

2021

Systémy managementu kvality – Řízení organizace k výsledkům kvality – ČSN
Návod k dosahování finančních a ekonomických přínosů ISO 10014

01 0335

Quality management systems – Managing an organization for quality results – Guidance for realizing financial and economic benefits

Systemes de management de la qualité – Gestion d'un organisme pour des résultats qualité –
Recommandations
pour réaliser des bénéfices économiques et financiers

Tato norma je českou verzí mezinárodní normy ISO 10014:2021. Překlad byl zajištěn Českou agenturou pro standardizaci. Má stejný status jako oficiální verze.

This standard is the Czech version of the International Standard ISO 10014:2021. 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 ISO 10014 (01 0335) z března 2007.

Národní předmluva

Změny proti předchozí normě

Hlavní změny proti předchozímu vydání normy jsou uvedeny v předmluvě.

Informace o citovaných dokumentech

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

Souvisící ČSN

ČSN EN ISO 9001:2016 (01 0321) Systémy managementu kvality – Požadavky

ČSN EN ISO 9004:2019 (01 0324) Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení
udržitelného úspěchu

ČSN ISO 10017:2022 (01 0336) Návod k aplikaci statistických metod v ISO 9001:2015

ČSN EN ISO 56002 (01 0130) Management inovací – Systém managementu inovací – Pokyny

Vypracování normy

Zpracovatel: Česká společnost pro jakost, z.s., 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.

ICS 03.120.10

Obsah	Contents
Strana	Page
Předmluva.....	Foreword.....
4	4
Úvod.....	Introduction.....
6	6
1 Předmět normy.....	1 Scope.....
8	8
2 Citované dokumenty.....	2 Normative references.....
8	8
3 Termíny a definice.....	3 Terms and definitions.....
8	8
4 Shora dolů strukturovaný přístup k dosahování finančních a ekonomických přínosů.....	4 Top-down structured approach to realize financial and economic benefits.....
10	10
4.1 Přehled.....	4.1 Overview.....
10	10
4.2 Shora dolů strukturovaný přístup.....	4.2 Top-down structured approach.....
12	12
4.2.1 ... Obecné.....	4.2.1 ... General.....
12	12
4.2.2 ... Stupeň 1 – Analýza výsledků.....	4.2.2 ... Stage 1 – Analysis of results.....
12	12
4.2.3 ... Stupeň 2 – Analýza procesů.....	4.2.3 ... Stage 2 – Analysis of processes.....
14	14
4.2.4 ... Přezkoumání a schválení výsledků provedených opatření.....	4.2.4 ... Review and approve results of action taken.....
16	16
Příloha A (informativní) Finanční a ekonomické přínosy, související metriky a vazba na zásady managementu kvality.....	Annex A (informative) Financial and economic benefits, related metrics and linkage to quality management principles.....
17	17
Příloha B (informativní) Příklady strukturovaného přístupu ke zlepšování výkonnosti činností organizace.....	Annex B (informative) Examples of a structured approach to business performance improvement.....
21	21
Příloha C (informativní) Nástroj sebehodnocení.....	Annex C (informative) Self-assessment tool.....
27	27
Příloha D (informativní) Použití požadavků systému managementu kvality.....	Annex D (informative) Application of quality management system requirements.....
30	30
Bibliografie.....	
32	

 **DOKUMENT CHRÁNĚNÝ COPYRIGHTEM**

© ISO 2021

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být, není-li specifikováno jinak nebo nepožaduje-li se to v souvislosti s její implementací, reprodukována nebo používána v jakékoliv formě nebo jakýmkoliv způsobem, elektronickým ani mechanickým, včetně pořizování fotokopii nebo zveřejňování na internetu nebo intranetu, bez předchozího písemného souhlasu. O souhlas lze požádat buď ISO na níže uvedené adrese, nebo členskou organizaci ISO v zemi žadatele.

ISO copyright office
CP 401 · Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Tel.: + 41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org
Publikováno ve Švýcarsku

Předmluva

Foreword

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.

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 uvedenými 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 obdržných 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 SC 3 *Podpůrné technologie*.

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.

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 of 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 www.iso.org/iso/foreword.html.

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

Toto druhé vydání zrušuje a nahrazuje první vydání (ISO 10014:2006), které bylo technicky revidováno. Zahrnuje také technickou opravu

ISO 10014:2006/Opr. 1:2007.

Hlavní změny oproti předchozímu vydání jsou následující:

- zahrnuje změny v zásadách managementu kvality, logických základech a konceptech ISO 9001:2015;
- bylo sladěno s ISO 9001:2015 a doplňuje ISO 9004:2018;

- obsah dokumentu byl zjednodušen, zejména s ohledem na terminologii a strukturu, aby byl snadněji pochopitelný a použitelný zainteresovanými stranami, především vrcholovým vedením.

Jakákoli zpětná vazba nebo otázky týkající se tohoto dokumentu mají být adresovány národnímu normalizačnímu orgánu uživatele. Úplný seznam těchto orgánů lze nalézt na

www.iso.org/members.html.

Úvod

Tento dokument má být používán vrcholovým vedením. Poskytuje směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů použitím strukturovaného přístupu vedoucího shora dolů. Lze ho také použít pro podporu dalších typů systémů managementu, jako je například environmentální nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Strukturovaný přístup monitoruje a řídí klíčové metriky fungování organizace a managementu kvality. Použitím validovaných metrik jako ukazatelů výkonnosti fungování organizace lze realizovat opatření ke zlepšování prostřednictvím použití zásad managementu kvality popsaných v ISO 9000:2015 a systému managementu kvality podle ISO 9001:2015. Směrnice obsažené v tomto dokumentu může organizace použít před i po implementaci ISO 9001:2015.

Zásady managementu kvality jsou:

- a) zaměření na zákazníka;
- b) vedení (leadership);
- c) angažovanost lidí;
- d) procesní přístup;
- e) zlepšování;
- f) rozhodování založené na faktech;
- g) management vztahů.

This second edition cancels and replaces the first edition (ISO 10014:2006), which has been technically revised. It also incorporates the Technical Corrigendum

ISO 10014:2006/Cor 1:2007.

The main changes compared with the previous edition are as follows:

- it incorporates changes in ISO 9001:2015 quality management principles, rationale and concepts;
- it has been aligned with ISO 9001:2015 and complements ISO 9004:2018;
- the content of the document has been simplified, notably with respect to terminology and structure, to make it more readily understood and applied by the interested parties, primarily top management.

Any feedback or questions on this document should be directed to the user's national standards body. A complete listing of these bodies can be found at

www.iso.org/members.html.

Introduction

This document is intended to be used by top management. It provides guidelines for realizing financial and economic benefits by applying a top-down structured approach. These can also be used to support other types of management systems such as environmental, or occupational health and safety. The structured approach monitors and manages key business and quality management metrics. Using validated metrics as indicators of business performance, improvement actions are taken by applying the quality management principles described in ISO 9000:2015 and the quality management system of ISO 9001:2015. The guidelines in this document can be applied to an organization before or after implementing ISO 9001:2015.

The quality management principles are:

- a) customer focus;
- b) leadership;
- c) engagement of people;
- d) process approach;
- e) improvement;
- f) evidence-based decision making;
- g) relationship management.

Použití těchto zásad napříč organizací je strategickým rozhodnutím vrcholového vedení.

Finančních přínosů je v organizaci dosahováno implementováním a využíváním nákladově efektivních postupů systému managementu založených na sedmi zásadách managementu kvality. Výsledná organizační a finanční zlepšení jsou vyjádřena v monetární podobě. Ekonomických přínosů je dosahováno:

- používáním sedmi zásad managementu kvality, které tvoří a umožňují propojení efektivního managementu a dosahování finančních přínosů, ekonomických přínosů a cílů organizace (viz příloha A);
 - používáním strukturovaného cyklu neustálého zlepšování Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej (PDCA), který identifikuje akční plány založené na datech a informacích vyplývajících z implementace procesního přístupu;
 - přijetím zásad managementu kvality do každodenní provozní praxe, a to prostřednictvím:
 - efektivního managementu zdrojů;
 - implementace a monitorování procesů systému managementu s cílem zlepšit celkovou efektivnost a účinnost organizace.
- Finanční, ekonomické a organizační přínosy vyplývající z používání zásad mimo jiné zahrnují:
- zvýšení čistých výnosů;
 - zlepšení výkonnosti týkající se rozpočtu;
 - snížení nákladů;
 - snížení rizik činností organizace;
 - zlepšení cash flow;
 - zlepšení návratnosti investic;
 - zvýšení nerozděleného zisku;
 - zlepšení konkurenceschopnosti (podíl na trhu);
 - zlepšení udržení a loajality zákazníků;
 - optimalizaci používání dostupných zdrojů;
 - zvýšení zapojení zaměstnanců;
 - zlepšení duševního kapitálu;
 - optimalizované, efektivní a účinné procesy;
 - zlepšení výkonnosti dodavatelského řetězce;
 - omezení nepředvídatelných výsledků činností organizace.

1 Předmět normy

Applying these principles throughout the organization is a strategic top management decision.

Financial benefits are realized within the organization by implementing and utilizing cost-effective management system practices based on the seven quality management principles. The resulting organizational and financial improvements are expressed in monetary form.

Economic benefits are achieved by:

- application of the seven quality management principles, which establish and enable a linkage between effective management and the realization of financial benefits, economic benefits and organizational goals (see Annex A);
 - use of a structured Plan-Do-Check-Act (PDCA) continual improvement cycle, which identifies action plans based on data and information resulting from implementation of the process approach;
 - adoption of the quality management principles in daily operating practice, through:
 - effective management of resources;
 - implementation and monitoring of management system processes to improve the overall effectiveness and efficiency of the organization.
- Financial, economic and organizational benefits resulting from the application of the principles include, but are not limited to:
- improved net revenues;
 - improved budgetary performance;
 - reduced costs;
 - reduced business risks;
 - improved cash flow;
 - improved return on investment;
 - improved retained earnings;
 - increased competitiveness (market share);
 - improved customer retention and loyalty;
 - optimized use of available resources;
 - enhanced employee engagement;
 - improved intellectual capital;
 - optimized, effective and efficient processes;
 - improved supply chain performance;
 - reduction of unpredictable business results.

1 Scope

Tento dokument poskytuje směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů použitím shora dolů strukturovaného přístupu k dosahování finančních a ekonomických přínosů. Strukturovaný přístup používá zásady managementu kvality a systém managementu kvality popsany v řadě norem systémů managementu ISO 9000 s cílem:

- a) monitorovat a řídit trendy klíčových metrik výkonnosti;
- b) provádět opatření ke zlepšování založená na sledovaných metrikách.

Tento dokument je specificky zaměřen na vrcholové vedení organizace.

Tento dokument je použitelný v jakékoli organizaci, ať působí ve veřejném, soukromém nebo neziskovém sektoru, bez ohledu na model fungování, výnosy, počet pracovníků, diverzitu nabízených produktů a služeb, kulturu organizace, složitost procesů, umístění a počet provozů.

Tento dokument doplňuje ISO 9001:2015 a ISO 9004:2018 ohledně zvyšování výkonnosti a poskytuje příklady dosažitelných přínosů používání konceptů obsažených v těchto normách. Tento dokument identifikuje související praktické metody a nástroje managementu pomáhající dosahování těchto přínosů.

This document gives guidelines for realizing financial and economic benefits by applying a top-down structured approach to achieving financial and economic benefits. The structured approach uses the quality management principles and quality management system described in the ISO 9000 family of management system standards to:

- a) monitor and manage trends in key performance metrics;
- b) take improvement action based on the observed metrics.

This document is directed specifically to the top management of an organization.

This document is applicable to any organization, whether from the public, private or not-for-profit sector, regardless of its business model, revenue, number of employees, diversity of product and service offerings, organizational culture, complexity of processes, place or number of locations.

This document complements ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018 for performance improvements and provides examples of achievable benefits from the application of concepts in those standards. This document identifies associated practical management methods and tools to assist in realizing the benefits.

Konec náhledu - text dále pokračuje v placené verzi ČSN.