

PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ KVALITY 2020

Schválilo vedení společnosti dne: 10.02.2020

Verze	Datum platnosti	Rozsah změny	Stručný popis změny	Zpracoval / Uvolnil
1.0	20. 1. 2018	-	-	Maule/Schwarz
1.1	23. 5. 2018	-	úpravy GDPR a navazující dokumenty	Maule/Schwarz
2.0	10.11.2019	korekce	Změna rozsahu	Maule/Picek
2.1	16.12.2019	změna	Úprava procesů a navazujících dokumentů	Maule/Picek
2.2	11.4.2020	Korekce	Úpravy v reakci na přezkum	Maule/Picek

Vypracoval : ing. Pavel Maule

0. Úvod

Tento dokument slouží všem zaměstnancům, externím spolupracovníkům a zákazníkům pochopit systém řízení kvality ve společnosti TERMS a.s. Jednotlivé kapitoly popisují oblasti činností, které jsme se zavázali dělat abychom naplnili předpoklady k úspěšnému udržování a zlepšování systému řízení kvality. S tímto dokumentem **musí** být seznámen každý zaměstnanec společnost a **musí** mít povědomí o tom kde jej hledat. Jakékoliv nesrovnalosti nebo nejasnosti v dokumentu je možné reportovat představiteli vedení pro jakost. Vedení společnosti komunikuje politiku kvality, její cíle a naplňování napříč celou organizací a hledá pro to vhodné nástroje (zejména celopodnikové porady které se konají dvakrát ročně)

Společnost TERMS a.s. se řídí platným a schváleným [pracovním řádem](#), který stručně definuje možnosti a povinnosti zaměstnance

Řízení tohoto dokumentu podléhá stejným náležitostem dle řízení organizačních směrnic ([viz. OS4 Řízení dokumentovaných informací](#))

1. Účel

Účelem dokumentu je seznámení zainteresovaných stran s implementací systému řízení kvality podle normy ISO 9000:2015. Struktura dokumentu od tohoto místa dále se dělí dle osnovy normy a zpřehledňuje tak jakým způsobem jsou požadavky a doporučení normy plněny

2. Související dokumentace

Dokumentace související s příručkou jsou všechny aktuální organizační směrnice, řády, metodiky, popisy procesů, které mají vztah k požadavkům ISO 9001:2015 a jejich plnění

3. Důležité pojmy a definice

KPI – key performance indicators. Klíčové kritéria efektivnosti – používají se v návaznosti na cíle organizace a k vyhodnocování účinnosti jednotlivých procesů. Slouží jako zpětná vazba a zároveň jako indikace zda je proces dobře nastaven a správně řízen. KPI by měli také navazovat na definované cíle kvality a jejich plány. Např. „ziskovost 10% a více“

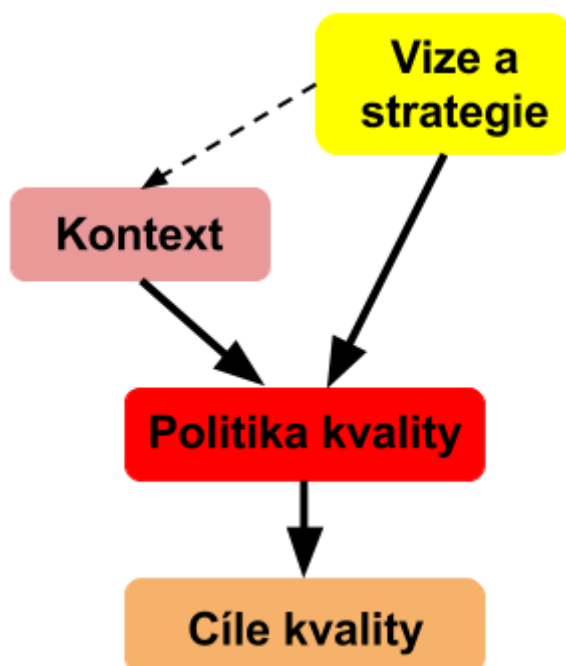
KGI – key goal indicators. Klíčové cílové kritéria – používají se v návaznosti na cíle organizace u jednotlivých procesů pro měření dosažení shody nebo cíle často vztažené na produkt nebo službu. Např. „dodání služby do 48hodin“ .

Pro účely tohoto dokumentu platí termíny a definice podle ISO 9000:2015

QMS – kvality management systém – systém řízení kvality

QM – quality mannager – manažer kvality – zmocněnec vedení pro jakost

4. Kontext organizace



4.1. Porozumění organizaci a jejímu kontextu

TERMS a.s. pravidelně nejdéle jednou ročně reviduje interní a externí aspekty organizace, které ovlivňují schopnost dosahovat zamýšlených výsledů a cílů včetně zainteresovaných stran a jejich požadavků. Z tohoto kontextu organizace můžou vyplynout rizika jejich hodnocení a případná opatření nebo revize plánů a cílů tak, aby byly eliminovány

Tabulka interních a externích aspektů je k nalezení ve strategických dokumentech

4.2. Zainteresované strany

Vedení společnosti identifikovalo klíčové zainteresované strany a jejich potřeby a očekávání

Zainteresované strany	Potřeby a očekávání
1. Vlastníci	Zisk Růst hodnoty podniku Transparentnost
2. Zákazníci	Kvalitní produkty a služby
	Přiměřená cena produktu
	Poprodejní servis
	Příjemná komunikace
	Důvěra ve firmu a produkt/službu
3. Obchodní partneři	Dodržování smluv Kvalita odpovídající ujednání a požadavkům Včasné plnění
4. Zaměstnanci	Přiměřená mzda a motivační benefity
	Dobré pracovní podmínky
	Profesní růst
	Možnost vzdělávání a rekvalifikace
	Sladění osobního a profesního života
5. Místní komunita	Finanční či materiální podpora Vzájemná podpora a výpomoc s akademickým prostředím Podíl na rozvoji infrastruktury
6. Enviromentální organizace	Ekologická výroba, produkty a služby
	Minimální zátěž na ŽP - obnovitelné zdroje
	Odpadové hospodářství
7. Veřejnost	Transparentnost
8. Vládní instituce a samosprávné celky	Včasné plnění závazků vyplývajících z předpisů
	Transparentnost a doložitelnost
9. Konkurenti	Čistý konkurenční boj
10. Média	Prezentace společnosti www, fb
	Sdělení infomací
	Aktivní marketing

4.3. Rozsah použití

Rozsah systému řízení kvality je dán povahou činností v organizaci a také strukturou společnosti. V plném rozsahu je řízení systému kvality zavedený ve všech střediscích a jeho řídicích a podpůrných střediscích a vedení společnosti. Pro ostatní aktivity společnosti BUDEX holding je rozsah systému pouze doporučený. Interními audity jsou prováděny kontroly naplnění dle rozsahu a celo-firmově jsou o změnách ve strategii, kontextu, politice a cílech a dalších náležitostech informováni všichni zaměstnanci. Rozsah certifikace je také patrný

viz. Organizační diagram ve složce (3.Organizační struktura)

Certifikační rozsah je uplatněn na:

“Návrh, montáž a servis zařízení pro průmyslovou automatizaci, strojní výroba a energetické systémy”

4.4. Procesní přístup

V naší organizaci je zaveden procesní přístup dle základních principů procesního řízení definovaného nejen samotnou normou, ale obecně pravidly procesního přístupu

Procesní model TERMS a.s.

Každý proces je definován svou povahou (řídící, realizační, podpůrné) a svými atributy. Každý pracovník je stává součástí procesů firmy. Jejich průběhy (instance) jsou pak **sledy činností**, které mají **jasně definované vstupy** (dokumenty, činnosti, materiál) a **výstupy** (dokumenty, činnosti, produkty, služby)

Aby bylo řízení procesů efektivní, je každému procesu přiřazen jeho vlastník. Vlastník procesu definuje požadavky na proces spolu s vedením společnosti a nastavuje kritéria pro sledování výkonnosti procesu (výkonové indikátory – key performance indicators KPI), dále kritéria sledování naplnění cíle produktů a služeb (cílové ukazatele produktu - key goal indicators KGI) a také rizika, které se na daném procesu mohou objevit. Tyto indikátory **by měli maximálně navazovat**.

Popis procesů pokud je to vhodné je doplněn závazným pokynem (**směrnicí**) nebo **metodikou** (doporučeným popisem či postupem činností a navazujících vstupech a výstupech)

[Aktuální mapa procesů \(složka 3. Procesy\)](#)

[Aktuální osnova procesů \(složka 3. Procesy\)](#)

5. Vedení (leadership)

5.1. Vedení a závazek

Vedení společnosti je si vědomo důležitosti systém managementu kvality udržovat, kultivovat a zejména komunikovat.

Proto pravidelně (**nejméně jednou ročně**) přezkoumává stanovenou politiku a cíle organizace. Zajišťuje plnou integraci požadavků do řízení organizace. Plně podporuje používání procesního přístupu a zvažování rizik na všech úrovních viz .kap. 6.1 a 9.3

Politiku kvality stejně jako její díle a konkrétní plány komunikuje napříč firmou formou neformálních setkání (min. 2x ročně), školeními a prezentacemi.

Vedení společnosti se také schází v pravidelných intervalech (min. jednou měsíčně zpravidla však každý týden)

Z těchto schůzek jsou předávány vstupy týkající se kvality a výstupy týkající se kvality konzultovány s představitelem pro jakost a následně jsou po zvážení evidovány.

5.2. Politika

Vedením byla vytvořena a je přezkoumávána a aktualizována politika kvality, která odráží aktuální kontext organizace, jejich aspekty a rizika a příležitosti. Politika jakosti je veřejný otevřený dokument, který je přístupný široké veřejnosti (**viz. politika kvality**)

1. Role odpovědnosti a pravomoci

Pro potřeby společnosti byl jmenován zmocněnec pro kvalitu a také osoby, které činnosti pro zajištění chodu a zlepšování systému zajišťují a koordinují. Aktuální jmenování je ke stažení (**viz. jmenování zmocněnce pro kvalitu**)

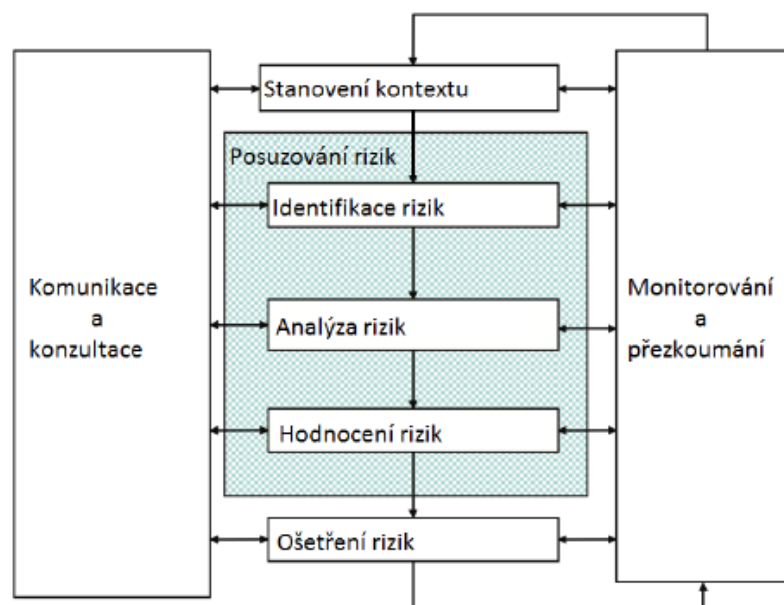
6. Plánování

6.1. Řízení rizik a příležitostí

Řízení rizik a příležitostí je provázáno celou firmou. Při stanovení kontextu organizace a interních a externích aspektů se definují rizika a příležitosti a vhodné nástroje (pokud je třeba k jejímu řízení)

Řízení rizik je také definováno v osnově procesů. Pro každý proces musí být definováno min. jedno riziko jeho stupeň nebezpečí a stupeň výskytu. Pokud je riziko významné, je nutné definovat preventivní opatření nebo aktualizovat bezpečnostní politiku. Takto řízená rizika jsou pak monitorována a vyhodnocována.

Ke každé zakázce, která svým rozsahem a zatížením zdrojů má vliv na chod firmy by měl navíc také existovat zvláštní registr rizik pro takovou zakázku, nebo alespoň aktualizace rizik a případných opatření. Detailní formu takových opatření stanovují **vedoucí oddělení**.



Mezi možnosti řešení rizik může patřit:

- Vyhnout se rizikům
- Přijmout rizika (příležitosti)

- Odstranit zdroje rizika
- Změnit pravděpodobnosti nebo následky (stupnici)
- Sdílet rizika
- Uchovat rizika odpovědným rozhodnutím

Více pro vedení společnosti, vlastníky procesů a také zaměstnance kteří pracují s riziky upřesňuje **metodika řízení rizik**

6.2. Cíle kvality, plánování jejich dosažení

Vedení pravidelně stanovuje cíle kvality, které se odvíjejí od aktuální situace, kontextu organizace, politiky kvality a očekávání zainteresovaných stran. Cíle kvality jsou vybrané pro aktuálně klíčové zainteresované strany. **Aktuální seznam vybraných cílů je k dispozici v řídicích dokumentech ve složce 5.Vedení a 6.Plánování.** Vytvořené plány a programy pak následně **v tabulce ve složce 6.Plánování** nebo v **PDCA denících.**

Jakékoliv změny v požadavcích na cíle jsou plánovány a řízeny. Krátký review probíhá na úrovni pracovních schůzek vedení, ředitelů divizí a případně vedoucích oddělení.

7. Podpora

7.1. Zdroje

1) Obecně

Vedení společnosti a celá organizace zajišťuje dostatečné finanční a technické prostředky pro zajištění chodu společnosti. Organizace bere v úvahu způsobilosti a specifikaci úzkých míst a jiných omezení, které přehodnocuje a sjednává adekvátní nápravu (rizika, kapacity)

Vedení společnosti a vedoucí oddělení musejí průběžně vyhodnocovat možnosti využití externích poskytovatelů

2) Lidé

Vedení definovalo osoby a odpovědnosti (kompetence) pro zajištění plynulého chodu systému řízení kvality. V návaznosti na tyto požadavky jsou definovány tyto role/kompetence:

- Představitelé vedení QMS – ředitelé divizí
- Manažer OMS – zmocněnec vedení
- Interní auditor

Více problematiku řeší podpurný proces **P2 a návazně pracovní řád společnosti**

3) Infrastruktura

Řeší podrobněji podpurný proces P3 Způsobilost a infrastruktura prostředí

4) Prostředí pro fungování procesů

Vhodné podmínky pro chod společnosti zlepšujeme zaměřením na prostředí na úrovni

- Sociální (Kolektivní společenské akce, provázání volnočasových aktivit)
- Psychologické (vhodnost pracovního prostředí a možnosti odreagování ale u nás například i vlastní jídelna a zejména VENDULKA – hry atp.)
- Fyzikální (klimatizace, regulace teploty a vhodné rozložení kancelářských prostor)

5) Zdroje pro monitorování a měření

V rámci požadavků na produkt a jeho shodu se definují požadavky na měření. Organizace eviduje nástroje a zařízení k prokázání shody a ty vhodně označuje. Výstupy z měření musí být objektivní, nezávislé a pokud možno prováděné kalibrovanými měřidly nebo v daném rozsahu akreditovanými pracovišti, externisty nebo speciality. Metrolog společnosti určuje pravidla rozsahu, označování a provádění monitorování a měření.

6) Znalosti organizace

Pro fungování společnosti se musí definovat jaké znalosti musí být uchovávány v rámci (týmů, střediska, oddělení a celé firmy)
Využíváme k tomu nástroje CRM, sdílené složky a dokumenty, vzorové checklisty, formuláře a seznamy postupů.

Mnohem důležitější je ale své znalosti rozšiřovat a aktualizovat (invence, nápady, návrhy na zlepšení, nové příležitosti, analýzy rizik)

7.2. Kompetence

Organizace zajišťuje požadavky na pracovní pozice nebo role v organizaci, které mají vazby na systém řízení kvality. Z těchto požadavků pak vznikají kompetence a jejich požadavky (například školení, zkušenosti nebo znalosti)

Záznamy o školení, praxi a zkušenostech ale i účast na konferencích, přeřazení pracovních pozic mohou být pokládány za kompetenční oprávnění.

Je-li to vhodné je potřebné udržovat plány zvyšování kompetencí pro vybrané zaměstnance.

7.3. Povědomí

Organizace věnuje patřičnou péči rozšiřování povědomí o existenci politiky kvality, návazných cílů a programů kvality. Toto se děje zejména ústně při auditech, školeních, neformálních setkáních. Dále je při těchto událostech nutné motivovat a ukazovat osobní přínosy každého zaměstnance, stejně tak jako negativních důsledků neplnění požadavků systému řízení kvality

7.4. Komunikace

Komunikace je nedílnou součástí stupně řízení organizace a v mnoha případech špatně podchycená nebo definovaná komunikace může vést k neshodě na produktu nebo procesu.

Komunikace v rámci naší organizace je velmi různorodá

V rámci jednotlivých oddělení jsou stanoveny základy a zásady komunikace, které dělíme na:

i. INTERNÍ

Obecně platí **základní pravidla interní komunikace:**

- Než se začnu ptát prohledám intranet, dokumentaci a znalostní bázi organizace
- Obecně ptát se nejprve svých kolegů a pak svých nadřízených
- Incidenty, neshody komunikovat s Manažerem QMS
- Personální požadavky s personálním oddělením
- **Pracovní požadavky vždy se svým nadřízeným (je vhodné domluvit si místo a čas)**
- K interní komunikaci využíváme k tomu určené nástroje **Osobní setkání, Mail, Slack, Google** (kalendáře, sdělení, společné dokumenty)
- Naopak vynechávejte telefonování a osobní návštěvy (pokud snesou odkladu)
- Než pošlu kolegovi žádost o informace ověřím si, že právě on mi může pomoci
- Řešení návrhů na zlepšení, preventivní opatření, nové rizika nebo příležitosti předávejte svým nadřízeným nebo konzultujte s manažerem QMS

ii. EXTERNÍ

- **Komunikaci se zákazníkem smí pouze k tomu pověřené osoby**
- **Pokud se k vám dostane požadavek zákazníka jedněte prosím tak, že se jej pokusíte nasměrovat na osobu o které víte, že zákazníka zpravuje**
- Komunikační obchodní strategie viz. **Např. Pravidla obchodních sdělení**
- Šablony mailů (v rámci jednotlivých týmů)
- **Příjem stížnosti, zpětné vazby, reklamací se řídí procesem M2 Řízení neshod**

Přijdete – li do styku s osobními údaji postupujte striktně podle směrnice **OS 4 Ochrana osobních údajů**

7.5. Dokumentované informace

Slouží k ověření prováděných požadovaných činností

Pokud možno uchovávat informace na jednom místě v rámci FIRMY

Nově je nutné seznámit se podrobněji s nakládáním osobních údajů ve společnosti viz. Směrnice **OS4 Ochrana osobních údajů**

- Sdílené a zálohované složky
- Cloudové služby
- Účetní systém POHODA
- Personální modul PAMICA
- Dokumenty v rámci intranetu (portal.terms.cz – docházky, řízení kvality, záznamů, nákupy aj.)

Nebo v rámci organizace

- Sdílené zálohované Tabulky
- Freeló
- Atp.

Celý proces řízení dokumentovaných informací je k dispozici v **OS4 Řízení dokumentovaných informací**

8. Provoz

8.1. Plánování a řízení provozu organizace

Plánování a řízení provozu organizace v sobě obsahuje několik úrovní řízení

Strategická úroveň

Vrcholové vedení poskytuje zdroje

- Personál
- Pracovní prostředí

Taktická úroveň

Vedení předává informace

Vlastníci procesů určují požadavky na proces / produkt

Stanovují se kritéria pro procesy a přejímání produktů a služeb

Operativní úroveň

Zajištění že procesy byly provedeny podle plánu

Plánování týmů (zdrojů)

Týdenní harmonogram / plánování

Denní báze

Zajištění shody viz **kapitola 8.2**

Proces plánování a řízení provozu na strategické a taktické úrovni určují procesy **M1 Řízení organizace viz. Kapitola 4** a částečně procesy **P2 a P3 Způsobilost personálu infrastruktur a prostředí**

Proces plánování a řízení provozu na operativní úrovni určuje proces **MRP** a dále navazující procesy **R1-R4**

8.2. Požadavky na produkty a služby

Definice požadavků na produkt vyplývá s předmětu nabídky

- Technické parametry
- Finanční parametry
- Časové parametry
- Definice rizik
- Přezkoumání zdrojů

Proces realizace řeší obecně realizační procesy **R1-R4**

Návrh a vývoj produktů a služeb

Proces návrhu a vývoje produktů a služeb obecně realizační proces **R1**

- 8.3. Řízení externě poskytovaných procesů produktů a služeb
Dodavatel (nově externí poskytovatel) produktů a služeb musí být prokazatelně vyhodnocován, a to minimálně jednou ročně. K tomu lze použít nástroje informačního systému. Proces řízení externích dodavatelů řeší obecně podpůrně-řídicí realizační proces **MRP**
- 8.4. Realizace produktů a poskytování služeb (realizace zakázky)

Uvolňování produktů a služeb

Proces realizace řeší obecně realizační procesy R1-R4

2. Řízení neshodných produktů

Neshodný produkt. Neshodný produkt zachycený před uvolněním se řídí postupem viz. Kapitola 10.2

Neshodný produkt již dodaný zákazníkovi musí být reportován nadřízenému a ten zváží dle závažnosti a rozsahu dopadu přeposlání na manažera QMS. Zároveň se však musí evidovat jako reklamacie. Reklamační podklady se zapisují do registru záznamů (zaznamy.terms.eu)

Příslušný pověřený zaměstnanec rozhoduje o evidenci v informačním systému a ve spolupráci se zadavatelem přijímá adekvátní opatření. Zadavatel reklamacie ve spolupráci s manažerem QMS stanovují, zda a jakým způsobem se budou řešit případná nápravná a preventivní opatření.

9. Hodnocení výkonnosti

- 9.1. Monitorování měření, analýza a vyhodnocování
Pro monitorování měření, analýzu a vyhodnocování využíváme adekvátní nástroje
V první řadě je nutné stanovit co se **musí** měřit (dle legislativy a směrnic) a co se bude měřit a vyhodnocovat. Většina měření a analýz se definuje a provádí v rámci popisu procesů (**viz osnova procesů – kapitola 3**)
- 9.2. Interní audit
Interní audity jsou plánovány vždy na minimálně 2Q dopředu.
Rámcově se naplánují audity vždy s ročním intervalem
Předmětem auditu je vždy vymezení
- Procesní oblasti, která se bude auditovat (kritéria a účel auditu)
 - Odpovědná osoba nebo osoby, která se bude auditovat
 - Kdo bude auditovat (musí vždy jeden vyškolený auditor)

Předmětem auditu je kontrola, zda systém odpovídá:

- Vlastním požadavkům organizace na systém řízení kvality
- Požadavkům mezinárodní normy ISO 9001:2015

A dále zda-li je efektivně řízen a udržován

Systém interních auditů je možné shlédnout ve složce **9. Hodnocení (1. interní audity)**

Pro účely interních auditů /auditorů je možné využít pomůcku pro stanovení rozsahu ale také na co se ptát a co auditovat:

1, sestavit harmonogram kdy a na co se ptát

- *Kdo je auditován*
- *Jak patří do kontextu organizace Organizačně / procesně*
- *Jaké jsou jeho kompetence případně role a odpovědnosti*
- *Jaké dostává vstupy (informace dokumenty) a jaké jsou po něm požadovány výstupy)*

2, vyžádat si dokumentované záznamy

3, kontrola, zda činnosti a záznamy prováděné auditovanou osobou jsou v souladu s požadavky na řízení systému kvality, ale také požadavky normy (kapitoly)

4, Kontrola v oblasti povědomí o strategických dokumentech

5, Kontrola v oblasti povědomí o řídicích dokumentech (směrnice metodiky)

6, Povědomí o požadavcích na produkt/službu

7, Podklady k vyhodnocení – co je v jeho činnostech monitorováno a měřeno

Výstupy z auditů se předávají formou oznámení vedení společnosti automatizovaně. Záznamy jsou vyhodnoceny a nejdéle do týdne (pokud je nutné) jsou vytvořeny nápravné a preventivní opatření (v koordinaci s představitelem vedení pro kvalitu)

9.3. Přezkoumání managementu/vedení

Jedná se o komplexní přezkumný akt, který je prováděn minimálně jednou ročně. Jako vstupy jsou použity podklady z chodu organizace za celý rok

- Předchozí přezkoumání vedením
- Změny interních / externích aspektů
- Výkonnost systému řízení kvality
 - trendy ve **spokojenosti zákazníka a zainteresovaných stran**
 - Míry naplnění cílů kvality (plánů a programů kvality)
 - Výkonnosti jednotlivých procesů a shody produktů a služeb
 - Revize neshod a nápravných opatření
 - Výstupky z monitorování a měření
 - Výsledky předchozích auditů (kontrolních, interních, externích)
 - Hodnocení externích poskytovatelů (aplikace POHODA)

- Přiměřenost zdrojů (finance, lidé, infrastruktura)
- Efektivnosti **opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí (viz. 6.1)**
- Příležitosti ke zlepšování

Výstupem z přezkoumání je pak souhrn návrhů změn a doporučení **zejména pak:**

- Příležitosti ke zlepšování
- Jakékoliv potřeby změn systému řízení kvality
- Potřeby zdrojů

Přehled přezkoumání vedení naleznete ve **zprávách přezkoumání vedením ve složce 9. Hodnocení (3. přezkoumání vedením)**

10. Zlepšování

10.1. Obecně

Neustále zlepšování již nastaveného systému řízení kvality, nové produkty a služby to jsou předpoklady, které posouvají firmu jako takovou a umožňují její zdravý růst. Podklady pro zlepšování (příležitosti) musí být součástí jednání vedení společnosti, ale také v rámci vyhodnocení procesů s vlastníky procesů, součástí interních auditů, ale také podněty z operativy a také řízení neshodného produktu nebo procesu. Všechny tyto aktivity by měli vést především ke splnění požadavků zákazníka a ke zvýšení jeho spokojenosti. V rámci podnětů pak vznikají opatření ve formě

A, zlepšování produktů a služeb

B, Nápravu a prevenci nebo snížení nežádoucích účinků (rizik)

C, zlepšení výkonnosti a efektivnosti systému managementu kvality

Pro zlepšování používáme také PDCA záznamy, které plní funkci naplňování definovaných programů ale také zadané rozvojové/inovační projekty

10.2. Neshoda a nápravné opatření

Organizace eviduje a spravuje centrálně neshody a jím přidružené záznamy (pozorování, drobné obtěžování, stížnosti a reklamace, incidenty) v tzv. evidenci záznamů na zaznamy.terms.eu

Jedná je obecně o jakoukoliv pozorovanou odchylku nebo i jen doporučení z různých aktivit (interní audity, jednání vedení atp., požadavky na produkt)

Všechny neshody jsou reportovány a konzultovány s manažerem pro kvalitu (QM)

QM je odpovědný za její evidenci a uzavření (pokud přímo neurčí jinou osobu)

Principem je zajistit kordonovou akci/reakci, sestavení řešitelského týmu (nebo odpovědné osoby a v případě neshody

1, adekvátně reagovat

- 2, vypořádat se s následky (eliminace škod)
- 3, analyzovat neshodu
- 4, určit příčinu a zda by se mohlo vyskytnout ještě někde jinde
- 5, realizovat potřebná opatření
- 6, tyto opatření vyhodnotit (jejich efektivnost)
- 7, nově aktualizovat rizika a příležitosti na úrovni aspektů (kontextu), procesů nebo činností (je-li zapotřebí)
- 8, provést změny v systému managementu kvality (je-li zapotřebí)

Firma **musí** zajistit dokumentovanou informaci o **povaze neshod a přijatých opatřeních** ale také o **výsledcích opatření**

10.3. Neustálé zlepšování

Společnost TERMS si je vědoma toho, že pouze neustále zlepšování vede k potřebnému rozvoji organizace. Vyhodnocuje výsledky analýz a zejména výstupy z přezkoumání systému řízení kvality a určuje potřebu a příležitosti, které je potřeba zařadit do neustálého zlepšování. Toto povědomí je povinné pro vrcholové vedení společnosti. Náměty a nápady které vedou ke zlepšení a zdokonalení postupu nebo činností spadají do řízení PDCA (**viz. PDCA záznamy** ve složce **10. Zlepšování**)