



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
1 z 71

Revize:
1

Praktická příručka ISO **9001:2015**

Pro lidi ~~ne~~ teoretiky

Autor: Ing. Lukáš Bakeš
Datum: 25.03.2019
Revize: 1



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
2 z 71

Revize:
1

0 Úvody (dlouhé a plné sebechvály) čtou jenom blázni

A proto stručně formou otázek a odpovědí.

1. Komu je příručka určena?

V zásadě komukoliv, kdo se zajímá o efektivní systém řízení firmy, protože norma 9001 (v rozporu s přesvědčením nezasvěcených) není o kvalitě výrobků, ale o funkčním, efektivním a spolehlivém řízení firmy (a protože tyto všechny a mnohé další specifické atributy lze zahrnout pod pojem kvalitní, tak titul normy odkazuje na management (=řízení) kvality organizace).

2. Komu moc neposlouží?

Těm, kdo vlastní myšlení nahradili kopírováním (sami sobě to obvykle zdůvodňují nedostatkem času a řešením důležitějších úkolů, na ně se hodí slavný citát firemního řízení „Nemusíte dělat nic, přežítí není povinné“).

3. Je příručka vhodná pro každou firmu mimo automotive?

Kdepak, příručka je vhodná jen pro firmy (výrobní i poskytující služby), které mají chuť se reálně zlepšovat, pro ty, kteří chtějí jenom Potěmkina, slouží externí poradenské firmy.

4. Mohou z ní čerpat i firmy s vlastním vývojem?

Určitě, návrh a vývoj je nedílnou (byť v českých podmínkách montoven často vylučovanou součástí normy). Provázanost vývoje nových produktů a stávající výroby je ve většině firem klíčová. Ale pozor, jen málo firem vyvíjí zcela nové produkty, i když si to o sobě často myslí, v 99,9% se pouze vylepšují (?) vlastnosti stávajících produktů.

5. Kdo je ideálním uživatelem příručky?

Manažer kvality / vedoucí kontroly / jednatel firmy, zkrátka odpovědný pracovník ve středně velké nebo malé firmě, která se chce zlepšovat = chce vydělat více peněz.

6. Jak s příručkou pracovat?

- Příručka je členěna od samého úvodu, jako Příručka kvality fiktivní české společnosti CRAWLER 2 s.r.o., která vyrábí textilní výrobky.
- Číslování kapitol odpovídá přesně paragrafovému znění normy ISO 9001:2015 (od kapitoly 4, kapitoly 0-3 jsou úvodní všeobecné proklamace).
- V každé kapitole nejprve naleznete informace, co je obsahem, smyslem a důvodem kapitoly a jak s ní pracovat.
- Následuje zpracování kapitoly pro firmu CRAWLER 2 a.s – toto je vždy viditelně odděleno od vysvětlovací části následujícím způsobem.





Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
3 z 71

Revize:
1

1 Úvod

V úvodu by se mělo objevit několik základních informací

- Co je účelem dokumentu (stručně, žádné pohádky a proklamace, které za dva rohy šustí papírem)
- Kdy bylo zahájeno řízení organizace v souladu s normou (v případě, že organizace měla již zavedenu předchozí verzi normy, tak zde uvedeme datum přechodu)
- Informace o členění kapitol (nemusí být dle normy, ale je to obvykle přehlednější pro uživatele, zákazníky i auditory, vedlejším efektem je, že se pak těžko opomene něco zásadního)
- Pokud existují jiné systémy se samostatnými příručkami, tak je dobré to zde uvést (není to však nutné)
- Pokud jsou v dokumentu použity zkratky, které nejsou všeobecně známe (např. specifické pro určitý obor), tak je vhodné zde uvést jejich přehled s vysvětlením

Příručka kvality CRAWLER 2 je základním dokumentem CRAWLER 2 s.r.o., prezentuje manažerský systém zaměřený na procesy, který je strukturován tak, aby komplexně pokryl požadavky na kvalitu, legislativní požadavky, požadavky zákazníků, vlastníků a požadavky jiných zainteresovaných stran.

Příručka kvality CRAWLER 2 a navazující dokumentace popisuje pro provoz v Chrasti zásady vytváření, dokumentování, uplatňování, udržování a trvalé zlepšování systému řízení kvality v souladu s požadavky ISO 9001:2015.

Vedení organizace určilo jako datum zahájení systému 14.11.2018.

Členění kapitol Příručky kvality CRAWLER 2 Chrast pro přehlednost odpovídá číslování kapitol normy ISO 9001:2015 počínaje kapitolou 4.

Ochrana životního prostředí a tematika BOZP, PO je rozpracována v samostatných příručkách EMS a BOZP viz. seznam související dokumentace.

1.1 Zkratky

QMS: Quality management system (systém řízení kvality)

MRR: management review report (protokol z přezkoumání vedením)

ZS: zainteresovaná strana

ŽZ: živnostenský zákon

IA: Interní aspekt

EA: Externí aspekt

2 CRAWLER 2 – Profil společnosti

Zde stručně představíme

- Společnost (milníky v její historii, fúze, rozšíření záběru podnikání, nové pobočky...)
- Oficiální informace o společnosti (název, adresa, IČ, registrované činnosti, právní forma)
- Zákazníci (pokud firma dodává všeobecně známým firmám, může zde umístit jejich loga nebo odkazy na realizované zakázky)

2.1 CRAWLER 2 s.r.o. Chrast

Společnost CRAWLER 2, s.r.o. byla založena v roce 2017. Společnost je zaregistrována v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové, oddíl C, vložka 39747. Společnost se od počátku svého vzniku zabývá výrobou a prodejem textilních výrobků z přírodních materiálů, počáteční zaměření na dětské oblečení bylo postupně rozšířeno o dámské a pánské kolekce.



Název společnosti:	CRAWLER 2, s.r.o.
Adresa:	Boženy Němcové 176 538 51 CHRAST
IČO:	06181490
Předmět činnosti:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ
Registrované činnosti:	Výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Zastavárenská činnost a maloobchod s použitým zbožím

Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně
hospodářské povahy
Výroba, obchod a služby jinde nezařazené

Právní forma: společnost s ručením omezeným

2.2 Zákazníci

Našimi zákazníky jsou nejenom jednotliví koneční spotřebitelé, ale i živnostníci a velkoobchody.
Naše výrobky dodáváme do většiny zemí Evropy a na Blízký Východ.



3 Odpovědnosti a pravomoci

Jednoduchá kapitola, která obsahuje informaci o základním rozdělení odpovědností a pravomocí v rámci firmy. Definujeme odpovědnost

- za vytvoření, vedení a udržování QMS
- za procesy
- uvedeme odkaz, kde lze konkrétní údaje nalézt.



- Odpovědnost za vytvoření, zavedení, dokumentování a udržování QMS má vrcholové vedení organizace.
- Odpovědnosti za jednotlivé procesy definované v rámci tohoto QMS mají jednotliví vlastníci procesů.
- Jednotlivé dílčí odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny v dalších kapitolách této příručky, v některých případech v navazujících směrnících a dále rámcově i v popisech pracovního místa.



4 Kontext organizace

4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu

Organizace musí určit své interní a externí aspekty neboli kontext a udržovat ho aktuální. Při uvažování nad tímto požadavkem je nutné se zamyslet, co je to vlastně kontext organizace. Kontext znamená souvislost. Pokud se bavíme o externím kontextu (aspektech), tak uvažujeme

o všem, co firmu obklopuje a má na ní jakýkoli vliv. Interní aspekty vychází ze stavu organizace jako takové a mají pro její fungování a dlouhodobý úspěch zásadní vliv.

Při pečlivém rozboru vedení firmy obvykle s překvapením zjistí, co všechno může mít na chod firmy vliv. Poctivé a důkladné určení kontextu vede ke správnému určení rizik a příležitostí a ve svém důsledku je to základní kámen dlouhodobé stability a podnikatelského úspěchu firmy.

Na kontext je proto nutné se podívat důsledně v několika rovinách, které jsou názorně vysvětleny na následujících obrázcích. Při našem uvažování je třeba mít na paměti, že aspekt nemusí být jen negativní (rizika x příležitosti).



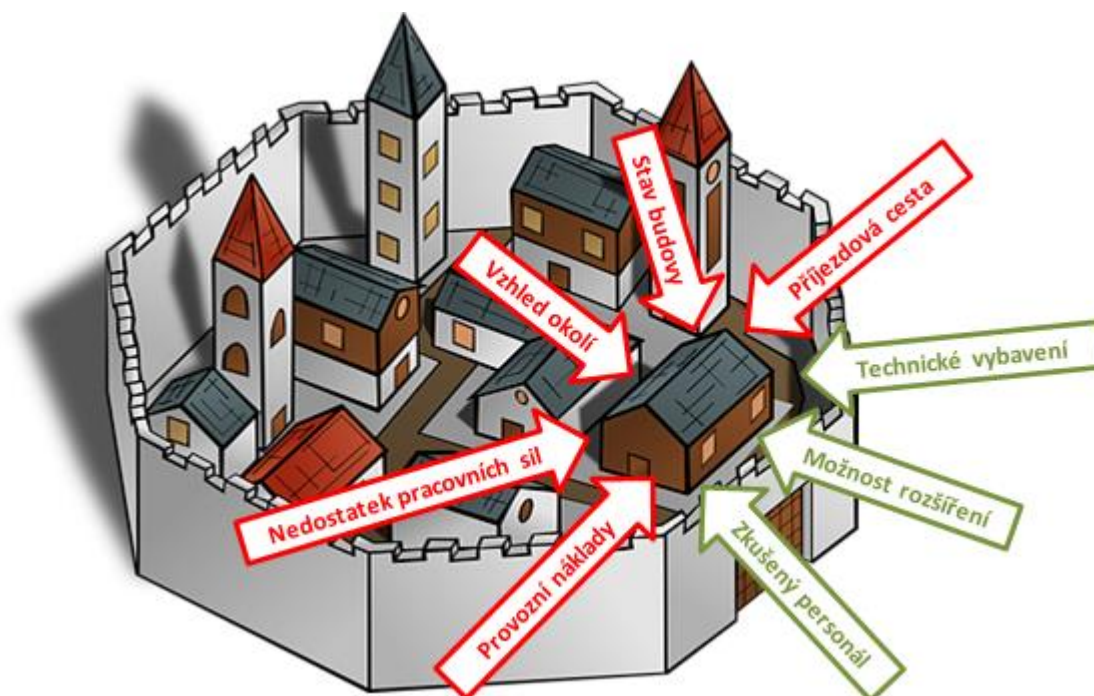
Obr.1 Globální kontext organizace – obvykle je na něj kladena nejmenší váha přitom v globálně propojené (byť přeregulované) ekonomice je známo nekonečně mnoho příkladů, kdy otevření velkého závodu v Číně přivedlo ke krachu řadu výrobců napříč Evropou. To, že něco nelze z pohledu organizace ovlivnit neznamená, že to není součástí jejího kontextu a že by o tom neměla uvažovat.



Obr.2 Kontinentální kontext organizace (mapa z roku 1923 je použita úmyslně, abychom si uvědomili, že ani hranice států nejsou konstantou. Existuje tak dnes řada území a států, která náleží jinému státu nebo jsou samostatná, ale oficiálně (korektně) se musí říkat, že patří někomu jinému. Je to trapné šaškování byrokratů (to už nejsou politici), kteří se neumí postavit změnám čelem, něco takového si vedení úspěšné firmy nemůže dovolit.



Obr.3 Národní kontext organizace – o tom mývají organizace největší povědomí - je to logické, protože se jedná o úroveň, která nás intuitivně nejvíce zajímá a je pro nás většinou nejdůležitější v mnoha směrech, byť se toto úzké propojení snaží EU maximálně možné erodovat prázdnou filosofií „Evropa regionů“.



Obr.4 Místní kontext organizace – zde už se bavíme o prolínání externích a interních aspektů (vysoký poměr zkušeného personálu je jednoznačně interní pozitivní aspekt, stav budovy může být dle okolností pozitivní i negativní aspekt)

Určením aspektů samozřejmě práce nekončí. Určené aspekty je třeba analyzovat, určit míru rizik a příležitostí, stanovit případná nápravná opatření apod. V dalších kapitolách se k tomu ještě dostaneme.

Organizace určila interní a externí aspekty, které jsou pro ni a její zaměření relevantní.

Přehled externích a interních aspektů je uveden v tabulce Registr aspektů níže.

Registr aspektů je v pravidelných intervalech přezkoumáván vrcholovým vedením organizace – minimálně 1x za rok. Vedení vyhodnocuje významnost rizika vycházejícího z aspektu ve dvou kategoriích: mírné a významné. Pro mírné riziko není opatření povinné, pro významné musí být stanoveno opatření pro jeho snížení nebo odstranění.



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
9 z 71

Revize:
1

Poř. č.	Aspekt	Zařazení	Bližší vymezení aspektu	Rizika	Příležitosti	Významnost rizika	Měřitko (ukazatel) pro monitorování aspektu	Ukazatel sleduje a vyhodnocuje	Opatření
1	Stav budovy	IA	fotodokumentace stavu	staré rozvody elektřiny, plynu, topení, vody, chodba a schodiště nevzhledné, osvětlení ve špatném stavu		mírné	Prostoje ve výrobě vinou havarijních oprav	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>možnost částečného zlepšení vlastními silami bez větších nákladů</i>	x	x		
2	Příjezdová cesta	IA	fotodokumentace stavu	problematické návozy materiálu většími auty, složitý nájezd pro dodávky přepravníků zakázek, poškozený nájezd		mírné	1. stížnosti zainteresovaných stran 2. vícenáklady	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>možné parkování přímo v areálu</i>	x	x		
3	Dostupnost pracovních sil na trhu práce	IA	analýza trhu práce	nelze realizovat zakázky snižování nároků na kvalifikaci pracovníků nemožnost využít plně kapacitu výroby nedodržení termínů		mírné	1. průměrná délka obsazování chybějících pozic	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>využití kontaktů stávajících zaměstnanců k získání nových</i>	x	x		
4	Právní předpisy	EA	registr právních požadavků	neznalost požadavků, nesoulad s požadavky pokuty		mírné	1. náklady na odstranění nesouladu, 2. pokuty od státních institucí	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>výhoda před konkurencí včasnou aplikací nových požadavků dobré jméno u zainteresovaných stran</i>	x	x		
5	Politická situace	EA	výsledky voleb, požadavky EU	zvyšování byrokratické zátěže zvyšování daní a poplatků vliv na pracovní trh zvyšování ceny práce		nízké	1. sledovat politickou situaci se zaměřením na podnikatelské prostředí jako celek	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>snížení daní a poplatků snižování ceny práce</i>	x	x		



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
10 z 71

Revize:
1

6	Dostupnost klíčových materiálů	EA	Přehled dodavatelů	nedodržení termínu dodavatelem Nedodržení smluvních termínů dodávek k zákazníkovi Nutnost objednávat ve velkém časovém předstihu vázaní většího objemu financí		mírné	1. nedodržení termínů u zákazníka vlivem pozdě dodaných vstupů 2. zpožděné dodávky od jednotlivých dodavatelů oproti objednávce	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>Alternativní dodavatelé z ČR nebo blízkého okolí konkurenční prostředí mezi dodavateli</i>	x	x		<i>vyhledávat nové dodavatele</i>
7	Vliv konkurence z asijských zemí	EA	průzkumy trhu	nízká cena konkurence vyšší kapacity ztráta zákazníka		mírné	1. počet zakázek od stávajících zákazníků - meziroční vývoj v %	Jednatel	Diverzifikovat portfolio zákazníků - různé cílové skupiny
					<i>Zákaznický servis flexibilita a individuální přístup zaměření na rostoucí skupinu náročných zákazníků</i>	x	x		
8	Dopravní dostupnost	EA	průzkumy trhu	Nemožnost dodávek na určité trhy legislativní omezení vysoké náklady na dodání zboží		nízké	Náklady na dodání zboží do různých destinací - meziroční vývoj	Jednatel	pro následující období není třeba stanovit speciální opatření
					<i>spolupráce s velkoobchody ve vzdálenějších destinacích otevírání nových trhů</i>	x	x		<i>monitorovat trhy ve vybraných zemích</i>

Tab. 1 registr aspektů



4.2 Porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran

Dalším ze základních stavebních kamenů je požadavek, aby organizace určila zainteresované strany relevantní pro její činnost a zároveň i relevantní požadavky těchto zainteresovaných stran. Stejně jako aspekty musí být i zainteresované strany a jejich požadavky ve vhodných intervalech přezkoumávány a monitorovány.

I v případě tohoto požadavku je dobré se důkladně zamyslet a prověřit všechny vstupy a výstupy jednotlivých procesů, aby organizace neskončila pouze u jedné zainteresované strany Finančním úřadu a jeho požadavku platit daně.

Pořádek v ZS a jejich požadavcích pomáhá předcházet konfliktním situacím a vícenákladům. V některých případech může být nedodržování požadavků existenční důsledek.

Nad zainteresovanými stranami se můžeme zamyslet s pomocí následujícího obrázku.



Co chce: **vlastník?** **vedení?** **zákazníci?** **státní dozorové orgány?** **sesterské organizace?**
pracovníci? **město?** **pronajimatel?** **dodavatelé?** **sousedé?**

Obr.5 Určení zainteresovaných stran a jejich relevantních požadavků.



Organizace určila zainteresované strany, které jsou relevantní pro její QMS a jejich relevantní požadavky. Přehled zainteresovaných stran je uveden v tabulce Registr zainteresovaných stran níže. Registr zainteresovaných stran a jejich požadavků je v pravidelných intervalech přezkoumáván vrcholovým vedením organizace – minimálně 1x za rok v rámci MRR.



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
12 z 71

Revize:
1

Poř.č.	Název zainteresované strany	Zařazení	Předpokládané zájmy / požadavky	Význam ZS	Riziko	Příležitost	Měřítko (ukazatel) pro monitoring	Přijatá opatření
1	Zaměstnanci	I	bezpečné podmínky práce, příjemné pracovní prostředí, spravedlivé odměňování, informovanost	Významná	neznalost odborné problematiky; nízká motivace; nedostatek lidských zdrojů	zvýšení kompetencí, motivace	počet pracovních úrazů nemocnost fluktuace	školení BOZP, pravidelné porady se zaměstnanci; stravenky a jiné benefity
2	Pronajímatel	E	nízké investiční náklady zvyšování nájmu	Významná	Havarijní nebo rizikový stav rozvodů tepla, elektřiny. Prostoje vlivem nečekaných oprav.		nájem investice do objektu - firma/pronajímatel	pravidelné setkání s pronajímatelem, písemné oznamování závad a nedostatků
3	Dodavatelé	E	platby předem, pravidelné objednávky, minimální objemy	Významná	téměř monopolní dodavatelé v některých oblastech	alternativní dodavatelé	objem objednávek platební podmínky	vyhledávání alternativních dodavatelů
4	Společnost	E	informovanost, bezpečnost, ochrana životního prostředí	Nevýznamná	Stížnosti obyvatel - parkování, vyšší frekvence dodávek a nákladních automobilů	získání nových kvalifikovaných pracovníků v okolí	Provozní povolení	nejsou třeba žádná opatření
5	Věřitelé	E	platby včas	Nevýznamná	soudní spory		včasnost plateb	nejsou třeba žádná opatření
6	Přímí zákazníci	E	dodržení termínů prvotřídní kvalita	Významná	ztráta zákazníka negativní image	zvýšení počtu zákazníků, získání významného zákazníka, zvýšení podílu na trhu	dodržování termínů, cena, počet reklamací, podíl stálých zákazníků, spokojenost zákazníka	dodržování dodacích podmínek a kvality, individuální způsob komunikace
7	Koneční zákazníci velkoobchodů	E	dodržení termínů prvotřídní kvalita	Významná	ztráta velkoobchodního zákazníka	zvýšení počtu velkoobchodních zákazníků, zvýšení podílu na trhu	počet reklamací	dodržování dodacích podmínek a kvality
8	Kontrolní orgány BOZP a EMS - KHS, ČIŽP, OIPI, HASIČI a další.	E	plnění požadavků právních a jiných předpisů	Významná	zjištění závad-investice nutné, správné řízení, pokuty		počet závad z kontrol, výše pokut a sankcí	pravidelné hodnocení souladu s požadavky právních a jiných předpisů
9	Státní správa a místní správa - FÚ, celní správa, Úřad pro ochranu osobních údajů, ČOI, MÚ Chrast a další.	E	plnění legislativních požadavků	Významná	zjištění závad-investice nutné, správné řízení, pokuty		počet závad z kontrol, výše pokut a sankcí	pravidelné hodnocení souladu s požadavky právních a jiných předpisů

Tab. 2 registr zainteresovaných stran





4.3 Určení rozsahu systému managementu

V této části definujeme oblasti aplikace systému řízení podniku dle ISO 9001:2015. Pro pochopení smyslu této části je nejlepší praktický příklad níže. Nejčastějším vylučovaným prvkem normy je kapitola 8.3 Návrh a vývoj produktů a služeb, důvodem vyloučení obvykle je, že výroba je prováděna výhradně v souladu s dodanou výkresovou dokumentací zákazníka.

- Určení rozsahu z hlediska pracovišť:

Systém managementu kvality se týká všech částí CRAWLER 2 s r.o. v rozsahu uvedeném dále.

- Určení rozsahu z hlediska požadavků ISO 9001:

CRAWLER 2 s r.o. realizuje všechny požadavky normy ISO 9001:2015.

- Určení rozsahu z hlediska procesů:

Viz kapitola 4.4

- Určení rozsahu z hlediska produktů a služeb:

Výroba a prodej oblečení včetně návrhu a vývoje nových produktů.

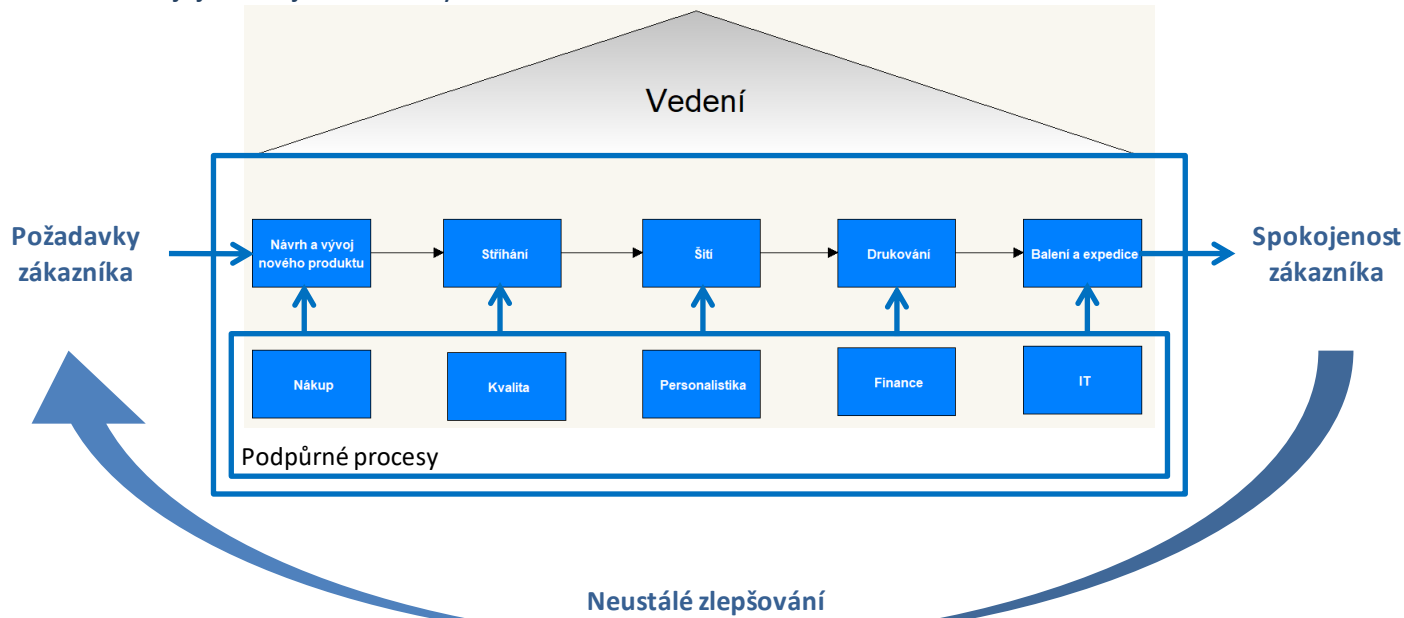
4.4 Systém managementu kvality a jeho procesy

Základem řízení jakékoli firmy je určení jejích procesů, vzájemných vazeb mezi procesy a následně jejich řízení tak aby vytvářeli zamýšlený výstup. Bez toho nelze hovořit o firmě v pravém slova smyslu. Základem této filosofie je axiom, že řídit (určovat žádoucí směr) můžete jenom to, co znáte. S tím úzce souvisí i požadavek na identifikaci a řízení rizik / příležitostí jednotlivých procesů.

Každá i ta nejmenší organizace minimálně intuitivně tuší, co jsou její core (hlavní) procesy, které ji živí. Jsou to všechny procesy, které jsou na přímé linii mezi požadavkem zákazníka a výstupem organizace. Všechny ostatní procesy, které jsou pro realizaci nezbytné, se nazývají podpůrné. Dále je všem jasné, že musí existovat i minimálně (standardně) jeden proces řídicí, který toto vše dává do pohybu.

Jakým způsobem lze o tomto tématu uvažovat opět ukáže příklad naší fiktivní firmy.

Cílem procesně orientovaného systému kvality je identifikace všech procesů, jejich vzájemných vazeb, působení a následně jejich řízení tak aby vytvářeli zamýšlený výstup. Tato kapitola popisuje obecně proces řízení, hlavní a podpůrné procesy v CRAWLER 2 a jejich vzájemné vazby.



Pro každý proces je definován jeden vlastník zodpovídající za jeho řízení. Jednotlivé procesy jsou popsány v dokumentu P1AD004 Procesní mapy pomocí tzv. želvího diagramu. Dokument obsahuje rovněž analýzu rizik a příležitostí pro každý proces.

5 Vůdčí role

5.1 Vůdčí role a závazek

5.1.1. Vedení a závazek pro systém managementu kvality

Vedení organizace má řadu nezastupitelných úkolů v rámci úspěšného řízení (vedení) podniku a právě kapitola 5 se zaměřuje na tzv. Leadership neboli vůdčí roli managementu, což v malých firmách může být klidně 1 člověk (ředitel, jednatel). Norma zde předkládá základní body, které musí každé vedení brát v potaz, pokud chce naplňovat svoji roli v rámci organizace.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 15 z 71	Revize: 1

Kapitola 5.1.1 předkládá obecné teze aplikovatelné na jakoukoli organizaci a je na organizaci, aby zmíněné body aplikovala vhodným (efektivním) způsobem.

Vedení společnosti prokazuje svou vůdčí roli a závazek ke QMS následujícím způsobem:

- přijetím odpovědnosti všech členů vrcholového vedení za efektivnost QMS;
- dodržováním stanovené politiky kvality CRAWLER 2 s.r.o. (pravidelné přezkoumání platnosti v rámci MRR);
- zajištěním, že firemní politika kvality je v rámci organizace komunikována, chápána a aplikována;
- přijetím stanovených podnikových cílů kvality pro CRAWLER 2 s.r.o. (plánování cílů na roční bázi) a jejich průběžná kontrola na poradě vedení, pravidelný monitoring výsledků a rozeslání výsledků emailem na odpovědné osoby, komplexní vyhodnocení v rámci MRR;
- zajištěním integrace požadavků na QMS do podnikových procesů;
- přijetím procesního přístupu a zvažováním rizik;
- zajištěním, že jsou k dispozici zdroje potřebné pro QMS;
- komunikováním o důležitosti efektivního managementu kvality a dosažením shody s požadavky na QMS;
- zajištěním toho, že QMS dosahuje svých zamýšlených výsledků;
- zapojením, nasměrováním a podporováním osob, aby přispívaly k efektivnosti QMS;
- podporou neustálého zlepšování;
- podporováním ostatních relevantních manažerských rolí k prokázání vůdčí úlohy v oblastech, za které odpovídají.

5.1.2. Zaměření na zákazníka

Speciálně vyčleněn je zde bod týkající se odpovědnosti vedení za zaměření na zákazníka, kterého norma stanoví oprávněně jako středobod všeho snažení organizace (on přináší zisk).

Pochopení požadavků zákazníka zde současně doplňuje i pochopení požadavků příslušných právních předpisů, což není vůbec samoúčelné. Existuje řada firem, které se zaměřují na zadání zákazníka, ale zcela nebo částečně ignorují související legislativu, která pro daný produkt existuje, to pak samozřejmě může vést k nižším výrobním nákladům, ale zároveň se organizace vystavuje často likvidačním soudním sporům nebo pokutám ze strany státních orgánů.

Dále je vedení organizace nabádáno k řešení rizik a příležitostí související se shodou produktu a ke zvyšování spokojenosti zákazníka. Pokud toto vedení nerespektuje nebo se k tomu hlásí jen formálně (proklamačně – typicky na webových stránkách „Chceme

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 16 z 71	Revize: 1

být nejlepším dodavatelem v oboru xy; Zákazník je pro nás na prvním místě“) tak dříve nebo později bude z trhu vytlačeno nebo bude jenom přežívat někde na okraji.

Spokojený zákazník je klíčovým prvkem na cestě k dlouhodobé prosperitě CRAWLER 2 s.r.o. Základem politiky společnosti je proto udržet stávající zákazníky a získat nové a to jak ve stávajícím hlavním oboru, jímž je dětské funkční oblečení z Merino vlny, tak i v dalších segmentech trhu s oblečením z funkčním materiálem pro děti i dospělé. Všichni odpovědní pracovníci zajišťují, aby požadavky a očekávání zákazníka byly jednoznačně stanoveny a plněny k maximální spokojenosti zákazníka. Pro CRAWLER 2 to především znamená proces neustálého vyhodnocování a aplikování informací od zákazníků a ostatních zainteresovaných stran, včetně požadavků obecně závazných právních předpisů a norem.

V rámci zaměření na zákazníka a jeho spokojenost se organizace zabývá především následujícími body:

- identifikací potřeb zákazníka;
- zjišťováním a řešením rizik a příležitostí, které mohou ovlivnit shodu produktů a schopnost zvýšit spokojenost zákazníka;
- zaměřením na trvalé poskytování produktů, které plně pokrývají požadavky zákazníka včetně požadavků zákonů a předpisů;
- zaměřením na zvyšování spokojenosti zákazníka ve všech oblastech.

5.2 Politika kvality

Politika ve významu anglického policy můžeme vyložit jako soubor záměrů nebo je to dokument řešící určitá témata např. sociální politika nebo to může být jen soubor opatření jako např. protidrogová politika.

Ve firemním managementu je nejvhodnější první význam, který výstižně charakterizuje tento normou požadovaný dokument. V normě nalezneme několik zpřesňujících podmínek pro tvorbu a fungování politiky v organizaci, jedná se o

- její vhodnost pro strategické zaměření organizace (neboli strategie by se měla v politice odrážet),
- dále by měla být výchozím rámcem pro stanovení cílů (politika je souhrnem podstatného a cíle stanovujeme pro podstatné prvky),
- musí obsahovat závazek plnit příslušné požadavky (legislativa – nic nového)
- závazek neustálého zlepšování (otázka přežití a prosperity organizace).
- Musí být dostupná a udržována jako dokumentovaná informace (klasický řízený dokument)



Politika kvality CRAWLER 2 s.r.o. je strategickým dokumentem, který dlouhodobě vyjadřuje zásadní prvky a pravidla přístupu organizace ke všem zainteresovaným stranám. Je závazným dokumentem pro všechny pracovníky CRAWLER 2 s.r.o. a stanovuje základní rámec jejich chování při realizaci všech procesů.

Firemní politiku kvality vydává jednatel společnosti CRAWLER 2 s.r.o. a poskytuje tím zároveň rámec pro stanovení cílů kvality.

Pracovníci CRAWLER 2 jsou s politikou seznamováni přímým nadřízeným a o tomto seznámení je veden písemný záznam. Politika kvality je dostupná všem zainteresovaným stranám na webových stránkách CRAWLER 2, na disku L:\= Kvalita\02 Quality MS\05 Politika a dále na příslušných vývěsních nástěnkách.

Platnost, vhodnost a aktuálnost Politiky kvality hodnotí jednatel CRAWLER 2 s.r.o. min. 1x ročně.



LOGO

Firemní politika CRAWLER 2 s.r.o.

Dok. č.:
P1AD001Datum:
19.11.18Strana:
1 z 1Revize:
0

Naše vize

Svémi výsledky chceme přispět k obnově úspěšné tradice textilní výroby na území České republiky. Toho dosáhneme především tím, že se zaměříme na spokojenost zákazníků, individuální přístup, staneme se společností, se kterou se budou ostatní na trhu srovnávat, a budeme dodávat, jak jednotlivým konečným zákazníkům, tak významným velkoobchodním prodejcům. Naším cílem je rozvíjet se rychleji než trh, dlouhodobě vytvářet zisk a neustále zlepšovat náš systém řízení.

Naše kvalifikace a praktické schopnosti

Jsme odborníky na výrobu textilních výrobků pro děti i dospělé se zaměřením na kvalitní funkční materiály z přírodních zdrojů.

Náš vztah k zákazníkům

Snažíme se dodávat vysoce kvalitní výrobky, přesně dle dohodnutých specifikací a termínů při neustálém sledování a optimalizaci našich nákladů. Naším cílem je všestranně spokojený věrný zákazník, který dobrovolně na základě pozitivních zkušeností šíří naše dobré jméno dál.

Náš vztah k zaměstnancům

Naši zaměstnanci jsou naší největší firemní hodnotou, a proto jim právem přísluší maximální péče v podobě motivujícího, přátelského a bezpečného pracovního prostředí. Naši zaměstnancům se dostává plné podpory v dalším vzdělávání a profesním růstu.

Společenská zodpovědnost

Plně si uvědomujeme naši odpovědnost vůči svému okolí a respektujeme platnou legislativu státu. Vedeme otevřený dialog s našimi zaměstnanci, obchodními partnery, zákazníky, dodavateli a s veřejností. Přitom spolupracujeme se státními orgány, sdruženími a ostatními institucemi.

BOZP, PO a EMS

Zavazujeme se k dodržování právních a jiných předpisů ochrany životního prostředí, zdraví svých zaměstnanců, bezpečnosti práce, k prevenci a ke kontinuálnímu zlepšování ve všech jmenovaných oblastech. Základem pro dosažení tohoto našeho závazku je: Neustálé vytyčování, vyhodnocování a následné snižování rizik při všech činnostech na všech pracovištích; soustavné vzdělávání a školení zaměstnanců na všech stupních v oblastech bezpečnosti práce a zlepšování životního prostředí; využívání a rozvíjení výrobních metod a procesů, které jsou bezpečné, účinné a k životnímu prostředí šetrné.

V Chrasti dne 19.11.2018

Ing. Josef Novák, jednatel společnosti

P1AD001_JNo_20181119_Firemní politika



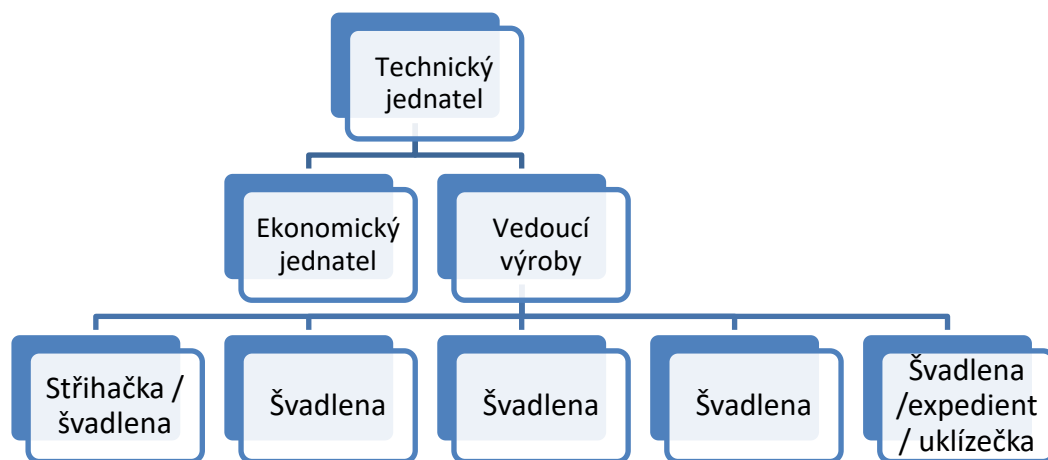
5.3 Role, odpovědnosti a pravomoci

Další klíčovou roli vrcholového vedení postihuje článek 5.3, který stanovuje povinnost určit odpovědnosti a pravomoci pracovníků napříč organizací. Taxativně je zmíněno přidělení odpovědnosti a pravomoci pro

- Zajištění shody QMS s normou (logické pokud chceme udržet nějaký standard)
- Zajištění, že procesy poskytují zamýšlené výstupy (opět nic složitého, zkrátka, když je někdo zodpovědný za výrobu 100ks něčeho týdně, musí kromě odpovědnosti za nezdar mít rovněž (rozhodovací, podpisové, personální...) pravomoci, které mu umožní cíl splnit).
- Předkládání zpráv o výkonnosti QMS a příležitostech ke zlepšení vrcholovému vedení (více v 10.1)
- Podpora zaměření na zákazníka v celé organizaci (zbytečná duplicita, to vyplývá z ostatního)
- Zajištění integrity QMS při plánování a realizaci jeho změn (souvisí logicky s první odrážkou, změny nemohou dostat systém do nesouladu s normou)

Vedení společnosti CRAWLER 2 s.r.o. stanovuje funkce a jejich vzájemné vztahy, včetně jejich povinností, pravomocí a zastupitelnosti. Organizační schéma znázorňuje přehledně základní organizaci firmy. Odpovědnosti a pravomoci jsou stanoveny Příručkou kvality a podrobně definovány v popisech pracovních pozic.

Vedení CRAWLER 2 s.r.o. určilo technického jednatele jako pracovníka, který má pravomoci ke koordinování procesů QMS. Odpovídá za vedení a udržování QMS v souladu s normou ISO 9001:2015 a za integritu veškerých systémových změn. Odpovídá za aktuálnost příručky kvality CRAWLER 2. Přípravuje a shromažďuje dílčí podklady pro MRR, které pak předkládá a prezentuje vedení firmy.



	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 20 z 71	Revize: 1

6 Plánování

6.1 Opatření zaměřená na rizika a příležitosti

6.1.1. Proces analýzy rizika

V kapitole 6 se částečně vracíme s požadavky k již zpracovaným kapitolám 4.1 a 4.2, kde jsme si ukázali, jak vypracovat interní a externí aspekty a jak určit své zainteresované strany. Kapitola normy 6.1.1 nám předepisuje, abychom určili rizika a příležitosti, která je třeba v těchto souvislostech řešit. Při pohledu do tab. 1 a tab. 2 vidíme, jakým způsobem lze tento požadavek přehledně a bez nutnosti tvorby dalších dokumentů splnit.

Přestože kapitola plánování je trochu nelogicky jakoby zúžená jen na aspekty a zainteresované strany z kapitol 4.1 a 4.2, je třeba pochopit implicitní požadavek na určení rizik a příležitostí i pro tzv. provozní rizika, neboli neuvažovat jen v rovině skupinového požadavku zákazníka na kvalitu, ale vzít každý prvek, který výslednou kvalitu ovlivňuje. Z toho jednoznačně vyplývá, že analyzovat rizika a příležitosti je třeba v rámci všech činností (procesů) a jakým způsobem (je nekonečně variant) k tomuto přistupujeme, bychom měli minimálně v taxativní rovině shrnout i v naší příručce.

Pozor na zbytečnou složitost, malé a střední podniky si vystačí s jednoduchými, ale účinnými metodami řízení rizik. Metody musí odpovídat složitosti organizace a jejích procesů, pracovníci musí metody umět používat a rozumět jejím přínosům.

Při plánování QMS společnost bere v potaz externí a interní aspekty (viz kap. 4.1) a relevantní požadavky všech zainteresovaných stran (viz kap. 4.2). Na jejich základě určuje rizika a příležitosti, které je potřeba řešit s cíem:

- zajistit, že QMS může dosáhnout svých zamýšlených výsledků;
- zabránit nežádoucím účinkům nebo snížit jejich účinek;
- posílit se požadované účinky
- dosáhnout neustálého zlepšování.

Nástroje pro analýzy rizik:

- Zjednodušená analýza rizik – součást procesní mapy P1AD004
- Přehled rizik, příležitostí a opatření v rámci procesu přezkoumání zakázky – součást formuláře Prověření požadavku zákazníka P2DF001
- FMEA procesu výroby pro sériovou produkci

Analýza rizik se zaměřuje na shodu produktu a celého QMS. Je to vždy týmová činnost pracovníků z jednotlivých relevantních (pro daný projekt/proces) oddělení společnosti.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 21 z 71	Revize: 1

6.1.2. Opatření pro řešení těchto rizik a příležitostí

Jednoduchá kapitola, která požaduje, abychom pro identifikovaná rizika a příležitosti plánovali opatření pro řešení a určili způsob

- jak tato opatření implementujeme do QMS (např. opatření o zavedení 100% kontroly závitů na výrobku XY se objeví v kontrolním plánu nebo návodce pro výstupní kontrolu výrobku XY)
- hodnocení efektivnosti těchto opatření (stanovíme si časový odstup pro vyhodnocení efektivity, účinně lze sledovat pomocí 8D reportů – viz příručka Metody kvality)

Naprosto zásadní je v této podkapitole zdánlivě banální teze, že přijatá opatření musí být úměrná potenciálnímu dopadu na shodu produktů a služeb. Je to věta, kterou by v upravené verzi měli aplikovat především zákonodárci v momentě, když opět plevlí právní řád dalšími a dalšími vyhláškami, nařízeními a zákony (pro všechny), aby odstranili zcela marginální defekty nebo teoretická rizika týkající se maximálně desítek ppm obyvatelstva.

Rozhodování na základě porovnání costs x benefits se musí stát manažerským denním chlebem, pokud chce být organizace dlouhodobě finančně úspěšná, není možné se pro všechny případy trojitě jistit vynaložením neúměrných nákladů na každé nepravděpodobné nebo nevýznamné riziko.

Poznámka nad rámec: Mimochodem toto je velmi častým paradoxem nesmyslných unijních dotací, kdy problém (nazvěme ho) „A“ by firma/obec/kraj vlastními silami vyřešila za 500 000 Kč, místo toho si najme dotačního poradce, který jim za 100 000 Kč po půl roce vyběhá dotaci ve výši 1 000 000 Kč s 20% spoluúčastí, řešení je stejné, ale půl milionu se vypaří ve zbytečných nadstavbových požadavcích, na billboardy, kde se dočteme, že to spolufinancuje EU (jako by EU produkovala nějaký zisk, který může rozdávat) a firmu/obec/kraj celá legrace vyjde i s poradcem a spoluúčastí na 300 000 Kč. Oni tedy ušetří 200 000 Kč, zbytečný poradce zbohatne o nezasloužených 100 000 Kč a my všichni ostatní jsme okradeni o vyhozených 700 000 Kč.



Na základě výstupů z analýzy rizik musí odpovědní pracovníci naplánovat a zavést opatření pro řešení rizik do relevantních procesů QMS. Opatření přijatá pro řešení rizik a příležitostí musí být úměrná potenciálnímu dopadu na shodu produktů. Cílem analýzy rizik je počáteční rizika eliminovat nebo snížit na úroveň zbytkového (akceptovatelného) rizika. Vzhledem k tomu, že rizika i příležitosti se s časem mohou změnit, jsou odpovědní pracovníci (vlastníci procesů, vedoucí projektů) povinni rizika přezkoumávat ve vhodných intervalech (minimálně jednou ročně).

Možnosti řešení rizik a příležitostí:

- vyhnout se rizikům
- přijmout riziko, aby se využila příležitost
- odstranit zdroj rizika

- změnit pravděpodobnost nebo následky
- sdílet riziko
- zachovat riziko odpovědným rozhodnutím

Opatření ke snížení rizik mohou být spojena s náklady, proto rozhodnutí o přijetí konkrétního opatření musí vycházet z porovnání costs x benefits.



6.2 Cíle kvality a plánování k jejich dosažení

Další z klíčových požadavků normy je stanovení cílů. Každé lidské konání je provázeno nějakým cílem, byť existují teoretické pojmy jako bezcílné potulování apod., ale i tyto mají implicitní cíle jako například potřeba klidu, urovnání si myšlenek, odpočinku smyslů apod.

Cíly je třeba se zabývat velmi pečlivě a vybrat jich raději méně, ale o to důkladněji se jimi zabývat z hlediska toho:

- co se v rámci dosažení cíle bude dělat (rozpad na dílčí úkony);
- jaké zdroje budou požadovány (finance, čas pracovníků, prostoje);
- kdo bude odpovědný (vždy musí být určen jen jeden pracovník);
- kdy to bude dokončeno (realistické, ale ambiciózní datum);
- jak se budou hodnotit výsledky (musí být dopředu jasné co je success a co failure).

Cíle z hlediska normy 9001:2015 musí mít také určité atributy, které jsou vypořádány na obrázku níže.



Obr.6 Atributy podnikového cíle kapitola 6.2



Technický jednatel CRAWLER 2 s.r.o. stanovuje podnikové cíle jednou ročně (tzv. One page business plan), tyto cíle musí být:

- konzistentní s politikou kvality;
- měřitelné;
- relevantní pro shodu produktů a zvýšení spokojenosti zákazníka;
- monitorovány;
- komunikovány;
- aktualizovány, pokud je to potřeba.

Pro každý podnikový cíl musí odpovědná osoba (určená vedením společnosti) stanovit plán pro splnění cíle - tzn. rozpad podnikového cíle na jednotlivé dílčí cíle, jejichž splnění vede k dosažení podnikového cíle – toto musí být dokumentováno tak, že je zřejmé:

- co se bude dělat;
- jaké zdroje budou požadovány;
- kdo bude odpovědný;
- kdy to bude dokončeno;
- jak se budou hodnotit výsledky.

S podnikovými cíli jsou vždy písemně seznámeni všichni pracovníci CRAWLER 2 a případní agenturní pracovníci.

Plnění podnikových cílů tvoří podklad pro MRR.



logo

Podnikové cíle CRAWLER 2 s.r.o.
Platné pro rok 2019Dok. č.:
P1BD008Datum:
19.11.18Strana:
1 z 2Revize:
0

Oblast	Výroba	Jednotka	Cíl
Děti	Prodejní cena / náklady* – Body	[%]	20
Děti	Prodejní cena / náklady* – Kamaše	[%]	20
Děti	Prodejní cena / náklady* – Overall	[%]	20
Děti	Prodejní cena / náklady* – Kukla	[%]	30
Muži	Prodejní cena / náklady* – trička	[%]	30
Ženy	Prodejní cena / náklady* – trička	[%]	30
Ženy	Prodejní cena / náklady* – legíny	[%]	20
Ženy	Prodejní cena / náklady* – top	[%]	20
CRAWLER	Maximální počet režijních hodin	[%]	15 / 15

Oblast	Kvalita	Jednotka	Cíl
Děti	Maximální počet reklamací dětské	[%]	1
muži/ženy	Maximální počet reklamací muži/ženy	[%]	1
Děti	Náklady na externí reklamace dětské	[ppm CZK]	2000
muži/ženy	Náklady na externí reklamace muži/ženy	[ppm CZK]	500
CRAWLER	Vady v materiálu	[%]	0,3

Oblast	Hospodářský výsledek	Jednotka	Cíl
CRAWLER	Zisk dle plánu 2019	[%]	100

Oblast	Personál	Jednotka	Cíl
CRAWLER	Nemocnost	[%]	5

Oblast	BOZP	Jednotka	Cíl
CRAWLER	Počet pracovních úrazů s neschopností	[Počet/odprac. hod.]	0
CRAWLER	Počet dní pracovní neschopnosti	[Počet/odprac. hod.]	0
CRAWLER	Automatické osvětlení při příchodu ke schodišti	[ks]	1
CRAWLER	Automatické osvětlení při vstupu do areálu	[ks]	1

Oblast	EMS	Jednotka	Cíl
CRAWLER	Školení zaměstnanců z oblasti EMS	[ks]	1

* = (prodejní cena/náklady*100)-100

** = ((náklady na externí reklamace)/obrat)*1000000

V Chrastí dne **19.11.2018**
Ing. Josef Novák – Jednatel



Praktická příručka ISO 9001-2015

Dok. č.:
P1AS001

Datum:
25.03.19

Strana:
25 z 71

Revize:
1

Cíl	Co se bude dělat	Zdroje	Odpovědný	Dokončeno	Jak hodnotit
Prodejní cena / náklady* – Body	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novák J.	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)-100
Prodejní cena / náklady* – Kamaše	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novák J.	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – Overall	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novák J.	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – Kukla	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novák J.	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – trička M	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novotná	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – trička Ž	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novotná	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – legíny	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novotná	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Prodejní cena / náklady* – top	P2BS001; P4BS001	P2BS001; P4BS001	Novotná	31.12.2019	*= (prodejní cena/náklady*100)
Maximální počet režijních hodin	P4BS001	P4BS001	Novotná	31.12.2019	Tabulka L:\= Planování\01 Hodiny
Maximální počet reklamací dětské	P2BS001; P6CS001	P2BS001; P6CS001	Novák J.	31.12.2019	Tabulka L:\= Kvalita\03 Reklamáce
Maximální počet reklamací muži/ženy	P2BS001; P6CS001	P2BS001; P6CS001	Novák J.	31.12.2019	Tabulka L:\= Kvalita\03 Reklamáce
Náklady na externí reklamace dětské	P6CS002	P6CS002	Novotná	31.12.2019	**=((náklady na externí reklamace)/obrat)*1000000 L:\= Kvalita\05 Statistika\05 Náklady na jakost [KPI]
Náklady na externí reklamace muži/ženy	P6CS002	P6CS002	Novotná	31.12.2019	**=((náklady na externí reklamace)/obrat)*1000000 L:\= Kvalita\05 Statistika\05 Náklady na jakost [KPI]
Vady v materiálu	P6CS002; P3CS001	P6CS002; P3CS001	Novák J.	31.12.2019	L:\= Kvalita\05 Statistika\01 Hodnocení sigma sváření L:\= Kvalita\05 Statistika\09 SIX SIGMA podniku
Zisk dle plánu 2019	Zprávy ekonomického jednatele	Zprávy ekonomického jednatele	Novotná	31.12.2019	Závěrečná zpráva ekonomického jednatele
Nemocnost	P7AS004	P7AS004	Novotná	31.12.2019	Grafické zpracování v MNG review z podkladů HR
Počet pracovních úrazů s neschopností	P1DS001	PDS001	Novotná	31.12.2019	L:\= BOZP\05 Statistika\01 Úrazy
Počet dní pracovní neschopnosti	P1DS001	PDS001	Novotná	31.12.2019	L:\= BOZP\05 Statistika\02 Práce neschopnost
Automatické osvětlení při příchodu ke schodišti	P1DS001	PDS001	Novotná	30.06.2019	Foto z realizace v MRR
Automatické osvětlení při vstupu do areálu	P1DS001	PDS001	Novotná	30.06.2019	Foto z realizace v MRR
Školení zaměstnanců z oblasti EMS	P1ES001	P1ES001	Novotná	30.06.2019	Prezenční listina se 100% zaměstnanců



	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 26 z 71	Revize: 1

6.3 Plánování změn

Pokud identifikujeme potřebu změny QMS (důvodů je nekonečně mnoho) je nutné předem zvážit následující podmínky:

- účel změny a všechny možné následky (je změna nezbytná?, co všechno v rámci organizace změna ovlivní? – analýza costs x benefits);
- integritu OMS (nebude změnou narušen soulad QMS s ISO 9001:2015?);
- dostupnost zdrojů (jsou k dispozici zdroje – finance, lidi, technologie, čas – pro realizaci změny?);
- rozdělení nebo přerozdělení odpovědností a pravomocí (jak změna ovlivní stávající odpovědnosti a pravomoci?).

Druhým krokem je samotná realizace změny, která musí být provedena plánovaným způsobem, tak aby se zabránilo nežádoucím dopadům a naopak se naplnily cíle změny. Ideálním postupem se jeví:

- Určit odpovědného pracovníka pro implementaci změny
- určit rizika a příležitosti změny
- stanovit ovlivněné zainteresované strany
- stanovit časový plán (harmonogram)
- stanovit způsob komunikace změny se zainteresovanými stranami
- monitorovat průběh
- vyhodnotit provedenou změnu – zpráva na poradě vedení, setkání se zaměstnanci, web, nástěnky.

V případě, že vznikne potřeba změny QMS (především v případech, které mohou ohrozit provoz nebo dílčí procesy – např. nové technologie, kooperace procesů, změna dodavatele klíčových dílů, zásadní personální změny apod.) provádí se změna plánovaným a systematickým způsobem. Organizace přitom vždy zvažuje:

- účel změny a všechny možné následky;
- integritu OMS;
- dostupnost zdrojů;
- rozdělení nebo přerozdělení odpovědností a pravomocí.

Plánovaná změna je vždy projednávána na poradě vedení, má přiděleného koordinátora (osoba odpovědná vedení) a následně jsou stanoveny jednotlivé etapy změny včetně odpovědností, termínů a případných dílčích úkolů nebo opatření. Odpovědný pracovník vedení musí ve spolupráci se stanoveným týmem:

- určit rizika a příležitosti změny
- stanovit ovlivněné zainteresované strany
- stanovit časový plán (harmonogram)
- stanovit způsob komunikace změny se zainteresovanými stranami
- monitorovat průběh
- vyhodnotit provedenou změnu – zpráva na poradě vedení



7 Podpora

7.1 Zdroje

7.1.1. Obecně

Pro splnění podnikatelských cílů se organizace neobejde bez tkzv. zdrojů, tento všeobecně koncipovaný pojem zahrnuje jakékoli potřeby pro řádné fungování procesů.

Potřebné zdroje musí organizace identifikovat, což provádí ideálně prostřednictvím klasického želvího diagramu v mapě procesů více v kap. 4.4, tyto identifikované potřeby je třeba porovnat s kvalifikovaně stanovenou stávající situací a rozdíl řešit.

Klasickým příkladem je, že nestíhám něco vyrábět, chybějící zdroj zde může být chybějící pracovník nebo stroj, rychlejší stroj, kvalitnější vstupní surovina, novější měřidlo apod.



Vedení společnosti identifikuje a zajišťuje zdroje pro naplnění cílů v oblasti QMS, jeho dalšího zlepšování a zvyšování spokojenosti zákazníků jako základního prostředku pro dlouhodobý rozvoj společnosti.

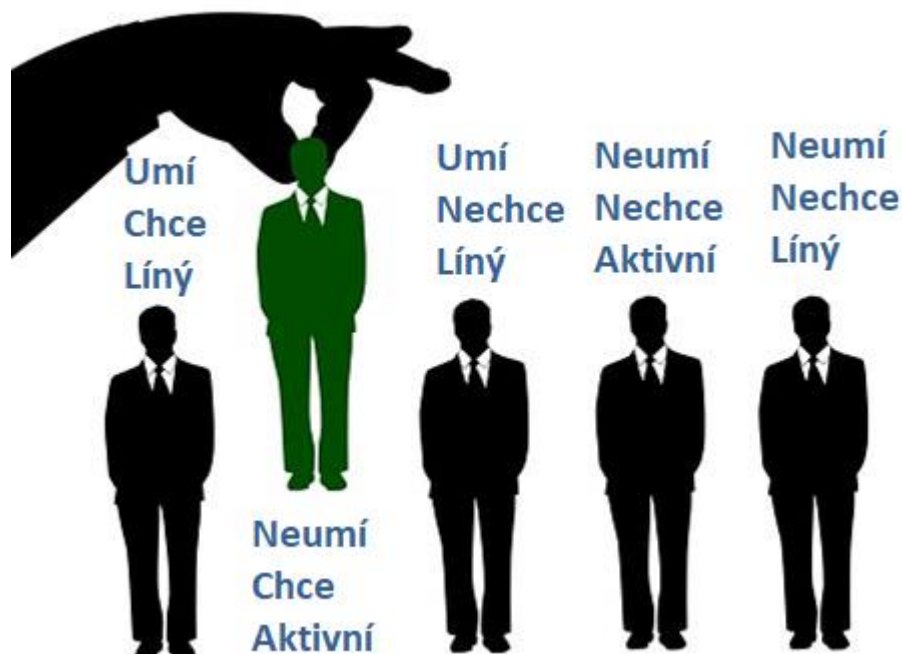
Mezi tyto zdroje patří především finanční zdroje, kvalifikovaní pracovníci, infrastruktura, pracovní prostředí, informace nutné pro fungování a další vývoj společnosti a případné zdroje od externích poskytovatelů.



7.1.2. Lidé

Lidské zdroje (=kvalifikovaný nebo kvalifikovatelný zaměstnanec) nabývají paradoxně v době vysoké automatizace stále větší důležitosti. Může za to řada faktorů, jednak

- špatná úroveň absolventů ve většině oborů (tragická úroveň maturantů, kteří nerozumí ani procentům, nemají abstraktní slovní zásobu apod.),
- zcela odlišná skladba typu absolventů od hospodářských potřeb země (plné filosofické fakulty, jejichž absolventy zaměstná v oboru pouze sama fakulta, ekonomické fakulty, ze kterých se rekrutují prodavačky (sales manager) v lepších obchodech),
- dále zaměření ekonomiky na montovny, kde se absolventi nevypracují v odborníky a nenaučí se řešit jiné než standardizované situace (operátoři výroby, seřizovači, nástrojáři (toolmaker)),
- neochota mladých ročníků tvrdě pracovat (a pokračovat v celoživotním vzdělávání v rámci zaměstnání),
- aktivní podpora ze strany státu v bezúčelném prodlužování studia (chybí školné, všemožné výhody pro studenty – jízdné za 25% apod.).



Obr.7 Vybírejte vždy zaměstnance v kombinaci chce se učit novým věcem a je aktivní (umět nemusí), všechny ostatní kombinace jsou vám k ničemu

Zaměstnanci provádějící práce ovlivňující shodu produktu, musí být kompetentní, patřičně vzdělání a musí mít relevantní dovedností a zkušenosti pro výkon práce.

Společnost zajišťuje odpovídající lidské zdroje. Pro zvyšování způsobilosti pracovníků se provádí interní a externí školení a příprava pracovníků přímo na pracovišti pod dohledem zkušeného kolegy.

Přezkoumávání dostupnosti lidských zdrojů je v odpovědnosti vedoucích pracovníků a provádí se minimálně v rámci Přezkoumání požadavku zákazníka v protokolu P2DF001.

Pro prokazování předepsaných požadavků slouží popis pracovního místa (formulář P7AF005), kde jsou kvalifikační požadavky vypsány a Kvalifikační matice (L:\= Kvalita\13 Školení\PLÁN ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ), kde je přehled všech pracovníků CRAWLER 2 a všech provedených školení a pracovně lékařských prohlídek včetně jejich platnosti. Zastupování jednotlivých pozic je uvedeno v popisu pracovního místa a přehledně v matici zastupování dostupné na L:\= Personalni\02 Personální informace\Matice zastupování.

Personální záznamy vede a archivuje v osobních spisech vlastník procesu Personál.

7.1.3. Infrastruktura

Požadavek na infrastrukturu zahrnuje zajištění potřebného strojního vybavení, měřidel (7.1.5), výrobních a administrativních prostor, softwaru, manipulačních a přepravních zařízení, komunikačních zařízení atd.

Vedení organizace identifikuje, zajišťuje a udržuje vybavení, které potřebuje pro dosažení shody produktu. Potřeby opět identifikovat ideálně prostřednictvím želvího diagramu v mapě procesů (více v kap. 4.4). Dále je třeba zajistit tok informací od zaměstnanců k odpovědné osobě o potřebě nového zařízení, údržby, opravy apod.



Obr.8 Pokládejte si otázky – jak velké ventilátory potřebuju, kolik jich potřebuju, jsou na ně náhradní díly, servisuje je někdo, máme návod, jaká je preventivní údržba, jaké jsou hodinové náklady provozu, je zajištěna bezpečnost zaměstnanců, jaké jsou fyzikální vlivy na okolí, plním související legislativní požadavky...?

Jednotliví pracovníci předkládají svému nadřízenému požadavky na vybavení pracoviště. Odsouhlasené požadavky jsou nadřízeným pracovníkem buď objednány pomocí formuláře HPM (P5CF002) nebo v případě překročení ceny dle dokumentu Podpisové vzory (P1BF001) předloženy Technickému jednateli společnosti ke zvážení.

Údržba zařízení se řídí stanovenými plány pro jednotlivé typy zařízení, záznamy jsou protokolovány a archivovány v knihách zařízení a v kartách zařízení včetně všech revizí, oprav a jiných servisních zásahů. Běžná základní kontrola a údržba stroje je prováděna přímo obsluhou zařízení. Více o údržbě ve směrnících P4DS002 a P4DS003 a L:\= Údržba.

Doprava a veškerá manipulace s materiálem a výrobky se řídí příslušnými legislativními předpisy, interními předpisy BOZP a manipulačními plány.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 30 z 71	Revize: 1

7.1.4. Prostředí pro fungování procesů

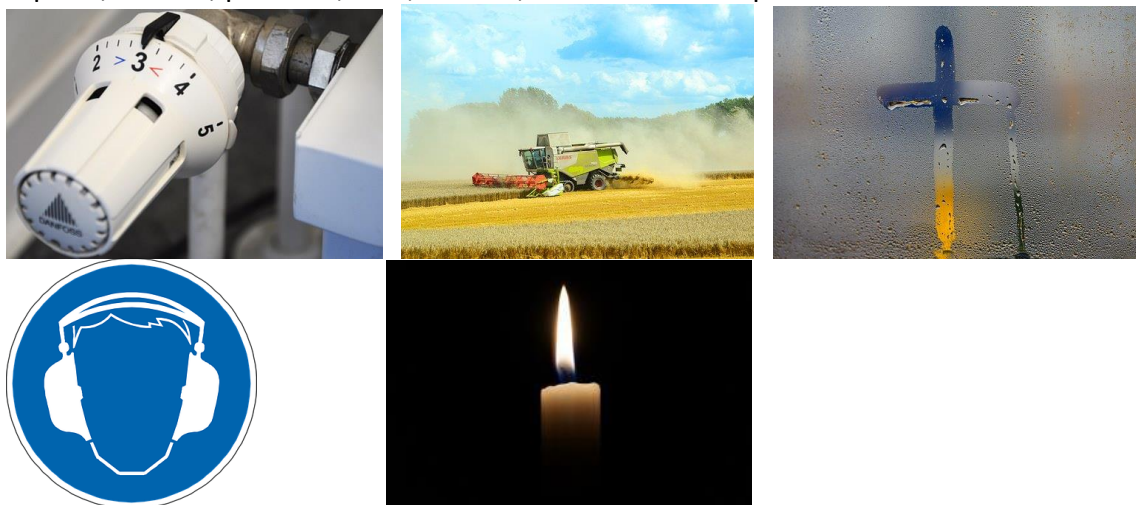
Pod tímto požadavkem si můžeme představit dva základní typy faktorů

- Sociální faktory – týkají se pouze pracovníků a zahrnují věci jako nekonfliktní prostředí na pracovišti, pocit uspokojení z práce apod.



Obr.9 Vždy zvažujte Costs x Benefits – spokojenost něco stojí, ale je možné na ní hodně vydělat

- Fyzikální faktory – týkají se jak pracovníků, tak strojního vybavení a zahrnují nejčastěji teplotu, vlhkost, prašnost, hluk, vibrace, dostatek světla apod.



Obr.10 Řada zaměstnanců si už uvědomuje, jak velkou část života tráví v zaměstnání a chtějí se v něm cítit, co možná nejpohodlněji, nicméně v tomto bodě hrají zásadní roli legislativní požadavky



Za zabezpečení vhodných pracovních podmínek pro prováděné práce zodpovídají všichni vedoucí pracovníci ve spolupráci s vedením společnosti.

Fyzikální podmínky na pracovišti byly vedením společnosti posouzeny v administrativních prostorách s ohledem na ergonomii, teplotu a osvětlení, ve výrobních prostorách s ohledem na teplotu, prašnost, hluk, osvětlení apod.

Změny a úpravy prostředí jsou prováděny především na základě

- legislativních požadavků,
- zkušeností a požadavků dotčených pracovníků,
- doporučení dozorových orgánů,
- finančních možností.

Tam, kde to povaha činnosti vyžaduje, je pracovní prostředí monitorováno a řízeno – v současných podmínkách se jedná o celý výrobně administrativní provoz.

Za zabezpečení pořádku na pracovišti odpovídá každý pracovník.



7.1.5. Zdroje pro monitorování a měření

Pro řadu firem používajících měřidla pro určení shody produktů nebo monitorování parametrů procesů poměrně složitá problematika, kterou raději přehazují na externí kalibrační laboratoře a v řadě případů zbytečně vyhazují nemalé peníze anebo na druhé straně tyto souvislosti zcela ignorují a vystačí si se zakoupením „nějakých“ měřidel.

Základní pravidla, která platí pro jakoukoli firmu, jsou následující:

- Měřidlo musí být vhodné pro danou aplikaci (neboli musí poskytovat spolehlivé výsledky, s vhodnou přesností, rozsahem apod.)
- Měřidla musí být udržována, aby se zajistila jejich stálá vhodnost pro daný účel (to jsou právě ty pravidelné kalibrace, ověření, interní kalibrace apod.)
- Organizace musí uchovávat záznamy o vhodnosti měřidel (klasicky seznam měřidel s hypertextovými odkazy na kalibrační protokoly, karty měřidla apod.)
- Je-li to určeno jako nezbytné musí zaměstnanci být schopni rozpoznat kalibrační stav měřidla (označení metru známkou s vyražením měsíce a roku příští kalibrace/ověření)



Obr.11 Zamyslete se důkladně nad všemi měřidly a monitorovacími a měřicími zařízeními (často jsou i integrované ve strojích) napříč procesy, zda splňují výše požadované atributy

Pozor: každá i ta nejmenší organizace by se měla zamyslet nad tím, zda nemá stanovená měřidla (dle zákona o metrologii), nejedná se totiž pouze o měřidla v obchodním styku a častou chybou řady firem je používání např. neověřeného alkoholtesteru pro kontrolu a postih zaměstnanců, což bezpečně způsobí prohru jakéhokoli soudního sporu.

Vedení společnosti určilo odpovědnou osobu za evidenci a práci s měřidly. Za tuto činnost je odpovědný Ekonomický jednatel. Vedení dále zajišťuje zdroje pro měření a monitorování v souladu s relevantními požadavky všech zainteresovaných stran.

Záznamy jsou udržovány prostřednictvím Seznamu měřidel uloženému na L:\= Kvalita\05 Metrologie

Detailně je oblast řešena v Metrologickém řádu P4DS001.

7.1.6. Znalosti organizace

Jeden z méně uchopitelných požadavků, který je však velmi chytrý a jeho pochopení může být klíčem k dlouhodobé prosperitě firmy.

Řada firem s potýká s fluktuací zaměstnanců, tento jev ať už má jakékoli příčiny nemusí být vždycky negativní, ale stává se silně negativním v situaci, kdy přijde nový zaměstnanec a firma mu není schopna systematicky sdělit (formou školení, pracovních, kontrolních postupů, červených bodů, FMEY atd.) na co si má dát pozor, kde jsou úskalí dané operace, jaké byly na jeho pracovišti x let zpátky reklamace apod.

Pokud organizace dokola opakuje s novým zaměstnancem stejné procesní chyby, nevyhýbá se stejným závadám ve vztahu k ZS, neaktualizuje pracovní a kontrolní postupy na základě zkušeností se svými produkty, reklamací, auditů, inspekci apod., pak taková firma samozřejmě nemůže být úspěšná a bezesporu ani nedodrжуje ustanovení kapitoly 7.1.6.

Znalosti je třeba tak jako ostatní zdroje prověřovat neboť nelze vzít zakázku v situaci, kdy nevím jakým způsobem (technicky) ji mohu splnit.



Obr.12 Samotné množství znalostí nemusí být pro úspěch dostačující, stejně tak významná je i systematická práce se znalostmi (třídění, dostupnost) a jejich přetavení do řízení podniku

Organizace určuje znalosti potřebné pro řízení jednotlivých procesů a zachování shody s požadavky na produkty. Tyto znalosti jsou zajištěny interními (zkušenosti z výroby, zkušenosti z obdobných projektů, katalogy interních vad, projekty kontinuálního zlepšování apod.) anebo externími zdroji (normy, přístupy na specializované weby, znalosti od zákazníků, zkušenosti z externích reklamací, školení, konference apod.). Znalosti a zkušenosti jsou součástí především pracovních postupů a kontrolních postupů a formulářů.

Prověření dostupnosti potřebných znalostí je nedílnou součástí Prověření požadavku zákazníka (P2DF001).

7.2 Kompetence

Firma musí určit potřebné kompetence zaměstnanců, ale pozor i dodavatelů, tak aby tito mohli efektivně pracovat v rámci QMS. Zajištění kompetencí se standardně řeší

- Vzděláním zaměstnanců / kvalifikací dodavatelů
- Školením zaměstnanců / auditů dodavatelů
- Zkušenostmi zaměstnanců / programy rozvoje dodavatelů.

O kompetencích je třeba uchovávat dokumentované informace – záznamy v kartě zaměstnance, zápisy z auditů, prezenční listiny apod.



Obr.13 Přehled kompetencí všech zaměstnanců je nezbytná podmínka flexibility, plnohodnotného zastupování, snižování prostoje a stability procesů

Organizace určuje potřebné kompetence osob (včetně dodavatelů – více ve směrnici Hodnocení dodavatelů P5AS001) provádějících práce ovlivňující shodu s požadavky na produkty. Zajišťuje, aby tyto osoby byly kompetentní na základě vhodného vzdělání, výcviku a zkušeností. Je-li to potřeba, přijímá opatření pro získání potřebné kompetence a hodnotí efektivnost přijatých opatření. Požadavky na zvyšování kvalifikace předkládají vedoucí pracovníci ke schválení vedení společnosti.

Prověření dostupnosti potřebných kompetencí je nedílnou součástí Prověření požadavku zákazníka (P2DF001).

Záznamy o kompetencích jsou uloženy v pracovní složce zaměstnanců a přehledně v Kvalifikační matici na L:\= Kvalita\13 Školení\PLÁN ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ.

7.3 Povědomí

Zaměstnanci si musí být vědomi 4 základních souvislostí mezi nimi a firmou

- Politika – jaká je politika firmy, jaké jsou její dlouhodobé strategické vize
- Podnikové cíle – viz. 6.2
- Svém přínosu k efektivnosti QMS stejně jako ke zlepšování jeho výkonnosti – největší kámen úrazu je apatie drtivé většiny zaměstnanců, kteří jsou zcela bez zájmu o firemní dění a dělí svůj den na povinných 8 hodin v práci a zbytek dne. Tuto lhostejnost lze, ale soustavným tlakem na zapojování zaměstnanců do dění ve firmě potlačit nebo alespoň redukovat na únosnou míru. Dobrým prostředkem jsou interaktivní školení a pravidelné neformální schůzky se zaměstnanci.
- Dopadech při nesplnění požadavků QMS – zaměstnanci musí dostávat pravidelnou zpětnou vazbu, tak aby viděli, že jejich činnost má zásadní vliv na fungování firmy (kvalita, finance, spokojenost zákazníka atd.).



Obr.14 Povědomí o základních souvislostech musí mít opravdu všichni zaměstnanci, nikoho nevynechávejte s tím, že pro něj to je zbytečná informace

Osoby, které pracují pro CRAWLER 2 s.r.o., musí mít povědomí o

- Politice kvality;
- Podnikových cílích;
- Svém přínosu k efektivnosti QMS stejně jako ke zlepšování jeho výkonnosti;
- Dopadech při nesplnění požadavků QMS.

Z tohoto důvodu vedení společnosti pořádá pravidelné porady vedení, setkání se zaměstnanci, školení zaměstnanců a vytváří a udržuje efektivní interní komunikační systém.

7.4 Komunikace

Stručný a přehledný požadavek, který má v závislosti na charakteru organizace řadu podob. Norma určuje požadavek na stanovení potřebné interní a externí komunikace včetně toho,

- O čem se má komunikovat;
- kdy se má komunikovat;
- s kým se má komunikovat;
- jak se má komunikovat.
- Kdo má komunikovat



Obr.15 Informace mají mít k dispozici všichni, kteří s ní mají co dočinění, nebudte líní nebo přehnaně opatrní a neposílejte každou informaci zbytečně celému mail listu, snižujete tím váhu informací na úroveň pouhého komunikačního šumu a opravdu důležitá informace se v něm pak snadno ztratí



CRAWLER2 s.r.o. určuje v rámci směrnic jednotlivých procesů způsoby interní a externí komunikace týkající se QMS včetně toho:

- O čem se má komunikovat;
- kdy se má komunikovat;
- s kým se má komunikovat;
- jak se má komunikovat.
- Kdo má komunikovat

Interní komunikace:

Zásadní informace jsou předávány na poradách vedení, které řídí technický jednatel – viz Zápisy z porad. Potřebnou interní komunikaci v rámci jednotlivých procesů zajišťují jednotliví vlastníci procesů. Hlavními nástroji interní komunikace jsou především sdílený disk, informační systém, e-mail, telefon a nástěnky na všech pracovištích.

Externí komunikace:

Zásadní informace jsou předávány pomocí internetové stránky www.manazer-kvality.webs.com a přímé komunikace odpovědných pracovníků se zákazníky (vedoucí výroby), dodavateli (ekonomický jednatel) a jinými zainteresovanými stranami (např. kontrolní a dozorové orgány apod. – ekonomický jednatel).

7.5 Dokumentované informace

7.5.1. Obecně

Obecně dělá řada malých firem zásadní chybu buď tím, že téměř žádnou procesní dokumentaci nemá a pak se diví, že vše co jen trochu vybočí z běžného režimu, řeší těžkou operativou a může počítat jen ztráty, druhá chyba je doménou, jak malých tak středních podniků, které si nechají implementovat složitý přepapírovaný „systém“ od externích poradců, kteří svůj předpřipravený balíček nesmyslů přepisem názvu firmy roubojí na jakoukoli organizaci. Takovýto nesystém je samozřejmě zcela nefunkční a symbolizuje prosté selhání vedoucích pracovníků, které se tito obvykle snaží svádět na zbytečné papírování požadované normou.

Přitom opak je pravdou – norma sama požaduje minimum povinných dokumentů (dokumentovaná informace) a to ještě jsou dokumenty, které byt třeba jinak pojaté nebo pojmenované musí mít jakákoliv zdravě uvažující firma automaticky.

Bod 7.5.1 říká: musíte mít dokumenty požadované jako povinné a dále ty dokumenty, které si sami určíte jako nezbytné pro efektivní fungování.



CRAWLER2 s.r.o. používá následující typy dokumentovaných informací:

A) Strategické dokumenty z oblasti kvality:

- Politika kvality – viz 5.2
- Podnikové cíle – viz 6.2

B) Řídící dokumentace QMS:

Dokumentace 1. úrovně:

- Příručka kvality CRAWLER 2, která popisuje komplexně QMS závodu Chrast.

Dokumentace 2. úrovně:

- Směrnice, které popisují fungování jednotlivých procesů a oddělení, musí být v souladu s dokumentací 1. úrovně. Minimálně 1x ročně musí vlastník procesu prověřit platnost a aktuálnost všech směrnic spadajících pod jeho odpovědnost.
- Příkazy jednatele.

Dokumentace 3. úrovně: Stanovuje způsoby provádění činností v rámci jednotlivých procesů. Musí být vždy v souladu s dokumentací 2. úrovně a je jejím rozpracováním do potřebných podrobností.

- technická dokumentace
- technologická dokumentace
- kontrolní dokumentace
- pracovní postupy
- formuláře

C) Externí dokumentace:

Dokumentace, která se ve firmě nevytváří, ale je jí ovlivňována.

Organizace respektive jednotlivá oddělení provádí pravidelná hodnocení souladu s právními a ostatními předpisy, ke kterým jsme se přihlásili a které se na nás vztahují. K dispozici následující zdroje:

- Databáze změn v legislativě formou placeného přístupu na server esipa.cz
- Úřední věstník EU
- Přehled nově vydaných a aktualizovaných norem (ČSN online)
- Přístup ke všem technickým normám na unMZ.cz (ČSN online)
- Smluvní právník
- Externí poradci v oblasti EMS
- Externí poradci v oblasti BOZP, PO

- Dokumentace zákazníka.

D) Záznamy:

Dokumenty, které prokazují shodu s požadavky QMS v naší společnosti.



7.5.2. Vytváření a aktualizace dokumentovaných informací

Kromě obsahu dokumentu musí firma řešit i

- vhodnou identifikaci a popis – referenční číslo, datum vytvoření, revizní stav, autor atd. (vše vpravo v záhlaví příručky)
- vhodný formát (jazyk, A3, zalaminovat) a média (papír, elektronicky)
- přezkoumání a schválení z hlediska vhodnosti a přiměřenosti (kdo (rozkazatelně) prověří)



Při vytváření a aktualizaci dokumentovaných informací organizace zajišťuje:

- vhodnou identifikaci a popis
- vhodný formát a média
- přezkoumání a schválení z hlediska vhodnosti a přiměřenosti

Detailně je oblast řešena ve směrnici Řízení dokumentace P6AS001



7.5.3. Řízení dokumentovaných informací

Klasické požadavky na řízené dokumenty jsou logické a přehledné:

- Musí být dostupné v místě potřeby (např. pracovní postup musí být na pracovišti nikoliv na nástěnce u vchodu)
- Přiměřeně chráněny proti nevhodnému použití (např. postup pro výrobu produktu „čokosušenka 123“ musí být označen viditelně názvem „čokosušenka 123“)
- Vyřešen přístup, distribuce, vyhledávání (kdo bude mít přístup, jak se k uživateli dostane, kde si ho mohou uživatelé vyhledat)
- Místo ukládání (sít, šanon)
- Řízení změn (kdo může provést, jak se pozná nový revizní stav, kdo schválí, kdo uvolní, jak se změny dostanou k uživateli)
- Likvidace (co se stane s dokumenty, které pozbydou platnost)



Dokumenty požadované pro QMS jsou řízeny:

- Je schvalována jejich správnost před jejich vydáním;
- Je stanoven způsob provádění změn dokumentace;
- Je zajištěno, aby platné kopie příslušných dokumentů byly dostupné v místě jejich používání
- Je zajišťováno, aby dokumenty byly čitelné, snadno identifikovatelné a dohledatelné;



- Je zajišťováno, aby dokumenty externího původu byly identifikovány a jejich distribuce řízena;
- Je stanoven postup pro zabránění nezamýšlenému používání zastaralých dokumentů a pro používání vhodné identifikace, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovány;
- Záznamy jsou vedeny v potřebném rozsahu a přiměřeně charakteru činností prováděných v organizaci;
- Všechny záznamy obsahují identifikační údaje k jejich jednoznačnému přiřazení.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Řízení dokumentace P6AS001 a Spisový a skartační řád P6AS002.



8 Provozování

8.1 Plánování a řízení provozu

Plánováním a řízením procesů se dostáváme od podpůrných procesů k samotnému jádru podnikatelské činnosti organizace. Plánování se nesmí ztotožňovat s krátkodobým operativním (=na poslední chvíli) plánováním, tak jak to řada malých firem a živnostníků každodenně předvádí svým zákazníkům.

Zde hovoříme o komplexním plánování a řízení procesů z kapitoly 4.4, které v sobě zahrnuje následující body:

- Určit požadavky na produkty a služby – stanovujeme samozřejmě v předvýrobní fázi (vlastnosti, hodnoty)
- Stanovení kritérií pro procesy – viz procesní mapa 4.4
- Stanovení kritérií pro přejímání produktů a služeb – stanovujeme samozřejmě opět v předvýrobní fázi (tolerance, soulad s normou, smluvní hodnota, použité měřidlo, v jaké fázi proběhne kontrola, kvalifikace personálu atd.)
- Samotné kapacitní plánování je v závislosti na druhu organizace postavené na hodinách, na množství určité jednotky (určované úzkým hrdlem procesu) nebo na jiném pro organizaci vhodným a smysluplným faktorem.

Klíčovým bodem, který řada organizací podceňuje nebo zcela ignoruje jako zbytečné papírování, je monitorování plánu a jeho pravidelná (ne jenom na začátku a na konci projektu) validace, která má za cíl včas zachytit negativní trendy a tlačit organizaci k dosažení plánovaných cílů.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 40 z 71	Revize: 1

CRAWLER	Fertigungsplan / Výrobní plán	Dok. č.: P4AF003	Datum: 30.11.2018
		strana: 1 z 1	Rev.: 1

Kunde / Zázazník: anna ananasová Praha 1 Celetná 1000 531 00
Produkt / Výrobek: Tričko
Material / SAP: 12111

Bestellf. MMJ/200	Dokumentation gekkirt	Auftrag/Best. lgrung	Position	Stück Nr.:	Auftrag. SAG	Technische Vorbereitung	Material- Bestellung	Material- Anlieferung	Einbaufreie Rohguss	Einbaufreie Laufplatte	Einbaufreie Kabelführung	Zuschritt	Zusammenb. zu	Schweißen	Zusammenb. zu	Schweißen	Mechanische Bearbeitung Rohguss	Mechanische Bearbeitung Guss- Träger	Vormontage	Strahlen	Lackierung	Endmontage	Abschne. Kunde	Finaldokumentation	Liefertermin
Číslo objednávky	Dodání dokumentace	Převzetí objednávky	Posice kusu	Číslo kusu	Základní SAG	Technická příprava	Objednání materiálu	Dodání materiálu	Nakupované díly - Hra	Nakupované díly - AL	Nakupované díly - KF	Přířez	Seřazení „B“	Svařování „B“	Seřazení „C“	Svařování „C“	Mechanická opracování Hra	Mechanická opracování B- díl	Dokončení ASEI	Tryskání	Náhr	Konečná montáž	Přijímka zákazníkem	Předání dokumentace	Termín expedice
4300448124	KW42/18	KW43/18	0010/01	MG	ZAS758	KW43/18	KW44	KW50	KW51	KW02	KW02	KW51/18	KW02	KW02	KW02	KW02	KW02	KW02	KW03	KW03	KW03	KW04		KW04	KW04
4300448124	KW42/18	KW43/18	0010/02	MG	ZAS759	KW43/18	KW44	KW50	KW51	KW02	KW02	KW51/18	KW02	KW03	KW02	KW03	KW03	KW03	KW03	KW04	KW04		KW04	KW04	
4300457610	KW51/18	KW51/18	0010/01	MG	ZAS836	KW02	KW51	KW04/19	KW09	KW10	KW08	KW05	KW07	KW08	KW07	KW08	KW09	KW09	KW09	KW09	KW10	KW10		KW12	KW12
4300457610	KW51/18	KW51/18	0010/02	MG	ZAS837	KW02	KW51	KW04/19	KW09	KW10	KW08	KW05	KW07	KW08	KW07	KW08	KW09	KW09	KW09	KW09	KW10	KW10		KW12	KW12
4300457618	KW51/18	KW51/18	0010/01	MG	ZAS838	KW02	KW51	KW04/19	KW10	KW10	KW08	KW06	KW08	KW09	KW08	KW09	KW10	KW10	KW10	KW11	KW11	KW11		KW12	KW12
4300457618	KW51/18	KW51/18	0010/02	MG	ZAS839	KW02	KW51	KW04/19	KW10	KW10	KW08	KW06	KW08	KW09	KW08	KW09	KW10	KW10	KW10	KW11	KW11	KW11		KW12	KW12
4300457620	KW51/18	KW51/18	0010/01	MG	ZAS840	KW02	KW51	KW05/19	KW11	KW10	KW08	KW07	KW09	KW10	KW09	KW10	KW11	KW11	KW11	KW11	KW12	KW12		KW12	KW12
4300457620	KW51/18	KW51/18	0010/02	MG	ZAS841	KW02	KW51	KW05/19	KW11	KW10	KW08	KW07	KW09	KW10	KW09	KW10	KW11	KW11	KW11	KW12	KW12	KW12		KW12	KW12
4300457622	KW51/18	KW51/18	0010/01	MG	ZAS842	KW02	KW51	KW05/19	KW12	KW12	KW10	KW08	KW10	KW11	KW10	KW11	KW12	KW12	KW12	KW12	KW13	KW13		KW14	KW14
4300457622	KW51/18	KW51/18	0010/02	MG	ZAS843	KW02	KW51	KW05/19	KW12	KW12	KW10	KW08	KW10	KW11	KW10	KW11	KW12	KW12	KW12	KW12	KW13	KW13		KW15	KW15
4300457625	KW51/18	KW51/18	0010/01	MG	ZAS844	KW02	KW51	KW06/19	KW13	KW12	KW10	KW09	KW11	KW12	KW11	KW12	KW13	KW13	KW13	KW14	KW14	KW14		KW15	KW15
4300457625	KW51/18	KW51/18	0010/02	MG	ZAS845	KW02	KW51	KW06/19	KW13	KW12	KW10	KW09	KW11	KW12	KW11	KW12	KW13	KW13	KW13	KW14	KW14	KW14		KW15	KW15
4300458235	KW51/18	KW51/18	0010/01	TY	ZAS846	KW04	KW51	KW06/19	KW19	KW18	KW18	KW14	KW17	KW18	KW17	KW18	odpadá	KW19	KW19	KW20	KW20	KW21		KW21	KW21
4300458235	KW51/18	KW51/18	0010/02	TY	ZAS847	KW04	KW51	KW06/19	KW19	KW18	KW18	KW14	KW17	KW18	KW17	KW18	odpadá	KW19	KW19	KW20	KW20	KW21		KW21	KW21

Obr.16 Kvalitní (přehledný, intuitivní) plán poskytuje vedení užitečné informace pro řízení provozu. Řada firem dnes zapojuje užitečné IT technologie jako čárové kódy apod., které generují automaticky aktuální stav, jejich použití však je často přeceňováno a s miliony výstupů stejně nikdo nepracuje a pro reálné plánování se obvykle použije jakýsi extrakt z různých bezvýznamných tabulek. Firmě tak zůstanou miliónové investice bez průkazného efektu.

Plánování společnosti probíhá v těchto základních formách:

- Přehled objednávek
- Přehled dodávek materiálu
- Plán a stav rozpracované výroby

Detailně je oblast řešena ve směrnici Vedení projektů P2BS001 a Řízení výroby P4BS001.

8.2 Určování požadavků na produkty a služby

8.2.1. Komunikace se zákazníkem

Zde stručně popíšeme způsob vytváření komunikačního rozhraní mezi zákazníkem a organizací. Je vhodné určit odpovědnou osobu, která udržuje aktuální kontakty na potřebná oddělení zákazníka a tyto informace umístit na dostupném místě. U malých a středních firem bývá toto velmi nekomplikované a obvykle se jedná o one-one komunikaci, ale zvláště v tomto případě se nesmí zapomínat na oboustrannou plnohodnotnou zastupitelnost.



Obr.17 Kvalitní komunikace se zákazníkem je stále větším kamenem úrazu u řady firem bez rozdílu velikosti. Dbejte proto na to, abyste svým zákazníkům rychle a individuálně odpovídali (pokud možno k jejich spokojenosti). Doba automatických odpovědí už je dávno pryč, budování individuálního vztahu se zákazníkem zmenšuje (v řadě odvětví zásadně) jeho nutkání hledat alternativní dodavatele. Pokud se vaše komunikace se zákazníkem omezuje pouze na 2 kroky znázorněné na obrázku, tak se pravděpodobně připravujete o důležitou konkurenční výhodu.

Komunikace se zákazníkem probíhá obvykle především emailem, telefonem a v případě lokálních zákazníků často i osobním jednáním. Kontaktní adresy a spojení na zodpovědné osoby u zákazníka a v CRAWLER 2 je uváděno ve smlouvách nebo v případě nákupů přes e-shop je ze strany CRAWLER 2 k dispozici na webových stránkách a zákazník své kontakty vyplňuje v rámci objednávkového formuláře.

Za jednání s velkoobchody je odpovědný ekonomický jednatel, za jednání s konečnými zákazníky je odpovědný vedoucí výroby. Mezi oběma pracovníky je plná zastupitelnost.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Vedení projektů P2BS001 a Směrnice prověření požadavků zákazníka P2DS002.

8.2.2. Určování požadavků týkajících se produktů a služeb

- Organizace si ve vlastním zájmu musí udělat přehled požadavků na zakázku a to nejenom těch vyspecifikovaných zákazníkem v objednávce, ale i jiných nezbytných souvisejících požadavků (např. číslování výrobků, zpětná sledovatelnost, záznamy vyplývající ze systémových kvalifikací organizace). U řady malých zákazníků se často firmy setkávají s neúplným zadáním požadavků (u prodeje koncovým uživatelům – laikům, je to pochopitelně standardní situace), které je třeba vhodně doplnit a mění-li se tímto doplněním některá z charakteristik výsledného produktu, je bezpodmínečně nutné písemné odsouhlasení ze strany zákazníka.
- Dále musí organizace určit legislativní požadavky, které se na produkt vztahují. Tyto požadavky jdou v řadě případů zcela mimo uvažování zákazníka, ale sankcionován je za

jejich nedodržení výrobce. Bohužel zde často pro organizace vznikají zbytečné vícenáklady objednáváním externích poradců, kteří využívají obav firem z přemrštěných pokut od dozorových orgánů. Profesionální firma si požadavky na vlastní produkty dokáže zajistit sama a bezplatně a velmi často se tak paradoxně vyhne problémům, protože řada poradců ve snaze vydělat si co nejvíce fušuje do všech možných oborů, aniž by jejich orientace a znalosti odpovídaly hodinové sazbě.



Obr.18 Než si objednáte nějakého externího poradce (neboli vyhodíte peníze oknem), zamyslete se nad zlatým výrokem prezidenta Václava Klause: „Václav Klaus je jediný politik, který radí svým poradcům.”

- A v neposlední řadě musí organizace prověřit své schopnosti dané požadavky na produkt splnit – toto řada neprofesionálů redukuje pouze na strojní vybavení a zcela ignoruje vše ostatní od kvalifikace firmy, zkušenosti personálu, dostupných zdrojů, doby dodání až po kapacitní plánování atd.

Organizace zajišťuje:

- Určení zákaznických požadavků na produkt včetně požadavků, které organizace považuje za nezbytné
- Určení relevantních požadavků české i cizí legislativy a technických norem;
- že má schopnost splnit stanovené požadavky na produkt, který dodává.

Detailně je oblast řešena ve Směrnici prověření požadavků zákazníka P2DS002.

8.2.3. Přezkoumání požadavků na produkty a služby

Tato kapitola převádí do praxe a rozvádí kapitolu 8.2.2. Norma je zde jasná a stačí se důsledně řídit vyznačenými body.

- požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků týkajících se činností při dodání a po dodání (typicky instalace na místě dodání, způsob přepravy, potřebná školení uživatelů, poskytnuté informace, záruční podmínky);
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zákazníkem specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo (zde můžeme uvést bezpočet konkrétních příkladů typu: zákazník, který si objedná jídlo, nemusí hlásit číšníkovi, že si ho přeje donést teplé);
- požadavky zákonů a předpisů, které platí pro produkt;
- požadavky na smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků (musí být oboustranně nepochybnitelně vyjasněno např. dodatek smlouvy, přiložený datovaný email se změnami apod.).
- Relevantní požadavky vyjádřené relevantními zainteresovanými stranami.

Záznamy z přezkoumání je třeba důsledně archivovat.



Obr.19 Přezkoumání požadavků zákazníka je jedna z oblíbených věcí, na které se organizace snaží ušetřit čas a provádějí ho buď formálně, nebo vůbec. Zvláště opakovaná výroba podobných produktů pro obdobné zákazníky svádí k přezkoumávání typu „je to furt stejné, jedeme dál“, které může pro organizaci skončit velkým fiaskem. Mediálně oblíbeným příkladem jsou stavební firmy provádějící dopravní stavby.

Organizace podle potřeby přezkoumává:

- požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků týkajících se činností při dodání a po dodání;
- požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro zákazníkem specifikované nebo zamýšlené použití, je-li známo;
- požadavky zákonů a předpisů, které platí pro produkt;
- požadavky na smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků.

- Relevantní požadavky vyjádřené relevantními zainteresovanými stranami.

Záznamy o přezkoumání jsou archivovány vedoucím výroby / ekonomickým jednatelem odpovědným za danou zakázku.

Detailně je oblast řešena ve Směrnici prověření požadavků zákazníka P2DS002.



8.2.4. Změny požadavků na produkt a službu

V tomto článku navazujeme na stanovení komunikačních kanálů primárně mezi zákazníkem a organizací. Veškeré změny musí být jednoznačně zapracovány mezi stávající požadavky a zajištěna jejich realizace od dohodnutého termínu. Změny musí být archivovány stejným způsobem jako původní objednávka.

Standardně tedy můžeme tento podproces popsat následovně: zákazník změnil barvu výrobku, informace se nastaveným informačním tokem dostala e-mailem odpovědné osobě organizace, které provede změnu ve výrobním plánu (uvažuje se, že je-li změna nabízena např. přes e-shop, je tedy proveditelná a není potřeba další kolo prověření požadavku zákazníka). Jiná situace nastane, pokud změna zahrnuje například jinou povrchovou úpravu (např. z lakování na žárové zinkování) nebo se mění jakost materiálu (např. jiný typ oceli), v takových případech je třeba uvažovat řadu faktorů, které je třeba prověřit týmově a nové prověření požadavku zákazníka je nezbytné.

Dále je třeba vzít v potaz, že změny požadavků na produkt nemusí být vždy od zákazníka, ale mohou pocházet od relevantních zainteresovaných stran – klasickým příkladem je změna v legislativě.



Obr.20 Požadavky zákazníka včetně jejich často opakovaných změn je třeba ve vlastním zájmu přezkoumávat. Firmy často z obavy ze ztráty zákazníka raději kývnou na cokoli, byť vědí, že to nejsou schopni splnit. Je jasné, že pokud jsou k takovýmto krokům nuceni opakovaně, je většinou něco špatně už v samotném podnikatelském záměru organizace, byť si neschopní pracovníci rádi namlouvají něco o hloupých zákaznících, kteří neví, že to nejde. Nebo si snad myslíte, že dodávat banány plněné klobásou je nemožné?

V případě, že se změní požadavky na produkty a služby, musí pověřený pracovník organizace zajistit, že se upraví relevantní dokumentované informace – především výrobní plán zakázek, příbalové informace apod. a že příslušní pracovníci vezmou změněné požadavky na vědomí.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Vedení projektů P2BS001 a Směrnice prověření požadavků zákazníka P2DS002. Technické změny výrobků jsou vedeny vedoucím výroby v Databázi změn na L:\= Technický usek\02 Konstrukce.

8.3 Návrh a vývoj

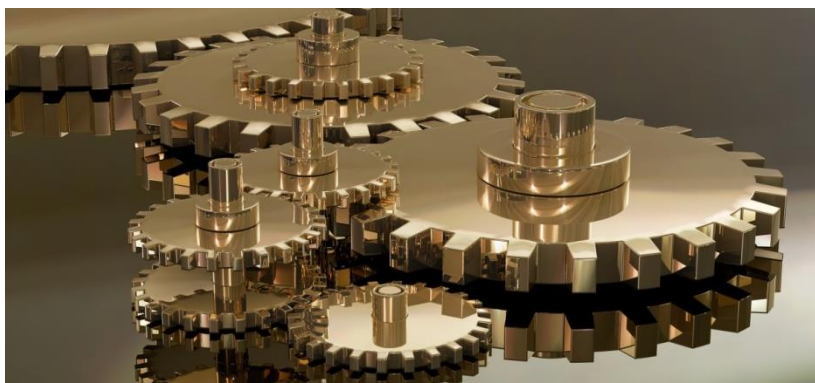
Neaplikuje se

8.4 Kontrola externě poskytovaných produktů a služeb

8.4.1. Obecně

Externě poskytovanými produkty a službami se myslí jakékoli výrobky od subdodavatelů, ale stejně tak úklidové služby, ostraha, lakování, přeprava zboží apod. poskytované externí firmou. Mohou to být rovněž dnes velmi oblíbené služby poskytované externí firmou přímo konečnému zákazníkovi, ale pod hlavičkou (dobrým jménem) organizace. Své subdodavatele musí mít organizace pod kontrolou, aby se vyhnula např. výpadkům dodávek (které mohou mít dopad na konečného zákazníka, prostoje ve výrobě apod.) a poskytováním nekvalitních služeb (které mohou negativně pociťovat např. zaměstnanci nebo koneční zákazníci).

Všeobecně to můžeme vyjádřit tak, že poskytované produkty a služby musí být ve shodě s požadavky (ty se mohou generovat z našich interních potřeb stejně jako od konečného zákazníka nebo ostatních ZS).



Obr.21 Externího poskytovatele procesu si můžete představit jako jedno z ozubených kol vaší organizace, externího poskytovatele produktu jako zdroj energie pro pohon koleček a externího poskytovatele služeb jako olej promazávající stykové plochy. Už chápete proč je důležité je řídit ?

Crawler určuje způsoby řízení externě zajišťovaných procesů, produktů a služeb v následujících případech:

- produkty a služby zajišťované externími poskytovateli jsou určeny pro začlenění do vlastních produktů – veškeré subdodávky materiálů
- proces nebo část procesu zajišťována externím poskytovatelem – především potisk látek, úklidové služby

V příslušných směrnících jsou stanovena kritéria pro výběr a hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat produkty nebo služby v souladu s požadavky organizace.

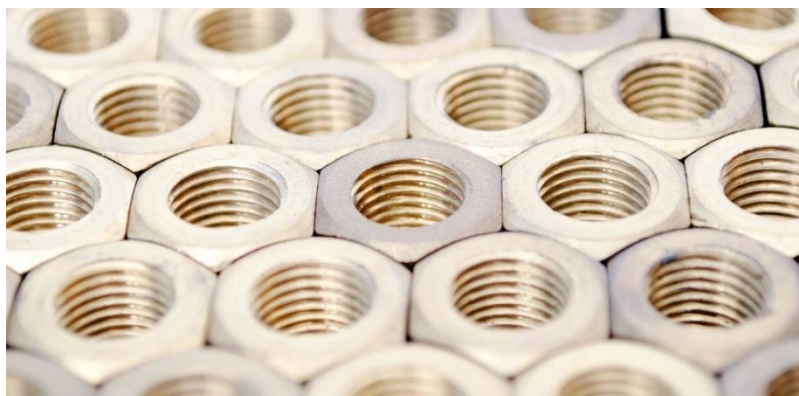
Detailně je oblast řešena ve směrnici Hodnocení dodavatelů P5AS001 a Audity P6BS001.

8.4.2. Typ a rozsah řízení externího poskytování

Při volbě způsobu jakým externího poskytovatele řídit je třeba zohlednit důležitost poskytované služby/produktu a možné dopady při neplnění. Neboli nebudu auditovat firmu, která mi zajišťuje jednou za 14 dní odvoz odpadu, stačí sledovat, že odpad skutečně odváží a naopak budu auditovat subdodavatele s největší chybovostí dodávek klíčové komponenty pro můj výrobek nebo poskytovanou službu (pokud ho rovnou nevyměním).

Pro dohled a řízení lze dle okolností použít např.

- vstupní přejímku dílců (dle přejímacího plánu, statistickou přejímku (Ac, Re)),
- procesní kontroly (dle seznamu zkontroluju provedení všech úkonů – např. úklid),
- audity dodavatelů (viz ISO 19011),
- zpětnou vazbu zákazníků (zjišťovanou v rámci monitorování spokojenosti zákazníka),
- zpětnou vazbu zaměstnanců (hodnotící pohovory, schránka důvěry apod.)



Obr.22 Řídit všechny dodavatele pouze na základě bytí jen statistických přejímek bývá časově i finančně náročné a efektivita nemusí být valná. Využijte i dalších možností a soustřeďte se v duchu Paretova principu na 20% nejsofistikovanějších dodavatelů neboli nealokujte zdroje, tam kde to nedává jasný smysl – costs x benefits.



CRAWLER 2 stanovuje v této oblasti především:

- Způsob řízení aplikovaný na klíčové dodavatele služeb a produktů (stanoveno obvykle relevantní směrnici nebo výstupem z Prověření požadavku zákazníka nebo interním požadavkem vedení)
- Způsob řízení aplikovaný u dodávaného produktu, procesu nebo služby (stanoveno obvykle v MPP (manufacturing process plan) nebo relevantní kontrolní návodce nebo výstupem z Prověření požadavku zákazníka nebo interním požadavkem vedení). Platí pouze pro produkty a služby ovlivňující významně shodu finálního výrobku.

Při určování typu a rozsahu kontrol, které se používají při externím zajišťování procesů, produktů a služeb, společnost CRAWLER 2 bere v úvahu:

- možný dopad externě zajišťovaných procesů, produktů a služeb na schopnost firmy plnit požadavky zákazníků, požadavky legislativy a jiné relevantní požadavky zainteresovaných stran;
- efektivnost kontrolních a řídicích činností používaných dodavatelem.

Způsob řízení dodavatele je uveden v tabulce Seznam dodavatelů.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Nakupování P5CS001, Hodnocení dodavatelů P5AS001, a Audity P6BS001.

8.4.3. Informace pro externí poskytovatele

Informace pro dodavatele musí být ve stručnosti jednoznačné a kompletní. Organizace by měla před odesláním požadavků zkontrolovat obě zmíněné vlastnosti. Ze strany dodavatele by měla být objednávka vždy potvrzena a nejasnosti důsledně objasněny před realizací zakázky.

Informace by měly obsahovat i dohodnuté způsoby kontrol (obzvláště u statistických přejímek apod.) v organizaci případně je velmi vhodné vyznačení kritických parametrů – CTQ (critical to quality), CTS (critical to safety). Nutné je rovněž předepsat požadovanou výstupní dokumentaci případně je-li to relevantní i způsob zpracování, metody, certifikace personálu, způsob komunikace apod.



Obr.23 Dodavatel nemá křišťálovou kouli a pokud jsou některé parametry z vašeho zadání opravdu kritické pro dosažení shody nebo vyhnutí se vyřazení dílce nebo velkým vícenákladům nebo ohrožení bezpečnosti, tak mu je ve vlastním zájmu sdělte. Informace typu „všechno je důležité / udělej to dle výkresu“ je laciný alibismus a ne budování vzájemně prospěšných dodavatelsko-odběratelských vztahů, jak nás učí norma. Stejně tak je škodlivé předepisování řádově přísnějších tolerancí než je reálně třeba, které vede buď k vědomému porušování zadání nebo k nákladům na nad-kvalitu, kterou nikdo (myšleno konečný zákazník) nepožaduje.

Vstupní informace pro osobu odpovědnou za nákup jsou zpracovány vedoucím výroby v souladu se směrnicí Činnosti technického úseku P3AS001. Proces nakupování se řídí směrnicí Nakupování P5CS001.

Při určování rozsahu kontroly produktu se přihlíží k:

- charakteru produktu;
- zda se jedná o dlouhodobého prověřeného dodavatele;
- zda se jedná o dodavatele, u kterého se vyskytly závažné reklamace;
- zda se jedná o nového dodavatele nebo dodavatele, který měl v dodávkách delší pauzu.

Standardní rozsahy kontrol jsou definovány v příslušné návodce pro kontrolu daného typu zboží.

Produkty, u kterých byla zjištěna neshoda, jsou skladovány odděleně na vyznačených místech.

Vzhledem k našim zkušenostem s přísnými požadavky našich zákazníků upřednostňujeme (je-li to možné a účelné) prověřené dodavatele a snažíme se budovat dlouhodobé obchodní vztahy.

8.5 Výroba a poskytování služeb

8.5.1. Řízení výroby a poskytování služeb

Jednoduše řečeno cílem tohoto odstavce je dovést organizaci k vytvoření způsobu řízení výroby produktu nebo řízeného poskytování služby s důrazem na zajištění požadovaných výstupů = přání zákazníka (ZS) a minimalizaci nákladů (zde kladu důraz já).

Organizace musí vzít v úvahu celý cyklus výroby/poskytování služby – tzn. včetně činností po dodání (instalace, zaškolení, reklamace, záruční opravy...) a zahrnout aplikovatelné požadavky následujících bodů:

- Dostupnost dokumentovaných informací pro charakteristiku produktu/slужby – nejedná se o vyčerpávající sled banálních informací pro každého operátora, ale o dostupnost specifických informací pro dosažení shody
- Určit potřeby pro monitorování a měření (viz 7.1.5)
- Určit účelné způsoby monitorování (viz 7.1.5)
- Určit potřeby z hlediska infrastruktury a prostředí (viz. 7.1.3; 7.1.4)
- Určit kvalifikace a kompetence pracovníků zahrnutých v procesu (viz. 7.2)
- Zajistit validaci procesů, u kterých nelze výstupy ověřit následným monitorováním a měřením (povrchové úpravy)
- Stanovit opatření pro eliminaci lidských chyb – technologická (poka-yoke), sociální (přesčasy, ergonomie, prostředí...) opatření.
- Jasně zakomponování kontrolních mechanismů do procesu (vstupní, mezioperační, výstupní kontrola, preventivní údržba...)



Obr.24 Stručný příklad: strojvedoucí nákladního vlaku nepotřebuje informace, jak má nastartovat vlak, ale musí mít grafikon, údržbář lokomotiv musí mít stanovené měřicí zařízení, způsoby monitorování opotřebení kol, postupy včetně záznamů, k tomu musí mít opravárenské depo s potřebným vybavením, rozumnou teplotou, musí mít příslušné kompetence předepsané ZS, checklist preventivní údržby (doplňný o fotky a nákresy) zajišťuje eliminaci lidských chyb, proces je monitorován a kontrolován nadřízeným pracovníkem včetně záznamu.

Plánování a řízení výroby shrnuje směrnice P4BS001. Popis způsobu plnění dalších požadavků a podmínek nezbytných pro řízení výroby se dle jejich charakteru vyskytuje i v jiných specifických směrnících. Řízené podmínky výroby zahrnují:

- Dostupnost dokumentovaných informací pro charakteristiku produktu/služby a pro dosažení shody
- Určit potřeby pro monitorování a měření (viz 7.1.5)
- Určit účelné způsoby monitorování (viz 7.1.5)
- Určit potřeby z hlediska infrastruktury a prostředí (viz. 7.1.3; 7.1.4)
- Určit kvalifikace a kompetence pracovníků zahrnutých v procesu (viz. 7.2)
- Zajistit validaci procesů, u kterých nelze výstupy ověřit následným monitorováním a měřením
- Stanovit opatření pro eliminaci lidských chyb
- Zakomponování kontrolních mechanismů do procesu (vstupní, mezioperační, výstupní kontrola, preventivní údržba)

8.5.2. Identifikace a sledovatelnost

Identifikace a sledovatelnost je v řadě činností dána legislativními požadavky (potravinářství, elektronika, chemické látky...), ale i v oblastech právně neupravených musí organizace zvažovat, zda je potřeba výstup ze svých procesů identifikovat (stažení vadných výrobků) a pokud ano, tak ve kterých fázích.

Identifikace a zpětné sledovatelnosti se může dosáhnout řadou specifických způsobů v závislosti na charakteru produktu nebo služby – štítek s kódem, výrobní číslo vyražené na výrobku, seznamy materiálových certifikátů použitých na výrobku nebo jen faktura za poskytnutou službu.



Obr.25 Především noví podnikatelé by si měli prověřit, zda v jejich oboru neplatí některý z milionů legislativních požadavků na identifikaci a zpětnou sledovatelnost – klasicky číslo šarže apod., které je schopno indikovat omezenější rozsah při nutnosti stažení produktu z trhu. Někdy může být zpětná sledovatelnost i předmětem marketingu – např. cedulka na oblečení „ušila pro Vás Hedvika“ apod.

Identifikace výrobku a zpětná sledovatelnost materiálu je z legislativních důvodů požadována pouze u výrobků pro děti do 3 let. Použité materiály lze zpětně dohledat pro každou zakázku ve výrobním plánu.

8.5.3. Majetek zákazníků nebo externích poskytovatelů

Pokud organizace disponuje majetkem zákazníka nebo dodavatele (hmotný – měřidla, nástroje, výrobní prostory; nehmotný – duševní vlastnictví, software, osobní údaje) je třeba, aby dodržovala několik specifických pravidel:

- Majetek musí být jednoznačně identifikovatelný
- V případě znehodnocení, poškození musí být majitel neprodleně informován
- Použití majetku musí být smluvně nebo jiným relevantním způsobem podchycené



Obr.26 Jakékoli poškození nebo degradaci je třeba ve vlastním zájmu hlásit ihned externímu poskytovateli (dodavateli), je třeba mít smluvně ošetřené různé situace, které mohou v rámci dlouhodobého obchodního vztahu nastat, tak aby nebyla ohrožena např. plynulost výroby nebo kvalita poskytovaných služeb.

Firma jednoznačně identifikuje majetek externího poskytovatele (výrobní prostory včetně příslušenství) a věnuje mu dostatečnou pozornost, tak aby nedošlo k jeho znehodnocení nebo poškození jiným než běžným opotřebením. V případě zákazníků se jedná o osobní data zákazníků, se kterými je nakládáno v souladu s platnou legislativou.

V případě, že dojde ke znehodnocení, poškození nebo ke ztrátě vhodnosti k použití některé položky je o tomto stavu dodavatel bezodkladně informován.

Firma nakládá s majetkem dodavatele dle sepsané uzavřené obchodní smlouvy. S osobními údaji zákazníků nakládá firma na základě uděleného souhlasu.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Nakupování P5CS001.



8.5.4. Ochrana a uchovávání

Cílem tohoto článku je zajistit, že organizace zajišťuje ochranu svých produktů ve všech fázích výroby a poskytování služeb. To si můžeme jednoduše představit na několika příkladech.



Obr.27 Vyrobené jídlo je třeba před degradací chránit při vhodné teplotě a po omezenou dobu, transportní cisterny je třeba dekontaminovat před použitím pro jiný artikl, zdravotní materiál nebo jeho části je třeba chránit před dotechem, vzduchem apod., kovové výrobky je nutné skladovat v podmínkách, které brání vzniku koroze nebo je třeba použít dočasnou ochranu proti korozi.



Vstupní materiál a výrobky ve všech fázích výroby až po finální produkt jsou ukládány a skladovány na definovaných místech, kde nehrozí jejich poškození nebo jiná degradace.

Vzhledem k charakteru použitých materiálů jsou pracoviště vybavena prostředky proti výskytu molů.

Balení a expedice probíhá pomocí vhodných balících metod a prostředků, tak aby se minimalizovala pravděpodobnost jakéhokoli poškození během přepravy k zákazníkovi.



8.5.5. Činnosti po dodání

Účelem je uvědomit si, že v řadě případů nekončí činnost organizace dodáním produktu nebo služby, ale je třeba brát v úvahu legislativu – záruční doby, odvoz starého zařízení zákazníka nebo smluvní ujednání – instalace, servis, výměny dílů, technická podpora (FAQs). Právě na základě pozitivních zkušeností v těchto nadstavbových oblastech (mimo legislativu) se vytváří důvěra zákazníka v organizaci a jeho případná doporučení či prosté šíření dobrého jména.



Obr.28 Řada výrobců má činnosti po dodání dána legislativou – například recyklace obalů



V případě potřeby organizace plní požadavky na činnosti související s produkty a službami po dodání. Při určování rozsahu požadovaných činností po dodání jsou brány v úvahu:

- rizika související s produkty a službami;
- charakter, použití a určená životnost produktů a služeb;
- zpětná vazba od zákazníka;
- požadavky zákazníka
- požadavky legislativy

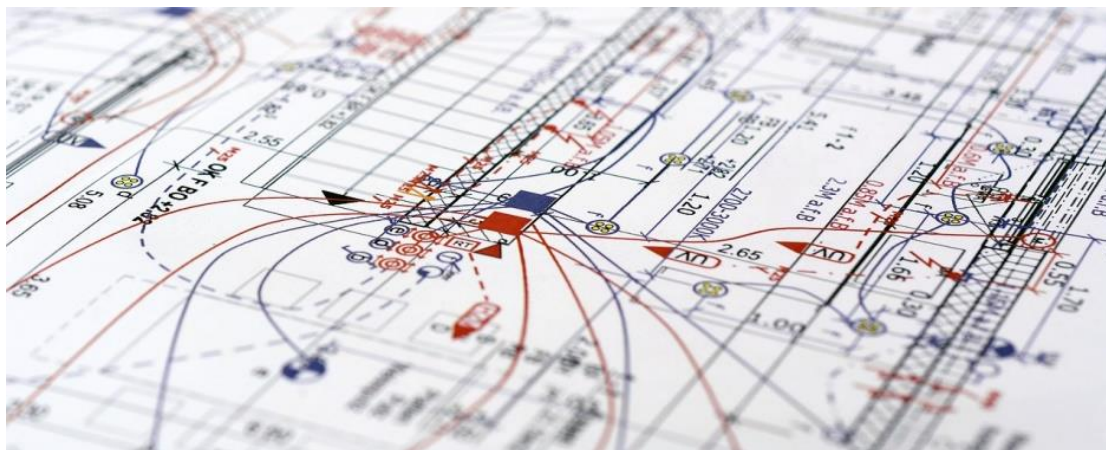
CRAWLER 2 vyrábí podle vlastních originálních stříhů, barevná kombinace je provedena dle objednávky zákazníka. Činnosti po dodání zahrnují především opatření vyplývající ze smluvních

záručních ustanovení nebo přímo objednané služby související s dodávanými výrobky pro zákazníka. V rámci individuálního přístupu poskytuje organizace služby i v případech poškození výrobku vinou zákazníka.



8.5.6. Řízení změn

Během výroby a poskytování služeb se může cokoliv změnit (zpoždění dodavatele, výpadek klíčového stroje, onemocnění pracovníka...). Všechny změny musí být dokumentované – musí k nim tedy existovat vhodný záznam, kde je stručný popis situace, plán řešení, výsledek, odpovědné osoby, termíny. Cílem je, aby změna měla nulové dopady na shodu produktu nebo služby a aby ji zákazník, je-li to možné, vůbec nezaznamenal.



Obr.29 Neplánované změny je třeba prověřit, zdokumentovat a řešit včas, tak aby se minimalizovaly negativní finanční dopady



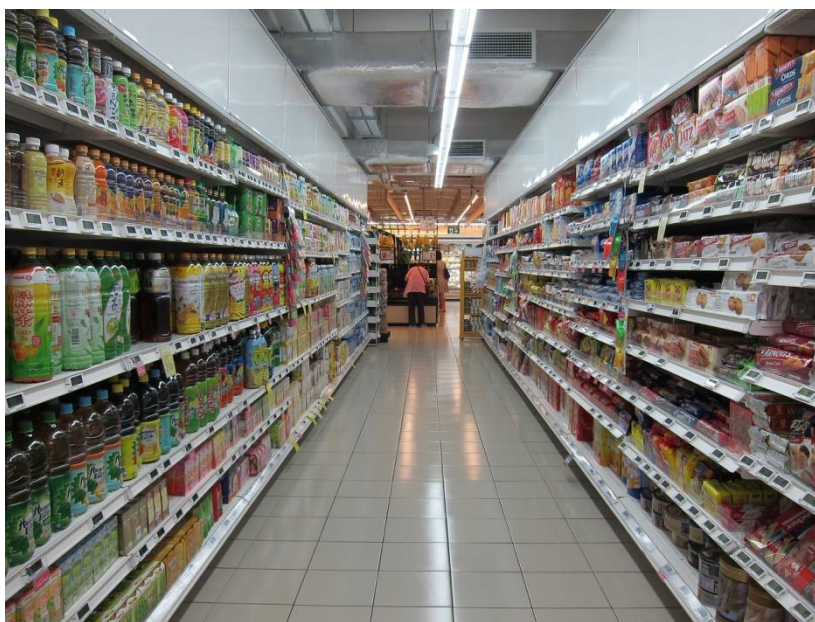
CRAWLER 2 přezkoumává a řídí kromě plánovaných změn i změny neplánované, které mohou mít vliv na výrobu nebo poskytování služeb. Změny jsou projednávány na týdenní poradě vedení, kde je následně schválen další postup včetně přidělení odpovědností, termínů a souvisejících úkolů.

Technické změny jsou vedeny vedoucím výroby přímo ve Výrobním plánu, kde je existence změny zvýrazněna.



8.6 Uvolňování produktů a služeb

Tento článek zkoumá systém uvolňování produktu nejenom k zákazníkovi (finální / výstupní kontrola), ale i vnitřní (mezioperační) kontroly, zádržné body, obecně způsoby, jak dochází k uvolňování produktu mezi pracovišti a na konci i uvolnění na cestu k zákazníkovi. Povinné jsou zde dokumentované informace, které dokazují shodu s přijímacími kritérii a zpětnou sledovatelnost k osobě, která uvolnění schválila. Neznamená to však v žádném případě, že jakákoli předepsaná samokontrola pracovníka musí být někde písemně zaznamenána, to že je kontrola bez záznamu, však musí být z procesního dokumentu patrné (indikovatelné).



Obr.30 Dokonce i fáze uvolňování produktů může být legislativně (a za pomoci oborových norem) ošetřena – například v potravinářském průmyslu, kde se však až na výjimky nebudeme o konkrétním výrobku, ale o šarži nebo dávce.

Činnosti při uvolňování produktů zahrnují kontrolu kvality ve výrobě v souladu s relevantní dokumentací (MPP-PQP, kontrolní návody, pracovní postupy, audity a checklisty). Uvolnění produktů zákazníkovi nesmí pokračovat, dokud nebyla úspěšně dokončena plánovaná opatření pro ověření shody.

Cílem je ověření, zda jsou splněny požadavky na produkt. Veškerá výstupní uvolnění musí být zaznamenána, aby se zabezpečila prokazatelnost shody se stanovenými požadavky. V záznamech musí být uveden pracovník, který odpovídá za uvolnění a datum uvolnění.

Záznam o provedení výstupní kontroly objednávky je vyznačen ve výrobním příkaze.

8.7 Řízení neshodných výstupů z procesu, produktů a služeb

Cíl je zde notoricky známý – zamezit nezamýšlenému použití nebo dodání neshodného produktu. Nejedná se samozřejmě pouze o dodání neshodného kusu finálnímu zákazníkovi, ale i použití ve vlastním výrobním procesu, kde neshodný produkt mrhá výrobním časem, padají na něj náklady na jeho (zbytečné) zhodnocování ve výrobních procesech, váže kapitál, musí být řízen (značen, skladován, šrotován, vrácen, přepracován).



Obr.31 Stále dokola podceňovaná bezpečná izolace neshodných produktů způsobuje mnoha firmám snadno odstranitelné vícenáklady. Nespoléhejte na to, že z produktu je jeho neshodnost na první pohled patrná a žádný zaměstnanec by ho nepoužil. Vždy se snažte kombinovat více faktorovou ochranu - prostorové oddělení, barevné označení, samolepku, uzamčený prostor apod.

CRAWLER 2 zajišťuje, aby produkty, které nejsou ve shodě s požadavky, byly identifikovány a řízeny, aby se zabránilo jejich nezamýšlenému používání nebo dodání zákazníkovi. Organizace analyzuje kořenové příčiny a následně přijímá odpovídající nápravná opatření vyplývající z charakteru neshody a jejího dopadu. Informace o neshodě, analýze příčin a přijatých opatřeních jsou dokumentovány a archivovány jako důležitá součást zvyšování kompetencí organizace a odpovědných pracovníků. Záznamy jsou v písemné podobě zpracovávány ve složce na oddělení kvality a elektronicky na L:\= Kvalita\03 Reklamace. Dokumentace výjimek je rovněž archivována jako důležitá součást zvyšování kompetencí organizace a odpovědných pracovníků. Záznamy jsou v písemné podobě zpracovávány ve složce na oddělení kvality a elektronicky na L:\= Kvalita\10 TA [žádosti o odchylku].

Řešením neshody produktu může být:

- Oprava (k některým typům oprav je třeba schválení zákazníka)
- Přijetí na základě žádosti o výjimku (SDR – supplier deviation request apod.)
- Výroba nového kusu

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 57 z 71	Revize: 1

Detailně je oblast řešena ve směrnici Řízení neshodného produktu P6CS001.

Dalším typem neshod jsou neshody ze všech typů auditů – viz směrnice Audity P6BS001.



9 Hodnocení výkonnosti

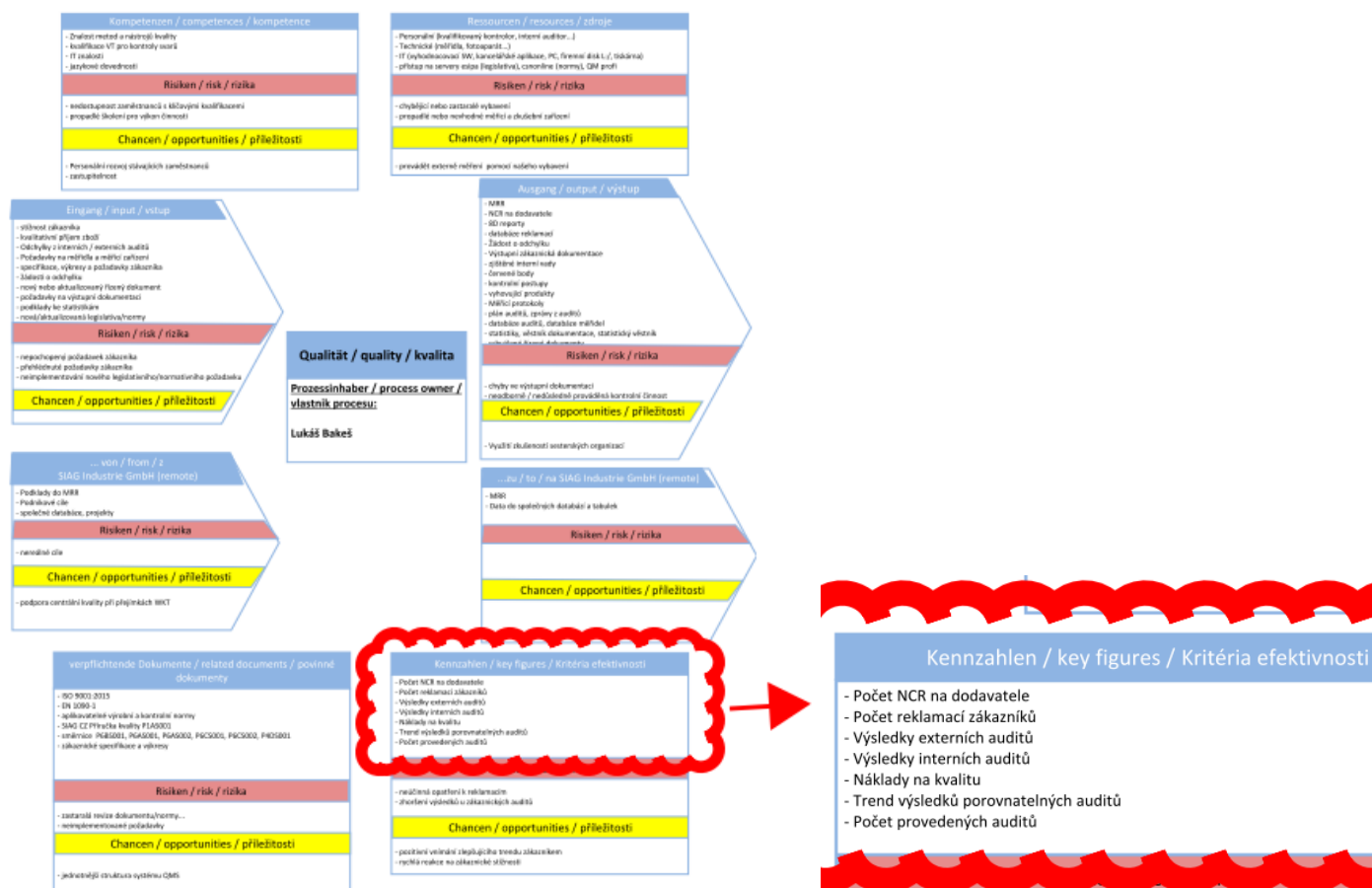
9.1 Monitorování, měření, analýza a hodnocení

9.1.1. Obecně

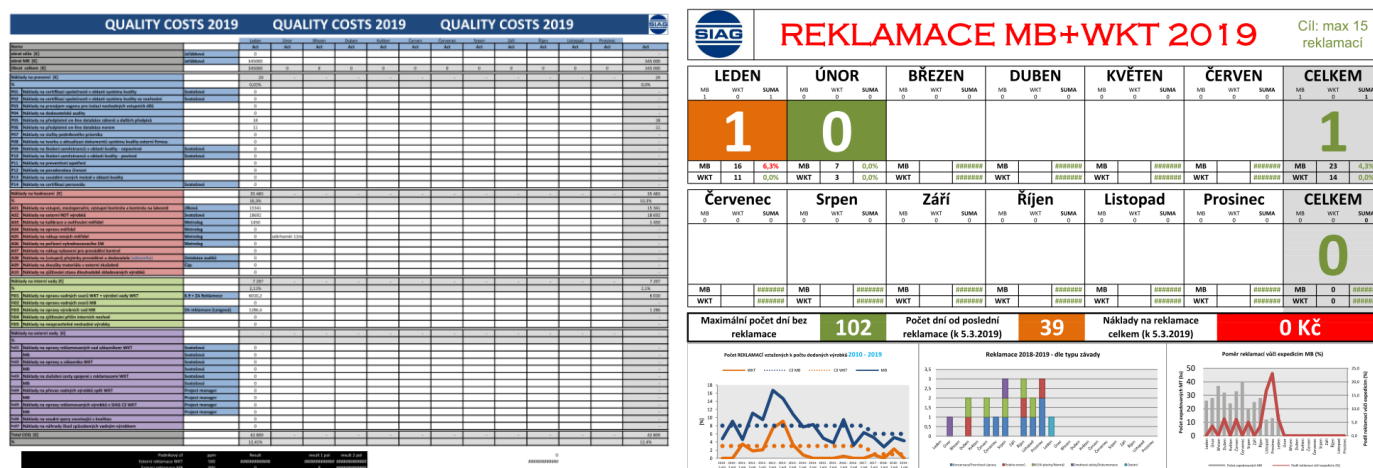
V následujících kapitolách organizace vychází z toho, co si sama určila. Norma požaduje (zcela správně), aby si organizace určila

- Co potřebuje ke svému efektivnímu fungování monitorovat / měřit
- Jakými metodami bude analyzovat zjištěná data
- Jakým způsobem bude provádět hodnocení
- Které dokumenty a jakým způsobem bude uchovávat jako důkazy (minimálně povinné dokumenty dle ISO 9001:2015)

Pro jednoduché a přehledné splnění požadavku stačí tuto kapitolku integrovat do procesní mapy – nejlépe želvího diagramu. Konkrétní metrika analýzy a hodnocení může být součástí například grafického zpracování v Excelu, čímž organizace minimalizuje zbytečné popisy a postupy v dalších směrnících a návodkách, které stejně nikdo nečte.



Obr.32 Přehled toho co je třeba monitorovat poskytuje pro každý proces Mapa procesů – želví diagram





Vedení společnosti CRAWLER 2 plánuje a realizuje činnosti nutné pro:

- prokázání shody svých výrobků
- zajištění shody QMS
- neustálé zlepšování efektivnosti QMS

Pro efektivní plnění výše uvedených činností vedení společnosti stanoví:

- co je třeba monitorovat a měřit;
- vhodné metody monitorování, měření, analýzy a vyhodnocování, aby byly zajištěny platné výsledky;
- kdy se musí provádět monitorování a měření;
- kdy se musí výsledky z monitorování a měření analyzovat a vyhodnocovat.

Výše uvedené body jsou přehledně rozpracovány v dokumentu Procesní mapy P1AD004, další detaily mohou obsahovat jednotlivé směrnice.

9.1.2. Spokojenost zákazníka

V podstatě z podnikatelského hlediska druhý klíčový parametr (po finančním výsledku), který nám má povědět, jak vnímá zákazník náš produkt/službu. Bez spokojeného zákazníka nemá organizace dlouhodobou budoucnost, perspektiva rozvoje, rozšiřování, zvyšování produkce, růstu mezd atd. je podmíněna existencí spokojených zákazníků, kteří do organizace pumpují peníze a zajišťují odbyt.

Organizace musí spokojenost nejenom monitorovat, ale samozřejmě i vyhodnocovat a stanovovat nápravná opatření. Metody sběru dat pro hodnocení jsou odvislé od činnosti subjektu, je zřejmé, že bude zcela odlišný u výrobce lokomotiv, u realitní kanceláře a u nemocnice.

Metody:

- Komunikace se zákazníkem (telefonická, emailem)
- Hodnocení zákazníků (SDP – supplier development programme)
- Reklamace
- Stížnosti (mimo oficiální reklamace)
- pochvaly
- Zprávy od dealerů
- Veřejně nebo interně publikované informace zákazníka
- Dotazníkové šetření (papírové, online)

Rozšiřující informace poskytuje: ČSN ISO 10004

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 60 z 71	Revize: 1

	Dotazník spokojenosti zákazníka	Dok. č.: P2CF001	Datum: 1.3.2018
		Strana: 1 z 1	Revize: 3

Vážený zákazníku,

Pro Vaše úspěšné podnikání Vám chceme poskytovat ty nejlepší služby. Je pro nás proto velmi užitečné známe-li naše silné a slabé stránky, tak jak je vnímáte Vy - náš zákazník. A právě z důvodů naší snahy o neustálé zlepšování služeb Vás prosíme o vyplnění krátkého formuláře níže na této stránce. Předem děkujeme za Váš čas.

Pokud nechcete, nemusíte hodnotit všechna tvrzení, stejně tak pokud je nepovažujete za relevantní

Návod: způsob 1: vytiskni a vyplň ručně; způsob 2: vyplňte elektronicky písmeno x místo vybraného políčka ☐

Prosím ohodnoťte následující tvrzení: SIAG CZ je spolehlivý a silný partner v oblasti...	Hodnocení			
	Jednoznačně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Jednoznačně nesouhlasím
	3	2	1	0
1. Kvalita	☐	☐	☐	☐
2. Řízení neshod zjištěných zákazníkem	☐	☐	☐	☐
3. Plnění dodávek	☐	☐	☐	☐
4. Technická podpora	☐	☐	☐	☐
5. Řešení urgentních objednávek	☐	☐	☐	☐
6. Rychlá odezva na zákaznické požadavky	☐	☐	☐	☐
7. Spolupráce během vývoje nových produktů	☐	☐	☐	☐
8. Spolupráce s kontaktní osobou	☐	☐	☐	☐
12. Vaše návrhy na zlepšení :				

Děkujeme za Vaše názory! Prosíme zašlete emailem zpět do SIAG CZ

Jméno:

Firma:

Datum:

P2CF001_LBa_20180301_Dotazník spokojenosti zákazníka

Obr.34 Dotazníkové šetření má řadu výhod např. možnost jasně formulovat požadované dotazy, respondent má čas se nad nimi kvalifikovaně zamyslet, ale v řadě odvětví je vypovídací hodnota sporná – klasicky na e-shopech, kde dotazníky vyplňuje jen úzká skupina zákazníků neodpovídající průměru (úporná snaha e-shopů obejít to formou odměn za recenze je diskutabilní z hlediska vypovídací hodnoty i etiky).



Cílem získávání informací o spokojenosti zákazníka je jejich použití k zvýšení kvality našich produktů, k zachování kontinuální spolupráce se stávajícími zákazníky a k neustálému zlepšování procesů. Všechny podněty jsou zpracovány (včetně přijatých opatření, odpovědností a termínů) podle zdroje informací technickým ředitelem, vedoucími projektu nebo manažerem kvality a komunikovány na poradě vedení a dalšími vhodnými prostředky napříč firmou. Informace o spokojenosti zákazníků slouží jako jeden z podkladů k MRR.

Informace o spokojenosti zákazníka jsou získávány:

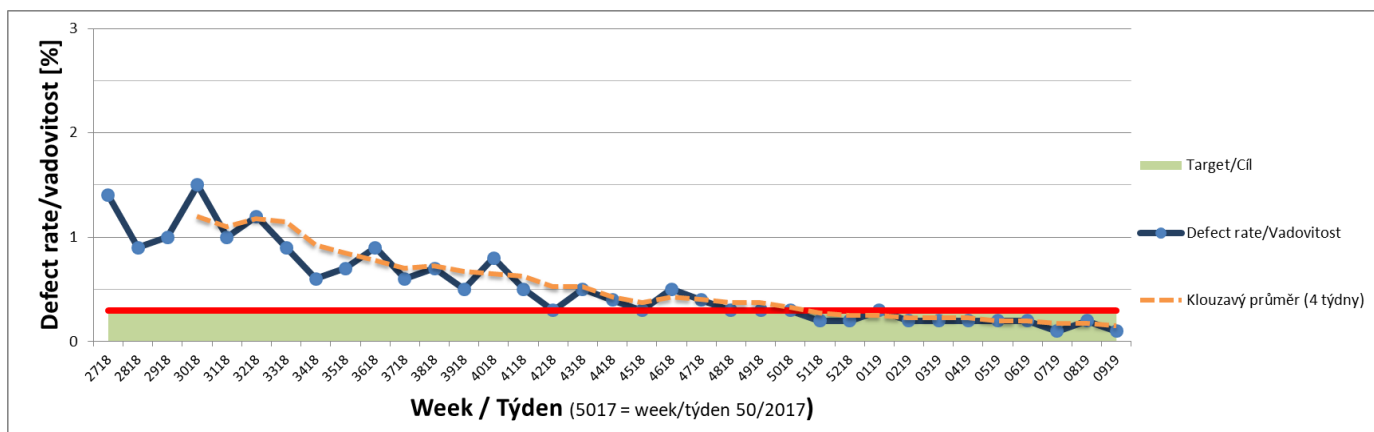
- pomocí dotazníků rozesílaných jednou ročně vedením projektů
- informací získaných od zákazníka přímo (osobně, telefonicky)
- vlastní hodnocení dodavatelů našimi zákazníky (zprávy máme obvykle k dispozici)
- v rámci reklamačních řízení a během oprav na místě u zákazníka
- v rámci hodnocení ze zákaznických auditů (supplier assessment)

Detailně je oblast řešena ve směrnici Hodnocení spokojenosti zákazníka P2CS001.

9.1.3. Analýza a hodnocení

V této kapitole organizace musí navázat na monitorování a měření (viz 9.1.1) a získaná data analyzovat a hodnotit. Jak je zřejmé samotná data k řízení organizace a jejímu neustálému zlepšování nestačí, zjištěné údaje se musí analyzovat a vyhodnotit.

Vezměme si například situaci, kdy v rámci poptávkového řízení dostaneme cenové nabídky od 3 dodavatelů. Pokud bychom data neanalyzovali a nehodnotili, tak zkrátka vybereme nejlevnější. V rámci analýzy však zkoumáme další parametry jako délku záruky, zkušenosti uživatelů, odlišné vlastnosti produktů, dodací termíny, servisní síť apod. Hodnocením pak může být výstup z metody párového srovnávání nebo jiná z mnoha vhodných metod – viz. *příručka Metody řízení kvality na <https://manazer-kvality.webs.com/>*



Obr.35 Analýza a hodnocení není za použití vhodných statistických metod žádná složitá záležitost. Pro jednoduché hodnocení stačí třeba spojnice trendu nebo křivka klouzavého průměru.

Přehledy měřených parametrů procesů jsou uvedeny v dokumentu Procesní mapy P1AD004, další detaily mohou obsahovat jednotlivé směrnice, hlavní parametry jsou zohledňovány v podnikových cílech skupiny SIAG. Tyto parametry jsou pravidelně vyhodnocovány dle nastavených kritérií a období.

Pro stanovení efektivnosti QMS a identifikaci možností zlepšení, určení pracovníci společnosti shromažďují, analyzují a hodnotí stanovené údaje o:

- shodě produktů
- spokojenosti zákazníka;
- efektivitě opatření pro řešení rizik a příležitostí
- výkonnosti externích poskytovatelů
- potřebě zlepšení QMS

Detailně je oblast řešena ve směrnici Kontinuální zlepšování a hodnocení výkonnosti P6CS002.

9.2 Interní audit

Interní audit slouží k tomu, aby organizace dokázala objektivně hodnotit aktuální míru shody své činnosti se svým systémem managementu kvality (založeném na principech ISO 9001). Variabilita možností provádění interních auditů je silně odvislá od velikosti a druhu organizace. Existuje nepřeberné množství způsobů, jak po formální stránce interní audit provádět (vlastní dotazníky, seznam témat, po pracovištích, VDA šablony apod.).

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 63 z 71	Revize: 1

Klíčové je, aby porovnání bylo objektivní (neauditovat vlastní činnost), systematizované (vzorkování všech oblastí) a vycházelo z reálného (nepřikrášleného) stavu, neboť interní audit neslouží pro sebe prezentaci navenek, ale pro vlastní hodnocení silných a slabých stránek. Cílem vedení organizace je udržovat QMS ve stavu shodném se všemi aplikovatelnými požadavky normy ISO 9001 a interní audit je jeden z nejsilnějších nástrojů, jak tohoto dosáhnout.

Dle normy organizace musí splnit minimálně následující parametry:

- Stanovit program auditů včetně jeho udržování
- Stanovit metody
- Stanovit četnost
- Stanovit odpovědnosti
- Stanovit kritéria auditu (dokumentace QMS, norma 9001)
- Vybrat auditory, tak aby byla zajištěna nestrannost a objektivita
- Zajistit předávání výsledků managementu
- Stanovit nápravná opatření
- Uchovávat dokumentované informace jako důkazy o provedení

 Action plan	Title / Téma	Dotazník pro interní AUDIT 9001:2015 Procesy, kvalita, kvalifikace, dokumentace, reklamace, akční plány, audit, statistiky		Datum kontroly	Dok.No: P6BF010	Date: 19.02.19
	Teamleader / tým			Updated	Page: 1 of 4	Rev.: 1
	Specifické zaměření					

§ 9001	Otázka	Result 0,2,4,5	Popis, odchylky včetně příčiny	Popis nápravných opatření	Odpovědný	Cíl	Status
4.1	Je registr aspektů zpracovaný a aktuální ?	0					
4.2	Je registr zainteresovaných stran včetně relevantních požadavků zpracován a je aktuální ?	5					
4.3	Je určen rozsah QMS z hlediska pracovišť, požadavků 9001, produktů a služeb a procesů a je aktuální?	5					
4.4	Jsou definovány procesy, vlastníci procesů a vyplněny želví diagramy pro jednotlivé procesy?	5					
4.4	Jsou zpracovány rizika a příležitosti pro jednotlivé procesy v želvím diagramu?	5					
5.2	Je politika kvality vyvěšena na příslušném místě a aktuální ?						
5.3	Je organizační schéma společnosti aktuální a k dispozici na síti?						
5.3	Je matice zastupitelnosti aktuální a k dispozici na nástěnce a síti?						
6.1.1	Jsou při plánování QMS brána v úvahu rizika - jsou součástí procesní mapy?						
6.1.1	Jsou rizika vyhodnocována v rámci procesu prověření požadavku zákazníka?						
6.1.1	Jsou na požadované výrobky zpracovány FMEA analýzy a jsou aktuální (doplňena rizika vyplývající z 8D apod.) ?						

Tištěná verze pouze pro info, za platnost odpovídá uživatel

strana 1/7

P6BF010_LBa_20190219_Questionnaire_internal ISO9001

Obr.36 Zpracovat vlastní dotazník k auditu je pro mnoho manažerů nepřekonatelná překážka (lidově se tomu říká lenost), byť se v mnoha případech jedná o nejlepší volbu, neboť takový dotazník (na rozdíl od prefabrikovaných z webu) reflektuje specifika dané organizace a brání nezamýšlenému opomenutí důležitých oblastí, otázek a souvislostí. V případě malých

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 64 z 71	Revize: 1

organizací je zpracování takového dotazníku snadnou záležitostí. Na základě výsledků a poznatků z auditu je vhodné takový dokument neustále přezkoumávat a aktualizovat.

Interní audity jsou ve společnosti prováděny dle směrnice Audity P6BS001. Cílem je zajistit shodu QMS s požadavky normy ISO 9001:2015 a prověřit, zda je QMS účinně uplatňován a udržován.

Interní audity jsou prováděny v souladu s ročním plánem auditů připraveným manažerem kvality.

Pro vykonání interního auditu je podkladem norma ISO 9001:2015, dokumentace QMS, zákaznické požadavky a relevantní požadavky dalších zainteresovaných stran.

Vyhodnocení interních auditů je důležitou součástí management review report.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Audity P6BS001.

9.3 Přezkoumání systému managementu

Účelem je zhodnotit celkovou účinnost systému managementu kvality, posoudit jeho vhodnost, zda odpovídá a pomáhá strategickému zaměření organizace. Nutné je pouze stanovit interval přezkoumání (malé a střední firmy obvykle roční perioda), zvážit minimálně vstupy uvedené v kapitole 9.3.2 normy 9001:2015 a vést o výsledcích přezkoumání dokumentovanou informaci.

Přezkoumání zahrnuje minimálně následující oblasti:

- stav opatření vyplývajících z předchozích MRR – *vyhodnotit opatření stanovená v předchozím přezkoumání (uzavřít, modifikovat, prodloužit termín)*
- změny interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro QMS včetně jeho strategického zaměření – *prověřit registr interních aspektů z hlediska jeho komplexní platnosti pro organizaci*
- informace o výkonnosti QMS, včetně trendů a ukazatelů podle – *zhodnotit stav oproti předchozímu období, důvody zlepšení, zhoršení, stanovit potřebná opatření*
 - neshod a nápravných opatření;
 - výsledků z monitorování a měření;
 - výsledků auditů;
 - spokojenosti zákazníka;
 - aspektů týkajících se externích poskytovatelů a jiných relevantních zainteresovaných stran;

	Praktická příručka ISO 9001:2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 65 z 71	Revize: 1

- vhodnost zdrojů pro udržování efektivního QMS – jsou pro udržování systému potřeba další zdroje (SW, on-line databáze, školení...)
- efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí – jsou rizika účinně snižována, odstraňována, obecně řízena? Jsou příležitosti, které organizace identifikovala využívány?
- nové potenciální příležitosti pro neustálé zlepšování – zde hovoříme o velkých, skokových příležitostech, strategických změnách nikoli o kosmetických, každodenních úpravách jednotlivých procesů.

SIAG		Management Review ISO 9001:2015						Appendix: A to: SIAG-G-Q-02		
Plant: SIAG CZ		Date: 7.5.2018	Prepared by: Lukáš Bakeš			Version: 0		Date: 17.8.2017		
Objective: To review status acc. ISO 9001:2015 requirements (9.3) and identify new programs or ideas to improve processes Who: Plant Management Team, Quality Manager Process: Review of the organisation's management system, to ensure its continuing suitability, adequacy and effectiveness at least once a year										
Status: G Positive trend/result, on track Y Behind target, Positive trend but needs to be under observation R Negative trend, corrective actions required										
Nr. Item	Bemerkungen	Status	Thema & Bewertung	Ursachenanalyse	Verbesserungsmaßnahme / Notizen	Resp.	Due Date	Closed Date	Dokumente	
Item	Remarks	Status	Issue & Evaluation	Root Cause Analysis	Improvement Action / Notes	Responsible	Due Date	Closed Date	Comments / Status	
Point	Problema	stav	Výběr a hodnocení	Analýza hlavních příčin	Zlepšovací opatření / poznámky				Dokumente	
5	Erreichung der Qualitäts- und anderer relevanter Ziele ausgehend vom Geschäftsplan Achievement of quality and other relevant targets out > Prozessindikatoren und -ziele nach Prozesslandschaft überprüfen Bitte überprüfen Sie aus Sicht des Managements die Wirksamkeit und Effizienz aller Prozesse nach der SIAG-Landschaft. > Review process indicators and targets according to process landscape Please review from a management point of view the effectiveness and efficiency of all processes in accordance to the SIAG landscape. > Prověřte ukazatele a cíle procesů podle procesů Přečtěte si z hlediska řízení efektivitu a efektivitu všech procesů v souladu se situací SIAG.	Y	vyhodnocení cílů za čtvrtletí období leden-duben je v diposici na L1= Kvalita/02 Quality MS02 Cíle2018/02 Vyhodnocení Podrobné informace, analýzy a další podklady mají vlastníci cílů. Cíle jsou vyhodnoceny na kalendářní rok vedením SIAG group a v případě potřeby aktualizovány. S cíli byl seznámen všichni zaměstnanci SIAG CZ - záznamy jsou uloženy na HR. Cíle jsou vyplněny na dalším ročník místech v rámci SIAG CZ.	Stanovení příčin je součástí podrobného vyhodnocování podnikových cílů vlastníky cílů	Opatření jsou stanovena v rámci programů pro splnění podnikových cílů	viz programy	viz programy			ISO 9001:2015 8.3.1 (c) 5
6	Prozessleistung und Produktkonformität Process performance and product conformity > Prozessleistung und -ziele nach Prozesslandschaft überprüfen Bitte überprüfen Sie aus Sicht des Managements die Wirksamkeit und Effizienz aller Prozesse nach der SIAG-Landschaft. > Review process indicators and targets according to process landscape Please review from a management point of view the effectiveness and efficiency of all processes in accordance to the SIAG landscape. > Prověřte ukazatele a cíle procesů podle procesů Přečtěte si z hlediska řízení efektivitu a efektivitu všech procesů v souladu se situací SIAG.	G	Všechny procesy jsou funkční, shoda produktu je zajištěna, viz bod 7.	Snižování procentuální podíl obrátů z větrného trhu - rozvoj i v jiných oblastech trhu.	Souček	December 2018				ISO 9001:2015 8.3.2 (c) 6
7	Status von Abweichungen und Korrekturmaßnahmen Status of nonconformities and corrective actions > Status der präventiven und korrekturen Maßnahmen aus letzten Zertifizierungsaudit, Ideen Management, CI Projects. Bitte überprüfen Sie aus einer Management Sicht, ob die Organisation für die angemessenen Aktionen und die Umsetzung nachhaltig ist. > Status of preventive and corrective action acc. to last certification audit, Idea Management, CI Projects. Please review from a management point of view whether the organization go for the adequate actions and implementation is sustainable. > Stav preventivních a nápravných opatření podle Na poslední certifikační audit, Idea Management, projekty CI. Přečtěte si prosím z těchto stránek, kdy organizace udělá a adekvátní kroky a realizace je udržitelná.	Y	Stav preventivních a nápravných opatření z certifikačních, zákaznických a dalších auditů je zaznamenán a monitorován v excelovém seznamu AP (učiní plán) z auditů. Všechny relevantní manažer mají přístup a plán je pravidelně aktualizován. Další AP nebo související doporučení jsou součástí měřících specifických auditů - např. VESTAS assessment. Oddělení HSE vypracovává vlastní AP na zjištěné odchylky z auditů BQSP a EMS.	V každém AP je velmi mnoho různých kořenových příčin způsobujících konkrétní nedohody.	Ne všechny preventivní a nápravná opatření z auditů 2017 jsou uzavřena.	Souček	July 2018			ISO 9001:2015 8.3.2 (c) 6
8	Ergebnisse der Audits Results of audits > Ergebnisse des letzten internen Systems / Prozess- / Produktaudits, interne NC, OFs, CoP, Kundenbefragungsergebnisse etc. Bitte überprüfen Sie aus Sicht des Managements den Prozess der internen Audits, ist das Auditverfahren effektiv und effizient? > Results of last internal system/process/product audits, open NC, OFs, CoP, Customer audit results etc. Please review from a management point of view the process of internal audits, is the audit process effective and efficient? > Výsledky posledních interních auditů systémů / procesů / produktů, otevřených NC, OFs, CoP, výsledky auditů zákazníků atd. Přečtěte si z hlediska řízení proces vnitřních auditů, je proces auditů účinný a efektivní?	G	Proces auditování je řízen v SIAG CZ prostřednictvím onlineho Auditů P1B001 a je vhodný jako efektivní a účinný. Výsledky z různých typů auditů jsou k dispozici z hlediska L1= Kvalita/01 Auditů/01 Databáze auditů2018 Všechny auditů za období leden-duben 2018 proběhly se spokojeností obou stran bez závažných odchylek. Identifikované nedostatky jsou řízeny a postupně odstraňovány.							ISO 9001:2015 8.3.2 (c) 6

Obr.37 Formu povinného záznamu z MRR je vhodné pojmout jako standardní akční plán s přihlédnutím ke specifickým požadavkům kapitoly, což znamená především zhodnocovací část u každého bodu, ze které je patrné, že se nad problematikou skutečně někdo zamyslel. Vzhledem k tomu, že je tento dokument často prezentován u zákaznických a samozřejmě certifikačních auditů, je vhodné dát si na něm záležet i z estetického hlediska a zapracovat na jeho celkové přehlednosti i pro pracovníky mimo firmu.



Hodnocení QMS firmy jako celku je vrcholovým vedením společnosti prováděno 1x ročně z důvodů ověření jeho vhodnosti, přiměřenosti a účinnosti pro následující období.

MRR je vypracován ekonomickým a technickým jednatelem nejpozději do konce 3. měsíce následujícího roku.

Přezkoumání zahrnuje minimálně následující oblasti:

- stav opatření vyplývajících z předchozích MRR;
- změny interních a externích aspektů, které jsou relevantní pro QMS včetně jeho strategického zaměření;
- informace o výkonnosti QMS, včetně trendů a ukazatelů podle:
 - neshod a nápravných opatření;
 - výsledků z monitorování a měření;
 - výsledků auditů;
 - spokojenosti zákazníka;
 - aspektů týkajících se externích poskytovatelů a jiných relevantních zainteresovaných stran;
- vhodnost zdrojů pro udržování efektivního QMS;
- efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí;
- novým potenciálním příležitostí pro neustálé zlepšování.

Výstupy z přezkoumání systému managementu musí obsahovat rozhodnutí a opatření týkající se:

- příležitostí pro neustálé zlepšování;
- jakýchkoli potřeb změn QMS
- potřeb zdrojů.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Hodnocení managementu P1BS001. MRR pro CRAWLER 2 je zpracován do řízeného formuláře.

10 Zlepšování

10.1 Obecně

Kapitola 10 v podstatě stanovuje zásadní podmínku dlouhodobého ekonomické přežití organizace působící na volném trhu. Bez inovací, přizpůsobování se měnícím trendům, bez tlaku na zvyšování spokojenosti zákazníků a především aktivního vyhledávání zlepšení vlastních procesů (přičemž nároky na to, co zákazníci uspokojí, se rovněž zvyšují) nemůže klasický



podnikatelský subjekt dlouhodobě prosperovat. Trochu jiná je situace v polo nebo zcela monopolních odvětvích typu vodárenství, zdravotnictví, úřady apod., zde záleží opravdu především na politickém klimatu, jaká míra arogance a pohrdání požadavky zákazníka je těmto organizacím dovolena.

Procesem neustálého zlepšování se konkrétně zabývá poslední kapitola – 10.3.

Organizace vyhledává aktivně příležitosti pro zlepšování a implementuje nezbytná opatření pro splnění požadavků zákazníka a zlepšení jeho spokojenosti. To podle konkrétní potřeby zahrnuje:

- zlepšování procesů, aby se zabránilo neshodám;
- prevenci a snižování nežádoucích účinků;
- zlepšování efektivnosti QMS.

10.2 Neshoda a nápravná opatření

V tomto bodě se norma zabývá bodem, na kterém se často láme rozdíl mezi dobrou a špatnou firmou. Konkurence ve většině oblastí a cenová politika jsou takové, že se v řadě případů klient rozhoduje na základě zkušeností (pozitivních i negativních), které jsou dnes snadno dohledatelné. Přístup organizace k řešení neshod se tak stává jedním z důležitých momentů v rozhodování zákazníků. Neplatí tak už dřívější tvrzení, že hlavní je nemýt neshody, to je v řadě oborů podnikání ještě hodně vzdálený cíl, ale jak organizace s ohlášenými nebo interně nalezenými neshodami pracuje z hlediska rychlosti, odpovídající nápravy a samozřejmě z hlediska nápravných a preventivních opatření do budoucna.

Neshody se generují z řady oblastí a je třeba si tedy primárně uvědomit, že se nejedná pouze o neshody od zákazníka.

- Zákaznické reklamace
- Neshody z auditů
- Neshody z přejímek
- Neshody zjištěné při vstupní kontrole (dodavatelské neshody)
- Neshoda s legislativou
- Interní neshody identifikované, kterýmkoli pracovníkem organizace

U neshod je třeba prvořadě určit kořenovou příčinu (root cause). Nejjednodušeji prostřednictvím 8D reportu, 5x Proč?, Ishikawa a další standardizované metody – viz. *příručka Metody řízení kvality na <https://manazer-kvality.webs.com/>*. Účinnost opatření je samozřejmě třeba přezkoumat a standardizovat (včetně možných změn v QMS) pro budoucí produkci.

Organizace musí uchovávat vhodné dokumentované informace, ze kterých bude řízení neshodného produktu patrné.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 68 z 71	Revize: 1

SIAG

List of complaints / EVIDENCE REKLAMACÍ 2018

25.03.2019

No. of complaint (internal) / Číslo stížnosti	Date / Datum vzniku stížnosti	Project	Enrollment by / Vystavil	Claim type	Customer / Zákazník	No. of complaint	Product ID	Short description of complaint / Výrobek + popis vady (krátký popis co se stalo)	Problem in:	Corrective action / Nápravné opatření	Closed/Usazeno - OK / Not closed/Vřeteli - R	Overview of costs found / Přehled nákladů	Accepted/not accept / reply or costs accept was sent to customer	RED POINT - prepared and released on site in entrance	Training protocol prepared and released - QUALITY	Training protocol prepared and released - PRODUCTION	8D report written / root cause / other method PREPARED - ČLEK	8D report written / root cause / other method PREPARED in GERMAN (DEUTSCH)	8D report / other requested form was sent to customer	Training finished / protocols in folder / Školiva provedena / datam uložena do složky	8D report closed / 8D report uzavřen - complaint is closed
1	25.01.2019	SteelTech	Bakeš	R	SteelTech	8D 18-18	702858970; 702858971	Díly 702858970 a 702858971 nebyly vyrobeny v souladu s platnou vykresovací dokumentací. Chybí závitové otvory 6xM6 + 4xM5 (702858970) a 6xM6 + 2xM6 + 4xM10 (702858971)	SIAG CZ	1) Červený bod na příslušná pracoviště ve výrobě (Bakeš) 2) Seznámení odpovědných pracovníků s reklamací (Bakeš) 3) Kontrola obdobných rozměrů na kusech ve výrobě a hotových kusech (kontrola MB) 4) Analýza možných příčin vzniku vady - 8D, [Tým]	OK OK OK OK	0	26.1.19	27.1.19	27.1.19	27.1.19	1.2.19	2.2.19	2.2.19	4.2.19	24.2.19
2	01.03.2019	Lakovna koo	Bakeš	R	SIEMENS	200431050	pol.20 a 30	objednávka číslo: 2453216294 V kanálech pro rozvod inertního plynu byly nečistoty po tryskání. Týká se koster z objednávky pol.20 a 30 Reklamacie neuznána - pochybení objednatele	SIAG CZ	1) Červený bod na příslušná pracoviště ve výrobě (Bakeš) 2) Seznámení odpovědných pracovníků s reklamací (Bakeš)	OK OK	0	2.3.19	3.3.19	3.3.19	3.3.19	8.3.19	9.3.19	9.3.19	11.3.19	31.3.19
3	19.03.2019	NORDEX Hawart	Bakeš	R	NORDEX	03/19	vše 49039943	1) nevyhovující pružiny 2) odlopují se zinková vrstva na dílech značených ERP číslem	Konstrukční firma zákazníka dodavatel SIAG CZ	1) poslat poslední výkres pružiny s údaji o síle pružiny a námi zmíněných rozměrech 2) poslat nabídku na 60 nových pružin podle nové specifikace 3) Červený bod na příslušná pracoviště ve výrobě (Bakeš) 4) Seznámení odpovědných pracovníků s reklamací (Bakeš) 5) reklamacie dodavatel (Kolář) 6) oprava SIAG týmem na místě (Postupa) / přefakturační externí firmou (Dočkal)	?	20.3.19	21.3.19	21.3.19	21.3.19	26.3.19	27.3.19	27.3.19	29.3.19	18.4.19	

Obr.38 Pro řízení neshod stačí u malé organizace jedna jednoduchá a přehledná tabulka, která může snadno postihovat všechny stanovené kroky řízení neshod (příjmové číslo, zákazník, typ výrobku (služby), popis, opatření, stav opatření, uznáno/neuznáno, červený bod na pracoviště, 8D česky/v jazyce zákazníka, prezenční listina, standardizace, uzavřeno....). Smysl celé kapitoly je zajistit, aby se odstranila/minimalizovala možnost opakování stejné/obdobné neshody.

Společnost důsledně analyzuje kořenové příčiny všech neshod a následně přijímá odpovídající nápravná opatření. Informace o neshodě, analýze příčin, přijatých opatřeních a standardizaci jsou dokumentovány a archivovány jako důležitá součást zvyšování kompetence společnosti a našich pracovníků. Informace jsou k dispozici elektronicky na L:\= Kvalita\01 Audity, případné papírové záznamy jsou k dispozici u manažera kvality v příslušné složce.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Audity P6BS001 a Kontinuální zlepšování a hodnocení výkonnosti P6CS002.

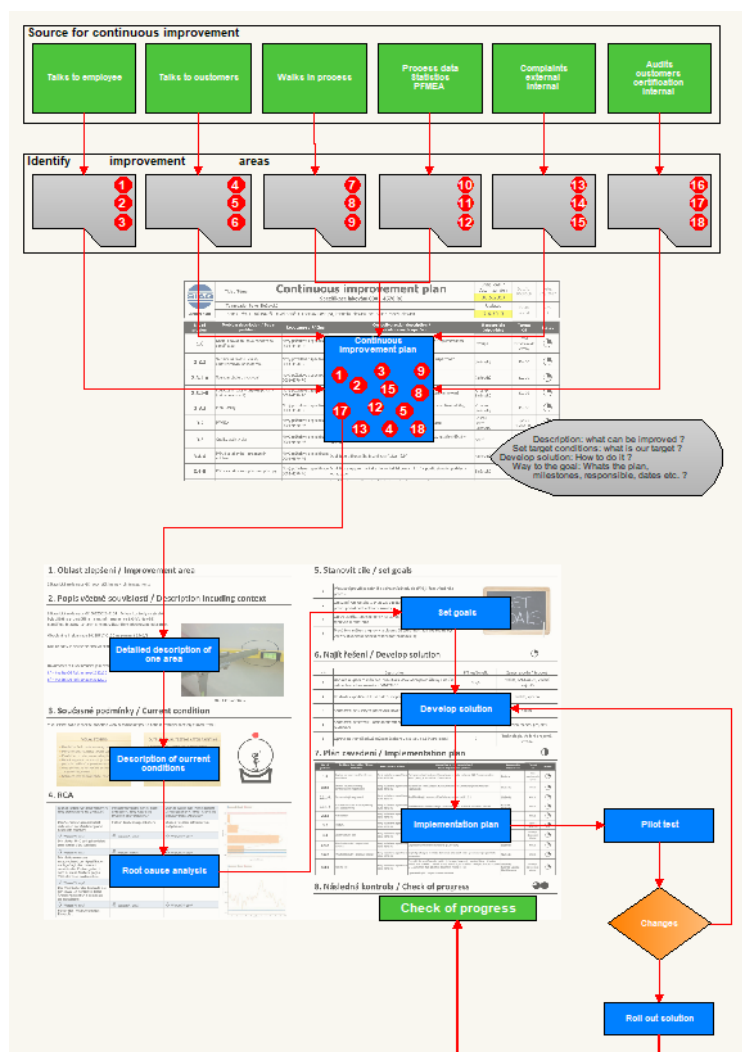
10.3 Neustálé zlepšování

Dynamicky se měnící tržní prostředí implicitně vyžaduje neustálý proces zlepšování. Požadavek normy je tak z tohoto hlediska pouze logickým normativním zhmotněním nezbytného prvku každé organizace usilující o dlouhodobý úspěch. Neustálé zlepšování je často bráno jako neuchopitelný obávaný pojem, ale je třeba říct, že každá úspěšná firma provádí intuitivně

celou řadu kroků v rámci trvalého zlepšování, byť si toho nemusí být ani vědoma. Hovoříme-li o kontinuálním zlepšování, máme na mysli:

- Opatření, kterými snižujeme chybovost výstupního produktu
- Opatření, kterými vycházíme vstříc ještě nevyřčeným požadavkům zákazníka
- Opatření, kterými snižujeme variabilitu procesu
- Opatření, kterými zvyšujeme odolnost procesu vůči mimořádnostem
- Opatření, kterými zvyšujeme spokojenost zainteresovaných stran
- Opatření, kterými eliminujeme/snižujeme stanovená rizika

Zdrojem nápadů, kde je potřeba zlepšovat mohou být výsledky auditů, reklamací, hodnocení zákazníků apod. Metod sofistikovaného přístupu je nepřeberné množství (6sigma, Lean, benchmarking, sebehodnocení...), ale pro malé a střední podniky je plně dostačující řádné provádění interního auditu, analyzování reklamací a připomínek zákazníků, analýza ekonomických výsledků se zaměřením na plýtvání apod.



Obr.39 Vhodně a jednoduše popsany a pochopitelný postup kontinuálního zlepšování pomůže ke snadnému použití napříč organizací. Kontinuální zlepšování není úkolem manažera kvality nebo jiného pověřence, zlepšovat se musí (měli by) všichni, k tomu už své řekl i slavný Deming „Nemusíte nic měnit. Přežití není povinné.“[<https://citaty.net>].



Cílem naší společnosti je neustálé zlepšování všech procesů a tím dosáhnout i neustálého zlepšování QMS jako celku. CRAWLER 2 chce dosáhnout měřitelného zvýšení stupně kvality u všech klíčových výrobních procesů. Důležitým faktorem úspěchu je zapojení pracovníků na všech úrovních řízení, tak aby změny, které jsou nedílnou součástí procesu zlepšování, byly akceptovány všemi pracovníky napříč firmou, čehož chceme dosáhnout především dobře fungujícími informačními kanály směrem od vedení k zaměstnancům a zpět.

Pro kontinuální zlepšování efektivnosti QMS je využíváno především výsledků měření a analyzování stanovených parametrů, výsledků auditů, analýz příčin reklamací, hodnocení zákazníků, výsledků z analýz rizik a příležitostí, podnětů zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran.

Detailně je oblast řešena ve směrnici Kontinuální zlepšování P6CS002. Schéma procesu kontinuálního zlepšování P6CS003.

	Praktická příručka ISO 9001-2015	Dok. č.: P1AS001	Datum: 25.03.19
		Strana: 71 z 71	Revize: 1

Platnost:

CRAWLER 2

Rozdělovník

Centrální evidence (QMB)

výtisk č.1

Související dokumentace

Příručka EMS	S1ES001
Příručka BOZP	P1DS016
Registr aspektů	P1AD002
Registr zainteresovaných stran	P1AD003
Procesní mapy	P1AD004
Směrnice pro jednotlivé oblasti	

Kontakt

Ing Lukáš Bakeš QM

<http://www.manazer-kvality.webs.com>

Revize

<u>Stav revizí</u>						
Revize	Datum revize	Revizi Provedl	Důvod revize	Stručný popis revize (článek/změna)	Schválil	Uvolnil
0	14.11.2018	Ing. L.Bakeš	Nově zpracovaný dokument	Nový dokument	Ing. L.Bakeš	Ing. L.Bakeš
1	25.3.2019	Ing. L.Bakeš	Doplnění kapitol 8,9,10	Nově kapitoly 8,9,10	Ing. L.Bakeš	Ing. L.Bakeš