

2/2.17

ŘÍZENÍ UDRŽITELNÉHO ÚSPĚCHU ORGANIZACE NA ZÁKLADĚ NOVÉ NORMY ČSN EN ISO 9004:2010

V květnu tohoto roku, na základě již dlouho avizované přípravy revize normy ISO 9004, vyšla konečně česká verze této normy: ČSN EN ISO 9004:2010 pod názvem „Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality“. Pro zajímavost dodejme, že v rámci mezinárodní organizace ISO byla vydána dne 30. 10. 2009.

Připomeňme si, že práce na revizi této normy začaly v návaznosti na revizi ISO 9001:2008 a ještě v době vydání ČSN EN ISO 9001:2009 v 5/2010 bylo ve čl. 0.3 „Vztah k ISO 9004“ uvedeno, že stále probíhají práce na revizi ISO 9004. První zmínka o připravované změně vyšla v této příručce již v čl. 2/2.5 v listopadu 2007 (z čehož je patrné, jak složitým a dlouhým procesem musí příprava takové revize normy projít; s trochou nadsázky by se dalo říci, že již dnes může technická subkomise TN176 - SC2 začít opět pomalu připravovat další revizi). Norma ISO

**Průběh revize
ISO 9004**

9004 není určena pro účely certifikace, ale slouží jako nástroj rozšíření pohledu na řízení managementu kvality z „pouhých“ základních zásad managementu kvality vycházejících z normy ISO 9000 a požadavků uvedených v ISO 9001 na další okolnosti, např. včetně všech zainteresovaných stran, z nichž některé, jak bude přiblíženo dále, tyto normy neberou v potaz.

Shrnutí obsahu

Rozšířený úhel pohledu je zřejmý už z doplnění modelu procesně orientovaného systému managementu kvality uvedeného na obrázku 1 v normě ISO 9001 o nadstavbu, jíž je např. řízení udržitelného úspěchu organizace, zlepšování, inovace a učení se, rozšířený management zdrojů. Určitou představu si můžeme udělat z obsahu normy, který je (vynecháme-li kapitoly obsažené v úvodu každé technické normy, jimiž jsou předmět, citované dokumenty a termíny) zhruba následující:

- Řízení udržitelného úspěchu (jež zahrnuje výčet podmínek, které by měl vrcholový management podniku vzít v potaz, aby jej dosáhl, včetně organizačních změn a inovací; dále vymezení zainteresovaných stran včetně tabulky, která uvádí konkrétní příklady zainteresovaných stran).
- Strategie a politika (popis způsobu formulování, rozšiřování strategie a politiky a komunikace o nich směrem k zainteresovaným stranám).
- Management zdrojů (identifikace interních a externích zdrojů, doplnění finančních zdrojů, podrobný popis managementu lidských zdrojů včetně jejich kompetencí, zapojení a motivování, samostatná pasáž je věnována partnerům a dodavatelům a jejich výběru, hodnocení a zvyšování jejich způsobilosti; dále popis infrastruktury a pracovního prostředí, znalostí, informací, technologií a také souvislost s integrací ochrany životního prostředí do managementu).

- Management procesů (plánování, řízení, odpovědnosti a pravomoci v managementu procesů).
- Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání (podrobný popis klíčových ukazatelů výkonnosti, popis procesu interního auditu a dalších nástrojů monitorování, jako je sebehodnocení, benchmarking, specifikace analýz včetně jejich přezkoumávání).
- Zlepšování, inovace a učení se (podrobný popis činností vhodných pro neustálé zlepšování, potřebu inovací včetně správného načasování, posouzení rizik týkajících se inovací).

V přílohách dále najdeme:

- tabulku pro sebehodnocení podle klíčových prvků (podle prvků kapitoly 4 až 9 normy),
- popis osmi principů managementu kvality (viz ISO 9000) doplněný o příklady přínosů, pokud budou managementem využity,
- tabulku srovnávající kapitoly ISO 9004:2009 a ISO 9001:2008.

Jsou doplněny nové definice pojmů udržitelný úspěch a prostředí organizace.

Oproti předchozí verzi norma již neobsahuje přesný text normy ISO 9001:2008.

Jak už bylo zmíněno, v jedné z příloh ISO 9004:2009 (konkrétně v příloze C) najdeme tabulku upřesňující vzájemné vazby mezi ISO 9004:2009 a ISO 9001:2008 porovnáním jednotlivých kapitol obou norem, resp. pouze jejich názvu a číslování. Nenajdeme zde však porovnání ISO 9004:2000 a ISO 9004:2009. Protože pro uživatele norem řady ISO 9000, kteří již v minulosti v rámci dalšího zlepšování systému managementu kvality s normou ISO 9004 pracovali, může být takové porovnání zajímavé, uvidíme jej v následující

Přílohy

Srovnání ISO 9004:2009 a ISO 9004:2000

tabulce včetně slovního popisu rozdílu oproti základním požadavkům, které stanovuje na systém managementu kvality norma ISO 9001. Jinými slovy, pokusíme se stručně shrnout aspekty normy ISO 9004 použitelné pro další zlepšování a řízení udržitelného úspěchu firmy, a to od kapitoly 4 uvedených norem počínaje, neboť obsahují hlavní podstatu problematiky, a jejich rozdíl od základních požadavků managementu kvality dle ISO 9001.

T Porovnání obsahu norem ISO 9004:2000, ISO 9004:2009 a stručný příklad rozdílu oproti ISO 9001:2008

Obsah článků normy ISO 9004:2000	Obsah článků normy ISO 9004:2009	Rozdíl v normě ISO 9004:2009 oproti odpovídajícím požadavkům normy ISO 9001:2008
4 Systém managementu jakosti 4.1 Řízení systémů a procesů 4.2 Dokumentace 4.3 Použití zásad managementu jakosti	4 Řízení udržitelného úspěchu organizace 4.1 Obecně 4.2 Udržitelný úspěch 4.3 Prostředí organizace 4.4 Zainteresané strany, potřeby a očekávání	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Navíc popis způsobu dosažení udržitelného úspěchu a podrobný výčet předpokladů pro jeho dosažení; z těch hlavních vybereme např. potřebu vytvářet dlouhodobé plány a strategie, analyzovat rizika, zde najdeme také odkaz na ISO 31000 (pozn.: tato norma byla vydána pod názvem ISO 31000:2009 - Risk management - Principles and guidelines - mezinárodní organizací ISO dne 13. 11. 2009, v ČR zatím nevyšla, viz doplňující krátký komentář na konci této tabulky), vytvářet předpoklady pro neustálé vzdělávání.</i> - <i>Dále vymezení zainteresaných stran a jejich potřeb a očekávání. Norma ISO 9001 uvažuje pouze zákazníky, pracovníky a dodavatele, zde navíc např. vlastníci (= potřeba zisku), společnost (= potřeba ochrany životního prostředí).</i>

Obsah článků normy ISO 9004:2000	Obsah článků normy ISO 9004:2009	Rozdíl v normě ISO 9004:2009 proti odpovídajícím požadavkům normy ISO 9001:2008
5 Odpovědnost managementu 5.1 Všeobecný návod 5.2 Potřeby a názory zainteresovaných stran 5.3 Politika jakosti 5.4 Plánování 5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace 5.6 Přezkoumání systému managementu	5 Strategie a politika 5.1 Obecně 5.2 Formulování strategie a politiky 5.3 Rozšiřování strategie a politiky 5.4 Komunikace o strategii a politice	<ul style="list-style-type: none"> - <i>ISO 9001 požaduje pouze politiku kvality, ta by ale měla být navazující částí celkové vize, mise, strategie firmy.</i> - <i>Formulování strategie, její další rozšiřování, ale i komunikaci o strategii a politice obsahuje tato kapitola normy ISO 9004.</i>
6 Management zdrojů 6.1 Všeobecný návod 6.2 Zaměstnanci 6.3 Infrastruktura 6.4 Pracovní prostředí 6.5 Informace 6.6 Dodavatelé a partnerství 6.7 Přírodní zdroje 6.8 Finanční zdroje	6 Management zdrojů 6.1 Obecně 6.2 Finanční zdroje 6.3 Lidé v organizaci 6.4 Partneri a dodavatelé 6.5 Infrastruktura 6.6 Pracovní prostředí 6.7 Znalosti, informace a technologie 6.8 Přírodní zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Navíc je zde věnován větší prostor určování finančních potřeb organizace.</i> - <i>V rámci pracovníků (zde používán pojem „lidé“) věnován prostor zejména procesům jejich zapojení a motivování.</i> - <i>Navíc je obsažen proces zvyšování způsobilosti partnerů a dodavatelů.</i> - <i>Velký prostor je věnován oblasti znalostí, informací a technologií, sběru dat, řízení informací včetně technologií, je zde odkaz na ISO/IEC 27001 (systém managementu bezpečnosti informací).</i> - <i>Navíc je dále zohledněna potřeba začlenit environmentální aspekty do řízení podniku s vědomím potřeby ochrany životního prostředí.</i>
7 Realizace produktu 7.1 Všeobecný návod 7.2 Procesy týkající se zainteresovaných stran 7.3 Návrh a vývoj 7.4 Nakupování 7.5 Činnosti při výrobě a poskytování služeb	7 Management procesů 7.1 Obecně 7.2 Plánování a řízení procesů 7.3 Odpovědnosti a pravomoci v rámci procesů	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tato kapitola normy ISO 9004 je relativně krátká, obsahuje nejméně nových aspektů.</i> - <i>Na rozdíl od ISO 9001 navíc doplňuje pouze vstupy, které by měly být zváženy při plánování a řízení procesů (včetně potřeb zainteresovaných stran, analýzy rizik a dalších).</i>

díl 2, aktuální informace

Obsah článků normy ISO 9004:2000	Obsah článků normy ISO 9004:2009	Rozdíl v normě ISO 9004:2009 oproti odpovídajícím požadavkům normy ISO 9001:2008
7.6 Řízení měřicích a monitorovacích zařízení		- Pro každý proces by měl být jmenován manažer procesu.
8 Měření, analýza a zlepšování 8.1 Všeobecný návod 8.2 Měření a monitorování 8.3 Řízení neshody 8.4 Analýza údajů 8.5 Zlepšování	8 Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání 8.1 Obecně 8.2 Monitorování 8.3 Měření 8.4 Analýza 8.5 Přezkoumávání informací z monitorování, měření a analýz	- Monitorování nezahrnuje spokojenost zákazníka jako hlavní prvek, ale potřeby zainteresovaných stran, posouzení silných a slabých stránek, monitoring trhu a řadu dalších vstupů. - V části měření se navíc norma ISO 9004 věnuje klíčovým ukazatelům výkonnosti (v řadě firem známé a používané jako KPI). - Interní audit beze změny, stále platí odkaz na ISO 19011. - Oproti normě ISO 9001 navíc podkapitola sebehodnocení a benchmarking.
----	9 Zlepšování, inovace a učení se 9.1 Obecně 9.2 Zlepšování 9.3 Inovace 9.4 Učení se	- Norma ISO 9001 tuto kapitolu neobsahuje vůbec. - Příklad, na jaké fáze managementu lze uplatňovat proces zlepšování a jakým způsobem. - Navíc také popis procesu inovace (počínaje aplikací, přes načasování, vlastní proces inovace a posuzování rizik vztahujících se k inovacím). - Popis procesu učení se, který se týká zaměstnanců i firmy a jejich propojení.

Doplňující poznámka k ISO 31000

Norma ISO 31000:2009: Risk management - Principles and guidelines (Management rizik - Principy a směrnice) poskytuje návod pro management rizik.

ISO 31000:2009 může být použita pro jakýkoli veřejný nebo soukromý podnik, firmu, skupinu, subjekt, individuálně. Z tohoto důvodu nespécifikuje požadavky směrem k určitému odvětví či sektoru.

Může být aplikována v průběhu fungování jakékoli organizace a jejích procesů, ať jde o analýzu rizik při tvorbě strategií, rozhodnutí, procesů, činností, projektů, produktů, servis apod., ISO 31000:2009 může být rovněž aplikována na všechny druhy rizika, jakoukoli jejich podstatu a pozitivní nebo negativní důsledky. Je zamýšlena pro harmonizaci managementu rizik s využitím stávajících norem v této oblasti (zde připomeňme např. normy týkající se analýzy rizik v oblasti managementu bezpečnosti informací, jako jsou ČSN ISO/IEC 27005:2009, která nahradila ČSN ISO/IEC TR 13335. Smyslem ISO 31000 je harmonizovat procesy managementu rizik v organizaci, nastavit systém umožňující rizika identifikovat, vyhodnotit, porovnávat, klasifikovat a řídit pomocí odpovídajících opatření, poskytovat aktuální informace zainteresovaným osobám a umožnit rychle zjistit stav a vývoj zejména největších rizik.

Norma není určena k certifikaci. Jak už bylo zmíněno, česká verze normy není zatím k dispozici.

Shrneme-li výše uvedené porovnání norem, je zřejmé, že předchozí verze takřka kopírovala normu ISO 9001 (také ji obsahovala v doslovném textu a vždy pouze doplňovala komentáře k jednotlivým kapitolám), což pro nové vydání neplatí.

Hlavní rozdíly mezi ISO 9001 a ISO 9004

Jaké jsou tedy nyní podstatné rozdíly mezi ISO 9001:2008 (požadavky na systém managementu kvality) a ISO 9004:2009 (přístup k managementu kva-

Rozdíly mezi ISO 9001 a ISO 9004

lity) a k čemu je dobré novou normu ISO 9004 používat?

- Norma ISO 9001:2008 obsahuje požadavky a je určena k posouzení shody s nimi a k certifikaci.
- Norma ISO 9004:2009 obsahuje rozšíření pohledu na požadavky o důležité aspekty řízení firmy, která má obstát v konkurenčním prostředí a mít trvale udržitelný úspěch.
- Principy managementu kvality zůstávají stejné (viz norma ISO 9000:2005 - Základní principy a slovník, a rozšířená příloha B normy ISO 9004).

Trvale udržitelný úspěch

- Norma ISO 9001 specifikující požadavky však nepočítá s řadou dalších podstatných okolností, které zcela logicky musí brát v úvahu vedení firmy, pokud chce mít „trvale udržitelný úspěch“ (= prosperitu). V této věci z hlediska zkušeností a logiky věci považujeme za podstatné např. následující okolnosti:
 - Firma musí mít nejen systém managementu kvality v souladu s požadavky normy (pokud se k ní hlásí), ale musí také přinášet zisk (tento fakt ISO 9001 vůbec neřeší a mnohdy se dokonce může zdát, že je s touto skutečností v rozporu).
 - Firma musí být nejen v souladu požadavky zákazníka a právních předpisů týkajících se jí vyráběného výrobku nebo poskytované služby, ale nepochybně by měla dodržovat všechny zákony a související předpisy, které se jí týkají (není žádnou výjimkou, že společnost certifikovaná dle ISO 9001 např. vůbec nezná požadavky *zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech*, v platném znění, a neplní své povinnosti, jako je třeba třídění, průběžná evidence odpadů, nebo neplní řadu povinností z hlediska BOZP (*zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*, v pl. zn.). Ve výčtu těchto požadavků bychom mohli pokračovat.

- Firma musí mít politiku kvality schválenou vedením a komunikovat o ní s pracovníky; ale tato politika je jen jedním z článků plánování a bez smyslné představy o poslání firmy (mise), jejím dalším rozvoji (podnikatelský záměr, vize), dílčích politikách pro oblast personální, bezpečnostní a dalších je jen vytrženou částí plánování.
- Firma stanovuje požadavky na kompetenci pracovníků a provádí další opatření v souladu s požadavky ISO 9001, ale měla by se také zabývat jejich motivací, potřebou dalšího rozvoje, vzájemnou komunikací.
- Při přípravě nové normy ISO 9001:2008 bylo avizováno, že je jedním z cílů této revize zvýšení compatibility s ISO 14001, v samotném textu se ale žádná podstatná změna tímto směrem neprojevila; přitom řízení ochrany životního prostředí by mělo být nedílnou součástí managementu každé firmy; norma ISO 9004:2009 je v tomto směru obsažnější a považuje environmentální aspekty za nedílnou součást řízení.
- Norma ISO 9001 věnuje samostatnou a poměrně obsáhlou kapitolu 7.3 procesu návrhu a vývoje, přičemž za návrh lze považovat (viz ISO 9000) také inovace, ale v rámci tohoto procesu není věnována pozornost např. analýze rizik s tím spojené; analýza rizik přitom musí zcela nutně předcházet rozhodnutí, zda vůbec celý proces inovace firma zahájí.

Návod pro řešení těchto (ale i dalších) rozšířených aspektů managementu podniku a inspiraci pro jejich řízení najdeme právě v nové normě ISO 9004:2009.

Sebehodnocení

Poslední zmínka v tomto odstavci se týká sebehodnocení. Je to jeden ze známých a již využívaných způsobů získání podkladů pro další rozhodování. Pro vlastní proces sebehodnocení můžeme využít přílohu A, která poskytuje podrobné vysvětlení procesu sebehodnocení jako nástroje pro komplexní přezkoumání výsledků organizace ve vztahu k určitému standardu a stanovuje pět základních úrovní vyspělosti. V tabulkách A2 až A9 pak najdeme příklady sebehodnocení podle podrobných prvků kapitoly 4 až 9 normy ISO 9004.

Podíváme-li se pro představu např. na část A.4 - Sebehodnocení dle prvků kap. 6 Management zdrojů, najdeme popis úrovní 1 až 5, které jsou někdy formulovány poněkud obecně pro praktické použití. Není ale problém vytvořit si pro vlastní potřebu na základě těchto tabulek vlastní seznam otázek pro sebehodnocení - příklad možného použití je vidět na následující tabulce.

T Příklad souboru otázek pro sebehodnocení dle kapitoly 6 normy ISO 9004

Článek	Otázka	Úroveň vyspělosti	
6.1	Jak jsou přidělovány zdroje (jakékoli obecně)?		
	Ad hoc dle okamžité potřeby.	1	<input type="checkbox"/>
	Je stanoven schválený postup.	2	<input checked="" type="checkbox"/>
	Je stanoven postup, probíhá pravidelné přezkoumávání, jsou stanovovány cíle.	3	<input type="checkbox"/>
	Jsou hodnocena rizika, prováděn audit, stanovený postup je monitorován, jsou plánována včasná opatření.	4	<input type="checkbox"/>
	Jsou hodnocena rizika, prováděn audit, stanovený postup je monitorován, jsou plánována včasná opatření, prostřednictvím benchmarkingu jsou vyhledávány příležitosti ke zlepšování.	5	<input type="checkbox"/>

Článek	Otázka	Úroveň vyspělosti	
6.2	Jak jsou přidělovány finance?		
	Ad hoc dle okamžité potřeby, krátkodobé plánování.	1	<input type="checkbox"/>
	Probíhá proces monitorování a kontroly finančních zdrojů.	2	<input type="checkbox"/>
	Je stanoven postup, probíhá pravidelné přezkoumávání efektivnosti využití finančních zdrojů, jsou vyhledávána rizika.	3	<input checked="" type="checkbox"/>
	Jsou hodnocena rizika, prováděn audit, stanovený postup je monitorován, jsou plánována včasná opatření.	4	<input type="checkbox"/>
	Funguje systematický proces analýzy zdrojů, toků, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování, trvalý monitoring.	5	<input type="checkbox"/>
6.3	Jak jsou přidělováni pracovníci?		
	Ad hoc dle okamžité potřeby.	1	<input type="checkbox"/>
	Je stanoven schválený postup, prováděn vstupní výcvik, jsou přezkoumávány kompetence.	2	<input type="checkbox"/>
	Je stanovený postup, probíhá pravidelné přezkoumávání, jsou stanovovány cíle, systematicky plánován výcvik a další vzdělávání.	3	<input checked="" type="checkbox"/>
	Jsou hodnocena rizika, prováděn personální audit, stanovený postup je monitorován, jsou plánována včasná opatření, je systematicky plánován výcvik s ohledem na očekávání všech zainteresovaných stran.	4	<input type="checkbox"/>
	Jsou hodnocena rizika, prováděn personální audit, stanovený postup je monitorován, jsou plánována včasná opatření, prostřednictvím benchmarkingu jsou vyhledávány příležitosti ke zlepšování, jsou zapojováni lidé ze všech částí organizace.	5	<input type="checkbox"/>

díl 2, aktuální informace