

Zgodnie z normą terminologiczną ISO 8402 audyt jakości określony został jako systematyczne i niezależne badanie, mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają wcześniej przyjętym ustaleniom oraz czy te ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie założonych celów w zakresie doskonalenia jakości.

Główne cele audytu to:

- dostarczenie instytucji, która zleciła jego przeprowadzenie, obiektywnych dowodów, że system jakości w ocenianej instytucji jest właściwy, zgodny z ustalonymi wymaganiami, skuteczny i zdolny do realizacji celu;
- uwypuklenie konieczności polepszenia systemu zapewnienia jakości oraz zobligowanie kierownictwa do wprowadzenia koniecznych zmian;
- doskonalenie analizy i potrzeby działań projakościowych dla zagwarantowania skuteczności systemu i uniemożliwienia jego deformacji;
- możliwości porównania rzeczywistych działań z odpowiednimi procedurami;
- sprawdzenie, czy prowadzone działania i procedury, w ramach wdrożonego systemu jakości, odpowiadają wymaganiom jakościowym i czy są one w pełni efektywne;
- stwierdzenie, czy instytucja jest w wystarczającym stopniu zdolna do dostarczenia produktów o wysokiej jakości i uzyskania na tej podstawie zaufania do samej siebie, a przede wszystkim innych instytucji do niej.

Przesłankami dla przeprowadzenia audytów jakości stała się chęć zapewnienia odbiorców i zleceniodawców o solidności; wymusza to przeprowadzenie badań i dokonywanie ocen możliwości utrzymania stabilnego poziomu jakości dostaw, zgodnie z wymaganiami technicznymi zawartymi w umowie. W zależności od postawionych celów audyt może mieć charakter:

- wewnętrzny – dla osiągnięcia zaufania instytucji do samej siebie,
- zewnętrzny – dla zdobycia zaufania u odbiorców,
- certyfikacyjny – dla uzyskania zaufania innych instytucji,
- systemu zapewnienia jakości, polegającego na ocenie, czy w instytucji właściwie udokumentowano i wdrożono system jakości – zgodnie z założonymi wymaganiami,
- jakości produktu, który zagwarantuje, że wdrażane procesy i procedury prowadzą do wytworzenia produktu o ściśle określonych wymaganiach technicznych,
- jakości usługi, oceniając jakość świadczonych usług,
- prewencyjny, zapobiegając powstawaniu wad w wytwarzanych produktach,
- korygujący, obejmując metodyczne badanie określonej sytuacji i porównywanie jej z określonym modelem po to, by ustalić ewentualne wielkości odchylenia i sposoby korekty.

Celem audytu jakości nie jest wyszukiwanie winnych osób, lecz sprawdzenie, czy przyjęte procedury działania są rzeczywiście przestrzegane i doskonałe².

Po zakończeniu audytu osoby go przeprowadzające powinny wspólnie z kierownikami liniowymi przedyskutować, które informacje czy wnioski powinny być włączone do dokumentacji audytu jakości, a które są wynikiem nieporozumienia, lub przypadku których działania zmierzające do przezwyciężenia problemu są już bardzo zaawansowane. Obszary, dla których uzgodniono podjęcie określonych działań, powinny zostać zbadane ponownie w celu upewnienia się, że wszystko jest już w normie. Audyt jakości dyscyplinuje pracowników, bowiem jego działaniem jest dopilnowanie, by uzgodnione procedury pro jakościowe były wdrażane i utrzymywane w praktycznej działalności. Możemy powiedzieć, że idealnym rozwiązaniem jest sytuacja, w której audytor ma doświadczenie zarówno jako pracownik liniowy, jak i w zakresie systemu zapewnienia jakości.

Z punktu widzenia potencjalnych efektów, jakie daje przeprowadzony w organizacji audyt systemu zarządzania, możemy mu przypisać następujące funkcje³:

- weryfikującą – podstawowym zadaniem audytorów jest potwierdzenie, czy ustanowiony i utrzymywany system zarządzania jest zgodny z wymaganiami normatywnymi i wewnętrznymi;
- wartościującą – dobrze przeprowadzony audyt pozwala ocenić skuteczność badanego systemu zarządzania, a więc stopień w jakim ten system przyczynia się do realizacji przyjętych przez organizację celów;
- informującą – dla pracowników organizacji, jej kierownictwa i innych stron zainteresowanych audit dostarcza informacji na temat funkcjonowania badanego systemu. Pełni w tym znaczeniu rolę narzędzia informowania kierownictwa i wspomagania procesów decyzyjnych na różnych szczeblach zarządzania;
- korygującą – w przypadku dostrzeżenia niezgodności podczas audytu, można wprowadzić działania korygujące, mające na celu wykrycie i wyeliminowanie przyczyn stwierdzonych niezgodności; dzięki temu wzrasta prawdopodobieństwo, że niepożądane dla organizacji zjawiska nie powtórzą się w przyszłości;
- zapobiegawczą – w przypadku dostrzeżenia potencjalnych możliwości powstania niezgodności w przyszłości, wskutek spostrzeżeń audytora, można wprowadzić działania zapobiegawcze, wyprzedzające wystąpienie niezgodności;
- instruktażową – podczas audytu doświadczony audytor może podpowiedzieć audytowanemu prawidłowe metody postępowania, dobre praktyki, itd.;

² M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2000, s. 9-30.

³ P. Jedynek (red.), *Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, s. 11.

- doskonalącą – chociaż audyt sam w sobie nie jest działaniem doskonalącym, to jednak identyfikuje słabości organizacji i wskazuje obszary, które powinny być doskonalone.

Usytuowanie audytu w procesie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie

Sposób przygotowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością w dużym stopniu wpływa na jego efektywność, a także na działalność całej organizacji. Błędy popełnione na wczesnych etapach projektowania zwykle zauważalne są dopiero pod koniec wdrożenia, zatem niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy i doświadczenia przez osoby uczestniczące w procesie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością.

W procesie opracowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością można wyodrębnić następujące etapy:

Etap 1 i 2. Przygotowanie do wdrażania systemu zarządzania jakością - przystąpienie do wdrażania systemu zarządzania jakością musi być poprzedzone analizą strategii przedsiębiorstwa oraz określeniem celów systemu zarządzania jakością.

Przed rozpoczęciem formalnych prac nad wdrożeniem systemu jakości należy dokonać analizy, która umożliwi rozpoznanie, w jakim stopniu aktualny system jakości przedsiębiorstwa odbiega od systemu jakości zgodnego z wymaganiami wybranego modelu normy⁴.

Etap 3. Powołanie pełnomocnika ds. jakości - pełnomocnik odgrywa istotną rolę w przygotowaniu do wdrożenia systemu jakości oraz we wdrażaniu tego systemu. Odpowiada on między innymi za:

- wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością,
- koordynację prac przy opracowywaniu, zatwierdzaniu, weryfikowaniu, aktualizacji i rozpowszechnianiu dokumentacji systemu zarządzania jakością,
- inicjowanie, przygotowanie i nadzorowanie przebiegu audytów wewnętrznych systemu zarządzania jakością,
- przygotowanie materiałów na posiedzenie kierownictwa w celu przeprowadzenia przeglądu systemu zarządzania jakością,
- inicjowanie działań korygujących i zapobiegawczych,
- przedstawianie najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością,
- koordynację działań związanych z jakością na terenie całego przedsiębiorstwa,
- reprezentowanie przedsiębiorstwa w sprawach dotyczących systemu zarządzania jakością,
- upowszechnianie w całej organizacji świadomości dotyczącej wymagań klienta,

⁴ M. Wiśniewska, *Droga przedsiębiorstwa do uzyskania certyfikatu ISO 9000. Praktyczny poradnik menedżera*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 43-45.

- nadzorowanie pracy koordynatorów i administratora systemu informatycznego,
- przypisywanie odpowiedzialności, rozdzielanie zadań, ustalanie daty realizacji, zbieranie propozycji usprawnień, odpowiadanie za szkolenia personelu przedsiębiorstwa w zakresie systemu zarządzania jakością.

Etap 4. Szkolenie personelu - aby wszyscy pracownicy, uczestniczący we wdrożeniu systemu jakości, a w szczególności naczelne kierownictwo firmy oraz wybrany pełnomocnik ds. jakości w firmie, zrozumieli czym jest i na czym polega system jakości powinni być przeszkoleni.

Etap 5. Przeprowadzenie audytu zerowego i opracowanie koncepcji systemu zarządzania jakością (wraz zaleceniami jej modyfikacji) oraz architektury procesów - etap ten polega na opracowaniu ankiety w oparciu o wymagania określone w normie PN-ISO 9001 i jej analizie. Ankieta umożliwi przełożenie wymagań normy ISO 9001 na istotne podstawy projektowanego systemu zarządzania jakością, w odniesieniu do specyfiki

funkcjonowania firmy. Ankietę przeprowadza się wśród kierowników komórek organizacyjnych objętych systemem zarządzania jakością. Przeprowadzenie ankiety pozwala także na diagnozę i analizę, w jakim stopniu spełnione są na dzień przeprowadzania ankiety wymagania normy PN-ISO 9001 (wstępna ocena istniejącej dokumentacji, określenie zakresu odpowiedzialności za poszczególne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, przedmiot działalności w określonych obszarach, wstępne określenie przebiegu procesów w podstawowych obszarach funkcjonalnych zakładu)⁵.

Etap 6. Tworzenie polityki jakości

Polityka jakości dotyczy:

- Priorytetowego charakteru działań projakościowych.
- Wizerunku przedsiębiorstwa i opinii o nim, ze względu na poziom jakości.
- Roli personelu jednostki odpowiedzialnego za wdrożenie polityki.
- Rozwoju i doskonalenia kadry, wyrobów oraz potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa.

Etap 7. Wybór i analiza procesów - nowa norma serii ISO 9001:2000 podkreśla znaczenie procesów. Założony wynik osiąga się bardziej efektywnie, gdy zasoby i działania zarządzane są jako proces. Wymagania normy mówią o tym, że organizacja powinna podjąć działania w celu identyfikacji, opisu i podnoszenia jakości procesów zachodzących w firmie, która ma zamiar wdrożyć system zarządzania jakością.

Analiza procesów obejmuje:

- Określenie hierarchii obszarów i procesów - Hierarchia obszarów i procesów, odzwierciedla podział firmy na pionory (obszary) funkcjonalne. Obszary powinny być wyodrębniane w oparciu o jedną generalną zasadę - każdy obszar może zawierać działania wyłącz-

⁵ H. Wojciechowski, *ISO 9000 w praktyce. Dokumentowanie, wdrażanie, przykłady*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 72.

nie z jednego pionu funkcjonalnego. Z zasady tej wynika także, że w jednym pionie można wyróżnić dwa lub więcej obszarów.

- Definiowanie procesów elementarnych - (zestawu działań, realizowanych w całości wewnątrz jednego elementu struktury organizacyjnej, najczęściej działu). Procesy elementarne charakteryzowane są poprzez: zdarzenie (zdarzenia) początkowe; listę (lub ogólny opis) działań składowych; zdarzenie (zdarzenia) końcowe; wykonawcę.
- Określenie procesów przekrojowych - (zestawu powiązanych procesów elementarnych, realizowanych w różnych elementach organizacyjnych)⁶.

Etap 8. Tworzenie dokumentacji systemu zarządzania jakością lub weryfikacja istniejącej - ocena zgodności i skuteczności systemu zarządzania jakością rozpoczyna się od weryfikacji dokumentacji systemowej.

Etap 9. Audyt wewnętrzny - w celu upewnienia się, czy dokumentacja jest wdrażana i przestrzegana w poszczególnych obszarach i na poszczególnych stanowiskach, konieczne jest systematyczne przeprowadzanie audytów wewnętrznych oraz przeglądów systemu zarządzania jakością⁷. Audyt wewnętrzny służy do oceny zgodności działań realizowanych w ramach systemu zarządzania jakością oraz do oceny ich skuteczności, a także do podejmowania i ewentualnych działań korygujących i zapobiegawczych. Należy wyraźnie podkreślić, że audyt wewnętrzny nie jest specjalnym rodzajem kontroli. Jego zadaniem jest jedynie bezstronna ocena realizacji przyjętych założeń i zobowiązań. Dlatego ważne jest, aby był przeprowadzany przez osoby nie ponoszące bezpośredniej odpowiedzialności za obszar systemu poddawany audytowi⁸.

Audyt może być planowany, czyli inaczej rutynowy, przeprowadzany w ramach przyjętego harmonogramu lub doraźny przeprowadzany np. w celu znalezienia przyczyn występowania określonych niezgodności.

Prawidłowo przeprowadzony i opracowany audyt wewnętrzny jest skutecznym narzędziem utrzymywania, a także podnoszenia poziomu jakości. Może ponadto generować sygnały o konieczności podejmowania działań w celu doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Etap 10. Procedura certyfikacyjna systemu zarządzania jakością. Certyfikacja systemu zarządzania, jakością - zgodnie z normą, zawierającą ogólne kryteria dotyczące jednostek certyfikujących systemy zapewnienia jakości, „certyfikacja” jest to „działanie niezależnej osoby trzeciej, która wykaże, że odpowiednio oznaczone produkty, metody i usługi są zgodne z określoną normą lub innym określonym normatywnym dokumentem”. W związku z tym w przypadku zapewnienia jakości, proces certyfikacji polega na wykazaniu przez jednostkę certyfikującą, że funkcjonujący w przedsiębiorstwie system jest zgodny z określoną normą ISO serii 9000. Na po-

⁶ www.biznespartner.pl, 12.05.2013.

⁷ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa–Poznań 1998, s.188.

⁸ Ibidem, s. 197.

twierdzenie tego faktu przedsiębiorca otrzymuje dokument – zwany certyfikatem.

Natomiast formalne uznanie kompetencji danej organizacji do przeprowadzania oceny zgodności i wydawania certyfikatów, określane jest mianem akredytacji⁹.

Szerokie zainteresowanie poprawą jakości krajowych produktów i usług oraz potwierdzanie tego uzyskiwaniem certyfikatów zgodności według norm ISO jest najlepszym dowodem na to, że europejska polityka gospodarcza zgodna z hasłem: „Jakość to oczywistość” na dobre zagościła wśród polskich przedsiębiorców¹⁰.

Realizacja audytów w badanym przedsiębiorstwie

Procedura przeprowadzania audytu w każdej organizacji posiada swoją specyfikę. Celem audytów w badanym przedsiębiorstwie jest określenie skuteczności i efektywności systemu zarządzania jakością. Audyty wewnętrzne w badanym przedsiębiorstwie przeprowadzane są w celu sprawdzenia czy zintegrowany system zarządzania jest:

- zgodny z zaplanowanymi ustaleniami, z wymaganiami normy PN-EN ISO9001, PN-ENISO14001, PN-N-18001 oraz wymaganiami określonymi w dokumentach zintegrowanego systemu zarządzania;
- skutecznie wdrożony i utrzymany.

W badanym przedsiębiorstwie audyty wewnętrzne są planowane i przeprowadzane zgodnie z harmonogramem audytów. Plan audytów wewnętrznych jest sporządzany raz do roku przez Komórkę ds. Jakości i zatwierdzany przez Pełnomocnika Zarządu ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania, który zawiera:

- kryteria audytów,
- audytowany obszar,
- zakres procesy,
- terminy.

Audyty pozaplanowe przeprowadzane są na polecenie Pełnomocnika Zarządu ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

Prezes na wniosek Pełnomocnika ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania powołuje zespół audytorów (formularz 2/PS-II) spośród osób będących w rejestrze audytorów wewnętrznych (prowadzonym przez Pełnomocnika ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania), wyznacza audytora wiodącego i audytora specjalistę środowiskowego i ds. bezpieczeństwa i higieny pracy oraz określa zakres audytu. Przy doborze audytorów uwzględnia się ich niezależność służbową od osób bezpośrednio odpowiedzialnych za audytowane obszary działań.

⁹ Ustawa o systemie oceny zgodności z 30 sierpnia 2002 roku, Dz.U. Nr 166, poz. 1360.

¹⁰ P. Gręziak, *Pomoc publiczna ułatwiająca MSP dostęp do uzyskania certyfikatów. Środki unijne i środki budżetowe*. Mat. Konf. Certyfikacja a wzrost zaufania do twoich wyrobów. UKIE, Poznań 2003, s. 54.

Pełnomocnik każdorazowo powiadamia bezpośrednich przełożonych o fakcie powołania ich pracowników na audytorów. Bezpośredni przełożeni audytorów zobowiązani są do zapewnienia warunków umożliwiających terminowe wykonanie przez ich pracowników zadań związanych z audytem wewnętrznym. W przypadku wystąpienia trudności z terminowym wykonaniem zleconego audytu, audytor lub jego przełożony powiadamia o tym niezwłocznie Pełnomocnika.

Po otrzymaniu powołania audytor wiodący, w porozumieniu z kierownikiem komórki audytowanej opracowuje plan audytu (formularz 3/PS-01). Audytor wiodący przekazuje uzgodniony plan audytu do komórki audytowanej nie później niż na tydzień przed terminem audytu. W dniu audytu Zespół audytorów spotyka się z kierownikiem oraz wyznaczonym personelem komórki audytowanej na spotkaniu otwierającym. Zespół audytorów, zgodnie z podziałem zadań, przeprowadza metodyczne badanie funkcjonowania systemu zarządzania jakością w audytowanym obszarze, w zakresie przewidzianym w planie audytu (formularz 3/PS-01).

Audyty wewnętrzne przeprowadzane są przez zespół niezależnych, przeszkolonych audytorów, tak by spełniony został warunek niezależności audytora wobec badanego obszaru. Audyty wykonywane są przez przeszkolonych i upoważnionych do tego celu audytorów wewnętrznych, niezależnych od audytowanych obszarów. Zespołami audytującymi kierują najbardziej doświadczeni audytorzy. Audytorzy przygotowują się do audytów wykorzystując stosowne normy, procedury i inne dokumenty systemowe, prowadząc analizę zapisów. Audytorzy prowadząc audyt, poszukują obiektywnych dowodów, czy audytowane czynności są zgodne z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001, PN-EN ISO 14001, PN-N-18001 oraz dokumentami Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Dowody są zbierane poprzez prowadzenie wywiadów z pracownikami, śledzenie czynności i sprawdzanie zapisów systemowych. Przypadki niezgodności i spostrzeżeń są dokumentowane zgodnie z przyjętymi w procedurze założeniami. Raz do roku dokonywana jest ocena audytorów.

Wyniki audytów wewnętrznych są dokumentowane w formie raportów, kart działań korygujących/zapobiegawczych. Jeżeli podczas audytu zostały stwierdzone niezgodności, kierownik odpowiedzialny za audytowany obszar proponuje działania mające na celu usunięcie niezgodności i po ich zatwierdzeniu przystępuje do ich wdrożenia tak, aby wyeliminować wykryte nieprawidłowości i ich przyczyny. Formularz karty działań korygujących / zapobiegawczych jest używany do monitorowania i rejestrowania wdrożenia działań poaudytowych. Skuteczność działań jest sprawdzana po ich zrealizowaniu przez audytora prowadzącego audyt (audytor wiodący) lub pracownika Komórki ds. Jakości.

Raporty z audytów są na bieżąco analizowane przez Kierowników Wydziałów i Działów na spotkaniach dotyczących przeglądów działalności, pracowników Komórki ds. Jakości oraz na Przeglądzie Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Kierownicy komórek, w których stwierdzono niezgodności zobowiązani są do podjęcia działań korygujących. Pełnomocnik ds. zinte-

growanego systemu zarządzania ocenia skuteczność i efektywność przeprowadzonych działań. Wyniki przeprowadzonych działań stanowią informacje wejściowe na przegląd zintegrowanego systemu zarządzania przez najwyższe kierownictwo.

Audyt zewnętrzny nazywany inaczej audytem drugiej strony ma miejsce wówczas, gdy dane przedsiębiorstwo występując w roli zamawiającego. Przeprowadza audyt jakości u swoich aktualnych lub potencjalnych podwykonawców. Wykorzystuje do tego najczęściej własny zespół audytorów lub zleca wykonanie audytów wyspecjalizowanej firmie.

Audyty zewnętrzne przeprowadza się zgodnie z programem audytów zewnętrznych, także w miarę potrzeby oraz przed zawarciem kontraktu z nowym podwykonawcą. Audytorzy delegowani przez przedsiębiorstwo audytujące powinni posiadać oprócz szkolenia wewnątrzzakładowego ukończony także kurs dla kandydatów na audytorów.

W rezultacie tego rodzaju audytów przedsiębiorstwo nabiera większego zaufania do swoich podwykonawców.

Podsumowanie

Obecnie w światowej gospodarce wolnorynkowej kluczową rolę odgrywa jakość produkowanych i dostarczanych klientowi wyrobów¹¹. Zarządzanie jakością jest jednym z podstawowych elementów sukcesu firmy. Jakość jest bardzo ważnym zagadnieniem we współczesnym konkurencyjnym świecie. W nowoczesnej organizacji, niezależnie od profilu prowadzonej działalności, staje się podstawą jej skutecznego funkcjonowania. Jest wyznacznikiem kultury organizacji i głównym czynnikiem jej sukcesu rynkowego. Przede wszystkim liczy się zadowolenie klienta, czyli wytwarzanie takich towarów i usług, które posiadają wysoką jakość. Przedsiębiorstwa oferujące wyroby i usługi najwyższej jakości, po atrakcyjnych dla odbiorców cenach, mogą liczyć na zainteresowanie klientów i odniesienie sukcesu.

Zagwarantowanie przez firmę jakości wyrobów i usług zapewnia szeroki rynek zbytu w kraju i za granicą. System jakości to jakość organizacji firmy, umożliwiająca realizację własnej strategii rynkowej, posiadająca zdolność do adaptacji w ciągle zmieniających się warunkach rynkowych. Audyt jest jednym z najlepszych i sprawdzonych narzędzi umożliwiających nowe spojrzenie na organizację. Z jednej strony prowadzi się go w celu określenia stopnia spełnienia kryteriów opisanych w dokumentacji systemu, z drugiej strony służy do oceny zdolności, na ile opracowany system pozwala na osiągnięcie zaplanowanych wyników¹².

¹¹ J. Toruński (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 6.

¹² H. Wyrębek, *Audyt systemów zarządzania*, [w:] J. Toruński (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 57.

Bibliografia

- Bugdol M., 2000: *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Gręziak P., 2003: *Pomoc publiczna ułatwiająca MSP dostęp do uzyskania certyfikatów. Środki unijne i środki budżetowe*. Mat. Konf. Certyfikacja a wzrost zaufania do twoich wyrobów. UKIE, Poznań.
- Hamrol A., Mantura W., 1998: *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa–Poznań.
- Jedynak P.(red.), 2004: *Audyty w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Toruński J. (red.), 2012: *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
- Ustawa o systemie oceny zgodności z 30 sierpnia 2002 roku*, Dz.U. Nr 166, poz. 1360.
- Wawak S., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002.
- Wiśniewska M., 2000: *Droga przedsiębiorstwa do uzyskania certyfikatu ISO 9000. Praktyczny poradnik menedżera*, ODDK, Gdańsk.
- Wojciechowski H., 2000: *ISO 9000 w praktyce. Dokumentowanie, wdrażanie, przykłady*, ODDK, Gdańsk.
- www.biznespartner.pl, 12.05.2013.
- Wyřębek H., 2012: *Audyty systemów zarządzania*, [w:] J. Toruński (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.