

dr inż. Henryk Wyrębek
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Systemowe zarządzanie organizacjami zhierarchizowanymi

System management in hierarchical organizations

Streszczenie: W obecnych czasach coraz częściej kładzie się nacisk na wzrost jakości obsługi klienta w organizacjach publicznych. Zmiany zachodzące na wciąż integrującym się rynku europejskim, wymuszają również od organizacji zhierarchizowanych przystosowania się. Systemowe zarządzanie organizacjami zhierarchizowanymi poprzez opracowanie i wdrożenie sformalizowanych systemów zarządzania może przyczynić się do podniesienia ich skuteczności i sprawności. W praktyce zarządzania organizacjami o strukturach zhierarchizowanych coraz częściej można dostrzec próby wdrażania systemów: zarządzania jakością, zarządzania środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy czy zarządzania bezpieczeństwem informacji. W artykule podjęto próbę oceny funkcjonowania systemu zarządzania jakością w Oddziale X Urzędu Celnego. Do realizacji przyjętego celu artykułu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem technik ankiety i wywiadu.

Słowa kluczowe: system zarządzania jakością, procedury, audyt wewnętrzny, działania korygujące i zapobiegawcze, Służba Celna

Abstract: Nowadays, more and more emphasis is placed on improving the quality of customer service in public organizations. Changes in the still integrating European market also force hierarchical organizations to adapt to the new conditions. System management in hierarchical organizations through the development and implementation of formalized management systems can help to increase their effectiveness and efficiency. In practice, in the management of organizations with hierarchical structures more and more attempts to implement systems such as: quality management, environmental management, occupational health and safety and information security management can be seen. The article attempts to assess the functioning of the quality management system in the Department of X Customs Office. For the attainment of the purpose of the article a method of diagnostic survey using questionnaires and interview techniques was used.

Keywords: quality management system, procedures, internal audits, corrective and preventive action, the Customs Service

Wstęp

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się podejście systemowe, czyli narzędzie badania i analizy problemów organizacji z punktu widzenia

nauki o systemach¹. Systemowość oznacza rozpatrywanie dowolnego problemu, jego elementów, właściwości i relacji w związkach przyczynowo-skutkowych oraz w zależnościach wewnętrznych i w powiązaniach z otoczeniem.

System zarządzania jakością jest podsystemem ogólnego systemu zarządzania organizacją.

Można wyodrębnić następujące cechy systemu zarządzania jakością²:

- stanowi narzędzie rozdziału i uporządkowania zakresu obowiązków oraz uprawnień kompetencji pracowników,
- podaje reguły i wymogi stawiane procesom,
- służy poprawie wewnętrznego klimatu pracy,
- chroni pracowników przed stresem,
- umożliwia osiągnięcie założonego poziomu jakości,
- gwarantuje stabilność cech,
- zwiększa zaufanie dotyczące przestrzegania ustalonego poziomu jakości wyrobu lub usługi,
- umożliwia zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa w kraju i za granicą,
- zwiększa skuteczność ekonomiczną,
- tworzy podstawy do motywacji pracowników,
- umacnia bezpieczeństwo,
- umożliwia polepszenie organizacji na jej wszelkich poziomach,
- eliminuje niepewność działania,
- zabezpiecza przed wadliwością i jej skutkami,
- chroni klienta przed możliwością natknięcia się na wyrób bądź usługę nieodpowiedniej jakości,
- funkcjonujący system jakości stwarza gwarancję spełnienia oczekiwań klienta,
- umożliwia zmianę podejścia do klienta zewnętrznego i większą troskę o niego,
- służy wzrostowi wiarygodności firmy,
- tworzy bazę do zaufania między aktualnymi i przyszłymi klientami i dostawcami.

System zarządzania jakością jest określony w pięciu podstawowych aspektach: celowościowym, strukturalnym, podmiotowym, funkcjonalnym i instrumentalnym (tab. 1).

¹ St. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012, s. 74.

² E. Skrzypek *Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 10, s. 9.

Tabela 1. Aspekty systemu zarządzania jakością

Aspekt	System zarządzania jakością
celowościowy	Klasyfikator celów systemu zarządzania jakością, warunki współdziałania między podmiotami, które wpływają na jakość (podział pracy i specjalizacja, koncentracja działań dot. jakości, system informacji menedżerskiej, system motywacyjny)
strukturalny	Status podmiotu gospodarczego, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, struktura systemu zarządzania jakością
podmiotowy	Jednostki organizacyjne zajmujące się jakością, komisje ds. jakości, audytorzy, wyposażenie techniczne (aparatura pomiarowa, oprogramowanie, stanowiska doświadczalne)
funkcjonalny	Klasyfikator funkcji zarządzania jakością, system decyzyjny jakości, procedury identyfikacji, nadzoru i kontroli, systemy wspomagające zarządzanie jakością
instrumentalny	Techniki zarządzania (przez cele, motywację, wyjątki, techniki organizatorskie, inne), zasoby materiałowe, wyrobów gotowych, infrastruktur

Źródło: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1995, s. 182-183.

Uwarunkowania procesu opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością w organizacji

Opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania jakością jest pracochłonnym i złożonym procesem, wymagającym zaangażowania znaczących środków osobowych oraz finansowych.

Do głównych działań związanych z wdrożeniem systemu zarządzania jakością w organizacji w tym również organizacji o strukturach zhierarchizowanych należą:

- Określenie celu działalności organizacji w odniesieniu do jakości.
- Polityka jakości organizacji, cele cząstkowe, potrzeby, wymagania i oczekiwania klientów, sposób zarządzania firmą, zadanie i rola systemu zarządzania jakością.
- Identyfikacja procesów w ramach działalności objętej systemem.
- Określenie obszaru objętego systemem, uzasadnienie zastosowanych wyłączeń, identyfikacja i grupowanie procesów, identyfikacja procesów zapewniających sprawność funkcjonowania systemu i ich doskonalenie, identyfikacja procesów zarządzania.
- Określenie reguł działania w odniesieniu do procesów.
- Procedury, instrukcje, dokumentacja źródłowa, przewodnik po systemie, monitorowanie, zapisy z działalności, analizowanie danych.
- Identyfikacja powiązań i zależności pomiędzy procesami.
- Identyfikacja przepływu informacji, wykorzystanie zapisów, określenie struktury procesowej systemu, zapewnienie spójności systemu.

- Ustanowienie zasad komunikowania się. Określenie sposobu komunikowania się na różnych szczeblach organizacji, wykorzystanie nośników informacji.
- Określenie odpowiedzialności osób za poszczególne działania objęte systemem. Kompetencje, zakres obowiązków i działań, weryfikacja struktury organizacyjnej.
- Zapewnienie zasobów.

Wdrażanie systemu zarządzania należy rozpocząć od opracowania polityki w zakresie jakości i wynikających z niej celów.

Identyfikacja i analiza istniejących procesów, metod, procedur, instrukcji i formularzy ma na celu uzyskanie odpowiedzi na pytania: jakie procesy są realizowane w organizacji? jakie występują rozbieżności/niezgodności pomiędzy aktualnym stanem a wymaganiami wynikającymi z normy? jakie są możliwości poprawy skuteczności przebiegających w organizacji procesów?

Funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w Oddziale Urzędu Celnego X

Służba Celna jest jednolitą umundurowaną służbą (organizacją o strukturach zhierarchizowanych) utworzoną na mocy ustawy z dnia 24 lipca 1999 roku o Służbie Celnej³ z przekształcenia administracji celnej, działającej na podstawie ustawy z dnia 16 września 1982 roku o pracownikach urzędów państwowych⁴ w celu zapewnienia zgodności z prawem przywozu towarów na obszar celny Wspólnoty Europejskiej oraz wywozu towarów z obszaru celnego Wspólnoty Europejskiej, a także wykonywania obowiązków określonych w przepisach odrębnych, w szczególności w zakresie podatku akcyzowego.

Funkcjonariusze celni zobowiązani są wykonywać powierzone im obowiązki poprzez sprawną i prawidłową realizację zadań Oddziału.

Zakres obowiązków i uprawnień funkcjonariuszy pełniących służbę w Oddziale, określa Kierownik Oddziału a zatwierdza Naczelnik Urzędu.

Podstawą systemowego zarządzania jakością w Oddziale Urzędu Celnego X w którym przeprowadzono badania empiryczne są udokumentowane procedury wynikające z wymagań normy ISO 9001 (tab. 2).

Wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania jakością wiąże się z tworzeniem oraz utrzymywaniem dokumentacji, która stanowi:

- dowód opracowania i wdrożenia w organizacji systemu zarządzania jakością,
- podstawowe źródło informacji o systemie i jego obiektach,
- zapis odpowiedzialności i kompetencji,

³ Dz.U. z 1999 r. Nr 72 poz. 802 ze zm.

⁴ Dz.U. z 2001 r. Nr 86 poz. 953 ze zm.

- zapis większości powtarzalnych i rutynowych działań wykonywanych w ramach systemu zarządzania jakością⁵.

Tabela 2. Wykaz udokumentowanych procedur Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 opracowanych i wdrożonych w Oddziale Urzędu Celnego X

Lp.	Nr procedury	Tytuł procedury
1.	P-SZJ-001	Opracowanie i nadzorowanie dokumentacji SZJ
2.	P-SZJ-002	Zapisy jakości
3.	P-SZJ-003	Wewnętrzny audit jakości
4.	P-SZJ-004	Działania zapobiegawcze i korygujące
5.	P-SZJ-005	Nadzór nad usługą niezgodną

Źródło: opracowano na podstawie Księgi Jakości Oddziału Urzędu Celnego X

Procedura „Opracowanie i nadzorowanie dokumentacji Systemu Zarządzania Jakością”

Celem procedury jest zapewnienie jednolitej formy oraz struktury, spójności merytorycznej oraz właściwych zasad rozpowszechniania dokumentów Systemu Zarządzania Jakością. Do dokumentów obowiązujących w Oddziale, do których tyczy się dana procedura, należą: Księga Jakości, procedury, instrukcje, dokumentacja prawna wewnętrzna i zewnętrzna.

Procedura „Opracowanie i nadzorowanie dokumentacji SZJ” ma zastosowanie we wszystkich komórkach organizacyjnych Oddziału.

Zatwierdzoną przez Naczelnika Urzędu Księgę Jakości, rozpowszechnia i aktualizuje Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością. Pełnomocnik swoje zadania realizuje za pomocą komórek organizacyjnych Oddziału, którym powierza wykonanie poszczególnych czynności. Do zadań Pełnomocnika należy także sprawdzenie procedur pod względem zgodności z wymaganiami normy ISO 9001, rozpowszechnia on w Oddziale dokumenty systemowe. Za zgodność z wymaganymi dokumentami normatywnymi i prawnymi oraz treść merytoryczną danej procedury lub instrukcji odpowiada opracowująca ją osoba. Naczelnik Urzędu zatwierdza procedury Systemu Zarządzania Jakością do stosowania w Oddziale.

Opisywana procedura wskazuje także na właściwy sposób opracowywania i zatwierdzania nowych dokumentów. Wnioskodawca musi przedłożyć Pełnomocnikowi ds. Systemu Zarządzania Jakością pisemny wniosek o stworzenie nowego dokumentu systemowego. Dokument ten może dotyczyć przykładowo poszerzenia asortymentu usług. Po przyjęciu propozycji, zostaje wyznaczona osoba, która sporządza projekt nowego dokumentu. Projekt ten zostaje następnie przekazany do opinii wszystkim osobom, których nowy dokument będzie dotyczył. Po dokonaniu odpowiednich korekt

⁵ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 191.

treści i sprawdzeniu pod kątem zgodności z normą ISO, dokument zostaje przekazany do Naczelnika Urzędu w celu ostatecznego zatwierdzenia.

Zatwierdzone dokumenty Systemu Zarządzania Jakości są rozpowszechniane przez Pełnomocnika do użytkowania, zgodnie z rozdzielnikiem. Oryginalny egzemplarz dokumentu pozostaje w archiwum Pełnomocnika, które jest prowadzone pod jego nadzorem przez Sekcję Ogólną. Egzemplarz emitowany do wszystkich użytkowników, rozpowszechniany jest za pośrednictwem sieci wewnętrznej Intranet, funkcjonującej w Oddziale. Za rozpowszechnianie egzemplarza użytkowego odpowiada Pełnomocnik oraz Kierownik Referatu Informatyki. Kierownik kierujący komórką organizacyjną lub Kierownik Zmiany Sekcji Zgłoszeń Celnych i Kontroli Osób, odpowiada za zapoznanie podległych funkcjonariuszy z dokumentami Systemu Zarządzania Jakością i wprowadzanymi zmianami wersji użytkowej.

Procedura „Zapisy jakości”

Powyższa procedura ma na celu zapewnienie identyfikacji oraz właściwych zasad przechowywania zapisów jakości w Oddziale Celnym. Podobnie jak Procedura „Opracowanie i nadzorowanie dokumentacji SZJ”, obowiązuje we wszystkich komórkach organizacyjnych Oddziału, w których są sporządzane i przechowywane zapisy jakości.

Zapis to dokumentacja powstająca w wyniku realizacji zadań w procesach, stanowi więc dowód ich działania. Celem tworzenia zapisów jest udokumentowanie funkcjonowania systemu zarządzania jakością, umożliwienie odtworzenia zdarzeń przeszłych, zapewnienie komunikacji pomiędzy uczestnikami procesów.

Zapisy wykorzystywane są w trakcie audytów oraz przeglądów zarządzania do weryfikacji poprawności realizacji zadań w procesach. Przykładami zapisów jakościowych stosowanych w Oddziale są raporty poaudytowe, protokoły kontroli, protokoły z narad służbowych, zgłoszenia celne.

Za nadzór nad realizacją działań związanych z zapisami jakości oraz za wyznaczenie osoby odpowiedzialnej do sporządzenia i aktualizacji „Wykazu zapisów jakości podlegających nadzorowi w Oddziale”, odpowiedzialny jest Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością. Wykaz zapisów jakości jest spisem aktualnych formularzy stosowanych w Oddziale, powstał dla uporządkowania gospodarki zapisami jakości.⁶

Procedura „Wewnętrzny audyt jakości”

Celem procedury jest zapewnienie, że w zaplanowanych odstępach czasu w Oddziale przeprowadzane są audyty wewnętrzne w celu określenia, czy system zarządzania jakością jest zgodny z zaplanowanymi ustaleniami oraz wymogami normy ISO 9001, jest skutecznie wdrożony i utrzymywany.

Wyniki audytów poddawane są analizie, w oparciu o którą podejmowane są działania poaudytowe w celu doskonalenia efektywności funkcjo-

⁶ Procedura P-SZJ-002, „Tworzenie zapisów jakości, gospodarka zapisami jakości”, Księga Jakości Oddziału Celnego X, s. 3/4.

nowania Systemu Zarządzania Jakością, a przez to zapewnienia poziomu jakości spełniającego oczekiwania klienta⁷.

Audyty jakości to usystematyzowane i niezależne badanie mające stwierdzić, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz, czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów.

W Oddziale Celnym odbywają się planowe oraz pozaplanowe audyty jakości. Planowy audyt jakości to audyt przeprowadzany na podstawie opracowanego planu wewnętrznych audytów na dany rok. Pozaplanowy audyt to audyt przeprowadzany w związku z żądaniem klienta, niekorzystnymi zmianami procesu, niezgodnościami w procesie, zmianami organizacyjnymi. W celu oceny skuteczności funkcjonowania całego Systemu Jakości w odniesieniu do wszystkich obszarów wymagań, przeprowadza się pełny audyt systemu jakości.

Audytorów powołuje Naczelnik Urzędu. Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością odpowiada natomiast za zarządzanie audytami, bieżące szkolenie powołanych audytorów, właściwy dobór osób audytujących w danym obszarze, sporządzanie i emisję raportów. Każdy zespół audytorów ma tzw. audytora wiodącego, który ponosi odpowiedzialność za wszystkie fazy auditu, określenie programu audytu, reprezentowanie zespołu, weryfikację skuteczności poaudytowych działań korygujących lub zapobiegawczych w danej komórce organizacyjnej.

Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością co najmniej tydzień przed planowanym terminem rozpoczęcia audytu, powiadamia audytora wiodącego, oraz powołuje zespół audytorów. Zespół audytorów dobierany jest zgodnie z kompetencjami oraz praktyką zawodową. Zespół określa niezbędne dokumenty konieczne do prawidłowego przeprowadzenia audytu, na przykład raporty z poprzednich audytów, harmonogramy działań korygujących i zapobiegawczych. Zgromadzone dokumenty są analizowane. Na ich podstawie powstaje tzw. „Lista pytań”. W dniu rozpoczęcia audytu wewnętrznego, przeprowadzane jest spotkanie. Audytor Wiodący informuje kierowników audytowanych komórek organizacyjnych o celu, programie, terminie audytu oraz przekazuje „Listę pytań”. Na podstawie odpowiedzi kierowników z badanych komórek organizacyjnych Oddziału, zebranych dokumentów, zapisów i obserwacji audytorów, zbierany jest materiał źródłowy do raportu.

Raport z wewnętrznego audytu jakości zawiera⁸:

- Listę pytań,
- Spostrzeżenia, uwagi ogólne,
- Protokół niezgodności.

⁷ Procedura P-SZJ-003, „Cel procedury”, Księga Jakości Oddziału Celnego X, s. 2/6.

⁸ Procedura P-SZJ-003, „Raport z audytu”, Księga Jakości Oddziału Celnego X, s. 6/6.

Procedura „Działania zapobiegawcze i korygujące”

Niezgodnością nazywamy niespełnienie wyspecyfikowanego wymagania. Głównym celem danej procedury jest zapewnienie, iż przyczyny zaistniałych niezgodności są eliminowane, a potencjalne przyczyny niezgodności są poddawane ocenie pod kątem ich znaczenia i prawdopodobieństwa wystąpienia⁹.

Procedura ta ma zastosowanie w przypadku stwierdzenia niezgodności stwierdzonych w wyniku:

- Zewnętrznych kontroli (np. przez Najwyższą Izbę Kontroli, Izbę Celną, Inspekcję Pracy, Urząd Kontroli Skarbowej)
- Audytów wewnętrznych
- Audytów certyfikujących
- Skarg i wniosków złożonych w urzędzie

Aby zminimalizować występowanie niezgodności, funkcjonariusze celni pełniący służbę w Oddziale odpowiadają za terminowe załatwianie spraw, podejmowanie działań korekcyjnych w celu niezwłocznego usunięcia niezgodności, dotyczących: prostowania błędów pisarskich, rachunkowych, zmiany, uchylecia, wyeliminowania z obrotu prawnego.

Kierownicy komórek organizacyjnych odpowiedzialni są za informowanie Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością o wystąpieniu niezgodności w obszarze ich działania oraz za podjęcie działań korygujących te niezgodności. Powinni też terminowo realizować zadania wynikające z raportów poaudytowych i podejmować działania zapobiegawcze.

Weryfikacja skuteczności dla działań korygujących lub zapobiegawczych, odbywa się podczas audytów wewnętrznych prowadzonych w danej komórce organizacyjnej. Dowód prawidłowo wykonanych działań korygujących lub zapobiegawczych stanowią stosowne, pozytywne zapisy w raportach z audytu.

Procedura „Nadzór nad usługą niezgodną”

Procedurę tą stworzono w celu zapewnienia, aby usługa, w stosunku do której w trakcie postępowania w urzędzie stwierdzono niezgodności z przepisami prawa, została objęta dalszym postępowaniem lub dostarczona klientowi urzędu dopiero po usunięciu stwierdzonych niezgodności¹⁰.

Procedura ma zastosowanie we wszystkich komórkach organizacyjnych Oddziału Celnego X.

Procedura ta określa kompetencje oraz odpowiedzialność funkcjonariuszy Oddziału. Wszyscy funkcjonariusze są odpowiedzialni za sprawdzenie wykonanych przez siebie czynności pod kątem zgodności z obowiązującymi przepisami prawa. Kierownicy komórek organizacyjnych są odpowiedzialni za zapewnienie podległym im pracownikom dostępu do informacji prawnej, która jest niezbędna do świadczenia usług zgodnego z prawem.

⁹ Procedura P-SZJ-004, „Cel procedury”, Księga Jakości Oddziału Celnego X, s. 2/5.

¹⁰ Procedura P-SZJ-005, „Nadzór nad usługą niezgodną”, Księga Jakości Oddziału Celnego X, s. 2/5.

Opisano tu również sposób postępowania w razie stwierdzenia niezgodności w trakcie przygotowywania dokumentu przez funkcjonariusza. Pracownik, stwierdzając nieprawidłowość w sporządzanym dokumencie powinien skonfrontować stwierdzone niezgodności ze stanem faktycznym, podjąć działania w celu uzupełnienia brakujących dokumentów, nanieść poprawki i ponownie sprawdzić prawidłowość dokumentacji. Po usunięciu niezgodności, funkcjonariusz odpowiedzialny za dostarczenie usługi, przystępuje do skutecznego dostarczania usługi klientowi lub przekazuje dokument funkcjonariuszowi odpowiedzialnemu za te czynności.

Podsumowanie

Wdrożenie systemu zarządzania jakością przyczynia się do stałego wzrostu jakości. Jest sposobem na trwały rozwój danej organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania jakością obejmujące wszystkie szczeble funkcjonowania organizacji, powoduje, iż zachodzi w niej szereg pozytywnych procesów. Ich efekty wyrażone są w postaci wymiernych korzyści. Zidentyfikowanie, podczas tworzenia procesów zarządzania jakością, dotychczas funkcjonujących procesów i uzupełnienie ich wymogami normy serii ISO 9000, zapewni ich ciągłe doskonalenie w ramach procedur systemowych.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością w Oddziale Celnym X przyniosło pracownikom oraz klientom szereg korzyści w tym:

- ograniczenie ilości wymaganych dokumentów, odpisów,
- zmniejszenie kosztów opłat administracyjnych,
- zmniejszenie liczby nieprawidłowych decyzji,
- sprawniejszy obieg informacji,
- wzrost efektywności działań prowadzonych w Oddziale,
- jasny podział kompetencji oraz odpowiedzialności osób i działów,
- uporządkowanie i przejrzystość procesów,
- zmniejszenie liczby popełnianych przez funkcjonariuszy błędów,
- poprawa wewnętrznej atmosfery w Oddziale,
- skrócenie czasu niezbędnego do załatwienia sprawy,
- zmniejszenie ilości reklamacji,
- poprawa wizerunku Oddziału w oczach klientów.

Proces wdrażania systemu zarządzania jakością w administracji w dużym stopniu przebiega pod wpływem wzrastających oczekiwań społecznych kierowanych pod adresem instytucji świadczących usługi publiczne.

Bibliografia

Dz.U. z 1999 r. Nr 72 poz. 802 ze zm.

Dz.U. z 2001 r. Nr 86 poz. 953 ze zm.

Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 191.

- Procedura P-SZJ-002, *Tworzenie zapisów jakości, gospodarka zapisami jakości*, Księga Jakości Oddziału Celnego X.
- Procedura P-SZJ-003, *Wewnętrzny audyt jakości*, Księga Jakości Oddziału Celnego X.
- Procedura P-SZJ-004, *Działania zapobiegawcze i korygujące*, Księga Jakości Oddziału Celnego X.
- Procedura P-SZJ-005, *Nadzór nad usługą niezgodną*, Księga Jakości Oddziału Celnego X.
- Skrzypek E., *Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1995, nr 10.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1995.
- Tkaczyk St., Kowalska-Napora E., *Strategia zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012.