

Joanna TOCZYŃSKA

Politechnika Śląska w Gliwicach

Wojciech KURKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu Wydział zamiejscowy w Chorzowie,
UGINE&ALZ Polska Sp. z o. o.

ANALIZA PROCESÓW DOKUMENTOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ASPEKCIE ORGANIZACYJNYM

W dobie integracji europejskiej i globalizacji rynków międzynarodowe certyfikaty stają się gwarancją jakości produktów, budują zaufanie i lojalność kontrahentów. Artykuł przedstawia zakres dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością opartego o normę ISO 9001:2000 oraz proponowane rozwiązania dotyczące jej opracowania. W dalszej części przedstawiono praktyczne uwagi na temat organizacji procesów dokumentowania. Artykuł ma na celu zaprezentowanie ścieżek i problemów, jakie trzeba przejść by stworzyć system dokumentacji zgodny z ISO 9001:2000, dokonać *analizy* tych procesów identyfikując trudności poszczególnych etapów oraz możliwości ich rozwiązania w praktyce.

1. WPROWADZENIE

W dobie globalizacji rynków oraz integracji europejskiej gwarancja jakości produktów i usług odgrywa szczególną rolę. Kontakty handlowe pomiędzy kontrahentami odbywają się na podstawie wzajemnego zaufania, gdyż działanie na globalnym rynku dóbr i usług nie zawsze daje możliwość wzajemnej weryfikacji. Zaufanie takie budują międzynarodowe certyfikaty jakości, stanowiące na obecnym międzynarodowym rynku gwarancje solidności firmy i jakości jej produktów. Również w sferze lokalnej uzyskanie certyfikatu jakości może być sposobem na poprawę efektywności funkcjonowania firmy oraz na zwiększenie zadowolenia klientów poprzez coraz lepsze spełnianie ich wymagań. Na podstawie badań przeprowadzonych przez K. Lisiecką potwierdzona została teza, że certyfikacja zgodna z normami ISO serii 9000 może być traktowana według rachunku opłacalności inwestycji i jest opłacalna¹. W związku z tym zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach staje się coraz bardziej atrakcyjne i coraz bardziej przydatne i korzystne dla nich. Wiedza na temat Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) ISO jest szeroko przedstawiana w publikacjach polskich autorów, jak również

¹ K. Lisiecka, *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii 9000 się opłaca?*, „Problemy jakości”, 2003, nr 3 marzec, s. 4-7.

w tłumaczeniach z literatury anglojęzycznej. Większość publikacji daje dobre podstawy do zapoznania się z tematem, lecz nie wyjaśnia wielu *problemów* związanych z samym procesem wdrażania, w tym dokumentowania systemu, a to nie daje możliwości dogłębnego poznania zasad wdrożenia systemu. Niniejsze opracowanie w *większej mierze jest poświęcone praktycznym aspektom dokumentowania systemu jakości* według serii norm ISO 9000 oraz *procesom ich organizacji*. Artykuł ma na celu zaprezentowanie ścieżek i problemów, jakie trzeba przejść by skutecznie stworzyć system dokumentacji zgodny z ISO 9001:2000, dokonać *analizy* tych procesów identyfikując trudności każdego etapu i możliwości ich rozwiązania w praktyce. Analiza przeprowadzona została w oparciu i na przykładach spółki należącej do branży stalowej „Ugine&Alz Polska Sp.z o.o.” w latach 2004-2006.

2. ZAKRES DOKUMENTACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

„Organizacja powinna ustanowić, udokumentować, wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością (...)” - głosi norma ISO 9001:2000². A zatem na podstawie serii norm ISO 9000 system zarządzania jakością należy udokumentować. Każda organizacja ma możliwość udokumentowania swojego systemu jakości w dowolnej formie i ilości byle by ta dokumentacja była w stanie wykazać skuteczność planowania, działania i nadzorowania systemu oraz wykazać zdolność organizacji do ciągłego doskonalenia swoich procesów, a także całego systemu zarządzania jakością. Dokumentacja systemu zarządzania jakością w swym klasycznym ujęciu zawiera:

- 1) politykę jakości i cele dotyczące jakości;
- 2) księgę jakości;
- 3) udokumentowane procedury;
- 4) instrukcje pracy (instrukcje stanowiskowe);
- 5) formularze;
- 6) plany jakości;
- 7) specyfikacje;
- 8) dokumenty zewnętrzne;
- 9) zapisy.

Dokumentacja może być utrzymywana na dowolnym rodzaju nośnika i w dowolnej formie. Dokumentując system jakości należy porównać wymagania normy ze specyfiką swojej organizacji, zdefiniowanymi procesami, ich złożonością i wzajemnymi powiązaniami. Dokumentacja dla każdej organizacji ma bardzo specyficzny indywidualny charakter, gdyż zależy ona od wielkości organizacji, jej struktury organizacyjnej oraz kompetencji personelu.

Zalecane jest również by dokumentacja systemu jakości była napisana językiem (terminami) definiowanymi przez normę ISO 9000:2000³. Jeszcze jednym aspektem, na który należy zwrócić uwagę, jest ujęcie w dokumentacji *planów dotyczących jakości*: chcąc spełnić wymóg doskonalenia systemu musimy to doskonalenie zaplanować, gdyż każdy proces powinien być

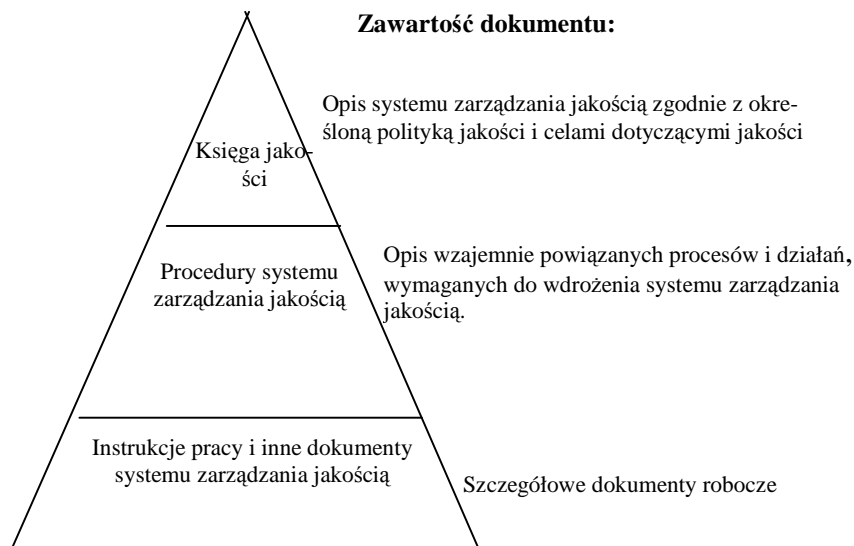
² PN-EN ISO 9001 wrzesień 2001, *Systemy Zarządzania Jakością, Wymagania*.

³ PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001, *Systemy Zarządzania Jakością, Podstawy i Terminologia*.

zaplanowany i wykonany w odniesieniu do ustalonych wymagań i specyfikacji. Nie wszystkie zmiany w organizacji udaje się dokonać w przygotowaniach do certyfikacji, – więc po spełnieniu podstawowych wymagań normy resztę zmian, jakie zamierzamy dokonać możemy przedstawić audytorom jako *plany jakości*. Planem jakości może być, na przykład roczny plan szkoleń w danej jednostce bądź zaplanowanie reorganizacji procesu by wyeliminować sytuacje zwiększające ryzyko pogorszenia jakości produktu.

Struktura dokumentacji systemu zarządzania jakością może być utworzona na bazie wymagań Normy ISO 9001:2000 bądź też może odpowiadać układowi i powiązaniom procesów ustanowionych w firmie. Klasyczną strukturę układu dokumentacji obrazuje się w postaci piramidy (rys. 1).

Rys. 1. Typowa hierarchia dokumentacji systemu zarządzania jakością



Źródło: Raport techniczny ISO/TR 10013, Załącznik A (informacyjny).

3. PROCESY DOKUMENTOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Jak pokazują badania, procesy zarządzania przez jakość napotykają się na szereg przeszkód i barier związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością. Badacze zwracają uwagę, m.in. na: „mentalność ludzi i ich opór wobec zmian, brak czasu na prace wdrożeniowe, trudności w interpretowaniu wymagań zawartych w normie ISO 9001:2000, biurokrację związaną z udokumentowaniem i wdrożeniem systemu, wysokie koszty dostosowania organi-

zacji... do wymagań”⁴, „pewne niezgodności ocen przedsiębiorców i klientów, które ujawniają się na linii jakość usług a satysfakcja klienta”⁵ i in. Aby zredukować przynajmniej niektóre z wymienionych problemów, w dalszej części opracowania dokonamy próby przeanalizowania poszczególnych elementów dokumentacji systemu jakości oraz procesów jej tworzenia. Analiza została przeprowadzona w oparciu o wywiady, obserwacje, podsumowanie doświadczeń bezpośrednich kreatorów i wykonawców prac wdrożeniowych norm ISO, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań organizacyjnych, jakie zastosowane w okresie tworzenia dokumentacji jakości dla firmy UGINE&ALZ Polska; dokumentacja ta została samodzielnie opracowana w spółce w okresie 9 miesięcy, od października 2004 do czerwca 2005.

Proces dokumentowania należałoby zacząć od “orędzia” zarządu firmy w sprawie jakości, tzn.: *Polityki Jakości*. Ten dokument zazwyczaj jest jedno stronicowy umieszczany w Księdze Jakości lub funkcjonujący poza nią. W tym dokumencie zawarta jest deklaracja zarządu firmy do wypełnienia wytyczonych celów jakościowych, zapewnienie o swoim zaangażowaniu w system oraz o zapewnieniu, że dostarczy wszystkich niezbędnych zasobów do utrzymywania tego systemu. Zawiera się także oświadczenie, że wszyscy pracownicy dołożą wszelkich starań by wypełnić założenia systemu jakości. Powinno się także oświadczyć, że system będzie ciągle doskonalony. Polityki jakości różnych firm przybierają różną formę i treść, lecz zawsze powinny zawierać zobowiązanie do spełnienia wymagań normy oraz swoich klientów w jak najlepszym stopniu. Dokument ten powinien być jakościową wizytówką firmy, dlatego też zazwyczaj w ozdobnej formie, w ramce jest wywieszany w widocznym miejscu w firmie, tak by wszyscy pracownicy i klienci mogli się z nim zapoznać.

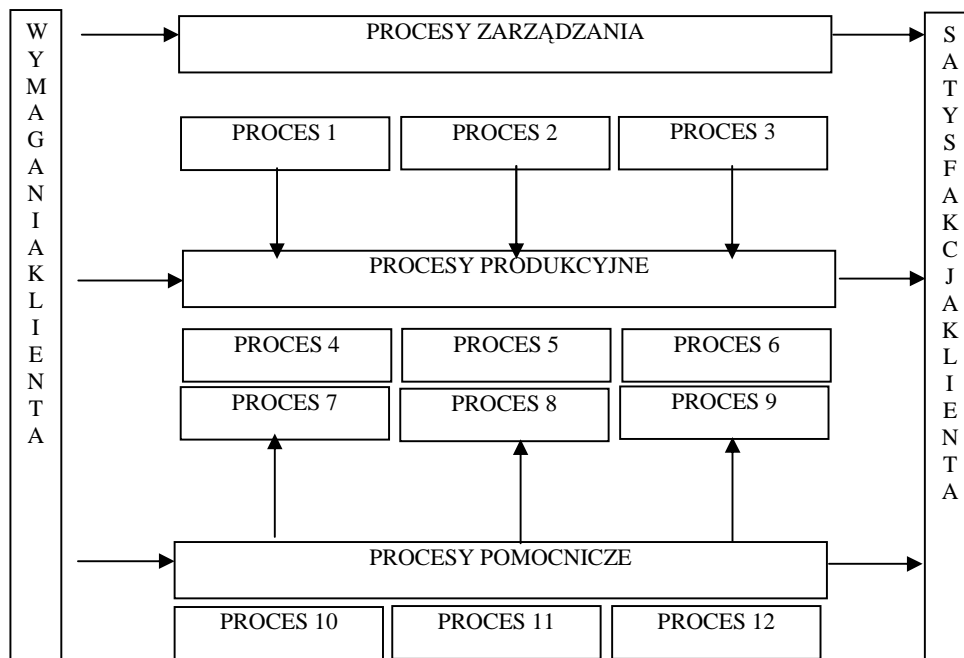
Kolejnym dokumentem jest *Księga Jakości*. Księga dla każdej organizacji posiada inną formę i zawartość, zależy jak zwykle od charakteru jednostki i specyfiki jej działalności. Nie-wielkie organizacje mogą zawrzeć całą swoją dokumentację systemu zarządzania jakością w jednej Księdze łącznie z udokumentowanymi procedurami, natomiast duże koncerny międzynarodowe będą posiadały osobną Księgę dla każdego oddziału. Obecnie po nowelizacji Normy ISO w 2000 roku jest większa dowolność przy tworzeniu Księgi, może ona zawierać tylko dokumenty opisujące procesy, a procedury i pozostałe dokumenty będą funkcjonowały poza nią. Takie podejście do Księgi jest możliwe, gdy Specjalista ds. Jakości w firmie ma już za sobą kilka wdrożeń i wie, na co zwracać uwagę by niczego nie pominąć i nie “uszkodzić” systemu zarządzania jakością. Natomiast my postaramy się tu trzymać *ujęcia klasycznego* Księgi Jakości. W tej postaci Księga swoją strukturą odpowiada strukturze normy – czasami nawet spis treści jest taki sam. Na pierwszej stronie podaje się, kto sporządził daną Księgę, kto ją sprawdził i kto zatwierdził oraz datę i numer wydania. Księga powinna zawierać powołanie się na odpowiednią normę dotyczącą systemu zarządzania jakością. Następnie można krótkiej prezentacji firmy: jej lokalizacji, charakteru, rodzaju prowadzonej działalności oraz historii. Następnie można umieścić Politykę Jakości z celami jakościowymi. W Księdze po-

⁴ J.Klimek, *Jakość i zarządzanie przez jakość jako wyznaczniki nowych perspektyw konkurencji na rynku europejskim*, [w]: Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach. Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, TNOiK Katowice, Katowice 2007, s. 368.

⁵ J.Staszewska, *Jakość usług, a satysfakcja klienta w budowaniu układów relacyjnych*, [w]: Marketing relacyjny w przedsiębiorstwach i instytucjach rynkowych, red. Milic R., PARA, Katowice 2005, s. 54.

winno się też zamieścić jej strukturę organizacyjną, odpowiedzialność i uprawnienia – najlepiej jest to uczynić przez zamieszczenie schematu organizacyjnego lub też można opisać zadania na poszczególnych stanowiskach. Jeśli chodzi o prezentację ogólną firmy i jej systemu jakości, dobrze jest też zamieścić *Mapę Procesów* – prezentującą działalność firmy w ujęciu procesowym. Firma mając zidentyfikowane procesy powinna jednoznacznie zaprezentować ich strukturę, wzajemne powiązania i oddziaływania – najlepiej zrobić to poprzez *Mapę Procesów*. Żeby zilustrować, jak taka mapa wygląda, zaprezentujemy to na przykładzie (rys. 2).

Rys.2. Mapa procesów



Źródło: opracowanie własne

To, co możemy powiedzieć na podstawie tej Mapy to, że każda firma stoi pomiędzy wymaganiami klienta a jego satysfakcjonowaniem. Jednostka organizacyjna każdym swym działaniem powinna dążyć do tego by spełnić wymagania klienta i osiągnąć u niego jak największy poziom satysfakcji. Na satysfakcję klienta pracują nie tylko procesy wytwórcze, lecz wszystkie, jakie zidentyfikowano w organizacji, gdyż tworzą one jeden spójny mechanizm współzależności. Taką Mapę warto poprzeć *opisem procesów* w celu uniknięcia wątpliwości u audytorów i wszelkich stron zainteresowanych. Opis ten może być minimalny, tzn.: opis wejść przetwarzanych na wyjścia z przydzieleniem odpowiedzialności bądź też przyjąć formę

bardziej zaawansowaną w postaci algorytmów wykonania, schematów uzupełnianych opisem tekstowym. Jeśli powołujemy się na jakieś dokumenty, to powinny być one załączone do Mapy Procesów, możemy również dodać do niej listę załączników. Użyteczną rzeczą jest podać (jeśli nie opieramy struktury Księgi na strukturze normy) powiązania poszczególnych rozdziałów Księgi z odpowiednimi punktami normy.

Następnym etapem w hierarchii dokumentacji są *udokumentowane procedury*. Co to jest „procedura”? Norma ISO 9000:2000 podaje następującą definicję: „procedura to ustalony sposób przeprowadzenia działania lub procesu”⁶. Generalnie mówiąc procedura to opis: jak, w jakiej kolejności coś jest wykonywane i przez kogo. Wiele firm tworzy dla każdego wymagania normy procedurę. Jest to trochę działanie na wyrost (w większości wypadków), choć pewnie zdarzają się organizacje o skomplikowanych procesach technologicznych i organizacyjnych, gdzie takie działanie jest uzasadnione. Założmy jednak, że tworzymy dokumentację dla polskiej firmy w sektorze MŚP. W tym przypadku, naszym zdaniem, najlepiej jest dokonać minimalnych opisów procesów, a w tych etapach działania procesów, w których mogą być niejasności co do kolejności prawidłowego przebiegu procesu, należy ustanowić procedurę. Jedno, o czym należy pamiętać to, że norma ISO 9001:2000 stawia wymagania ustanowienia sześciu obowiązkowych procedur. Trzeba się dobrze wczytać w normę, żeby je odszukać, zbiorczo prezentują się następująco:

- Procedura nadzoru nad dokumentami
- Procedura nadzoru nad zapisami
- Procedura auditów wewnętrznych
- Procedura działań korygujących
- Procedura działań zapobiegawczych
- Procedura postępowania z wyrobem niezgodnym

Pierwsze dwie procedury dotyczą ustanowienia kontroli nad zapisami (dowodami przeprowadzonych działań), dokumentami istotnymi z punktu widzenia jakości. Kolejna procedura dotyczy okresowego sprawdzania funkcjonowania systemu jakości. Następne dwie często są ujmowane w jedną i dotyczą działań usprawniających i korygujących w całym systemie oraz metod dokonywania tych działań i ich zatwierdzania. Ostatnia z wymienionych procedur reguluje postępowanie z wyrobami, które nie spełniają oczekiwań organizacji czy klientów.

Procedury mogą mieć podobnie jak opisy procesów różną postać. Najpopularniejszą formą jest forma opisowa, lecz jest trudniejsza w odbiorze niż np. algorytm postępowania lub schemat. Zdaniem autorów, najlepszą formą jest połączenie obydwu sposobów, tzn. przedstawienie algorytmu popartego krótkimi opisami. Nie jest to regułą, tylko zasadą ogólną, ponieważ wiadomo, że np. proces technologiczny można opisać tylko algorytmem, bo jest to działanie etapowe i usystematyzowane; natomiast procedurę satysfakcji personelu lepiej zrobić tylko w formie opisowej, gdyż jest to działanie o charakterze jakościowym a nie ilościowo-etapowym.

⁶ PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001, Systemy Zarządzania Jakością, Podstawy i Terminologia.

Zaleca się w normie i wszelkich publikacjach na te tematy by procedura zawierała pewne stałe elementy. Część z nich takich jak: tytuł, odpowiedzialność, data, edycja są ujęte w tabelce umieszczanej w nagłówkach stron (rys.3).

Rys.3. Nagłówek procedury

LOGO FIRMY	PROCES NR	DATA:
	TYTUŁ PROCEDURY	EDYCJA:
		STRONA:

SPORZĄDZIŁ: nazwisko: stanowisko: podpis:	SPRAWDZIŁ: nazwisko: stanowisko: podpis:	ZATWIERDZIŁ: nazwisko: stanowisko: podpis:
--	---	---

Źródło: opracowanie własne

Do tak opisanej procedury dobrze jest określić cel procedury (czyli co chcielibyśmy uregulować poprzez powołanie tej procedury do życia), następnie przedmiot procedury (co reguluje) oraz zakres (czyli kogo ta procedura dotyczy – jakich stanowisk lub komórek organizacyjnych). Można także wymienić dokumenty powiązane z tą procedurą oraz specyficzne terminy i definicje użyte do opisu: mogą to być na przykład symbole komórek organizacyjnych. Po takim opisaniu cech procedury można przystąpić do meritum, czyli opisu działań. Forma i szczegółowość jest dowolna, ale warto zwrócić uwagę na złożoność opisywanych działań oraz na umiejętności i wyszkolenie personelu, dla którego jest pisana ta procedura. Po uwzględnieniu takich czynników, pisząc procedurę trzeba zawrzeć w niej określone informacje opisujące dany proces. Należy wyszczególnić odrębne etapy działania, określić zasoby na wejściu i wyroby (zamierzone/niezamierzone) na wyjściu, wyszczególnić generowane zapisy dokumentujące poszczególne etapy, określić dokumentację, wyznaczyć etapy działania wymagające nadzoru oraz na koniec wykazać, że proces jest *kontrolowany* i podać metody kontroli oraz zapisy dokumentujące tą kontrolę. Mnogość tych elementów może wydawać się skomplikowana, ale tak naprawdę tworzą one jednolity system powiązań.

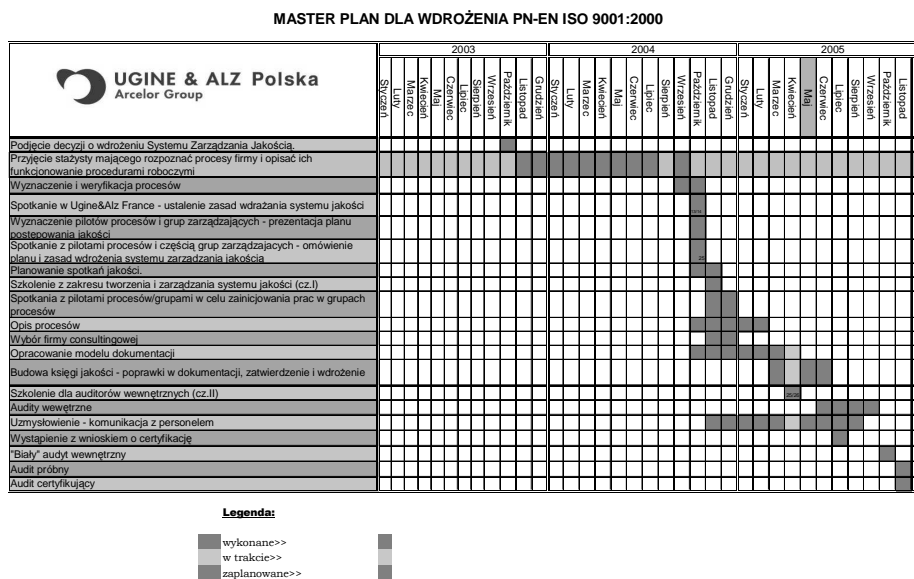
Istotnym elementem dokumentowania są *instrukcje pracy*: pozwalają na zapisanie wszystkich czynności, jakie powinien wykonać pracownik by zrealizować dany etap działania, dobrze jest też określić minimalne kompetencje, jakie taki pracownik powinien posiadać na danym stanowisku. Pracownicy wykonując swoje zadania w ramach danego procesu zapisują niekiedy dane o zgodności (bądź nieotrzymaniu) rezultatów z wymaganiami systemu zarządzania jakością. Tak wygląda dokumentacja opisująca system zarządzania jakością.

4. PRAKTYCZNE ASPEKTY ORGANIZACJI PROCESU DOKUMENTOWANIA

W tym miejscu artykułu omówimy od strony praktycznej procesy dokumentowania SZJ według norm ISO, mianowicie: jak w praktyce *zorganizować działania* dokumentujące system zarządzania jakością. Istnieje wiele firm doradczych, które oferują pomoc w dokumentowaniu, można wybrać taką drogę, ale ma ona swoje wady. Niektórzy idą jeszcze bardziej na

skróty i próbują kupić dokumentację innej firmy, lecz takie działanie najlepiej odrzucić zaraz na początku. Po pierwsze, każda organizacja jest inna i nie da się pracować na czyjejś dokumentacji. Po drugie nawet, jeśli udałoby się przemknąć przez certyfikację takiej firmie z kupioną dokumentacją, to kiedyś taki zaszczerpiony organizm padnie – gdyż firma będzie poświęcała swój czas i potencjał na utrzymywanie sztucznego tworu tylko dla posiadania certyfikatu. Więc nie tędy droga. Pozostaje nam napisać samemu dokumentację lub zlecić to konsultantom i zrobić to pod ich dyktando. Nie wszystkie firmy consultingowe są w stanie sprostać naszym wymaganiom i potrzebom, a te z największym doświadczeniem mogą żądać zbyt wiele jak na nasze możliwości finansowe. Więc bierzemy się sami za pisanie, i tu pojawia się problem: okazuje się, że nie jesteśmy specjalistami od jakości i nie wiemy, od czego zacząć. Najlepiej jest odbyć szkolenie w tym zakresie, począwszy od najwyższego szczebla managementu po pracowników szeregowych. Gdy uzyskaliśmy już jako taką wiedzę na ten temat Zarząd powinien z pośród siebie wybrać Pełnomocnika ds. Jakości, który będzie koordynował prace nad opisywaniem jakości. W praktyce Pełnomocnikiem najczęściej zostaje kierownik średniego szczebla bądź specjalnie przeszkolony pracownik. Następnie planujemy nasze prace projakościowe, – czyli sporządzamy master-plan jakości (rys. 4), tzn. rozpisujemy w czasie czynności podejmowane w celu opisanie systemu jakości w firmie.

Rys. 4. Master plan wdrożenia PN-EN ISO 9001:2000 (maj 2005).



Wersja z dnia:14/04/05 opracował: W.KURKA zatwierdził: O.DUPONT

Źródło: opracowanie własne.

Prace najlepiej jest zorganizować na zasadzie grup procesowych. Co to oznacza? Mianowicie Pełnomocnik w ramach danego procesu powołuje grupy pracownicze (związane z tym procesem plus jakąś osobę niezwiązaną z danym zakresem działań, która będzie w stanie spojrzeć na zagadnienie „świeżym okiem”), w każdej takiej grupie wybiera się opiekuna procesu, który koordynuje prace. Działania grup najlepiej oprzeć o miesięczny plan spotkań poszczególnych grup. W takim przypadku unikamy dezorganizacji podstawowej działalności firmy, – bo przecież tworzenie systemu jakości nie może zatrzymać działalności firmy. Tak oto grupy spotykają się zgodnie z planem. Najpierw powinno się ustalić stan aktualny wszystkich czynności i działań w firmie. Następnie konfrontuje się to z wymaganiami normy i klientów. Jeśli pojawi się problem, który wymaga zmian w dotychczasowej organizacji firmy, najlepiej powołać intergrupowy zespół do rozwiązania danego problemu bądź złożyć projekt zmian do zarządu wraz z uzasadnieniem. Drobniejsze zmiany i dostosowania grupy mogą zorganizować we własnym zakresie. By informować o wszystkim kierownictwo i nadzorować realizację master-planu można wprowadzić raporty z każdego spotkania. Raport taki może zawierać listę uczestników, datę spotkania, plan spotkania oraz notatkę z działaniami, jakie należy podjąć do terminu następnego spotkania z przydzieleniem odpowiedzialności.

W taki przedstawiony tu sposób możemy samodzielnie zorganizować tworzenie dokumentacji przez naszych pracowników. Gdy nie mamy pewności, że robimy to odpowiednio dobrze zawsze możemy skonsultować się ze specjalistyczną firmą, ale tworząc system samodzielnie uzyskujemy to, że jest on dla nas bardziej przyjazny i użyteczny oraz rzeczywiście podniesie on jakość funkcjonowania firmy, ponadto stworzymy dowód naszej solidności dla naszych klientów.

LITERATURA

- [1] Klimek J., *Jakość i zarządzanie przez jakość jako wyznaczniki nowych perspektyw konkurencji na rynku europejskim*, [w]: Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjność w przemyśle i usługach. Praca zbiorowa pod red. J. Pyki, TNOiK Katowice, Katowice 2007, s. 368.
- [2] Lisiecka K., *Czy certyfikacja systemu jakości wg norm ISO serii 9000 się opłaca?*, „Problemy jakości” 2003, nr 3 marzec, s.4-7.
- [3] PN-EN ISO 9001 wrzesień 2001, *Systemy Zarządzania Jakością, Wymagania*
- [4] PN-EN ISO 9000 wrzesień 2001, *Systemy Zarządzania Jakością, Podstawy i Terminologia*
- [5] *Raport techniczny ISO/TR 10013, Załącznik A (informacyjny)*
- [6] Staszewska J., *Jakość usług a satysfakcja klienta w budowaniu układów relacyjnych*, [w]: Marketing relacyjny w przedsiębiorstwach i instytucjach rynkowych, red. Milic R., PARA, Katowice 2005, s. 52-55.

ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM DOCUMENTING PROCESSES IN ORGANIZATIONAL ASPECT

In the day of European integration and markets globalization, international certificates become warranty of the products quality, build contractors' confidence and loyalty. The article presents a scope of Quality Management System based on the ISO 9001:2000 norm documentation and proposed solutions referring to its writing out. In the farther part it has been presented practical comments in the subject documenting processes' organization. The article has a purpose to present paths and problems, which are required to pass regarding to generate documentation system coincident with ISO 9001:2000, to perform analyze of these processes, identifying difficulties respective stages and possibilities their solution in practice.