

Spis treści

Wprowadzenie	7
---------------------------	----------

Rozdział 1

Ewolucja systemów zarządzania	11
1.1. Zarządzanie firmą przed „rewolucją przemysłową”	11
1.2. Okres „rewolucji przemysłowej”	13
1.3. Zarządzanie jakością	15
1.4. Normy dotyczące jakości	18

Rozdział 2

Normy ISO – korzyści i uwarunkowania	21
2.1. Charakterystyka norm ISO serii 9000	21
2.2. Norma a specyfika organizacji	23
2.2.1. ISO 9001 w usługach medycznych – IWA 1:2001	23
2.2.2. ISO 9001 w usługach dydaktycznych – IWA 2:2003	26
2.3. Korzyści z wdrożenia normy ISO 9001:2008.	29
2.4. Bariery we wdrażaniu systemu	33
2.4.1. Bariera ludzka	33
2.4.2. Bariera kierownictwa	38

Rozdział 3

Procesowe zarządzanie organizacją	47
3.1. Procesowe podejście w zarządzaniu	47
3.2. Podstawowe terminy i pojęcia w podejściu procesowym.	48
3.3. Klient zewnętrzny i wewnętrzny	52
3.4. Rola pracowników w łańcuchu dostawca – klient	54
3.5. Zarządzanie procesem	56
3.6. Doskonalenie procesu	58

3.7. Struktura procesu	58
3.8. Doskonalenie zarządzania organizacją	60
3.9. Odpowiedzialność w systemie zarządzania	63
3.9.1. Rola kierownictwa organizacji	64
3.9.2. Rola Pełnomocnika Jakości	66
3.9.3. Rola audytora wewnętrznego	70
3.9.4. Rola właściciela procesu	72
3.9.5. Rola pracowników w systemie	73

Rozdział 4

Etapy realizacji systemu zarządzania jakością	77
4.1. Decyzja o wdrożeniu systemu	78
4.2. Diagnoza stanu organizacji – audyt wstępny	80
4.2.1. Diagnoza z punktu widzenia spełnienia potrzeb klienta	82
4.2.2. Diagnoza z wykorzystaniem samooceny	83
4.2.3. Program diagnozy	88
4.2.4. Raport z diagnozy	89
4.2.5. Mankamenty w przeprowadzaniu diagnozy	89
4.3. Określenie kształtu modelu systemu	90
4.4. Polityka jakości	94
4.4.1. Przykłady rodzajów polityki jakości	102
4.4.2. Mankamenty w określaniu polityki jakości	107
4.5. Cele jakości dla organizacji	109
4.6. Cele dla procesów	110
4.7. Opracowanie „mapy procesów”	112
4.8. Analiza ryzyka zagrożeń w procesach	118
4.9. Opracowanie dokumentacji systemu	122
4.9.1. Ogólne zasady dokumentowania systemu	122
4.9.2. Dokumentowanie systemu wg normy ISO 9001:2008	124
4.9.3. Hierarchia i struktura dokumentów systemu	126
4.9.4. Księga Jakości	127
4.9.5. Procedury	128
4.9.6. Zapisy jakości	131
4.9.7. Instrukcje	132
4.9.8. Nadzór nad dokumentami systemu	133
4.9.9. Mankamenty przy opracowywaniu dokumentacji systemu	134
4.9.10. Wdrażanie dokumentów systemu	135

Rozdział 5

Utrzymanie i doskonalenie systemu	137
5.1. Audyty wewnętrzne	137
5.1.1. Program audytu	139
5.1.2. Procesowe podejście do audytu	139
5.2. Utrzymanie i doskonalenie systemu	147
5.2.1. Działania korygujące i zapobiegawcze	148
5.2.2. Doskonalenie systemu	151
5.3. Przegląd systemu – ocena gotowości certyfikacyjnej	152
5.4. Procesowe wdrażanie systemów – podsumowanie	156

Rozdział 6

Praktyczne przykłady procesów i procedur	161
6.1. Proces „Doskonalenie zarządzania”	163
6.1.1. Procedura „Audyty wewnętrzne”	166
6.1.2. Procedura „Działania korygujące”	171
6.1.3. Procedura „Działania zapobiegawcze”	174
6.1.4. Procedura „Przegląd systemu przez kierownictwo”	179
6.1.5. Procedura „Nadzór nad dokumentacją”	182
6.1.6. Procedura „Postępowanie z wyrobem niezgodnym”	190
6.1.7. Procedura „Zarządzanie procesem”	193
6.2. Proces „Marketing i promocja”	197
6.2.1. Procedura „Badanie satysfakcji klientów”	199
6.2.2. Procedura „Postępowanie z reklamacjami”	202
6.3. Proces „Zarządzanie personelem”	205

Rozdział 7

Kierunki doskonalenia zarządzania organizacją	209
7.1. Fazy doskonalenia zarządzania	209
7.2. Doskonalenie zarządzania wg normy ISO 9001	211
7.3. Zintegrowany System Zarządzania na przykładzie ISO 9001 i kontroli zarządczej	214
7.4. TQM – kompleksowe zarządzanie jakością	224
7.5. Wybrane narzędzia doskonalenia zarządzania	231
7.5.1. Doskonalenie zarządzania wg <i>Kaizen</i>	233
7.5.2. Analiza reklamacji – element doskonalenia zarządzania	236

Rozdział 8

Model „Dobrej Praktyki Zarządzania”	241
8.1. Ogólna koncepcja „Dobrej Praktyki Zarządzania”	242
8.2. Zarządzanie kompetencjami	245
8.2.1. Zarządzanie potencjałem ludzkim – obecny stan	245
8.2.2. Pojęcie „kompetencji”	247
8.2.3. Zarządzanie kompetencjami – zasady	248
8.3. Zarządzanie ciągłością biznesową – BS 25999-2:2007	251
8.3.1. Ogólne założenia systemu	252
8.3.2. Program wdrażania systemu	254
8.4. Odpowiedzialność społeczna	258
8.5. System przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym	260
8.6. Etyka działania organizacji	263
8.6.1. Etyka biznesu	264
8.6.2. Pracownik a etyka organizacji	266
Bibliografia	269

Publikacja jest przeznaczona dla organizacji z różnych sektorów i branż, które chcą doskonalić swoje zarządzanie, przede wszystkim przez wdrażanie systemu zarządzania jakością na bazie wymagań norm ISO serii 9000. Normy te są powszechnie stosowane na świecie i stanowią pierwszy krok na drodze budowy w organizacji nowoczesnego systemu zarządzania, czyniąc ją bardziej konkurencyjną na rynku i lepiej postrzeganą przez klientów, dostawców, władze rządowe i samorządowe, inwestorów, banki itp.

Opracowanie może być również pomocne dla tych organizacji, które już mają wdrożony system zarządzania jakością i chcą go dalej doskonalić. Bowiem sam fakt wdrożenia takiego systemu jeszcze wcale nie oznacza, że organizacja posiada już w pełni skuteczny i efektywny system zarządzania, tym bardziej, że sama norma nie obejmuje wszystkich aspektów zarządzania. W publikacji pokazano niektóre elementy i narzędzia, które powinny wzbogacić zarządzanie organizacją.

W opracowaniu skoncentrowano się przede wszystkim na pokazaniu praktycznych aspektów i przykładów realizacji systemu zarządzania jakością, we wszystkich etapach, począwszy od diagnozy stanu organizacji, poprzez opracowanie i wdrożenie dokumentów systemu, podjęcie audytów wewnętrznych i działań doskonalących, aż do oceny gotowości systemu do certyfikacji.