

2019

Management kvality - Kvalita organizace - Návod k dosažení
udržitelného úspěchu

ČSN
EN ISO 9004

01 0324

idt ISO 9004:2018

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

Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des
performances durables

Qualitätsmanagement - Qualität einer Organisation - Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs

Tato norma je českou verzí evropské normy EN ISO 9004:2018. Překlad byl zajištěn Českou
agenturou pro standardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the European Standard EN ISO 9004:2018. It was translated
by the Czech Standardization Agency. It has the same status as the official version.

Nahrazení předchozích norem

Touto normou se nahrazuje ČSN EN ISO 9004 (01 0324) z října 2018.

Národní předmluva

Změny proti předchozí normě

Proti předchozí normě dochází ke změně způsobu převzetí EN ISO 9004:2018 do soustavy norem
ČSN. Zatímco ČSN EN ISO 9004 z října 2018 převzala EN ISO 9004:2018 schválením k přímému
používání jako ČSN ozná-
mením ve Věstníku ÚNMZ, tato norma ji přejímá překladem.

Informace o citovaných dokumentech

ISO 9000:2015 zavedena v ČSN EN ISO 9000:2016 (01 0300) Systémy managementu kvality -
Základní principy a slovník

Související ČSN

ČSN EN ISO 9001 (01 0321) Systémy managementu kvality - Požadavky

ČSN P ISO/TS 9002 (01 0322) Systémy managementu kvality - Směrnice pro aplikování ISO

9001:2015

ČSN ISO 10001 (01 0340) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro pravidla chování organizací

ČSN ISO 10002 (01 0339) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích

ČSN ISO 10003 (01 0341) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro externí řešení sporů organizace

ČSN ISO 10004 (01 0342) Management kvality - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro monitorování a měření

ČSN ISO 10005 (01 0332) Systémy managementu kvality - Směrnice pro plány kvality

ČSN ISO 10006 (01 0333) Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů

ČSN ISO 10007 (01 0334) Systémy managementu jakosti - Směrnice managementu konfigurace

ČSN EN ISO 10012 (01 0360) Systémy managementu měření - Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení

ČSN ISO/TR 10013 (01 0331) Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti

ČSN ISO 10014 (01 0335) Management kvality - Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů

ČSN ISO 10015 (01 0337) Management jakosti - Směrnice pro výcvik

ČSN ISO 10019 (01 0338) Směrnice pro výběr poradců v systému managementu kvality a pro využívání jejich služeb

ČSN EN ISO 14001 (01 0901) Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití

ČSN EN ISO 14040 (01 0940) Environmentální management - Posuzování životního cyklu - Zásady a osnova

ČSN EN ISO 14044 (01 0944) Environmentální management - Posuzování životního cyklu - Požadavky a směrnice

ČSN P ISO/TS 14048 (01 0948) Environmentální management - Posuzování životního cyklu - Formát dokumentace údajů

ČSN EN ISO 19011 (01 0330) Směrnice pro auditování systémů managementu

ČSN EN ISO 22000 (56 9600) Systémy managementu bezpečnosti potravin - Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci

ČSN EN ISO 22301 (01 2306) Ochrana společnosti - Systémy managementu kontinuity podnikání - Požadavky

ČSN ISO 26000 (01 0390) Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti

ČSN ISO 31000 (01 0351) Management rizik - Směrnice

ČSN ISO 37001 (01 0392) Systémy protikorupčního managementu - Požadavky s návodem pro použití

ČSN ISO 45001 (01 0801) Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci - Požadavky s návodem k použití

ČSN EN ISO 50001 (01 1501) Systémy managementu hospodaření s energií - Požadavky s návodem k použití

ČSN EN ISO/IEC 27000 (36 9790) Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Systémy řízení bezpečnosti informací - Přehled a slovník

ČSN EN ISO/IEC 27001 (36 9797) Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Systémy řízení bezpečnosti informací - Požadavky

ČSN EN ISO/IEC 27002 (36 9798) Informační technologie - Bezpečnostní techniky - Soubor postupů pro opatření bezpečnosti informací

ČSN EN 60300-1 (01 0690) Management spolehlivosti - Část 1: Návod pro management a použití

ČSN EN 61160 (01 0678) Přezkoumání návrhu

Upozornění na národní poznámky

Do normy byla k článku 9.3.2 doplněna národní poznámka.

Vypracování normy

Zpracovatel: Česká společnost pro jakost, IČO 00417955, Ing. Ondřej Hykš

Technická normalizační komise: TNK 6 Management kvality a prokazování kvality

Pracovník České agentury pro standardizaci: Ing. Radmila Foretová

Česká agentura pro standardizaci je státní příspěvková organizace zřízená Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví na základě ustanovení § 5 odst. 2 zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

EVROPSKÁ NORMA
EUROPEAN STANDARD
NORME EUROPÉENNE
EUROPÄISCHE NORM

EN ISO 9004

Duben 2018

ICS 03.120.10; 03.100.70
EN ISO 9004:2009

Nahrazuje

Management kvality - Kvalita organizace -
Návod k dosažení udržitelného úspěchu
(ISO 9004:2018)

Quality management - Quality of an organization -
Guidance to achieve sustained success
(ISO 9004:2018)

Management de la qualité - Qualité d'un
organisme -
Lignes directrices pour obtenir des
performances
durables
(ISO 9004:2018)

Qualitätsmanagement - Qualität einer
Organisation -
Anleitung zum Erreichen nachhaltigen Erfolgs
(ISO 9004:2018)

Tato evropská norma byla schválena CEN dne 2018-03-22.

Členové CEN jsou povinni splnit vnitřní předpisy CEN/CENELEC, v nichž jsou stanoveny podmínky, za kterých se této evropské normě bez jakýchkoliv modifikací uděluje status národní normy. Aktualizované seznamy a bibliografické citace týkající se těchto národních norem lze obdržet na vyžádání v Řídicím centru CEN-CENELEC nebo u kteréhokoliv člena CEN.

Tato evropská norma existuje ve třech oficiálních verzích (anglické, francouzské, německé). Verze v každém jiném jazyce přeložená členem CEN do jeho vlastního jazyka, za kterou zodpovídá a kterou notifikuje Řídicímu centru CEN-CENELEC, má stejný status jako oficiální verze.

Členy CEN jsou národní normalizační orgány Belgie, Bulharska, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Chorvatska, Irska, Islandu, Itálie, Kypru, Litvy, Lotyšska, Lucemburska, Maďarska, Malty, Německa, Nizozemska, Norska, Polska, Portugalska, Rakouska, Rumunska, Řecka, Slovenska, Slovinska, Spojeného království, Srbska, Španělska, Švédsko, Švýcarsko a Turecko.



Evropský výbor pro normalizaci
European Committee for Standardization
Comité Européen de Normalisation
Europäisches Komitee für Normung

Řídicí centrum CEN-CENELEC: Rue de la Science 23, B-1040 Brusel

© 2018 CEN Veškerá práva pro využití v jakékoliv formě a jakýmikoliv prostředky

Ref. č. EN ISO 9004:2018 E

jsou celosvětově vyhrazena národním členům CEN.

Evropská předmluva

Tento dokument (EN ISO 9004:2018) vypracovala technická komise ISO/TC 176 *Management kvality a prokazování kvality*.

Této evropské normě je nutno nejpozději do října 2018 udělit status národní normy, a to buď vydáním identického textu, nebo schválením k přímému používání, a národní normy, které jsou s ní v rozporu, je nutno zrušit nejpozději do října 2018.

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. CEN nelze činit odpovědným za identifikaci jakéhokoli nebo všech patentových práv.

Tento dokument nahrazuje EN ISO 9004:2009.

Podle vnitřních předpisů CEN-CENELEC jsou tuto evropskou normu povinny zavést národní normalizační organizace následujících zemí: Belgie, Bulharska, Bývalé jugoslávské republiky Makedonie, České republiky, Dánska, Estonska, Finska, Francie, Irsko, Island, Itálie, Kypr, Litva, Lotyšsko, Lucembursko, Maďarsko, Malta, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovensko, Slovinsko, Spojené království, Srbsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Turecko.

Oznámení o schválení

Text ISO 9004:2018 byl schválen CEN jako EN ISO 9004:2018 bez jakýchkoli modifikací.

Obsah
Strana

Contents
Page

Předmluva.....	9	Foreword.....	9
Úvod.....	10	Introduction.....	10
1..... Předmět normy.....	13	1..... Scope.....	13
2..... Citované dokumenty.....	13	2..... Normative references.....	13
3..... Termíny a definice.....	13	3..... Terms and definitions.....	13
4..... Kvalita organizace a udržitelný úspěch.....	13	4..... Quality of an organization and sustained success.....	13
4.1..... Kvalita organizace.....	13	4.1..... Quality of an organization.....	13
4.2..... Řízení zaměřené na udržitelný úspěch organizace.....	15	4.2..... Managing for the sustained success of an organization.....	15
5..... Kontext organizace.....	16	5..... Context of an organization.....	16
5.1..... Obecně.....	16	5.1..... General.....	16
5.2..... Relevantní zainteresované strany.....	16	5.2..... Relevant interested parties.....	16
5.3..... Externí a interní aspekty.....	16	5.3..... External and internal issues.....	16
6..... Identita organizace.....	17	6..... Identity of an organization.....	17
6.1..... Obecně.....	17	6.1..... General.....	17
6.2..... Poslání, vize, hodnoty a kultura.....	17	6.2..... Mission, vision, values and culture.....	17
7..... Vedení (leadership).....	18	7..... Leadership.....	18
7.1..... Obecně.....	18	7.1..... General.....	18
7.2..... Politika a strategie.....	19	7.2..... Policy and strategy.....	19
7.3..... Cíle.....	21	7.3..... Objectives.....	21
7.4..... Komunikace.....	22	7.4..... Communication.....	22
8..... Management procesů.....	22	8..... Process management.....	22
8.1..... Obecně.....	22	8.1..... General.....	22
8.2..... Určování procesů.....	23	8.2..... Determination of processes.....	23
8.3..... Odpovědnosti a pravomoci týkající se procesů.....	24	8.3..... Responsibility and authority for processes.....	24
8.4..... Řízení procesů.....	24	8.4..... Managing processes.....	24
9..... Management zdrojů.....	27	9..... Resource management.....	27
9.1..... Obecně.....	27	9.1..... General.....	27
9.2..... Lidé.....	27	9.2..... People.....	27
9.2.1... Obecně.....	27	9.2.1... General.....	27
9.2.2... Zapojení lidí.....	28	9.2.2... Engagement of people.....	28
9.2.3... Zmocňování a motivování lidí.....	28	9.2.3... Empowerment and motivation of people.....	28
9.2.4... Kompetence lidí.....	28	9.2.4... Competence of people.....	28
9.3..... Znalosti organizace.....	29	9.3..... Organizational knowledge.....	29
9.4..... Technologie.....	29	9.4..... Technology.....	29
9.5..... Infrastruktura a pracovní prostředí.....	30	9.5..... Infrastructure and work environment.....	30
9.5.1... Obecně.....	30	9.5.1... General.....	30
9.5.2... Infrastruktura.....	30	9.5.2... Infrastructure.....	30
9.5.3... Pracovní prostředí.....	30	9.5.3... Work environment.....	30
9.6..... Externě poskytované zdroje.....	31	9.6..... Externally provided resources.....	31
9.7..... Přírodní zdroje.....	32	9.7..... Natural resources.....	32

Strana	
10	Analýza a hodnocení výkonnosti organizace..... 32
10.1	Obecně..... 32
10.2	Ukazatele výkonnosti..... 33
10.3	Analýza výkonnosti..... 35
10.4	Hodnocení výkonnosti..... 35
10.5	Interní audit..... 37
10.6	Sebehodnocení..... 38
10.7	Přezkoumání..... 39
11	Zlepšování, učení se a inovace..... 39
11.1	Obecně..... 39
11.2	Zlepšování..... 39
11.3	Učení se..... 40
11.4	Inovace..... 41
11.4.1	Obecně..... 41
11.4.2	Aplikace..... 41
11.4.3	Načasování a rizika..... 42
Příloha A	(informativní) Nástroj pro sebehodnocení..... 43
Bibliografie 110

Page	
10	Analysis and evaluation of an organization,s performance..... 32
10.1	General..... 32
10.2	Performance indicators..... 33
10.3	Performance analysis..... 35
10.4	Performance evaluation..... 35
10.5	Internal audit..... 37
10.6	Self-assessment..... 38
10.7	Reviews..... 39
11	Improvement, learning and innovation..... 39
11.1	General..... 39
11.2	Improvement..... 39
11.3	Learning..... 40
11.4	Innovation..... 41
11.4.1	General..... 41
11.4.2	Application..... 41
11.4.3	Timing and risk..... 42
Annex A	(informative) Self-assessment tool..... 43
Bibliography 110

Předmluva

ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) je celosvětová federace národních normalizačních orgánů (členů ISO). Mezinárodní normy obvykle vypracovávají technické komise ISO. Každý člen ISO, který se zajímá o předmět, pro který byla vytvořena technická komise, má právo být v této technické komisi zastoupen. Práce se zúčastňují také vládní i nevládní mezinárodní organizace, s nimiž ISO navázala pracovní styk. ISO úzce spolupracuje s Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) ve všech záležitostech normalizace v elektrotechnice.

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.

Postupy použité při tvorbě tohoto dokumentu a postupy určené pro jeho další udržování jsou popsány ve směrnících ISO/IEC, část 1.

Zejména se má věnovat pozornost rozdílným schvalovacím kritériím potřebným pro různé druhy dokumentů ISO. Tento dokument byl vypracován v souladu s redakčními pravidly uvede-

nými ve směrnících ISO/IEC, část 2 (viz www.iso.org/directives).

Upozorňuje se na možnost, že některé prvky tohoto dokumentu mohou být předmětem patentových práv. ISO nelze činit odpovědnou za identifikaci jakéhokoliv nebo všech patentových práv. Podrobnosti o jakýchkoliv patentových právech identifikovaných během přípravy tohoto dokumentu budou uvedeny v úvodu a/nebo v seznamu patentových prohlášení obdržených ISO (viz www.iso.org/patents).

Jakýkoliv obchodní název použitý v tomto dokumentu se uvádí jako informace pro usnadnění práce uživatelů a neznamena schválení.

Vysvětlení nezávazného charakteru technických norem, významu specifických termínů a výrazů ISO, které se vztahují k posuzování shody, jakož i informace o tom, jak ISO dodržuje principy Světové obchodní organizace (WTO) týkající se technických překážek obchodu (TBT), jsou uvedeny na tomto odkazu: URL:

www.iso.org/iso/foreword.

Tento dokument vypracovala technická komise ISO/TC 176 *Management kvality a prokazování kvality*, subkomise 2 *Systémy kvality*.

Toto čtvrté vydání zrušuje a nahrazuje třetí vydání (ISO 9004:2009), které bylo technicky revidováno. Hlavní změny ve srovnání s předchozím vydáním jsou následující:

- sladění se zásadami a terminologií ISO 9000:2015 a ISO 9001:2015;
- zaměření se na koncept „kvality organizace“;
- zaměření se na koncept „identity organizace“.

Úvod

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

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. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

This document was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, Quality management and quality assurance, Subcommittee 2, Quality systems.

This fourth edition cancels and replaces the third edition (ISO 9004:2009), which has been technically revised. The main changes compared to the previous edition are as follows:

- alignment with the concepts and terminology of ISO 9000:2015 and ISO 9001:2015;
- focus on the concept of “quality of an organization”;
- focus of the concept of “identity of an organization”.

Introduction

Tento dokument poskytuje organizacím návod k dosažení udržitelného úspěchu ve složitém, náročném a neustále se měnícím prostředí. Odkazuje na zásady managementu kvality popsané v ISO 9000:2015. Pokud jsou aplikovány všechny zároveň, mohou zásady managementu kvality představovat jednotící základ pro hodnoty a strategie organizace. Zatímco ISO 9001:2015 se zaměřuje na poskytnutí důvěry v produkty a služby organizace, tento dokument se zaměřuje na poskytování důvěry ve schopnost organizace dosáhnout udržitelného úspěchu. Zaměření vrcholového vedení na schopnost organizace plnit potřeby a očekávání zákazníků a dalších relevantních zainteresovaných stran poskytuje důvěru v dosahování udržitelného úspěchu. Tento dokument řeší systematické zlepšování celkové výkonnosti organizace. Zahrnuje plánování, implementaci, analýzu, hodnocení a zlepšování efektivního a účinného systému managementu. Faktory ovlivňující úspěch organizace se v průběhu let neustále objevují, vyvíjejí, posilují nebo slábnou. Pro udržitelný úspěch je důležité se těmto změnám přizpůsobit. Příklady zahrnují společenskou odpovědnost, kulturní faktory a faktory životního prostředí. To vše navíc k těm, které mohly být zvažovány i dříve, například účinnost, kvalita a agilnost. Dohromady jsou tyto faktory součástí kontextu organizace. Schopnost dosáhnout udržitelného úspěchu je posilována manažery na všech úrovních prostřednictvím poznávání a chápání vyvíjejícího se kontextu organizace. Udržitelný úspěch je podpořen i zlepšováním a inovacemi. Tento dokument podporuje sebehodnocení a poskytuje nástroj pro sebehodnocení, který lze využít pro přezkoumání rozsahu, ve kterém organizace přijala myšlenky tohoto dokumentu (viz příloha A). Na obrázku 1 je uvedeno znázornění struktury tohoto dokumentu, které zahrnuje součásti nezbytné pro dosažení udržitelného úspěchu organizace tak, jak jsou pokryty tímto dokumentem.

This document provides guidance for organizations to achieve sustained success in a complex, demanding and ever-changing environment, with reference to the quality management principles described in ISO 9000:2015. Where they are applied collectively, quality management principles can provide a unifying basis for an organization's values and strategies. While ISO 9001:2015 focuses on providing confidence in an organization's products and services, this document focuses on providing confidence in the organization's ability to achieve sustained success.

Top management's focus on the organization's ability to meet the needs and expectations of customers and other relevant interested parties provides confidence in achieving sustained success. This document addresses the systematic improvement of the organization's overall performance. It includes the planning, implementation, analysis, evaluation and improvement of an effective and efficient management system.

Factors affecting an organization's success continually emerge, evolve, increase or diminish over the years, and adapting to these changes is important for sustained success. Examples include social responsibility, environmental and cultural factors, in addition to those that might have been previously considered, such as efficiency, quality and agility; taken together, these factors are part of the organization's context.

The ability to achieve sustained success is enhanced by managers at all levels learning about and understanding the organization's evolving context. Improvement and innovation also support sustained success.

This document promotes self-assessment and provides a self-assessment tool for reviewing the extent to which the organization has adopted the concepts in this document (see Annex A).

A representation of the structure of this document, incorporating the elements essential to achieve sustained success of an organization as covered in this document, is presented in Figure 1.



Obrázek 1 - Znáornění struktury tohoto dokumentu



Figure 1 - Representation of the structure of this document

1 Předmět normy

Tento dokument poskytuje směrnice k posilování schopnosti organizace dosahovat udržitelného úspěchu. Tento návod je v souladu se zásadami managementu kvality uvedenými v ISO 9000:2015.

Tento dokument obsahuje nástroj sebehodnocení, kterým lze přezkoumat, v jakém rozsahu organizace přijala myšlenky uvedené v tomto dokumentu.

Tento dokument je použitelný v jakékoli organizaci, bez ohledu na její velikost, typ a činnosti.

1 Scope

This document gives guidelines for enhancing an organization's ability to achieve sustained success. This guidance is consistent with the quality management principles given in ISO 9000:2015.

This document provides a self-assessment tool to review the extent to which the organization has adopted the concepts in this document.

This document is applicable to any organization, regardless of its size, type and activity.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.