

USPOREDBA I ANALIZA ODREDBA MEĐUNARODNIH NORMA ISO 9004:2009 I ISO 9004:2000

Comparison and Analysis of Provisions in International Standards ISO 9004:2009 and ISO 9004:2000

Darko Marinović

E-mail: darko.marinovic@du.t-com.hr

UDK 0063

Sažetak

U radu se uspoređuju zahtjevi međunarodnih norma za sustave upravljanja kvalitetom ISO 9004:2000 i ISO 9004:2009. Sadržaj svake norme raščlanjuje se na glavne točke (poglavlja) i podtočke, te se uspoređuje njihov sadržaj. Dolazi se do spoznaja što je izmijenjeno u novom izdanju iz 2009. godine, objašnjava se zašto su uvedeni ti noviteti i koja su njihova obilježja. Ujedno se komentiraju one točke iz prethodnog izdanja koje su izostavljene ili uključene u druga poglavlja novog izdanja. Kratko se obrazlažu one točke zajedničke za obje norme. Daje se naglasak na dvije bitne novine u normi ISO 9004:2009. To su održiva uspješnost neke organizacije i drugačiji pristup samoocjenjivanju organizacije poradi postizanja i održavanja održive uspješnosti.

Ključne riječi: održiva uspješnost, promjenjivo okruženje, samoocjenjivanje.

Summary

The paper makes a comparison between the provisions stipulated by international standards for quality management systems ISO 9004:2000 and ISO 9004:2009. The content of each standard is divided into paragraphs and sub-items and respective contents are compared. Conclusions are made on changes effected in the new edition from 2009, explanations are offered on the reasons for these changes and their characteristics. The paper also elaborates on the items from previous editions that have been omitted or integrated into other paragraphs in the new edition. A short explanation of the common items in both editions is given. Special emphasis is given to two major novelties in the ISO 9004:2009 standard: sustained success of an organisation and different approach to self-assessment of an organisation to achieve and maintain sustained success.

Key words: sustained success, ever-changing environment, self-assessment

UVOD / Introduction

Norma ISO 9001 sadržava zahtjeve prema kojima se sustav upravljanja kvalitetom može certificirati, a norma ISO 9004 daje preporuke i smjernice kako udovoljiti tim zahtjevima, ali i znatno više u novom izdanju. Slijedom razvitka niza norma ISO 9000 moglo se pretpostaviti

da će nova i zadnja prihvaćena norma ISO 9004:2009 u svojem nazivu imati izraz upute ili smjernice. Ta pretpostavka mogla bi se iščitati iz tablice 1. jer se kao sljedeće očekivala norma ISO 9004.

Tablica 1. Sustav međunarodnih normi ISO 9000
 Table 1. International standards system ISO 900

Oznaka norme	Naziv
ISO 9000:2000	Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik
ISO 9001:2000	Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi
ISO 9004:2000	Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti
ISO 9000:2005	Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik
ISO 9001:2008	Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi

Tako je 2009. godine tehnički odbor ISO/TC 176¹ pripremio i objavio treće izdanje međunarodne norme iz sustava za upravljanja kvalitetom ISO 9004:2009. Ta norma, međutim, nema u nazivu izraz upute jer ona daje širi pogled nego što je nastavak prethodne norme ISO 9001.

Zove se **Upravljanje održivom uspješnosti organizacije - Pristup upravljanju kvalitetom**. Upravljanje poradi održive uspješnosti organizacije najveća je promjena u središtu interesa norme ISO 9004:2009. To dovodi do značajne promjene u ustrojstvu i sadržaju norme ISO 9004 [1].

Budući da ova norma poništava i zamjenjuje drugo izdanje (ISO 9004:2000), zanimljivo je usporediti i analizirati ta dva izdanja kako bi se došlo do spoznaja što se izmijenilo unutar devet godina. Upravo će to biti u težištu ovoga rada.

Na početku će se dati kratak prikaz norme ISO 9004:2000 i njezine veze s normom ISO 9001. Norma ISO 9004:2000 temelji se na procesnom pristupu sustava upravljanja kvalitetom. To je takav pristup koji uključuje usredotočenost na radne tokove i procese unutar organizacije [2]. Određivanje procesa, njihovo praćenje i upravljanje procesima smatra se procesnim pristupom. Ova norma povezuje procese u sklopu sustava upravljanja kvalitetom i trajno upravlja njihovim vezama što dovodi do stalnog poboljšavanja sustava upravljanja kvalitetom. Obuhvaća četiri ključna procesa unutar organizacije: odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizaciju proizvoda i mjerenje, analizu i poboljšavanje. Ova međunarodna norma omogućuje organizaciji da prilagodi ili poveže svoj sustav upravljanja kvalitetom s drugim sustavima upravljanja [3].

U usporedbi s normom ISO 9001 čini skladan par za sustave upravljanja kvalitetom, s time što jedna drugu mogu dopunjavati, ali istovremeno se njima može koristiti neovisno. Dok se normom ISO 9001 može

poslužiti ne samo za potrebe unutar organizacije i za certificiranje, ili za ugovorne svrhe, norma ISO 9004 nije namijenjena certificiranju organizacija ili ugovaranju. Njoj je osnova u stalnom poboljšavanju radnih sposobnosti organizacije. Primjenjuje se kao uputa kad se želi postići više od zahtjeva prethodne norme. U njoj je uključen uokvireni sadržaj zahtjeva u normi ISO 9001, prije kojega su prikazane smjernice kojima se objašnjava i usmjeruje primjena uokvirenih zahtjeva prema stalnom poboljšavanju, što korisnicima omogućuje bolje i lakše praćenje [4].

Hrvatski zavod za norme (HZN) 2009. godine prihvatio je usuglašeni tekst norme ISO 9001:2008, koji se kod nas primjenjuje pod nazivom HRN EN ISO 9001:2009. Njezina sljedbenica, norma ISO 9004:2009 usuglašena je od HZN pod nazivom HRN EN ISO 9004:2010 „Upravljanje u svrhu trajne uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom (ISO 9004:2009; EN ISO 9004:2009)“. Zato je moguće ustvrditi da ona bitno nadilazi sve dosadašnje norme sustava upravljanja kvalitetom. Radi lakše usporedbe, u nastavku ovog teksta za tu normu koristit će se izvornim nazivom ISO 9001:2008 i ISO 9004:2009. Ukratko, dvije zadnje norme, ISO 9001 i ISO 9004, kao usklađen sustav imaju slična ili gotovo jednaka glavna obilježja kao i prethodni. Međutim, norma ISO 9004:2009 pridaje znatno veću pozornost i opsežniji pristup upravljanju kvalitetom. Ona ne samo da ispunjava zahtjeve kupaca već se usredotočuje i na zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih strana (engl. *Stakeholder*) i na njihovo zadovoljstvo postignuto sustavnim i stalnim poboljšavanjem djelovanja organizacije.

Iako je na početku rečeno da u nazivu nema izraza upute, ipak je njezin smisao u davanju uputa, i to za sustavno i stalno poboljšavanje ukupnih sposobnosti neke organizacije, to jest postizanje održive uspješnosti organizacije u cjelini, u promjenjivom okruženju, koristeći se pritom procesnim pristupom upravljanju kvalitetom.

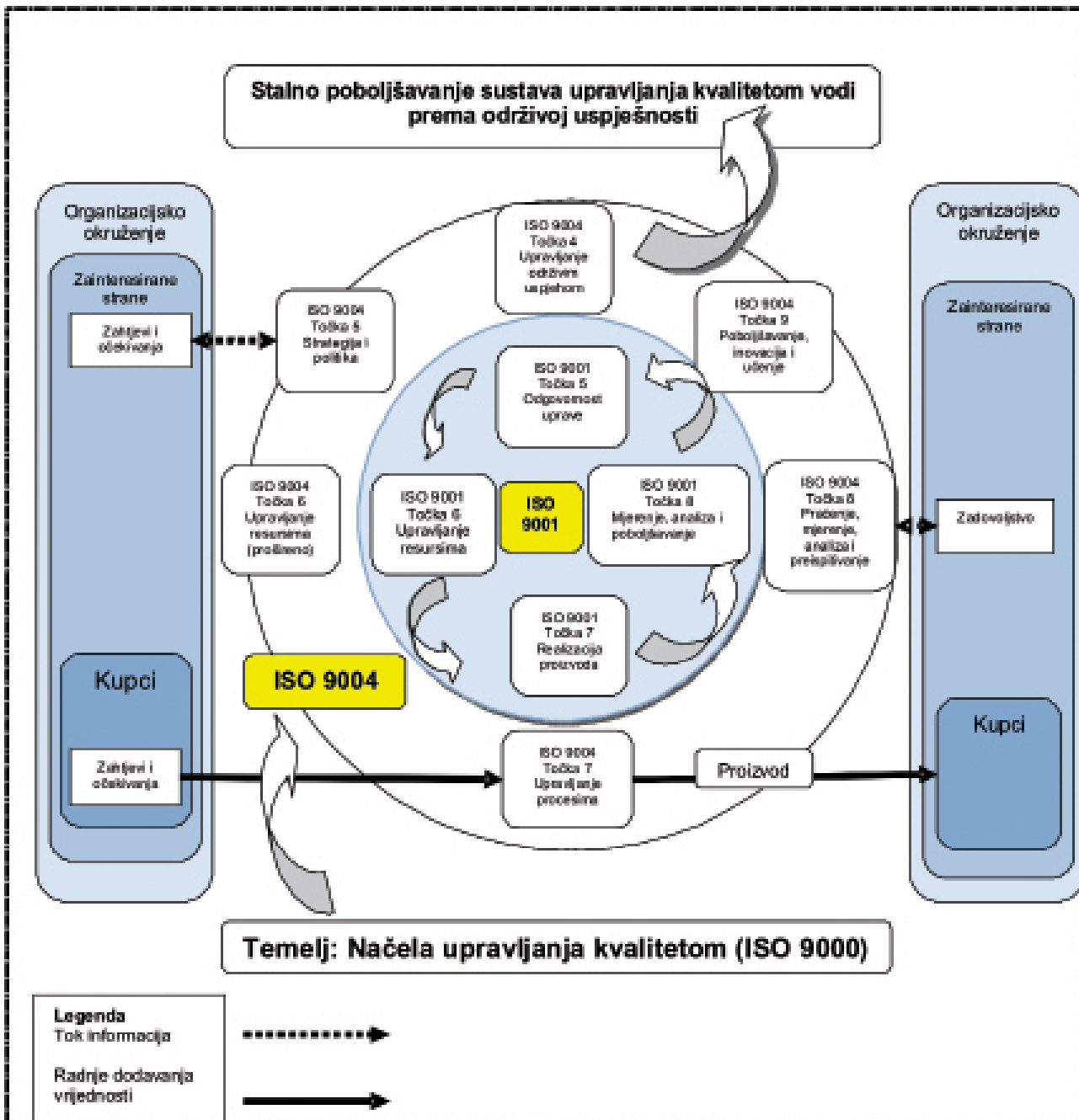
Održiva uspješnost organizacije može se postići ako je ona sposobna zadovoljiti zahtjeve i očekivanja kupaca i drugih zainteresiranih strana tijekom dugoga

¹ ISO (*International Organization for Standardization*), Međunarodna organizacija za normizaciju, TC (*Technical Committee*), Tehnički odbor.

vremenskog roka, u promjenjivom okruženju i na uravnotežen način.

Bitnu ulogu u tome ima učinkovito upravljanje organizacijom, učenje, poboljšavanje i inovativnost.

Norma ISO 9004:2009 promiče samoocjenjivanje kao važan alat kako bi se utvrdila razina zrelosti organizacije. Slika 1. vrlo jasno i cjelovito prikazuje model međunarodne norme ISO 9004:2009.



Izvor: ISO 9004:2009, Upravljanje održivom uspješnosti – Pristup upravljanju kvalitetom

Slika 1. Prošireni model procesno utemeljenog sustava upravljanja kvalitetom
 Figure 1. Extended model of process based quality management system

Uočljivo je da se norma ISO 9004:2009 temelji na zahtjevima norme ISO 9001:2008, to jest na načelima upravljanja kvalitetom norme ISO 9000:2005. Potom se ona opsežno razvija uvođenjem novih procesa i veza među njima, ujedno zadovoljavajući i ostale zainteresirane strane, a ne samo kupce, i to poradi održive uspješnosti.

TABLIČNI PREGLED RAZLIKA IZMEĐU NORMA ISO 9004:2009 I ISO 9004:2000 / *Table showing differences between ISO 9004:2009 and ISO 9004:2000 standards*

Kako bi se što jasnije predočile sličnost i razlika između norma iz 2009. i 2000., izrađena je tablica 2. U lijevom stupcu prikazane su točke i podtočke poglavlja sadržaja norme ISO 9004:2009, a u desnome norme ISO 9004:2000. Iz obje norme izostavljen je predgovor

kao nebitan za ovaj rad. Također je izostavljen uvodni dio iz razloga što se u daljnjem tekstu djelomično govori o činjenicama iz predgovora. Razlog je tome što se uspoređuje novija norma s prethodnom, a u novoj je uvodni dio bitno skraćen u usporedbi s prethodnim. Stoga lijevi stupac započinje točkom četiri „Upravljanje održivom uspješnosti organizacije“, što je i bit same norme. Niže se navode sve točke i podtočke do završne 9.4. Usporedno u desnom stupcu navode se iste točke i podtočke, ako ih ima. Tamo gdje ih nema, ostavljen je prazan prostor. Tamo gdje ima više podtočaka, navedene su, a praznina je vidljiva u lijevom stupcu. Na taj način može se pregledno pratiti sadržajna razlika ovih dviju norma. U desnom stupcu ponegdje su u zagradama, istaknute podebljanjem, navedene neke točke ili podtočke. One naglašavaju da u lijevom stupcu također ima identičnih tema koje se obrađuju, ali pod tim istaknutim točkama/podtočkama.

Tablica 2. Usporedba odredaba norme ISO 9004:2009 i norme ISO 9004:2000
Table 2. Comparison between ISO 9004:2009 and ISO 9004:2000 provisions

Točke i podtočke u ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	Točke i podtočke u ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
4. Upravljanje održivom uspješnosti organizacije	4. Sustav upravljanja kvalitetom
4.1. Općenito	4.1. Upravljanje sustavima i procesima
4.2. Održiva uspješnost	4.2. Dokumentacija
4.3. Okruženje organizacije	4.3. Uporaba načela upravljanja kvalitetom
4.4. Zainteresirane strane, zahtjevi i očekivanja	
5. Strategija i politika	5. Odgovornost uprave
5.1. Općenito	5.1. Opće upute 5.1.1. Uvod 5.1.2. Pitanja koja treba razmotriti
5.2. Iskaz strategije i politike	5.2. Potrebe i očekivanja zainteresiranih strana (4.4) 5.2.1. Općenito 5.2.2. Potrebe i očekivanja 5.2.3. Zakonski i upravni zahtjevi
5.3. Provedba strategije i politike	5.3. Politika kvalitete
5.3.1. Općenito 5.3.2. Procesi postupci 5.3.3. Provedba	
5.4. Objavljivanje strategije i politike	5.4. Planiranje 5.4.1. Ciljevi kvalitete 5.4.2. Planiranje kvalitete
	5.5. Odgovornost, ovlasti i obavješćivanje 5.5.1. Odgovornost i ovlasti 5.5.2. Predstavnik uprave 5.5.3. Unutrašnja komunikacija

Točke i podtočke u ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	Točke i podtočke u ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
	5.6. Upravina ocjena sustava 5.6.1. Općenito 5.6.2. Ulazni podaci za upravinu ocjenu sustava 5.6.3. Rezultati upravine ocjene sustava
6. Upravljanje resursima	6. Upravljanje resursima
6.1. Općenito	6.1. Opće upute 6.1.1. Uvod 6.1.2. Pitanja koja treba razmotriti
6.2. Financijski resursi	6.2. Ljudski resursi (6.3) 6.2.1. Uključivanje osoblja (6.3.3) 6.2.2. Osposobljenost/kompetentnost, svijest i izobrazba 6.2.2.1. Osposobljenost/kompetentnost (6.3.2) 6.2.2.2. Svijest i izobrazba
6.3. Ljudi u organizaciji 6.3.1. Upravljanje osobljem 6.3.2. Kompetentnost ljudi 6.3.3. Uključivanje i motivacija osoblja	6.3. Infrastruktura (6.5)
6.4. Dobavljači i partneri 6.4.1. Općenito 6.4.2. Odabir, procjena i poboljšavanje mogućnosti dobavljača i partnera	6.4. Radno okruženje (6.6)
6.5. Infrastruktura	6.5. Obavješćivanje (6.7.3)
6.6. Radno okruženje	6.6. Dobavljači i poslovna suradnja (6.4)
6.7. Znanje, informacije i tehnologije 6.7.1. Općenito 6.7.2. Znanje 6.7.3. Informacija 6.7.4. Tehnologija	6.7. Prirodni resursi (6.8)
6.8. Prirodni resursi	6.8. Financijski resursi (6.2)
7. Procesno upravljanje	7. Realizacija proizvoda
7.1. Općenito	7.1. Opće upute 7.1.1. Uvod 7.1.2. Pitanja koja treba razmotriti 7.1.3. Upravljanje procesima 7.1.3.1. Općenito (7.1) 7.1.3.2. Ulazi, izlazi i ocjena procesa 7.1.3.3. Utvrđivanje prihvatljivosti/validacija i promjene procesa i proizvoda
7.2. Planiranje i upravljanje procesima	7.2. Procesni usmjereni na zainteresirane strane
	7.3. Projektiranje i razvoj
7.3. Odgovornosti i ovlasti procesa	7.3.1. Općenito 7.3.2. Ulazni podaci i rezultati projektiranja i razvoja 7.3.3. Ocjena projektiranja i razvoja

Točke i podtočke u ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	Točke i podtočke u ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
	7.4. Nabava 7.4.1. Proces nabave (6.4) 7.4.2. Proces nadzora nad dobavljačima (6.4.2)
	7.5. Proizvodnja i pružanje usluga 7.5.1. Rad i realizacija 7.5.2. Označivanje i sljedivost 7.5.3. Vlasništvo kupca 7.5.4. Čuvanje proizvoda
	7.6. Upravljanje nadzornom i mjernom opremom (8.1)
8. Praćenje, mjerenje, analiza i preispitivanje	8. Mjerenje, analiza i poboljšavanje
8.1. Općenito	8.1. Opće upute 8.1.1. Uvod 8.1.2. Pitanja koja treba razmotriti
8.2. Praćenje	8.2. Mjerenje i nadzor 8.2.1. Mjerenje i nadzor sposobnosti uprave 8.2.1.1. Općenito 8.2.1.2. Mjerenje i nadzor zadovoljstva kupca (8.3.1) 8.2.1.3. Unutrašnja neovisna ocjena/audit (8.3.3) 8.2.1.4. Financijske mjere 8.2.1.5. Samoocjenjivanje (8.3.4/Dodatak A) 8.2.2. Mjerenje procesa i nadzor nad procesima 8.2.3. Mjerenje proizvoda i nadzor nad proizvodom
Točke i podtočke u ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	Točke i podtočke u ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
	8.2.4. Mjerenje zadovoljstva zainteresiranih strana i nadzor nad njima
8.3. Mjerenje 8.3.1. Općenito 8.3.2. Ključni pokazatelji uspješnosti 8.3.3. Unutrašnji audit 8.3.4. Samoocjenjivanje 8.3.5. Benchmarking	8.3. Upravljanje nesukladnostima 8.3.1. Općenito 8.3.2. Ispitivanje i otklanjanje nesukladnosti
8.4. Analiza	8.4. Analiza podataka
8.5. Preispitivanje informacija praćenja, mjerenja i analiza	8.5. Poboljšavanje 8.5.1. Općenito 8.5.2. Popravne radnje 8.5.3. Sprečavanje gubitaka 8.5.4. Neprekidno poboljšavanje organizacije

Točke i podtočke u ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	Točke i podtočke u ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
9. Poboljšavanje, inovativnost i učenje	
9.1. Općenito	
9.2. Poboljšavanje	
9.3. Inovativnost	
9.3.1. Općenito	
9.3.2. Primjena	
9.3.3. Pravo vrijeme	
9.3.4. Proces	
9.3.5. Rizici	
9.4. Učenje	

Foreword	iv
Introduction	v
1 Scope	1
2 Normative references	1
3 Terms and definitions	1
4 Managing for the sustained success of an organization	1
4.1 General	1
4.2 Sustained success	2
4.3 The organization's environment	2
4.4 Interested parties, needs and expectations	3
5 Strategy and policy	3
5.1 General	3
5.2 Strategy and policy formulation	3
5.3 Strategy and policy deployment	4
5.4 Strategy and policy communication	5
6 Resource management	5
6.1 General	5
6.2 Financial resources	6
6.3 People in the organization	6
6.4 Suppliers and partners	7
6.5 Infrastructure	8
6.6 Work environment	9
6.7 Knowledge, information and technology	9
6.8 Natural resources	10
7 Process management	11
7.1 General	11
7.2 Process planning and control	11
7.3 Process responsibility and authority	12
8 Monitoring, measurement, analysis and review	12
8.1 General	12
8.2 Monitoring	12
8.3 Measurement	13
8.4 Analysis	16
8.5 Review of information from monitoring, measurement and analysis	16
9 Improvement, innovation and learning	17
9.1 General	17
9.2 Improvement	17
9.3 Innovation	18
9.4 Learning	19
Annex A (informative) Self-assessment tool	20
Annex B (informative) Quality management principles	38
Annex C (informative) Correspondence between ISO 9004:2009 and ISO 9001:2008	43
Bibliography	45

Slika 2. Izvorni izgled sadržaja norme ISO 9004:2009, „Upravljanje održivom uspjehom organizacije - Pristup upravljanju kvalitetom“

Figure 2. Original view of the contents of ISO 9004:2009, Organisation Sustained Success Management – Approach to Quality Management

Slika 2. prikazuje izvorni sadržaj norme ISO 9004:2009, „Upravljanje održivom uspješnosti organizacije – Pristup upravljanju kvalitetom“. Iz nje se može još jasnije, ali i jednostavnije, vidjeti što to novo donosi ova norma. Odmah se može uočiti prethodno napisan razlog zašto tablica 2. započinje točkom četiri. Vidljivo je da ona počinje na prvoj stranici, baš kao i točke jedan, dva i tri. Ujedno se pregledno vidi koliko je po svojem sadržaju ova norma bitno drugačija od prethodnih. Tamo gdje točke i podtočke imaju iste nazive kao i prethodna norma ISO 9004:2000, prema broju stranica, uočljiva je razlika što to ova norma bitno novo zastupa. Zanimljivo je zapaziti da dodatak A (Alat za samoocjenjivanje) zauzima čak 18 stranica, što uočljivo pokazuje kolika se važnost pridaje samoocjenjivanju organizacije. Na kraju treba posebno uočiti dodatak C, kao novo u ovoj normi u usporedbi s prethodnom.

ANALIZA RAZLIKA IZMEĐU NORMA ISO 9004:2009 I ISO 9004:2000 / *Analysis of differences between ISO 9004:2009 and ISO 9004:2000 standards*

Istovjetnost početnog dijela norma (Predgovor, Uvod, točke 1, 2. i 3.) / *Identical introductory part of the standards (Foreword, Introduction, Articles 1, 2 and 3)*

Nakon uvodnog dijela, područja primjene, upućivanja na druge norme, naziva i definicija, koji su slični u obje norme, pod točkom 4. norma ISO 9004:2009 opisuje upravljanje održivom uspješnosti organizacije.

Usporedba točke 4. / *Comparison of Article 4*

Da bi se postigla održiva uspješnost, najviša uprava treba prihvatiti pristup upravljanju kvalitetom koji se temelji na osam načela. Ta su načela temelj za učinkovit sustav upravljanja kvalitetom. Ona se u ovoj normi detaljno obrađuju u posebnom dodatku (dodatak B).

Bit održive uspješnosti je da organizacija dugoročno, u promjenjivom i neizvjesnom okruženju, na uravnotežen način ispunjava zahtjeve i očekivanja zainteresiranih strana.

Promjenjivo i neizvjesno okruženje organizacije opisano je u podtočki norme 4.3, a tko su zainteresirane strane i njihovi zahtjevi i očekivanja, naznačeno je u podtočki 4.4.

Norma ISO 9004:2000 u točki 4. opisuje sustav upravljanja kvalitetom, s podtočkama 4.1. upravljanje sustavima i procesima, 4.2. dokumentacija i 4.3 uporaba načela upravljanja kvalitetom.

U sustavu upravljanja kvalitetom ova je norma okrenuta samo prema kupcu, za razliku od norme iz 2009. godine, gdje se uzimaju u obzir i sve druge zainteresirane strane. Ono što je značajno u ovoj normi je da naglašava važnost primjene procesa, pa sadržava i poseban dodatak o postupku neprekidnog poboljšavanja procesa (Dodatak B).

Budući da je upravljanje procesima u današnje doba neizostavan pristup u bilo kojem području poslovanja, to je bitan doprinos tome.

Obje norme ističu važnost samoocjenjivanja zrelosti organizacije, to jest zrelosti sustava upravljanja kvalitetom, pa tako daju i priloge o tome (Dodatak A). Norma ISO 9004:2000 u dodatku o uputama za samoocjenjivanje pruža jednostavan i lako primjenjiv postupak za utvrđivanje relativnog stupnja zrelosti sustava upravljanja organizacije i za utvrđivanje glavnih područja za poboljšavanja [5].

Norma ISO 9004:2009 smatra samoocjenjivanje dobrim alatom za sveobuhvatno i sustavno preispitivanje organizacijskog rada i rezultata [6].

Zbog toga ona upućuje da organizacija treba upotrijebiti samoocjenjivanje kako bi utvrdila mogućnosti za poboljšavanje i inovaciju, utvrdila prednosti i uspostavila planove djelovanja poradi postignuća održive uspješnosti.

U samoocjenjivanju vidi i mogućnost za učenje, pa uz upute daje posebne tablice za samoocjenjivanje ključnih elemenata i detalja, kojima se može koristiti i u izvornom obliku ili se mogu prilagoditi pojedinoj organizaciji [7].

U usporedbi s tim tablicama, norma ISO 9004:2000 daje tipična pitanja za samoocjenjivanje, kao uzorak nekoj organizaciji kako pripremiti skup pitanja primjenjivih za njezine potrebe.

U podtočki 4.2. norma ISO 9004:2000 opsežno obrađuje zahtjeve koji se odnose na dokumentaciju, premda je izdanje norma u 2000. godini nedvojbeno nastalo kao posljedica prevelikog birokratiziranja u prihvaćenim normama iz 1994. Nesporno je da sustav upravljanja kvalitetom mora biti dokumentiran i imati mogućnosti provjere na način sukladan izabranome modelu [8].

Iako je dokumentacija osnova svakog sustava upravljanja kvalitetom, norma ISO 9004:2009 nju ne obrađuje posebno jer „treba dokumentirati ono što se napravi, a raditi ono što je dokumentirano“ [9]. To se ne može smatrati manjkavim jer je dokumentacija vrlo detaljno obrađena u normi ISO 9001:2008.

U podtočki 4.3. norma ISO 9004:2000 kratko donosi osam načela upravljanja kvalitetom, dok im norma ISO 9004:2009, u dodatku B, daje bitno značenje i detaljno ih razlaže na ključne koristi i rezultate do kojih dovodi primjena pojedinoga načela.

Usporedba točke 5. / *Comparison of Article 5*

U točki 5. norma ISO 9004:2009 obrađuje strategiju i politiku neke organizacije kao bitnu polaznu osnovu i važan doprinos postizanju održive uspješnosti. Strategiju i politiku treba jasno postaviti najviša uprava, kako bi se ostvarila misija, vizija i vrijednosti što su ih prihvatili i podržavaju ih zaposleni u organizaciji, ako je to primjereno i od drugih zainteresiranih strana [10].

Daje se pregled važnosti strategije i politike kroz podtočke: iskaz strategije i politike, provedba strategije i politike, te objava strategije i politike. Pod istom točkom 5. norma ISO 9004:2000 obrađuje odgovornost uprave u više podtočaka koje pojašnjavaju što sve uprava treba razmotriti u sustavu upravljanja kvalitetom i koje postupke treba poduzeti.

Cijelo ovo poglavlje uz određene preinake već je obrađeno u normi ISO 9001:2008, „Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi“, pa je iz tog razloga ocijenjeno nepotrebnim ponavljati ga u normi ISO 9004:2009.

Usporedba točke 6. / *Comparison of Article 6*

Obje norme u točki 6. obrađuju upravljanje resursima. Kako su resursi i njihova dostupnost bitni da bi se ostvarili kratkoročni i dugoročni organizacijski ciljevi, obje norme vrlo podrobno opisuju pitanja resursa i utvrđuju one koji su važni za učinkovit i djelotvoran rad organizacije. Peter F. Drucker (1909. – 2005.) definirao je učinkovitost i djelotvornost: „Učinkovitost je raditi prave stvari, a djelotvornost je raditi prave stvari na pravi način.“ Učinkovitost (engl. *Effectiveness*) znači raditi prave stvari i odabrati prave ciljeve za postizanje ciljeva i željenih učinaka. Učinkovitost je ostvarenje zacrtanih ciljeva, misije ili vizije na temelju postignuća očekivanih rezultata. Djelotvornost (engl. *Efficiency*) znači raditi prave stvari na pravi način, što je sposobnost da se postiču ciljevi s najmanjom količinom resursa, brzo i uz minimalna sredstva i napore.

Uz neke preinake i znatna proširenja, u novoj normi u usporedbi s ISO 9004:2000, uočava se naglašenost ključnih resursa: znanja, informacija, tehnologije. Tim trima resursima pridaje se velika važnost, što je svakako posljedica nagloga i ubrzanog razvoja znanja, informacija i tehnologija u proteklom desetljeću. Iako i norma iz 2000. godine već daje važnost podacima kao temeljnom resursu za pretvorbu u informaciju i za stalni

razvoj znanja u organizaciji [11], taj je pristup bio ipak na nižoj razini, dakle onakav kakav je mogao biti najbolji prije desetak godina.

Norma ISO 9004:2009 od organizacije zahtijeva da zna prepoznati, dobiti, održati, zaštititi, iskoristiti i procijeniti zahtjeve za tim resursima [12].

Ujedno se naglašava razmjena znanja, informacija i tehnologija, ako je to primjereno drugim zainteresiranim stranama.

Usporedba točke 7. / *Comparison of Article 7*

Pod naslovom „Realizacija proizvoda“, norma ISO 9004:2000 u točki 7. temeljito i opsežno obrađuje procese. Može se reći da je u toj točki predstavljeno sve bitno, na osnovi čega je poslije objavljeno vrlo mnogo radova iz područja upravljanja procesima, a poglavito o stalnom poboljšavanju sposobnosti organizacije. Stalno poboljšavanje procesa u organizaciji unaprijedit će učinkovitost i djelotvornost sustava upravljanja kvalitetom i sposobnost organizacije. Tako dodatak B opisuje procese za stalno poboljšavanje, koji se mogu upotrijebiti kao pomoć pri utvrđivanju postupaka za stalno poboljšavanje učinkovitosti i djelotvornosti procesa [13].

Ova tema nastavlja se usavršavati i prilagođavati novim zahtjevima u normi ISO 9001:2008, također na opsežan i temeljit način. Ono što obrađuje norma ISO 9004:2009 sažetak je objavljenoga o procesima u prethodnim normama (ISO 9001:2008 i ISO 9004:2000), uz dodatak važne novine za procese koja se zove odgovornost i ovlasti procesa (podtočka 7.3).

U modernom, horizontalnom pristupu upravljanja organizacijom, to jest procesno orijentiranoj organizaciji, ključno obilježje postaje nova činjenica a to je nadređenost nad procesom (uvodi se „vlasnik procesa“), a to objašnjava ova podtočka.

Usporedba točke 8. / *Comparison of Article 8*

Slično kao u točki 7., u točki 8. norme ISO 9004:2000 prikazan je opsežan i cjelovit pregled uputa za mjerenja, analize i poboljšavanja. Najviša uprava treba osigurati učinkovito i djelotvorno mjerenje, prikupljanje i utvrđivanje prihvatljivosti podataka da bi osigurala sposobnost organizacije i zadovoljstvo zainteresiranih strana [14].

Norma ISO 9004:2009 također pridaje veliku pozornost tim zahtjevima, ali ona ide iznad toga, i traži da uprava procijeni napredak u postizanju planiranih rezultata s obzirom na misiju, viziju, politiku, strategiju i ciljeve, na svim razinama, te u svim bitnim procesima i funkcijama organizacije [15].

To sve mora biti podređeno prilikama koje vladaju u promjenjivom i nesigurnom okruženju, pa se uvodi proces praćenja organizacijskog okruženja, poradi postizanja održive uspješnosti. Ova norma uz praćenje širi i područje mjerenja pa uvodi pojam „ključni pokazatelji uspješnosti“ (KPIs)². To su čimbenici unutar upravljanja organizacijom koji su kritični za njezinu održivu uspješnost, pa je važno da budu predmetom mjerenja. Ključni pokazatelji uspješnosti temelj su za donošenje strategije i taktičkih odluka, zato su oni bitna novina u ovoj oblasti. Sljedeća je novost metodologija ocjenjivanja prema usporednim vrijednostima i naziva se *benchmarking* (norma iz 2000. samo je riječju spominje u podtočki 8.5.4). Kako u Hrvatskoj zasada nema odgovarajući naziv, u literaturi i govoru, koristi se izvornom riječju *benchmarking*. To je metodologija za mjerenje i analizu kojom se koristi kad organizacija traži najbolje rezultate unutar sebe (interni *benchmarking*) i izvan nje (eksterni *benchmarking*), kako bi se poboljšala vlastita sposobnost. Drugim riječima, to je usporedba s najboljima, i znači primjenjivanje i prilagođavanje znanja drugih u vlastitoj organizaciji. Ili, još jednostavnije, to je proces učenja kako postati najbolji [16].

Norma ISO 9004:2000 završava s podtočkom 8.5.4. „Neprekidno poboljšavanje organizacije“, u kojoj se ukratko obrazlaže kultura u kojoj ljudi aktivno traže prilike za poboljšavanje sposobnosti u procesima, radnjama i proizvodima [17].

Nova točka 9. / New Article 9

Na ovo se nastavlja norma ISO 9004: 2009, ali uvođenjem novoga opsežnog poglavlja, koje

se obrađuje u točki 9. i zove se „Poboljšavanje, inovativnost i učenje“.

O učenju i cjeloživotnom obrazovanju danas se više nego ikad govori, od razine organizacijske jedinice, preko najviše uprave i društva u cjelini do globalne razine.

Poboljšavanje proizvoda i procesa, kao i razvoj novih proizvoda i procesa (inovativnost), mogu biti presudni za postizanje i očuvanje održive uspješnosti organizacije. Budući da je o poboljšavanju već dostatno napisano drugdje, u normi u ovoj točki dano je samo nekoliko natuknica. O inovativnosti se govori više, počevši od uočavanja potreba za inovacijama, primjene i pravog trenutka za primjenu inovacija, rizika kojeg inovativnost može nositi, pa do procesa inovativnosti. Inovacija i poboljšavanje mogu unaprijediti sposobnosti organizacije uz pomoć učenja, pa se tu uviđa njegova važnost. Tako još jedan bitan čimbenik u postizanju održive uspješnosti postaje učenje, to jest prihvaćanje načela učenja organizacije na temelju znanja pojedinca.

Usporedba dodataka / Comparison of Annexes

Međunarodna norma ISO 9004:2000 završava dodatkom A „Upute za samoocjenjivanje“ i dodatkom B, u kojem je informativni prikaz procesa neprekidnog poboljšavanja, te bibliografijom. Norma ISO 9004:2009 uz dodatak A, koji se i ovdje naziva „Upute za samoocjenjivanje“, također sadržava dodatak B „Načela upravljanja kvalitetom“, te dodatak C „Odnos između ISO 9004:2009 i ISO 9001:2008“, kojim i završava.

Tablica 3. Usporedba dodataka međunarodnih normi ISO 9004:2009 i ISO 9004:2000
Table 3. Comparison of Annexes to international standards ISO 9004:2009 and ISO 9004:2000

ISO 9004:2009 (HRN EN ISO 9004:2010)	ISO 9004:2000 (HRN EN ISO 9004:2003)
Dodatak A: Upute za samoocjenjivanje	Dodatak A: Upute za samoocjenjivanje
Dodatak B: Načela upravljanja kvalitetom	Dodatak B: Proces neprekidnog poboljšavanja
Dodatak C: Odnos između ISO 9004:2009 i ISO 9001:2008	Bibliografija
Bibliografija	

² KPI – Key performance indicators

ZAKLJUČAK / Conclusion

Devet godina nakon izdanja norme ISO 9004:2000 iz niza međunarodnih norma sustava upravljanja kvalitetom ISO 9000, doneseno je izmijenjeno izdanje ISO 9004:2009. Uz očekivane promjene i poboljšavanja nekih područja, to izdanje donosi bitnu novinu koja se naziva „održiva uspješnost organizacije“. S pomoću pristupa upravljanja kvalitetom, postizanje i očuvanje održive uspješnosti promatra se dugoročno u promjenjivom i nesigurnom okruženju organizacije. Ova norma širi spektar zainteresiranih strana i s njima uspostavlja povratne informacije, što je jedna od pretpostavka za postizanje održive uspješnosti. Norma ISO 9004:2009 temelji se na zahtjevima norme ISO 9001:2008 i značajno se nadograđuje u smjeru postizanja održive uspješnosti. Zaključuje se da neka organizacija može postići održivu uspješnost uvođenjem novih procesa i širenjem postojećih, a održati to stanje može stalnim praćenjem i poboljšavanjem. Jedna od bitnih novina u ovoj normi, a ujedno i presudna da bi se postigla i održala održiva uspješnost, jest samoocjenjivanje razine zrelosti organizacije. Ono je i u prethodnim normama, ali u novoj poprima drugačiji pristup i dobiva novu dimenziju.

LITERATURA / References

- [1] ISO 9004: 2009., *Managing for sustained success of an organization – A quality management approach*, Third edition 1. 11. 2009.
- [2] HRN EN ISO 9004., *Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti* (ISO 9004:2000; EN ISO 9004:2000), DZNM, Treće izdanje, veljača 2003.
- [3] Ibid., str. 8.
- [4] Vulić, N., *Sustavi upravljanja kvalitetom*, Veleučilište u Splitu, Split, 2001., str. 63.
- [5] Ibid., str. 67.
- [5] HRN EN ISO 9004., op. cit., str. 71.
- [6] ISO 9004: 2009. op. cit., str. 20.
- [7] Ibid., str. 20.
- [8] Vulić, N., op. cit., str. 44.
- [9] Ibid., str. 40.
- [10] ISO 9004: 2009., op. cit., str. 3.
- [11] HRN EN ISO 9004., op. cit., str. 33.
- [12] ISO 9004: 2009., op. cit., str. 9.
- [13] HRN EN ISO 9004., op. cit., str. 35.
- [14] Ibid., str. 54.
- [15] ISO 9004: 2009., op. cit., str. 13.
- [16] Buble, M. i sur., *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 63.
- [17] HRN EN ISO 9004., op. cit., str. 69.

Rukopis primljen: 4. 1. 2012.

