

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN ISO 9004:2018

ISO 9004:2018

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG - CHẤT LƯỢNG CỦA TỔ CHỨC - HƯỚNG DẪN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG BỀN VỮNG

Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success

Lời nói đầu

TCVN ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018) thay thế cho TCVN ISO 9004:2011 (ISO 9004:2009).

TCVN ISO 9004:2018 hoàn toàn tương đương với ISO 9004:2018.

TCVN ISO 9004:2018 do Ban kỹ thuật Tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 176 *Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn cho các tổ chức để đạt được thành công bền vững trong một môi trường phức tạp, đòi hỏi và luôn thay đổi, có tham khảo các nguyên tắc quản lý chất lượng được nêu trong TCVN ISO 9000:2015. Khi được áp dụng một cách đầy đủ, các nguyên tắc quản lý chất lượng có thể cung cấp một cơ sở thống nhất cho các giá trị và chiến lược của tổ chức.

TCVN ISO 9001:2015 tập trung vào việc mang lại sự tin cậy vào các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, còn tiêu chuẩn này tập trung vào việc mang lại sự tin cậy vào khả năng của tổ chức trong việc đạt được thành công bền vững.

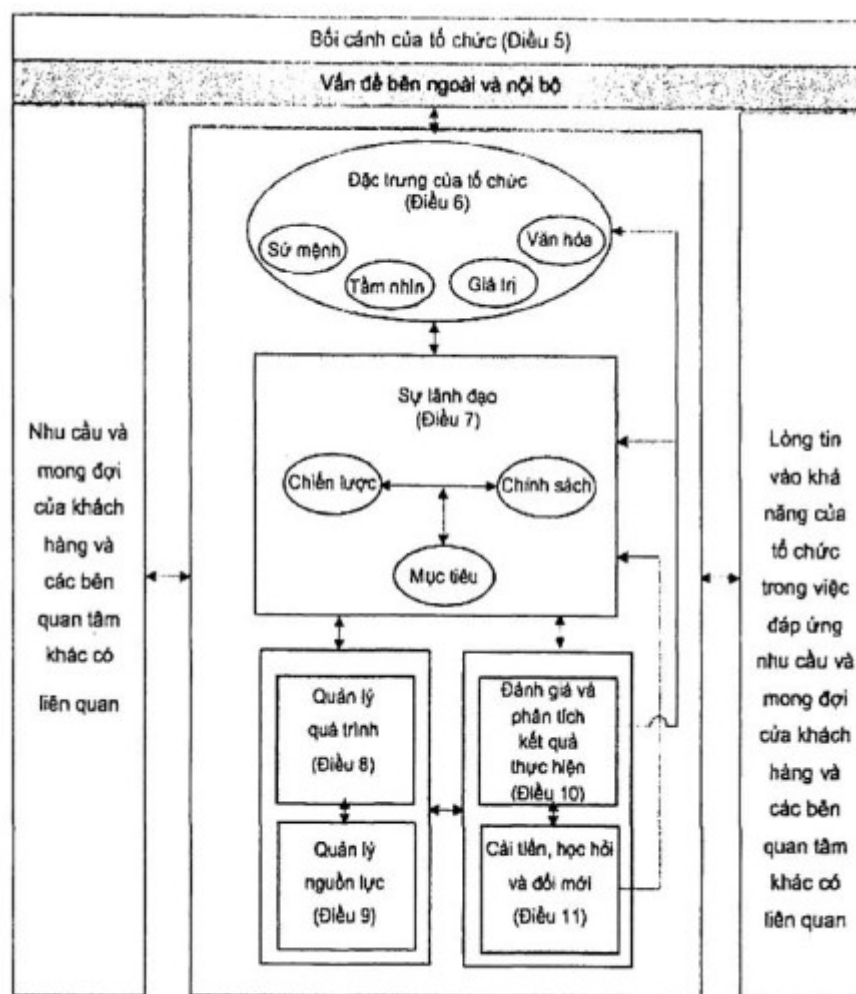
Sự chú trọng của lãnh đạo cao nhất vào khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm có liên quan khác sẽ mang lại sự tin cậy vào việc đạt được thành công bền vững. Tiêu chuẩn này đề cập đến việc cải tiến có hệ thống kết quả thực hiện tổng thể của tổ chức. Tiêu chuẩn này bao gồm cả việc hoạch định, thực hiện, phân tích, đánh giá và cải tiến hệ thống quản lý có hiệu lực và hiệu quả.

Các yếu tố ảnh hưởng đến thành công của tổ chức liên tục hình thành, phát triển, tăng lên hoặc giảm đi theo thời gian và việc thích ứng với những thay đổi này là quan trọng cho sự thành công bền vững. Các ví dụ bao gồm trách nhiệm xã hội, các yếu tố môi trường và văn hóa, ngoài những yếu tố có thể đã được xem xét trước đó, chẳng hạn như tính hiệu quả, chất lượng và sự linh hoạt; kết hợp cùng nhau, những yếu tố này là một phần bối cảnh của tổ chức.

Khả năng đạt được thành công bền vững được nâng cao thông qua việc người quản lý ở tất cả các cấp học hỏi và hiểu được bối cảnh đang thay đổi của tổ chức. Cải tiến và đổi mới cũng hỗ trợ cho thành công bền vững.

Tiêu chuẩn này khuyến khích việc tự đánh giá và cung cấp công cụ tự đánh giá để xem xét mức độ tổ chức chấp nhận các khái niệm trong tiêu chuẩn này (xem Phụ lục A).

Hình 1 thể hiện của cấu trúc của tiêu chuẩn, kết hợp với các yếu tố cần thiết để đạt được thành công bền vững của tổ chức như nêu trong tiêu chuẩn.



Hình 1: Biểu diễn cấu trúc của tiêu chuẩn

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG - CHẤT LƯỢNG CỦA TỔ CHỨC - HƯỚNG DẪN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG BỀN VỮNG

Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra các hướng dẫn nhằm nâng cao khả năng của tổ chức trong việc đạt được thành công bền vững. Tiêu chuẩn này phù hợp với các nguyên tắc quản lý chất lượng nêu trong TCVN ISO 9000:2015.

Tiêu chuẩn này cung cấp công cụ tự đánh giá để xem xét mức độ tổ chức áp dụng các khái niệm nêu trong tiêu chuẩn.

Tiêu chuẩn này áp dụng cho mọi tổ chức, không phân biệt quy mô, loại hình và hoạt động.

2 Tài liệu viện dẫn

Các tài liệu viện dẫn dưới đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng bản mới nhất, bao gồm cả các sửa đổi.

TCVN ISO 9000:2015, *Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng*

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa nêu trong TCVN ISO 9000:2015.

4 Chất lượng của tổ chức và thành công bền vững

4.1 Chất lượng của tổ chức

Chất lượng của tổ chức là mức độ mà các đặc tính vốn có của tổ chức đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác, để đạt được thành công bền vững. Trách nhiệm của tổ chức là xác định những gì có liên quan để đạt được thành công bền vững.

CHÚ THÍCH 1: Thuật ngữ “chất lượng của tổ chức” bắt nguồn từ định nghĩa “chất lượng” nêu ở 3.6.2, TCVN ISO 9000:2015 (“mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một đối tượng đáp ứng các

yêu cầu”) và từ định nghĩa của “yêu cầu” nêu ở 3.6.4, TCVN ISO 9000:2015 (“nhu cầu hoặc mong đợi được tuyên bố, ngầm hiểu chung hoặc bắt buộc”). Nó khác với mục đích của TCVN ISO 9001 là tập trung vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ nhằm mang lại sự tin cậy vào khả năng của một tổ chức trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp và nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng.

CHÚ THÍCH 2: Khi nói đến “nhu cầu và mong đợi” có nghĩa là “nhu cầu và mong đợi có liên quan”.

CHÚ THÍCH 3: Khi nói đến “các bên quan tâm” có nghĩa là “các bên quan tâm có liên quan”.

CHÚ THÍCH 4: Khi nói đến “các bên quan tâm” sẽ bao gồm cả khách hàng.

Tổ chức cần vượt xa hơn chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình cũng như nhu cầu và mong đợi của khách hàng. Để đạt được thành công bền vững, tổ chức cần tập trung vào dự đoán và đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm, với mục đích nâng cao sự thỏa mãn và toàn bộ trải nghiệm của họ.

Tổ chức cần áp dụng tất cả các nguyên tắc quản lý chất lượng (xem TCVN ISO 9000:2015) để đạt được thành công bền vững. Cần chú ý đặc biệt đến nguyên tắc “hướng vào khách hàng” và “quản lý mối quan hệ” để đáp ứng các nhu cầu và mong đợi khác nhau của các bên quan tâm.

Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm riêng lẻ có thể khác nhau, thống nhất hoặc mâu thuẫn với nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm khác hoặc có thể thay đổi nhanh chóng. Cách thức theo đó nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm được thể hiện và đáp ứng có thể có nhiều hình thức, ví dụ như hợp tác, đàm phán, thuê ngoài hoặc chấm dứt hoạt động; do đó, tổ chức cần tính đến mối quan hệ tương tác giữa các bên quan tâm của mình khi giải quyết nhu cầu và mong đợi của họ.

Thành phần của các bên quan tâm có thể khác nhau đáng kể theo thời gian và giữa các tổ chức, ngành nghề kinh doanh, văn hóa và quốc gia; Hình 2 đưa ra các ví dụ về các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi của họ.



Hình 2 - Ví dụ về các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi của họ

4.2 Quản lý tổ chức để đạt được thành công bền vững

4.2.1 Chất lượng của tổ chức được nâng cao và thành công bền vững có thể đạt được thông qua việc đáp ứng ổn định nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm của tổ chức trong dài hạn. Mục tiêu ngắn hạn và trung hạn sẽ hỗ trợ cho chiến lược dài hạn này.

Do bối cảnh của tổ chức luôn thay đổi, nên để đạt được thành công bền vững thì lãnh đạo cao nhất cần:

- theo dõi, phân tích, đánh giá và xem xét thường xuyên bối cảnh của tổ chức để xác định tất cả các bên quan tâm, xác định nhu cầu và mong đợi của họ và các tác động tiềm ẩn riêng biệt của họ tới kết quả thực hiện của tổ chức;
- xác định, thực hiện và trao đổi thông tin về sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của tổ chức và thúc đẩy một văn hóa thống nhất;
- xác định các rủi ro và cơ hội ngắn hạn và dài hạn;
- xác định, thực hiện và trao đổi thông tin về chính sách, chiến lược và mục tiêu của tổ chức;
- xác định các quá trình có liên quan và quản lý các quá trình để chúng vận hành trong một hệ thống gắn kết;
- quản lý các nguồn lực của tổ chức để giúp các quá trình đạt được kết quả mong muốn;
- theo dõi, phân tích, đánh giá và xem xét kết quả thực hiện của tổ chức;
- thiết lập quá trình cải tiến, học hỏi và đổi mới để hỗ trợ khả năng của tổ chức trong việc ứng phó với những thay đổi trong bối cảnh của tổ chức.

4.2.2 Xem xét nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm có thể cho phép tổ chức:

- đạt được các mục tiêu một cách hiệu lực và hiệu quả;
- loại bỏ trách nhiệm và các mối quan hệ mâu thuẫn;
- hài hòa và tối ưu các thực hành;

- d) tạo sự nhất quán;
- e) cải tiến việc trao đổi thông tin;
- f) tạo thuận lợi cho việc đào tạo, học hỏi và phát triển cá nhân;
- g) hỗ trợ tập trung vào các đặc trưng quan trọng nhất của tổ chức;
- h) quản lý rủi ro và cơ hội đối với nhãn hiệu hoặc danh tiếng của tổ chức;
- i) đạt được và chia sẻ kiến thức.

5 Bối cảnh của tổ chức

5.1 Khái quát

Hiểu bối cảnh của tổ chức là một quá trình xác định các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được thành công bền vững. Có những yếu tố quan trọng cần xem xét khi xác định bối cảnh của tổ chức:

- a) các bên quan tâm;
- b) các vấn đề bên ngoài;
- c) các vấn đề nội bộ.

5.2 Các bên quan tâm có liên quan

Các bên quan tâm là những bên có thể ảnh hưởng, chịu ảnh hưởng hoặc cảm thấy bị ảnh hưởng bởi quyết định hay hoạt động của tổ chức. Tổ chức cần xác định bên quan tâm nào có liên quan. Các bên quan tâm có liên quan này có thể gồm cả bên ngoài và nội bộ, bao gồm cả khách hàng và có thể tác động đến khả năng của tổ chức trong việc được thành công bền vững.

Tổ chức cần xác định các bên quan tâm nào:

- a) là rủi ro đối với sự thành công bền vững của tổ chức nếu nhu cầu và mong đợi liên quan của họ không được đáp ứng;
- b) có thể mang lại cơ hội để nâng cao thành công bền vững cho tổ chức.

Khi các bên quan tâm có liên quan được xác định, tổ chức cần:

- nhận biết nhu cầu và mong đợi liên quan của họ, xác định những nhu cầu và mong đợi cần được giải quyết;
- thiết lập các quá trình cần thiết để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm.

Tổ chức cần xem xét cách thức để thiết lập mối quan hệ đang diễn tiến với các bên quan tâm để thu được lợi ích như cải tiến kết quả thực hiện, hiểu biết chung về mục tiêu và giá trị và nâng cao sự ổn định.

5.3 Vấn đề bên ngoài và nội bộ

5.3.1 Các vấn đề bên ngoài là các yếu tố tồn tại bên ngoài tổ chức có thể ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được thành công bền vững, như:

- a) các yêu cầu luật định và chế định;
- b) các yêu cầu và thỏa thuận trong lĩnh vực cụ thể;
- c) sự cạnh tranh;
- d) toàn cầu hóa;
- e) các yếu tố xã hội, kinh tế, chính trị và văn hóa;
- f) đổi mới và tiến bộ trong công nghệ;
- g) môi trường tự nhiên.

5.3.2 Các vấn đề nội bộ là các yếu tố tồn tại trong chính tổ chức có thể ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc được thành công bền vững, như:

- a) quy mô và mức độ phức tạp;
- b) các hoạt động và quá trình liên quan;
- c) chiến lược;
- d) loại sản phẩm và dịch vụ;
- e) kết quả thực hiện;
- f) nguồn lực;

- g) trình độ năng lực và tri thức của tổ chức;
- h) mức độ phát triển, trưởng thành;
- i) sự đổi mới.

5.3.3 Khi xem xét các vấn đề bên ngoài và nội bộ, tổ chức cần tính đến thông tin liên quan từ quá khứ, tình hình hiện tại và định hướng chiến lược của tổ chức.

Tổ chức cần xác định các vấn đề bên ngoài và nội bộ nào có thể dẫn đến rủi ro cho sự thành công bền vững hoặc cơ hội để nâng cao thành công bền vững của tổ chức.

Dựa trên việc xác định những vấn đề này, lãnh đạo cao nhất cần quyết định những rủi ro và cơ hội nào cần được giải quyết và bắt đầu việc thiết lập, thực hiện và duy trì các quá trình cần thiết.

Tổ chức cần xem xét cách thức để thiết lập, thực hiện và duy trì quá trình theo dõi, xem xét và đánh giá các vấn đề bên ngoài và nội bộ, có tính đến mọi hệ quả cần được giải quyết (xem 7.2).

6 Đặc trưng của tổ chức

6.1 Khái quát

Một tổ chức được xác định bởi đặc trưng và bối cảnh của tổ chức đó. Đặc trưng của một tổ chức được xác định bởi các đặc điểm của tổ chức, dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa của tổ chức.

Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ giữa chúng cần được thừa nhận là mang tính động.

6.2 Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa

Đặc trưng của một tổ chức bao gồm:

- a) sứ mệnh: mục đích tồn tại của tổ chức;
- b) tầm nhìn: mong muốn về điều muốn trở thành của một tổ chức;
- c) giá trị: nguyên tắc và/hoặc lối tư duy đóng vai trò trong việc định hình văn hóa của tổ chức và để xác định điều gì là quan trọng đối với tổ chức, trong việc hỗ trợ sứ mệnh và tầm nhìn;
- d) văn hóa: niềm tin, lịch sử, đạo đức, hành vi và quan điểm có liên quan với đặc trưng của tổ chức.

Điều quan trọng là văn hóa của tổ chức phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Lãnh đạo cao nhất cần đảm bảo rằng bối cảnh của tổ chức được xem xét khi xác định sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Điều này cần bao gồm sự hiểu biết về văn hóa hiện tại của tổ chức và đánh giá sự cần thiết phải thay đổi văn hóa. Định hướng chiến lược và chính sách của tổ chức cần thống nhất với các yếu tố đặc trưng này.

Lãnh đạo cao nhất cần xem xét sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa theo các khoảng thời gian được hoạch định và bất cứ khi nào bối cảnh của tổ chức thay đổi. Việc xem xét này cần tính đến các vấn đề bên ngoài và nội bộ có thể ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được thành công bền vững. Khi các thay đổi được thực hiện đối với bất kỳ yếu tố đặc trưng nào, thì những thay đổi này đều cần được trao đổi thông tin trong tổ chức và với các bên quan tâm, khi thích hợp.

7 Sự lãnh đạo

7.1 Khái quát

7.1.1 Lãnh đạo cao nhất thông qua sự lãnh đạo của mình, cần:

- a) thúc đẩy việc chấp nhận sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và văn hóa theo cách ngắn gọn và dễ hiểu, để đạt được sự thống nhất về mục đích;
- b) tạo ra môi trường nội bộ trong đó mọi người tham gia và cam kết đạt được các mục tiêu của tổ chức;
- c) khuyến khích và hỗ trợ các cấp quản lý thúc đẩy và duy trì sự thống nhất về mục đích và định hướng được lãnh đạo cao nhất thiết lập.

7.1.2 Để đạt được thành công bền vững, lãnh đạo cao nhất cần chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết trong tổ chức, bằng cách:

- a) thiết lập đặc trưng của tổ chức (xem Điều 6);
- b) thúc đẩy văn hóa tin cậy và liêm chính;
- c) thiết lập và duy trì làm việc nhóm;
- d) cung cấp cho nhân sự nguồn lực, đào tạo và quyền hạn cần thiết để hành động với trách nhiệm giải trình;
- e) thúc đẩy chia sẻ các giá trị, sự công bằng và hành vi đạo đức để chúng được duy trì ở tất cả các

cấp của tổ chức;

f) thiết lập và duy trì cơ cấu tổ chức để nâng cao khả năng cạnh tranh, khi có thể;

g) củng cố các giá trị của tổ chức trong từng cá nhân và cho cả tập thể;

h) trao đổi thông tin về các thành công đã đạt được cho nội bộ và bên ngoài, khi thích hợp;

i) thiết lập cơ sở để trao đổi thông tin có hiệu lực với mọi người trong tổ chức, thảo luận các vấn đề có tác động chung, bao gồm cả tác động tài chính, khi có thể;

j) hỗ trợ phát triển sự lãnh đạo ở tất cả các cấp trong tổ chức.

7.2 Chính sách và chiến lược

Lãnh đạo cao nhất cần đặt ra mục đích và định hướng của tổ chức dưới dạng chính sách của tổ chức, đề cập đến các khía cạnh như sự tuân thủ, chất lượng, môi trường, năng lượng, việc làm, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, chất lượng đời sống công việc, đổi mới, an ninh, quyền riêng tư, bảo vệ dữ liệu và trải nghiệm khách hàng. Các tuyên bố về chính sách cần bao gồm cam kết thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm và thúc đẩy cải tiến.

Khi thiết lập chiến lược, lãnh đạo cao nhất cần áp dụng mô hình được thừa nhận, thích hợp, sẵn trên thị trường hoặc thiết kế hay thực hiện mô hình tùy chỉnh cụ thể theo tổ chức. Khi đã được chọn, điều quan trọng là duy trì sự ổn định của mô hình làm nền tảng và chuẩn vững chắc và để quản lý tổ chức.

Chiến lược cần phản ánh đặc trưng của tổ chức, bối cảnh và triển vọng dài hạn của tổ chức. Tất cả các mục tiêu ngắn hạn và trung hạn nên được thống nhất cho phù hợp (xem 7.3).

Lãnh đạo cao nhất cần đưa ra các quyết định chiến lược về các yếu tố cạnh tranh (xem Bảng 1).

Những quyết định về chính sách và chiến lược này cần được xem xét để liên tục phù hợp. Bất kỳ thay đổi nào về các vấn đề bên ngoài và nội bộ, cũng như mọi rủi ro và cơ hội mới đều cần được giải quyết.

Các chính sách và chiến lược của tổ chức tạo cơ sở để thiết lập việc quản lý quá trình (xem Điều 8).

Bảng 1 - Ví dụ về các hành động cần xem xét khi đề cập đến các yếu tố cạnh tranh

Các yếu tố cạnh tranh	Các hành động cần xem xét
A Sản phẩm và dịch vụ	- tập trung vào khách hàng hiện tại và tiềm năng cũng như thị trường tiềm năng cho các sản phẩm và dịch vụ - cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tiêu chuẩn hoặc thiết kế cụ thể theo yêu cầu của khách hàng - tận dụng lợi thế của việc là người đầu tiên tham gia thị trường hoặc là người theo sau - tăng quy mô sản xuất từ sản xuất đơn chiếc đến sản xuất hàng loạt, khi thích hợp - xử lý các chu kỳ đổi mới ngắn hoặc yêu cầu ổn định lâu dài của khách hàng - quản lý các yêu cầu về chất lượng
B Con người	- nhận biết được sự phát triển về nhân khẩu học và các giá trị thay đổi - xem xét tính đa dạng - xây dựng hình ảnh là một nhà tuyển dụng thu hút - xác định năng lực và kinh nghiệm mong muốn của nhân sự cần thuê - xem xét các cách tiếp cận thích hợp đối với việc quản lý về tuyển dụng, phát triển năng lực, giữ chân và thôi việc - giải quyết sự linh hoạt về năng lực bằng cách xem xét các hợp đồng dài hạn so với hợp đồng có thời hạn - cân nhắc việc sử dụng lao động toàn thời gian so với bán thời gian hoặc tạm thời, cũng như sự cân bằng trong cách sử dụng
C Tri thức và công nghệ của tổ chức	- áp dụng tri thức và công nghệ hiện có vào các cơ hội mới - xác định nhu cầu về tri thức và công nghệ mới - xác định khi nào tri thức và công nghệ cần có sẵn và cách áp dụng trong tổ chức

	- xác định xem tri thức và công nghệ có cần được phát triển nội bộ hay thu được lại từ bên ngoài
D Đối tác	- xác định các đối tác tiềm năng - thúc đẩy phát triển công nghệ chung với các nhà cung cấp bên ngoài và đối thủ cạnh tranh - phát triển các sản phẩm và dịch vụ chuyên biệt trong các cam kết chung với khách hàng - hợp tác với cộng đồng địa phương, học viện, cơ quan công quyền và các hiệp hội
E Quá trình	- quyết định xem việc quản lý quá trình sẽ mang tính tập trung, phi tập trung, tích hợp hoặc không tích hợp hay cách tiếp cận hỗn hợp đối với việc xác định, thiết lập, duy trì, kiểm soát và cải tiến các quá trình, bao gồm việc phân công vai trò và trách nhiệm - xác định cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) cần thiết (ví dụ: các giải pháp độc quyền, tùy chỉnh hoặc tiêu chuẩn)
F Địa điểm	- xem xét sự hiện diện ở địa phương, khu vực và toàn cầu - xem xét sự hiện diện trên môi trường ảo và sử dụng phương tiện truyền thông xã hội - xem xét việc sử dụng các nhóm dự án phi tập trung trên môi trường ảo
G Định giá	- thiết lập định vị giá (ví dụ: chiến lược định giá thấp so với giá cao cấp) - xác định giá bằng cách sử dụng phương pháp đấu giá/đấu thầu

7.3 Mục tiêu

Lãnh đạo cao nhất cần chứng tỏ vai trò lãnh đạo trong tổ chức bằng cách xác định và duy trì các mục tiêu của tổ chức dựa trên các chính sách và chiến lược của tổ chức, cũng như bằng cách triển khai các mục tiêu ở các bộ phận chức năng, các cấp và quá trình có liên quan.

Mục tiêu cần được xác định cho ngắn hạn và dài hạn và cần dễ hiểu. Mục tiêu cần được định lượng khi có thể. Khi xác định các mục tiêu, lãnh đạo cao nhất cần xem xét:

a) mức độ mà tổ chức đang hướng tới để được các bên quan tâm thừa nhận là:

1) tổ chức đi đầu về các yếu tố cạnh tranh (xem 7.2) bằng việc nhấn mạnh vào các khả năng của tổ chức;

2) có ảnh hưởng tích cực đến các điều kiện kinh tế, môi trường và xã hội xung quanh tổ chức;

b) mức độ tham gia của tổ chức và nhân sự của tổ chức vào xã hội ngoài các chủ đề trực tiếp liên quan đến kinh doanh (ví dụ như trong các tổ chức quốc gia và quốc tế, như hành chính công, hiệp hội và cơ quan tiêu chuẩn hóa).

Khi triển khai các mục tiêu, lãnh đạo cao nhất cần khuyến khích thảo luận về sự liên kết giữa các bộ phận chức năng và các cấp khác nhau trong tổ chức.

7.4 Trao đổi thông tin

Việc trao đổi thông tin có hiệu lực về chính sách, chiến lược và các mục tiêu liên quan là cần thiết để hỗ trợ sự thành công bền vững của tổ chức.

Trao đổi thông tin phải có ý nghĩa, kịp thời và liên tục. Trao đổi thông tin cần bao gồm cơ chế phản hồi và kết hợp các điều khoản để chủ động giải quyết các thay đổi trong bối cảnh của tổ chức.

Quá trình trao đổi thông tin của tổ chức cần thực hiện cả theo chiều dọc và chiều ngang và phải được điều chỉnh theo nhu cầu khác nhau của bên tiếp nhận. Ví dụ, cùng một thông tin có thể được chuyển tải theo một cách cho mọi người trong tổ chức và theo một cách khác cho các bên quan tâm.

8 Quản lý quá trình

8.1 Khái quát

Tổ chức cung cấp giá trị thông qua các hoạt động được kết nối trong mạng lưới các quá trình. Các quá trình thường xuyên vượt qua ranh giới của các bộ phận chức năng trong tổ chức. Kết quả nhất quán và có thể dự đoán đạt được hiệu lực về hiệu quả hơn khi mạng lưới các quá trình hoạt động như một hệ thống chặt chẽ.

Các quá trình là cụ thể cho một tổ chức và thay đổi tùy thuộc vào loại, quy mô và mức độ phát triển

Đối với mỗi quá trình, tổ chức cần phân công một người hoặc một nhóm người (thường gọi là "chủ quá trình"), tùy thuộc vào bản chất của quá trình và văn hóa của tổ chức, với trách nhiệm và quyền

hạn cụ thể để xác định, duy trì, kiểm soát và cải tiến quá trình và sự tương tác giữa các quá trình này với các quá trình khác mà nó tác động và những quá trình có tác động đến quá trình này. Tổ chức cần đảm bảo rằng trách nhiệm, quyền hạn và vai trò của chủ quá trình được thừa nhận trong toàn tổ chức và những người liên quan đến các quá trình riêng lẻ có năng lực cần thiết cho các nhiệm vụ và hoạt động liên quan.

8.4 Quản lý quá trình

8.4.1 Để quản lý các quá trình của mình một cách hiệu lực và hiệu quả, tổ chức cần:

- a) quản lý các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình, bao gồm cả các quá trình do bên ngoài cung cấp, như một hệ thống để tăng cường sự thống nhất/liên kết giữa các quá trình;
- b) mô tả trực quan mạng lưới các quá trình, trình tự và sự tương tác giữa các quá trình dưới dạng đồ thị (ví dụ: sơ đồ quá trình, biểu đồ) để hiểu vai trò của từng quá trình trong hệ thống và ảnh hưởng của nó đối với kết quả thực hiện của hệ thống;
- c) xác định các chuẩn mực cho các đầu ra của các quá trình, đánh giá khả năng và kết quả thực hiện của các quá trình bằng cách so sánh các đầu ra với các tiêu chí và lập kế hoạch hành động để cải tiến các quá trình khi chúng không đạt kết quả dự kiến của hệ thống;
- d) đánh giá rủi ro và cơ hội liên quan đến các quá trình và thực hiện các hành động cần thiết để ngăn ngừa, phát hiện và giảm nhẹ các sự kiện không mong muốn, bao gồm cả các rủi ro như:
 - 1) yếu tố con người (ví dụ: thiếu kiến thức và kỹ năng, vi phạm quy tắc, lỗi của con người);
 - 2) năng lực không đầy đủ, xuống cấp và hỏng hóc thiết bị;
 - 3) sai lỗi trong thiết kế và phát triển;
 - 4) những thay đổi ngoài dự kiến về nguyên liệu và dịch vụ đầu vào;
 - 5) biến động không kiểm soát được trong môi trường vận hành các quá trình;
 - 6) những thay đổi bất ngờ về nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm, bao gồm cả nhu cầu thị trường;
- e) xem xét các quá trình và mối quan hệ của chúng một cách thường xuyên và thực hiện các hành động thích hợp để kiểm soát và cải tiến, để đảm bảo chúng duy trì có hiệu lực và hỗ trợ cho thành công bền vững của tổ chức.

8.4.2 Các quá trình cần vận hành cùng nhau trong một hệ thống quản lý gắn kết. Một số quá trình sẽ liên quan đến hệ thống quản lý tổng thể và một số sẽ liên quan đến một khía cạnh quản lý cụ thể, như:

- a) chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, bao gồm chi phí, số lượng và giao hàng (ví dụ: TCVN ISO 9001);
- b) sức khỏe, an toàn, an ninh (ví dụ: ISO 45001, TCVN ISO/IEC 27001);
- c) môi trường, năng lượng (ví dụ: TCVN ISO 14001, TCVN ISO 50001);
- d) trách nhiệm xã hội, chống hối lộ, tuân thủ (ví dụ: TCVN ISO 26000, TCVN ISO 37001, ISO 19600);
- e) kinh doanh liên tục, khả năng thích ứng (ví dụ: TCVN ISO 22301, ISO 22316).

8.4.3 Để đạt được kết quả thực hiện ở mức cao, các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình cần được cải tiến liên tục theo chính sách, chiến lược và mục tiêu của tổ chức (xem 7.2 và 7.3), bao gồm cả việc xem xét nhu cầu phát triển hoặc đạt được công nghệ mới hoặc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới hoặc đặc tính của chúng, cho giá trị gia tăng.

Tổ chức cần khuyến khích mọi người tham gia vào các hoạt động cải tiến và đề xuất cơ hội cải tiến trong các quá trình mà họ tham gia.

Tổ chức cần thường xuyên xem xét việc đạt được các mục tiêu để cải tiến các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình, tiến triển của các kế hoạch hành động và các ảnh hưởng đến các chính sách, mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Tổ chức cần thực hiện các hành động khắc phục cần thiết, hoặc các hành động thích hợp khác, khi xác định được khoảng cách giữa các hành động được hoạch định và hành động thực tế.

8.4.4 Để duy trì mức đạt được của kết quả thực hiện, các quá trình cần vận hành trong các điều kiện được kiểm soát cho dù các thay đổi được hoạch định hay không được hoạch định. Tổ chức cần xác định các thủ tục/quy trình (nếu có) cần thiết để quản lý một quá trình, bao gồm các chuẩn mực cho đầu ra của quá trình và điều kiện hoạt động, để đảm bảo sự phù hợp với các tiêu chí.

Khi thủ tục được áp dụng, để đảm bảo rằng chúng được theo dõi bởi những người liên quan đến hoạt động của quá trình, tổ chức cần đảm bảo rằng:

- a) một hệ thống được thiết lập để xác định tri thức và kỹ năng cần thiết cho các quá trình và đánh giá tri thức và kỹ năng của những người vận hành quá trình;

- b) các rủi ro trong quy trình được nhận diện, đánh giá và làm giảm bằng cách cải tiến các quy trình đó (ví dụ: làm cho khó mắc lỗi hoặc không cho phép chuyển sang quá trình tiếp theo nếu xảy ra lỗi);
- c) các nguồn lực cần thiết để mọi người làm theo các thủ tục sẵn có;
- d) mọi người có kiến thức và kỹ năng cần thiết để làm theo các thủ tục;
- e) mọi người hiểu tác động của việc không tuân thủ các thủ tục (ví dụ: bằng cách sử dụng các ví dụ kinh nghiệm về các sự kiện không mong muốn) và quản lý ở các cấp thích hợp thực hiện các hành động cần thiết khi thủ tục không được tuân thủ;
- f) xem xét được đưa ra đối với việc học hỏi, đào tạo, tạo động lực và ngăn ngừa lỗi của con người.

8.4.5 Tổ chức cần theo dõi các quá trình của mình một cách thường xuyên để phát hiện sai lệch và cần xác định và thực hiện không chậm trễ các hành động thích hợp khi cần thiết. Sai lệch chủ yếu là do sự thay đổi về thiết bị, phương pháp, vật liệu, đo lường, môi trường và con người để vận hành các quá trình. Tổ chức cần xác định các điểm kiểm tra và các chỉ số kết quả thực hiện liên quan, có hiệu lực và hiệu quả trong việc phát hiện sai lệch.

9 Quản lý nguồn lực

9.1 Khái quát

Nguồn lực hỗ trợ hoạt động của tất cả các quá trình trong tổ chức và thiết yếu để đảm bảo kết quả thực hiện có hiệu lực và hiệu quả và thành công bền vững của tổ chức.

Tổ chức cần xác định và quản lý các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của mình, có tính đến các rủi ro và cơ hội liên quan và các tác động tiềm ẩn của chúng.

Ví dụ về các nguồn lực chính bao gồm:

- a) nguồn lực tài chính;
- b) con người;
- c) tri thức của tổ chức;
- d) công nghệ;
- e) cơ sở hạ tầng, như thiết bị, cơ sở vật chất, năng lượng và hệ thống phụ trợ;
- f) môi trường cho các quá trình của tổ chức;
- g) nguyên vật liệu cần thiết cho việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ;
- h) thông tin;
- i) nguồn lực do bên ngoài cung cấp, bao gồm các công ty con, quan hệ đối tác và liên kết;
- j) tài nguyên thiên nhiên.

Tổ chức cần thực hiện kiểm soát đầy đủ các quá trình của mình để đạt được việc sử dụng nguồn lực của mình một cách có hiệu lực và hiệu quả. Tùy thuộc vào tính chất và sự phức tạp của tổ chức, các nguồn lực sẽ có tác động khác nhau đến thành công bền vững của tổ chức.

Khi xem xét các hoạt động trong tương lai, tổ chức cần tính đến khả năng tiếp cận và tính phù hợp của nguồn lực, bao gồm các nguồn lực được cung cấp bên ngoài. Tổ chức cần thường xuyên đánh giá việc sử dụng nguồn lực hiện tại của mình để xác định cơ hội cải tiến việc sử dụng, tối ưu hóa quá trình và triển khai các công nghệ mới để giảm rủi ro.

9.2 Con người

9.2.1 Khái quát

Những người có năng lực, tham gia, được trao quyền và được tạo động lực là một nguồn lực chính yếu. Tổ chức cần xây dựng và áp dụng các quá trình để thu hút và giữ chân những người có năng lực hiện tại hoặc tiềm ẩn và sẵn sàng để đóng góp toàn bộ cho tổ chức. Việc quản lý con người cần được thực hiện thông qua cách tiếp cận được hoạch định, minh bạch, có đạo đức và trách nhiệm xã hội ở tất cả các cấp trong tổ chức.

9.2.2 Sự tham gia của mọi người

Sự tham gia của mọi người tăng cường khả năng của tổ chức trong việc tạo ra và phân phối giá trị cho các bên quan tâm. Tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình về sự tham gia của mọi người trong tổ chức. Người quản lý ở các cấp cần khuyến khích mọi người tham gia vào việc cải tiến kết quả thực hiện và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Để tăng cường sự tham gia của mọi người, tổ chức cần xem xét các hoạt động như:

- a) xây dựng quá trình để chia sẻ tri thức;
- b) tận dụng năng lực của mọi người trong tổ chức;