

PN-EN ISO 9004:2010 p.9 Doskonalenie, innowacje i uczenie się:
Zakres wytycznych PN-EN ISO 9004:2010 dotyczących zasad zarządzania w Organizacji, przedstawiony w treść p.9 wytycznych PN-EN ISO 9004, odpowiadający w przybliżeniu treści p. 8.5 wymagań PN-EN ISO 9001:2009

9.1 Postanowienia ogólne:

W zależności od otoczenia Organizacji, doskonalenie (jej aktualnych wyrobów, procesów itp.) i innowacje (w celu opracowania nowych wyrobów, procesów itp.) mogą być niezbędne dla trwałego sukcesu.

Uczenie się zapewnia podstawę do skutecznego i efektywnego doskonalenia i innowacji.

- **Doskonalenie, innowacje i uczenie się mogą być zastosowane do:**
 - wyrobów,
 - procesów i powiązań między nimi,
 - struktur organizacyjnych,
 - systemów zarządzania,
 - aspektów ludzkich i kultury,
 - infrastruktury, środowiska pracy i technologii,
 - relacji z odpowiednimi stronami zainteresowanymi.
- **Zasadnicze znaczenie dla skutecznego i efektywnego doskonalenia, innowacji i uczenia się, ma umiejętność i umożliwienie dokonywania przemyślanych ocen sytuacji na podstawie analizy danych i nabytego doświadczenia.**

9.2 Doskonalenie

- **Działania doskonalące mogą obejmować zakres od drobnych ulepszeń wprowadzanych w sposób ciągły na stanowisku pracy do znaczącego doskonalenia całej Organizacji.**
- **Zaleca się, aby Organizacja poprzez analizę danych określiła cele do doskonalenia swoich wyrobów, procesów, struktur organizacyjnych i systemu zarządzania.**
- **Zaleca się, aby procesy doskonalenia uwzględniały zorganizowane podejście, takie jak metodykę „Planuj – Wykonaj – Sprawdź Działaj” (PDCA). Zaleca się, aby metodyka**

ta była stosowana, zgodnie z podejściem procesowym, do wszystkich procesów.

- Zaleca się, aby Organizacja zapewniła, że ciągle doskonalenie staje się ustaloną częścią kultury organizacji przez:
 - zapewnienie ludziom w Organizacji możliwości uczestniczenia w działaniach doskonalenia poprzez ich upoważnienia do takich działań,
 - zapewnienie niezbędnych zasobów,
 - ustanowienie systemów uznawania i nagradzania za doskonalenie,
 - ciągle doskonalenie skuteczności i efektywności samego procesu doskonalenia.

9.3 Innowacje

- Zmiany otoczenia Organizacji mogą wymagać wprowadzenia innowacji w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych. Zaleca się, aby Organizacja:
 - identyfikowała potrzebę innowacji,
 - ustanowiła i utrzymywała skuteczny i efektywny proces innowacji,
 - zapewniła odpowiednie zasoby.
- Innowacje mogą być stosowane na wszystkich poziomach, poprzez zmiany w:
 - technologii lub wyrobie (tj. innowacje, które odpowiadają nie tylko na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów lub innych stron zainteresowanych, ale również na przewidywane potencjalne zmiany otoczenia Organizacji i cykli życia wyrobów).
 - procesach (tj. innowacje w metodach realizacji wyrobu lub innowacje mające na celu poprawę stabilności procesów i zmniejszenie zmienności).
 - Organizacji (tj. innowacje w jej statucie i strukturach organizacyjnych).
 - systemie zarządzania Organizacją (tj. w celu zapewnienia utrzymania przewagi konkurencyjnej i wykorzystywanie nowych możliwości w przypadku pojawiania się zmian w otoczeniu Organizacji).

- **Zaleca się, aby Organizacja oceniła ryzyka związane z planowanymi działaniami w zakresie innowacji, łącznie z rozważeniem potencjalnego wpływu na Organizację zmian i przygotowała działania zapobiegawcze w celu złagodzenia tych ryzyk wraz z planami awaryjnymi, jeżeli jest to niezbędne.**

9.4 Uczenie się

Zaleca się, aby Organizacja zachęcała do doskonalenia i innowacji przez uczenie się.

Aby Organizacja osiągnęła trwały sukces niezbędne jest przyjęcie” uczenia się jako Organizacja” i „uczenie się, które łączy zdolności jednostek ze zdolnościami Organizacji”.

- a) „ uczenie się jako Organizacja” obejmuje rozważenie**
- **zbierania informacji z różnych wewnętrznych i zewnętrznych zdarzeń oraz źródeł, łącznie z sukcesami i niepowodzeniami**
 - **uzyskiwanie dogłębnego zrozumienia przez szczegółową analizę zebranych informacji.**
- b) „uczenie się, które łączy zdolności jednostek ze zdolnościami Organizacji” osiąga się przez połączenie wiedzy, wzorów myślenia i wzorów zachowań ludzi z wartościami Organizacji. Obejmuje to rozważenie:**
- **wartości Organizacji opartych na misji, wizji i strategiach,**
 - **inicjatyw wspomagających uczenie się i wykazanie przywództwa przez postawę najwyższego kierownictwa,**
 - **zachęcanie do pracy w nieformalnych grupach, tworzenie kontaktów, łączności, interaktywności i dzielenia się wiedzą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz Organizacji,**
 - **utrzymywanie systemów uczenia się i dzielenia się wiedzą,**
 - **uznawania, wspierania i nagradzania doskonalenia kompetencji ludzi, poprzez proces uczenia się i dzielenia wiedzą,**
 - **docenianie kreatywności, wspieranie różnorodności opinii różnych ludzi w Organizacji.**

Szybki dostęp do takiej wiedzy i wykorzystanie jej może zwiększyć zdolność Organizacji do zarządzania i utrzymania trwałego sukcesu.

jakość z punktu widzenia konsumenta

potrzeby funkcjonalne

potrzeby niefunkcjonalne

cechy związane z eksploatacją
bezpośrednią produktu

cechy związane
z dyspozycyjnością

image

potrzeby estetyczne

komfort
użytkowania

ekonomiczność
eksploatacyjna

pełnienie funkcji
użytkowych

niezawodność
naprawialność
gwarancja

VI Bezpieczeństwo stron zainteresowanych uwarunkowane jakością zasobów, procesów i wyrobów Organizacji

Tekst oparty o książkę Jana M. Myszewskiego Zarządzanie przez jakość.

**Jakość z punktu widzenia konsumenta
W. Borucki, M. Urbaniak Zdefiniować jakość**

1. Bezpieczeństwo klienta

Kupno produktu niezgodnego z wymaganiami jest przykrym doświadczeniem, mogącym się wiązać z różnymi uciążliwościami i zagrożeniami, np.

- **niemożliwością wykorzystania części lub całości funkcji wyrobu,**
- **następstwami użycia wadliwego wyrobu (awarie, zakłócenia, wypadki itp.),**
- **dodatkowymi kosztami związanymi z naprawią lub wymianą wadliwego wyrobu.**

Niezgodność kupionego wyrobu lub usługi albo wystąpienie jej skutku to zdarzenie które narusza poczucie bezpieczeństwa klienta.

Bezpieczeństwem klienta będziemy nazywali ocenę pewności, że kupowany przez klienta wyrób nie jest i nie będzie w przyszłości źródłem problemów jak wyżej.

Wśród różnych źródeł danych do oceny bezpieczeństwa klienta związanego z określonym wyrobem można wyróżnić:

- **własne doświadczenia klienta,**
- **krające informacje i pogłoski,**
- **oceny organizacji konsumenckich i środowisk użytkowników.**

Zapewnieniu odpowiednio wysokiego poziomu bezpieczeństwa klienta służą m. in.:

a/ system prawny zapewniający skuteczność egzekwowania:

- **zapisów umowy między dostawcą i klientem,**
- **praw konsumenckich klienta detalicznego.**

b/ system potwierdzeń zgodności odpowiednimi normami wyrobu i/lub systemu produkcyjnego, wydawanych przez niezależne instytucje.

Ocena „a priori” jakości wyrobu przez klienta jest funkcją jego zaufania do wykonawcy.

Czynnikiem wprowadzającym element empirii (doświadczenia) do zbioru przesłanek dotyczących jakości wyrobu może być:

- Obserwacja demonstracji funkcjonowania wyrobu (wystawy, pokazy itp.),
- Samodzielne wypróbowanie użytkowania wyrobu w oznaczonym czasie lub wybranych jego funkcji (użytkowanie na próbę).

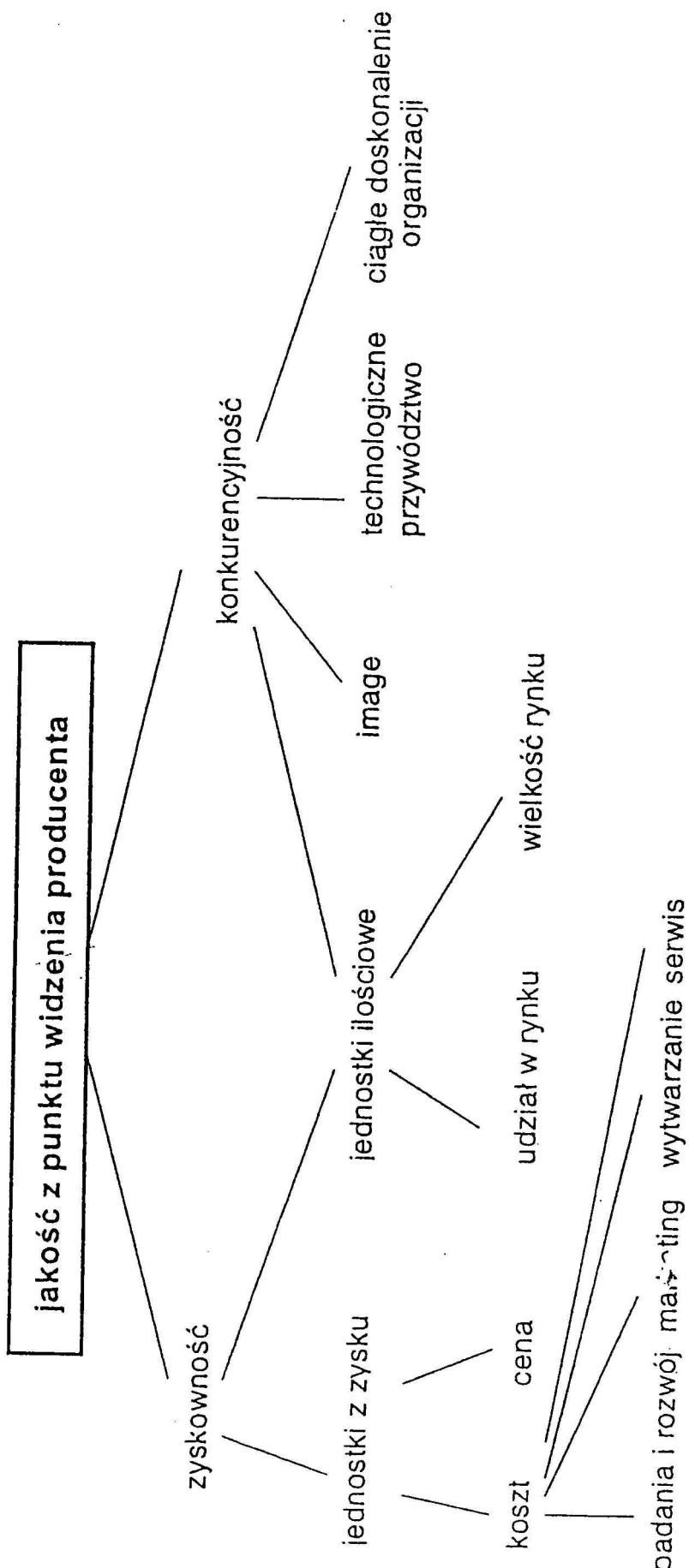
Wykonawca może udzielić klientowi gwarancji prawidłowego użytkowania wyrobu (w ograniczonym czasie), co wiąże się z ponoszeniem przez niego odpowiedzialności za przedwczesne uszkodzenie wyrobu, ale powoduje wzrost zaufania klienta do tego wyrobu i jego wykonawcy.

2. Bezpieczeństwo społeczne

Spoleczne konsekwencje jakości sięgają znacznie dalej niż bezpośrednie następstwa posługiwania się wyrobem przez indywidualnego użytkownika. Katastrofy transportowe i budowlane, groźne awarie w przemyśle wydobywczym, chemicznym i energetyce uświadomiły, jak groźne mogą być konsekwencje niedostatku jakości w jakimkolwiek obszarze ludzkiej działalności.

Surowce naturalne dostępne na ziemi nie są nieograniczone. Jednak część tych surowców jest marnowana. Dzieje się tak zawsze, gdy zostają użyte do wykonania wyrobów zdyskwalifikowanych w procesie jako braki produkcyjne albo zareklamowane przez klienta. W ten sposób strata jest ponoszona dwukrotnie:

- W dalszej perspektywie przyszłych pokoleń, które z tego powodu szybciej odczują deficyt surowców naturalnych,
- W krótszej perspektywie konkretnego wykonawcy, którego koszty są większe o wartość zmarnowanych surowców, zaś wpływy są mniejsze o niesprzedane, zakwestionowane wyroby.



Źródło: W. Borucki, M. Urbaniak, Zdefiniować jakość, „Problemy Jakości”, 1996, nr 12.

Obserwuje się zjawisko powstawania mechanizmów zapewniających bezpieczeństwo, opartych na normach międzynarodowych (np. ISO 9001 lub ISO 14001) i regulacjach prawnych (np. dyrektywy UE, przepisy bezpieczeństwa, przepisy konsumenckie itp.). Są one przejawem ochrony bezpieczeństwa klientów i innych stron zainteresowanych, prowadzonej na poziomie państwowym i międzynarodowym. Opierają się na racjonalnej przesłance: „w wielu przypadkach profilaktyka pochłania znacznie mniejsze koszty niż interwencja, gdy już wystąpiły zjawiska zagrażające bezpieczeństwu”.

3. Bezpieczeństwo wykonawcy

Jakość z punktu widzenia wykonawcy
W. Borucki, M. Urbaniak Zdefiniować jakość.

Stwierdzenie niezgodności wyrobu z wymaganiami jest również dla wykonawcy przykrym zdarzeniem, mogącym spowodować:

- konieczność uznania za straconą część środków zużytych na wykonanie niezgodnego produktu,
- konieczność wypłaty klientowi rekompensaty skutków niezgodności,
- odpowiedzialność karną, jeżeli niezgodność spowodowała poważne straty, utratę zdrowia lub życia klienta albo osób trzecich,
- rozpowszechnienia wiadomości o wystąpieniu niezgodności, powodujące spadek zaufania do wykonawcy i utratę pozycji na rynku na rzecz konkurentów.

Bezpieczeństwem wykonawcy będziemy nazywali ocenę pewności towarzyszącej wykonaniu i sprzedaży produktu, że:

- klient nie zgłosi zastrzeżeń do jakości dostarczonego produktu,
- realizacja zamówienia przyniesie spodziewany zysk.

Jeżeli wykonawca planuje trwałą egzystencję na rynku, to warunkiem koniecznym jego bezpieczeństwa jest zapewnienie bezpieczeństwa klienta.

Źródłem danych do oceny bezpieczeństwa wykonawcy mogą być:

- **wskaźniki ekonomiczne obrazujące efektywność jego funkcjonowania,**
- **rankingi i benchmarking z udziałem firm uznawanych za wiodące w danej branży,**
- **porównanie do uznanych modeli dobrych praktyk zarządzania (np. wymagań normy ISO 9001 lub wytycznych normy ISO 9004).**

Ważnym czynnikiem wpływającym na bezpieczeństwo wykonawcy jest poziom zaufania, jakim darzą go klienci. (patrz str. 47)

Wielkość potencjalnego popytu na wyrób należący do ustalonej klasy jakości (patrz rys. A4 w normie PN-EN ISO 9001:2006 „pojęcia dotyczące jakości”) jest zdeterminowana przez wielkość grupy klientów, których wymagania są zgodne z tą klasą. Wykonywanie wyrobów w ilości większej niż liczba klientów akceptujących daną klasę prowadzi do strat wskutek:

- a/ podjęcia błędnej decyzji identyfikującej klasę jakości lub wielkość grupy klientów zainteresowanych tą klasą.**
- b/ zakłóceń w procesie projektowania lub wykonania wyrobu, które doprowadziły do niezgodności produktu z planowaną klasą wymagań.**

Środki służące zwiększeniu poziomu bezpieczeństwa wykonawcy:

a/ aktywny i skuteczny marketing:

- **zapewniający właściwą ocenę potrzeb i oczekiwań klientów,**
- **zapewniający, że informacja o produktach dotrze do zainteresowanych grup klientów.**

b/ System zarządzania jakością, zapewniający pełną kontrolę nad przebiegiem procesów projektowania i produkcji.