

## NORMA ISO 9004 A KVALITA ORGANIZACE

*Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.*

*Katedra managementu kvality FMMI, VŠB-TU Ostrava*

*E-mail: [jaroslav.nenadál@vsb.cz](mailto:jaroslav.nenadál@vsb.cz)*

### Resumé

Článek informuje o účelu a obsahu připravované revize normy ISO 9004. Zdůrazňuje orientaci této normy na tzv. kvalitu organizace, popisuje výchozí model systému managementu pro udržitelný úspěch organizací a uvádí přehled klíčových nových doporučení pro postupné zvyšování kvality systémů managementu i celých organizací.

### Abstract:

*The article informs about scope and meaning of newly revised ISO 9004 standard. A quite new term „organizational quality” is explained and highlighted there. An extended model of management system for sustained success as well as key recommendations regarding step by step improvement of any management system or whole organizations quality are described there too.*

### Úvod

Norma ISO 9004 patří už od prvního vydání v r. 1987 do souboru základních norem ISO ř. 9000. Zatímco dřívější verze tohoto standardu byly návodem na to, jak v praxi aplikovat požadavky kritériální normy ISO 9001, revize pro r. 2009 přinesla pro normu ISO9004 zcela nové poslání: stala se souborem doporučení, jež mají organizacím garantovat jejich trvalý úspěch a schopnost dlouhodobého rozvoje – viz [1]. V této normě se můžeme setkat s řadou návodů, jež směřují od pouhé kvality výrobků a služeb ke kvalitě systémů managementu všech typů organizací. Bohužel, už od prvního českého vydání normy ISO 9004 v r. 1991 byl vztah managementu podniků k této normě slušně řečeno velmi vlažný. V mnoha organizacích dokonce o této normě neměli žádné povědomí ani interní auditoři, kteří by snad v praxi měli jako první odhalovat příležitosti k dalšímu zlepšování a rozvoji systémů managementu kvality. Těžko říci, čím bylo (a doposud je) ono podceňování smyslu a obsahu i zatím poslední verze ČSN EN ISO 9004:2010 způsobeno. Osobně se domnívám, že jedním z důvodů může být i typicky česká vlastnost dělat jen to, co se od nás vyžaduje. Do takových obligatorních standardů patří samozřejmě i norma ISO 9001 [2], IATF 16949 [3] a mnohé další, tzv. kritériální standardy. Norma ISO 9004 však vždy pouze nabádala co a jak bychom mohli něco udělat, systémy managementu kvality nebyly vůči této normě nikdy certifikovány a tak v českém světě kvality představovala pouze jakousi „Popelku“. Proč se o tom zmiňuji? K vydání je připravována revidovaná norma ISO 9004 a soudě podle filozofie zpracování jejího draftu by pokračující ignorance českých manažerů mohla vést k dalšímu (už nyní

v mnoha případech značného) zaostávání za současným světovým vývojem v chápání smyslu a rozsahu systémů managementu kvality.

Cílem tohoto článku je proto informovat odbornou veřejnost o smyslu a náplni revidované normy ISO 9004 a zdůraznit posun v pojetí kvality od pouhé kvality výrobků a služeb ke kvalitě celých organizací.

Už ze studia prvního pracovního návrhu této normy, zveřejněného TC/ISO 176 k odbornému posouzení a diskusi ve druhé polovině roku 2016 [4] je totiž zřetelný další posun systémů managementu kvality k tzv. excelenci organizací. Zmíněný draft sice s pojmem „excellence organizací“ přímo nepracuje, nicméně poprvé v historii norem orientovaných na systémy managementu kvality zavádí svým způsobem přelomový pojem „kvalita organizace“. Ta je zde považována za „*soubor inherentních charakteristik organizace, zvyšující její schopnost dosahovat trvalých úspěchů*“.

Podívejme se tedy alespoň na ty nejvýznamnější charakteristiky normy, jež by měla být oficiálně vydána ještě v r. 2017.

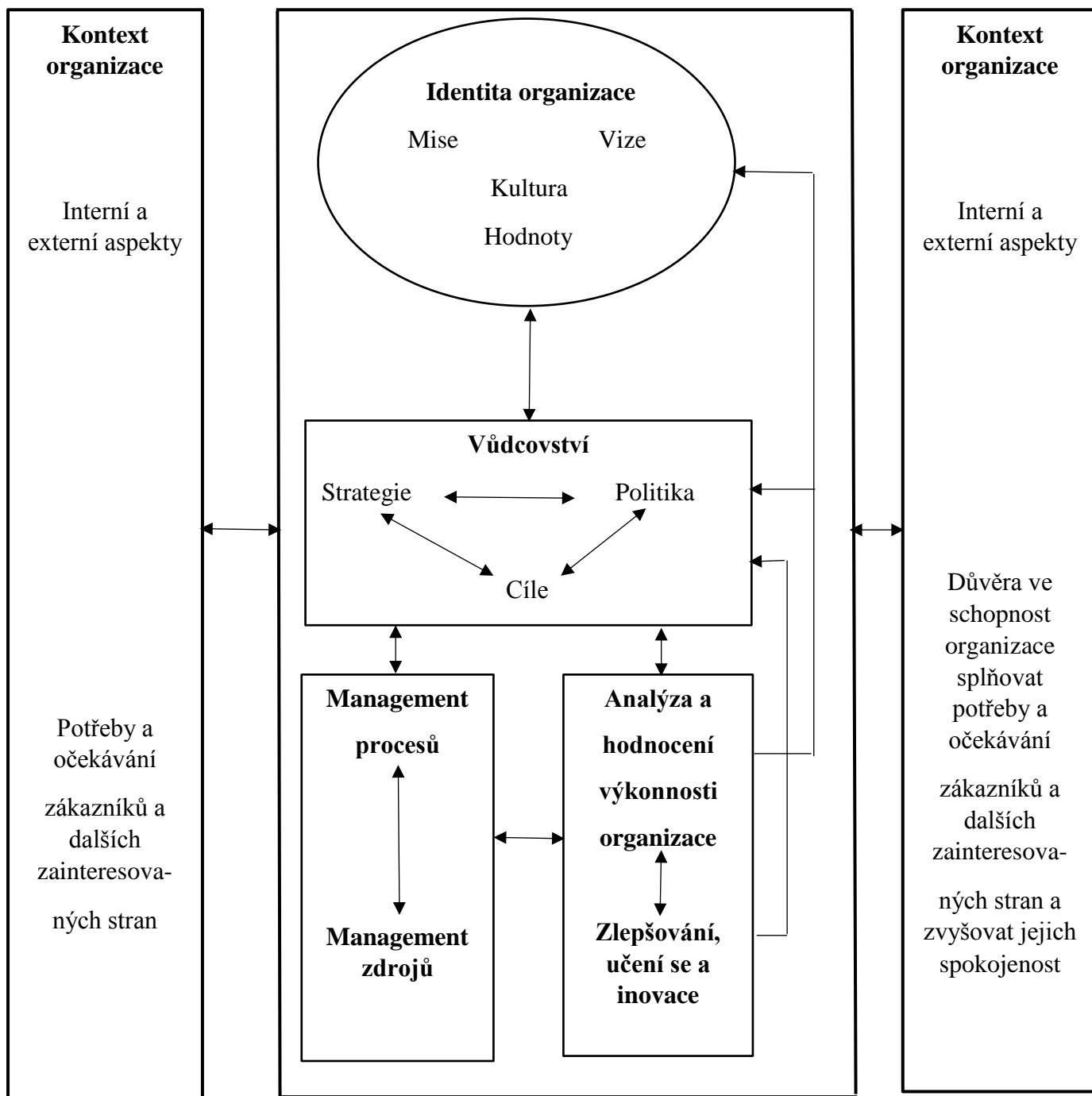
Klíčovým nástrojem této normy je model systému managementu pro udržitelný úspěch organizace, schematicky znázorněný na obr. 1.

Podstata tohoto modelu je založena na předpokladu, že organizace mají dlouhodobě uspokojovat požadavky všech zainteresovaných stran, když zároveň působí v prostředí, jež je neustále ovlivňováno měnícími se interními i externími faktory (tzv. kontextem organizace). K tomu, aby zainteresované strany plně důvěřovaly schopnostem organizace naplňovat a překračovat jejich potřeby a očekávání, je žádoucí, aby si zejména vrcholoví manažeři uvědomovali jedinečné rysy a smysl existence organizací, tzv. identitu, formovanou misí, vizí, hodnotami a kulturou. Vůdčí roli pak mají prokazovat vhodně formulovanými, naplňovanými a aktualizovanými strategickými deklaracemi, včetně dílčích politik a strategických cílů (tam logicky patří i politika a cíle kvality, jež jsou základem systémů managementu kvality budovaných na základě požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016). Dosahování cílů následně umožní efektivní management procesů a zdrojů. Systematické hodnocení výkonnosti procesů i celé organizace poté vytváří bázi plánování a realizace různých zlepšení a inovací, úzce propojených s vhodnými formami učení se.

Uvedeným jednotlivým oblastem jsou věnovány dílčí kapitoly připravované normy ISO 9004, uvádějící konkrétní doporučení, jež by měla organizacím opravdu garantovat nejenom naplňování v podstatě všech principů moderního managementu kvality, ale v konečném důsledku i trvale úspěšné působení organizací na trzích. Některá z doporučení nyní popíšeme podrobněji.

Kapitola 5, nazvaná „Kontext organizace“ nepřináší prakticky žádná nová doporučení oproti požadavkům na stanovení kontextu, jež se objevují v čl. 4.1 a 4.2 normy ČSN EN ISO 9001:2016 [2]. Pouze při identifikaci relevantních zainteresovaných stran se doporučuje, aby byl brán zřetel i na to, které ze zainteresovaných stran mohou představovat jak riziko, tak i příležitost při snaze dosahovat dlouhodobých úspěchů. A ve vazbě na určování interních a

externích aspektů by organizace měly posuzovat a následně ošetřovat s nimi spojená rizika a příležitosti.



Obr. 1: Model systému managementu pro udržitelný úspěch (adaptováno dle [4])

Šestá kapitola připravované normy ISO 9004 nese název „Identita organizace“. Norma tím chápe soubor charakteristických rysů, vymezujících smysl existence a směřování dané organizace, jež společně s kontextem popisují zejména jedinečné charakteristiky. V této

kapitole jsou jednoznačněji popsány nástroje, jež mají smysl a dlouhodobé směřování popisovat. Jedná se o doporučení, aby organizace vymezily pomocí strategických deklarácí:

- své poslání (misi),
- stav, jehož hodlá organizace v delším časovém horizontu dosáhnout (vize),
- pravidla svého chování vůči všem zainteresovaným stranám (hodnoty).

Tyto deklarace napomáhají vytvářet i tzv. kulturu organizace. Kontext každé organizace pak má být přezkoumáván a aktualizován právě s ohledem na její misi, vizi a hodnoty. Strategie a politiky by měly z těchto deklarácí logicky vycházet. Nejedná se sice o převratně nová doporučení (na tyto logické vazby ostatně autor a jeho spolupracovníci upozorňovali už v r. 2008 [5]), nicméně v porovnání s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016 jde o významný aspekt: norma ČSN EN ISO 9001:2016 totiž vyžaduje v čl. 5.2 i nadále pouze deklaraci politiky kvality, aniž by přitom připomínala nutnost jejího navázání na jiná, politice kvality nadřazená strategická vyhlášení. A jen v čl. 9.3.1 ČSN EN ISO 9001:2016 je požadováno, aby přezkoumání systému managementu garantovalo i sladění s tzv. strategickými záměry organizace [2].

Kapitola 7 je pojmenována jako „Vedení (Leadership)“. Jak známo, požadavky ČSN EN ISO 9001:2016 se v kapitole 5 v této souvislosti soustřeďují na nutnost přijetí závazku a odpovědnosti vrcholových manažerů za tzv. efektivnost systému managementu kvality, deklarování a sdělování politiky kvality, podporu práce s riziky i příležitostmi a vymezením odpovědností i pravomocí pro všechny relevantní funkce a role v organizaci. V návrhu nové normy ISO 9004 lze však najít některá doporučení, jež jsou svou povahou (a nakonec i slovníkem) blízká naváděcím bodům pro vůdčí roli vrcholového vedení, prezentovaných v tzv. modelech excelence – viz blíže např. [6], [7] nebo [8] a se kterými ČSN EN ISO 9001:2016 vůbec nepracuje. Konkrétně se jedná o to, aby vrcholové vedení prokazovalo angažovanost k dosahování trvalého úspěchu organizace kormě jiného také:

- zajišťováním toho, aby byla udržována a rozvíjena kultura vzájemné důvěry, integrity a týmové práce,
- vhodným přidělováním pravomocí zaměstnancům podle míry jejich znalostí,
- zajišťováním toho, že sdílené hodnoty, etická pravidla chování a smysl pro fair-play jsou zachovávány na všech úrovních řízení,
- zohledňováním stálosti účelu organizace a jejím celkovým směřováním,
- vytvořením celkového profilu organizace (při zvažování její identity a kontextu) na základě strategických rozhodnutí, týkajících se výrobků a služeb, lidí, partnerů, procesů, zeměpisného rozmístění, tvorby cen, atd.

Název kapitoly 8 „Management procesu“ napovídá, že je víceméně souborem doporučení, jak v praxi aplikovat princip procesního přístupu. Formou doporučení jsou zde rozvíjeny strohé požadavky na systém managementu kvality jako souboru na sebe navazujících procesů z čl. 4.4 normy ČSN EN ISO 9001:2016 [2]. V podstatě však revize ISO 9004 pro r. 2017 nepřináší žádné významnější posuny, pokud text této kapitoly porovnáme s textem kapitoly 7 normy ČSN EN ISO 9004:2010 [1]. Jedinou zaznamenanou hodnou pozitivní změnou je nově

explicitně vyjádřené doporučení k neustálému zlepšování výkonnosti procesů (je zde použit termín „operational excellence“) v souladu s celkovým strategickým směřováním a cíli organizace a s ohledem na změny jejího kontextu. Míra naplňování cílů zlepšování procesů a jejich vzájemných vazeb má být předmětem pravidelného přezkoumávání.

V podstatě zůstává (oproti ČSN EN ISO 9004:2010) v návrhu revidované normy ISO 9004 velmi podobná i struktura kapitoly 9 „Management zdrojů“, snad jen s tím rozdílem, že zde nejsou zařazena žádná doporučení, jak řídit finanční zdroje. Vůči ostatním zdrojům (lidé, technologie, infrastruktura apod.) však některá zajímavá nová doporučení nacházíme:

- a) jak známo, norma ČSN EN ISO 9001:2016 už také v čl. 7.1.6 vyžaduje určité prvky řízení znalostí organizace [2]. Čl. 9.3 připravované normy ISO 9004 [4] pak chápe znalosti jako intelektuální kapitál organizace a doporučuje různé formy získávání, udržování a šíření znalostí. Upozorňuje na potřebu zachytávání tzv. nedokumentovaných (tacitních) znalostí, učení se z vlastních chyb, shromažďování znalostí od zainteresovaných stran, benchmarkingu apod.
- b) Poměrně nově je koncipován v čl. 9.6 připravované normy ISO 9004 [4] soubor doporučení směřem k nákupu a získávání externích zdrojů. Je nazván jako „Externě poskytované zdroje“ a nahrazuje čl. 6.4 ČSN EN ISO 9004:2010. Organizace by měly využívat a rozvíjet partnerství s externími poskytovateli zejména v těch případech, když nemají odpovídající znalosti, technologie, finance a další vlastní zdroje k tomu, aby si dané výrobky, služby, informace apod. produkovaly samy. Je však žádoucí v této souvislosti posuzovat i všechna možná rizika. Při rozvoji vzájemně prospěšných vztahů s externími poskytovateli mají organizace s nimi sdílet misi, vizi a hodnoty a podporovat své partnery při aplikaci obecně uznávaných principů managementu kvality.
- c) Významnou změnou a rozšířením prošla i doporučení, vztahující se k využívání přírodních zdrojů. V porovnání s čl. 6.8 ČSN EN ISO 9004:2010 lze v čl. 9.7 připravované normy ISO 9004 [4] nalézt kromě jiného i tato nová doporučení:
  - je zde zdůrazněn strategický aspekt využívání všech přírodních zdrojů i s ohledem na životní cyklus výrobků a služeb,
  - mají se zvažovat nové trendy v technologickém rozvoji i dobré praktiky, směřující k co nejúspornějšímu využívání přírodních zdrojů,
  - nabádá se, aby organizace monitorovaly dostupnost přírodních zdrojů a s tím související rizika i příležitosti,
  - součástí zlepšování má být i snaha minimalizovat spotřebu přírodních zdrojů.

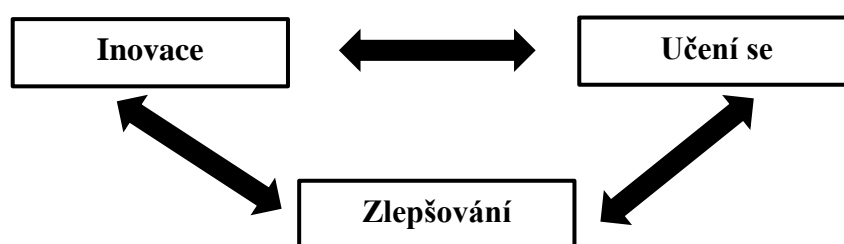
Kapitola 10, nazvaná „Analýza a hodnocení výkonnosti organizace“ nahrazuje kapitolu o monitorování, měření, analýze a přezkoumání v normě ČSN EN ISO 9004:2010. Asi nejviditelnější změnou je celková restrukturalizace obsahu této kapitoly směřem k jejímu logičtějšímu uspořádání. Celkově ale tato kapitola připravované normy ISO 9004 nepřináší zásadně nová doporučení, v jednotlivých člancích lze nicméně narazit na některé dílčí a užitečné poznámky:

- a) v čl. 10.2, věnovaném doporučením směrem k ukazatelům výkonnosti je zdůrazněno, že volba vhodných ukazatelů výkonnosti a metodiky jejich sledování je zcela klíčová pro dosahování dlouhodobého úspěchu a zvyšování kvality organizace,
- b) v čl. 10.3, pojednávajícím o analýze výkonnosti, je novým doporučením to, aby tato analýza vedla i k odhalování slabých míst v řídicích činnostech, když organizace by pro tyto účely měla využívat své vlastní modely provázanosti těchto činností s dosahovanými efekty ve změnách výkonnosti,
- c) v čl. 10.4 připravované normy ISO 9004 jsou zahrnuta doporučení k tzv. hodnocení výkonnosti. Tento článek nebyl explicitně v normě ČSN EN ISO 9004:2010 obsažen, nicméně nyní zahrnuje i všechna doporučení týkající se benchmarkingu. Důraz je zde kladen na nutnost provádět hodnocení výkonnosti:
  - s ohledem na relevantní potřeby a očekávání zainteresovaných stran,
  - vůči plánovaným cílům výkonnosti,
  - vůči vhodně identifikovaným benchmarkům apod.

Zlepšení výkonnosti by mělo navíc brát zřetel na dlouhodobou perspektivu organizace.

Články 10.5 až 10.7 v připravované normě ISO 9004 víceméně kopírují doporučení, týkající se interních auditů, sebehodnocení a přezkoumávání, jež byla zahrnuta už i v normě ČSN EN ISO 9004:2010.

Název poslední, jedenácté kapitoly připravované normy ISO 9004 je v zásadě totožný s názvem deváté kapitoly v normě ČSN EN ISO 9004:2010 – blíže viz srovnání [1] a [4]. Zní „Zlepšování, učení se a inovace“. Snad nejdůležitější sdělení přináší hned úvodní článek 11.1, ve kterém je zdůrazněno, že se jedná o tři klíčové a vzájemně úzce související aspekty dosahování dlouhodobého úspěchu organizací, prezentované např. i graficky – viz obr. 2.



Obr. 2: Vzájemná závislost zlepšování, učení se a inovací (adaptováno dle [4])

Jinak jsou doporučení, týkající se zlepšování, učení se a inovací prakticky totožná s těmi, jež zahrnovala už norma ČSN EN ISO 9004:2010.

Norma ČSN EN ISO 9004:2010 pak v závěru obsahovala tři přílohy. Z těch je v připravované normě ISO 9004 zachována pouze první z nich, věnovaná účelu, postupům a kritériím sebehodnocení. Jediným rozdílem oproti ČSN EN ISO 9004:2010 v této příloze je to, že

v tabulkové části jsou popsány úrovně vyzrálosti vůči prvkům, komplementárním jednotlivým kapitolám a článkům, tak jak jsou strukturovány v připravované normě 9004.

Co sdělit závěrem? Smyslem tohoto příspěvku bylo podat čtenářům první ucelenější informace o účelu a obsahu revize normy ISO 9004 i v porovnání s doposud platnou verzí ČSN EN ISO 9004:2010. V čase jeho přípravy ještě nebyl k dispozici tzv. „final draft“, tzn. už téměř definitivní verze tohoto připravovaného standardu a tak nelze úplně garantovat, že oproti [4] v něm určité změny nenastanou. Co je však naprosto zřejmé, je skutečnost, že vůbec poprvé se v normách ISO ř. 9000 setkáváme s pojmem „kvalita organizace“, jakož i s návodem na to, jak ji neustále zvyšovat. Posun od kvality produktů přes kvalitu procesů a systému managementu až ke kvalitě celých organizací představuje bezesporu zlomový moment! A proto lze jen doufat, že nové vydání normy ISO 9004 přinese i významný posun v dosavadním pohledu českých manažerů i auditorů na tento standard, protože jednoznačně představuje vydařený, komplexní a s modely excelence přímo propojený návod na to, jak vybřednout z pouhé průměrnosti.

#### **Použitá literatura:**

[1] Norma ČSN EN ISO 9004:2010 *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: ÚNMZ. 2010. 71 s.

[2] Norma ČSN EN ISO 9001:2016 *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ. 2016. 49 s.

[3] IATF 16949 *Quality management system requirements for automotive production and relevant service parts organizations*. IATF. 2016, 58 s.

[4] ISO/CD 9004:2016 *Organizational quality – Guidance to achieve sustained success*. Geneve: ISO. 2016, 45 s.

[5] NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti. Principy. Postupy. Metody*. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

[6] *EFQM Excellence Model 2013*. Brussels: EFQM Representative Office. 2012. ISBN 9789052366708

[7] *On revision of Deming Evaluation Criteria* [online] [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: [www.juse.or.jp/deming](http://www.juse.or.jp/deming)

[8] *2017 – 2018 Baldrige Excellence Framework*. [online] [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: [www.nist.gov/baldrige](http://www.nist.gov/baldrige)