

<b>STN</b>	<b>Manažérstvo kvality Kvalita organizácie Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu (ISO 9004: 2018)</b>	<b>STN EN ISO 9004</b>  01 0320
------------	--	---

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

Táto norma je slovenskou verziou európskej normy EN ISO 9004: 2018.  
Preklad zabezpečil Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky.  
Táto norma má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

This standard is the Slovak version of the European Standard EN ISO 9004: 2018.  
It was translated by Slovak Office of Standards, Metrology and Testing.  
It has the same status as the official versions.

#### **Nahradenie predchádzajúcich noriem**

Táto norma nahrádza anglickú verziu STN EN ISO 9004 z novembra 2018, ktorá od 1. 11. 2018 nahradila STN EN ISO 9004 z mája 2010 v celom rozsahu.

**129202**

## Národný predhovor

Obrázky v tejto norme sú prevzaté z elektronických podkladov dodaných z CEN, © 2018 CEN, ref. č. EN ISO 9004: 2018 E.

V STN EN ISO 9001: 2016 je anglický výraz „maturity“ preložený ako „zrelosť“ a výraz „level of maturity“ ako „úroveň zrelosti“. V tejto norme sú tieto výrazy preložené ako „vypelost“ a „úroveň vypelosti“.

## Normatívne referenčné dokumenty

Nasledujúce dokumenty, celé alebo ich časti, sú v tomto dokumente normatívnymi odkazmi a sú nevyhnutné pri jeho používaní. Pri datovaných odkazoch sa použije len citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch sa použije najnovšie vydanie citovaného dokumentu (vrátane všetkých zmien).

POZNÁMKA 1. – Ak bola medzinárodná publikácia zmenená spoločnými modifikáciami, čo je indikované označením (mod), použije sa príslušná EN/HD.

POZNÁMKA 2. – Aktuálne informácie o platných a zrušených STN možno získať na webovej stránke [www.unms.sk](http://www.unms.sk).

ISO 9000: 2015 zavedená v STN EN ISO 9000: 2016 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015) (01 0300)

## Vypracovanie normy

Spracovateľ: Fakulta riadenia a informatiky, Žilinská univerzita v Žiline, doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.

Technická komisia: TK 22 Kvalita

**Manažérstvo kvality  
Kvalita organizácie  
Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu  
(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)

Túto európsku normu schválil CEN 22. marca 2018.

Členovia CEN sú povinní plniť vnútorné predpisy CEN/CENELEC, v ktorých sú určené podmienky, za ktorých sa tejto európskej norme bez akýchkoľvek zmien priznáva postavenie národnej normy. Aktualizované zoznamy a bibliografické odkazy týkajúce sa takýchto národných noriem možno na požiadanie dostať od Riadiaceho strediska CEN-CENELEC alebo od každého člena CEN.

Táto európska norma existuje v troch oficiálnych verziách (anglickej, francúzskej, nemeckej). Verzia v akomkoľvek inom jazyku, ktorú na vlastnú zodpovednosť vydal člen CEN v preklade do národného jazyka a ktorá bola oznámená Riadiacemu stredisku CEN-CENELEC, má rovnaké postavenie, ako majú oficiálne verzie.

Členmi CEN sú národné normalizačné organizácie Belgicka, Bulharska, Bývalej juhoslovanskej republiky Macedónsko, Cypru, Česka, Dánska, Estónska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Chorvátska, Írska, Islandu, Litvy, Lotyšska, Luxemburska, Maďarska, Malty, Nemecka, Nórska, Poľska, Portugalska, Rakúska, Rumunská, Slovenska, Slovinska, Spojeného kráľovstva, Španielska, Švajčiarska, Švédsko, Talianska a Turecko.

## **CEN**

Európsky výbor pre normalizáciu  
European Committee for Standardization  
Comité Européen de Normalisation  
Europäisches Komitee für Normung

**Riadiace stredisko CEN-CENELEC: Rue de la Science 23, B-1040 Brusel**

**Obsah**

strana

<b>Európsky predhovor</b> .....	6
<b>Predhovor</b> .....	7
<b>Úvod</b> .....	8
<b>1</b> Predmet normy .....	9
<b>2</b> Normatívne odkazy .....	9
<b>3</b> Termíny a definície .....	10
<b>4</b> Kvalita organizácie a udržateľný úspech .....	10
<b>4.1</b> Kvalita organizácie .....	10
<b>4.2</b> Manažovanie udržateľného úspechu organizácie .....	10
<b>5</b> Súvislosti organizácie .....	11
<b>5.1</b> Všeobecne .....	11
<b>5.2</b> Relevantné zainteresované strany .....	11
<b>5.3</b> Externé a interné záležitosti .....	12
<b>6</b> Identita organizácie .....	13
<b>6.1</b> Všeobecne .....	13
<b>6.2</b> Poslanie, vízia, hodnoty a kultúra .....	13
<b>7</b> Vodcovstvo .....	13
<b>7.1</b> Všeobecne .....	13
<b>7.2</b> Politika a stratégia .....	14
<b>7.3</b> Ciele .....	15
<b>7.4</b> Komunikácia .....	16
<b>8</b> Manažérstvo procesov .....	16
<b>8.1</b> Všeobecne .....	16
<b>8.2</b> Určenie procesov .....	16
<b>8.3</b> Zodpovednosť a právomoc pri procesoch .....	17
<b>8.4</b> Manažovanie procesov .....	18
<b>9</b> Manažérstvo zdrojov .....	19
<b>9.1</b> Všeobecne .....	19
<b>9.2</b> Pracovníci .....	20
<b>9.2.1</b> Všeobecne .....	20
<b>9.2.2</b> Zapojenie pracovníkov .....	20
<b>9.2.3</b> Splnomocňovanie a motivácia pracovníkov .....	20
<b>9.2.4</b> Kompetentnosť pracovníkov .....	20
<b>9.3</b> Poznatky organizácie .....	21

<b>9.4</b>	Technológia.....	21
<b>9.5</b>	Infraštruktúra a pracovné prostredie .....	21
<b>9.5.1</b>	Všeobecne .....	21
<b>9.5.2</b>	Infraštruktúra .....	22
<b>9.5.3</b>	Pracovné prostredie .....	22
<b>9.6</b>	Externe poskytované zdroje.....	22
<b>9.7</b>	Prírodné zdroje.....	23
<b>10</b>	Analýza a hodnotenie výkonnosti organizácie.....	23
<b>10.1</b>	Všeobecne .....	23
<b>10.2</b>	Ukazovatele výkonnosti .....	23
<b>10.3</b>	Analýza výkonnosti .....	25
<b>10.4</b>	Hodnotenie výkonnosti.....	25
<b>10.5</b>	Interný audit .....	26
<b>10.6</b>	Samohodnotenie .....	27
<b>10.7</b>	Preskúvanie .....	27
<b>11</b>	Zlepšovanie, učenie sa a inovácia .....	27
<b>11.1</b>	Všeobecne .....	27
<b>11.2</b>	Zlepšovanie.....	27
<b>11.3</b>	Učenie sa .....	28
<b>11.4</b>	Inovácia .....	29
<b>11.4.1</b>	Všeobecne .....	29
<b>11.4.2</b>	Uplatnenie .....	29
<b>11.4.3</b>	Načasovanie a riziko .....	29
<b>Príloha A</b> (informatívna) – Samohodnotiaci nástroj .....		30
<b>Literatúra</b> .....		63

## **Európsky predhovor**

Tento dokument (EN ISO 9004: 2018) vypracovala technická komisia ISO/TC 176 „Manažérstvo kvality a zabezpečovanie kvality“.

Tejto európskej norme sa musí priznať postavenie národnej normy buď vydaním identického textu, alebo oznámením najneskôr do októbra 2018 a národné normy, ktoré sú s ňou v rozpore, musia sa zrušiť najneskôr do októbra 2018.

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. CEN nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokoľvek alebo všetkých takýchto patentových práv.

Tento dokument nahrádza EN ISO 9004: 2009.

V súlade s vnútornými predpismi CEN-CENELEC sú túto európsku normu povinné prevziať národné normalizačné organizácie týchto krajín: Belgicka, Bulharska, Bývalej juhoslovanskej republiky Macedónsko, Cypru, Česka, Dánska, Estónska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Chorvátska, Írska, Islandu, Litvy, Lotyšska, Luxemburska, Maďarska, Malty, Nemecka, Nórska, Poľska, Portugalska, Rakúska, Rumunsko, Slovenska, Slovinska, Spojeného kráľovstva, Španielska, Švajčiarska, Švédsko, Talianska a Turecko.

## **Oznámenie o schválení**

Text medzinárodnej normy ISO 9004: 2018 schválil CEN ako EN ISO 9004: 2018 bez akýchkoľvek modifikácií.

## Predhovor

ISO (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je celosvetová federácia národných normalizačných organizácií (členov ISO). Na medzinárodných normách zvyčajne pracujú technické komisie ISO. Každý člen ISO, ktorý sa zaujíma o predmet, pre ktorý sa vytvorila technická komisia, má právo byť zastúpený v tejto komisii. Na práci sa zúčastňujú aj medzinárodné vládne alebo mimovládne organizácie, s ktorými ISO nadviazala pracovný styk. ISO úzko spolupracuje s Medzinárodnou elektrotechnickou komisiou (IEC) vo všetkých záležitostiach normalizácie v elektrotechnike.

Postupy použité pri tvorbe tohto dokumentu, ako aj tie, ktoré sú určené na jeho ďalšie udržiavanie sú opísané v časti 1 smernice ISO/IEC. Mali by sa vziať do pozornosti najmä rozdielne kritériá schvaľovania pri rôznych typoch dokumentov ISO. Tento dokument sa vypracoval podľa edičných pravidiel uvedených v časti 2 smernice ISO/IEC (pozri [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

Upozorňuje sa na možnosť, že niektoré časti tohto dokumentu môžu byť predmetom patentových práv. ISO nezodpovedá za identifikáciu ktoréhokoľvek alebo všetkých takýchto patentových práv. Podrobnosti o akýchkoľvek patentových právach identifikovaných počas tvorby dokumentu sú uvedené v úvode dokumentu a/alebo v zozname patentových deklarácií ISO (pozri [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

Akákoľvek obchodná značka použitá v tomto dokumente slúži len na informáciu pre používateľa a neznamená jej schválenie.

Na vysvetlenie dobrovoľnej podstaty noriem, význam špecifických termínov a výrazov ISO týkajúcich sa posudzovania zhody, ako aj informácií o väzbe ISO na princípy Svetovej obchodnej organizácie (WTO) uplatňované pri odstraňovaní technických prekážok obchodu (TBT) pozri na tejto URL: [www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html).

Tento dokument pripravila subkomisia 2 *Systémy kvality* technickej komisie ISO/TC 176 *Manažérstvo kvality a zabezpečovanie kvality*.

Toto štvrté vydanie ruší a nahrádza tretie vydanie (ISO 9004: 2009), ktoré sa technicky revidovalo. Hlavné zmeny v porovnaní s predchádzajúcim vydaním sú tieto:

- zosúladenie s pojmami a terminológiou noriem ISO 9000: 2015 a ISO 9001: 2015;
- zameranie sa na koncepciu „kvality organizácie“;
- zameranie sa na koncepciu „identity organizácie“.

## Úvod

Tento dokument poskytuje organizáciám usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu v komplexnom, náročnom a stále sa meniacom prostredí s odkazom na zásady manažérstva kvality, ktoré sa uvádzajú v norme ISO 9000: 2015. Keď sa zásady manažérstva kvality aplikujú spoločne, môžu poskytnúť jednotnú základňu pre hodnoty a stratégie organizácie.

Zatiaľ čo sa ISO 9001: 2015 zameriava na poskytovanie dôvery v produkty a služby organizácie, tento dokument sa zameriava na poskytovanie dôvery v schopnosť organizácie dosiahnuť udržateľný úspech.

Zameranie vrcholového manažmentu na schopnosť organizácie plniť potreby a očakávania zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán poskytuje dôveru v dosiahnutie udržateľného úspechu. Tento dokument sa zaoberá systematickým zlepšovaním celkovej výkonnosti organizácie. Zahŕňa plánovanie, implementáciu, analýzu, hodnotenie a zlepšovanie efektívneho a účinného systému manažérstva.

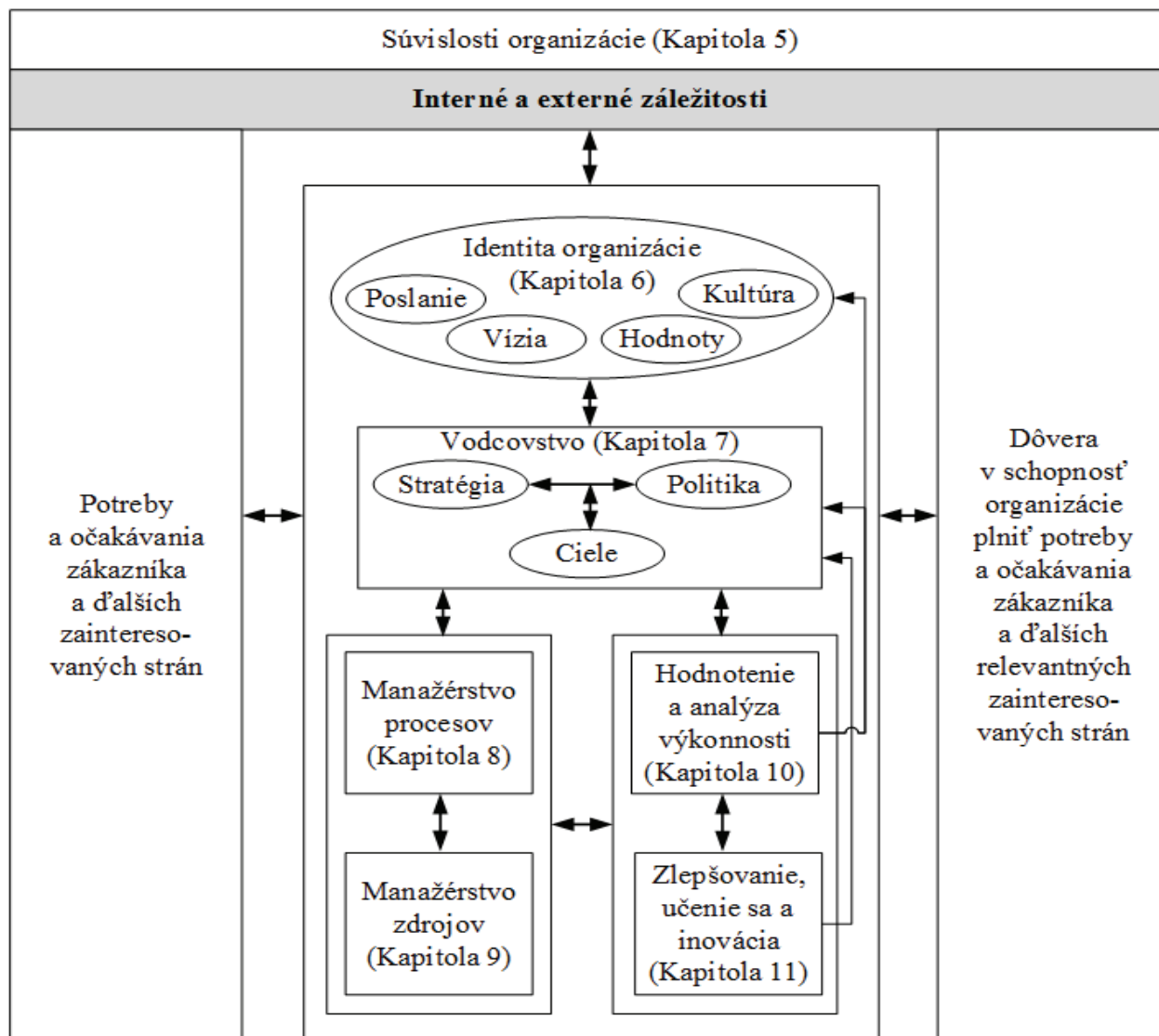
Faktory ovplyvňujúce úspech organizácie sa v priebehu rokov stále objavujú, vyvíjajú, zvyšujú alebo znižujú a prispôbovanie sa týmto zmenám je dôležité pre udržateľný úspech. Medzi príklady patria sociálna zodpovednosť, environmentálne a kultúrne faktory okrem tých, ktoré sa doteraz mohli brať do úvahy ako napríklad účinnosť, kvalita a pružnosť; spoločne sú tieto faktory súčasťou súvislostí organizácie.

Schopnosť dosiahnuť udržateľný úspech zveľaďujú manažéri na všetkých úrovniach, ktorí poznávajú a chápu vyvíjajúce sa súvislosti organizácie. Udržateľný úspech podporujú aj zlepšovanie a inovácie.

Tento dokument propaguje samohodnotenie a poskytuje samohodnotiaci nástroj na preskúvanie rozsahu, v akom si organizácia osvojila koncepcie uvedené v tomto dokumente (pozri prílohu A).

Na obrázku 1 je znázornená štruktúra tohto dokumentu, ktorá obsahuje prvky nevyhnutné na dosiahnutie udržateľného úspechu organizácie.





Obrázok 1 – Zobrazenie štruktúry tohto dokumentu

## 1 Predmet normy

Tento dokument poskytuje návod na zvýšenie schopnosti organizácie dosahovať udržateľný úspech. Toto usmernenie je konzistentné so zásadami manažérstva kvality uvedenými v norme ISO 9000: 2015.

Tento dokument poskytuje samohodnotiaci nástroj na preskúmanie rozsahu, v akom organizácia adaptovala koncepcie v tomto dokumente.

Tento dokument možno použiť v akejkoľvek organizácii bez ohľadu na jej veľkosť, druh a činnosť.

## 2 Normatívne odkazy

Z nasledujúcich dokumentov sa v tomto dokumente uvádza niektorá časť alebo celý obsah menovaných požiadaviek. Pri datovaných odkazoch platí iba citované vydanie. Pri nedatovaných odkazoch platí posledné vydanie odkazového dokumentu (vrátane všetkých zmien).

ISO 9000: 2015 *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. [Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.]