

KVALITEEDIJUHTIMINE
Organisatsiooni kvaliteet
Juhised püsiva edu saavutamiseks

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

EESTI STANDARDI EESSÕNA

See Eesti standard on

- Euroopa standardi EN ISO 9004:2018 ingliskeelse teksti sisu poolest identne tõlge eesti keelde ja sellel on sama staatus mis jõustumisteate meetodil vastu võetud originaalversioonil. Tõlgenduserimeelsuste korral tuleb lähtuda ametlikes keeltes avaldatud tekstidest;
- jõustunud Eesti standardina inglise keeles mais 2018;
- eesti keeles avaldatud sellekohase teate ilmumisega EVS Teataja 2018. aasta detsembrikuu numbris.

Standardi tõlke koostamise ettepaneku on esitanud tehniline komitee EVS/TK 33 „Juhtimissüsteemid ja vastavushindamine“, standardi tõlkimist on korraldanud Eesti Standardikeskus ning rahastanud Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Standardi on tõlkinud TJO Konsultatsioonid OÜ, standardi on heaks kiitnud EVS/TK 33.

Euroopa standardimisorganisatsioonid on teinud Euroopa standardi EN ISO 9004:2018 rahvuslikele liikmetele kättesaadavaks 11.04.2018.	Date of Availability of the European Standard EN ISO 9004:2018 is 11.04.2018.
---	--

See standard on Euroopa standardi EN ISO 9004:2018 eestikeelne [et] versioon. Teksti tõlke on avaldanud Eesti Standardikeskus ja sellel on sama staatus ametlike keelte versioonidega.	This standard is the Estonian [et] version of the European Standard EN ISO 9004:2018. It was translated by the Estonian Centre for Standardisation. It has the same status as the official versions.
---	---

Tagasisidet standardi sisu kohta on võimalik edastada, kasutades EVS-i veebilehel asuvat tagasiside vormi või saates e-kirja meiliaadressile standardiosakond@evs.ee.

ICS 03.100.70; 03.120.10

Standardite reprodutseerimise ja levitamise õigus kuulub Eesti Standardikeskusele

Andmete paljundamine, taastekitamine, kopeerimine, salvestamine elektroonsesse süsteemi või edastamine ükskõik millises vormis või millisel teel ilma Eesti Standardikeskuse kirjaliku loata on keelatud.

Kui Teil on küsimusi standardite autorikaitse kohta, võtke palun ühendust Eesti Standardikeskusega: Koduleht www.evs.ee; telefon 605 5050; e-post info@evs.ee

English Version

**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)

This European Standard was approved by CEN on 22 March 2018.

CEN members are bound to comply with the CEN/CENELEC Internal Regulations which stipulate the conditions for giving this European Standard the status of a national standard without any alteration. Up-to-date lists and bibliographical references concerning such national standards may be obtained on application to the CEN-CENELEC Management Centre or to any CEN member.

This European Standard exists in three official versions (English, French, German). A version in any other language made by translation under the responsibility of a CEN member into its own language and notified to the CEN-CENELEC Management Centre has the same status as the official versions.

CEN members are the national standards bodies of Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, Former Yugoslav Republic of Macedonia, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey and United Kingdom.



EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION
EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG

CEN-CENELEC Management Centre: Rue de la Science 23, B-1040 Brussels

SISUKORD

EUROOPA EESSÕNA.....	4
EESSÕNA.....	5
SISSEJUHATUS.....	6
1 KÄSITLUSALA.....	8
2 NORMIVIHTEDE.....	8
3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED.....	8
4 ORGANISATSIiooni KVALITEET JA PÜSIV EDU.....	8
4.1 Organisatsiooni kvaliteet.....	8
4.2 Organisatsiooni püsiva edu juhtimine.....	9
5 ORGANISATSIiooni KONTEKST.....	10
5.1 Üldist.....	10
5.2 Asjaomased huvipooled.....	10
5.3 Välised ja sisemised teemad.....	10
6 ORGANISATSIiooni IDENTITEET.....	11
6.1 Üldist.....	11
6.2 Missioon, visioon, väärtused ja kultuur.....	11
7 EESTVEDAMINE.....	12
7.1 Üldist.....	12
7.2 Juhtpõhimõtted ja strateegia.....	13
7.3 Eesmärgid.....	14
7.4 Teabevahetus.....	14
8 PROTSESSIJUHTIMINE.....	15
8.1 Üldist.....	15
8.2 Protsesside kindlaksmääramine.....	15
8.3 Protsessidega seonduvad kohustused ja volitused.....	16
8.4 Protsesside juhtimine.....	16
9 RESSURSSIDE JUHTIMINE.....	18
9.1 Üldist.....	18
9.2 Inimesed.....	18
9.2.1 Üldist.....	18
9.2.2 Inimeste kaasamine.....	19
9.2.3 Inimeste võimustamine ja motiveerimine.....	19
9.2.4 Inimeste kompetentsus.....	19
9.3 Organisatsiooniline teadmus.....	20
9.4 Tehnoloogia.....	20
9.5 Taristu ja töökeskkond.....	20
9.5.1 Üldist.....	20
9.5.2 Taristu.....	21
9.5.3 Töökeskkond.....	21
9.6 Väliselt tarnitavad ressursid.....	21
9.7 Loodusvarad.....	22
10 ORGANISATSIiooni TULEMUSLIKKUSE ANALÜÜSIMINE JA HINDAMINE.....	22
10.1 Üldist.....	22
10.2 Tulemusnäitajad.....	23
10.3 Tulemuslikkuse analüüsimine.....	24
10.4 Tulemuslikkuse hindamine.....	24

10.5	Siseaudit.....	25
10.6	Enesehindamine.....	26
10.7	Ülevaatused.....	27
11	PARENDAMINE, ÕPPIMINE JA INNOVATSIOON.....	27
11.1	Üldist.....	27
11.2	Parendamine.....	27
11.3	Õppimine.....	28
11.4	Innovatsioon.....	28
11.4.1	Üldist.....	28
11.4.2	Kohaldamine.....	29
11.4.3	Ajastus ja risk.....	29
	Lisa A (teatmelisa) Enesehindamise vahend.....	30
	Kirjandus.....	62

EUROOPA EESSÕNA

Dokumendi (EN ISO 9004:2018) on koostanud tehniline komitee ISO/TC 176 „Quality management and quality assurance“.

Euroopa standardile tuleb anda rahvusliku standardi staatus kas identse tõlke avaldamisega või jõustumisteatega hiljemalt 2018. a oktoobriks ja sellega vastuolus olevad rahvuslikud standardid peavad olema kehtetuks tunnistatud hiljemalt 2018. a oktoobriks.

Tuleb pöörata tähelepanu võimalusele, et standardi mõni osa võib olla patendiõiguse objekt. CEN ei vastuta sellis(t)e patendiõigus(t)e väljaselgitamise ega selgumise eest.

See dokument asendab standardit EN ISO 9004:2009.

CEN-i/CENELEC-i sisereeglite järgi peavad Euroopa standardi kasutusele võtma järgmiste riikide rahvuslikud standardimisorganisatsioonid: Austria, Belgia, Bulgaaria, Eesti, endine Jugoslaavia Makedoonia Vabariik, Hispaania, Holland, Horvaatia, Iirimaa, Island, Itaalia, Kreeka, Küpros, Leedu, Luksemburg, Läti, Malta, Norra, Poola, Portugal, Prantsusmaa, Rootsi, Rumeenia, Saksamaa, Serbia, Slovakkia, Sloveenia, Soome, Šveits, Taani, Tšehhi Vabariik, Türgi, Ungari ja Ühendkuningriik.

Jõustumisteade

CEN on standardi ISO 9004:2018 teksti muutmata kujul üle võtnud standardina EN ISO 9004:2018.

EESSÕNA

ISO (International Organization for Standardization) on ülemaailmne rahvuslike standardimisorganisatsioonide (ISO rahvuslike liikmesorganisatsioonide) föderatsioon. Tavaliselt tegelevad rahvusvahelise standardi koostamisega ISO tehnilised komiteed. Kõigil rahvuslikel liikmesorganisatsioonidel, kes on mingi tehnilise komitee pädevusse kuuluvast valdkonnast huvitatud, on õigus selle komitee tegevusest osa võtta. Selles töös osalevad käsikäs ISO-ga ka rahvusvahelised, riiklikud ja valitsusvälised organisatsioonid. Kõigis elektrotehnika standardimist puudutavates küsimustes teeb ISO tihedat koostööd Rahvusvahelise Elektrotehnikakomisjoniga (IEC).

Selle dokumendi väljatöötamiseks kasutatud ja edasiseks haldamiseks mõeldud protseduurid on kirjeldatud ISO/IEC direktiivide 1. osas. Eriti tuleb silmas pidada eri heakskiidukriteeriumeid, mis on eri liiki ISO dokumentide puhul vajalikud. See dokument on kavandatud ISO/IEC direktiivide 2. osas esitatud toimetamisreeglite kohaselt (vt www.iso.org/directives).

Tuleb pöörata tähelepanu võimalusele, et standardi mõni osa võib olla patendiõiguse objekt. ISO ei vastuta sellis(t)e patendiõigus(t)e väljaselgitamise ega selgumise eest. Dokumendi väljatöötamise jooksul väljaselgitatud või selgunud patendiõiguste üksikasjad on esitatud peatükis „Sissejuhatus“ ja/või ISO-le saadetud patentide deklaratsioonide loetelus (vt www.iso.org/patents).

Mis tahes selles dokumendis kasutatud äriiline käibenimi on kasutajate abistamise eesmärgil esitatud teave ja ei kujuta endast toetusavaldust.

Selgitused standardite vabatahtliku kasutuse ja vastavushindamisega seotud ISO eriomaste terminite ja väljendite kohta ning teave selle kohta, kuidas ISO järgib WTO tehniliste kaubandustõkete lepingus sätestatud põhimõtteid, on esitatud järgmisel aadressil: www.iso.org/iso/foreword.html.

Selle dokumendi on koostanud tehnilise komitee ISO/TC 76 „Quality management and quality assurance“ alamkomitee SC 2 „Quality systems“.

Neljas väljaanne tühistab ja asendab kolmandat väljaannet (ISO 9004:2009), mis on tehniliselt üle vaadatud. Peamised muudatused võrreldes eelmise versiooniga on järgmised:

- joondamine ISO 9000:2015 ja ISO 9001:2015 kontseptsioonide ja terminoloogiaga;
- keskendumine kontseptsioonile „organisatsiooni kvaliteet“;
- keskendumine kontseptsioonile „organisatsiooni identiteet“.

SISSEJUHATUS

See dokument annab juhiseid organisatsioonidele, et saavutada püsivat edu keerulises, nõudlikus ja pidevalt muutuv keskkonnas, viidates standardis ISO 9000:2015 kirjeldatud kvaliteedijuhtimise põhimõttele. Kui neid kohaldatakse kollektiivselt, võivad kvaliteedijuhtimise põhimõtted pakkuda organisatsiooni väärtuste ja strateegiate ühtset alust.

Kui ISO 9001:2015 keskendub usalduse tagamisele organisatsiooni toodete ja teenuste vastu, keskendub see dokument kindlustunde tagamisele, et organisatsioon on võimeline saavutama püsivat edu.

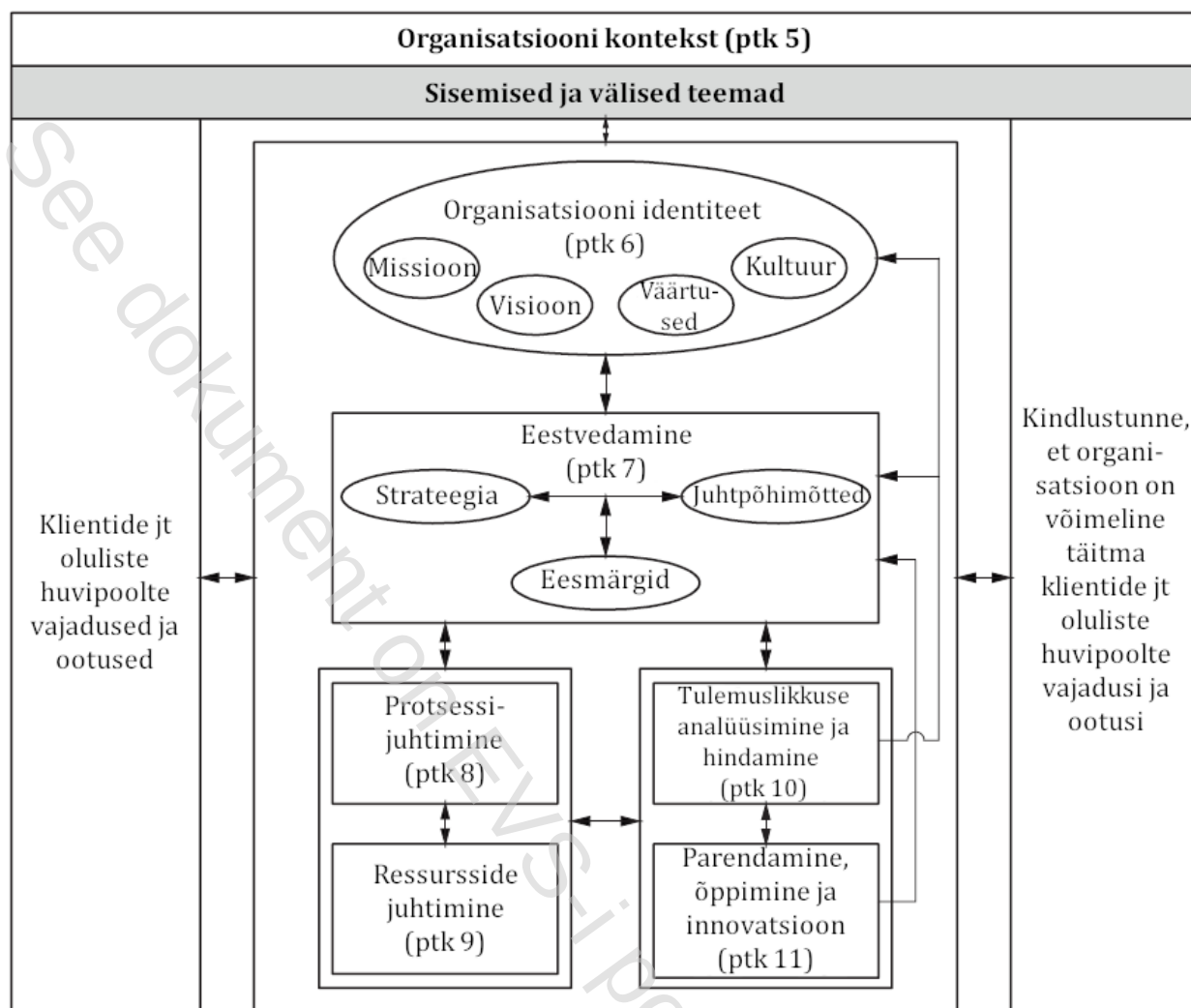
Tippjuhtkond keskendub organisatsiooni võimele vastata klientide ja teiste asjaomaste huvipoolte vajadustele ja ootustele, pakkudes kindlustunnet saavutada pikaajaline edu. See dokument käsitleb organisatsiooni üldise tulemuslikkuse süstemaatilist parendamist. See hõlmab mõjusa ja tõhusa juhtimissüsteemi planeerimist, elluviimist, analüüsimist, hindamist ja parendamist.

Organisatsiooni edukust mõjutavad tegurid on aastate jooksul püsivad, arenevad, kasvavad või vähenevad ning nende muudatustega kohanemine on jätkusuutliku edu jaoks oluline. Näidete hulka kuuluvad sotsiaalne vastutus, keskkonna- ja kultuurilised tegurid, lisaks neile, mida võidi varem kaalutleda, näiteks tõhusus, kvaliteet ja kohanemisvõime; koos moodustavad need tegurid osa organisatsiooni kontekstist.

Püsiva edu saavutamise võimet aitavad edendada kõigi tasandite juhid, kes õpivad ja mõistavad organisatsiooni arenevat konteksti. Parendamine ja innovatsioon toetavad ka püsivat edu.

See dokument edendab enesehindamist ja pakub enesehindamise vahendit, et vaadata üle, kui suures ulatuses on organisatsioon selles dokumendis sisalduvad kontseptsioonid omaks võtnud (vt lisa A).

Selle dokumendi ülesehitus, mis hõlmab organisatsiooni püsiva edu saavutamiseks olulisi elemente, nagu selles dokumendis käsitletud, on esitatud joonisel 1.



Joonis 1 — Selle dokumendi ülesehitus

1 KÄSITLUSALA

Selles dokumendis esitatakse juhised organisatsiooni püsiva edu saavutamise võimekuse edendamiseks. Need juhised on kooskõlas standardi ISO 9000:2015 kvaliteedijuhtimise põhimõtetega.

See dokument pakub enesehindamise vahendit, et viia läbi ülevaatus, kui suures ulatuses on organisatsioon osaks võtnud selle dokumendi kontseptsioone.

See dokument on kohaldatav mis tahes organisatsioonile, sõltumata selle suurusest, tüübist või tegevusest.

2 NORMIVIITED

Allpool nimetatud dokumentidele on tekstis viidatud selliselt, et nende sisu kujutab endast kas osaliselt või terveniisti selle dokumendi nõudeid. Dateeritud viidete korral kehtib üksnes viidatud väljaanne. Dateerimata viidete korral kehtib viidatud dokumendi uusim väljaanne koos võimalike muudatustega.

ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED

Standardi rakendamisel kasutatakse standardis ISO 9000:2015 esitatud termineid ja määratlusi.

ISO ja IEC hoiavad alal standardimisel kasutamiseks olevaid terminoloogilisi andmebaase järgmistel aadressidel:

- ISO veebipõhine lugemisplatvorm: kättesaadav veebilehelt <https://www.iso.org/obp>;
- IEC Electropedia: kättesaadav veebilehelt <http://www.electropedia.org/>.

4 ORGANISATSIOONI KVALITEET JA PÜSIV EDU

4.1 Organisatsiooni kvaliteet

Organisatsiooni kvaliteet näitab, millisel määral organisatsioonile omased tunnused (karakteristikud) vastavad organisatsiooni püsiva edu saavutamise huvides oma klientide ja teiste huvipoolte vajadustele ja ootustele. Organisatsioon otsustab, mis on püsiva edu saavutamiseks asjakohane.

MÄRKUS 1 Termin „organisatsiooni kvaliteet“ tuleneb ISO 9000:2015 jaotises 3.6.2 esitatud „kvaliteedi“ määratlusest („määr, milleni objekti olemuslike karakteristikute kogum täidab nõuded“) ja ISO 9000:2015 jaotises 3.6.4 esitatud „nõude“ määratlusest („vajadused või ootused, mis on avaldatud, üldiselt eeldatavad või kohustuslikud“). See erineb ISO 9001 eesmärgist, mis keskendub toodete ja teenuste kvaliteedile eesmärgiga tagada organisatsiooni võime pakkuda sobivaid tooteid ja teenuseid ning suurendada klientide rahulolu.

MÄRKUS 2 Kõik viited „vajadustele ja ootustele“ tähendavad „asjakohaseid vajadusi ja ootusi“.

MÄRKUS 3 Kõik viited „huvipooltele“ tähendavad „asjaomaseid huvipooli“.

MÄRKUS 4 Kõik viited „huvipooltele“ hõlmavad ka kliente.

Organisatsioon peaks minema kaugemale oma toodete ja teenuste kvaliteedist ning klientide vajadustest ja ootustest. Püsiva edu saavutamiseks peaks organisatsioon oma huvipoolte rahulolu ja üldise kogemuse tugevdamiseks keskenduma vajaduste ja ootuste prognoosimisele ja rahuldamisele.