

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.
Jitka Jarolímová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka JAROLÍMOVÁ, DiS.**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ochrany podniku a společnosti**

Název tématu: **Řízení jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

- 1) Přínosy zavedení certifikovaného systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2001
- 2) Charakteristika podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.
- 3) Přístupy k řízení jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.
- 4) Zhodnocení přínosu zavedení certifikovaného systému managementu jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o., doporučení pro další vývoj
- 5) Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

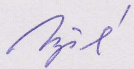
Seznam odborné literatury:

- NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní management jakosti. [s.l.] : Management Press , 2008. 380 s. ISBN 80-7261-186-7.
NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. [s.l.] : Management Press , 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0 .
VEBER, Jaroslav, et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. [s.l.] : Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1782-4.
KANJI, Gopal K., ASHER, Mike. 100 Methods for Total Quality Management. [s.l.] : Sage Pubns Ltd, 1996. 237 s. ISBN 9780803977464.
ČSN EN ISO 9001 ed.2 : Systém managementu jakosti - Požadavky. Praha : Český normalizační institut, 2002. 52 s.
JAROLÍMOVÁ, Jitka. Příručka jakosti a EMS Antikoro Vilémov, s.r.o.. 2. aktualiz. vyd. Vilémov : [s.n.], 2008. 26 s.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Aleš Horčíčka
Ústav ekonomiky a managementu

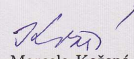
Datum zadání bakalářské práce: 25. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

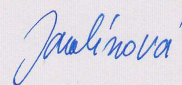
Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Chotěboři dne 23. 4. 2010



Jarolímová Jitka

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Aleši Horčíčkovi, za cenné rady a připomínky při zpracování práce a stejně tak i za výborné vedení a dohlížení na tvorbu práce.

ANOTACE

Práce je věnována zhodnocení přínosů zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 v podniku ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o. Zabývá se porovnáním ukazatelů: spokojenosti zákazníků, rychlost řešení reklamací a množství neshodných výrobků, před zavedením systému managementu jakosti a po třech letech jeho fungování.

KLÍČOVÁ SLOVA

management jakosti, jakost, ukazatele, komparace, spokojenost zákazníků, podnik

TITLE

Quality Management in the Firm ANTIKORO VILÉMOV, Ltd.

ANNOTATION

The bachelor work evaluates the contributions of the quality management system implementation according to ISO 9001:2000 into the company ANTIKORO VILÉMOV, L.t.d.. The aim of the work is to compare such indicators as customer satisfaction, claims resolution speed and quantity of non-conformity products before ISO 9001:2000 implementation and after it (3 years after the quality management system implementation).

KEYWORDS

quality management, quality, indicators, comparison, customer satisfaction, company

Obsah

Úvod	- 9 -
1. Jakost.....	- 10 -
1.1. Význam jakosti v dnešní době.....	- 10 -
1.1.1. Management jakosti jako ochranný faktor	- 11 -
1.1.2. Management jakosti jako zdroj úspor.....	- 11 -
1.1.3. Jakost a makroekonomické ukazatele.....	- 11 -
1.1.4. Management jakosti a udržitelný rozvoj.....	- 12 -
1.1.5. Management jakosti a ochrana spotřebitele	- 12 -
1.1.6. Management jakosti jako systémová záležitost.....	- 12 -
1.2. Přínosy zavedení certifikovaného systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2001 ..	- 13 -
1.2.1. Systémy jakosti.....	- 13 -
Principy systémů managementu jakosti	- 14 -
2. Charakteristika podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.	- 20 -
2.1. Výrobní portfolio	- 20 -
2.2. Organizace společnosti.....	- 21 -
3. Přístupy k řízení jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.....	- 23 -
3.1. Systém managementu jakosti	- 23 -
3.2. Odpovědnost managementu	- 23 -
3.3. Management zdrojů.....	- 25 -
3.4. Realizace produktu.....	- 26 -
3.5 Měření, analýza a zlepšování	- 27 -
4. Zhodnocení přínosu zavedení certifikovaného systému managementu jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.....	- 30 -
4.1. Měření spokojenosti zákazníků.....	- 30 -
4.2. Rychlost řešení reklamací.....	- 35 -
4.3. Množství neshodných výrobků.....	- 38 -

Závěr.....	- 49 -
Literatura.....	- 50 -
Seznam použitých zkratk.....	- 51 -
Seznam obrázků a tabulek	- 52 -
Slovník pojmů.....	- 53 -
Seznam příloh.....	- 54 -

Úvod

Systemy managementu jakosti se staly i v českých podnicích, už běžnou záležitostí. Je to zejména zásluha norem ISO 9000, které byly přijaty a implementovány ve stovkách našich firem.

Tato bakalářská práce se věnuje přínosům zavedení certifikovaného systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2001, v podniku ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o. V roce 2005 se vedení podniku rozhodlo, vzhledem ke vzrůstajícímu objemu výroby a tím i zvýšeného exportu zboží do zahraničí, zavést a certifikovat systém managementu jakosti. Příprava na systému i následná certifikace proběhla v pořádku. Nastavený systém fungoval s drobnými úpravami dobře. Po třech letech fungování systému a následné recertifikaci vyvstala, ale otázka jak moc bylo zavedení systému managementu jakosti přínosné.

Cílem bakalářské práce je:

- zmapování moderních přístupů v oblasti managementu jakosti
- shromáždění dat ke sledovaným ukazatelům v oblasti řízení jakosti a jejich číselné vyjádření
- komparace a interpretace těchto ukazatelů
- zjištění přínosu zavedení systému managementu jakosti na základě výpočtu sledovaných ukazatelů, doporučení pro další vývoj

K tomuto účelu byla shromážděna potřebná data, pomocí dotazníkového šetření, která byla zpracována do přehledných tabulek, ta sloužila jako podklad k výpočtům. Ze získaných informací vyplývá, že by bylo vhodné sledovat následující ukazatele: měření spokojenosti zákazníků, rychlost řešení reklamací a množství neshodných výrobků. Hodnoty ukazatelů byly vypočítány pro rok 2004 a 2008, které pak autorka následně porovnála.

1. Jakost

V novodobé historii (zhruba od začátku 20. století) měla definice jakosti řadu podob a prodělala řadu změn. Základní definice:

- Jakost je vhodnost pro použití. (Joseph M. Juran)
- Jakost je shoda s požadavky. (Phil Prosby)
- Jakost je schopnost produktu uspokojit zákaznickovy potřeby (Norma ISO 8402 z roku 1986)

V současné době se používá definice z normy ČSN EN ISO 9000:2001 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník [1]:

- Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.

Inherentním znakem se rozumí vlastní, vnitřní znak objektu, o jehož jakost se jedná. Norma uvádí i rovnocenné synonymum pro jakost: kvalita.

1.1. Význam jakosti v dnešní době

Význam jakosti roste zejména v posledních desetiletích s rostoucí konkurencí ve světovém měřítku. Pro mnoho organizací se jakost jejich produkce stává doslova otázkou přežití. Organizace budují a zdokonalují své systémy jakosti s dvěma hlavními cíli:

- 1) Zajistit spokojenost a loajalitu svých zákazníků a tím upevnit pozici na trhu.
- 2) Zvýšit produktivitu a účinnost svých procesů a tím zlepšit hospodářský výsledek organizace.

Účinný systém jakosti rovněž vede k rozvoji podnikové kultury organizace a k rozvoji jejich zaměstnanců, vede k úsporám materiálu a energií, ovlivňuje společnost a makroekonomické ukazatele dané země.

1.1.1. Management jakosti jako ochranný faktor

Management jakosti je důležitým ochranným faktorem před ztrátami trhů. Výzkumy realizované v minulých letech uvnitř Evropské unie ukázaly, že 66% všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb, přičemž podrobnější zkoumání prokázalo i zde rozhodující podíl nedostatků v předvýrobních etapách. Pouhá třetina příčin má jiné pozadí, nejčastěji přechod odběratelů na produkci, pro niž není dosavadní charakter dodávek již potřebný. Tento ochranný faktor ale logicky nepůsobí tam, kde přežívá monopol výrobců.

1.1.2. Management jakosti jako zdroj úspor

Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií. Typickým příkladem z této oblasti je výroba a používání výrobků nízké spolehlivosti. Je uznávanou skutečností, že charakteristiky provozní spolehlivosti jsou u některých našich výrobků stále až o třetinu horší v porovnání se světovým standardem. To se při používání projevuje mnohem vyšší poruchovostí. Stroje a zařízení v poruchovém prostoji přirozeně nepřinášejí žádné pozitivní efekty, naopak, pohlcují náklady na opravy, váží neproduktivně kapitál apod. Když si však představíme, že průmysl by měl mít pro tyto případy adekvátní zálohy, musí výrobci těchto zálohových systémů spotřebovat materiály a energie, které by za situace vysoké provozní spolehlivosti spotřebovat nemuseli. I když na první pohled tento mechanismus může pro některé výrobce představovat krátkodobou výhodu při naplňování jejich kapacit, z celospolečenského hlediska jde o trestuhodné mrhání přírodními zdroji. Jakékoli úspory v této oblasti je nutné považovat za vklad k jakosti života budoucích generací.

1.1.3. Jakost a makroekonomické ukazatele

Jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele. Téměř všechny významné světové firmy mají vypracovány postupy pro podrobné sledování důsledků zlepšování jakosti svých výrobků pro makroekonomické ukazatele, včetně tvorby domácího produktu, devizové bilance

apod. Bohatství společnosti je tak přímo závislé na rozvoji a zdokonalování systémů managementu jakosti jak v průmyslových organizacích, tak e ve sféře služeb, veřejného sektoru, školství atd.

1.1.4. Management jakosti a udržitelný rozvoj

Jakost je limitujícím faktorem udržitelného rozvoje. Tento pojem je sice některými politiky i ekonomy zpochybňován, domníváme se však, že jej není možno podceňovat právě proto, že je úzce spjat s ochranou životního prostředí.

1.1.5. Management jakosti a ochrana spotřebitele

Jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby. Ochrana spotřebitelů se stala velmi významným faktorem trhu na konci dvacátého století. Téměř všechny vyspělé země mají i mnohem dokonalejší legislativu v této oblasti v porovnání se situací v České republice. Normou ČSN ISO 8402 je pojem odpovědnosti za výrobek definován jako povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s újmou na zdraví, škodou na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem. Orgány státní správy v jednotlivých zemích se začaly touto problematikou vážně zabývat zejména z toho důvodu, že nejúčinnější formou, jak stimulovat výrobce k produkci výrobků, jež nepoškodí uživatele, je vymáhání vysokých náhrad.

1.1.6. Management jakosti jako systémová záležitost

Jakost je v dnešní době systémovou záležitostí. Řízení jakosti je součástí systému řízení podniku a zároveň součástí integrovaného systému řízení (společně s BOZP a EMS). Aby management jakosti byl propojen se strategickými cíli organizace, musí mít vedoucí pracovníci (i odborníci na jakost) systémové myšlení – chápou vzájemné vztahy a výhody jejich vytváření. Systémový přístup k managementu je potom identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících nebo ovlivňujících procesů zaměřených na stanovený cíl.

1.2. Přínosy zavedení certifikovaného systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2001

Systemy jakosti prošly v období posledních 20 - ti let bouřlivým rozvojem. Počátkem bylo vydání mezinárodních norem řady ISO 9000 pro řízení jakosti a definování požadavků pro jejich certifikaci a norem řady ISO 10011 pro vedení auditů, které nastartovaly celosvětové zavádění systémů jakosti v roce 1987 a následně od roku 1990 jejich certifikace.

Začátkem devadesátých let se však objevují i další modely – modely realizace TQM, MBQA (Malcolm Bouldridge Quality Award), EFQM (European Foundation Quality model), které udávají další směry, více zaměřené na úspěšnost podnikání jako celku. V nich se objevuje systémové propojení péče o jakost s dalšími aspekty, jako je motivace zaměstnanců, péče o jejich bezpečnost, působení na životní prostředí a sociální aktivity vůči regionu, ale také optimální řízení finančních toků a „controlling“ nákladů.

Stále více firem implementuje k základnímu systému jakosti ještě další systém. Nejčastěji EMS (Systém environmentálního managementu) podle normy ISO 14001 nebo OHSAS (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví) podle normy OHSAS 18001 a další. Aby všechny tyto systémy mohly přirozeně a konzistentně podporovat zdravý chod podniků, je třeba, aby došlo k jejich vzájemné harmonické integraci. Harmonický integrovaný systém vzniká rozvíjením základního systému dvěma směry. Jedním směrem se vyvíjejí procesy a optimalizuje se jejich organizační uspořádání, stejně důležitým je však i druhý směr týkající se chování lidí a jejich systémového chápání.

1.2.1. Systémy jakosti

Ve světě se pro vytváření systémů managementu jakosti vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce, z nichž dnes převažují

- a) koncepce ISO je založená na aplikaci požadavků definovaných v souboru norem ISO 9000. Tyto požadavky jsou převzaty rovněž do politiky EU v oblasti posuzování shody, jež počítá i s certifikací systémů managementu jakosti, které se podrobil už

více než 350 000 organizací na celém světě. Tato koncepce v českém prostředí naprosto dominují se všemi pozitivními i negativními důsledky.

- b) Koncepce TQM (Total Quality Management), jež je spíše filozofií managementu a v praxi je realizována podle různých modelů, v Evropě hlavně podle tzv. EFQM Modelu Excellence.

Principy systémů managementu jakosti

Obě výše zmíněné koncepce systémů managementu jakosti dnes stavějí víceméně na shodných principech. Jde o zásady, na kterých se prakticky shodují bez výjimky všichni odborníci a k nimž se v celém světě dospělo na základě mnohaletých zkušeností. Osm základních principů systému managementu jakosti je orientace na zákazníka, vůdcovství, zapojení lidí, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, orientace na fakty při rozhodování, vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli.[5]

a) Princip 1: Orientace na zákazníka

Pojem „zákazník“ je myšlen kdokoliv, komu odevzdáme výsledky vlastních aktivit. Každý z nás má při vykonávání jakékoliv smysluplné práce patrně mnoho zákazníků. Zákazníky můžeme rozdělit do čtyř základních skupin:

- **interní zákazníci** – např. dělníci na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro kleté zpracováváme určitou zprávu, apod.
- **zprostředkovatelé**, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.,
- **externí zákazníci**, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodané výstupy, ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů,
- **koneční uživatelé**, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů

Budoucnost každé organizace je přitom bytostně závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků a maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality tak musí být jednou z principiálních funkcí systému managementu jakosti. Praktická aplikace tohoto principu pak vyžaduje:

- systematické zkoumání požadavků zákazníků,
- jejich rychle a efektivní naplňování,
- provázanost cílů organizace s potřebami a očekáváními zákazníků,
- systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků,
- rozvoj a řízení vztahů se zákazníky,
- rozvoj vztahů i s dalšími zainteresovanými stranami

Pozitivní důsledky aplikace principu orientace na zákazníky lze spatřit zejména ve zvyšujícím se bratu, podílu na trhu, respektive ve zlepšování dalších ekonomických ukazatelů, v efektivnějším využívání zdrojů nutných ke spokojenosti zákazníků a hlavně ve vytváření předpokladů pro dosahování loajality zákazníků.[5]

b)Princip 2: Vůdcovství

Manažeři musí být opravdoví vůdci. Musí v organizaci vytvořit takové prostředí, ve kterém všechny skupiny zaměstnanců budou podávat maximální výkony v zájmu naplňování cílů organizace. Realizace tohoto principu od manažerů vyžaduje:

- deklarování mise, vize politiky a cílů organizace v souladu s požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
- vytváření prostředí vzájemné důvěry mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců,
- poskytování příležitostí zaměstnancům k vlastní aktivní práci, včetně přerozdělování odpovědností a pravomocí,
- motivaci všech zaměstnanců k týmové práci a k procesům zlepšování, k tomu, stát se pozitivním vzorem pro ostatní, apod.

Je nesporné, že tento princip zahrnuje i etické aspekty a vztahuje se k postojům a chování manažerů. Jeho prosazení je proto mimořádně citlivou záležitostí.[5]

c) Princip 3: Zapojení lidí

Aktivita a moudrost zaměstnanců jsou největším bohatstvím každé organizace. Pro dosažení tohoto stavu musí vedení organizace:

- vysvětlovat důležitost všech činností zaměstnanců pro výsledky organizace,
- vést zaměstnance k odhalování slabých míst v jejich výkonnosti,
- trvale vzdělávat zaměstnance na všech úrovních řízení
- hodnotit naplňování osobních cílů zaměstnanců a při jejich plnění pomáhat,
- odměňovat úsilí zaměstnanců ke zvyšování výkonnosti apod.

Tento princip se úzce dotýká personálního managementu a před kvalitou hmotného majetku preferuje kvalitu lidí. Pozitivní efekty takové angažovanosti lidí spočívají zejména v tom, že zaměstnanci jsou vtahováni do všech důležitých aktivit a stávají se tak sebevědomými i odpovědnými nejenom za výsledky vlastní práce, ale i za výsledky celé organizace.[5]

d) Princip 4: Procesní přístup

Před jakostí produktů je dáována přednost jakosti procesů, protože se vychází ze zkušeností hovořících o tom, že efektivnějších výsledků se dosahuje právě tím, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces. K naplnění tohoto principu je třeba:

- systematicky definovat ty procesy organizace, jež jsou nutné pro dosažení plánovaných výšek,
- jednoznačné definování vlastníků, jejich odpovědností a pravomocí u všech těchto procesů,
- vymezení tzv. klíčových procesů organizace podle vidno stanoveného klíče,
- systematicky měřit způsobilosti a výkonnosti procesů v organizaci a analyzovat výsledky těchto měření pro účely objektivního rozhodování,
- systematicky se zaměřovat na klíčové faktory procesů, tj. adekvátní zdroje, metody a materiály,
- definování jednoznačných rozhraní mezi procesy v organizaci atd.

Efektum aplikace tohoto principu je pak zvýšení schopnosti manažerů soustředit se na klíčové procesy, zvýšená efektivnost činností organizace, nižší náklady na procesy, jednoznačné definování odpovědností a pravomocí apod.[5]

e) Princip 5: Systémový přístup k managementu

Tento princip navazuje na předcházející zásadu. Systém managementu jakosti je chápán jako soubor na sebe navazujících procesů, což má organizaci přinést zvýšenost efektivnost a účinnosti při dosahování cílů. K aplikaci tohoto principu organizace musí:

- definovat svou strukturu procesů v systémech managementu jakosti,
- poznat návaznost těchto procesů a tuto propojenost i deklarovat
- poznat na druhé straně i nezávislost některých procesů,
- jednotlivé procesy popsat v takové míře podrobností, jaká je nutná pro jejich efektivní vykonávání.

I s ohledem na model procesu lze očekávat důsledky, které pro organizaci mohou znamenat zásadní změny, včetně změny v postojích lidí. Např. vlastníci procesů budou v jednom okamžiku dodavateli, aby vzápětí byly pro jiné procesy zákazníky, dojde k eliminaci těch procesů, které nebudou mít své zákazníky, projekty zlepšování budou směřovány právě do oblasti zlepšování výkonnosti procesů.[5]

f) Princip 6: Neustálé zlepšování

Neustálé zlepšování výkonnosti musí být chápáno jako základní cíl jakékoliv organizace. Aplikací tohoto principu má být zabezpečeno dosahování nové úrovně v takových oblastech, jako jsou razantní snižování rozsahu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí u existujících produktů, nabídky nových produktů a v neposlední řadě i redukce vnitřních neefektivností organizace. Je však nutné, aby v každé organizaci:

- bylo soustavně rozvíjeno prostředí k tvořivé aktivitě zaměstnanců

- byla výsledkem přezkoumání vedením, rozhodnutí o směrech zlepšování, a ne pouze o nápravných opatřeních,
- byli auditory, posuzovateli a všemi řídicími pracovníky identifikovány příležitosti ke zlepšování, zejména díky procesům sebehodnocení,
- byly uvolňovány potřebné zdroje pro kontinuální zlepšování a hodnocena jejich efektivnost,
- byla pro procesy neustálého zlepšování uplatňována obecně platná metodologie.

Efektem by mělo být nejenom zlepšení výkonnosti procesů i systému managementu jakosti, zvýšená schopnost pružné reakce na nejrůznější nové požadavky, ale i vytvoření klimatu k proaktivnímu jednání zaměstnanců.[5]

g) Princip 7: Orientace na fakty při rozhodování

Podstatou tohoto principu je tvrzení, že objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základě využití vhodně analyzovaných dat a informací, tj. na základě procesů měření výsledků. Podmínkou úspěšné aplikace tohoto principu je:

- sběr dostatečně přesných a spolehlivých dat z jednotlivých procesů v organizaci,
- využívání vhodných statistických nástrojů k analýzám a vyhodnocování dat,
- výcvik lidí k využití metod sběru a analýzy dat
- ochota manažerů analyzovaná data využívat v procesech řízení,
- co nejširší zpřístupnění výsledků analýzy dat zaměstnancům.

Díky to se dosáhne objektivizace rozhodovacích procesů, zvýšení schopnosti prokázat efektivnosti a správnosti dřívějších rozhodnutí managementu, stavu plné informovanosti lidí v organizaci a tedy i jejich pozitivní motivace a důvěry.[5]

h) Princip 8: Vzájemná prospěšnosti vztahů s dodavateli

Protože dodavatelé a odběratelé se vždy vyznačují určitou vzájemnou závislostí, je nutné, aby mezi nimi bylo dosaženo oboustranně vyvážených a prospěšných vztahů postavených na důvěře obchodních partnerů. Klíčovými aktivitami pro naplnění tohoto principu jsou:

- výběr klíčových, resp. strategicky významných dodavatelů,
- pravidelné hodnocení jejich okamžité výkonnosti,
- poskytování nejrůznější pomoci dodavatelům,
- sdílení a komunikování nejlepších praktik
- účinná komunikace v průběhu celé doby trvání obchodních vztahů,
- motivace dodavatelů ke zlepšování apod.

Dosáhne se tím schopnosti vytvářet vyšší hodnoty pro oba partnery, schopnost dodavatele pružně reagovat na změněné požadavky odběratele, jež mohou být zase ovlivněny změnami požadavků zákazníků, optimalizace výdajů a materiálových toků.

Zmíněné principy je nutné chápat jako základní kameny při budování systémů managementu jakosti ve všech typech organizací.[5]

2. Charakteristika podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.

Firma ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o. se nachází ve Vilémově u Golčova Jeníkova. Založení firmy se datuje od roku 1893, kdy místní obchodník Stránský zahájil výrobu kovového zboží, která byla ze začátku prováděna podomácku. Od roku 1898 jela naplno tovární výroba s asi 150 zaměstnanci.

V roce 1914 dosáhl počet zaměstnanců 300 osob. Ve dvacátých letech byla s úspěchem zavedena výroba klecí pro ptáky (převážně export), stejně tak pokračovala výroby domácích potřeb. Od roku 1950 se stala nosným programem lisařská výroba, díky které byla pořízena tehdejší moderní technologie. Zavádí se výroby skobových a podpěrových závěsů, schránek na dopisy, lopatek na smetí i na uhlí, odpařovačů na ústřední topení a kovových palet. V roce 1990 byla pořízena moderní technologie na práškové nanášení barev.

Privatizace závodu proběhla v roce 1997. Firma od této doby pokračuje ve výrobě zejména drobných železářských výrobků pro domácnost.

V roce 2005 firma změnila vlastníka, který provedl změny ve výrobním programu. Byl pořízen vysekávací lis TRUMATIC a ohraňovací lis na kterých se provádí kooperace a spolu s práškovou lakovací linkou napomáhají ke zvýšení výroby a konkurenceschopnosti firmy. Firma zavedla systém managementu jakosti, který byl v dubnu 2005 certifikován. V současné době má firma 50 zaměstnanců. Vedení firmy se snaží proniknout na nové zahraniční trhy a tím zajistit stálou práci pro stávající zaměstnance a vytvářet nová pracovní místa.

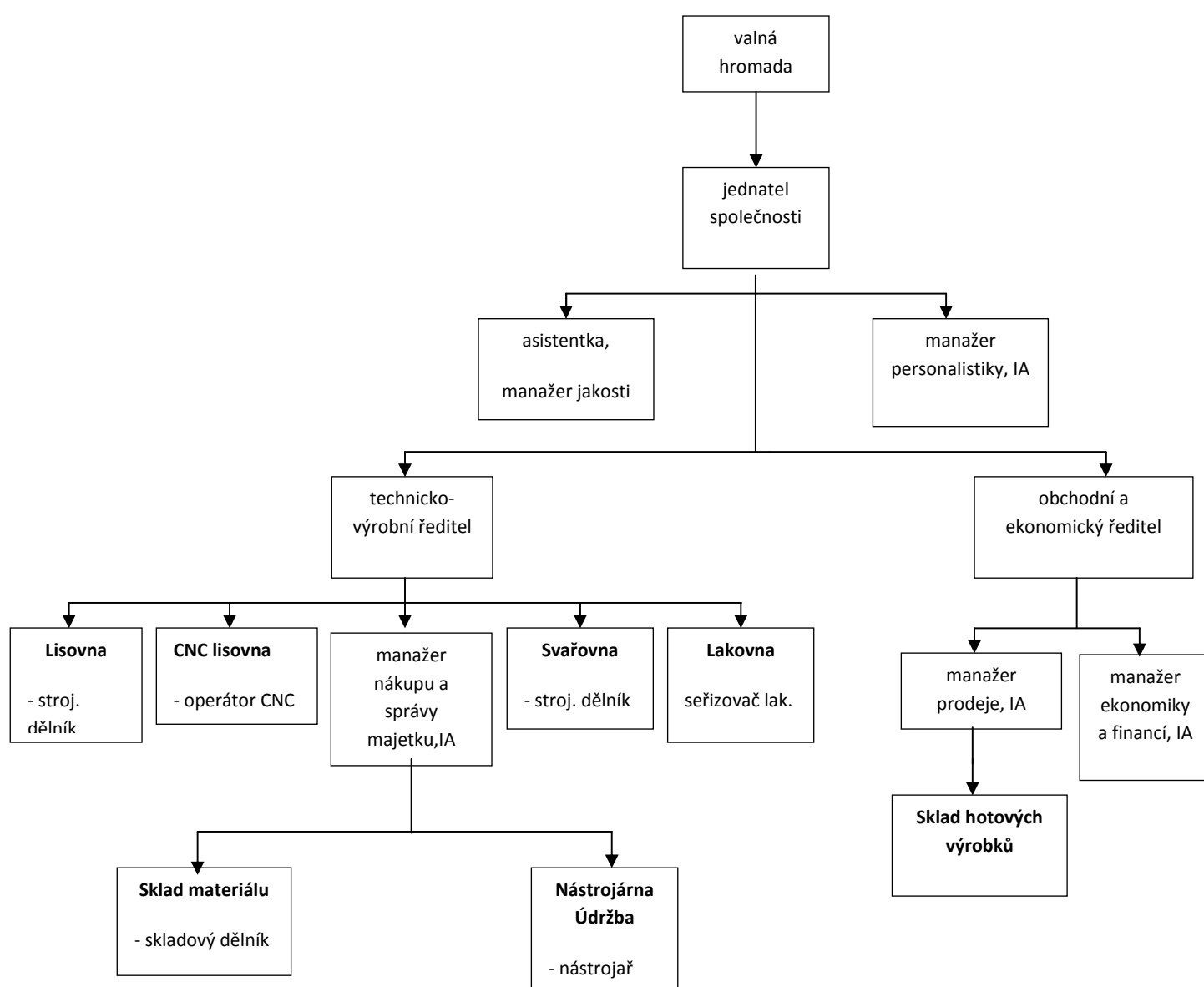
2.1. Výrobní portfolio

Výrobní profil podniku tvoří CNC a klasické tvářecí stroje pro plošné tváření, stroje pro odporové sváření a linka pro povrchovou úpravu nanášením práškových plastů. Výrobky podniku jsou exportovány především do zemí Evropské unie (podíl exportu na obratu podniku je více než 50%). Efektivního využívání výrobních kapacit podnik dosahuje nabídkou kooperací pro tuzemské i zahraniční zákazníky.

Současný výrobní program tvoří různá provedení lopatek na smetí a na uhlí, kuchyňská struhadla, kamnové, krbové a kouřové příslušenství a řada dalších výrobků

2.2. Organizace společnosti

Prostřednictvím organizační struktury zabezpečuje vedení podniku definování odpovědností a pravomocí. Tato struktura je založena na principu přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Výhodou je jasné určení pravomocí a odpovědností, nevýhodou vysoká náročnost na odbornost vedoucích.



Obr. 1 Organizační schéma podniku ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o.

Zdroj : [3]

Firmu řídí jednatel a zároveň 95% vlastník. Do řízení může do jisté míry zasahovat i technicko-výrobní ředitel, který je 5 % vlastníkem. Jednateli je přímo podřízen technicko-výrobní ředitel, obchodně-ekonomický ředitel a manažer jakosti. Těm stanovuje pracovní náplň. Tito pracovníci dále řídí jednotlivé úseky firmy. Vedení společnosti stanovuje zásady pro komunikaci mezi zaměstnanci prostřednictvím definované organizační struktury a popisů pracovního místa. Vnitřní komunikace je také zajištěna systémem interních porad, který je definovaný samostatně.

3. Přístupy k řízení jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.

V podniku byly identifikovány procesy systému jakosti, bylo stanovené pořadí a vazby v příručce jakosti a EMS. Hlavní procesy jsou zaměřeny na činnosti řízení, zjišťování zdrojů, realizaci výrobků a poskytování služeb a měření, analýzy a zlepšování.

3.1. Systém managementu jakosti

V podniku byly identifikovány procesy systému jakosti, bylo stanovené pořadí a vazby v příručce jakosti a EMS. Hlavní procesy jsou zaměřeny na činnosti řízení, zjišťování zdrojů, realizaci výrobků a poskytování služeb a měření, analýzy a zlepšování. Podnik je zaměřena na výrobu produktů zpracováním plechů a jejich lakováním (např. výroba kovových lopatek na smetí a uhlí, nerezových a pocínovaných struhadel, kamnového, kouřového a krbového příslušenství, odpařovačů vody, vratových závěsů). V kooperaci nabízíme práškové nanášení barev a lisování plechů na CNC strojích. Ze systému managementu jakosti je vyloučen návrh a vývoj.

Dokumentace systému managementu jakosti zahrnuje řízenou politiku jakosti, cíle jakosti, příručku jakosti a EMS, dokumentované postupy, dokumenty a záznamy. Povinně definované postupy máme stanoveny v příručce jakosti a dokumentovaných postupech.

Příručka jakosti stanovuje oblast použití systému jakosti v rámci celé organizace podle normy ISO 9001:2001. Ve společnosti je zpracováno 26 dokumentovaných postupů, kterými je stanovena tvorba a schvalování dokumentace, revize a identifikace změn. Zároveň stanoví distribuci, identifikaci a pravidla pro stahování zastaralých dokumentů.

3.2. Odpovědnost managementu

Vedení podniku tvoří jednatel a zároveň majitel společnosti a technicko-výrobní ředitel. Toto vedení se významně angažuje ve zlepšování managementu jakosti. V podniku se neustále zlepšují činnosti marketingu a realizace výroby. Je stanoven rozsah nabízených produktů ve vztahu k požadavkům zákazníků a u těchto produktů je definováno naplnění

zákonných předpisů. Vedení společnosti stanovuje a udržuje politiku jakosti a cíle jakosti, které jsou v souladu se strategií společnosti a deklarují zaměření na zákazníka a plnění jeho požadavků. Cíle jakosti pro každý rok jsou již rozpracováním jednotlivých úkolů

Podnik zjišťuje požadavky zákazníků, snaží se zefektivňovat činnosti a podle požadavků upravuje sortiment výrobků. V současnosti rozšiřuje zaměření na požadavky zákazníků na kooperace v lisování plechů a práškovém nanášení barev. Výroba je zaměřena na zákazníky v Evropské unii.

Politika stanovuje očekávanou úroveň spokojenosti zákazníků, potřeby jiných zainteresovaných stran a potřebu neustálého zlepšování. Umožňuje pochopit cíle jakosti, způsob prokazování závazku vrcholového vedení k jakosti a zajištění přiměřených zdrojů.

Při stanovení cílů jakosti vedení podniku dbá na to, aby se tyto cíle daly měřit a monitorovat a byly stanoveny na všechny funkce na řídicí úrovni. Tyto cíle jsou shodné s politikou jakosti a jsou používány pro její rozvíjení. Formou popisu jednotlivých procesů v řízené dokumentaci jsou splněny požadavky na plánování systému jakosti.

Vedení podniku zabezpečuje definování odpovědností a pravomocí a jejich sdělení prostřednictvím organizační struktury, popisu pracovního místa na jednotlivé funkce, pracovních smluv a Příručky jakosti a EMS. Interní komunikace ve společnosti je stanovena pomocí organizační struktury a popisu pracovního místa, které uvádějí nadřízenost a podřízenost jednotlivých pracovníků, způsob a oblast zastupování. Vnitřní komunikace je také zajištěna systémem interních porad.

Přezkoumání systému jakosti a EMS je prováděno minimálně jednou ročně vedením podniku. Jako podklad pro přezkoumání slouží výsledky interních a externích prověrek jakosti a EMS a s nimi související záznamy, zpráva manažera jakosti o stavu systému jakosti a EMS. Toto přezkoumání hodnotí vhodnost, přiměřenost, efektivnost a činnost systému jakosti a EMS. Při hodnocení se přezkoumávají příležitosti pro zlepšení a potřeba změny systému včetně politiky společnosti a cílů. V podniku se provádí průběžné hodnocení systému managementu jakosti v rámci porad vedení a jedenkrát ročně kompletní přezkoumání systému na základě provedených interních auditů a připravených vstupů.

3.3. Management zdrojů

Vedení podniku stanovuje potřeby personálních, finančních, materiálových a informačních zdrojů pro zabezpečování a udržování systému managementu jakosti a EMS. Požadavky na zabezpečení uvedených zdrojů mohou předkládat také zaměstnanci společnosti, kteří zodpovídají za sledování a zjišťování potřeb lidských zdrojů, potřeb infrastruktury a požadované úrovně pracovního prostředí ve všech oblastech jejich činností. Společnost má sídlo ve vlastních prostorách a objektech.

Podnik má definovány požadavky na vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti v popisech pracovního místa jednotlivých funkcí. Vedení podniku věnuje velkou pozornost plánování a zabezpečování výcviku zaměstnanců z hlediska zákonných požadavků, profesních dovedností a z hlediska bezpečnosti práce. Školení jsou prováděna na základě požadavků. Nově nastupující zaměstnanci absolvují školení, věcným a časovým rozsahem úměrné požadavkům pracovního místa, na které mají nastoupit. V oblasti EMS je prováděn především výcvik související s řešením havárií, nakládáním s chemickými látkami a tříděním odpadů. Příslušní pracovníci jsou zacvičeni tak, aby bylo minimalizováno riziko havárie nebo poškození životní prostředí.

Podnik zabezpečuje svým zaměstnancům veškeré vybavení, které je potřebné pro dosažení očekávané kvality práce. Zajišťuje také vytvoření podmínek pro bezpečnou práci. Pro svoji činnost používá společnost infrastrukturu, která zahrnuje budovy, pracovní prostory, strojí vybavení, dopravní prostředky, výpočetní techniku a další zařízení potřebné pro zajištění výrobní činnosti. Podnik vede evidenci používané infrastruktury. Plánuje a zajišťuje veškeré zákonné revize. Dále má zpracovaný dokumentovaný postup na provádění preventivní údržby, který definuje odpovědnosti za plánování a provádění údržby a její evidenci.

Vedení podniku se uvědomuje důležitost vlivu pracovního prostředí na jakost realizace zakázek. Na všech pracovištích, kde jsou prováděny úkony rozhodné pro kvalitu finálního produktu, jsou sledovány parametry pracovního prostředí k zabezpečení jeho optimálního vlivu na pracovní podmínky. Podnik zajišťuje měření vlivu prostředí podle požadavků na hygienu práce.

3.4. Realizace produktu

Požadavky na jednotlivé výrobky včetně kritérií přijatelnosti jsou zpracované v technologických postupech, normách, dokumentovaných postupech a konkrétních nabídkách pro zákazníka. V podniku jsou stanovené postupy realizačních procesů, tak aby byly jednoznačně definované a byla zabezpečena plná zastupitelnost při realizaci od příjmu objednávky až po dodání výrobků včetně řízení příslušné dokumentace.

Podnik zabezpečuje požadavky zákazníka prostřednictvím přezkoumání požadavků na jednotlivé zakázky. Požadavky, které zákazník neuvádí, ale které jsou nezbytné pro realizaci zakázky, vyplývají z charakteru výroby. Podnik provádí přezkoumání požadavků týkajících se produktu před přijetím odpovědnosti dodat produkt zákazníkovi a zajišťuje, aby byly stanoveny požadavky na produkt, vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky a řídí se dokumentovaným postupem Přezkoumání zakázky. Při přezkoumání se posuzuje zejména požadavek zákazníka a možnosti společnosti (kapacita, skladové zásoby, materiál, kooperace....) komunikace se zákazníkem v této fázi probíhá zejména prostřednictvím osobních a telefonických jednání a elektronické komunikace.

Oblast návrh a vývoj není v podniku upravena. Podnik nemá útvar ani pracovníky zabývající se vývojem nebo navrhováním nových výrobků. V případě potřeby je tato oblast zajištěna externě v rámci nakupování.

Výrobky a služby se nakupují od předem vybraných a pravidelně hodnocených dodavatelů. Pro oblast nakupování je zpracován dokumentovaný postup Nákup materiálu, služeb a majetku, který definuje požadavky na identifikaci potřeb objednávaného materiálu, objednávaní a náležitosti objednávek, způsob ověřování dodávek a provádění vstupní kontroly, příjem a uskladnění, evidenci, záznamy a odpovědnosti. U jednotlivých dodávek je prováděna vstupní kontrola shody objednaného materiálu nebo služby s objednávkou a požadovanými dokumenty (dodací list, prohlášení o shodě, záruční list apod.). Systém skladování dodávek se řídí dokumentovaným postupem Skladový řád.

Podmínky výroby se řídí prostřednictvím postupů definovaných v dokumentovaných postupech Realizace zakázky a Vzorkové řízení. Výroby se provádí podle specifikace požadavků zákazníka, který jsou určeny na jednotlivých objednávkách. Do výroby jsou tyto specifikace přenášeny formou Návodek a Průvodek. Výroba se uskutečňuje z materiálu, který je na skladě a průběžně se doobjednává. Je stanoven plán výroby, který se podle požadavků zákazníků upravuje.

V rámci technické přípravy výroby je připravena výkresová dokumentace a nezbytné technologické postupy, následuje příprava materiálu, zpracování plechů, povrchová úprava, kontrola a balení. Pro každý výrobek je stanoven technologický postup a pracovní návodka operace. Při výrobě jsou prováděny procesy, u kterých nelze následným monitorováním nebo měřením ověřovat výsledný výstup, a to bodové sváření a lakování. Tato oblast je ošetřena postupy stanovenými v Návodkách, používáním schváleného zařízení a určením potřebné kvalifikace zaměstnanců. Systém identifikace je zajištěn prostřednictvím řízených záznamů, které monitorují průběh realizace zakázky. Podnik výjimečně používá při své činnosti majetek zákazníka. V případě zpracování materiálu dodaného zákazníkem, je materiál uložen zvlášť a označen, aby nemohlo dojít k jeho záměně s materiálem společnosti.

Oblast řízení monitorovacích zařízení je v podniku zpracován dokumentovaný postup Řízení měřících zařízení, který definuje pořizování, ověřování, používání a evidenci měřidel. Všechna měřidla jsou přehledně označena.

3.5 Měření, analýza a zlepšování

Podnik plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování pro prokázání shody výrobku, zajištění shody systémů managementu a neustálé zlepšování systému managementu. Kontroly se provádí v těchto stěžejních momentech:

- Vstupní kontrola – provádí skladník pokud, pokud přijde na nějaké nesrovnalosti, informuje o tom manažera nákupu a správy majetku.
- Hlavní procesní a výstupní kontroly –

- kontrola prvního kusu – provádí seřizovač, schvaluje technicko-výrobní ředitel
- mezioperační kontroly – provádí strojírenský dělník
- expediční kontrola – provádí pracovník expedice
- namátková kontrola – provádí technicko-výrobní ředitel, manažer jakosti, jednatel společnosti.
- Shoda systému jakosti s požadavky normy
- interní prověrky – provádí externí pracovník
- prověrky jakosti – provádí jedenkrát ročně Český lodní a průmyslový registr
- vyhodnocování spokojenosti zákazníků – provádí manažer jakosti
- přezkoumání vedením společnosti – provádí vedení společnosti, podklady zpracovává manažer jakosti.

Požadavky trvalého zlepšování účinnosti systému řízení jakosti je zabezpečován realizací nápravných a preventivních opatření a přizpůsobování změn v organizaci požadavkům na rozvoj systému jakosti.

V podniku se provádí monitorování a měření hodnocení spokojenosti zákazníků, interními prověrkami, měřením a monitorováním procesů a měřením a monitorováním prováděných zakázek. Podnik přezkoumává spokojenost zákazníků formou dotazníků nejméně 1x ročně. Také má jmenovaný dostatečný počet interních auditorů, ale preferuje provádění interních auditů kvalifikovaným externím pracovníkem, který snáze odhalí nedostatky a pomůže najít nová řešení. Jsou zde aplikovány vhodné metody monitorování a kde je to vhodné měření procesů systému managementu jakosti, pomocí kterých prokazuje schopnost procesů dosáhnout plánovaných výsledků. Není-li jich dosaženo, provádí se opatření k nápravě, aby se zajistila shoda výrobků. Způsob monitorování a měření procesů se provádí podle charakteru procesu. Kontinuální způsob se provádí ve výrobě v rozsahu stanoveném výrobní průvodkou. Sledování realizace zakázek se provádí v časových a finančních aspektech.

Jsou vytvořeny postupy pro definování odpovědnosti a pravomocí, pro řešení a zkoumání neshody a pro akce vedoucí ke zmírnění vzniklých škod. Je-li při kontrole shody

dodávaného materiálu zjištěna neshoda, příslušný pracovník provádějící vstupní kontrolu upozorní na tuto skutečnost nadřízeného pracovníka, který zajistí reklamaci dodávky. Neshody, které vznikají, v průběhu výroby řeší operativně vedoucí výroby a seřizovač. Výrobek v neidentifikovaném nebo podezřelém stavu se řídí jako neshodný

Jsou určeny vhodné údaje, které se shromažďují a analyzují, aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu jakosti a aby se vyhodnotili možnosti, kde lze uskutečňovat neustálé zlepšování. K tomuto účelu jsou vyhodnocovány minimálně údaje z interních auditů, analýzy reklamací, protokolů neshodných výrobků, hodnocení spokojenosti zákazníků a hodnocení dodavatelů.

Zlepšování systému jakosti se provádí kontinuálně a to především stanovením měřitelných cílů jakosti a určením využitelných mechanismů. Princip zlepšování je zakotven v Politice jakosti a Příručce jakosti.

4. Zhodnocení přínosu zavedení certifikovaného systému managementu jakosti v podniku Antikoro Vilémov, s.r.o.

Pro porovnání přínosů zavedení certifikovaného systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2001 se autorka rozhodla porovnávat následující ukazatele: spokojenost zákazníků, kvalitativní a kvantitativní reklamace zákazníků a počty neshodných výrobků. K porovnávání byl zvolen rok 2004 a 2008. V roce 2004 byl systém zaveden a v porovnání s rokem 2008, lze už zhodnotit výsledky a odpozorovat určité jevy.

4.1. Měření spokojenosti zákazníků

Maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků je jednou ze základních funkcí každého moderního systému managementu jakosti.

Základní soubor tvořili všichni zákazníci podniku, z nichž byl vybrán vzorek, který činil 20 tuzemských a 10 zahraničních zákazníků, což představuje 50% tuzemských a 42% zahraničních zákazníků. Tito vybraní zákazníci byli dotazováni pomocí dotazníku, který autorka sestavila na základě požadavků vedení podniku. Dotazníky byly rozeslány pomocí klasické či elektronické pošty. Ukázka dotazníku viz. Příloha 1. Návratnost dotazníků byla vysoká, v roce 2004 neodpověděli pouze 2 zákazníci z tuzemska a 1 ze zahraničí. V roce 2008 1 zákazník z tuzemska a 2 ze zahraničí.

Z výsledků šetření autorka přehledně zpracovala tabulky pro zahraničního a tuzemského zákazníka a vypočítala potřebné ukazatele.

Rok 2004

Tab. 1 Hodnocení tuzemským zákazníkem za rok 2004

Zákazník	Známky hodnocení tuzemským zákazníkem					
	Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5
1		4	5	4	4	5
2		5	5	5	5	5
3		5	5	5	5	5
4		4	4	5	5	5
5		5	5	5	5	5
6		4	4	5	5	5
7		2	4	4	4	4
8		5	5	5	5	5
9		4	4	5	5	4
10		4	4	5	5	5
11		4	4	5	4	4
12		5	4	5	5	5
13		5	4	5	4	5
14		4	5	5	4	5
15		5	4	5	5	5
16		4	4	4	4	5
17		4	4	5	5	5
18		4	4	4	4	4
Součet		73	73	81	79	81
Průměr		4,31	4,31	4,81	4,69	4,81

Tab. 2 Hodnocení zahraničním zákazníkem za rok 2004

Zákazník	Známky hodnocení zahraničním zákazníkem				
	Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4
1	5	4	5	5	5
2	4	5	4	3	4
3	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5
5	5	3	5	5	4
6	5	5	3	5	5
7	4	4	5	5	5
8	5	4	5	5	4
9	4	5	5	5	3
Součet	41	40	41	43	40
Průměr	4,55	4,44	4,55	4,77	4,44

Pro výpočet aritmetického průměru jsem použila následující vzorec:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} (x_1 + x_2 + \dots + x_n) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

, tzn. součet všech hodnot vydělený jejich počtem. Kde:

x_n – konkrétní naměřené hodnoty

n – počet naměřených hodnot

Všechny otázky zákazníci ohodnotili body 5 - velmi spokojen až 1 – velmi nespokojen. Bodové hodnoty jednotlivých otázek, byly sečteny a vypočítány z nich průměry pro tuzemského a zahraničního zákazníka. Ze součtů a průměrů jednotlivých otázek byly vypočítány celkové hodnoty.

Celkový součet hodnocení zákazníka je 592 a celkový průměr 4.57. Tyto hodnoty autorka použila do vzorce pro výpočet úrovně spokojenosti externích zákazníků.

$$U_{usz} = \frac{I_{rsz}}{I_{osz}} \cdot 100 (\%) = \frac{4,57}{5} \cdot 100 = 91.04 \%$$

Kde U_{sez} - ukazatel úrovně spokojenosti externích zákazníků

I_{rsz} – reálná hodnota indexu spokojenosti zákazníků zjištěná v určitém čase

I_{osz} – optimální míra spokojenosti zákazníků. [5]

Stejný postup byl zopakován při výpočtu ukazatele za rok 2008.

Rok 2008

Tab. 3 Hodnocení tuzemským zákazníkem za rok 2008

Zákazník	Známky hodnocení tuzemským zákazníkem					
	Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č.5
1		4	4	5	5	5
2		5	4	5	5	5
3		4	4	4	5	5
4		3	4	5	5	5
5		5	5	5	5	5
6		5	5	5	5	5
7		5	5	5	5	5
8		5	5	5	5	5
9		5	5	5	5	5

10	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	4	5
13	5	5	5	5	5
14	4	5	5	4	5
15	4	5	5	5	5
16	5	4	5	5	5
17	5	4	4	5	5
18	4	5	5	5	
19	4	4	4	4	4
Součet	82	88	92	92	89
Průměr	4,56	4,63	4,84	4,84	4,94

Tab. 4 Hodnocení zahraničním zákazníkem za rok 2008

Zákazník	Známky hodnocení zahraničním zákazníkem				
	Otázka	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4
1	5	5	5	5	5
2	5	5	4	5	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	5
8	4	4	4	4	4
Součet	38	38	38	38	39
Průměr	4,75	4,75	4,75	4,75	4,88

Celkový součet hodnocení zákazníka je 634 a celkový průměr 4,77.

$$I_{rsz} = 4,77$$

$$U_{usz} = \frac{I_{rsz}}{I_{osz}} \cdot 100 (\%) = \frac{4,77}{5} \cdot 100 = 95,40 \%$$

$$I_{osz} = 5$$

Kde U_{sez} - ukazatel úrovně spokojenosti externích zákazníků

I_{rsz} – reálná hodnota indexu spokojenosti zákazníků zjištěná v určitém čase

I_{osz} – optimální míra spokojenosti zákazníků. [5]

Ze získaných informací v podniku bylo zjištěno, že hodnota spokojenosti zákazníků dosažená za rok 2004 byla: 0,91 a za rok 2008 byla: 0,95. Při porovnání těchto dvou hodnot bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků vzrostla o 0,4. Tento jev je velmi pozitivní, když uvážíme, že spokojenost zákazníků hraje v úspěšnosti podniku zásadní roli.

4.2. Rychlost řešení reklamací

Tento ukazatel je pravidelně sledován a vyhodnocován, podnik se důslednou kontrolou snaží eliminovat možnost, aby se neshodný výrobek dostal až k zákazníkovi.

Rok 2004

Tab. 5 Rychlost řešení reklamací za rok 2004

Zákazník	Datum přijetí	Datum vyřízení	Doba vyřízení ve dnech
1	17.1.2004	25.1.2004	8
2	19.1.2004	1.2.2004	13
3	19.2.2004	1.3.2004	13
4	25.2.2004	1.3.2004	7
5	28.2.2004	11.3.2004	14
6	22.3.2004	22.3.2004	0

7	9.3.2004	15.3.2004	6
8	27.4.2004	2.5.2004	6
9	10.4.2004	17.4.2004	7
10	3.5.2004	17.5.2004	14
11	3.5.2004	17.5.2004	14
12	3.5.2004	20.5.2004	17
13	10.6.2004	20.6.2004	10
14	10.6.2004	7.7.2004	27
15	13.6.2004	13.6.2004	0
16	24.7.2004	1.8.2004	7
17	31.7.2004	2.8.2004	2
18	24.8.2004	6.9.2004	13
19	20.8.2004	4.9.2004	15
20	17.9.2004	17.9.2004	0
21	20.10.2004	25.10.2004	5
22	17.11.2004	25.11.2004	8
	Průměrná doba vyřízení		9

Průměrná doba vyřízení reklamace byla v roce 2004 9 dní. Pro výpočet tohoto ukazatele byl použit počet vyřešených reklamací do 48 hodin a celkový počet zaregistrovaných reklamací.

$$U_s = \frac{P_{s48}}{P_{sc}} \cdot 100 \text{ (\%)} = \frac{4.100}{22} = 18,37 \%$$

Kde U_s – ukazatel rychlosti řešení reklamací,

P_{s48} – počet vyřešených reklamací do 48 hodin od jejich první registrace dodavatelem za určitý čas

P_{sc} – počet celkem zaregistrovaných reklamací ve stejném čase.[5]

Stejný postup byl použit i pro rok 2008.

Rok 2008

Tab. 6 Rychlost řešení reklamací za rok 2008

Zákazník	Datum přijetí	Datum vyřízení	Doba vyřízení ve dnech
1	4.1.2008	4.1.2008	0
2	12.1.2008	16.1.2008	4
3	6.2.2008	7.2.2008	1
4	27.2.2008	1.3.2008	5
5	28.3.2008	6.4.2008	6
6	1.3.2008	7.3.2008	6
7	14.4.2008	15.4.2008	1
8	15.4.2008	15.4.2008	0
9	14.5.2008	22.5.2008	8
10	15.6.2008	17.6.2008	2
11	20.7.2008	28.7.2008	8
12	5.9.2008	6.9.2008	1
13	11.10.2008	12.10.2008	1
14	2.11.2008	4.11.2008	2
15	11.11.2008	12.11.2008	1
16	8.12.2008	9.12.2008	1
17	19.12.2008	21.12.2008	2
	Průměrná doba vyřízení		3

$$U_s = \frac{P_{s48}}{P_{sc}} \cdot 100 \text{ (%) } = \frac{11.100}{17} = 65,30 \%$$

Kde U_s – ukazatel rychlosti řešení reklamací,

P_{s48} – počet vyřešených reklamací do 48 hodin od jejich první registrace dodavatelem za určitý čas

P_{sc} – počet celkem zaregistrovaných reklamací ve stejném čase.[5]

U ukazatele rychlosti řešení reklamací, bylo dosaženo hodnot za rok 2004: 0,18 a za rok 2008 byla: 0,65. Při porovnání těchto dvou hodnot zjistíme, že byl dosažen pozitivní vývoj.

Na tomto ukazateli je vidět velký přínos zavedení systému. Zlepšení je opravdu markantní a určitě do jisté míry ovlivnil i zlepšení ukazatele spokojenosti zákazníků.

4.3. Množství neshodných výrobků

Výdaje na interní vady, které mají charakter naprosto zbytečně vynakládaných prostředků, jsou ve firmě poměrně snadno odhalitelné.

Rok 2004

Tab. 7 Množství neshodných výrobků za rok 2004

Číslo zakázky	Datum	Os.číslo	Počet neshodných výrobků	Finanční vyjádření nákladů na neshodné výrobky v Kč
1	1.1.2004	171	2	34,00
2	7.1.2004	22	7	465,20
3	7.2.2004	70	7	392,10
4	8.2.2004	34	3	159,40

5	9.3.2004	70;113	22	135,80
6	10.3.2004	138	18	244,60
7	12.3.2004	111	2	46,80
8	12.3.2004	109	4	19,50
9	12.3.2004	109	4	27,60
10	12.3.2004	109	4	35,70
11	24.3.2004	111	1	26,40
12	27.3.2004	109	10	470,10
13	29.3.2004	104	2	56,30
14	1.4.2004	111	3	28,40
15	1.4.2004	55	7	98,60
16	3.4.2004	179	5	57,80
17	4.4.2004	5	11	88,60
18	8.4.2004	104	1	15,50
19	14.4.2004	101	15	146,30
20	15.4.2004	101	4	94,60
21	15.4.2004	34	3	75,70
22	16.4.2004	109	3	72,70
23	22.4.2004	138	1	26,50
24	22..2004	27	1	15,40
25	25.4.2004	41	6	98,60
26	26.4.2004	109	4	102,60
27	2.5.2004	109	4	35,70
28	6.5.2004	109	4	102,60
29	6.5.2004	111	1	15,40
30	17.5.2004	125	2	45,30

31	19.5.2004	138	4	58,20
32	21.5.2004	101	2	42,30
33	24.5.2004	113	2	42,30
34	25.5.2004	125	2	45,30
35	27.5.2004	109	3	59,30
36	27.5.2004	109	10	75,60
37	27.5.2004	99	1	15,40
38	27.5.2004	109	3	75,70
39	6.6.2004	109	2	45,30
40	12.6.2004	109	5	57,80
41	12.6.2004	99	11	678,30
42	14.6.2004	101	1	24,60
43	24.6.2004	101	1	31,10
44	24.6.2004	34	11	856,20
45	24.6.2004	95	9	259,70
46	1.7.2004	41	4	102,60
47	3.7.2004	95	2	45,30
48	10.7.2004	95	9	764,20
49	15.7.2004	34	2	45,30
50	16.7.2004	34	3	75,70
51	16.7.2004	171	3	75,70
52	18.7.2004	101	1	15,40
53	19.7.2004	101	1	19,80
54	19.7.2004	101	1	34,70
55	21.7.2004	101	1	15,40
56	21.7.2004	101	1	29,70

57	21.7.2004	101	1	26,20
58	22.7.2004	179	15	265,40
59	22.7.2004	99	2	52,10
60	25.7.2004	34	6	78,90
61	26.7.2004	101	3	75,70
62	3.8.2004	101	1	15,40
63	6.8.2004	34	10	186,50
64	6.8.2004	34	3	36,50
65	6.8.2004	101	1	15,40
66	7.8.2004	95	4	58,20
67	9.8.2004	138	3	75,70
68	20.8.2004	34	1	16,60
69	20.8.2004	101	1	27,50
70	4.9.2004	113;70	1	12,80
71	5.9.2004	114	1	26,40
72	5.9.2004	34	1	24,60
73	16.9.2004	111	1	18,90
74	17.9.2004	111	1	14,30
75	18.9.2004	106	1	9,60
76	19.9.2004	53	5	54,70
77	19.9.2004	111	1	7,20
78	20.9.2004	5	3	36,50
79	3.10.2004	111	2	34,70
80	24.10.2004	22	1	42,60
81	24.10.2004	34	1	28,50
82	25.10.2004	51	1	13,60

83	25.10.2004	109	2	47,10
84	26.10.2004	34	5	367,60
85	26.10.2004	34	1	15,40
86	26.10.2004	101	1	24,90
87	26.10.2004	111	1	32,80
88	27.10.2004	34	2	134,60
89	27.10.2004	34	2	142,90
90	27.10.2004	99	1	25,90
91	31.10.2004	28	20	357,40
92	31.10.2004	70	1	15,70
93	31.10.2004	1 113	1	14,40
94	13.11.2004	55	2	27,90
95	13.11.2004	34	5	139,70
96	16.11.2004	109	2	65,30
97	16.11.2004	109	2	48,70
98	16.11.2004	109	2	42,20
99	16.11.2004	109	3	98,30
100	18.11.2004	95	1	18,40
101	18.11.2004	95	2	28,50
102	19.11.2004	171	4	194,30
103	9.12.2004	171	4	316,80
104	13.12.2004	171	2	62,30
105	15.12.2004	70	1	45,20
106	16.12.2004	171	2	19,70
107	17.12.2004	99	1	32,60
108	19.12.2004	53	1	14,70

109	19.12.2004	34	2	98,20
110	20.12.2004	34	2	72,90
111	20.12.2004	101	1	12,10
112	21.12.2004	101	1	15,70
113	22.12.2004	95	1	16,30
114	23.12.2004	95	1	14,40
Náklady celkem v Kč				9117,10

Z průvodních lístků na jednotlivé zakázky, byly vypsány všechny vzniklé neshody za dané období. Podle vnitřních cen v informačním systému podniku byly oceněny. Výsledné náklady byly společně s celkovými náklady firmy v tomto období, použity pro výpočet ukazatele.

$$U_{iv} = \frac{V_i}{N} \cdot 100 (\%) = \frac{9117,10}{398\,010} \cdot 100 = 2,29\%$$

Kde V_i – výdaje na interní vady vykázané za určité období v Kč

N – celkové náklady organizace ve stejném období v Kč[5]

Při výpočtu ukazatele pro rok 2008 byl postup stejný.

Rok 2008

Tab. 8 Množství neshodných výrobků za rok 2008

Číslo zakázky	Datum	Os. Číslo	Počet neshodných výrobků	Finanční vyjádření nákladů na neshodné výrobky v Kč
1	31.1.2008	114	1	15,40
2	7.2.2008	5	1	23,10
3	8.2.2008	34	2	45,20
4	8.2.2008	179	20	594,40
5	10.2.2008	111	1	15,50
6	14.2.2008	171	1	19,80
7	14.2.2008	34	1	32,60
8	14.2.2008	101	10	426,10
9	15.2.2008	104	1	24,50
10	15.2.2008	101	1	23,90
11	16.2.2008	101	1	17,40
12	16.2.2008	85	1	26,80
13	17.2.2008	34	1	16,60
14	20.2.2008	55	1	17,10
15	22.2.2008	34	2	35,90
16	7.3.2008	111	2	46,30
17	7.3.2008	101	2	42,30
18	7.3.2008	35	1	16,90
19	10.3.2008	40	1	18,10
20	10.3.2008	85	3	56,80
21	17.3.2008	5	1	15,40

22	17.3.2008	114	3	56,80
23	22.3.2008	99	1	15,50
24	22.3.2008	99	1	24,90
25	30.3.2008	101	4	75,80
26	5.4.2008	101	1	18,10
27	10.4.2008	34	1	15,40
28	18.4.2008	55	1	16,60
29	18.4.2008	55	1	15,40
30	19.4.2008	53	1	15,40
31	19.4.2008	53	1	17,10
32	6.5.2008	34	1	16,60
33	6.5.2008	111	2	35,90
34	12.5.2008	111	2	42,30
35	16.5.2008	111	1	15,40
36	22.5.2008	22	1	15,40
37	22.5.2008	22	1	19,60
38	24.5.2008	34	1	17,30
39	5.6.2008	34	15	453,10
40	6.6.2008	179	3	56,80
41	9.6.2008	34	10	359,70
42	11.6.2008	22	1	16,60
43	12.6.2008	22	1	15,50
45	27.6.2008	113	4	75,80
46	16.6.2008	34	2	35,90
47	18.6.2008	34	2	35,90
48	18.6.2008	5	1	18,10

49	21.6.2008	5	2	42,30
50	23.6.2008	99	1	16,90
51	26.6.2008	99	1	15,40
52	2.7.2008	99	1	15,40
53	2.7.2008	99	1	15,40
54	13.7.2008	111	1	26,70
55	13.7.2008	111	1	17,10
56	23.7.2008	138	1	17,10
57	24.7.2008	53	2	36,80
58	24.7.2008	53	2	35,90
59	24.7.2008	138	1	15,40
60	5.8.2008	179	2	43,90
61	5.8.2008	5	2	46,50
62	5.8.2008	5	2	36,70
63	10.8.2008	101	1	15,40
64	21.8.2008	53	1	15,40
65	2.9.2008	34	1	15,40
66	12.9.2008	101	1	17,10
67	12.9.2008	101	1	19,80
68	22.9.2008	101	1	19,80
69	22.9.2008	101	1	16,30
70	25.9.2008	111	1	16,30
71	27.9.2008	101	4	75,80
72	8.10.2008	25	1	15,40
73	13.10.2008	111	1	16,90
74	14.10.2008	53	7	97,20

75	18.10.2008	53	7	97,20
76	18.10.2008	53	1	15,40
77	28.10.2008	113	7	126,80
78	28.10.2008	113	7	97,20
79	2.11.2008	113	1	31,60
80	6.11.2008	34	1	25,70
81	9.11.2008	34	1	15,40
82	9.11.2008	53	1	17,80
83	12.11.2008	101	3	64,40
84	12.11.2008	84	2	38,90
85	13.11.2008	90	1	15,10
86	23.11.2008	34	2	43,60
87	24.11.2008	101	3	72,20
88	24.11.2008	34	1	14,60
89	25.11.2008	53	2	32,10
90	25.11.2008	53	1	18,90
91	29.11.2008	53	1	17,70
92	29.11.2008	34	1	21,10
93	31.11.2008	34	1	22,60
94	1.12.2008	34	1	24,40
95	5.12.2008	34	5	214,50
96	7.12.2008	179	2	38,90
97	13.12.2008	34	2	41,60
98	14.12.2008	53	2	52,10
99	16.12.2008	99	65	769,90
100	20.12.2008	111	1	15,60

101	21.12.2008	5	1	29,80
102	21.12.2008	101	1	24,50
103	22.12.2008	5	1	15,40
104	22.12.2008	34	3	359,70
105	22.12.2008	53	2	246,50
Náklady celkem v Kč				6374,50

V_i 6374,50

$U_{iv} = \frac{V_i}{N} \cdot 100 (\%) = \frac{6374,50}{535\,530} \cdot 100 = 1,19 \%$

N 535 530

Kde V_i – výdaje na interní vady vykázané za určité období v Kč

N – celkové náklady organizace ve stejném období v Kč [5]

Podíl výdajů na interní vady k nákladům za rok 2004 dosáhl: 0,023 a za rok 2008 byla: 0,012.

U tohoto ukazatele je pozitivním vývojem pokud se hodnota snižuje. Při porovnání těchto dvou čísel zjistíme, že ho bylo dosaženo.

Ze získaných informací by se dalo dále čerpat např. pro hodnocení zaměstnanců, jelikož jsou počty nehod spojeny s osobními čísly zaměstnanců.

Závěr

Pokud mají podniky v ostrém konkurenčním prostředí obstát, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost. Certifikát ISO se netýká jen velkých podniků, ale jsou přínosné v podniku jakékoliv velikosti. Být držitelem certifikátu je například podmínkou u veřejných zakázek, především ve státní správě a po vstupu do Evropské unie je ISO téměř nezbytností pro spolupráci se zahraničními partnery. Firmy, které mají zaveden systém managementu jakosti, dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků než firmy, které se orientují na zabezpečování jakosti prostřednictvím technické kontroly. Výhodou jsou certifikáty i při výběrových řízeních.

Přínosem práce je, že byla shromážděna potřebná data ke sledovaným ukazatelům a jejich číselné vyjádření. Došlo k porovnání vybraných ukazatelů a zjištění přínosu zavedení systému managementu jakosti. Dalším přínosem je možnost využitelnosti těchto dat pro podnik. Například u ukazatele množství neshodných výrobků by bylo možné z podkladů získat i další důležité informace (např. počty neshod vztažené k jednotlivým výrobkům nebo konkrétním pracovníkům), které by byly prospěšné při řízení výroby a hodnocení vedením společnosti.

Pozitivní vývoj těchto tří ukazatelů byl dosažen především zásluhou aktivního přístupu vedení podniku k systému managementu jakosti a vyzvednutí jeho důležitosti u všech pracovníků podniku. Zvláště vývoj u ukazatele rychlost řešení reklamací je výsledkem přístupu k této problematice.

Výše provedené výpočty ukazatelů dokazují, že zavedení systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000 v podniku ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o. bylo přínosné. Všechny tři ukazatele dosáhli ve sledovaném období lepších výsledků, což se projevilo úsporou ve snížení nákladů na neshodné výrobky. Zkrátila se také doba vyřízení reklamací a to do jisté míry také napomohlo zlepšení ukazatele spokojenosti zákazníků.

Tento výsledek má širší pozitivní dopad. V podniku došlo k pozitivním změnám, i co se týče pracovního prostředí a spokojenosti zaměstnanců s řízením firmy.

Literatura

- [1] ČSN EN ISO 9001 ed.2 : Systém managementu jakosti - Požadavky. Praha : Český normalizační institut, 2002. 52 s.
- [2] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [3] JAROLÍMOVÁ, Jitka. Příručka jakosti a EMS Antikoro Vilémov, s.r.o.. 2. aktualiz. vyd. Vilémov : [s.n.], 2008. 26 s.
- [4] KANJI, Gopal K., ASHER, Mike. 100 Methods for Total Quality Management. [s.l.] : Sage Pubns Ltd, 1996. 237 s. ISBN 9780803977464.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. [s.l.] : Management Press , 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0 .
- [6] NENADÁL, Jaroslav, et al. Moderní management jakosti. [s.l.] : Management Press , 2008. 380 s. ISBN 80-7261-186-7.
- [7] VEBER, Jaroslav, et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. [s.l.] : Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1782-4.
- [8] www.csq.cz – Česká společnosti pro jakost

Seznam použitých zkratk

CNC - číslicové řízení pomocí počítače

EMS – systém environmentálního managementu

ISO – Mezinárodní organizace pro standardizaci

QMS – systém managementu kvality

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Organizační schéma podniku ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o.	- 21-
Tab. 1 Hodnocení tuzemským zákazníkem v roce 2004	- 31-
Tab. 2 Hodnocení zahraničním zákazníkem v roce 2004	- 32-
Tab. 3 Hodnocení tuzemským zákazníkem v roce 2008	- 33-
Tab. 4 Hodnocení zahraničním zákazníkem v roce 2008	- 34-
Tab. 5 Rychlost řešení reklamací v roce 2004	- 35-
Tab. 6 Rychlost řešení reklamací v roce 2008	- 37-
Tab. 7 Množství neshodných výrobků v roce 2004	- 38-
Tab. 8 Množství neshodných výrobků v roce 2008	- 44-

Slovník pojmů

Audit – systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získávání důkazu (důkaz z auditu) a pro jeho objektivní hodnocení

Auditor – osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu

Controlling – rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku.

Inherentní - znamená bytostně daný, neoddělitelný, neodmyslitelný. Charakterizuje atributy věcí, jež nejsou přidané a nahodilé, nýbrž plynou ze samé povahy příslušné věci.

Infrastruktura organizace - systém vybavení, zařízení a služeb potřebných pro provoz podniku

Jakost – stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků

Management – koordinované činnosti pro zaměření a řízení organizace

Návrh a vývoj – soubor procesů, který převádí požadavky na specifikované znaky

Objektivní důkaz – údaje dokládající existenci nebo pravdivost něčeho

Organizační struktura – stanovení odpovědností, pravomocí a vztahů mezi zaměstnanci

Pracovní prostředí – soubor podmínek, ze kterých se práce provádí

Proces – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

Produkt – výsledek procesu, může být hmotný (výrobek) nebo nehmotný (služba)

Profil – celkový obraz (např. společnosti)

Program - stanovený plán činnosti, pracovní náplň, dokument o tom; určený sled událostí; tištěné oznámení pořadu; kroky vedoucí k předem stanovenému cíli

Spokojenost zákazníka – vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků

Systém – soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků

Systém managementu – systém pro stanovení politiky a cílů podniku a k dosažení těchto cílů

Systém managementu jakosti – systém managementu pro zaměření a řízení podniku s ohledem na jakost

Validace – potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifickou aplikaci byly splněny

Seznam příloh

I a – Průvodní dopis k dotazníku

I b – Dotazník

II - Certifikát jakosti

III - Politika jakosti

Příloha I a

Vážený zákazníku,

dovoluji si Vás oslovit v rámci průzkumu spokojenosti našich zákazníků. Vyplněním přiloženého dotazníku nám poskytnete důležité informace z této oblasti. Dotazník se skládá z 5 uzavřených otázek a jeho vyplnění netrvá déle než 10 minut. Vámi vybranou odpověď prosím zakroužkujte.

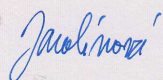
Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity pouze ke stanovenému účelu.

Tímto Vás žádáme o vyplnění přiloženého dotazníku a jeho zaslání zpět na jednu z uvedených adres.

V případě Vašeho zájmu o danou oblast Vám rádi zašleme výsledky průzkumu.

Za vyplnění dotazníku předem děkujeme.

S přáním pěkného dne



Jarolímová Jitka

ANTIKORO VILÉMOV, s.r.o.
582 83, Vilémov 158
e-mail: info@antikoro.eu

mob. 724 221 990

DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKA

1. Jste spokojeni s dobou odezvy při potvrzení objednávek?

Odpověď: 1 2 3 4 5

2. Jste spokojeni s předkládanými termíny plnění objednávek?

Odpověď: 1 2 3 4 5

3. Jste spokojeni s kvalitou zpracování dodávek?

Odpověď: 1 2 3 4 5

4. Jste spokojeni se službami v logistice (fakturace, dodací listy, doprava, reklamace, ostatní služby)?

Odpověď: 1 2 3 4 5

5. Jste spokojeni s jednáním pracovníků naší společnosti?

Odpověď: 1 2 3 4 5

Bodování 1 – velmi nespokojen
2 – nespokojen
3 – ani nespokojen, ani spokojen
4 – spokojen
5 – velmi spokojen

Bodování je shodné pro všechny otázky.



certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku



ANTIKORO VILÉMOV s.r.o.

Vilémov 158, 582 83 Vilémov u Golčova Jeníkova
IČ: 25259067

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016
Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

**Výrobu a prodej kovových výrobků vyráběných lisováním,
svařováním a povrchovou úpravou nanášením práškových plastů.**

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu
jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany
ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLUVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu:	C-80309
Certifikát je platný do:	06.05.2011
Datum a místo vystavení:	15.05.2008, Praha



S 3016


J. Dynybyl


F. Schneider



Politika společnosti

Žádaný a kvalitní výrobek - spokojený zákazník

Spokojený zákazník – úspěšná firma

Mít spokojeného zákazníka pro nás znamená

Plnit požadavky a přání zákazníka v požadované kvalitě, odpovídající ceně a dodržovat sjednané termíny dodávek! Zákazníkem není pouze ten, kdo nakupuje naše výrobky a využívá naše služby, ale také ten, kdo se podílí na výsledcích naší práce - náš spolupracovník

Systém řízení jakosti

Systém řízení jakosti je hnací silou procesu neustálého zdokonalování a zvyšování kvality ve všech činnostech naší společnosti. Nejdůležitějším cílem systému řízení kvality je neustálé zdokonalování zavedeného systému jakosti s důrazem na procesní management.

Kvalita

Kvalita je v dnešní době chápána jako samozřejmost. Každý pracovník si musí být vědom toho, že je na jedné straně dodavatelem a na straně druhé zákazníkem, to znamená povinnost požadovanou kvalitu nejen dodávat, ale rovněž ji vyžadovat.

Program trvalého zlepšování

Program trvalého zlepšování je zaměřen na všechny činnosti směřující ke zdokonalování metod procesu, zvyšování kvality výrobku, zvyšování produktivity a snižování přímých i nepřímých nákladů s kladným dopadem na možnost tvorby odpovídajících cen výrobků. Program trvalého zlepšování a využívání nových poznatků vědy a techniky je účinným faktorem vedoucím k hospodárnosti a efektivitě. Jako jeden z hlavních cílů byl v naší společnosti stanoven program trvalého zvyšování kvalifikace a odbornosti pracovníků na všech úrovních.

Rozvoj spolupráce s dodavateli

Systematickým výběrem dodavatelů, založeným na principu dlouhodobé, vzájemně výhodné partnerské spolupráce a zaměřeným především na kvalitu dodávek, zajistit, že pro naše produkty budou použity pouze kvalitní dodávky.

Politika jakosti pro nás také znamená

Spokojenost zaměstnanců

Základem jakéhokoliv našeho úspěchu je osobní nasazení a připravenost každého pracovníka. Největší hodnotou organizace je profesně vzdělaný a ke svěřené práci odpovědný pracovník. Péče o spokojenost a rozvoj zaměstnanců je zabezpečena programem vzdělávání, motivačním programem a stálým procesem zlepšování pracovního prostředí.

Spokojenost majitelů

Uspokojovat požadavky majitelů je jedním ze základních posláních organizace. Naším úkolem je usilovat o to, aby naše společnost byla pro vlastníky co nejatraktivnější, což znamená vytvářet co nejlepší hospodářský výsledek.

Spokojenost obyvatel regionu

Naše společnost považuje odpovědné chování vůči obyvatelům regionu jako důležitou povinnost. Zahrnuje vytváření pracovních příležitostí, sledování a odstraňování škodlivých vlivů na životní prostředí a finanční a příspěvkovou činnost

Vstřícný vztah k životnímu prostředí pro nás znamená:

Předcházení vzniku poškození životního prostředí

Naše společnost předchází vzniku příčin možného poškození životního prostředí a zavazuje se neustále plánovitě zlepšovat svůj environmentální profil při zachování a rozvíjení jejich podnikatelských aktivit.

Environmentální aspekty

Udržení podmínek zdravého prostředí zavazuje naši společnost k plnění všech požadavků platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a dalších požadavků, kterým podléhá a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům.

Cíle, cílové hodnoty a programy EMS

Stanovením celkových environmentálních záměrů poskytuje společnost rámec pro stanovování environmentálních cílů a cílových hodnot

Externí komunikace

Společnost otevřeně a vstřícně komunikuje s veřejností a zainteresovaným stranám poskytuje pravdivé informace o dopadech své činnosti na životní prostředí.

Zlepšování systému EMS

Nástroji k neustálému zlepšování efektivnosti systému environmentálního managementu je především identifikace, přezkoumání a vyhodnocení závažnosti všech environmentálních aspektů, stanovení cílů, cílových hodnot a programů EMS a definovaný systém kontrolních mechanismů

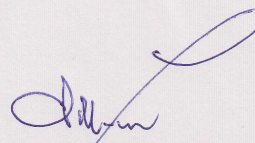
Dodávky šetrné k životnímu prostředí

Společnost se snaží nakupovat dodávky šetrné k životnímu prostředí a které mají vyřešen proces recyklace nebo likvidace odpadů.

Technologie šetrné k životnímu prostředí

Společnost se zaměřuje na používání techniky a technologií s co nejmenšími dopady na životní prostředí a hygienu pracovního prostředí.

Ve Vilémově dne: 4.12.2006



.....
Ing. Miroslav Poláček
jednatel společnosti