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Manganelli R.L., Klein M.M.: *Reengineering*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
10. PN-EN ISO 9000: *Systemy zarządzania jakością – pojęcia i terminologia*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008.
11. PN-EN ISO 9001: *Systemy zarządzania jakością – wymagania*. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008.
12. Rączka M.: *Zarządzanie procesami w systemie jakości wg norm ISO 9000*, [w:] Wawak T. (red.): *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*. Tom 3. Wyd. Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 2000.
13. Skowroński A.: *Meandry procesowego zarządzania*. *Problemy Jakości*, nr 3, 2002.
14. Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
15. Skrzypek E., Hoffman M.: *Rola i funkcje zarządzających procesami w systemie przedsiębiorstwa*. *Problemy Jakości*, nr 8, 2007.
16. Stawicka T.: *Identyfikowanie procesów w firmie*. *Manager*, nr 4, 2004.

Abstract

Meeting the requirements of PN-EN ISO 9001 provides an opportunity for good governance in the organization by process approach. This article presents the results of studies in which a company in a very reliable approaches to this topic. The company is defined

division of duties procedures and instructions are described and ranked according to requirements of the standard and the principles of continuous improvement. Properly prepared documentation ensures that the product complies with the requirements of the customer – supervising the quality of the product, which is the basis of quality management.