

## ZASADY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

WG ZAŁĄCZNIKA NR 8. DO PN-EN ISO 9004:2010

ZARZĄDZANIE UKIERUNKOWANE NA TRWAŁY SUKCES ORGANIZACJI. PODEJŚCIE WYKORZYSTUJĄCE ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ.

Poniżej opisano osiem zasad zarządzania jakością, które stanowią podstawę dla norm dotyczących zarządzania jakością. Zasady te najwyższe kierownictwo może wykorzystać do doskonalenia funkcjonowania organizacji. Podano znormalizowane opisy zasad. Podano również przykłady korzyści uzyskanych z ich stosowania oraz działań, jakie kierownictwo zwykle podejmuje, stosując te zasady do doskonalenia funkcjonowania organizacji.

### ZASADA 1: ORIENTACJA NA KLIENTA

Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.

| Kluczowe korzyści                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Zastosowanie zasady ORIENTACJA NA KLIENTA zwykle prowadzi do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększenie dochodów i udziału w rynku dzięki elastycznej i szybkiej reakcji na możliwości rynkowe,</li> <li>- zwiększenie skuteczności wykorzystywania zasobów organizacji w celu poprawienia zadowolenia klienta,</li> <li>- zwiększenie lojalności.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- badania i zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta,</li> <li>- zapewnienia, że cele organizacji są powiązane z potrzebami i oczekiwaniami klienta,</li> <li>- komunikowania potrzeb i oczekiwań klienta w całej organizacji,</li> <li>- pomiarów zadowolenia klienta i podejmowanie działań na podstawie wyników,</li> <li>- systematycznego zarządzania relacjami z klientami,</li> <li>- zapewnienia wyważonego podejścia między zadowoleniem klientów i innych stron zainteresowanych (takich jak właściciele, pracownicy, dostawcy, finansisci, lokalne społeczności i całe społeczeństwo).</li> </ul> |

### ZASADA 2: PRZYWÓDZTWO

Przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji.

| Kluczowe korzyści                                                                                                                                | Zastosowanie zasady PRZYWÓDZTWO zwykle prowadzi do                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zrozumienie przez ludzi celów organizacji i motywowanie ich do realizacji celów organizacji,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozważenia potrzeb wszystkich stron zainteresowanych, w tym: klientów, właścicieli, pracowników, dostawców, finansistów, lokalnych społeczności i ca-</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ocenianie, dostosowywanie i wdrażanie działań w jednolity sposób,</li> <li>- zminimalizowanie niewłaściwej komunikacji między wszystkimi poziomami w organizacji.</li> </ul>                                                                                                                                                     | <p>łego społeczeństwa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustanowienia wyraźnej wizji odnośnie do przyszłości organizacji,</li> <li>- określenie celów i zadań do zrealizowania,</li> <li>- tworzenia i utrzymywania wspólnych wartości, sprawiedliwości i modeli etycznego postępowania na wszystkich poziomach organizacji,</li> <li>- budowania zaufania i eliminowania obaw,</li> <li>- zapewnienia ludziom wymaganych zasobów, szkolenia i swobody działania w ramach ich odpowiedzialności i rozliczania,</li> <li>- inspirowania, zachęcania i uznawania wkładu ludzi.</li> </ul> |
| <p><b>ZASADA 3: ZAANGAŻOWANIE LUDZI</b><br/>Ludzie na wszystkich poziomach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.</p>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Kluczowe korzyści</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Zastosowanie zasady ZAANGAŻOWANIE LUDZI zwykle prowadzi do</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- motywowanie, zobowiązanie i zaangażowanie ludzi w organizacji,</li> <li>- innowacyjność i kreatywność w wspieraniu realizacji celów organizacji,</li> <li>- rozliczanie ludzi za ich własne wyniki,</li> <li>- zachęcenie ludzi do uczestniczenia w ciągłym doskonaleniu i do wnoszenia wkładu w ciągłe doskonalenie.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zrozumienia znaczenia udziału i roli w organizacji,</li> <li>- identyfikowania ograniczeń w odniesieniu do ich funkcjonowania,</li> <li>- zaakceptowania odpowiedzialności za problemy i ich rozwiązywanie,</li> <li>- oceniania swoich wyników w stosunku do personalnych celów,</li> <li>- aktywnego poszukiwania możliwości zwiększenia ich kompetencji, wiedzy i doświadczenia,</li> <li>- swobodnego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem,</li> <li>- otwartego omawiania problemów i zagadnień.</li> </ul>                                         |
| <p><b>ZASADA 4: PODEJŚCIE PROCESOWE</b><br/>Pożądaną wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces.</p>                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Kluczowe korzyści</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Zastosowanie zasady PODEJŚCIE PROCESOWE zwykle prowadzi do</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie kosztów i skrócenie czasów cyklu dzięki skutecznemu wykorzystaniu zasobów,</li> <li>- poprawa wyników, ich spójność i możliwość przewidywania wyników,</li> <li>- skoncentrowanie się na możliwościach doskonalenia i ustalenie ich priorytetów.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- systematycznego określania działań niezbędnych do uzyskania pożądanego wyniku,</li> <li>- ustanowienia wyraźnych odpowiedzialności i rozliczania za zarządzanie kluczowymi działaniami,</li> <li>- analizowania i pomiarów zdolności kluczowych działań,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikowania oddziaływań między kluczowymi działaniami i między różnymi funkcjami w organizacji,</li> <li>- skoncentrowania się na czynnikach - takich jak zasoby, metody i materiały - które poprawią kluczowe działania organizacji,</li> <li>- oceny ryzyka, konsekwencji i wpływów działań na klientów, dostawców i inne strony zainteresowane.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>ZASADA 5: PODEJŚCIE SYSTEMOWE DO ZARZĄDZANIA</b><br/> Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiągnięciu celów.</p>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kluczowe korzyści                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Zastosowanie zasady PODEJŚCIE SYSTEMOWE DO ZARZĄDZANIA prowadzi do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- integracja i dopasowanie procesów, co pozwoli na najkorzystniejsze uzyskanie pożądaných wyników,</li> <li>- zdolność do skoncentrowania wysiłków na kluczowych procesach,</li> <li>- zapewnienie zaufania stronom zainteresowanym w odniesieniu do spójności, skuteczności i efektywności organizacji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zbudowania struktury systemu pozwalającej osiągnięcie celów organizacji w najbardziej skuteczny i efektywny sposób,</li> <li>- zrozumienia wzajemnych zależności między procesami systemu,</li> <li>- rozwiązań strukturalnych, które harmonizują i integrują procesy,</li> <li>- zapewnienia lepszego zrozumienia roli i odpowiedzialności niezbędnych do osiągnięcia wspólnych celów i dzięki temu zredukowanie barier międzyfunkcyjnych,</li> <li>- zrozumienia możliwości organizacyjnych i ustalenie, przed podjęciem działania, ograniczeń w odniesieniu do zasobów,</li> <li>- ustalania zadań i określania sposobu, w jaki określone działania powinny przebiegać,</li> <li>- ciągłego doskonalenia systemu poprzez pomiary i ocenę.</li> </ul> |
| <p><b>ZASADA 6: CIĄGŁE DOSKONALENIE</b><br/> Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.</p>                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Kluczowe korzyści                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Zastosowanie zasady CIĄGŁE DOSKONALENIE zwykle prowadzi do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- korzyści w zakresie wyników funkcjonowania dzięki doskonaleniu zdolności organizacji,</li> <li>- dopasowanie działań związanych z doskonaleniem na wszystkich poziomach</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystania spójnego podejścia całej organizacji do ciągłego doskonalenia funkcjonowania organizacji,</li> <li>- zapewnienia ludziom szkolenia w zakresie metod i narzędzi ciągłego dosko-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>w stosunku do celów strategicznych organizacji,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elastyczność w szybkim reagowaniu na możliwości.</li> </ul>                                                                                                                                                      | <p>nalenia,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uczynienie ciągłego doskonalenia wyrobów, procesów i systemu celem dla każdej osoby w organizacji,</li> <li>- ustanowienia celów do prowadzenia ciągłego doskonalenia i pomiarów do jego śledzenia,</li> <li>- uznawania i potwierdzania doskonalenia.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>ZASADA 7: PODEJMOWANIE DECYZJI NA PODSTAWIE FAKTÓW</b><br/>Skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji.</p>                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Kluczowe korzyści</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Zastosowanie tej zasady zwykle prowadzi do</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- decyzje oparte na wiarygodnych informacjach,</li> <li>- zwiększona zdolność do wykazania skuteczności poprzednich decyzji poprzez odwołanie się do zapisów faktów,</li> <li>- zwiększona zdolność do przeglądu, kwestionowania oraz zmiany opinii i decyzji.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapewnienia, że dane i informacje są o wystarczającej dokładności i wiarygodności,</li> <li>- udostępniania danych tym, którzy ich potrzebują,</li> <li>- analizowania danych i informacji przy użyciu miarodajnych metod,</li> <li>- podejmowania decyzji i działań na podstawie analizy faktów, uwzględniającej doświadczenie i intuicję.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>ZASADA 8: WZAJEMNIE KORZYSTNE POWIĄZANIA Z DOSTAWCAMI</b><br/>Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości.</p>                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Kluczowe korzyści</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Zastosowanie tej zasady zwykle prowadzi do</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zwiększenie zdolności tworzenia wartości dla obu stron,</li> <li>- elastyczne i szybkie reakcje na zmieniające się rynki lub potrzeby i oczekiwania klientów,</li> <li>- optymalizacja kosztów i zasobów.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustanowienia zależności, w których rozważa się korzyści krótkoterminowe w kontekście celów długoterminowych,</li> <li>- tworzenia z partnerami wspólnego banku doświadczeń i zasobów,</li> <li>- identyfikowania i wyboru kluczowych dostawców,</li> <li>- wyraźnej i otwartej komunikacji,</li> <li>- dzielenia się informacjami i planami na przyszłość,</li> <li>- ustalania wspólnych działań dotyczących rozwoju i doskonalenia,</li> <li>- inspirowania, zachęcania oraz uznawania doskonałości i osiągnięć przez dostawców.</li> </ul> |