

# Spis treści

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wstęp .....</b>                                                                  | <b>7</b>  |
| <b>I. Istota jakości wyrobów i usług. Zasady TQM .....</b>                          | <b>9</b>  |
| 1. Elementy oceny jakości życia .....                                               | 9         |
| 2. Pojęcie jakości .....                                                            | 10        |
| 3. Jakość w sferze usług .....                                                      | 12        |
| 4. Filozofia kompleksowego zarządzania jakością .....                               | 18        |
| 4.1. Ewolucja podejścia do jakości .....                                            | 18        |
| 4.2. Istota kompleksowego zarządzania jakością (TQM) .....                          | 21        |
| <b>II. Komunikacyjne aspekty zarządzania jakością .....</b>                         | <b>29</b> |
| 1. Wprowadzenie .....                                                               | 29        |
| 2. Rola przywódców i liderów w zarządzaniu zmianami i motywowaniu pracowników ..... | 30        |
| 3. Istota, model i warunki skutecznego komunikowania się .....                      | 34        |
| 4. Zasady komunikacji werbalnej i niewerbalnej .....                                | 36        |
| 4.1. Wystąpienia publiczne .....                                                    | 37        |
| 4.2. Słuchanie i pisanie .....                                                      | 39        |
| 4.3. Komunikacja niewerbalna .....                                                  | 40        |
| 4.4. Narzędzia wsparcia komunikacji .....                                           | 41        |
| 5. Sposoby ograniczania barier w komunikowaniu się .....                            | 42        |
| 6. Psychologiczne aspekty komunikowania się .....                                   | 43        |
| 7. Metody kontrargumentowania .....                                                 | 46        |
| 8. Trudni partnerzy i reklamacje .....                                              | 49        |
| 9. Negocjacje .....                                                                 | 51        |
| 10. Podsumowanie .....                                                              | 53        |
| <b>III. Motywowanie pracowników do podnoszenia jakości .....</b>                    | <b>55</b> |
| 1. Pojęcie motywacji .....                                                          | 56        |
| 2. Teoria treści motywacji .....                                                    | 57        |
| 2.1. Teoria hierarchii potrzeb Abrahama H. Masłowa .....                            | 58        |
| 2.2. Teoria dwóch czynników Fredericka Herzberga .....                              | 59        |
| 2.3. Teoria potrzeby osiągnięć według Davida McClellanda .....                      | 61        |

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3. Teoria procesu motywacji .....                                                                                | 63        |
| 4. Teoria wzmocnienia motywacji .....                                                                            | 65        |
| 5. Modele motywacji .....                                                                                        | 68        |
| 6. Czynniki i instrumenty motywowania pracowników do jakości pracy .....                                         | 71        |
| 6.1. Instrumenty pobudzania motywacji .....                                                                      | 73        |
| 6.2. Płaca jako środek motywacji .....                                                                           | 75        |
| 6.3. Pozapłacowe środki pobudzania motywacji .....                                                               | 78        |
| 6.4. Nowe narzędzia motywowania pracowników .....                                                                | 84        |
| <b>IV. Systemy zarządzania dotyczące jakości, środowiska i bhp .....</b>                                         | <b>95</b> |
| 1. Wprowadzenie .....                                                                                            | 95        |
| 2. Przesłanki stosowania norm ISO serii 9000 .....                                                               | 98        |
| 3. Ogólna charakterystyka norm ISO serii 9000:2000 .....                                                         | 100       |
| 3.1. ISO 9000. Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia .....                                       | 101       |
| 3.2. ISO 9001. Systemy zarządzania jakością. Wymagania .....                                                     | 106       |
| 3.3. ISO 9004. Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące doskonalenia działalności .....                  | 109       |
| 4. Relacje pomiędzy systemami zarządzania jakością a modelami doskonałości .....                                 | 111       |
| 5. Dokumentacja i zapisy w systemie zarządzania jakością .....                                                   | 114       |
| 5.1. Nadzorowanie dokumentacji systemowej .....                                                                  | 118       |
| 5.2. Model dokumentacji systemu zarządzania jakością .....                                                       | 125       |
| 5.3. Księga jakości .....                                                                                        | 128       |
| 5.4. Procedury systemu zarządzania .....                                                                         | 132       |
| 5.5. Dokumenty szczegółowe w systemie zarządzania jakością .....                                                 | 134       |
| 6. Audit systemu zarządzania jakością oraz audit środowiskowy .....                                              | 136       |
| 6.1. Istota auditu jakości .....                                                                                 | 137       |
| 6.2. Cele auditu i zakresy odpowiedzialności .....                                                               | 140       |
| 6.3. Etapy działań auditowych .....                                                                              | 141       |
| 7. Branżowe systemy zarządzania .....                                                                            | 160       |
| 7.1. Systemy zarządzania jakością w IT .....                                                                     | 161       |
| 7.2. Systemy zarządzania jakością w branży medycznej .....                                                       | 164       |
| 7.3. Systemy zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej .....                                                  | 166       |
| 7.4. Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji .....                                                        | 169       |
| 7.5. Zapewnienie jakości dostaw w przemyśle lotniczym oparte na standardach AS9000/D1-9000 (EN/AS 9100:94) ..... | 176       |
| 7.6. Systemowe zarządzanie jakością na rynku dostawców dla telekomunikacji oparte na TL 9000 .....               | 178       |
| 7.7. Bezpieczeństwo żywności według norm ISO serii 22000 .....                                                   | 179       |
| 8. System zarządzania środowiskowego .....                                                                       | 191       |
| 8.1. Europejski system ekozarządzania i ekoauditów – EMAS .....                                                  | 194       |
| 8.2. Geneza powstania norm ISO serii 14000 .....                                                                 | 203       |
| 8.3. Struktura i treść normy PN-EN ISO 14001:2005 .....                                                          | 208       |
| 8.4. Budowa i założenia normy ISO 14004:2004 .....                                                               | 217       |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.5. Narzędzia systemowe zarządzania środowiskowego .....                                      | 218        |
| 8.5.1. Ocena efektów działalności środowiskowej .....                                          | 219        |
| 8.5.2. Analiza cyklu życia .....                                                               | 222        |
| 8.5.3. Etykiety i deklaracje środowiskowe .....                                                | 225        |
| 8.6. Przesłanki podejmowania decyzji o wdrażaniu systemu zarzą-<br>dzania środowiskowego ..... | 228        |
| 9. System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy .....                                    | 231        |
| 10. Integracja systemów zarządzania .....                                                      | 240        |
| 10.1. Sposoby integracji systemów zarządzania .....                                            | 248        |
| 10.2. Wybór drogi postępowania .....                                                           | 258        |
| 10.3. Etapy integracji .....                                                                   | 258        |
| 10.4. Potrzeba integracji .....                                                                | 259        |
| 10.5. Powiązania wymagań pomiędzy różnymi systemami zarzą-<br>dzania .....                     | 260        |
| 10.6. Korzyści wynikające z integracji systemów zarządzania .....                              | 261        |
| 10.7. Problemy związane z integracją systemów zarządzania .....                                | 263        |
| <b>V. Metody i techniki zarządzania jakością .....</b>                                         | <b>267</b> |
| 1. Burza mózgów .....                                                                          | 275        |
| 2. Schematy opisowe (wykresy prezentacyjne) .....                                              | 277        |
| 3. Diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy .....                                                 | 283        |
| 4. Metoda ABCD (Suzuki) .....                                                                  | 288        |
| 5. Diagram Pareto-Lorenza .....                                                                | 292        |
| 6. FMEA – analiza skutków i przyczyn potencjalnych błędów .....                                | 296        |
| 7. QFD – rozwinięcie funkcji jakości .....                                                     | 303        |
| 8. Nowe narzędzia w zarządzaniu jakością .....                                                 | 307        |
| <b>VI. Wprowadzenie do SPC .....</b>                                                           | <b>315</b> |
| 1. Jak należy podejść do SPC? .....                                                            | 315        |
| 2. Czym jest statystyczne sterowanie procesem? .....                                           | 317        |
| 3. Elementy statystycznego sterowania procesem .....                                           | 323        |
| 4. Podstawowe pojęcia statystyczne .....                                                       | 332        |
| 4.1. Zbiorowość .....                                                                          | 332        |
| 4.2. Pozostałe pojęcia statystyczne .....                                                      | 333        |
| 4.3. Six Sigma .....                                                                           | 341        |
| 5. Metody i narzędzia statystyczne .....                                                       | 347        |
| 5.1. Diagram przebiegu procesu .....                                                           | 347        |
| 5.2. Karta kontrolna .....                                                                     | 349        |
| 5.2.1. Interpretacja wykresów .....                                                            | 355        |
| 5.2.2. Analiza zdolności jakościowej maszyny i procesu .....                                   | 356        |
| 5.3. Arkusze analityczne .....                                                                 | 359        |
| 5.4. Histogram .....                                                                           | 360        |
| 5.5. Projektowanie eksperymentów (DoE – <i>design of experiments</i> ) .....                   | 367        |
| 5.6. Punktowy diagram korelacji .....                                                          | 371        |
| <b>Literatura .....</b>                                                                        | <b>379</b> |