

KVALITEEDIJUHTIMINE
Juhised rahaliste ja majanduslike
hüvede saavutamiseks

Quality management
Guidelines for realizing financial and economic
benefits

EESTI STANDARDI EESSÕNA

Käesolev Eesti standard on rahvusvahelise standardi ISO 10014:2006 + Cor 1:2007 "*Quality Management – Guidelines for realizing financial and economic benefits*" ingliskeelse teksti identne tõlge eesti keelde.

Tõlgendamise erimeelsuste korral on kehtiv ingliskeelne tekst.

Standardi tõlkis ning ekspertiisi teostas OÜ TJO Konsultatsioonid.

Standardi tõlke koostamisetepaneku esitas ning rahastas Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Standardi kavandi kohta esitasid arvamusi TÜV Nord Baltic ja Tallinna Vesi esindajad. Saadud arvamuste põhjal koostati kavandi lõppredaktsioon.

Rahvusvaheline standard ISO 10014:2006 + Cor 1: 2007 on avaldatud Eesti standardina EVS-ISO 10014:2007 ja kinnitatud Eesti Standardikeskuse 30.11.2007 käskkirjaga nr 190 ning jõustub sellekohase teate avaldamisega EVS Teataja 2007. aasta detsembrikuu numbris.

Standardi parema arusaadavuse huvides on tõlkija lisanud tõlgete juurde vajadusel asjakohaseid selgitusi. Täiendused on esitatud Eesti standardi märkustena. Kuivõrd antud valdkonnas on üldtuntud ingliskeelsed lühendid, siis on neid kasutatud ka eestikeelses tekstis ja jooniste juures.

This standard is the Estonian version of the International Standard ISO 10014:2006 + Cor 1:2007. It was translated by Estonian Centre for Standardisation. It has the same status as the official versions.

In case of interpretation disputes the English text applies.

Standardite reprodutseerimis- ja levitamiseõigus kuulub Eesti Standardikeskusele

SISUKORD**CONTENTS**

	Lk		Page
EESSÕNA	IV	FOREWORD	IV
SISSEJUHATUS	V	INTRODUCTION	V
1 KÄSITLUSALA	1	SCOPE	1
2 NORMATIIVVIITED	1	NORMATIVE REFERENCES	1
3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED	2	TERMS AND DEFINITIONS	2
4 KÄESOLEVA STANDARDI STRUKTUUR	2	STRUCTURE OF THIS STANDARD	2
5 JUHTIMISPRINTSIIPIDE RAKENDAMINE	7	APPLICATION OF THE MANAGEMENT PRINCIPLES	8
5.1 Kliendikesksus	7	Customer focus	8
5.2 Eestvedamine	9	Leadership	10
5.3 Inimeste kaasamine	11	Involvement of people	12
5.4 Protsessikeskne lähenemisviis	13	Process approach	14
5.5 Süsteemne lähenemine juhtimisele	15	System approach to management	16
5.6 Pidev parendamine	17	Continual improvement	18
5.7 Faktipõhine lähenemine otsustamisele	19	Factual approach to decision making	20
5.8 Vastastikku kasulikud suhted tarnijatega	21	Mutually beneficial supplier relationships	22
Lisa A (teatmelisa) Juhtimisprintsipiide elluviimise enesehindamine	23	Annex A (informative) Self-assessment of implementation of management principles	23
Lisa B (teatmelisa) Lühikokkuvõtted punktis 5 nimetatud meetoditest ja vahenditest	41	Annex B (informative) Brief summaries of methods and tools referenced in Clause 5	41
Kirjandus	54	Bibliography	54

EESSÕNA

ISO (Rahvusvaheline Standardiorganisatsioon) on ülemaailmne rahvuslike standardiorganite (ISO liikmesorganisatsioonide) liit. Rahvusvaheliste standardite ettevalmistustöö tehakse tavaliselt ISO tehnilistes komiteedes. Igal liikmesorganisatsioonil, keda huvitab tehnilise komitee töövaldkond, on õigus olla esindatud selles komitees. Samuti osalevad töös ISOga koostööd tegevad rahvusvahelised riiklikud ja mitte-riiklikud organisatsioonid. ISO teeb tihedat koostööd Rahvusvahelise Elektrotehnika Komisjoniga (IEC) kõikides elektrotehnika-alast standardimist puudutavates küsimustes.

Rahvusvahelised standardid kavandatakse vastavalt ISO/IEC direktiivides antud reeglitele (osa 2).

Tehniliste komiteede põhiliseks ülesandeks on rahvusvaheliste standardite ettevalmistamine. Tehnilistes komiteedes heakskiidetud rahvusvaheliste standardite kavandid jagatakse laiali ISO liikmesorganisatsioonidele hääletamiseks. Avaldamiseks rahvusvahelise standardina peab kavand saama vähemalt 75 % hääletanute heakskiidu.

Tuleb juhtida tähelepanu võimalusele, et käesoleva dokumendi mõned elemendid võivad olla patendiõiguse objektiks. ISO ei võta endale vastutust mõne või kõigi sellelaadsete juhtude väljaselgitamise eest.

ISO 10014 valmistas ette tehniline komitee ISO/TC 176, *Kvaliteedijuhtimine ja kvaliteeditagamine*, alamkomitee SC 3, *Toetavad tehnoloogiad*.

Käesolev ISO 10014 esimene versioon tühistab ja asendab ISO/TR 10014:1998, mida on tehniliselt täiendatud.

FOREWORD

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electro-technical standardization.

International Standards are drafted in accordance with the rules given in the ISO/IEC Directives, Part 2.

The main task of technical committees is to prepare International Standards. Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

ISO 10014 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Subcommittee SC 3, *Supporting technologies*.

This first edition of ISO 10014 cancels and replaces ISO/TR 10014:1998, which has been technically revised.

Käesoleva versiooni eesmärgiks on parendada ISO 10014 seoseid ISO 9000 seeria rahvusvaheliste standarditega ja sh kvaliteedijuhtimise printsiipide uue struktuuriga. Samuti on täiendatud pealkirja ja käsitusala, et need peegeldaksid muudatusi ISO 9000 seerias ning annaksid juhiseid toimimise parendamiseks ja käesoleva rahvusvahelise standardi eesmärgi teostamiseks.

The intent of this edition is to improve the relationship of ISO 10014 with the ISO 9000 series of International Standards and to include a new structure relating to the quality management principles. Also, the title and the scope have been revised to reflect the changes in the ISO 9000 series and to give guidance for performance improvement and realization of the aim of this International Standard.

SISSEJUHATUS

Käesolev rahvusvaheline standard on suunatud tippjuhtkonnale. Dokument annab suunised rahanduslike ja majanduslike hüvede saavutamiseks ISO 9000:2005st pärit kaheksa juhtimisprintsiibi mõjusa kohaldamise kaudu. Käesoleva standardi raames viidatakse nendele printsiipidele kui "juhtimisprintsiipidele". Antud dokumendi eesmärk on jagada tippjuhtkonnale teavet selle kohta, kuidas hõlbustada juhtimisprintsiipide mõjusat kohaldamist ja organisatsiooni jätkusuutlikku edu võimaldavate meetodite ning vahendite valikut. Puudujääkide analüüsi ja prioriteetide määramise vahendina on lisatud enesehindamine.

See rahvusvaheline standard rajaneb omavahel seotud organisatsiooni eesmärkide teostamist hõlbustavatel ning protsesse arendavatel juhtimisprintsiipidel.

Need juhtimisprintsiibid on järgmised:

- a) kliendikesksus,
- b) eestvedamine,
- c) inimeste¹ kaasamine,
- d) protsessikeskne lähenemisviis,
- e) süsteemne lähenemine juhtimisele,
- f) pidev parendamine,
- g) faktipõhine lähenemine otsustamisele ja

INTRODUCTION

This International Standard is addressed to top management. It provides guidelines for realizing financial and economic benefits through the effective application of eight quality management principles derived from ISO 9000:2005. These principles are subsequently referred to as "management principles" within the body of this standard. The intent of this document is to provide top management with information to facilitate effective application of management principles and selection of methods and tools that enable the sustainable success of an organization. A self-assessment is included as a gap analysis and prioritization tool (see Annex A).

This International Standard builds upon these interrelated management principles to develop processes that facilitate the realization of the organization's objectives.

The management principles are

- a) customer focus,
- b) leadership,
- c) involvement of people,
- d) process approach,
- e) system approach to management,
- f) continual improvement,
- g) factual approach to decision making, and

¹ NB: Juhtimiskvaliteedi auhinna terminoloogias on ingliskeelne mõiste *people* tõlgitud töötajateks, mitte inimesteks. Samas on uues ISO 9000 standardi tõlkes kasutatud 'inimese' mõistet.

h) vastastikku kasulikud suhted tarnijatega.

h) mutually beneficial supplier relationships.

Nende juhtimisprintsipiide kasutuselevõtmine on tippjuhtkonna strateegiline otsus. See kinnitab suhet mõjusa juhtimise ning rahaliste ja majanduslike hüvede vahel. Asjakohaste meetodite ja tööriistade kasutuselevõtmine soodustab järjekindla süsteemse lähenemise arengut rahaliste ning majanduslike eesmärkide saavutamisel.

Adoption of these management principles is a strategic top management decision. It affirms the relationship between effective management and realization of financial and economic benefits. Deployment of appropriate methods and tools fosters the development of a consistent systematic approach for addressing financial and economic objectives.

Majanduslikku kasu saavutatakse üldjoontes ressursside mõjusa juhtimise ning organisatsiooni üldise väärtuse ja heaolu parendamiseks kohaldatavate protsesside ellurakendamise kaudu. Finantstulu on organisatsioonilise parenduse rahas väljendunud vorm ning seda realiseeritakse organisatsioonis kulu-efektiivsete juhtimispraktikate abil.

Economic benefit is generally attained through effective management of resources and implementation of applicable processes for improving the overall worth and health of the organization. Financial benefit is the result of organizational improvement expressed in monetary form, and realized by cost-effective management practices within the organization.

Juhtimisprintsipiide edukas integreerimine toetub protsessikeskse lähenemisviisi kohaldamisele ning Planeeri-Tee-Kontrolli-Parenda (PDCA) metodoloogiale. See lähenemine võimaldab tippjuhtkonnal hinnata nõudmisi, planeerida tegevusi, eraldada asjakohaseid ressursse, ellu rakendada pideva parendamise tegevusi ning mõõta mõjususe määramise eesmärgil tulemusi. See võimaldab tippjuhtkonnal teha põhjendatud otsuseid, olgu need seotud äristrateegiate määratlemisega, mingi uue toote väljaarendamisega või finantskোকkulepete elluviimisega.

Successful integration of the management principles relies on the application of the process approach and the Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodology. This approach enables top management to assess requirements, plan activities, allocate appropriate resources, implement continual improvement actions and measure results in order to determine effectiveness. It allows top management to make informed decisions, whether they relate to the definition of commercial strategies, the development of a new product or the execution of financial agreements.

Rahalised ja majanduslikud hüved, mis tulenevad juhtimisprintsipiide kohaldamisest, on järgmised:

- paranenud kasumlikkus,
- kasvanud tulud,
- paranenud eelarvelised näitajad,
- vähenenud kulud,
- paranenud rahavood,

Financial and economic benefits that can result from the application of the management principles include

- improved profitability,
- improved revenues,
- improved budgetary performance,
- reduced costs,
- improved cash flow,

- suurenenud tulud investeeringutelt,
- suurenenud konkurentsivõime,
- klientide säilitamise ja lojaalsuse paranemine,
- otsuste langetamise suurenenud mõjususe,
- olemasolevate ressursside optimaalsem kasutus,
- töötajate suurenenud vastutavõime,
- suurenenud intellektuaalne kapital,
- optimeeritud, mõjusad ja tõhusad protsessid,
- tarneahela paranenud toimivus,
- lühem turulejõudmise aeg ja
- paranenud organisatsiooniline toimivus, usaldusvärsus ja jätkusuutlikkus.
- improved return on investment,
- increased competitiveness,
- improved customer retention and loyalty,
- improved effectiveness of decision making,
- optimized use of available resources,
- heightened employee accountability,
- improved intellectual capital,
- optimized, effective and efficient processes,
- improved supply chain performance,
- reduced time to market, and
- enhanced organizational performance, credibility and sustainability.

Käesolev rahvusvaheline standard on ühtemoodi kohaldatav organisatsioonidele, mille tooted hõlmavad teenuseid, tarkvara, riistvara ja töödeldud materjale. Standard kehtib nii avalikus kui ka erasektoris ning pakub kasulikke juhiseid, sõltumata töötajate arvust, pakutavate toodete valikust, tuludest, protsesside keerukusest või asukohtade hulgast. Käesolev standard toetab ka valitsus- ja avalikke asutusi, hõlbustades jätkusuutliku majanduskasvu ja heaolu saavutamist.

This International Standard is applicable equally to organizations with products that include services, software, hardware and processed materials. It is relevant in both the public and private sector and can provide useful guidance regardless of the number of employees, diversity of product offerings, revenues, complexity of processes or number of locations. It also provides support to public and governmental organizations to facilitate sustainable economic growth and prosperity.

KVALITEEDIJUHTIMINE

Juhised rahaliste ja majanduslike hüvede saavutamiseks

Quality management

Guidelines for realizing financial and economic benefits

1 KÄSITLUSALA

Käesolev rahvusvaheline standard annab suunised finants- ja majanduslike hüvede saavutamiseks ISO 9000 kvaliteedijuhtimise printsiipide kohaldamise kaudu.

MÄRKUS. Neid printsiipe nimetatakse käesolevas standardis "juhtimisprintsiipideks".

See rahvusvaheline standard on suunatud organisatsiooni tippjuhtkonnale ning täiendab toimimise parendamise osas standardit ISO 9004. Ta esitab näiteid saavutatavatest hüvedest ning määrab kindlaks kasutatavad juhtimismeetodid ja -vahendid, mis aitavad kaasa nende hüvede saavutamisele.

See rahvusvaheline standard koosneb juhistest ja soovitusel ning ei ole mõeldud sertifitseerimiseks ega normatiivseks või lepinguliseks kasutuseks.

2 NORMATIIVVIITED

Alljärgnevad viidatud dokumendid on käesoleva dokumendi kohaldamiseks hädavajalikud. Kuupäevaga varustatud viidete puhul kohaldub ainult siinviidatud väljaanne. Mis puutub ilma kuupäevata viidetes, siis nende puhul kohaldub viidatud dokumendi kõige hilisem väljaanne (sealhulgas mistahes lisad).

ISO 9000:2005, *Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara*

1 SCOPE

This International Standard provides guidelines for realizing financial and economic benefits from the application of the ISO 9000 quality management principles.

NOTE These are herein referred to as "management principles".

This International Standard is directed to top management of an organization and complements ISO 9004 for performance improvements. It provides examples of achievable benefits and identifies management methods and tools that are available to assist with the achievement of those benefits.

This International Standard consists of guidelines and recommendations, and is not intended for certification, regulatory or contractual use.

2 NORMATIVE REFERENCES

The following referenced documents are indispensable for the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

ISO 9000:2005, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*