

---

**Vodenje kakovosti – Smernice za uresničevanje finančnih in ekonomskih koristi**

Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits

Management de la qualité – Lignes directrices pour réaliser les avantages financiers et économiques

**iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.iteh.ai)**

SIST ISO 10014:2006

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006>

## NACIONALNI UVOD

Standard SIST ISO 10014 (sl, en), Vodenje kakovosti – Smernice za doseganje finančnih in ekonomskih koristi, 2006, ima status slovenskega standarda in je enakovreden mednarodnemu standardu ISO 10014, Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits, 2006.

## NACIONALNI PREDGOVOR

Mednarodni standard ISO 10014:2006 je pripravil tehnični odbor Mednarodne organizacije za standardizacijo ISO/TC 176 Vodenje in zagotavljanje kakovosti. Slovenski standard SIST ISO 10014:2006 je prevod angleškega besedila mednarodnega standarda ISO 10014:2006. V primeru spora glede besedila slovenskega prevoda v tem standardu je odločilen izvorni mednarodni standard v angleškem jeziku. Slovensko-angleško izdajo standarda je pripravil SIST/TC VZK Vodenje in zagotavljanje kakovosti.

## ZVEZE S STANDARDI

S privzemom tega mednarodnega standarda veljajo za omejeni namen referenčnih standardov vsi standardi, navedeni v izvirniku, razen standardov, ki so že sprejeti v nacionalno standardizacijo:

SIST EN ISO 9000:2000 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar
SIST EN ISO 9004:2004 (sl,en)	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja
SIST ISO 10002:2004 (en)	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za ravnanje s pritožbami v organizacijah
SIST ISO 10007:2004 (en)	Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za vodenje konfiguracij
SIST ISO 10015:2002 (en)	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje
SIST ISO/TR 10017:2003 (en)	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000
SIST EN ISO 14001:2005 (sl,en)	Sistemi ravnanja z okoljem – Zahteve z navodili za uporabo (ISO 14001:2004)
SIST EN ISO 19011:2003 (sl,en)	Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem (ISO 19011:2002)
SIST ISO/IEC 17799:2003 (en)	Informacijska tehnologija - Kodeks upravljanja varovanja informacij
SIST EN 12973:2000 (en)	Vrednostno vodenje

## PREDHODNA IZDAJA

- SIST ISO/TR 10014:1998 (en)

## OSNOVA ZA IZDAJO STANDARDARDA

- Privzem standarda ISO 10014:2006.

## OPOMBI

- Povsod, kjer se v besedilu standarda uporablja izraz “mednarodni standard”, v SIST ISO 10014:2006 to pomeni “slovenski standard”.
- Nacionalni uvod in nacionalni predgovor nista sestavni del standarda.

<b>VSEBINA</b>	<b>Stran</b>	<b>CONTENTS</b>	<b>Page</b>
Predgovor.....	4	Foreword.....	5
Uvod.....	6	Introduction .....	7
1 Predmet standarda.....	10	1 Scope .....	11
2 Zveze s standardi.....	10	2 Normative references .....	11
3 Izrazi in definicije.....	10	3 Terms and definitions .....	11
4 Zgradba tega standarda.....	10	4 Structure of this standard.....	11
5 Uporaba načel vodenja .....	14	5 Application of the management principles ..	15
5.1 Osredotočenost na odjemalce .....	14	5.1 Customer focus.....	15
5.2 Voditeljstvo.....	16	5.2 Leadership .....	17
5.3 Vključenost zaposlenih .....	18	5.3 Involvement of people.....	19
5.4 Procesni pristop .....	20	5.4 Process approach.....	21
5.5 Sistemski pristop k vodenju .....	22	5.5 System approach to management .....	23
5.6 Nenehno izboljševanje.....	24	5.6 Continual improvement.....	25
5.7 Odločanje na podlagi dejstev.....	26	5.7 Factual approach to decision making .....	27
5.8 Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji .....	28	5.8 Mutually beneficial supplier relationships ..	29
Dodatek A (informativni): Samoocenjevanje izvajanja načel vodenja .....	30	Annex A (informative) Self-assessment of implementation of management principles ..	31
Dodatek B (informativni): Kratki povzetki metod in orodij iz 5. poglavja .....	46	Annex B (informative) Brief summaries of methods and tools referenced in Clause 5 .....	47
Bibliografija.....	58	Bibliography .....	59

[SIST ISO 10014:2006](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006>

## Predgovor

ISO (Mednarodna organizacija za standardizacijo) je svetovna zveza nacionalnih organov za standarde (članov ISO). Mednarodne standarde ponavadi pripravljajo tehnični odbori ISO. Vsak član, ki želi delovati na določenem področju, za katero je bil ustanovljen tehnični odbor, ima pravico biti zastopan v tem odboru. Pri delu sodelujejo tudi vladne in nevladne mednarodne organizacije, povezane z ISO. ISO v vseh zadevah, ki so povezane s standardizacijo na področju elektrotehnike, tesno sodeluje z Mednarodno elektrotehniško komisijo (IEC).

Mednarodni standardi so pripravljani v skladu s pravili, podanimi v 2. delu Direktiv ISO/IEC.

Glavna naloga tehničnih odborov je priprava mednarodnih standardov. Osnutki mednarodnih standardov, ki jih sprejmejo tehnični odbori, se pošljejo vsem članom v glasovanje. Za objavo mednarodnega standarda je treba pridobiti soglasje najmanj 75 odstotkov članov, ki se udeležijo glasovanja.

Opozoriti je treba na možnost, da je lahko nekaj elementov tega mednarodnega standarda predmet patentnih pravic. ISO ne prevzema odgovornosti za identifikacijo katerihkoli ali vseh takih patentnih pravic.

Standard ISO 10014 je pripravil tehnični odbor ISO/TC 176 *Vodenje in zagotavljanje kakovosti*, pododbor SC 3 *Podporne tehnologije*.

Ta, prva izdaja ISO 10014 preklicuje in nadomešča tehnično poročilo ISO/TR 10014:1998, ki je bilo strokovno revidirano.

Ta izdaja je namenjena izboljšanju usklajenosti ISO 10014 s skupino mednarodnih standardov ISO 9000 in vključuje novo strukturo, povezano z načeli vodenja kakovosti. Revidirana sta tudi naslov in predmet standarda, tako da odražata spremembe v skupini ISO 9000 in dajeta napotke za izboljšanje delovanja in uresničitve cilja tega mednarodnega standarda.

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006>

## 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 electrotechnical 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.

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.

iTeh STANDARD PREVIEW  
(standards.itih.si)  
SIST ISO 10014:2006  
<https://standards.itih.si/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72ace3/sist-iso-10014-2006>

## Uvod

Ta mednarodni standard je namenjen najvišjemu vodstvu. Daje smernice za uresničevanje finančnih in ekonomskih koristi z uspešno uporabo osmih načel vodenja kakovosti, ki izhajajo iz standarda ISO 9000:2005. Ta načela se v nadaljevanju tega standarda imenujejo "načela vodenja". Namen tega dokumenta je zagotoviti najvišjemu vodstvu informacije, ki mu olajšajo uspešno uporabo načel vodenja ter izbiro metod in orodij, ki omogočajo trajen uspeh organizacije. Kot orodje za analizo vrzeli in prednostno razvrščanje je vključeno samoocenjevanje (glej dodatek A).

Ta mednarodni standard gradi na med seboj povezanih načelih vodenja za razvijanje procesov, ki omogočajo uresničitev ciljev organizacije.

Načela vodenja so:

- a) osredotočenost na odjemalce,
- b) voditeljstvo,
- c) vključenost zaposlenih,
- d) procesni pristop,
- e) sistemski pristop k vodenju,
- f) nenehno izboljševanje,
- g) odločanje na podlagi dejstev,
- h) vzajemno koristni odnosi z dobavitelji.

Sprejem teh načel vodenja je strateška odločitev najvišjega vodstva. Potrjuje povezavo med uspešnim vodenjem ter uresničevanjem finančnih in ekonomskih koristi. S širjenjem ustreznih metod in orodij se pospešuje razvoj doslednega, sistematičnega pristopa k doseganju finančnih in ekonomskih ciljev.

Ekonomska korist se na splošno doseže z uspešnim vodenjem virov in izvajanjem ustreznih procesov za izboljšanje skupne vrednosti in zdravja organizacije. Finančna korist je rezultat izboljševanja organizacije, izražen v denarju in uresničen s stroškovno učinkovitim vodenjem znotraj organizacije.

Uspešno povezovanje načel vodenja sloni na uporabi procesnega pristopa in na metodologiji PDCA (planiraj, izvedi, preveri, ukrepaj). Tak pristop omogoča najvišjemu vodstvu, da oceni zahteve, planira aktivnosti, namenja ustrezna sredstva, izvaja nenehne izboljšave in meri rezultate, da ugotovi uspešnost. Najvišjemu vodstvu omogoča, da na podlagi informacij sprejema odločitve, naj se te nanašajo na opredelitev strategije trgovanja, razvoj novega proizvoda ali na izvajanje finančnih sporazumov.

Finančne in ekonomske koristi, ki so lahko rezultat uporabe načel vodenja, vključujejo:

- izboljšano donosnost,
- izboljšane prihodke,
- izboljšano izrabo proračuna,
- zmanjšane stroške,
- izboljšan denarni tok,
- izboljšano donosnost naložb,
- povečano konkurenčnost,
- izboljšano ohranitev in zvestobo odjemalcev,

## 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
- h) mutually beneficial supplier relationships.

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.

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.

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.

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,
- improved return on investment,
- increased competitiveness,
- improved customer retention and loyalty,

- izboljšano uspešnost odločanja,
- optimizirano uporabo razpoložljivih virov,
- zvišano odgovornost zaposlenih,
- izboljšani intelektualni kapital,
- optimizirane, uspešne in učinkovite procese,
- izboljšano delovanje dobaviteljske verige,
- skrajšan čas, potreben, da proizvod pride na trg,
- okrepljeno delovanje, verodostojnost in trajnostni razvoj organizacije.

Ta mednarodni standard enakovredno velja za organizacije, katerih proizvodi vključujejo storitve, programsko opremo, strojno opremo in predelane materiale. Pomemben je tako za javni kot za zasebni sektor in lahko da koristne napotke ne glede na število zaposlenih, raznolikost proizvodov, prihodek, kompleksnost procesov ali število lokacij. Prav tako nudi pomoč tudi javnim in vladnim organizacijam pri omogočanju zdržne gospodarske rasti, blaginje in napredka.

## iTeh STANDARD PREVIEW (standards.iteh.ai)

[SIST ISO 10014:2006](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006>



- 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.

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.

## **iTeh STANDARD PREVIEW** **(standards.iteh.ai)**

[SIST ISO 10014:2006](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/sist/91982834-c7db-4a4f-90bd-5e17af72aee3/sist-iso-10014-2006>

## Vodenje kakovosti – Smernice za uresničevanje finančnih in ekonomskih koristi

### 1 Predmet standarda

Ta mednarodni standard daje smernice za uresničevanje finančnih in ekonomskih koristi z uporabo načel vodenja kakovosti iz standarda ISO 9000.

OPOMBA V nadaljevanju so to "načela vodenja".

Ta mednarodni standard je namenjen najvišjemu vodstvu organizacije in dopolnjuje standard ISO 9004 z izboljšavami delovanja. Navaja primere dosegljivih koristi ter prepoznava metode in orodja, ki so vodstvu na voljo za pomoč pri doseganju teh koristi.

Ta mednarodni standard sestavljajo smernice in priporočila in ni namenjen certificiranju, regulativni ali pogodbeni uporabi.

### 2 Zveze s standardi

Za uporabo tega dokumenta je nujno potreben spodaj navedeni dokument. Za datirane sklice velja le navedena izdaja. Za nedatirane sklice velja zadnja izdaja dokumenta, na katerega se sklicuje (vključno z morebitnimi spremembami).

ISO 9000:2005, *Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar*

### 3 Izrazi in definicije

V tem dokumentu se uporabljajo izrazi in definicije, ki so podani v standardu ISO 9000.

OPOMBA 1: Izraz **proizvod** (3.4.2) je v ISO 9000:2005 opredeljen kot "rezultat procesa", pri čemer je **proces** (3.4.1) opredeljen kot "skupek med seboj povezanih ali vzajemno vplivajočih aktivnosti, ki pretvarjajo vhode v izhode". Izraz proizvod obsega štiri splošne kategorije proizvodov: storitve, programsko opremo, strojno opremo in predelane materiale. Ti izrazi so podrobneje opisani v ISO 9000.

OPOMBA 2: Dokumenti, ki ne izvirajo iz skupine standardov ISO 9000, utegnejo imeti izraze in definicije, ki se razlikujejo od tistih v ISO 9000.

### 4 Zgradba tega standarda

**4.1** Ta mednarodni standard je namenjen kot pomoč najvišjemu vodstvu pri prepoznavanju in uresničevanju koristi z uporabo načel vodenja. Za doseganje finančnih in ekonomskih koristi so za vsako načelo prepoznani ustrezni procesi ter podani primeri metod in orodij kot pripomočkov pri uporabi načel.

Dodana vrednost od pričakovanih koristi naj bi odražala medsebojne povezave med načeli, procesi in celovitim pogledom na organizacijo in njene zainteresirane strani.

**4.2** Peta točka združuje procesni pristop, osem načel vodenja in metodologijo PDCA (planiraj, izvedi, preveri in ukrepaj). To je razvidno iz diagramov poteka v podtočkah od 5.1 do vključno 5.8. Ključno orodje za izbiro najustreznejše podtočke za prednostni izboljševalni ukrep je samoocenjevanje (glej 4.3 in dodatek A).

Primeri uporabnih metod in orodij so v posameznem diagramu poteka podani v stolpcih pod Planiraj, Izvedi in Preveri. Seznam metod in orodij v teh stolpcih ni obvezujoč, zato naj uporabniki izberejo tiste, ki njihovi organizaciji najbolj ustrezajo. Nekatere metode in orodja so uporabljeni v več podtočkah, kar kaže na medsebojno povezanost načel.

# Quality management — Guidelines for realizing financial and economic benefits

## 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*

## 3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000 apply.

NOTE 1 In ISO 9000:2005, the term **product** (3.4.2) is defined as the “result of a process”, where **process** (3.4.1) is defined as “set of interrelated or interacting activities which transforms inputs into outputs”. The term product encompasses four generic product categories: services, software, hardware, and processed materials. These terms are further described in ISO 9000:2005/sist-iso-10014-2006

NOTE 2 Documents referenced outside the ISO 9000 family of standards might have terms and definitions that differ from those of ISO 9000.

## 4 Structure of this standard

**4.1** This International Standard is designed to assist top management identify and realize benefits by the application of the management principles. To achieve financial and economic benefits, relevant processes have been identified for each principle, and examples of methods and tools have been provided to assist in the application of the principles.

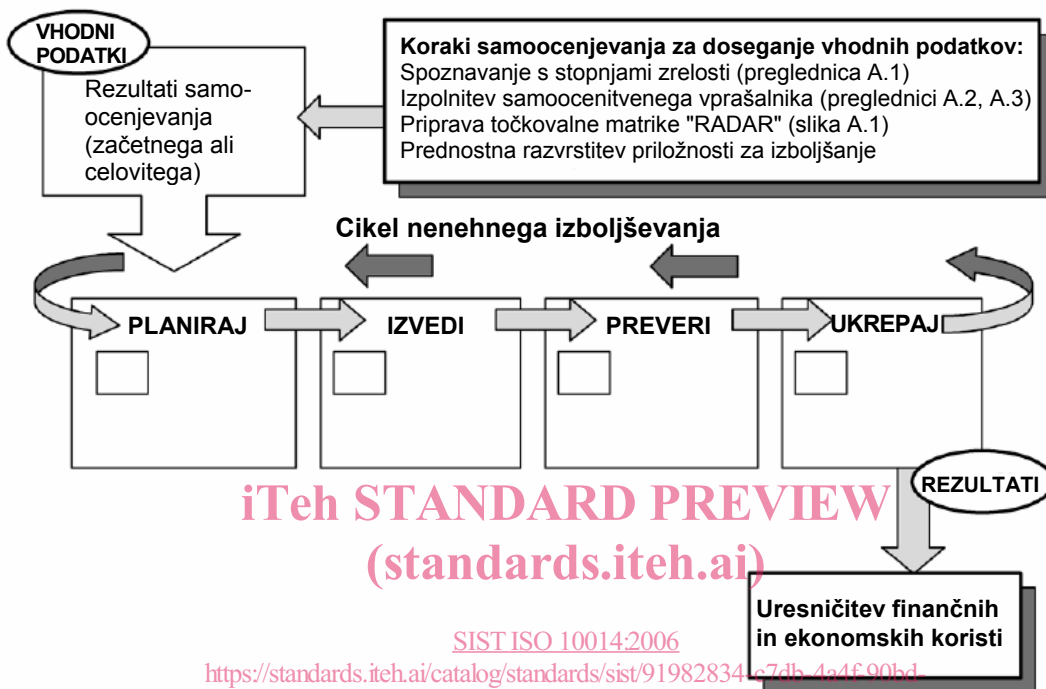
The added value from the expected benefits should reflect the interrelationships between principles, processes and a holistic view of the organization and its interested parties.

**4.2** Clause 5 combines the process approach, the eight management principles and the Plan-Do-Check-Act (PDCA) methodology. This is reflected in the flowcharts found in 5.1 to 5.8, inclusive. The key selection tool to determine the most appropriate subclause for priority improvement action is self-assessment (see 4.3 and Annex A).

Examples of applicable methods and tools are presented within the Plan, Do and Check columns in each flowchart. The list of methods and tools shown in the Plan, Do and Check columns is not exhaustive, and users should select those most appropriate to their organization. Some methods and tools are utilized in more than one subclause indicating the interrelationship between principles.

Podtočka "Nenehno izboljševanje" (5.6) prikazuje, kako lahko najvišje vodstvo uspešno uporabi pristop PDCA za strateško planiranje in proces pregleda, da uresniči in še izboljša finančne in ekonomske koristi. Pri vseh drugih podtočkah v točki 5 je podtočka 5.6 vstavljena v stolpec Ukrepaj.

Rezultat izvajanja celotnega procesa so finančne in ekonomske koristi. Podani so samo primeri dosegljivih koristi, ki pa ne vključujejo vsega. Splošno predstavitev modela celotnega procesa uresničevanja finančnih in ekonomskih koristi kaže slika 1.



Slika 1: Splošna predstavitev celotnega procesa

**4.3** Ocenjevalci naj se pred uporabo samoocenitvenih vprašalnikov seznanijo z opisi stopnje zrelosti (preglednica A.1). Za hiter pregled zrelosti organizacije naj ocenjevalci najprej uporabijo začetni samoocenitveni vprašalnik (preglednica A.2). Ta postopek naj traja približno eno uro. S pridobljenimi informacijami se izboljša proces izbire za prihodnja samoocenjevanja, spodbujale pa naj bi tudi primerjave po vsej organizaciji, med različnimi funkcijami in delovnimi ravnmi. Če se za katero koli načelo ugotovi povprečna stopnja zrelosti, ki je nižja od 3. stopnje, bo najvišje vodstvo doseglo pomembno korist, če bo nadaljevalo ocenjevanje tega načela s pomočjo celovitega samoocenitvenega vprašalnika (preglednica A.3).

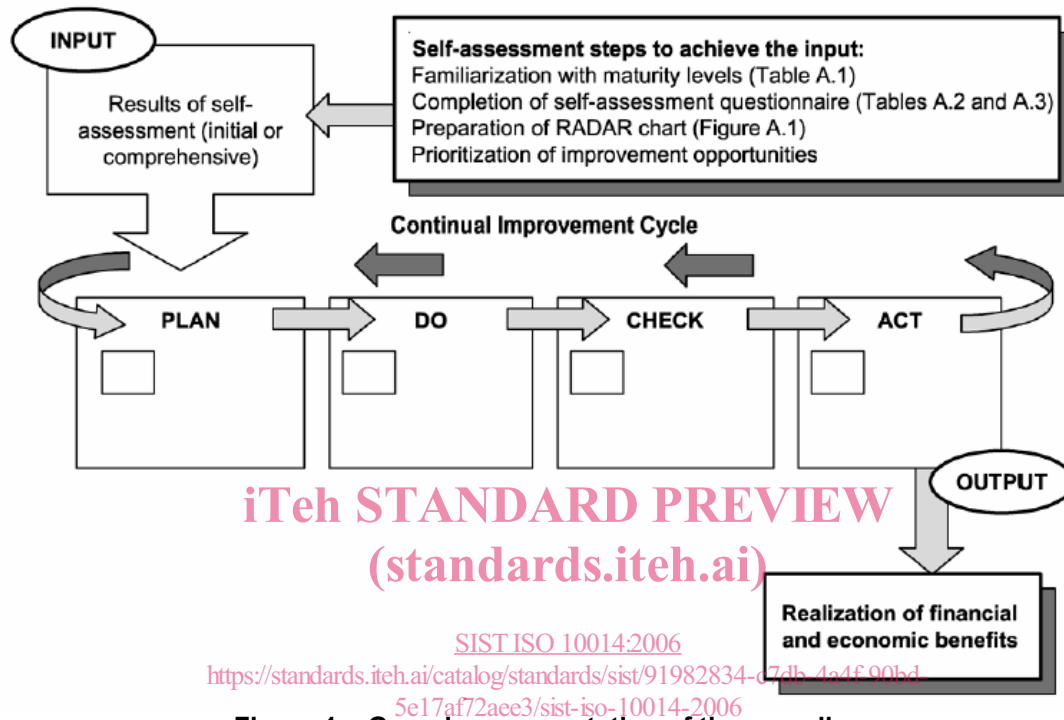
**4.4** Izbira celovitega samoocenjevanja naj se priznava kot pomemben mejnik z dodano vrednostjo za organizacijo, ki je vreden dodatnega vlaganja v čas, potreben za izpolnjevanje vprašalnika. Po izpolnitvi samoocenitvenega vprašalnika naj se pripravi točkvalna matrika "RADAR" (slika A.1), ki poda sliko stanja zrelosti organizacije. Stalno izvajanje točkovanja po matriki "RADAR" zagotavlja sprotno spremljanje napredka organizacije.

Integriteta dodane vrednosti samoocenjevanja je v njeni objektivnosti, odprtosti in uspešnem vključevanju zaposlenih v ocenjevanje stopenj zrelosti. Če obstaja skrb glede odprtosti, je treba razmisliti o izbiri širšega kroga zaposlenih, ki anonimno izpolnijo vprašalnik.

**4.5** V dodatku B so na kratko predstavljene nekatere splošne metode in orodja. Seznam ne zajema vseh metod in orodij. Priporočljivo je, da najvišje vodstvo razišče še druge razpoložljive metode in orodja ter uporabi tiste, ki odražajo specifične potrebe organizacije.

The subclause on “Continual improvement” (5.6) illustrates how the PDCA approach can be effectively applied to top management’s strategic planning and review process in order to realize and further improve financial and economic benefits. Subclause 5.6 is embedded within the Act column of all other subclauses in Clause 5.

The output from implementing the overall process is financial and economic benefits. The achievable benefits are examples and are not intended to be all inclusive. A generic representation of the overall process model for realizing financial and economic benefits is shown in Figure 1.



**Figure 1 – Generic representation of the overall process**

**4.3** Prior to using the self-assessment questionnaires, the assessment team should familiarize themselves with the maturity level descriptions (Table A.1). The assessment team should first use the initial selfassessment questionnaire (Table A.2) to obtain a quick overview of the organization’s maturity. This process should take approximately 1 h. The information gained improves the selection process for future selfassessments and should stimulate comparisons throughout the organization, across functions and between working levels. If the average maturity is found to be less than Level 3 for any particular principle, significant benefit should result when top management continues the assessment of that principle using the comprehensive self-assessment questionnaire (Table A.3).

**4.4** When selected, the comprehensive self-assessment should be recognized as an important value-added milestone for the organization, worthy of the extra investment in time needed to complete it. Following the completion of a self-assessment questionnaire, a RADAR chart (Figure A.1) should be prepared that provides a pictorial view of the organization’s maturity status. Continuing generation of RADAR charts provides an ongoing illustration of the organization’s progress.

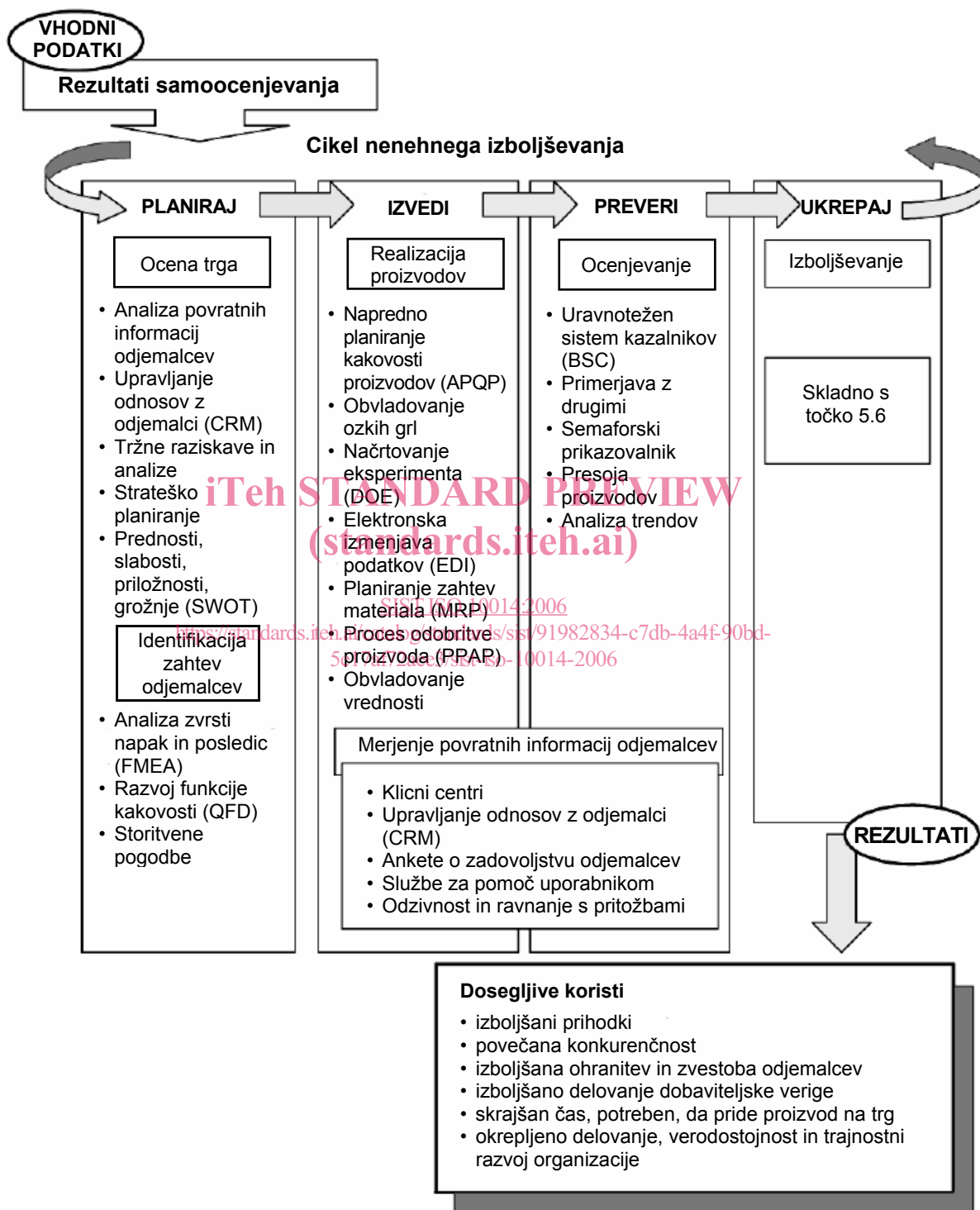
Value-added self-assessment relies for its integrity on objectivity, openness and the effective involvement of people during the evaluation of maturity levels. If there is a concern with respect to openness, consideration should be given to having a broad selection of employees complete the questionnaire anonymously.

**4.5** Some common methods and tools are briefly presented in Annex B. Those listed are not intended to be all inclusive. It is recommended that top management further investigate the available methods and tools and implement those that reflect the specific needs of the organization.

## 5 Uporaba načel vodenja

### 5.1 Osredotočenost na odjemalce

“Organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato bi morale razumeti njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjevati njihove zahteve in si prizadevati presežati njihova pričakovanja.” (ISO 9000:2005)



Slika 2: Osredotočenost na odjemalce

## 5 Application of the management principles

### 5.1 Customer focus

“Organizations depend on their customers and therefore should understand current and future customer needs, should meet customer requirements and strive to exceed customer expectations.” (ISO 9000:2005)

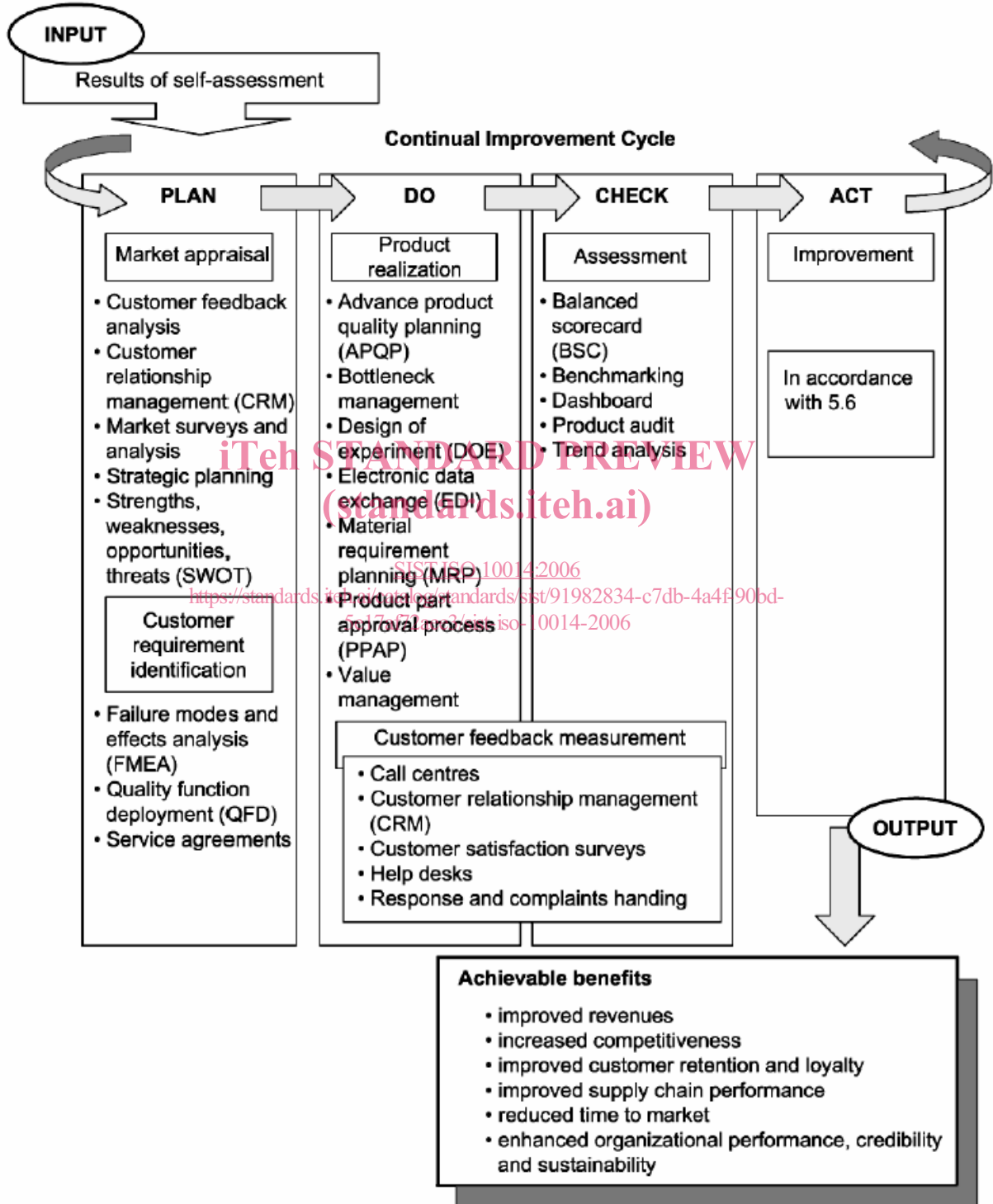


Figure 2 – Customer focus