

See dokument on EVS-i poolt loodud eelvaade

**ORGANISATSIOONI JUHTIMINE PÜSIVA EDU  
SAAVUTAMISEKS  
Kvaliteedijuhtimise lähenemisviis**

**Managing for the sustained success of an organization  
A quality management approach**

## EESTI STANDARDI EESSÕNA

Käesolev Eesti standard:

- on Euroopa standardi EN ISO 9004:2009 “Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach” ingliskeelse teksti identne tõlge eesti keelde ning tõlgendamise erimeelsuste korral tuleb lähtuda ametlikes keeltes avaldatud tekstidest,
- omab sama staatust, mis jõustumisteate meetodil vastuvõetud originaalversioon,
- on kinnitatud Eesti Standardikeskuse 05.11.2010 käskkirjaga nr 230,
- jõustub sellekohase teate avaldamisel EVS Teataja 2010. aasta detsembrikuu numbris.

Standardi tõlkis ja ekspertiisi teostas TJO Konsultatsioonid OÜ, standardi on heaks kiitnud tehniline komitee EVS/TK 33 “Juhtimissüsteemid”.

Standardi tõlke koostamisetpaneku esitas EVS/TK 33, standardi tõlkimist korraldas Eesti Standardikeskus ning rahastas Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.

Euroopa standardimisorganisatsioonide poolt rahvuslikele liikmetele Euroopa standardi teksti kättesaadavaks tegemise kuupäev on 01.11.2009. Date of Availability of the European Standard EN ISO 9004:2009 is 01.11.2009.

Käesolev standard on eestikeelne [et] versioon Euroopa standardist EN ISO 9004:2009. Teksti tõlke avaldas Eesti Standardikeskus ja see omab sama staatust ametlike keelte versioonidega. This standard is the Estonian [et] version of the European Standard EN ISO 9004:2009. It was translated by Estonian Centre for Standardisation. It has the same status as the official versions.

ICS 03.120.10 Kvaliteedijuhtimine ja -tagamine

Võtmesõnad: enesehindamine, kvaliteedijuhtimine, kvaliteedijuhtimissüsteem, kvaliteet, organisatsiooni juhtimine  
Hinnagrupp T

### Standardite reprodutseerimis- ja levitamisoigus kuulub Eesti Standardikeskusele

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

Kui Teil on küsimusi standardite autorikaitse kohta, palun võtke ühendust Eesti Standardikeskusega:

Aru 10, 10317 Tallinn, Eesti; [www.evs.ee](http://www.evs.ee); telefon: 605 5050; e-post: [info@evs.ee](mailto:info@evs.ee)

English Version

**Managing for the sustained success of an organization –  
A quality management approach (ISO 9004:2009)**

Gestion des performances durables d'un organisme –  
Approche de management par la qualité (ISO 9004:2009)

Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer  
Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz  
(ISO 9004:2009)

This European Standard was approved by CEN on 1 October 2009.

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 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 Management Centre has the same status as the official versions.

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



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

**Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussels**

**SISUKORD**

EESSÕNA.....	3
SISSEJUHATUS.....	4
1 KÄSITLUSALA.....	8
2 NORMIVIITED .....	8
3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED .....	8
4 ORGANISATSIiooni JUHTIMINE PÜSIVA EDU SAAVUTAMISEKS .....	9
4.1 Üldist.....	9
4.2 Püsiv edu .....	9
4.3 Organisatsiooni keskkond.....	10
4.4 Huvipooled, vajadused ja ootused.....	11
5 STRATEEGIA JA POLIITIKA.....	12
5.1 Üldist.....	12
5.2 Strateegia ja poliitika sõnastamine .....	12
5.3 Strateegia ja poliitika kasutuselevõtt .....	13
5.4 Strateegia- ja poliitika-alane teabevahetus.....	14
6 RESSURSSIDE JUHTIMINE .....	14
6.1 Üldist.....	14
6.2 Rahalised vahendid .....	15
6.3 Organisatsiooni kuuluvad inimesed.....	16
6.4 Tarnijad ja partnerid.....	18
6.5 Infrastruktuur.....	19
6.6 Töökeskkond.....	20
6.7 Teadmised, teave ja tehnoloogia.....	20
6.8 Loodusvarad .....	22
7 PROTSESSI JUHTIMINE .....	23
7.1 Üldist.....	23
7.2 Protsessi planeerimine ja ohje.....	23
7.3 Protsessi vastutus ja volitused.....	24
8 SEIRE, MÕÕTMINE, ANALÜÜS JA ÜLEVAATUS .....	25
8.1 Üldist.....	25
8.2 Seire.....	25
8.3 Mõõtmine .....	26
8.4 Analüüs.....	30
8.5 Seirest, mõõtmisest ja analüüsist saadud teabe ülevaatus.....	31
9 PARENDAMINE, INNOVATSIOON JA ÕPPIMINE.....	32
9.1 Üldist.....	32
9.2 Parendamine.....	32
9.3 Innovatsioon.....	33
9.4 Õppimine.....	34
Lisa A (teatmelisa) Enesehindamise vahend .....	36
Lisa B (teatmelisa) Kvaliteedijuhtimise põhimõtted .....	70
Lisa C (teatmelisa) ISO 9004:2009 ja ISO 9001:2008 vaheline vastavus.....	77
Kasutatud kirjandus .....	81

## EESSÕNA

Dokumendi (EN ISO 9004:2009) on ette valmistanud tehniline komitee ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance".

Euroopa standardile tuleb anda rahvusliku standardi staatus kas identse tõlke avaldamisega või jõustumisteatega hiljemalt 2010. a maiks ja sellega vastuolus olevad rahvuslikud standardid peavad olema kehtetuks tunnistatud hiljemalt 2010. a maiks.

Standardi mõned osad võivad olla kaitstud patendiõigustega. CEN [ja/või CENELEC] ei vastuta selliste patendiõiguste täieliku või osalise väljaselgitamise eest.

Käesolev dokument tühistab standardi EN ISO 9004:2000.

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

## JÕUSTUMISTEADE

Rahvusvahelise standardi ISO 9004:2009 teksti kiitis CEN Euroopa standardina EN ISO 9004:2009 heaks ilma ühegi muudatuseta.

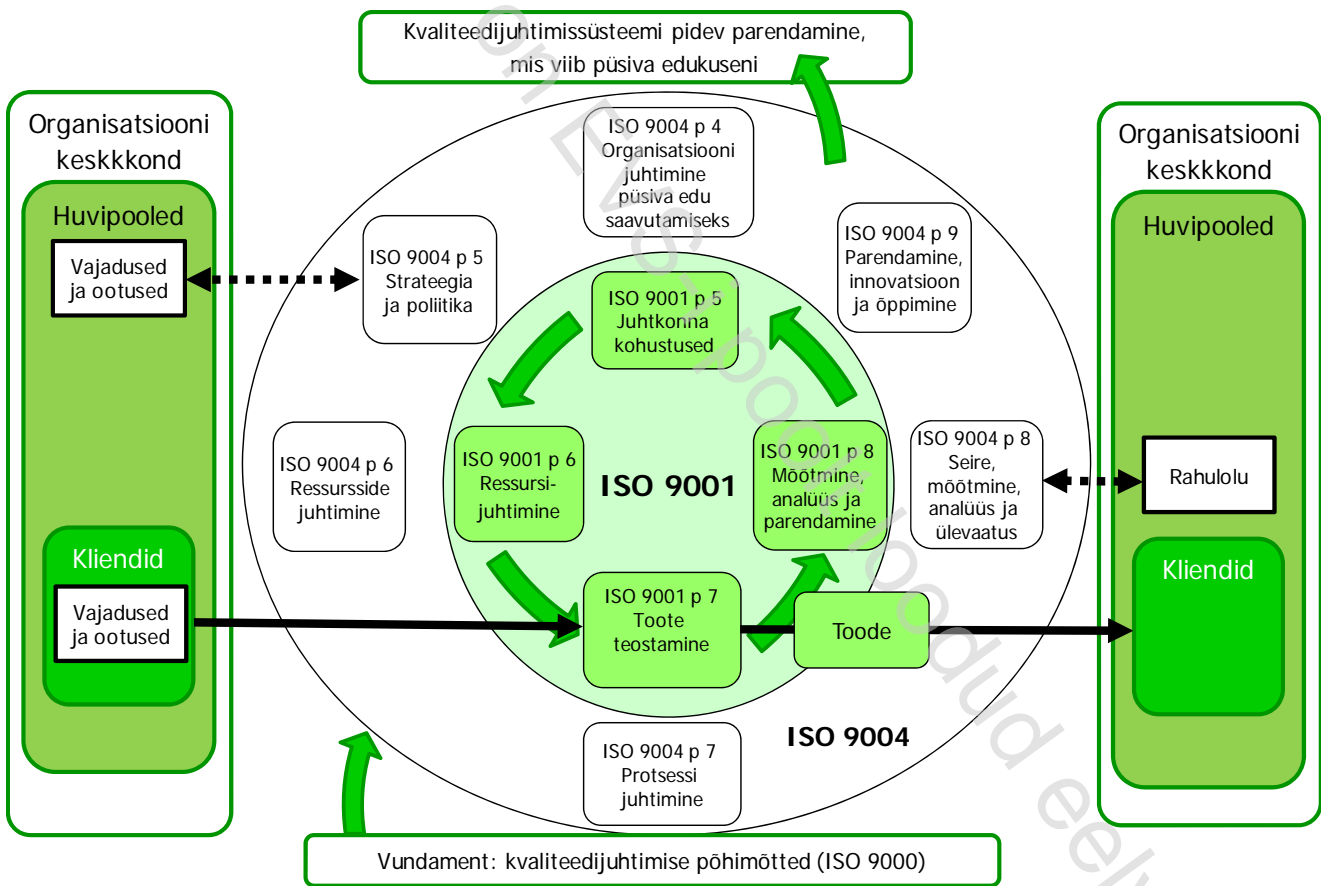
## SISSEJUHATUS

Käesolev rahvusvaheline standard annab kvaliteedijuhtimise lähenemisviisi kaudu juhised piisava edukuse saavutamise toetamiseks mistahes organisatsioonis, mis tegutseb keerukas, nõudlikus ja pidevalt muutuv keskkonnas.

Organisatsiooni püsiv edu saavutatakse selle võimega täita pikaajaliselt ja tasakaalustatult oma klientide ja muude huvipoolte vajadusi ja ootusi. Püsivat edu on võimalik saavutada organisatsiooni mõjusa juhtimise, keskkonnateadlikkuse ja õppimise kaudu, kohaldades kas parandamist, innovatsiooni või mõlemaid.

Käesolev rahvusvaheline standard propageerib enesehindamise kasutamist organisatsiooni küpsuse ülevaatamise olulise vahendina, hõlmates selle eestvedamist, strateegiat, juhtimissüsteemi, ressursse ja protsesse, et määrata kindlaks organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning nii parandus- kui ka innovatsioonivõimalused.

Käesolev rahvusvaheline standard keskendub kvaliteedijuhtimisele laiemalt kui ISO 9001, käsitledes kõikide asjakohaste huvipoolte vajadusi ja ootusi ning pakkudes juhiseid organisatsiooni üldise toimivuse süstemaatiliseks ja pidevaks parandamiseks. Laiendatud protsessipõhine kvaliteedijuhtimissüsteemi mudel, mis ühendab ISO 9001 ja ISO 9004 elemendid, on toodud joonisel 1.



### Võti

- ..... ➔ Teabevoog
- ➔ Väärtust lisavad tegevused

Joonis 1 – Protsessipõhise kvaliteedijuhtimissüsteemi laiendatud mudel

Käesoleva rahvusvahelise standardi väljatöötamisel peeti silmas standardiga ISO 9001 kooskõla säilitamist ja ühildumist teiste juhtimissüsteemi standarditega. Sellised standardid täiendavad üksteist, kuid neid saab kasutada ka iseseisvalt.

Lisa A annab organisatsioonidele enesehindamise vahendi, mis võimaldab hinnata oma tugevaid ja nõrku külgi, et teha kindlaks nende küpsusaste ning parendamis- ja innovatsioonivõimalused.

Lisa B esitab ISO/TC 176 poolt koostatud kvaliteedijuhtimise põhimõtete kirjelduse, mis on kvaliteedijuhtimise standardite aluseks.

Lisa C esitab punkt-punktilt seosed ISO 9001:2008 ja käesoleva rahvusvahelise standardi vahel.

See dokument on EVS-i poolt loodud eelvaade

## INTRODUCTION

This International Standard provides guidance to support the achievement of sustained success for any organization in a complex, demanding, and ever-changing environment, by a quality management approach.

The sustained success of an organization is achieved by its ability to meet the needs and expectations of its customers and other interested parties, over the long term and in a balanced way. Sustained success can be achieved by the effective management of the organization, through awareness of the organization's environment, by learning, and by the appropriate application of either improvements, or innovations, or both.

This International Standard promotes self-assessment as an important tool for the review of the maturity level of the organization, covering its leadership, strategy, management system, resources and processes, to identify areas of strength and weakness and opportunities for either improvements, or innovations, or both.

This International Standard provides a wider focus on quality management than ISO 9001; it addresses the needs and expectations of all relevant interested parties and provides guidance for the systematic and continual improvement of the organization's overall performance. An extended model of a process-based quality management system incorporating the elements of ISO 9001 and ISO 9004 is given in Figure 1.

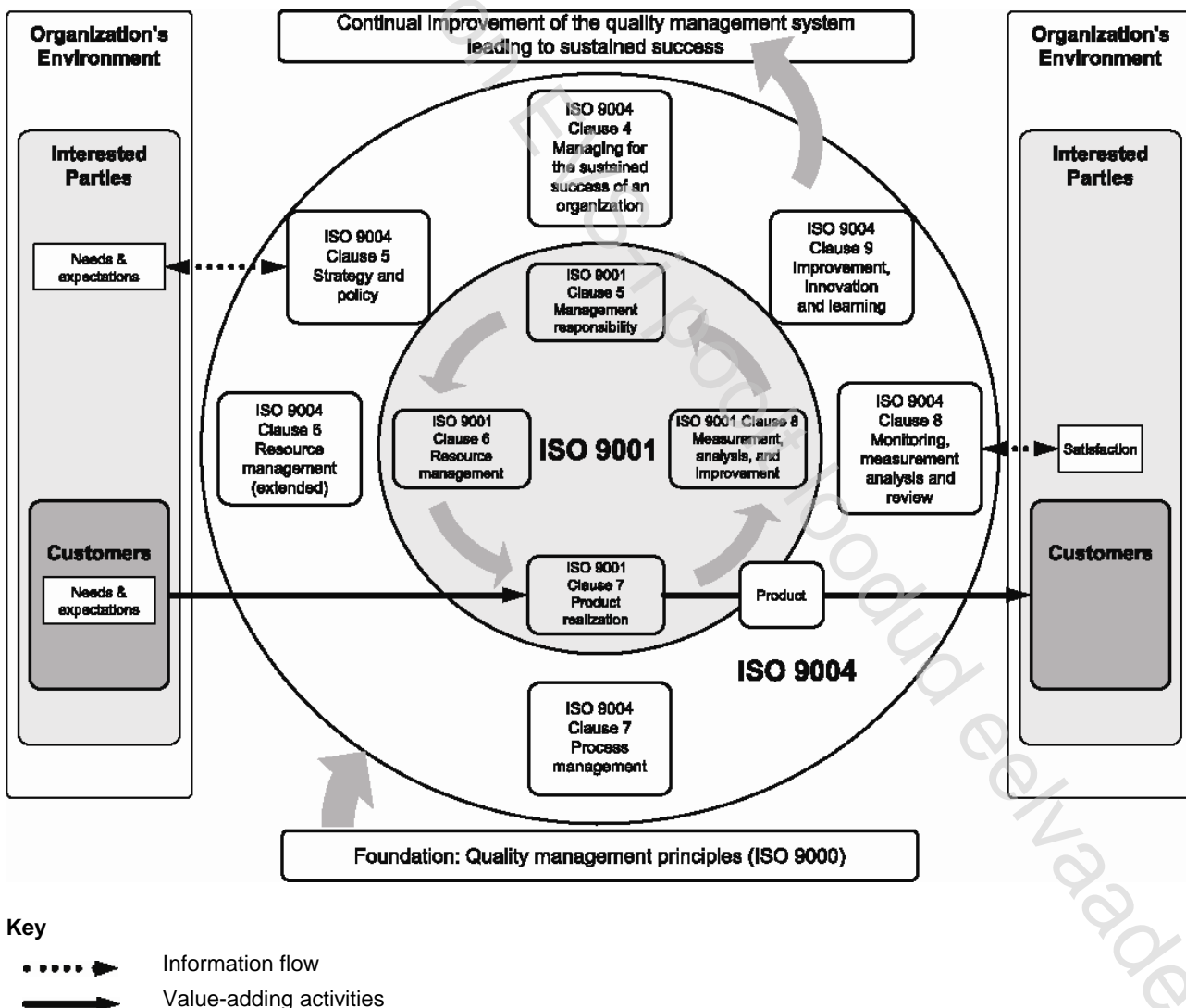


Figure 1 – Extended model of a process-based quality management system



This International Standard has been developed to maintain consistency with ISO 9001 and be compatible with other management system standards. Such standards complement each other, but can also be used independently.

Annex A provides a tool for organizations to self-assess their own strengths and weaknesses, to determine their level of maturity, and to identify opportunities for improvement and innovation.

Annex B provides a description of the quality management principles that are the basis of the quality management standards prepared by ISO/TC 176.

Annex C gives a clause by clause correspondence between ISO 9001:2008 and this International Standard.

See dokument on EVS-i poolt loodud eelvaade

## ORGANISATSIOONI JUHTIMINE PÜSIVA EDU SAAVUTAMISEKS – KVALITEEDIJUHTIMISE LÄHENEMISVIIS

### 1 KÄSITLUSALA

Käesolev rahvusvaheline standard annab juhiseid organisatsioonidele toetamaks püsiva edu saavutamist kvaliteedijuhtimise lähenemisviisi kasutades. See on kohaldatav mistahes organisatsioonile, sõltumata selle suurusest, tüübist või tegevusest.

Käesolev rahvusvaheline standard ei ole mõeldud kasutamiseks sertifitseerimisel, regulatiivsetes ega lepingulistest olukordades.

### 2 NORMIVIITED

Järgmised dokumendid on vältimatult vajalikud käesoleva dokumendi rakendamiseks. Dateeritud viidete korral kehtib üksnes viidatud väljaanne. Dateerimata viidete korral kehtib viidatud dokumendi uusim väljaanne koos võimalike muudatustega.

**ISO 9000** Kvaliteedijuhtimissüsteemid. Alused ja sõnavara

### 3 TERMINID JA MÄÄRATLUSED

Käesolevas dokumendis lähtutakse dokumendis ISO 9000 ning järgnevalt esitatud terminitest ja määratlustest.

#### 3.1 püsiv edu

〈organisatsioon〉 organisatsiooni suutlikkuse tulemus pikemas perspektiivis oma eesmärged saavutada ja toimivana hoida

#### 3.2 organisatsiooni keskkond

Organisatsiooni eesmärkide saavutamist ja selle käitumist oma huvipoolte suhtes mõjutada võivate sise- ja välistegurite ning tingimuste kombinatsioon

## MANAGING FOR THE SUSTAINED SUCCESS OF AN ORGANIZATION – A QUALITY MANAGEMENT APPROACH

### 1 SCOPE

This International Standard provides guidance to organizations to support the achievement of sustained success by a quality management approach. It is applicable to any organization, regardless of size, type and activity.

This International Standard is not intended for certification, regulatory or contractual use.

### 2 NORMATIVE REFERENCES

The following referenced documents relate to the application of this document. For dated references, only the edition cited applies. For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies.

**ISO 9000**, *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*

### 3 TERMS AND DEFINITIONS

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000 and the following apply.

#### 3.1 sustained success

〈organization〉 result of the ability of an organization to achieve and maintain its objectives in the long term

#### 3.2 organization's environment

combination of internal and external factors and conditions that can affect the achievement of an organization's objectives and its behaviour towards its interested parties