

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozní podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

Porovnání účinnosti systémů řízení kvality ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Auto
Vendula Gregorová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula GREGOROVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**
Název tématu: **Porovnání účinnosti systémů řízení kvality ve vybraném podniku**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit význam řízení kvality jako moderního nástroje managementu a porovnat účinnost jednotlivých systémů řízení kvality ve vybraném podniku.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů;
- 2) analýza řízení kvality ve vybraném podniku, porovnání jednotlivých systémů řízení kvality a zjištění jejich účinnosti;
- 3) návrh případných změn směřujících ke zlepšení řízení kvality zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

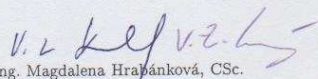
Seznam odborné literatury:

- CRAINER, S.: Moderní management: základní myšlenkové směry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 252 s. ISBN 80-7261-019-8
DONNELLY, J. H. a kol.: Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
NENADÁL, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6
PLURA, J.: Plánování a neustálé zlepšování jakosti. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1
SPEJCHALOVÁ, D.: Management kvality. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 227 s. ISBN 978-80-86730-22-6
VEBER, J. a kol.: Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 80-247-1782-1
VEBER, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 360 s. ISBN 80-7261-146-1
VEBER, J.: Management kvality. 1. vyd. Praha: VŠE, 2000. 269 s. ISBN 80-901730-5-5
Časopis: Perspektivy jakosti

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 27. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
střední oddělení
studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze spoužitím pramenů literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v zkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích webových stránkách.

Ve Lhenci dne 17.11.2010

.....
Vendula Gregorová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při jejím zpracování.

Současně bych velmi rád poděkoval panu Stanislavu Píchovi a Ing. Miloslavu Mrkvičkovvi za poskytnutí informací a dokumentů pro tvorbu této práce a také za jejich vstřícný přístup k mým požadavkům.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	10
2.1 Definice kvality.....	10
2.2 Historický vývoj managementu kvality.....	11
2.3 Management kvality v organizaci.....	14
2.3.1 Význam managementu kvality	14
2.3.2 Charakteristika systému řízení jakosti.....	15
2.3.3 Faktory ovlivňující kvalitu.....	16
2.3.4 Zásady základních prvků managementu kvality	17
2.4 Struktura managementu kvality používaných metod	20
2.4.1 Plánování kvality	20
2.4.2 Řízení kvality.....	21
2.4.3 Prokazování kvality	22
2.4.4 Zlepšování jakosti	22
2.5 Koncept managementu kvality.....	24
2.5.1 Řízení kvality.....	25
2.6 Soustava technických norem.....	26
2.6.1 ČSN EN ISO 14001	29
2.6.2 ČSN EN ISO 9001	31
2.6.3 ČSN EN ISO 22000	33
2.7 Certifikace.....	34
3 METODIKA.....	36
4 VLASTNÍ PRÁCE.....	38
4.1 Charakteristika společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.....	38
4.1.1 Organizace akciové společnosti.....	40
4.2 Systém řízení kvality v společnosti.....	43
4.2.1 Průběh řízení kvality společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.	43
4.2.2 Základní principy systému řízení kvality	45
4.2.3 Registrace požadavků.....	50
4.2.4 Porovnání koncepcí managementu kvality	52
4.2.5 Reklamáce.....	55
4.2.6 Řízení procesů v společnosti.....	56

4.2.7 Nákladynakvalitu	57
4.2.8 Hodnoceníprocesu, „P řpravaosobpravidelnáanepravidelná“	60
4.2.9 Ú činnostprocesu	71
4.2.10 Zhodnoceníánávrhy	73
5 ZÁV ĚR.....	77
6 SUMMARY.....	79
7 POUŽITÁLITERATURA.....	80
SEZNAMPOUŽITÝCHZKRATEK	
SEZNAMOBŘÁZK Ů	
SEZNAMTABULEK	
SEZNAMGRAF Ů	
SEZNAMP ŘÍLOH	

1 ÚVOD

„Jakost není všechno,
bez jakosti není nic“.

Kvalita je rysem jakéhokoliv předmětu, jevu, procesu nebo činnosti. Nedostatek kvality způsobuje nejrušnější potíže, které vedou ke nespokojenosti. Pokud se nedostatečná kvalita vyskytuje opakovaně, většinou to znamená odklon a hledání jiné cesty, která by úroveň kvality zabezpečila.

Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili význam kvality jako důležitou konkurenční výhodu pro podniky i pro celou společnost. Aplikovali všechny užité poznatky týkající se kvality do každodenní praxe, a to nejen v podnikatelské sféře, ale později i v neziskových organizacích a institucích.

Díky japonskému úspěchu v 60. letech a ostatní průmyslové společnosti v sedmdesátých letech 20. století svou pozornost na kvalitu v širokém pojímání a začaly vznikat první modely jejího řízení. V osmdesátých letech byly vypracovány a následně přijaty normy ISO řady 9000, které sestaly součástí národních systémů norm v většině průmyslově vyspělých zemí.

Pro dosažení podnikatelského úspěchu se hledají další cesty a jednou z nich je filosofie Total Quality Management. To je spíše způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidich než návod pro výkon managementu.

V 60. letech byl představen model excelence EFQM Evropskou nadací pro management kvality. Slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejných službách.

V Evropské unii je problematika kvality věnována mimořádná pozornost. Pro dosažení evropské konkurenční schopnosti byla v roce 1993 podpora jakosti začleněna do Bílé knihy „Rozvoj konkurenční schopnosti a zaměstnanost“ a administrativně iniciovaná. Byly přijaty dokumenty „A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness“ a „Benchmarking the competitiveness of European Industry“. Ty se staly základem obdobných politik v členských státech EU. V roce 1998 byla na Evropském konventu jakost v Paříži podepsána „Evropská charta kvality“.

V České republice se řízení kvality začalo vyvíjet v 60. letech, kdy došlo k reformě ekonomiky, která znamenala přechod od řízení centrálně řízeného hospodářství k tržní ekonomice. Český trh již nebyl ovládnut výrobcem, jak tomu doposud bylo. Na trh začalo přicházet spousta podniků z zahraničí, což umožnilo volbu mezi domácími a zahraničními výrobci.

V současnosti je vedení podniků upřesněno otázkou, jak věstí svůj podnik, aby poskytovaly lepší služby či vyráběly kvalitnější výrobky než jejich konkurenti a přitom dosahovaly zisku. Jedním z nástrojů je právě management systému řízení kvality. Mnoho firem pochopilo důležitost kvality a skutečnost, že odpovědnost za kvalitu produkce či poskytované služby je odpovědností každého jednotlivce podílejícího se jakoukoliv měrou svou činností na výsledném produktu. A tak došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech.

Dnes je to tisíce organizací, které mají certifikát na systém řízení kvality a již neplatí tvrzení, že mít certifikát je v zásadě hlavně velkých podniků. Je to ukázkou, že podnik (malý i střední) je schopný vyrábět kvalitní výrobky či poskytovat kvalitní služby a být konkurenceschopný. Bohužel ne vždy si podniky uvědomují, že role kvality v podniku je nezbytnou podmínkou rozvoje a zachování obchodní úspěšnosti. Spousta firem tak zavádí normy tzv. „pro efekt“ jen proto, že je to pouze formální nutnost. Protože mít certifikát je výhodou nejen pro snadnější získávání státních či soukromých zakázek, ale ukazuje to, že firma má určitý řád a dodržuje určitá pravidla. Podnik setímto dostává do situace, kdy pouze vyplňuje desítky nesmyslných formulářů a v důsledku je celý proces pro podnik spíše břídilostí.

Cílem mé diplomové práce je identifikovat systém řízení kvality ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s., porovnat jednotlivé koncepce managementu řízení kvality a navrhnout případné změny.

2 LITERÁRNÍP ŘEHLED

2.1 Defínice kvality

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, se používalo už ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že se lidé vždy zajímali o to, jak jim slouží výrobky, které se měnily na trhu. Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je připisována Aristotelovi a lze se s ní setkat i v moderních filosofických slovnících. Pro využití v ekonomice je však nevhodná. Stejně tak není možné přijmout ani na první pohled velmi srozumitelný slogan typu „jakost je naprostá spokojenost zákazníků“, jelikož se zde směšují rozdílné kategorie.[20]

V novodobé historii (zhruba od začátku 20. století) měla definice kvality řadu podob a prodejala řadu změn. Lze uvést jen některé:

- Kvalita je vhodnost pro použití. (Joseph M. Juran).
- Kvalita je hodnota požadavků. (Phil Crosby).
- Kvalita je to, co si považuje zákazník. (Feigenbaum).
- Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice dále společností způsobí (Taguchi).
- Kvalita je schopnost produktu uspokojit zákaznickou potřebu. (Norma ISO 8402 z roku 1986).

Kvalita je míra výsledku, která může být kategorizována v různých řídicích.[12,34]

Dle Macmillanova slovníku podnikání a managementu je jakost považována za imaginární výtečnost, která poskytuje zákazníkovi uspokojení produktem.[14]

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

„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků. Inherentním znakem se rozumí vlastní, vnitřní znak objektu, o jehož jakost se jedná“.

Norma uvádí rovnocenné synonymum pro jakost: kvalita.[5]

Jednotlivé definice jakosti se v principu příliš neliší, jedná se spíše o vylepšování přesnosti a srozumitelnosti definice. Ve všech případech lze vzáklisí spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt).[12,34]

Definice základních pojmů managementu kvality

Management kvality představuje všechny činnosti celého vedení, které stanovují politiku kvality, cíle a odpovědnosti a realizuje je takovými prostředky, jako jsou plánování kvality, řízení kvality, zabezpečování kvality a zlepšování kvality.

Řízení kvality je část managementu kvality zaměřená na splnění požadavků na kvalitu.

Zabezpečování kvality je pojem, kterým jsou míněny všechny plánované a systematické činnosti prováděné v rámci systému kvality a podle potřeby prokazované, aby se poskytla přiměřená důvěra, že entity splní požadavky na kvalitu.

Politika kvality je charakterizována jako celkové záměry a směry usobení organizace v oblasti kvality oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením organizace.

Plán kvality představuje dokument, který vymezuje vzhledem ke kvalitě specifické metody, zdroje sled činností spojených s určitým výrobkem, projektem nebo smlouvou.

Komplexní management kvality je definován jako přístup řízení organizace, zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech jejích členů, mající za cíl dlouhodobou prosperitu docilovanou spokojeností zákazníků a prospěchem členů organizace a společnosti.

Zlepšování kvality je opatření prováděné v celé organizaci s cílem zvýšit efektivnost a účinnost činností a procesů, poskytnout zvýšený prospěch jak organizaci, tak jejím zákazníkům.[31]

Požadavek na kvalitu je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obvykle se předpokládají nebo jsou souvázány s inherentními znaky výrobku, procesu nebo systému.

Systém je soubor vzájemně souvisejících vzájemně působících prvků.

Systém kvality je definován jako organizační struktura, odpovědnosti, postupy, procesy a zdroje potřebné pro realizaci řízení kvality.

Systém managementu kvality je definován jako systém ke stanovení politiky kvality a cílů kvality a dosažení těchto cílů.

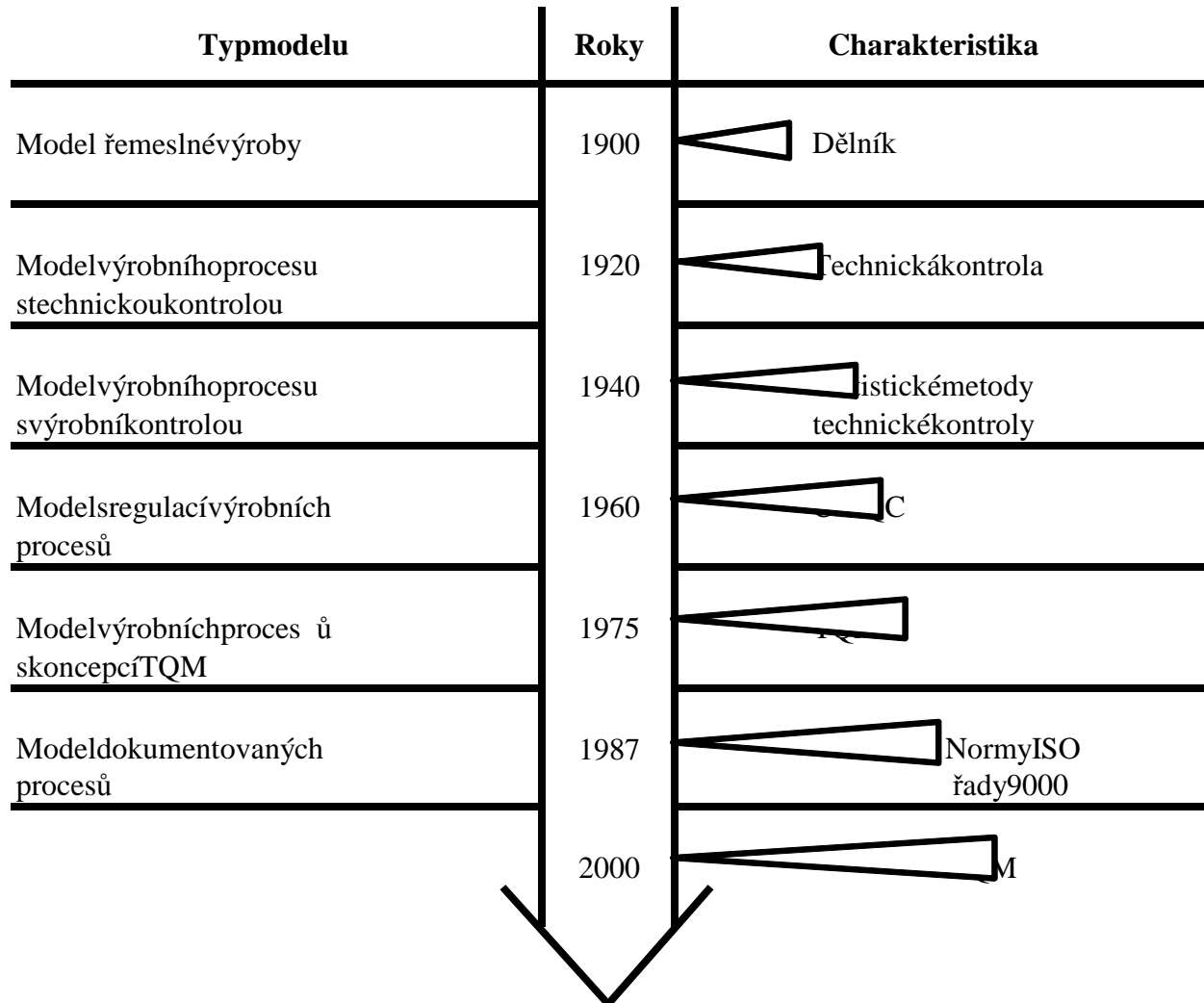
Znak kvality je inherentní znak výrobku, procesu nebo systému odvozený od požadavku.[10]

2.2 Historický vývoj managementu kvality

V období prvobytně pospolným byl člověk často výrobcem i spotřebitelem a mohl vyrobit výrobek co do kvality a množství takový, který vyhovoval pouze jeho vlastním potřebám. Později s rozvojem obchodu, kdy se začaly uplatňovat míry a váhy, se začala uplatňovat kontrola právně těchto věcí. V středověku se připojila kontrola ze stran cechů, které se snažily zabránit nekvalitnímu podnikání.[8]

Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy zabezpečování kvality ve 20. století, které jsou znázorněny na obr. 1.

Obrázek 1: Vývoj systémů zabezpečování kvality ve 20. století (Nenadál, 2002)



CWQC – Company Wide Quality Control

TQM – Total Quality Management

GQM – Global Quality Management

Takzvaný model řemeslné výroby byl postaven na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem, od kterého si vyslechl jeho požadavky, a ty se snažil splnit.

Výhodou zde byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou nízká produktivita práce.

Právě snahy o zvýšení produktivity vedly ve **dvacátých letech** k postupnému zvyšování objemů výroby pomocí prvních výrobních linek. Z dělnických profesí začaly být vyčleňovány

speciální funkce technických kontrolorů. Byli to obvykle nejzkušenější (a tedy dobře placení) pracovníci, na jejichž bedrech spočívala i odpovědnost za kvalitu. Výraznou nevýhodou modelu technickou kontrolou pak byla skutečnost, že výroba i další skupiny pracovníků začaly mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností.

Když se ve **třicátých letech** zásluhou Američanů Romiga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. Tensevcivilní sféře prosadil výraznější až podruhé s větovéválce zejména v Japonsku při masivním zavádění statistické regulace a statistické řízení. [20]

V **padesátých letech** byla kvalita vnímána jako cosi výjimečného, nadstandardního, vyrobeného z drahých surovin nebo speciálními procesy. Začaly se vyvíjet nové metody, které si za cíl kladly zvýšení spolehlivosti produktů. Používaly se nejprve u elektronických výrobků, později se přecházelo i na výrobky mechanické. Největšího rozmachu pak dožila technika spolehlivosti souvislostí se zahájením vesmírných letů.

Šedesátá léta byla ve znamení standardizace. Technici definovali standardy, technické normy, které určovaly závazné parametry výrobků. Začalo se již mluvit o celkovém řízení kvality. Znamenalo to, že snažil-li se někdo vyrábět kvalitní výrobky s přijatelnými náklady, začal obyt nutné, aby se zabýval kvalitou již během jednotlivých fází výrobního procesu ve všech činnostech podniku.

V **sedmdesátých letech** byl objeven zákazník se svými požadavky, došlo k rozvoji marketingu. Zákazník se stal tím, kdo určuje kvalitu výrobku. Požadavky kladené na výrobce se ještě více zpřísnily. Důvodem byla stále složitější, nákladnější a potenciálně nebezpečná zařízení, kde byl nutný požadavek bezpečnosti produktů. Výrobce přitom samozřejmě nesl odpovědnost za svůj výrobek, popřípadě službu. Propracováním japonského přístupu Company Wide Quality Control (CWQC), ve kterém šlo o statistické řízení procesů rozšířené o další oblasti činností podniku, v čteně řed výrobního etapu, došlo k prvnímu pokusům o totální management kvality (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci.

Osmdesátá léta představovala trh ovládaný zákazníkem. Pod vlivem japonských úspěchů v oblasti zajišťování jakosti se dostal do popředí nový pojem tzv. stálého zlepšování kvality. Centrem pozornosti se stala motivace a účast všech zaměstnanců, zabránění vzniku chyb a hledání způsobů, jak zlepšit kvalitu i ve škerých činnostech.

V roce 1987 vstoupily na scénu kvality normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů. Důraz byl kladen především na odstranění řízení

závad a na neustálé zlepšování výrobního procesu tak, aby produkoval pouze kvalitní výrobky.

V minulém desetiletí se kvalita stala samozřejmostí, výrobci se museli začít zaměřovat nejen na kvalitu výrobku, ale i na kvalitu doprovodných služeb, snažit se zákazníka překvapit, dodat „něco navíc“. Mnoho odborníků očekává, že další vývoj managementu kvality povede k fúzi řízení kvality a péče o životní prostředí a bezpečnost na bázi tzv. „Global Quality Management (GQM)“, resp. integrovaného managementu. [20,1,15]

2.3 Management kvality v organizaci

2.3.1 Význam managementu kvality

Po předchozím období nezájmu se kvalita stává téměř módou. Podniky usilují o zavedení standardů kvality řady ISO 9000. Vrcholové vedoucí pracovníci hovoří o kultuře kvality. Řada vzdělávacích a poradenských institucí organizuje mnoho kurzů týkajících se systémů managementu kvality, jeho zavádění, nástrojů. O tuto tematiku je mimořádný zájem následujících úvodů.

1. Cílem vybudování systému managementu kvality je zlepšení způsobu řízení firmy. Toho dosáhne vybudování flexibilního systému řízení, který je schopen reagovat na změny a je nezávislý na momentálním personálním obsazení firmy.
2. Velice častým cílem při zavádění systému managementu kvality je zpravidla získání certifikátu. Udělení certifikátu je často nutnou podmínkou pro získání kontraktu. Zákazník požaduje, aby dodavatelská firma měla vytvořen a udržován certifikovaný systém managementu kvality.
3. Podniky zjišťují, že zavedení prvků managementu kvality podstatně zvyšuje jejich úspěšnost na trhu a pomůže jim jak udržet stávající zákazníky, tak získat nové. Zákazníci preferují takové výrobky a služby, které dokáží nej lépe uspokojit jejich potřeby. Za takové zboží budou také ochotni zaplatit vyšší ceny.
4. Naopak pověst firmy, která produkuje nekvalitní výrobky nebo poskytuje špatné služby, se zhoršuje.
5. Dalším přínosem je zavedení strategické úrovně řízení. Vytvoření vize, poslání, hodnot, strategie a jejich komunikace uvnitř firmy, stanovení strategických cílů, jejich rozpracování na nižší organizační úroveň a pravidelné sledování úspěšnosti při naplňování stanovených cílů.

6. Dochází ke zlepšování podnikových procesů. Toho se dosahuje pomocí identifikace klíčových ukazatelů pro jednotlivé procesy, jejich monitorování a měření, stanovení kritérií, určení cílových hodnot a využívání zpětné vazby pro řízení odchylek. Cílem je samozřejmě snižování výrobních nákladů a zvyšování produktivity práce.

7. Dalším aspektem, který přináší zavedení systému managementu kvality, je řízení dat. Veškerá data, podle kterých firma postupuje, jež využívá k rozhodování, kterými prokazuje shodu výrobků a procesů, se dostanou „pod kontrolu“. Jedná se o dokumentaci systému kvality, postupy, příkazy, instrukce, parametry procesů, externí dokumenty, normy, technickou dokumentaci a výkresy.

8. Management kvality snižuje hladinu stresu v organizaci. V povaze tohoto systému je soustavné a neustálé vykonávání plánovaných činností v souladu s normami, předpisy a pracovními postupy. Práce nebývá narušována náhlymi „hurá akcemi“ a kvalitováním na poslední chvíli, protože senic neodkládá, neodbývá, neponechává náhodě.

9. Zavedení a soustavné udržování managementu kvality v organizaci umožňuje rozvoj lidského potenciálu. Budování a další rozvoj systému klade zvýšené nároky na znalosti (především pokud jde o management kvality a marketingu) i na nové dovednosti: týmovou práci, komunikaci, vedení lidí nebo systematické plánování. Vedle toho neustálé zlepšování vede k využití tvůrčívého potenciálu všech členů pracovního kolektivu.[1]

2.3.2 Charakteristika systému řízení jakosti

Systém řízení kvality znamená pro podnik stabilitu, která je současně jakousi podporou odbytua ekonomických úspěchů.

Systém řízení kvality v podnikum následující charakteristické znaky:

1. Je proloženým způsobem, jímž organizace plánuje a řídí pracovní proces se cílem dosáhnout nejlepších výsledků. Jsou-li zjištěny nedostatky, musí se najít příčiny, stanovit opatření k nápravě, sledovat účinnost těchto opatření a prokázat, že opatření k nápravě jsou úspěšná.
2. Systém je jednoznačně definován a dokumentován.
3. Systém musí být v pravidelných intervalech podroben vnitřním auditům a analýze vedení. Je tedy k dispozici průběžný objektivní důkaz o plánovaném a trvale řízeném přístupu ke kvalitě.[36]

2.3.3 Faktory ovlivňující kvalitu

Kvalitu ovlivňuje řada faktorů. Patří mezi ně strategie, informace, projektování, materiály, zařízení, lidé a terénní podpora. Integrované systémy řízení kvality nám musí být záměřeny.

1. Strategie

Management musí vytvářet vhodné strategie zaměřené na kvalitu produkce. Úkolem strategií je utvořit standardy kvality, kterým se jí produkty a služby musí řídit. Standardy mohou sloužit jako důležité parametry pro preventivní průběžnou kontrolu.

Při tvorbě strategie kvality uvažuje management tři faktory: trh produktů nebo služeb, vliv konkurence a image. Analýza trhu je zaměřena na získání informací o tom, jaké jsou požadavky zákazníků na kvalitu, a o výšiceny, kterými jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt nebo službu. Kvalitativní a cenové požadavky se mohou na specifickém trhu značně odlišovat. Například očekávání zákazníků luxusních automobilů (Mercedes) jsou jiná než očekávání zákazníků se zájmem o koupě ekonomických automobilů (Geo). Strategie ovlivňuje i kvalita konkurenčních výrobků nebo služeb. Chce-li být firma konkurenceschopná, musí kvalita jejich výrobků být přinejmenším srovnatelná s kvalitou výrobků konkurenčních.

Vedle požadavků trhu a vlivu konkurence musí management zvažovat i image organizace. Dlouhodobě budovaný image může být snadno poškozen nekvalitními výrobky. Image produktů vnímaný zákazníky může být pošramocen, jestliže budou chápat nízkou cenu jako odrazník kvality.

2. Informace

Informace hraje dominantní roli při určování strategií a při zjišťování, zda jsou dodržovány kvalitativní standardy. Pro vytváření strategií jsou potřebné informace o zákaznických preferencích a o očekáváních a konkurenčních standardech a nákladech kvality. Významným nástrojem umožňujícím získat kvalitní informace o konkurenci je benchmarking. Moderní softwarové prostředky pak dávají možnost rychle analyzovat získané informace a porovnávat výrobky nebo služby z hlediska jejich kvality.

3. Projektování

Jakmile management stanoví strategii kvality, je úkolem inženýrů a projektantů transformovat ji do reálných výrobků a služeb. Inženýři a projektanti musí vyvíjet takové produkty, které budou zapříčiněny náklady účinně řídit a zahrnout zájem zákazníků.

4. Materiály

Stále více organizací je přesvědčeno, že kvalitní výrobky je možné zhotovit pouze z kvalitních materiálů. To je také důvod, proč řada organizací uplatňuje efektivní strategie

preventivní kontroly. Jejich součástí je redukce počtu dodavatelů a vytváření kooperativních svazků s těmi, kteří jsou schopni a ochotni dodávat materiály a polotovary s příčkovou kvalitou.

5. Zařízení

Zejména pro výrobní podniky je důležité mít k dispozici stroje, zařízení a nářadí umožňující spolehlivě vyrábět kvalitní výrobky. Má-li organizace výrobní vybavení schopné splňovat efektivně požadavky kvality, má předpoklady dosáhnout dobrého konkurenčního postavení na trhu.

6. Lidé

Mezi důležité prvky, které umožňují dosáhnout žádoucí jakosti produkce, patří bezesporu materiály, projekty a zařízení. Pracovníci je využívají v produkčním procesu na dosažení požadovaných výsledků jednotlivě nebo v pracovních týmech. Úkolem manažerů je nejen poskytovat pracovníkům dostatečné možnosti pro zvyšování kvalifikace, ale musejí v nich systematicky vytvářet postoje k hodnotě kvality.

7. Terénní podpora

Vnímání kvality zákazníky je do značné míry ovlivňováno propagací zaměřenou na vytváření žádoucího image. Mnoho zákazníků si výrobky firem kupuje zejména pro jejich vzhled a image jejich produktů. Nestalčí však pouze říci „naše výrobky jsou nejlepší“. Účinná propagace musí být pevně spojena s reálnou špičkovou kvalitou výrobků nebo služeb.[7]

2.3.4 Zásady základních prvků managementu kvality

Cíle managementu kvality, formulované politikou kvality rozpracované v plánech kvality, mají být naplňovány v organizaci vyvinutým a uplatňovaným systémem. Jeho prvky mají svoji důležitost od jednoho druhu činnosti ke druhému od jednoho výrobku ke druhému.

Systém kvality má dvě základní hlediska, kterými jsou:

a) potřeby a očekávání zákazníka, kdy je nutné získat důvěru zákazníka ve schopnost organizace dodávat požadovanou kvalitu a soustavně ji udržovat, na obrázku 2 je zobrazen systém managementu kvality, který snižuje možnost, že je zákazníkovi nabízen výrobek nevyhovující kvality;

b) potřeby a zájmy organizace. V tomto případě je obchodní nutností každé organizace je dosahovat a udržovat požadovanou kvalitu při optimálních nákladech. To se vztahuje k plánovanému a účinnému využití organizací prostředků technologických, lidských a materiálových zdrojů;

c) **potřeby a požadavky společnosti**, kdy výrobky i činnost organizace musí být ve shodě s právními a dalšími požadavky společnosti.

Uvedená hlediska vyžadují objektivní důkazy ve formě informací a údajů týkajících se systémů kvality a kvalitních výrobků organizace. [17,7]

Obrázek 2: Pět klíčových kroků tvorby systému řízení jakosti (Donnelly, 2004)

Činnost	Účel
1. Stanovení kvalitativních požadavků	Systémy řízení jakosti musejí poskytovat jistotu, že produkty uspokojí očekávání zákazníků.
2. Určení standardů jakosti	Standardy jakosti musejí odpovídat zákaznický orientovaným kvalitativním požadavkům.
3. Vytvoření programu sledování jakosti	Řízení jakosti musí být realizováno výhradně pomocí specifických postupů.
4. Vytváření zodpovědného postoje jakosti	Je potřeba, aby pracovníci byli zodpovědní za dosahování kvalitativních standardů.
5. Vybudování informačního systému	Informace o jakosti produkce musejí být předávány pracovníkům, kteří mohou realizovat nápravná opatření.

K dosažení svých cílů musí organizace zajistit, aby technické, administrativní a lidské faktory ovlivňující kvalitu jeho výrobků byly řízeny (regulovány), ať se jedná o hardware, software, zpracované materiály nebo služby. Všechny řídicí činnosti se mají zaměřit na snižování, odstraňování a především prevenci shod.

Systém kvality musí být vytvořen jako účelově definovaný subsystém managementu (vedení, správy) organizace. Jeho organizační struktura s vymezením pravomocí a odpovědností závisí v jednotlivých organizacích vprvé řadě na jejich velikosti a tomu odpovídající organizační struktuře. Musí zasahovat všechny činnosti a procesy během životního cyklu výrobků, resp. všechny jeho etapy. Účinný a dobře strukturovaný systém kvality má tedy uspokojovat potřeby a očekávání zákazníka a současně sloužit ochraně zájmů organizace. Z toho vyplývá, že tak představuje hodnotný prostředek pro optimalizaci řízení, zabezpečování a zlepšování jakosti ve vztahu k úvahám o rizicích, nákladech a přínosech (viz příloha 1).

Dalším nezbytným úkolem je hodnocení nákladů spojených se všemi prvky a cíli kvality.

K tomu je nutné systematicky shromažďovat, prezentovat a analyzovat finanční zprávy o všech činnostech systému kvality. Uplatňují se řízení základní principy:

1. **Přístup „náklady na jakost“** jsou náklady vztahující se ke kvalitě a členěny na náklady vyplývající:

- a) *z interních provozních činností*, kde se nákladové prvky analyzují podle nákladového modelu PAF (prevence, zjišťování stavu, nedostatky), za investice se považují náklady na prevenci a zjišťování, za ztráty se považují náklady vyplývající z nedostatků;
- b) *z externích činností*.

Složkami nákladů jsou prevence (úsilí předchytit vznik nedostatků), zjišťování stavu (zkoušení, kontrola a zkoumání s cílem posoudit, zda se požadavky na jakost plní), interní nedostatky (náklady vyplývající z toho, že výrobek nebo služba nesplňuje požadavky na kvalitu po dodání například opakování služby, opakované zpracování, přepracování, přežkoušení, fyzická likvidace) a externí nedostatky (náklady vyplývající z toho, že výrobek nebo služba nesplňuje požadavky na kvalitu po dodání například údržba a oprava výrobku, záruky a vrácení výrobku, odpovědnost za škody).

2. **Přístup „náklady na proces“**, kde se analyzují *náklady na shodu* (náklady na splnění všech stanovených a předpokládaných potřeb zákazníků v případě absence poruchy existujícího procesu) a *náklady na neshodu* (jakéhokoliv procesu (náklady způsobené nedostatky existujícího procesu), jež oboje mohou být zdrojem úspor.

3. **Přístup „ztráty vztahující se ke kvalitě“**, patří sem interní a externí ztráty vlivem špatné kvality a identifikují se mnohdy ztrátami u různých druhů ztrát. [17]

Jako obecné zásady systému kvality v organizacích lze shrnout:

- vztahuje se a působí na všechny činnosti a procesy podél smyčky jakosti, tj. během celého životního cyklu výrobku, a uplatňuje jejich přiměřené a soustavné řízení, zabezpečování a zlepšování;
 - jeho struktura vymezuje pravomoci, odpovědnosti a koordináční vztahy, stanovuje posloupnost toků informací;
 - rozmisťuje a efektivně využívá lidské, finanční a technické zdroje;
 - identifikuje potřeby ve vztahu ke kvalitě, umožňuje právní a preventivní opatření.
- [17]

2.4 Struktura managementu kvality používaných metod

Management kvality se během svého vývoje formoval, až dosáhl dnešní podoby, kdy se jeho struktura skládá ze čtyř navzájem propojených složek. Jedná se o plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality.

2.4.1 Plánování kvality

Pokud má být snaha úspěšná, musí vedení podniku jasně vědět, kterým směrem chce jít, čeho chce dosáhnout, za jak dlouho, co jsou schopni pro dosažení cíle obětovat a jakými činnostmi chce vytyčeného cíle dosáhnout.

Úkolem plánování kvality je stanovení cílů a určení nezbytných procesů a souvisejících zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení těchto cílů.

Jednou z důležitých součástí plánování kvality je plánování kvality výrobků. Zdokonalené plánování kvality (Advanced Quality Planning), původně vytvořené pro potřeby automobilového průmyslu, se postupně nachází cestou i do dalších průmyslových oblastí. Jedná se o strukturovaný přístup k plánování jakosti výrobku, který se zaměřuje na plnění požadavků zákazníka, včasné odhalování potřebných změn výrobků a plnění úkolů ve stanovených termínech. Tato metodika využívá postupů a nástrojů projektového řízení. Hlavní ideou je odhalování potenciálních problémů již ve fázi návrhu, protože tato fáze výrazně ovlivňuje kvalitu konečného výrobku (až z 80%). Náklady na případné změny v této fázi jsou tak mnohonásobně nižší v porovnání se změnami ve fázi výroby.

Zdokonalené plánování kvality využívá mnohých dalších metod a nástrojů, jako jsou například: **QFD** (Quality Function Deployment) – převedení požadavků zákazníka do specifikace produktu nebo procesu,

FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) – týmová analýza možností vzniku vad, ohodnocení jejich rizika, návrh a realizace zlepšení,

FTA (Fault Tree Analysis) – identifikace a analýza všech možných příčin, které mohou vést ke vzniku vad,

DOE (Design of Experiments) – nástroj ke studiu parametrů ovlivňujících zkoumaný proces.

[1]

2.4.2 Řízení kvality

Plnění požadavků zákazníků je hlavním cílem, proto se podnik musí zaměřovat na jejich plnění, navrhovat procesy tak, aby byly schopny požadavky splnit a při zjištění nežádoucích odchylek říj mout opatření k jejich eliminaci.

Využívaným nástrojem je monitorování, měření a následná zpětná vazba, metoda řešení problémů 8D a další.

Monitorování a měření je pomocným, každodenně využívaným nástrojem. Slouží k posouzení výkonnosti všech procesů. Smyslem je získání informací pro porovnání skutečného stavu se stavem požadovaným. Při monitorování a měření se nelze soustředit pouze na výrobu nebo poskytování služeb, ale jen utěně zaměřit se na spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců nebo na výsledky vzhledem k okolním podmínkám organizace.

Metoda 8D představuje systematický postup řešení problému, který umožňuje pracovnímu týmu snadno definovat a dostatečně pochopit řešený problém, identifikovat hlavní příčinu a zavést vhodná nápravná a preventivní opatření, aby se vyloučilo opakování vzniklého problému. Zkratka 8D vyjadřuje počet kroků neboli „disciplín“ procesu. Někdy se k osmi krokům přidává ještě nultý, jehož cílem je zjistit, zda je použita tato metoda účelně vzhledem k povaze a rozsahu zjištěného problému. Jednotlivé kroky:

D0: Příprava a zahájení procesu.

D1: Sestavení pracovní skupiny (tým).

D2: Popiš problém.

D3: Vypracuj a zaveď do časná opatření k zamezení škod.

D4: Definuj a potvrď hlavní příčinu a místo problému.

D5: Stanov a ověř trvalá nápravná opatření prohlavní příčinu.

D6: Zaveď trvalá nápravná opatření a kontroluj jejich činnost.

D7: Stanov preventivní opatření zamezující opakování problému.

D8: Zhodnot výkonnost úspěšnost týmu, jeho jednotlivých členů.

Metoda 8D se používá nejen k řešení zákaznických reklamací, kdy je standardně požadována zákazníky, ale hlavně při řešení interních problémů. [1]

2.4.3 Prokazování kvality

Prokazování kvality slouží k poskytnutí důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny. Tato složka managementu kvality je založena na aplikaci nástrojů sloužících k hodnocení efektivnosti a účinnosti podnikových procesů.

Důležitými nástroji jsou interní audity a řízkoumání vedením.[1]

2.4.4 Zlepšování jakosti

Neustálé zlepšování všech procesů musí být hlavním cílem organizace, jedině tak se bude zvyšovat její výkonnost a to následně přinese prospěch všem zainteresovaným stranám. Charakteristickým rysem neustálého zlepšování je aktivní přístup při usilování o zvyšování efektivnosti všech procesů. Nelze pouze čekat nato, až vzniklý problém dhalí možnost pro další zlepšování.

Příkladem nástrojů používaných pro zlepšování kvality jsou:

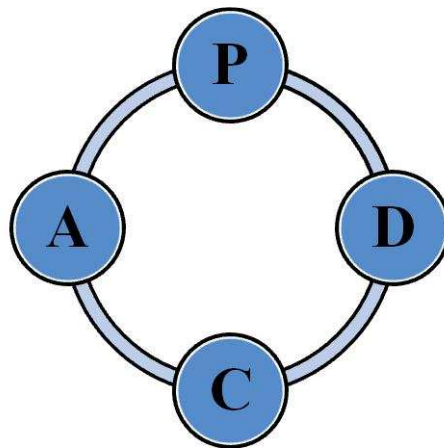
- cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act),
- kroužky jakosti,
- program 5S,
- štíhlá výroba,
- metoda Six Sigma,
- sebehodnocení,
- benchmarking.[1]

Cyklus PDCA

Postup neustálého zlepšování je v podstatě rozpracováním Demingova cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act), který je základním modelem zlepšování kvality. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, ve kterých by měl probíhat zlepšování kvality nebo provádění změn. Z obrázku 3 je patrné, že se jedná o cyklus, který nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat.[24]

Kdykoli se organizace rozhodne něco udělat, začne plánem, pracuje podle tohoto plánu a hodnotí výsledky. Jestliže výsledky nejsou takové, jak bylo plánováno, revidují se pracovní postupy nebo plán v závislosti na tom, co je chybné.[18]

Obrázek 3: Cyklus PDCA (Mizuno, 1988)



- **Plan** (plánuj) vypracování plánu aktivit zlepšování,
- **Do** (vykonej) realizace plánovaných činností (obvykle v menším měřítku),
- **Check** (zkontroluj) monitorování a analýza dosažených výsledků (včetně porovnání s očekávanými výsledky),
- **Act** (reaguj) reakce na dosažené výsledky a provedení vhodné úpravy procesu.

V podstatě všechny používané metodiky zlepšování kvality, případně řešení problémů, jsou rozpracováním těchto čtyř základních kroků cyklu PDCA. V literatuře lze nalézt celou řadu různých přístupů, které jsou však ve skutečnosti pouze různými modifikacemi základního algoritmu. Přes tento společný základ přichází detailní rozpracování jednotlivých kroků v různých metodikách celou řadu podnětných námětů, které mohou významně přispět ke efektivnímu průběhu jednotlivých aktivit a úspěšnému řešení.

Postup neustálého zlepšování uváděný v normách souboru ISO 9000:2000 je v podstatě upravenou metodikou zlepšování kvality, jež je označována jako „Quality Journal“ případně i jako „Deník jakosti“. [37] Porovnání jednotlivých kroků obou postupů ukazuje, že si v podstatě odpovídají. [24]

2.5 Koncept managementu kvality

Podle Nenadál (2002) se v současné době v širším měřítku vykrystalizovaly tři základní koncepty managementu kvality:

- Koncept podnikových standardů;
- Koncept ISO;
- Koncept TQM.

Koncept podnikových standardů

Mnohé, zejména americké firmy pocíťovaly už v sedmdesátých letech akutní potřebu vytváření systémů kvality. Požadavky na tyto systémy byly potom zaneseny do vnitropodnikových standardů či do norem, jež měly platnost v rámci jednotlivých korporací, resp. výrobních odvětví. Typickým představitelem těchto norem jsou například standard Q 101 vypracovaný a aplikovaný Fordem, ASME kódy pro strojírenský průmysl, API standardy pro výrobce olejářských trubek a v poslední době zejména předpisy QS 9000 pro oblast automobilového průmyslu. Stejnou koncepcí se mohou menší firmy setkat hlavně v situacích, kdy jsou dodavateli podnikům, které tyto standardy respektují. Obvykle bývají tyto požadavky kvalitativně širší než požadavky definované normami ISO řady 9000. [35,33]

Koncept ISO

Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém kvality organizace. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné sestávají, pokud se organizace zaváže, například svému odběrateli, že u sebe zavede systém kvality podle jedné z norem ISO řady 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Tímto se pak norma stává pro organizaci závazným předpisem. Formální uznání systému managementu kvality nezávislým orgánem se nazývá certifikace. Certifikaci provádějí certifikační místa, která musí být akreditována u národního akreditačního orgánu. V naší republice akreditaci provádí Český institut pro akreditaci (ČIA). Písemnou formou ověření nebo osvědčení, používané jak ve vnitrostátním tak i v mezinárodním, zejména pak obchodním styku se nazývá certifikát.

Koncept ISO je ve velké míře direktivní nástroj, který nutí organizaci a všechny její zaměstnance dodržovat směrnice, postupy a předpisy. Velký důraz je kladen na dokumentaci systému kvality. Normy ISO nekompromisně vyžadují, aby všechny činnosti zabezpečování

kvality v organizaci byly popsány a byly jasně definovány pravomoci a zodpovědnosti zaměstnanců. V příloze 2 je znázorněn obrázek, který značí potřebné základní dokumenty. Mezi tyto dokumenty patří: příručka jakosti, směrnice, pracovní postupy a další dokumentace (záznamy jakosti, popisy pracovních míst, záznamy o interních prověrkách, dokumenty o rozvoji působlosti zaměstnanců, záznamy o provedených zkouškách, apod.). Platí také zásada:

Systém kvality nestačí mít dokonale dokumentován, systém kvality musí fungovat v praxi!

[8]

Koncepce TQM

Jedna z nejvýstižnějších definic této koncepce hovoří o tom, že jde o filozofii managementu formující zákazníkem řízený a účící se podnikatelu, aby se dosáhlo na prosté spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování činnosti podnikových procesů. V Evropě představuje zatím nejdokonalejší "legislativní bázi" TQM Model EFQM (European Foundation for Quality Management). V tomto modelu je definována pět hlavních podmínek vynikajících ekonomických, ale i jiných výsledků firem především maximalizací míry spokojenosti zákazníků. [21]

Normy ISO 9000 ve své podstatě znamenají splnění minimálních požadavků a TQM potom jejich rozšíření, zejména pokud jde o lidský faktor a některé další aspekty. Studie ukázaly, že koncepce ISO naplňuje požadavky například evropského modelu TQM pouze z 25 %, jak uvádí Malorny (1996). Na rozdíl od norem řady ISO 9000 však systém kvality nelze podle TQM certifikovat. V TQM existuje pouze sebehodnocení, například udělování cen za jakost (např. Demingova cena za jakost, Evropská cena za jakost nebo Cena České republiky za jakost). [32]

2.5.1 Řízení kvality

Řízení dle legislativy

Dodržování legislativních a jiných předpisů, které jsou směřovány do praxe, je nutným předpokladem. Kromě zákonů a nařízení vlády či vyhlášek je třeba dále respektovat i některé další úřední dokumenty, které vydávají různé orgány místní samosprávy. Analýza těchto požadavků bývá obtížná, protože v organizacích zpravidla nejsou

soustředěny na jednom místě, řada z nich byla v průběhu času aktualizována, doplněna nebo naopak zrušena.

Řízení podle ISO norem

Organizace musí dodržovat legislativní požadavky. Pokud by se při certifikaci zjistily nedostatky v jejich dodržování nebo by se přišlo na informace o negativních nálezech dozorových státních orgánů, mohlo by to mít vážné důsledky pro proces certifikace. V případě již certifikovaných systémů by to mohlo vést k pozastavení či odebrání certifikátu.

Řízení podle TQM

Přístup TQM je definován jako úplné zapojení všech pracovníků organizace, jak ve smyslu zahrnutí všech činností od marketingu až po servis, tak zapojení všech pracovníků včetně administrativy, ostrahy, apod. Jde o pojetí jakosti, jak ve směřování a plnění očekávání zákazníků, tak jako vícerozměrný pojem zahrnující nejen výrobu či službu, ale i procesa činnost. Řízení je zahrnuto jak z pohledu strategického, taktického i operativního řízení, tak z pohledu manažerských aktivit (plánování, motivace, vedení, kontrola, atd.).

Důsledná realizace přístupů zabezpečování jakosti podle ISO 9000 je vhodným východiskem pro následné formování TQM. [34]

Srovnání TQM a ISO

Celková povaha koncepce ISO je značně direktivní, protože vyžaduje dodržování řady předpisů a směrnic. To vyvolává odpor a pasivitu zaměstnanců a nedovoluje tak zlepšování systému jakosti. Naproti tomu koncepce TQM klade důraz na motivaci a kreativitu zaměstnanců. [28]

2.6 Soustava technických norem

Technické normy obecně tvoří soustavu, jejíž jednotlivé stupně se od sebe liší orgánem, který příslušné technické normy schvaluje a případně vydává.

V mezinárodním měřítku se technickou normalizací zabývají a jsou uznávanými orgány především následující dvě organizace:

- ISO (International Standard Organization) – Mezinárodní organizace pro normalizaci,
- IEC (International Electrotechnical Commission) – Mezinárodní elektrotechnická komise, která se zabývá normalizací v oblasti elektrotechniky.

Obě mezinárodní organizace jsou vytvořeny jako federace národních normalizačních organizací. Práce na mezinárodních normách probíhají v jednotlivých technických komisích, na jejichž činnosti se má právo podílet každý člen ISO či IEC a dále i všechny vládní či nevládní organizace, skterými ISO či IEC navázala styk. Hlavním úkolem technických komisí je připravovat mezinárodní normy. Návrhy mezinárodních norem přijaté technickými komisemi se rozesílají členským orgánům k hlasování. Zveřejnění mezinárodní normy vyžaduje schválení alespoň 75 % hlasujících členů. Pro přijetí návrhu v technické komisi probíhá vlastní schvalování předložených norem.

Národní normy jsou vydávány v jednotlivých státech národním normalizačním orgánem. Kompetencí národní normalizační autority má Český normalizační institut (ČSN). Národními normami v ČR jsou české normy označené ČSN a číselným kódem.

Podnikové normy vydává jednotlivý podnik nebo skupina podniků po vzájemné konzultaci s jednotlivými útvary podniku nebo jinými organizacemi. Jsou účinným nástrojem pro řízení kvality. Vznikají pro potřebu konkretizace jednotlivých typů výrobků či činností a zjednodušení výrobního procesu. Kvalitní podnikové normy jsou podkladem pro revize norem národních i norem vyšších typů. V procesní oblasti jsou řízeny právními předpisy, to znamená, že podnik má plnou subjektivitu.

Pokud se přijímá mezinárodní či evropská norma do soustavy českých norem jde o tzv. harmonizaci technických norem. Formálně je vyjádřená harmonizace normy její označením. Například ČSN ISO značí českou verzi mezinárodní normy ISO. Podobně ČSN EN značí českou verzi evropské normy. Označení ČSN EN ISO pak znamená, že norma ISO byla přijata do systému evropských norem a česká norma je s ní obsahově identická a tedy současně harmonizovaná s evropskou i mezinárodní. [23,26]

Dnes je v České republice již mnoho organizací, zejména středních a velkých, které mají zaveden systém kvality dle některé z norem ČSN ISO nebo jej zavádějí. Pro mnohé se zavedení systému kvality stalo nutností, chtějí-li uspět v tvrdém konkurenčním prostředí a prosadit se na trhu, zejména pak zahraničním. Mnohé organizace jsou k tomu tlačeny ze strany svých odběratelů, kteří již systém jakosti mají zavedený. [8]

Z grafu uvedeného v příloze 9 lze zjistit, že v ČR je celkem uděleno cca 8000 certifikátů podle norem ISO řady 9000.

Organizace, která má zájem o koncepci ISO, musí pro její zavedení uskutečnit následující kroky.

1. Rozhodnutí o přijetí koncepce ISO

Záleží pouze na vrcholovém vedení podniku, zda si pro svou cestu za kvalitou zvolí koncepci ISO. Pokud ano, musí si uvědomit, že jde o rozhodnutí strategické, protože ovlivní život celé firmy na mnoho let.

2. Analýza současné situace

Tým odborníků musí analyzovat, to do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování kvality odpovídá požadavkům norem ISO řady 9000. Čím méně neshod tým odhalí, tím bude výstavba systému kvality podle koncepce ISO v daném podniku jednodušší!

3. Vzdělávání zaměstnanců

Zkušenosti znašich firem bohužel ukazují, že v uvědomlosti a dovednosti lidí v podnicích, které jsou na začátku aplikace koncepce ISO, jsou v oblasti zabezpečování kvality většinou žalostné. Proto je naprosto nezbytné, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo po začátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je zejména osvětla, přesvědčení o racionálnosti a smyslu zavedení managementu kvality.

4. Popis a dokumentování systému kvality

Normy ISO vyžadují, aby všechny procesy managementu kvality v podniku byly popsány v soustavě dokumentů, která se velmi často označuje jako pyramidová. Cílem je jednoznačně definovat co, kdo, jak, čím a kdy má v systému kvality vykonávat. Jde o naplnění administrativní stránky koncepce ISO. Tato fáze je nejpracnější a navíc vzbuzuje negativní reakce zaměstnanců.

5. Prosažení dokumentovaných postupů do podnikové praxe

Tento krok je nejchoulostivější. I se belépe zpracovaným směrnice a pokyny zůstanou pouze cárem papíru, pokud si je lidé neosvojí a nepřijmou je za své! Proto je absolutně nezbytné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému kvality do praxe dalším výcvikem, v jehož rámci by jim byly vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány. Opakovaně se totiž projevuje skutečnost, že mnoho neshod na výrobcích i v systému kvality má příčinu právě v tom, že ze strany řídicích pracovníků bylo toto seznámení podceňováno. Součástí tohoto kroku by mělo být i „ověřovací provoz“ systému kvality alespoň v určité periodě, aby mohly být spolehlivě odhaleny všechny zatím nedořešené oblasti.

6. Běžné usobení systému kvality v podniku

Po určité době by se mělo stát plnění požadavků norem ISO řady 9000 v podniku samozřejmostí. Všechny „dětské nemoci“ systému jsou vyléčeny a zaměstnanci už považují dokumentaci systému kvality nikoli za břímě, ale za pomocníka v situacích, kdy si nebudou

sami v řadě rady (např. při změně pracovního místa). Měly by být evidentní i první ekonomické přínosy na výrobních dílnách, vyvolané redukcí počtu neshodných výrobků, a celý systém řízení podniku by se měl stát jednoznačnějším. Tyto příznaky signalizují, že firmy dospěly do stadia, kdy je možné požádat o certifikaci systému kvality. Není ale nutné podléhat jakési psychóze certifikace. Naopak, musíme připomenout, že žádat o certifikaci dříve, než ji budouchtít vaši odběratelé, resp. zadavatelé zakázek, znamená mrhat finančními prostředky! To však vůbec neznamená, že by podniky neměly kultivovat své systémy kvality, tyto přece nejsou vytvářeny kvůli archu papíru, označovanému jako certifikát, ale s cílem garantovat klientům určitou úroveň stability kvality!

7. Další rozvoj systémů kvality

Zatímco certifikace nutností není, je nevyhnutelné po zvládnutí požadavků norem ISO řady 9000 věnovat stejné úsilí zdokonalování systému kvality (zmiňované normy ISO definují minimum možného). Rigidní setrvání u požadavků norem ISO řady 9000 vede k strnulosti a konzervaci dosaženého stavu! [20]

2.6.1 ČSN EN ISO 14001

V letech 1993 až 1996 byla technickou komisí ISO/TC 207 Environmentální management, subkomisí SC 1 (Systémy environmentálního managementu) vypracována norma ISO 14001, představující směrnici pro zavádění systému environmentálního managementu (EMS). Navázala na některé mezinárodní normy EMS a, v té době již celosvětově rozšířené, normy pro systémy managementu kvality souboru ISO 9000. S druhým vydáním normy ISO 9001:1994 byla své příloze porovnána s strukturou normy ISO 14001:1996. [26]

Na systém environmentálního managementu je nejlépe nahlížet jako na organizační rámec, kterým by mělo být neustále monitorováno a pravidelně přezkoumáváno, tak, aby poskytoval efektivní nasměrování systému environmentálního managementu reagujícího na změny vnitřních a vnějších faktorů. Všechny úrovně organizace mají přijmout příslušnou odpovědnost pracovat pro dosažení environmentálního zlepšení.

S vytvářením systému environmentálního managementu má organizace začít tam, kde je možno očekávat jasný přínos, například zaměřit se na bezprostřední úspory nákladů nebo na soulad s požadavky těchto právních předpisů, které jsou spojeny s jejími významnými environmentálními aspekty. Spolu s tím, jak se její systém environmentálního managementu začne vyvíjet, bude možno zavést postupy, programy a technologie pro další zlepšování jejího

environmentálního profilu. Pak, když systém environmentálního managementu dosáhne konečné podoby, bude možno integrovat environmentální hlediska do všech podnikatelských rozhodnutí.[26]

Zlepšení vsystému environmentálního managementu má jít vést k dalšímu zlepšení environmentálního profilu organizace.

Tato mezinárodní norma pro organizaci vyžaduje:

- a) vytvořit vhodnou environmentální politiku;
- b) vzájemur čení významných environmentálních dopad ů identifikovat environmentální aspekty vycházející z minulých, sou časných nebo plánovaných činností organizace, jejich výrobků a služeb;
- c) identifikovat příslušné požadavky právních předpisů a jiné požadavky, kterým organizace podléhá;
- d) identifikovat priority a vhodné environmentální cíle a cílové hodnoty;
- e) vytvořit strukturu a programy realizace politiky a dosa žení cíl ů a cílových hodnot;
- f) provádět plánování, řízení, monitorování, opat ření k náprav ě a preventivní opat ření, audity a přezkoumání tak, aby byla zajištěna shoda s danou environmentální politikou a adekvátnost systému environmentálního managementu ;
- g) být schopna řízt působovat se měnícím se okolnostem.[26]

Organizace, která nemá EMS, má nejdr ůve zjistit, jaké má postavení v ůči životním prostředí prostřednictvím přezkoumání. Cílem tohoto přezkoumání má být zvážení všech environmentálních aspekt ů organizace jako základu pro vytvo ření EMS.

Přezkoumání má pokrývat čtyři hlavní oblasti:

- identifikaci environmentálních aspekt ů, včetně aspekt ů spojených s běžnými provozními podmínkami, abnormálními podmínkami včetně spuštění a odstavení provozu a havarijního ohrožení a havárií;
- identifikaci požadavků příslušných právních předpisů a jiných požadavků, které se na organizaci vztahují;
- zkoumání všech stávajících praktik a postup ů environmentálního managementu, včetně praktik a postup ů souvisejících se zásobováním a uzavíráním smluv;
- vyhodnocení minulých havarijních ohrožení a havárií .

Model EMS spojený v mezinárodní norm ě se p řidr žuje modelu řízení PDCA.[26,25]

Struktura norm řady ISO 14000

ISO 14000 je souborem, které zahrnují normy a měřnice související s řídicími systémy, a příbuzné normy upravující terminologii a specifické nástroje, jako je audit (proces kontroly, zda systém řízení odpovídá normě). Jsou rozděleny do dekád podle tematických okruhů:

- dekáda 14000 - Systémy environmentálního managementu
 - ISO 14001 pojednává o environmentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.
- dekáda 14010 - Směrnice provádění environmentálního auditu
- dekáda 14020 - Environmentální značka prohlášení
- dekáda 14030 - Hodnocení environmentálních vlivů podniků a životního prostředí
- dekáda 14040 - Posuzování životního cyklu
- dekáda 14050 - Definice termínů.

Normy ISO 14000 v první řadě usilují o to, aby organizace minimalizovala všechny rušivé vlivy své činnosti na životní prostředí. Cílem je aktivně podporovat vše, co je možné udělat pro prevenci škod na životním prostředí, a to už v průběhu výroby nebo při používání výrobku, znečišťování nebo vyčerpávání přírodních zdrojů.

Normy ISO 14000 se zabývají způsobem, jakým organizace pracují, nikoliv výsledky jejich práce. Jinými slovy orientují se na procesy, nikoliv na produkty, nicméně způsobem, jakým organizace řídí své procesy, samozřejmě ovlivňuje finální produkt. [38]

Obsah normy je uveden v tabulce příloze 7.

2.6.2 ČSN EN ISO 9001

Souborem ISO 9000 se stal v r. 1987 základem pro aplikaci koncepce ISO při budování podnikových systémů kvality. I přes revizi z roku 1994 svým obsahem neodpovídaly soudobým trendům, a tak se poněkoli v minulých letech intenzivně pracovalo na další rozsáhlé

revizi tzv. Vize 2000, kterou navrhla mezinárodní technická komise ISO/TC 176 „Management jakosti a zabezpečování jakosti“ s cílem

- a. upravit náplň norem tak, aby byly použitelné ve všech typech organizací,
- b. sladit strukturu těchto norem tak, aby byla srovnatelná s jinými systémy standardy, zejména pak s normami ISO 14000 pro oblast environmentálního managementu,
- c. využít v podstatě většiny reobecné principy managementu,
- d. sladit požadavky normy ISO 9001 s podporou členění normy ISO 9004 a tyto postavit na procesně orientovaných modelech,
- e. vytvořit jedinou modelovou (kriteriální) normu jako bázi pro posuzování systémů managementu kvality třetí stranou, jejíž obsah však bude možné přizpůsobit potřebám organizací,
- f. podstatně redukovat počet norem pro systémy managementu kvality (ve verzi z roku 1994 bylo v řadě ISO 9000 a ISO 10000 už více než 20 různých standardů),
- g. zohlednit pozitivní rozvojové trendy, zvláště například modely různých národních i nadnárodních cen za jakost.

Tato verze byla ukončena 15.12.2000, kdy byly uvolněny oficiální verze nových norem ISO.

Struktura norem řady 9000

- ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – požadavky
- ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

Norma ČSN EN ISO 9000:2001 uvádí poměrně rozsáhlý výklad a definice pojmů souvisejících s kvalitou, managementem, organizací, procesem, výrobkem, znaky kvality, shodou, dokumentací, zkoušením, auditu, procesy měření a pod. d. Úležitou součástí této normy je charakteristika hlavních zásad managementu kvality.

Základním pojetím norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy managementu kvality už nebudou považovány za množinu prvků, ale za soustavu na sebe navazujících procesů. Jde o revoluční změnu v pohledu na povahu podnikových systémů managementu kvality a v konečném důsledku to bude znamenat někdy zásadní přebudování doposud dokumentovaných i certifikovaných systémů. Procesní přístup k systémům

managementu kvality je zřetelný z tzv. procesního modelu, který je v těchto normách zvýrazněn. Tento přístup znázorněný v příloze 3 lze interpretovat následovně: proces realizace produktu (zahrnující prakticky všechny dílčí procesy na směšce jakosti – od marketingového průzkumu až po poskytování servisu) je nemyslitelný bez realizace produktu, avšak vyžaduje odpovídající management lidských, finančních i hmotných zdrojů (nazývaných normami, jako „infrastruktura“), podporovaný aktivní prací a objektivním rozhodováním vedení pro naplňování strategie, politiky a cílů kvality. Na výstup procesu realizace produktu je nutným kritériem spokojenost zákazníků s dodávkou, jež představuje klíčový proces měření v systému managementu kvality. Spolu s dalšími typy měření poskytuje informace a data k soustavným analýzám, díky kterým je vedení firmy schopno v procesu průzkumu vedení identifikovat možnosti pro projekty kontinuálního zlepšování. [20,9,24,30,19]

Obsah normy ISO 9001 je uveden v tabulce v příloze 6.

2.6.3 ČSN EN ISO 22000

Tato norma byla vypracována technickou komisí ISO/TC 34 „Potravinařské produkty“ ve spolupráci s technickou komisí CEN/SSC 01 „Potravinařské produkty“.

Bezpečnost potravin souvisí s přítomností nebezpečí v potravině v době její konzumace (příjmu potravin spotřebitelem). Vzhledem k tomu, že nebezpečí ohrožující bezpečnost potravin se mohou vyskytnout v kterémkoliv článku potravinového řetězce, je nutné odpovídající řízení v celém potravinovém řetězci. Proto je bezpečnost potravin zajišťována společným úsilím všech stran zastoupených v potravinovém řetězci. [6]

Cílem je trvale poskytovat bezpečný produkt, který bude vyhovovat nejen požadavkům zákazníků, ale i předpisům o bezpečnosti potravin.

Normu ISO 22000 lze aplikovat ve všech činnostech zapojených do potravinového řetězce, který sahá od zemědělské prvovýroby (farmářů) přes výrobce krmiv, zpracovatele potravin, dopravce a veškeré dodavatele služeb až po maloobchodní prodej a veřejné stravování. Nedílnou součástí potravinového řetězce jsou i jiné, nepřímě zapojené organizace, jako například výrobci strojů a zařízení, balicího materiálu, čisticích prostředků, desinfekčních prostředků, přísad a ingrediencí. Všechny tyto organizace mohou svými dodávkami také ovlivnit bezpečnost potravin. Norma ISO 22000 se zavádí u těchto organizací. Nejčastěji používaná norma ISO 9001 se týká obecného systému managementu kvality a nezaměřuje se primárně na bezpečnost

potravin. Oproti tomu norma ISO 22000 kombinuje obě známé prvky vedoucí k zajištění bezpečnosti potravin. Jedná se o tyto klíčové prvky:

- **Aktivní komunikace** v celém potravinovém řetězci je nezbytná pro zajištění možných rizik spojených s dodáváním potravin, jejich identifikací a řízenou kontrolou, a to v každém článku celého potravinového řetězce.
- **Systém řízení.** Neefektivnější systémy bezpečnosti potravin jsou ty, které jsou prováděny v rámci systému řízení a současně zařazené do celkových manažerských aktivit organizace. To přináší maximální užitek, a to jak pro organizaci, tak i pro ostatní zainteresované strany. Struktura normy ISO 22000 bere patřičný zřetel na požadavky normy ISO 9001 tak, aby obě normy byly vzájemně slučitelné, viz příloha 4. Je však zachována možnost aplikovat každou z těchto norem samostatně.
- **Řízení rizik.** Systémy, které jsou schopné minimalizovat rizika z dravotní nezávadnosti u konečného produktu do přijatelné úrovně ještě před dodáním do dalšího článku potravinového řetězce, vyžadují zavedení programů nezbytných předpokladů podrobného plánu HACCP. Norma kombinuje zásady HACCP (Systém kritických bodů) s programy nezbytných předpokladů. [2]

Obsah norem je uveden v tabulce v příloze 5.

2.7 Certifikace

Certifikát je slovo latinského původu a znamená potvrzení (osvědčení) o určitých skutečnostech, jako například zkoušce, původ zboží, kvalifikace nebo způsobilosti.

Certifikace je definována jako postup, kterým třetí strana (certifikační orgán) poskytuje písemná ubezpečení, že výrobek, proces nebo služba je ve shodě se specifikovanými požadavky.

Z uvedených definic tedy plyne nezbytnost existence:

- nezávislého orgánu, tzv. třetí strany;
- přesně vymezených požadavků, daných například normou nebo jiným předpisem;
- písemného dokumentu potvrzujícího shodu.

V mezinárodních systémech se nezávislý certifikační orgán nebo osoba zpravidla označuje jako třetí strana, přičemž zprvní stranu je považován dodavatel a druhou stranu odběratel.

Certifikace klade současně požadavky na normy nebo jiné normativní dokumenty a jejich aktualizaci. Proto certifikační orgány věnují velkou pozornost především úplnosti norem a jejich vhodnosti pro certifikační účely.

Zuvedeného je patrné, že činnosti, které jsou nutno pro řízení certifikací zajišťovat, nelze zajistit bez pravidel, postupů a bez spolupráce a vazeb s jinými orgány a organizacemi. To vše se zahrnuje do komplexu, který se nazývá certifikačním systémem. Jedná se o systém, který má vlastní pravidla, postupy a řízení prováděné certifikačními orgány.

Certifikační orgány, které služby certifikace zajišťují, musí pro tuto činnost náležitě prokázat dostatečnou důvěryhodnost a způsobilost. Mezinárodně přijatá forma tohoto prokazování je akreditace, která je potvrzením třetí strany (akreditačního orgánu) o technické způsobilosti certifikačního orgánu provádět certifikaci výrobků, osob nebo systémů managementu kvality v určité oblasti. [29, 13]

Výběr certifikačního orgánu

Výběr certifikačního orgánu je záležitostí organizace, která chce být certifikována, případně jejich zákazníci. Při výběru je třeba zvážit, kdo má certifikát přesvědčit o důvěryhodnosti systému, a podle toho volit certifikační orgán.

Zákazník, který zvažuje certifikaci svého systému, by si měl s vybraným certifikačním orgánem vyjasnit, jaký postup doporučuje, jaké jsou předpokládané náklady, jak dlouho certifikát platí, jaké jsou podmínky jeho udržování (tzn., jak často bude provádět dozor nad certifikovaným systémem) a podobně. Obecný postup je uveden v příloze 8. [29]

3 METODIKA

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Porovnání účinnosti systémů řízení kvality ve vybraném podniku“ je zhodnotit význam řízení kvality jako moderního nástroje managementu a identifikovat současný stav systému řízení kvality dle procesní mapy snásledným zaměřením na hlavní proces „Přeprava osob pravidelná a nepravidelná“ ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s., která má zavedené a certifikované normy ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 22000 a na tržní úrovni.

Z hlavního cíle vyplynuly ještě další čtyři dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů je identifikovat náklady na systém řízení kvality. Dalším dílčím cílem je zhodnotit vývoj reklamací za posledních 10 let a vyhodnotit spokojenost zákazníků pomocí dotazníkového šetření. Následně zjistit výkonnost sledovaného procesu a posledním cílem je porovnat jednotlivé koncepty systému řízení kvality, případně navrhnout změny.

Zdroje informací

Zdroje nutné k vypracování literární části práce jsou uvedené v přehledu použité literatury. Ve vlastní části práce, bylo nutné prostudovat příručku jakosti společnosti, organizační řád, zprávu z průzkumu managementu kvality, registr právnických a jiných požadavků a další dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s.

Použitá metodika

Pro sběr informací pro tuto diplomovou práci bylo využito dotazníkového šetření materiálů, které byly získány ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v listopadu 2008 a v listopadu 2009. Pro hodnocení procesu „Přeprava osob pravidelná“ bylo získáno 300 dotazníků od nahodilých cestujících.

Pro hodnocení procesu „Přeprava osob nepravidelná“ bylo získáno 27 dotazníků od významných zákazníků společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. Otázky, které byly položeny anásledně vyhodnoceny, setýkaly hodnocení těchto oblastí:

- cená jízdného,
- čistota autobusů,
- celková úroveň autobusů,
- chování, vzhled a pravenost řidičů,
- dodržování jízdních řádů,

- reklamace a stížnosti,
- porovnání autobusové dopravy ČSAD JIHOTRANS a.s. s jinými dopravci,
- úroveň komunikace,
- hodnocení informací, které o ČSAD JIHOTRANS a.s. dotazovaní získávají.

Otázky byly položeny uzavřeně, kdy byl umožněn výběr z několika variant odpovědí a polouzavřeně, kde byla možnost vyjádření se k dané odpovědi.

Zpracování dat

Získaná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí systému Microsoft Office 2007, konkrétně aplikace Microsoft Excel a Microsoft Word.

4VLASTNÍPRÁCE

4.1 Charakteristika společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Historie společnosti

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. je dopravní firma s dlouhou tradicí, systémem zkušeností v oblasti silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství, která se traduje od roku 1945. V novodobé historii prošla cíleným vývojem od delimitace (vymezení působnosti) bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, přes privatizaci v roce 1996, až po následně efektivní všech činností celkovému upevnění firmy.

V roce 2001 byl úspěšně dovršen proces privatizace ČSAD Strakonice a došlo k přetransformování státního podniku na akciovou společnost ČSAD STTRANS, kde ČSAD JIHOTRANS vlastní 50% podíl.

K významnému rozvoji společnosti a rozšíření zejména logistických činností došlo odkoupením části společnosti ČSAD České Budějovice a.s. v dubnu 2003. Stávající činnosti se tak rozšířily o mezinárodní přepravu kusových zásilek, soubornou službu Transportexpres, skladování a celní služby.

ČSAD JIHOTRANS se věnuje tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména:

- veřejná silniční osobní doprava,
- silniční nákladní doprava tuzemská a mezinárodní,
- opravárenství,
- celní služby,
- tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek,
- logistika,
- provozování spediční kanceláře a řada dalších doplňkových služeb (např. řešení emisí, provozování čerpacích stanic paliv, skladování, atd.).

Nákladní doprava vedle dopravy osobní patří a bude patřit i nadále k nosnému výrobnímu programu společnosti, které v současné době patří k nejvíce rozvinutým v jihočeském regionu. Podnik provozuje tuzemskou nákladní dopravu od svého vzniku v roce 1949.

Vozidla společnosti zabezpečují dopravní služby pro velké podniky v regionu. Mezinárodní doprava je zabezpečována moderními vozidly splňujícími veškeré bezpečnostní a ekologické podmínky Evropské unie.

Autobusová doprava společnosti má v kraji České Budějovice dominantní postavení.

Celkově provozuje pravidelnou autobusovou dopravu na 56 linkách. Společnost provozuje

také nepravidelnou (zájezdovou) autobusovou dopravu na komerční bázi ve spolupráci s řadou cestovních kanceláří.

V oboru oprav nákladních vozidel a autobusů má podnik velmi dobré postavení, především díky tradici, poloze, vybavenosti a dostatků kvalifikovaných zaměstnanců a získáním pozice autorizovaného servisu vozidel MAN a VOLVO.

Podíl na trhu dopravních služeb v Jihočeském kraji je 31 % osobní doprava a 35 % nákladní doprava.

Kromě základní lokality v Českých Budějovicích má ČSAD JIHOTRANS samostatné divize v Týně nad Vltavou, Kaplici a Vimperku.

Základní kapitál společnosti je 157 milionů Kč. Zárok 2008 byl dosažen výnosů přes 2,061 miliard Kč a zisk upozdanění 27,4 milionů Kč. Společnost zaměstnává téměř 900 pracovníků.

Společnost je členem podnikatelského uskupení JIHOTRANS GROUP, které je svým potenciálem, kapacitou a rozsahem poskytovaných služeb největším dopravcem v Jihočeském kraji. Uskupení disponuje téměř 360 nákladními vozidly, 370 návěšyapřívěsy, kolonou 250 vozidel smluvní dopravy, 200 autobusy a zaměstnává 1050 pracovníků.

Základní informace o společnosti

Založení společnosti:

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích dne 1.1.1998.

Obchodní název organizace podle zápisu v obchodním rejstříku:

ČSAD JIHOTRANS a. s.

Sídlo organizace:

37021 České Budějovice, Pekárenská 255/77

Identifikační číslo:

25171216

Právní forma:

Akciová společnost

Statutární orgán:

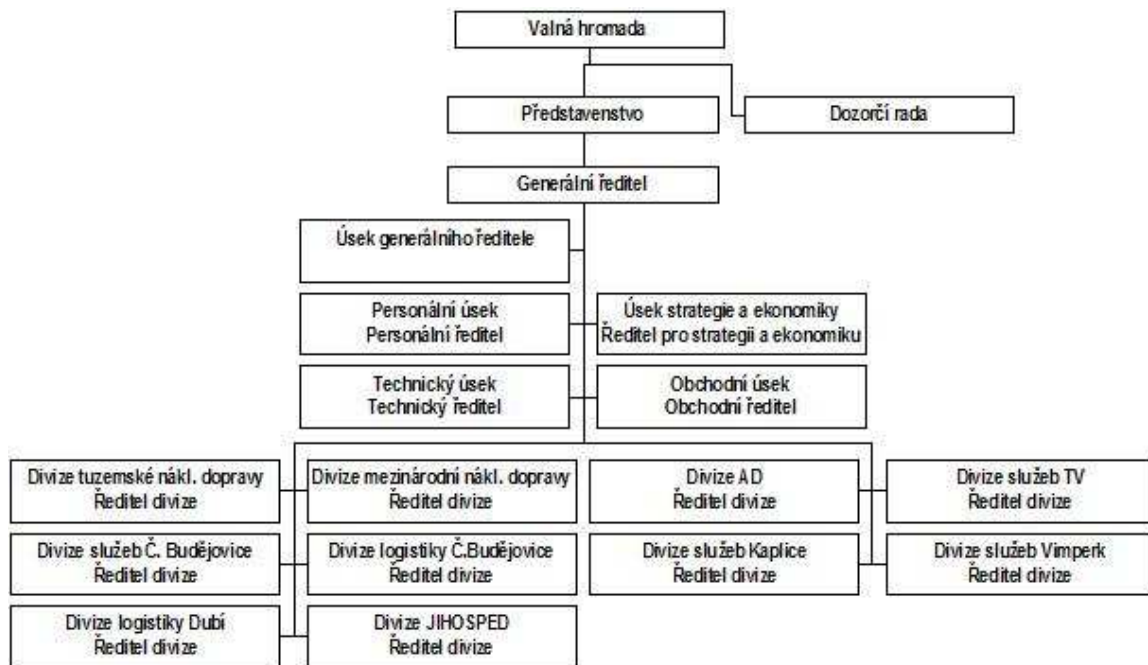
Ing. Miloslav Mrkvička, předseda představenstva

Robert Krigar, člen představenstva a generální ředitel

4.1.1 Organizace akciové společnosti

Společnost je organizována a členěna do částí, které vyplývají z obrázku 4.

Obrázek 4: Organizační schéma společnosti (Organizační řád ČSAD JIHOTRANS a.s.)



Správa organizace je uspořádána v liniíově-štabní struktuře, podle odborových činností do jednotlivých úseků. Divize a jednotlivé úseky sedí a členění a oddělení, viz schémata uvedené v příloze 10.

Orgány společnosti jsou:

- valná hromada (nejvyšší orgán)
- předsavenstvo (statutární orgán)
- dozorčí rada (kontrolní orgán)
- generální ředitel

Zákonné pravomoci a povinnosti uvedených orgánů jsou jednotně stanoveny ve stanovách akciové společnosti. Stanovy jsou základním vnitřním předpisem, stanovujícím podmínky fungování společnosti ve vztazích na akcionáře společnosti. Tento předpis společnosti schvaluje a mění valná hromada.

Organizační a řídicí normy

Organizační a řídicí normy stanoví zejména organizační strukturu organizace, řídicí vztahy, pravomoci, odpovědnost a plnění činností útvarů, pracovníků a poradních orgánů.

Základními řídicími normami jsou:

- 1) organizační řád,
- 2) registr vedoucích funkcí a zástupců,
- 3) příručky jako třeba EMS a související dokumentace integrovaného systému řízení.

Mezi prováděcí organizační řídicí normy patří:

- 1) řady, směrnice a postupy,
- 2) příkazy generálního ředitele,
- 3) metodické pokyny.

Základní řídicí vztahy

Řízení organizace se uskutečňuje formami a metodami přímého a nepřímého řízení. Ředitelé divizi vedoucí středisek řídí své řízené organizační jednotky v rámci daných úkolů komplexně. Dávají příkazy a ukládají úkoly svému podřízeným.

Generální ředitel, odborní ředitelé, ředitelé divizi mohou ve výjimečných případech svěřit část své pravomoci podřízenému odbornému útvaru (pracovníkovi) a zmocnit jej rozhodování určitých záležitostí jeho jménem nebo vydání příkazů vedoucím podřízených jednotek. Tyto příkazy jsou však podmíněné. Vedoucí jednotky, který takový příkaz obdržel, může proti němu vznést námitky svého nadřízeného, což jej nezavazuje povinnost splnění příkazu.

Přímé řízení

V přímém řízení, jehož charakteristickými prvky jsou zejména úkoly a limity vnitropodnikového plánu, normy spotřeby a výkonu, technologické předpisy, organizační a řídicí normy, příkazy vedoucích apod., se uplatňují dva hlavní druhy vztahů:

- vztah nadřízenosti a podřízenosti,
- vztah odborné (funkční) příslušnosti.

Nepřímé řízení

Nepřímé (ekonomické) řízení využívá působení ekonomických nástrojů jako mezd, cen, odvodů, podílů na zisku s cílem motivovat jimi žádoucí směry činností útvarů i jednotlivých pracovníků a řízení úkolů.

Základní filosofie vnitropodnikových pravidel ekonomického řízení

Základní myšlenkové principy těchto pravidel lze shrnout do těchto bodů:

- 1) Cílem pravidel je vytvoření podnikatelského prostředí ve všech oblastech řízení vnitropodnikových útvarů organizace.
- 2) Ekonomicky je organizace rozčleněna na tzv. podnikatelská střediska (dále jen PS). PS je ekonomicky a organizačně samostatný útvar, který podniká samostatně v rámci vnitropodnikových pravidel.
- 3) Odstraňuje se direktivnost a monopolismus ve vzájemných vztazích. Vzniká konkurenční prostředí, kde si PS udržují své místo kvalitou a efektivností své práce.
- 4) PS jsou plně vystaveny ekonomickým dopadům pŕicházejícím z okolí, tj. například pohyby cen, odvody a daně apod. Vedoucí PS plně zodpovídá za ekonomické výsledky jimi řízených PS.
- 5) Důsledně se dodržuje zásada úplnosti a pravdivosti vykazování všech skutečností.
- 6) Platí zásada otevřeně objektivní informovanosti o hospodaření všech podnikatelských jednotek.
- 7) O řešení vnitropodnikových sporů mezi PS pŕi uplatňování těchto pravidel rozhodne generální ředitel.
- 8) Ekonomické nástroje mají působit tak, aby PS optimálně využívala výrobní kapacity a trvale zhodnotila své investované majetky.
- 9) PS musí u organizace pŕednostně uspokojovat interní potřeby jiných PS v rámci těchto pravidel.
- 10) Pokud některé PS ekonomicky zaostává za konkurenceschopným průměrem organizace nebo neplní plán, ukládá se mu vypracování konsolidačního programu. Ekonomickým zaostáváním se rozumí například ztráta v hospodaření, nevyrovnaná platební bilance, nenaplnění výrobních kapacit, apod. Konsolidační program zahrnuje zejména personální, organizační a ekonomické opatření.

4.2 Systém řízení kvality ve společnosti

Přijetí systému managementu kvality je strategickým rozhodnutím vedení společnosti. Návrh a uplatnění systému managementu kvality je ovlivňováno vnitřními i vnějšími faktory, konkrétními cíli, poskytovanými službami a používanými procesy v závislosti na trhu, struktuře a kultuře společnosti. Skvalitou nesporně souvisí i úspěch, který tak představuje první důležitý ukazatel organizace.

ČSAD JIHOTRANS a.s. má zaveden systém řízení kvality, jehož podstatou je implementace ISO normy. Má certifikovanou následující normy:

- ČSN EN ISO 9001 – Systém managementu kvality,
- ČSN EN ISO 14001 – Systém environmentálního managementu,
- ČSN EN ISO 22000 – Systém managementu bezpečnosti potravin.

Společnost má svůj integrovaný systém managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin ve struktuře, která zajišťuje nákladní dopravu, činnost expediční kanceláře, autobusovou dopravu, logistiku, skladování a opravárenství s doplňkovými službami. Tento systém je popsán v dokumentu první vrstvy dokumentace společnosti tj. Příručka jakosti.

4.2.1 Příručka jakosti společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příručka jakosti společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s. nese název „Příručka integrovaného systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin“ (dále jen PIS).

Kapitoly, které obsahuje, jsou uvedeny v příloze 11.

V PIS jsou vypsány základní pojmy a jejich definice, které se týkají systému řízení kvality společnosti. Mezi tyto pojmy patří:

Systém managementu kvality („Quality Management Systems“ dále jen „QMS“) je tou součástí managementu společnosti, která je zaměřena na dosahování výsledků ve vztahu k cílům kvality, aby se uspokojily odpovídající potřeby, očekávání a požadavky zainteresovaných stran (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, vlastníci).

Životní prostředí, environment je prostředí, ve kterém společnost provozuje svou činnost a zahrnuje ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy.

Systém managementu životního prostředí („Environmental Management Systems“ dále jen „EMS“) je ta součást celkového systému managementu, která zahrnuje organizační strukturu, plánovací činnosti, odpovědnosti, praktiky, postupy, procesy a zdroje k vyvíjení, zavádění, dosahování, přezkoumávání environmentální politiky.

Bezpečnost potravin znamená, že potravina, pokud je připravena a nebo konzumována podle jejího zamýšleného použití, spotřebitelu neškodí.

Systém managementu bezpečnosti potravin (dále jen SMBP) je ta součást systému managementu, která zajišťuje, že společnost JIHOTRANS a.s. prokazuje svou schopnost řídit nebezpečí ohrožující bezpečnost potravin, krmiv nebo jejich složek v průběhu jejich skladování a nebo přepravy.

Integrovaný systém managementu je systém, který dokumentuje, udržuje a neustále zlepšuje systémy QMS, EMS a SMBP zavedené u společnosti a začleněné do jednotného řízení.

Outsurovaný proces je identifikován jako proces nezbytný pro systém managementu kvality, ale jeho realizace je ponechána externí organizaci.

Mezinárodní normy, které má společnost certifikované, specifikují požadavky v případech, kdy společnost:

1. potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat výrobek, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů,
2. chce zvýšit spokojenost zákazníka, a to vytvořeným, zavedeným a udržovaným integrovaným systémem, včetně procesů pro neustálé zlepšování systému, a ujištění o shodě s požadavky zákazníka a příslušnými požadavky předpisů,
3. chce dosáhnout a prokázat svého dobrého environmentálního profilu řízením dopadů svých činností a služeb na životní prostředí,
4. potřebuje dosáhnout a prokázat, že postupují podle pravidel, čímž zajistí plnění legislativních požadavků na kvalitu, hygienu a bezpečnost potravin, krmných směsí nebo jejich složek, zajišťující bezpečnost potravin v celém potravinovém řetězci až do okamžiku, kdy podle svého zamýšleného použití jsou produkty pro spotřebitele bezpečné.

Všechny požadavky uvedených mezinárodních norem jsou závazné pro všechna podnikatelská střediska a nebo pro všechny úseky zajišťující hlavní nebo související činnosti.

V případě, že některé požadavky normy nemohou být aplikovány s ohledem na povahu organizace a její výrobek, mohou být tyto požadavky předmětem vyloučení. Ve společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. je vyloučen z normy ČSN EN ISO 9001:2009 článek 7.3 „Návrh a vývoj“ se zdůvodněním, že v oblasti nákladní dopravy, spedice, autobusové dopravy a opravárenství včetně doplňkových služeb, skladování, se návrh a vývoj jiných/ nových typů služeb neprovádí. V rámci dopravních služeb může být na základě požadavků zákazníka uplatňována jen její inovace.

4.2.2 Základní principy systému řízení kvality

Mezi základní principy systému řízení kvality ve společnosti patří řízení a zaměření na zákazníka, efektivní vedení a podpora soustavného zlepšování.

Zaměření na zákazníka

Uspokojování požadavků zákazníka v oblasti zajišťování kvality dosahuje vrcholové vedení zjišťování jeho potřeb a monitorování jeho spokojenosti. V rámci integrovaného systému managementu je zákazníkem nejen odběratel produktů, v případě ČSAD JIHOTRANS a. s. poskytováných služeb, ale obecně zainteresovaná strana, která je ovlivněna jak výsledky či důsledky zabezpečování QMS, ale i spotřebitel, který zamýšlí použití potraviny podle jejího zamýšleného použití, tak i zabezpečování ochrany životního prostředí v rámci EMS. Potřeby zákazníka jsou definovány zejména právními požadavky v oblasti kvality poskytovaných služeb a požadavky na ochranu životního prostředí nebo požadavky na bezpečnost potravin v společnosti v potravinovém řetězci.

Politika kvality

Účelem politiky kvality, bezpečnosti potravin a environmentální politiky ČSAD JIHOTRANS a. s. je vyjádření strategie, zásad a přístupů k zákazníkům, do kterých se promítají základní závazky společnosti k uspokojování potřeb zákazníků, zajištění bezpečnosti v potravinovém řetězci a ochraně životního prostředí.

Politika kvality, bezpečnosti potravin a environmentální politika jsou vydávány napříslušný rok formou Příkazu generálního ředitele.

Všichni zaměstnanci společnosti, i nově přichozí zaměstnanci, jsou průběžně sevyhlášenou politikou prokazatelně seznamováni. Veřejnost, obchodní partneři i orgány státní správy jsou sevyhlášenými politikami seznámeni prostřednictvím internetové stránky společnosti.

Přezkoumání politiky QMS, SMBP a EMS provádí vedení společnosti, pravidelně 1x ročně. Zadefinování a uplatňování politiky kvality, bezpečnosti potravin a environmentální politiky je odpovědností ředitelů jednotlivých divizí.

Politika kvality a ochrany životního prostředí pro rok 2009 byla u společnosti ČSAD JIHOTRANS, a. s. vyhlášena Příkazem generálního ředitele. Tato politika byla všemi zaměstnanci společnosti naplněována prostřednictvím vyhlášených cílů, běžnou činností a aktivitami zaměstnanců společnosti.

Úspěšnost naplnění politiky se společností projevila zejména:

- dobrými ekonomickými výsledky,
- aktivní účastí zaměstnanců společnosti na odborných konferencích, seminářích a kurzech,
- stavem opatření z předchozího přezkoumání integrovaného systému managementu vedením.

Plánování přezkoumání systému

Společnost zpracovává každoročně Podnikatelský plán, jehož nedílnou součástí je plánování QMS, EMS a SMBP. Tento Podnikatelský plán je dílem vrcholového vedení, za koordinaci činností zpracování odpovídá ředitel pro strategii a ekonomiku.

Předmětem přezkoumání integrovaného systému managementu vedením je i hodnocení plnění vyhlášených cílů a základních výsledků:

- jednotlivých parametrů jakosti, s ohledem na plnění požadavků zákazníka,
- významných environmentálních aspektů,
- výsledků analýzy bezpečnosti potravinového řetězce a
- zpráv představitelů vedení o jakosti EMS

jsou stanovovány cíle programu na následující období.

Podklady pro přezkoumání integrovaného systému managementu vedením jsou časně návrhy nových cílů, cílových hodnot a programů v oblasti kvality a EMS projednává a připravuje manažer kvality. Návrhy nových cílů, cílových hodnot a programů projednává představitel vedení pro QMS a EMS a vedoucí týmu pro bezpečnost potravin s vedením společnosti. Po jejich schválení jsou cíle QMS, SMBP a EMS spolu s programy vyhlášeny Příkazem generálního ředitele.

Kesplněnívyhlášenýchcílůvedenívyhlašujetytozávazky:

- udržovat a zlepšovat zavedený integrovaný systém QM S, SMBP a EMS podle požadavků ČSNENISO9001, ČSNENISO22000a ČSNENISO14001,
- pravidelněhodnotitaobnovovatvytyčenécíle.

Systémmanagementukvalityjezdůvoduefektivnosti aúčinnosti pravidelněpřezkoumáván. Vstupem pro přezkoumání je zpráva pro přezkoumání managementu a výstupem jsou rozhodnutívrcholovéhovedení společnosti.

Vstuppropřezkoumání

Zprávaopro přezkoumánímanagementumúsíminimálnězahrnovatinformaceo:

- výsledkuinterníhaexterníhauditůkontrol,
- zpětnévažbědžákazníka,
- výkonnostiprocesůshoděproduktu,
- stavupreventivníchopatřenístavuopatřeníknápravě,
- následnýchopatřenízpředchozíchpřezkoumánímanagementu,
- změnách, kterémohlyovlivnitQMSEMSaSMBP,
- doporučeníprozlepšování,
- hodnocení souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a hodnocení souladu s jinými požadavky, které se na organizaci vztahují,
- přezkoumání komunikace s externími zainteresovanými stranami, včetně stížností,
- environmentální profil společnosti,
- rozsahplněnícílů a cílových hodnot,
- měnících se okolností, včetně dalších požadavků spojených sejšími environmentálními aspekty nebo které mohou ovlivnit bezpečnost potravin,
- výsledkupřezkoumáníaktualizaceSMBP,
- výsledkuověřováníbezpečnostipotravin,
- mimořádných situacích a haváriích.

Výstupz přezkoumání

Vrcholové vedení přezkoumání zprávu předloženou představitelům vedení přijme konkrétní opatření v čteně stanovení termínů splnění, které budou uvedeny do zápisu z poradby vedení.

Tato opatření mohou způsobit změnu politiky, cílů a cílových hodnot společnosti a mohou vést k přehodnocení stávajících programů.

Výstup z průzkumu řízení managementu musí zahrnovat všechny rozhodnutí a opatření vztahující se.

- zlepšování efektivity QMS, EMS a SMBP,
- zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- zlepšování environmentálního profilu,
- prokazování bezpečnosti potravin,
- k potřeby zdrojů,
- krevizí politiky kvality, bezpečnosti potravin a environmentální politiky.

Zpráva je uložena u manažera kvality a kopie je přístupná na INTRANETU.

Úkoly dílčích plánů jednotlivých divizí a podnikatelských středisek jsou promítnuty do manažerských smluv členů vrcholového vedení.

Plnění strategického plánu je pravidelně projednáváno na poradách vedení a úkoly dílčích plánů jednotlivých divizí a podnikatelských středisek jsou hodnoceny ve čtvrtletních intervalech.

Management zdrojů

Vedení společnosti zajišťuje všechny potřebné hmotné i nehmotné zdroje pro účinné fungování QMS, SMBP a EMS, tj. finanční zdroje, lidské zdroje (kvalifikované a vyškolené pracovníky pro řízení, přípravu a kontrolu zakázky, provádění interních auditů, analýze nebezpečí ohrožující bezpečnost potravin apod.), infrastrukturu včetně zařízení (hardware, software, měřicí a řízení) a metody pro realizaci zakázky a kontrolu a dále pracovní prostředí. Zdroje pro ISM jsou plánovány a jsou uvedeny v strategickém plánu společnosti.

Lidské zdroje

ČSAD JIHOTRANS, a. s. zajišťuje odbornou způsobilost, výcvik a povědomí všech zaměstnanců pro práce související s kvalitou produktu, spokojeností zákazníka, zajištění bezpečnosti potravin a ochranou životního prostředí v rámci integrovaného systému managementu společnosti.

Plán výcviku zaměstnanců stanovuje vedoucí střediska nebo ředitel divize v počítačovém programu, který generuje podle data školení, periodicity a neprovedené školení. Vedoucí zaměstnaneckého oddělení metodicky řídí a kontroluje plnění školení a vybírá dodavatele v oblasti vzdělávání.

Infrastruktura

Společnost ČSADJIHOTRANS, a.s. je vybavena infrastrukturou potřebnou pro zajištění své činnosti, k zajištění shody požadavky na kvalitu poskytované služby, bezpečnost potravin v potravinovém řetězci a ochranu životního prostředí. Tato infrastruktura tvoří:

- dopravní prostředky (zejména nákladní vozidla, autobusy, osobní automobily),
- technologické vybavení pro provádění oprav vozidel a doplnkových služeb,
- pracovní prostory, budovy a plochy stanoviště,
- zařízení pro zajištění vytápění a dodávky vody,
- zařízení sloužící pro ochranu životního prostředí,
- prostředky pro zajištění řízení společnosti a komunikace,
- případně další prostředky pro zajištění všech potřebných činností.

Pracovní prostředí

Společnost dbá, aby její zaměstnanci pracovali v prostředí poskytujícím předpoklady pro dosažení shody požadavky na poskytovanou službu a hygieny v potravinovém řetězci. Cílem je, aby pracovní prostředí působilo na zaměstnance pozitivně a stimulovalo je k trvalému zlepšování.

Pro zajištění bezpečnosti zaměstnanců při práci provádí společnost řadu činností a opatření. Převážná část poskytovaných služeb je doprava – nákladní a osobní. Při této činnosti tráví zaměstnanci většinu pracovního času jízdou v dopravních prostředcích. Společnost pořízení nových moderních vozidel zajišťuje pro řidiče vhodnější prostředí z hlediska bezpečnosti i pohody organismu při jízdě.

Na stabilních pracovištích zajišťuje společnost pro své zaměstnance stravování, dbá, aby pracovní podmínky vyhovovaly minimálně zákonným požadavkům stanoveným pro pracoviště, stroje, zařízení, bezpečnost a hygienu při práci.

Společnost vytváří a udržuje při skladování a přepravě potravinářských produktů takové pracovní prostředí, které je potřebné k zajištění bezpečnosti potravin.

Neustálé zlepšování

Společnost neustále zlepšuje efektivnost svého integrovaného systému managementu. K tomu aplikuje ve svých činnostech politiku kvality, politiku bezpečnosti potravin a svou environmentální politiku.

Jako nástroj zlepšování integrovaného systému se využívá vyhlášení cílů v oblasti jakosti, bezpečnosti potravin a ochrany životního prostředí, na jejich základě pak vytváří programy k dosažení svých cílů.

QMS, EMS a SMBP je prováděno pravidelnými audity. Získané údaje o integrovaném systému jsou analyzovány a jsou přijímána právní a preventivní opatření.

4.2.3 Registr právnických požadavků

Společnost ČSADJIHOTRANS, a.s. respektuje příslušné právní a jiné předpisy vztahující se k managementu kvality, environmentu a bezpečnosti potravin. Má vytvořený registr legislativních předpisů, specifikující požadavky na kvalitu, environment a bezpečnost potravin. Tento registr je samostatně aktualizován.

V registru právnických požadavků je uveden předpis, proces, na který se předpis vztahuje, konkrétní požadavek či opatření a poznámky, kde jsou zapsány platnosti.

K procesu „Práva osob pravidelná a nepravidelná“ se vztahují následující právní požadavky:

- Vyhláška č. 104/1997 Sb., kterou se provádí zákon o pozemních komunikacích,
- Občanský zákoník č. 40/1964 Sb.,
- Vyhláška ministerstva dopravy č. 133/1964 Sb. o silniční přepravnímu řádu,
- Vyhláška ministra zahraničních věcí č. 108/1976 Sb. o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě,
- Vyhláška federálního ministerstva dopravy č. 109/1976 Sb. o některých opatřeních provádění Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě,
- Zákon o metrologii č. 505/1990 Sb.,
- Celní zákon č. 013/1993 Sb.,
- Zákon o silniční dopravě č. 111/1994 Sb.,
- Zákon o bezpečnosti a plynulosti provozu na pozemních komunikacích č. 12/1997 Sb.,
- Vyhláška ministerstva financí č. 205/1999 Sb., kterou se provádí zákon č. 168/1999 Sb. a zákon č. 361/2000 Sb. o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla,
- Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla č. 168/1999 Sb.,

- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 366/1999 Sb. o způsobu prokázání finanční způsobilosti dopravcem
- Zákon o ochraně osobních údajů o změně některých zákonů č. 101/2000 Sb.,
- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 175/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní silniční osobní dopravu,
- Zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel č. 247/2000 Sb.,
- Vyhláška ministerstva průmyslu a obchodu č. 262/2000 Sb., kterou se zajišťuje jednotnost a právnost měřidel a měření,
- Vyhláška ministerstva průmyslu a obchodu č. 264/2000 Sb. o základních měřicích jednotkách a ostatních jednotkách a jejich označování,
- Vyhláška ministerstva průmyslu a obchodu č. 332/2000 Sb., kterou se stanoví některé postupy řízení schvalování typu a ověřování stanovených měřidel a označovaných značek EHS,
- Zákon o provozu a pozemních komunikacích č. 361/2000 Sb.,
- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 388/2000 Sb., kterou se provádí zákon o silniční dopravě,
- Nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí,
- Vyhláška č. 30/2001 Sb., kterou se provádějí pravidla provozu na pozemních komunikacích a úprava a řízení provozu na pozemních komunikacích,
- Vyhláška č. 31/2001 Sb. o řidičských průkazech a registru řidičů,
- Zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla), ve znění zákona č. 307/1999 Sb.,
- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 242/2001 Sb. o registraci vozidel,
- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 302/2001 Sb. o technických prohlídkách a měření emisí vozidel,
- Vyhláška ministerstva dopravy a spojů č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 478/2001 Sb.,

- Vyhláška ministerstva dopravy a spoj ů č. 341/2002 Sb. o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích,
- Vyhláška ministerstva průmyslu a obchodu č. 345/2002 Sb., kterou se stanoví pravidla pro povinné ověřování řidičů vozidel podléhajících schválení typu,
- Vyhláška č. 277/2004 Sb. o stanovení zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel, zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel podmínkou aležitosti lékařského potvrzení osvědčujícího zdravotní důvody, pro něž se za jízdy nelze na sedadle motorového vozidla připoutat bezpečnostním pásem (vyhláška o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel),
- Vyhláška č. 199/2004 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení celního zákona a kterou se zrušují některé vyhlášky upravující osvobození od dovozního cla a preferenční úvod zboží,
- Nařízení vlády č. 493/2004 Sb., kterým se upravuje prokazatelná ztráta ve veřejné linkové dopravě a kterým se konkretizuje způsob výkonu státního odborného dozoru v silniční dopravě a nad financování dopravní obsluhy,
- Zákon č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů,
- Nařízení vlády č. 464/2005 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na řidiče,
- Vyhláška č. 156/2008 Sb. o zdokonalování odborné způsobilosti řidičů a o změně vyhlášky č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změně některých zákonů ve znění zákona č. 478/2001 Sb.

4.2.4 Porovnání koncepcí managementu kvality

Cílem této kapitoly je porovnat řízení kvality dle ISO norem, TQM a legislativních požadavků.

Řízení dle legislativy

V porovnání s řízením podle ISO norem má, pro společnou účinnost, řízení dle legislativy následující výhody a nevýhody.

Výhody:

- společnost nezvyšuje své náklady, nemusí platit poplatky za certifikaci a sníží související úkony.

Nevýhody:

- chybí dokumentace, ve které jsou např. popsány procesy a postupy jejich zlepšování,
- nemá matatelny důkaz, že se kvalitou zabývá,
- vsoutěži o získávání soukromých i státních zakázek má nevýhodu před konkurencí, která má certifikovaný systém řízení kvality.

Řízení dle ISO norem

V porovnání s řízením podle legislativy má, pro společnost, řízení dle ISO norem následující výhody a nevýhody.

Výhody:

- přehledné zachycení legislativy v registru právních a jiných požadavků,
- zvyšuje se konkurenční schopnost organizace,
- přehledná dokumentace,
- rychlá a efektivní řešení řízení řípadných chyb, řízení je zaměřeno na prevenci chyb a jejich odstraňování, čímž snižuje náklady, protože preventivní činností zaručuje, že vzniklé nehody se již nebudou opakovat,
- je vyvíjen tlak na vytvoření vnitřního řádu ve firmě, konkrétně na definici pravomocí a odpovědností na pracovních pozicích ve struktuře řízení,
- pomáhá firmě pracovat systematicky a racionálně využívat kapacit a zdroje,
- umožňuje provádět prověřování systému kvality,
- prokazuje znalost a kvalifikaci v oblasti kvality, potvrzuje, že se organizace touto problematikou zabývá,
- výhodou před konkurencí při získávání zakázek,
- zvyšuje prestiž a image společnosti.

Nevýhody:

- vysoké náklady na zavedení a udržování systému kvality,
- nedůvěra zaměstnanců v smysl a přínos certifikace,
- důslednost při následování legislativy.

Řízení dle TQM

Řízení dle TQM má společnou, následující výhody a nevýhody.

Výhody:

- TQM není svázáno normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, absorbujícím všechny pozitivní, což může být využito pro rozvoj podniku,
- zapojení všech zaměstnanců.

Nevýhody:

- zavedení je časově náročnější než zavedení ISO 9000, díky převaze měkkých prvků (nehmotné, neviditelné akty, kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř i vně organizace) nad prvky tvrdými (konkrétní, stanovené měřitelné atributy např. příkazy, určení nad řízení a pod řízení, stanovení pravomocí a odpovědnosti, vyžadování hlášení, vedení záznamů apod.).

Tabulka 1: Porovnání koncepce ISO a koncepce TQM

Hledisko	Koncepce ISO	Koncepce TQM
Základna	Normy a dokumenty	Manuál a aktivní účast zaměstnanců
Orientace	Nakonečný výsledek	Např. procesy
Eliminace neshod	Nápravní opatření	Neustálý zlepšování
Zapojení	Funkčních míst	Multidisciplinární týmů
Důraz na řadu výrobních etap	Méně	Mimořádný
Organizační struktura řízení	Formální	Spíše neformální
Zvažování ekonomiky jakosti	Nezávazné	Samozřejmé
Chápání zákazníka	Finální spotřebitel	Každý komu je odevzdán výsledek práce
Vazba na systémy JIT, ...	Omezená	Přímá úzká
Typ práce a managementu	Řízení	Vedení
Povaha koncepce	Direktivní	Kreativní
Měřítko prokazování shody	Ano	Ne

Zdroj: SZENDIUCH, I. *TQM certifikace*.

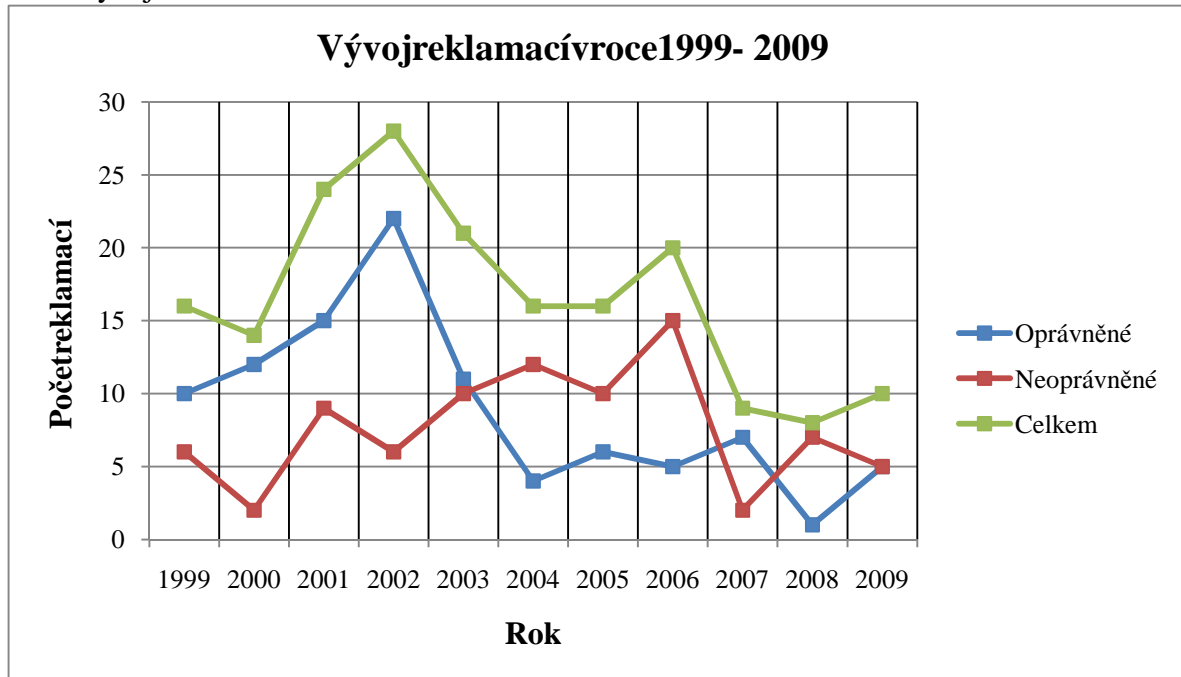
Koncepce podnikových standardů

Tato koncepce se vyznačuje uznáním přístupů, má ovšem jeden společný znak, a tím je větší náročnost než náročnost požadavků definovaných normami ISO řady 9000. Není východiskem pro malé podniky a organizace poskytující služby. Jelikož společnost ČSAD JIHOTRANS poskytuje služby, není možné se podléhat této koncepci řídit.

4.2.5 Reklamáce

Pro podávání podnětů a reklamací je ve společnosti využívána možnost prostřednictvím e-mailu odkazu na webových stránkách www.jihotrans.cz. Tímto způsobem, byly přijaty a dále vyřizovány všechny reklamace v roce 2009.

Graf 1: Vývoj reklamací za období 1999–2009



Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Z grafu je patrné, že největší počet celkových reklamací byl v roce 2002. Do roku 2003 převažovaly reklamace oprávněné, od roku 2004 do roku 2009 převažují spíše neoprávněné reklamace. Celkový počet reklamací z tohoto období klesá. Nejčastěji se jednalo o stížnosti na nevhodné chování řidičů linkových autobusů.

V roce 2009 bylo uplatněno celkem 10 reklamací od veřejnosti. Z toho 5 reklamací bylo neoprávněných, ale i přesto byly ve společnosti dále řešeny. Zejména se řešily projednáním s řidiči linkových autobusů. 5 reklamací bylo oprávněných, kde se v těchto případech jednalo o vytopení autobusu, nezastavení na zastávce, nevhodné chování řidiče linkového autobusu, autobus bez záclony klimatizace, nedodržení jízdního řádu.

4.2.6 Řízení procesů ve společnosti

Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnosti, které využívají zdroje jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, mohou být považovány za procesy. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup do dalšího procesu. Aplikování systému procesů v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich řízením lze nazvat „procesním přístupem“. Účelem je dokumentovat systém řízení tak, aby byly popsány procesy a činnosti, které musí být podle požadavků norem nebo na základě vlastního rozhodnutí prováděny společností podle dokumentovaných postupů.

Postup vymezení systému z hlediska věcného a místního rozsahu pro vytvoření integrovaného systému managementu ve společnosti je následující:

- a) systém řízení v organizaci byl vytvořen jako nástroj plánování a řízení kvality, ochrany životního prostředí a zajištění bezpečnosti potravin s cílem úspěšně řídit průběh všech procesů, environmentálních aspektů a aby nebezpečí ohrožující bezpečnost potravin, u kterých lze očekávat, že se vyskytnou, byla řízena takovým způsobem, aby produkty nepoškodily přímo či nepřímo spotřebitele a nebo které mají vlivem na tyto jeho části. Působení řízení je obsahem dokumentovaných postupů pro jednotlivé procesy, které společnost identifikovala. Dokumentovány jsou procesy a činnosti, u kterých to požadují příslušné normy, tedy ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, ČSN EN ISO 22000 a procesy, u kterých společnost považuje za nutné dokumentovaný postup vytvořit.
- b) procesy jsou popsány v dokumentech, které jsou uvedeny v příloze 12 ve schématu „Vzájemné působení hlavních procesů“, v příloze 13 ve schématu „Vzájemné působení všech procesů“, v příloze 14, kde je uvedeno schéma „Vzájemné působení outsourcovaných procesů a interních procesů“ a v příloze 15 ve schématu „Vazba procesů na požadavky norem“. Tyto schémata jsou vždy ve vazbě na ustanovení článků příslušných norem.

U vybraných procesů, jejichž parametry jsou rozhodující pro dosažení požadované jakosti produktu, jsou ustanoveny na základě požadavků zákazníka parametry procesu, které jsou uvedeny v směrnicích pro jednotlivé procesy.

Pokud společnost ponechá realizaci jakéhokoli procesu, který je nezbytný pro systém managementu kvality, externí organizaci (outsourcované procesy), nezbujuje jí to odpovědnosti za shodu požadavky zákazníka. Společnost nadále odpovídá za řízení těchto procesů.

SMBP je zaveden na základě analýzy rizik pro skladování baleného nebo baleného zboží, přepravu baleného nebo nebaleného zboží. Vždy se jedná o činnosti, které jsou součástí potravinového řetězce, tedy potravin, krmiv nebo jejich složek a balených potravin.

Přehled prvků jednotlivých norem ve vztahu k vazující dokumentaci je uveden v příloze 16, 17 a 18.

- c) pokud společnost nebo její správní subjekt se rozhodne pro jakýkoliv proces, který ovlivňuje shodu produktu požadavky využít externí zdroj, musí vedoucí správního subjektu zajistit kontrolu těchto externích procesů a jejich identifikace v systému managementu.
- d) činnosti a procesy zahrnuté do QMS, EMS a SMBP.

Další části práce se budou zaměřovat na proces „Přeprava osob pravidelná a nepravidelná“. Pravidelnou přepravu osob společnost zajišťuje na 59 regionálních, 3 dálkových a 2 mezinárodních autobusových linkách. Disponuje cca 100 autobusy na autobusových nádražích v Českých Budějovicích, Týně nad Vltavou, Trhových Svinech a Nových Hradech. Nepravidelná přeprava osob neboli zájezdová doprava je realizována pouze dle objednávek. Je využívána především pro školní výlety, zájezdy, výlety směřující při objednání cyklovleků, jako nabídka dopravy pro cestovní kanceláře nebo jako řešení náhradní dopravy.

4.2.7 Náklady na kvalitu

Vysokou finanční náročnost na zavedení a udržení systému řízení kvality lze považovat za velkou překážku. Finance, které musela společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. vynaložit pro své pracovníky a na hmotné zdroje pro udržování integrovaného systému managementu kvality, bezpečnosti potravin a životního prostředí v letech 2007 – 2009, jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka2: Celkové náklady na pracovníky v roce 2007 7

Pracovníci	Počet prac.	Podíl prac. času v % na pracovníka	Náklady v Kč
Představitel vedení pro jakost	1	25	780000
Manažer jakosti	1	100	498000
Interní auditor	8	10	142000
Metrolog	1	15	80000
Udržování zákonů	1	10	16000
Udržování ČSN	1	5	18000
Administrativní práce	1	5	6000
Hardware+údržba	1	15	61000
Statistika	1	10	17000
Statistika	1	20	33000
Celkem	17	x	1651000

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s., výpočet vlastní

Celkem 17 pracovníků společnosti se podílelo v roce 2007 na vytváření a správném fungování systému řízení kvality. Pouze manažer jakosti se ve své běžné pracovní činnosti v čínském 100 % integrovaném systému řízení kvality, bezpečnosti potravin a životního prostředí. Ostatní pracovníci mají jiné pracovní náplně a systém řízení kvality se podílí na několika procentech. Celkové náklady na tyto pracovníky jsou 1 651 000,- Kč za rok.

Tabulka3: Celkové náklady na pracovníky v roce 2008 8

Pracovníci	Počet prac.	Podíl prac. času v % na pracovníka	Náklady v Kč
Představitel vedení pro jakost	1	25	850000
Manažer jakosti	1	100	540000
Interní auditor	8	10	155000
Metrolog	1	15	87000
Udržování zákonů	1	10	16000
Udržování ČSN	1	5	18000
Administrativní práce	1	5	6000
Hardware+údržba	1	15	61000
Statistika	1	10	17000
Statistika	1	20	33000
Celkem	17	x	1783000

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s., výpočet vlastní

V roce 2008 se, stejně jako v roce předchozím, se celkem 17 pracovníků podílelo na vytváření a správném fungování integrovaného systému řízení kvality, bezpečnosti potravin a životního

prostředí. Procentuelní podíl pracovního času na pracovníka se v porovnání s předchozím rokem změnil. Celkový výše nákladů na mzdy pracovníků se zvýšil na 1 783 000,- Kč, to představuje zvýšení o 132 000,- Kč za rok. Náklady na mzdy se týkaly interních auditorů, jejichž mzdy se celkově zvýšily o 130 000,- Kč za rok. Metrologovi se mzda zvýšila o 7000,- Kč za rok. Celkový výše nákladů na mzdy za rok 2008 je 1 783 000,- Kč.

Tabulka 4: Celkové náklady na pracovníky v roce 2008

Pracovníci	Počet prac.	Podíl prac. času v % na pracovníka	Náklady v Kč
Představitel vedení pro jakost	1	25	780 000
Manažer jakosti	1	100	490 000
Interní auditor	6	10	180 000
Metrolog	1	10	47 000
Udržování zákonů	1	10	18 000
Udržování ČSN	1	5	19 000
Administrativní práce	1	2	4 000
Hardware + údržba	1	10	42 000
Statistika	1	10	17 000
Statistika	1	20	33 000
Celkem	15	x	1 630 000

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s., výpočet vlastní

Celkem 15 pracovníků se podílí na vytváření a správném fungování integrovaného systému managementu kvality, bezpečnosti potravin a životního prostředí, to představuje o 2 pracovníky méně než v letech předchozích. Podíl pracovního času na údržbu hardware, administrativní práce a metrologa zmenšil. Celkové náklady na mzdy, oproti letům předchozím, klesly na 1 630 000,- Kč za rok.

Tabulka 5: Celkové náklady na hmotné zdroje v období 2007–2009

Hmotné zdroje	Náklady v Kč		
	2007	2008	2009
Poradenská činnost	50000	15000	15000
Výcvik zaměstnanců	42000	42000	32000
Drobné kancelářské potřeby	2000	2000	1000
Dozorový audit SJ a EMS	90000	x	x
Certifikační audit	53000	x	x
Audit SJ a EMS	x	170000	70000
Audit SMBP	x	25000	25000
Celkem	237000	254000	143000

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s., výpočet vlastní

Celkové náklady na hmotné zdroje, které souvisí s integrovaným systémem řízení kvality, v roce 2007 činily 237000,- Kč. Nejvíce financí společnost vynaložila na dozorový audit, v celkové výši 90000,- Kč z toho.

V roce 2008 celkové náklady činily 254000,- Kč. Z toho dozorový audit SJ a EMS měl náklady 170000,- Kč. Oproti předchozímu roku celkové náklady vzrostly o 17000,- Kč.

V roce 2009 celkové náklady na hmotné zdroje pro udržování integrovaného systému managementu kvality, bezpečnosti potravin a životního prostředí klesly oproti předchozím rokem na 143000,- Kč z toho.

Náklady na jakost a jejich podíl na celkových nákladech

Náklady pro udržování integrovaného systému managementu kvality, bezpečnosti potravin a životního prostředí se na celkových nákladech podílejí 0,3%.

4.2.8 Hodnocení procesu „Průprava osob pravidelná a nepravidelná“

Zarok 2009 byly v tomto procesu na střediscích provedeny interní audity s výsledkem „bez nehody“. Zákaznické audity na průpravu osob v uvedeném období nebyly realizovány.

Proces „Průprava osob pravidelná“ - hodnocení zákazníkem

Pro zjištění spokojenosti zákazníků bylo provedeno dotazníkové šetření v období listopad 2008 a listopad 2009, viz příloha 19. Od náhodných cestujících jsem vyhodnotila 300 dotazníků. Nejčastějšími respondenty byli žáci a studenti.

Průzkum byl zaměřen na zjistění spokojenosti zákazníků v těchto oblastech:

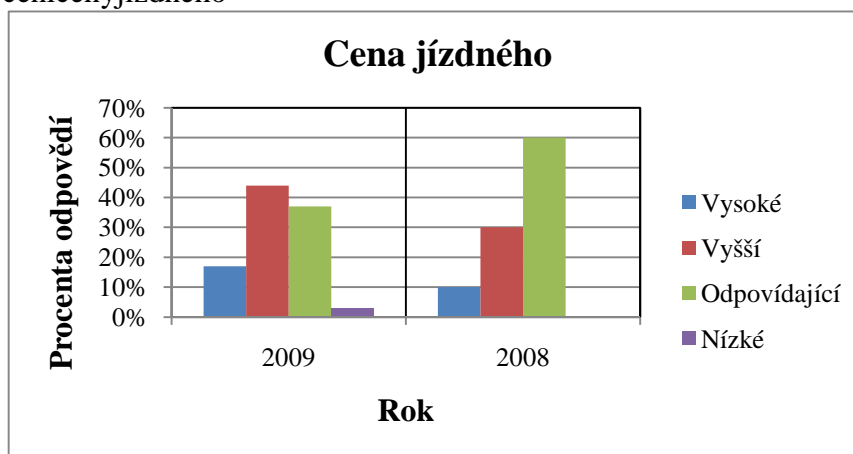
- cenajízdného,
- vnitřní čistota autobusů,
- celková úroveň autobusů ČSADJIHOTRANS,
- chování řidičů,
- dodržování jízdních řádů,
- reklamacek ČSADJIHOTRANS,
- porovnání s jinými dopravci,
- získávání informací ČSADJIHOTRANS.

Výsledky průzkumu hodnocení spokojenosti zákazníka v procesu pravidelné přepravy osob jsou uvedeny v následujících grafech.

Cenajízdného

V roce 2008 byla cena jízdného hodnocena jako odpovídající, to uvedlo 180 respondentů (60%), vyšší cenu jízdného uvedlo 90 cestujících (30%) a vysoké jízdné pouze 30 cestujících (10%). Naproti tomu v roce 2009 byla v této oblasti nejvíce zastoupena odpověď vyšší jízdné, to představuje 132 dotazovaných (44%). Odpovídající jízdné uvedlo jen 108 respondentů (36%), vysoké jízdné 51 cestujících (17%) a nízké jízdné 9 cestujících (3%).

Graf 2: Hodnocení ceny jízdného

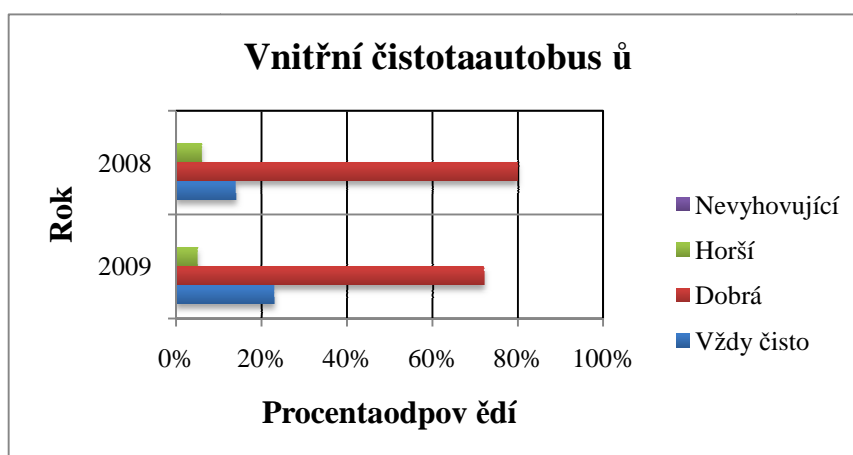


Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Vnitřní čistota autobusů

V oblasti hodnocení vnitřní čistoty autobusů žádný z cestujících v roce 2008 ani v roce 2009 neodpověděl nevyhovující. Tato oblast byla nejvíce zastoupena odpovědí dobrá čistota, kterou v roce 2008 uvedlo 240 respondentů (80%) a v roce 2009 jen 216 respondentů (72%). Odpověď vždy čisto uvedlo 69 dotazovaných (23 %) v roce 2009, v roce 2008 42 dotazovaných (14%). Odpověď horší čistota v roce 2008 byla uvedena od 18 cestujících (6%) a v roce 2009 od 15 cestujících (5%).

Graf 3: Hodnocení vnitřní čistoty autobusů

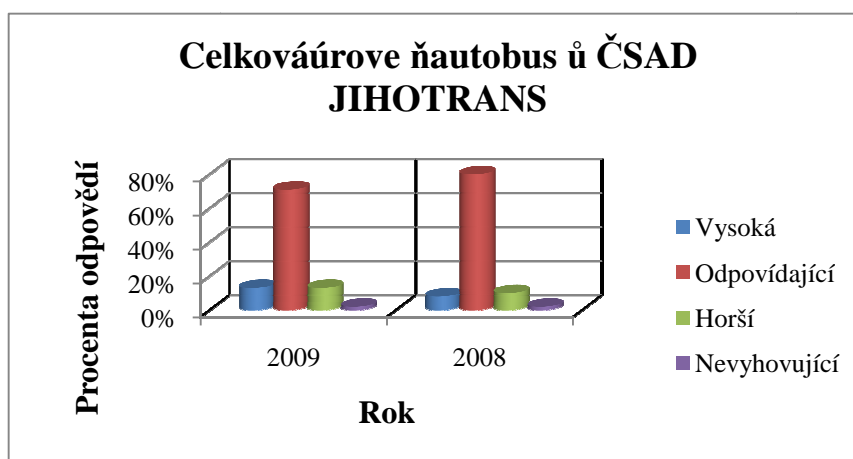


Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Celková úroveň autobusů ČSADJIHOTRANS

Oblast celkové úrovně autobusů ČSADJIHOTRANS byla vyhodnocena jako odpovídající, to v roce 2008 bylo uvedeno od 240 cestujících (80%) a v roce 2009 od 213 cestujících (71%). V roce 2008 odpověď vysoká úroveň uvedlo 24 respondentů (8%), odpověď horší úroveň 30 respondentů (10%) a odpověď nevyhovující pouze 6 respondentů (2%). V roce 2009 se odpovědi nijak výrazně nezměnily, vysokou úroveň uvedlo 42 respondentů (14%), horší úroveň 39 cestujících (13%) a nevyhovující úroveň 6 cestujících (2%).

Graf4 :Hodnocení celkové úrovně autobusů

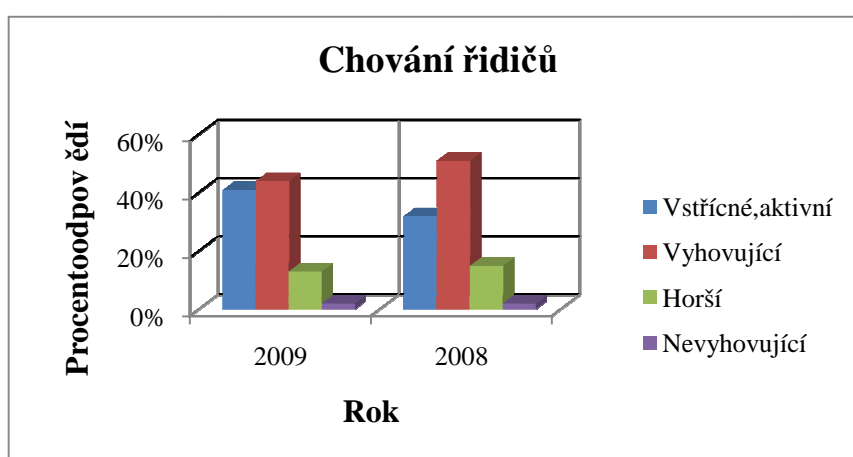


Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Chování řidičů

Oblast chování řidičů byla vyhodnocena jako vyhovující a vstřícné. V roce 2009 odpovědělo 123 respondentů (41%), že chování řidičů je vstřícné a aktivní, v roce 2009 to bylo 96 respondentů (32%). Odpověď vyhovující chování v roce 2009 uvedlo 132 dotazovaných (44%), v roce 2008 takto odpovědělo 153 dotazovaných (51%). Odpověď horší chování v roce 2009 uvedlo 39 dotazovaných (13%), v roce předchozím takto odpovědělo 45 dotazovaných (15%). Odpověď nevyhovující chování uvedlo v obou letech 6 cestujících (2%).

Graf5: Hodnocení chování řidičů

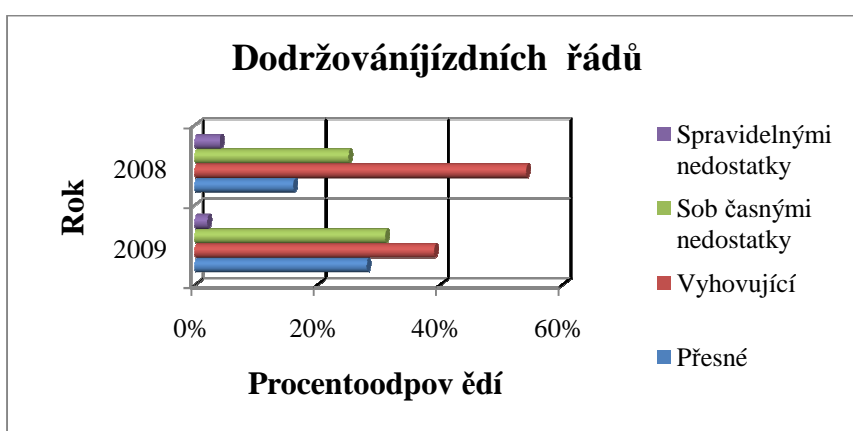


Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Dodržování jízdních řádů

Oblast dodržování jízdních řádů byla vyhodnocena jako vyhovující, kdy v roce 2008 takto odpovědělo 162 respondentů (54 %), v roce následujícím byl zaznamenán pokles na 117 respondentů (39 %). Odpověď „přesné“ uvedlo 51 respondentů (17 %) v roce 2008 a 84 respondentů (28 %) v roce 2009. Odpověď „s občasnými nedostatky“ uvedlo 75 respondentů (25 %) v roce 2008 a 93 respondentů (31 %) v roce následujícím. Odpověď „spravedlnými nedostatky“ uvedlo 12 respondentů (4 %) v roce 2008 a 6 respondentů (2 %) v roce 2009.

Graf 6 : Dodržování jízdních řádů

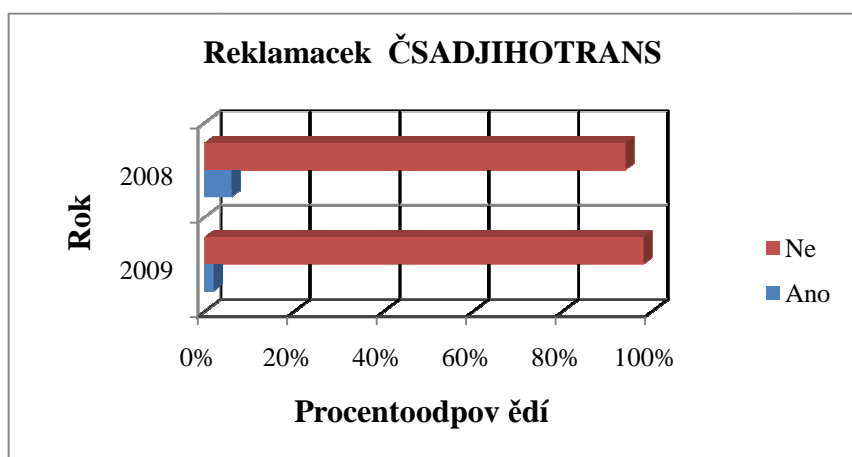


Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Reklamaček ČSAD JIHOTRANS

V oblasti reklamace k ČSAD JIHOTRANS uvedlo 18 respondentů (6 %) v roce 2008, že někdy uplatnili reklamaci vůči společnosti. V roce následujícím to bylo jen 6 respondentů (2%).

Graf7:Reklamacek ČSADJIHOTRANS

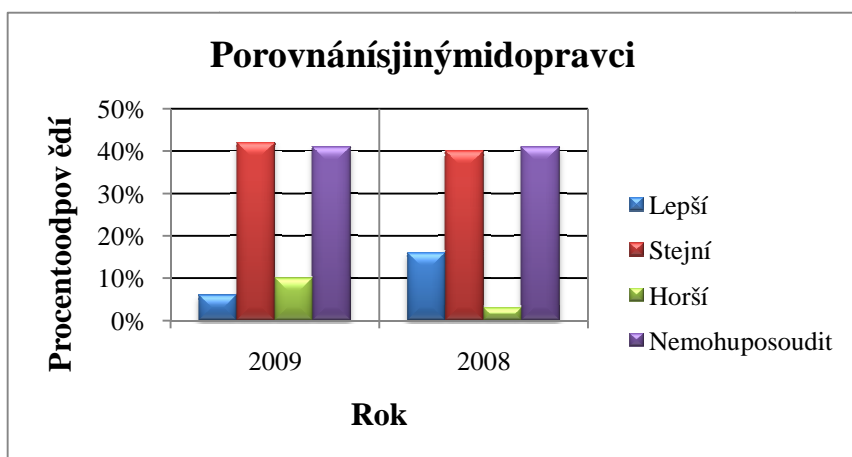


Zdroj:Vlastní ainterníinformacespole ěnosti ČSADJIHOTRANSa.s.

Porovnánís jinými dopravci

Oblast porovnánís jinými dopravci byla vyhodnocenata k, že 123 cestuj ících (41 %) v obou letech nem ůže posoudit, zda je ČSAD JIHOTRANS lepší ěi horší než -li ostatní dopravc í. Odpov ěď „stejn í“ uvedlo 120 cestuj ících (40%) v roce 2008 a 126 cestuj ících (42%) v roce 2009. Odpov ěď „lepší“ uvedlo 48 cestuj ících (16%) v roce 2008 a 21 cestuj ících (7%) v roce n ěsleduj ícím. Odpov ěď „horší“ uvedlo 9 dotazovan ých (3%) v roce 200 8 a 30 dotazovan ých (10%) v roce n ěsleduj ícím.

Graf8:Porovnánís jinými dopravci



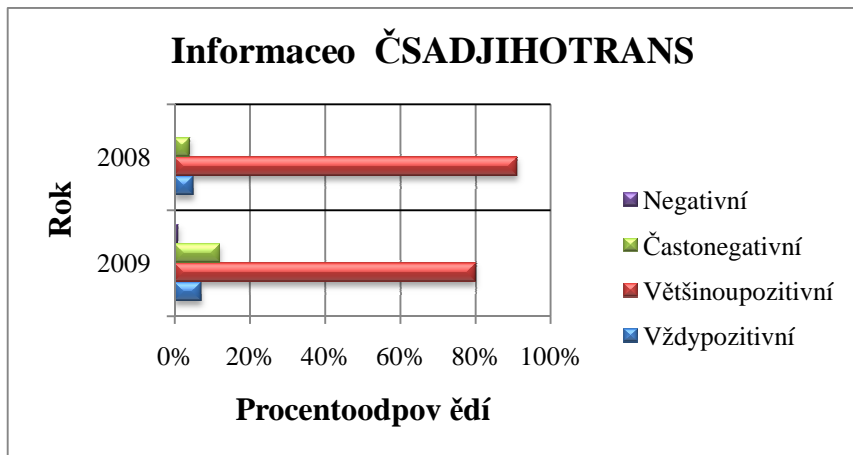
Zdroj:Vlastníainterníinfor macespole ěnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Získáváníinformací ČSADJIHOTRANS

Oblast, která se týká získávání informací o ČSAD JIHOTRAS, byla vyhodnocena tak, že cestuj íc í nej ěast ěj í získávají v ětšinou pozitivní informace o spole ěnosti. V ětšinou pozitivní

informace v roce 2008 získávalo 273 cestujících (91%) a 240 cestujících (80%) v roce 2009. Odpověď „vždy pozitivní“ uvedlo 15 respondentů (5%) v roce 2008 a 21 respondentů (7%) v roce následujícím. Často negativní informace v roce 2008 získalo 12 respondentů (4%) a 36 respondentů (12%) v roce 2009. Negativní informace v roce 2008 nezískal žádný cestující a 3 cestující (1%) v roce 2009.

Graf 9 : Informace o ČSADJIHOTRANS



Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Proces „Přehled o sobě nepravdělná“ – hodnocení zákazníkem

Pro zjištění spokojenosti zákazníků bylo provedeno dotazníkové šetření v období listopad 2008 a listopad 2009, viz příloha 20. Od významných zákazníků společnosti jsme vyhodnotila 27 dotazníků.

Průzkum byl zaměřen na zjištění spokojenosti zákazníků v těchto oblastech:

- úroveň komunikace dispečery,
- znalost a připravenost řidičů,
- vystupování řidičů,
- vzhled a vzhled řidičů,
- vnitřní avnější čistota autobusů,
- vizuální stav autobusů,
- typy a značky vozidel,
- poskytování služeb v oblasti občerstvení v autobusech,
- celková komunikace mezi ČSAD a cestovní kancelářemi.

Výsledky průzkumu hodnocení spokojenosti zákazníků v procesu pravidelné přepravy osob jsou zpracovány v následujících tabulkách, ve kterých je uveden počet odpovědí a spokojenost v %, kdy:

- 100% znamená „spokojen“ resp. „ano“,
- 60% znamená „spíše spokojen“ resp. „spíše ano“,
- 30% znamená „spíše nespokojen“ resp. „spíše ne“,
- 0% znamená „nespokojen“ resp. „ne“.

Úroveň komunikace dispečery

Oblast úroveň komunikace dispečery byla v obou letech hodnocena jako vyhovující. V roce 2008 bylo všech 27 respondentů (100 %) spokojeno. V roce následujícím ke zhoršení. Spokojeno bylo 24 (88,9%) respondentů a spíše spokojeni 3 respondenti (11,1%).

Tabulka 6: Úroveň komunikace dispečery

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	27	24
60%	0	3
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní a interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Znalost a připravenost řidičů

Oblast hodnocení znalosti a připravenosti řidičů v roce 2009 i v roce předchozím byla vyhodnocena shodně. 18 respondentů (66,7%) je spokojeno a 9 respondentů (33,3%) je spíše spokojeno.

Tabulka 7: Znalost a připravenost řidičů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	18	18
60%	9	9
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní a interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Vystupování řidičů

Oblast hodnocení vystupování řidičů byla vyhodnocena jako vyhovující. V roce 2008 uvedlo 18 respondentů (66,7%) odpověď spokojen, v roce následujícím se četnost odpovědí zlepšila na 24 respondentů (88,9%). Odpověď „spíše spokojen“ v roce 2008 uvedlo 9 respondentů (33,3%) a v roce následujícím 3 respondenti (11,1%).

Tabulka 8: Vystupování řidičů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	18	24
60%	9	3
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Vzhleda upravenost řidičů

V oblasti hodnocení vzhledu a upravenosti řidičů v roce 2008 uvedlo 18 respondentů (66,7%) odpověď spokojen, v roce následujícím došlo ke zlepšení na 88,9% tj. 24 respondentů. Odpověď spíše spokojen v roce 2008 uvedlo 9 respondentů (33,3%), v roce následujícím pouze 3 respondenti (11,1%).

Tabulka 9: Vzhleda upravenost řidičů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	18	24
60%	9	3
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Vnitřní avnější čistota autobusů

Oblast spokojenosti s vnitřní čistotou autobusů byla vyhodnocena v roce 2008 jako vyhovující, kdy 24 dotazovaných (88,9%) uvedlo odpověď spokojen a 3 dotazovaní (11,1%) odpověď spíše spokojen. V roce následujícím došlo ke zlepšení, kdy všech 27 dotazovaných (100%) uvedlo, že jsou spokojeni.

Oblast spokojenosti vnějšší čistotou autobusů byla vyhodnocena v roce 2008 jako vyhovující, kdy 24 respondentů (88,9 %) je spokojeno, 3 respondenti (11,1 %) jsou spíše spokojeni. V roce následujícím 21 respondentů (77,8 %) je spokojeno a spíše spokojeno je 6 respondentů (22,2%).

Tabulka 10: Vnitřní čistota autobusů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	24	27
60%	3	0
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Tabulka 11: Vnější čistota autobusů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	24	21
60%	3	6
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Vizuální stav autobusů

V této oblasti respondenti odpovídali, zda vizuální stav autobusů odpovídá jejich představám. V roce 2008 byla tato oblast vyhodnocena jako spíše vyhovující. 12 respondentů (44,4 %) uvedlo, že vizuální stav jejich představ odpovídá zcela, zbylých 15 respondentů (55,6 %) jsou spokojeni ze 60%. V roce následujícím došlo k zlepšení, kdy 12 respondentů (44,4%) uvedlo, že jsou spokojeni ze 60% a zbývajících 15 respondentů (55,6%) jsou spokojeni na 100%.

Tabulka 12: Vizuální stav autobusů

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	12	15
60%	15	12
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Typy a značky vozidel

V této oblasti respondenti odpovídali, zda typy a značky vozidel odpovídají jejich představám. V roce 2008 odpovědělo 15 respondentů (55,6 %), že typy a značky vozidel jejich představám zcela odpovídají naproti roku následujícím, kdy tuto odpověď uvedlo 12 respondentů (44,4 %). Odpověď spíše ano v roce 2008 uvedlo 12 dotazovaných (44,4 %), v roce následujícím to bylo 15 dotazovaných (55,6 %).

Tabulka 13: Typy a značky vozidel

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	15	12
60%	12	15
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANS a.s.

Poskytování služeb v oblasti občerstvení v autobusech

Spokojenost s poskytováním služeb v oblasti občerstvení v autobusech byla vyhodnocena jako vyhovující. V roce 2008 uvedlo 18 respondentů (66,7 %), že jsou spokojeni na 100 %, v roce následujícím došlo ke zlepšení na 21 dotazovaných (77,8 %). Spokojenost na 60 % v roce 2008 uvedlo 9 respondentů (33,3 %), v roce následujícím to bylo 6 respondentů (22,2 %).

Tabulka 14: Poskytování služeb v oblasti ob čerstvení v autobusech

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	18	21
60%	9	6
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANSa.s.

Celková komunikace mezi ČSAD a cestovní kanceláří

Oblast celkové komunikace mezi ČSAD a cestovní kanceláří byla vyhodnocena jako vyhovující. V obou letech shodně odpovědělo všech 27 respondentů (100 %), že jsou se celkovou komunikací mezi ČSAD a cestovní kanceláří naprosto spokojeni.

Tabulka 15: Celková komunikace mezi ČSAD a cestovní kanceláří

Spokojenost	Rok	
	2008	2009
100%	27	27
60%	0	0
30%	0	0
0%	0	0

Zdroj: Vlastní interní informace společnosti ČSADJIHOTRANSa.s.

4.2.9 Účinnost procesu

Pro zjištění účinnosti procesu sleduje společnost ČSADJIHOTRANSa.s. výkonnost procesu pomocí parametrů kvality. Díky tomu je možné zjistit plnění cílů, které jsou stanoveny v programu k politice kvality a environmentální politice. V procesu „Přeprava osob pravidelně a nepravidelně“ společnost sleduje následující parametry:

- dodržení řístavení;
- bezpečnost provozu;
- vynechaný spoj;
- počet kilometrů nehodu (nad 100000,- Kč) a
- reklamace.

Tabulka 16: Parametr kvality – dodržení řístavení bezpečnost provozu

Rok	Počet nedodržení termínu přistavení	Počet porušení režimu práce přestávek řidiče	Počet přeprav	Přepravy s nedodržením přistavení v ‰	Přepravy s nedodržením režimu práce řidiče v ‰
2007	45	9	219209	0,205	0,041
2008	37	11	224717	0,165	0,049
2009	34	9	224452	0,151	0,040

Zdroj: Vlastní interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Pro parametr „Dodržovat termín přistavení“ má společnost stanovenou cílovou hodnotu nepřekročit 0,2 ‰ nedodržení přistavení z počtu přeprav. Z tabulky vyplývá, že společnost tento cíl nesplnila pouze v roce 2007.

Pro parametr „Dodržovat bezpečnost silničního provozu“ má společnost stanovený cíl neporušit režim práce řidiče nebo nepřekročit povolené rychlosti vozidla. Podle údajů v tabulce je patrné, že společnost tento cíl splnila.

Tabulka 17: Parametr kvality – vynechaný spoj a reklamace

Rok	Počet vynechaných spojů	Počet reklamací	Počet přeprav	Vynechané spoje z přepravy v ‰	Reklamace z přepravy v ‰
2007	9	7	219209	0,041	0,032
2008	10	1	224717	0,045	0,004
2009	10	5	224452	0,045	0,022

Zdroj: Vlastní interní dokumenty společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Pro parametr „Zabezpečit plánované spoje dle turnusů“ má společnost stanovenou cílovou hodnotu nepřekročit 0,04 ‰ vynechání spoje dle turnusů z počtu přeprav. Z tabulky vyplývá, že společnost tento cíl nesplnila v žádném z uvedených období. Zároveň v roce 2009 nedošlo ke zhoršení.

Pro parametr „Nemít reklamaci na provedenou službu“ má společnost stanovenou cílovou hodnotu nepřekročit 0,025 ‰ přepravy s oprávněnou reklamací zákazníků. Z tabulky vyplývá, že v posledních dvou letech byl cíl splněn.

4.2.10 Zhodnocení návrhy

Diplomová práce je zaměřena na systém řízení kvality v podniku, který poskytuje služby v oblasti dopravy. Tímto podnikem je společnost ČSAD JIHOTRANS a.s., která má na trhu velmi dobré postavení. Kromě základní lokality v Českých Budějovicích má ČSAD JIHOTRANS samostatné divize v Týně nad Vltavou, Kaplici a Vimperku. Je členem podnikatelského uskupení JIHOTRANS GROUP, kam mezi nejvýznamnější patří ČSAD JIHOTRANS, ČSAD STTRANS, ČSAD JAVORIT a JWE. Toto uskupení je největším dopravcem v Jihočeském kraji, díky svému potenciálu, kapacitě a rozsahem poskytovaných služeb. Pro efektivní fungování společnosti je nutné identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností tzv. řízení procesů. Ve své práci jsem vycházela z procesní mapy společnosti se zaměřením na hlavní proces „Přeprava osob pravidelná a nepravidelná“, ve kterém jsem sledovala hodnocení spokojenosti zákazníků, uplatnění reklamace z posledních 10 let a výkonnost tohoto procesu.

V úvodní části vlastní práce je uveden stručný popis základního dokumentu, který je nezbytný pro systém managementu kvality. Tento dokument nese název „Příručka integrovaného systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin“. Podle knihy od autorů Bradíka a Novotného (2003) má příručka kvality popisovat především systém kvality, politiku kvality a cíle kvality. Z obsahového hlediska má příručka kvality obsahovat název, předmět a oblast použití, dále obsah, všeobecné informace jako o organizaci, tak i o samotné příručce, informace o politice a cílech jakosti, měla by být popsána organizační struktura, odpovědnosti a pravomoci a v neposlední řadě popis prvků systému kvality (procesů) a odkaz na dokumentované postupy.

Všechny tyto požadavky společnost ČSAD JIHOTRANS a.s. splňuje.

V registru právních a jiných požadavků jsou vypsány zákoníky, zákony, vyhlášky a nařízení vlády vztahující se k procesu „Přeprava osob pravidelná a nepravidelná“, kterými se společnost ČSAD JIHOTRANS a.s. musí řídit. Autor Veber (2007) ve své knize uvádí, že systémy kvality předpokládají, že firma bude respektovat příslušné právní a jiné předpisy, vztahující se k systému řízení kvality. Proto je vhodné vytvořit jeden registr legislativních předpisů, specifikující požadavky na kvalitu a zajistit o předpisech pro zaměstnance firmy jeden informační kanál a jednotný způsob jejich aktualizace.

Společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. tento požadavek splňuje. Má vytvořený registr právnických a jiných požadavků, který pravidelně aktualizuje. Tento registr je veden v intranetové síti „INTRIS“. Všechny zákony jsou uloženy v sekretariátu u generálního ředitele a ostatní dokumenty jsou uloženy u ředitele divize.

Zavádění systému jakosti dle TQM lze podle praktických zkušeností (zejména v Evropě) doporučit až po splnění požadavku na systém jakosti dle normativního přístupu. Normy pak ve své podstatě znamenají splnění minimálních požadavků a TQM pak jejich rozšíření, zejména pokud jde o lidský faktor a některé další aspekty. Systémy jakosti se necertifikují podle TQM. Existuje pouze samohodnocení, například udělování cen za jakost. Příkladem může být japonská Demingova cena za jakost, americká cena a Malcolma Baldrige-MBNQA nebo Evropská cena za jakost, v České republice pak Cena České republiky za jakost. Termín ISO je často vyslovován s obavou z něčeho neznámého, nepřijemného v souvislosti s řízením kvality. Stejně často je také možné slyšet polemiku o užitečnosti či přínosech systému řízení kvality.[39]

Podle mého názoru má ČSAD JIHOTRANS a. s. systém kvality výborně zpracovaný a v praxi funguje. Proto si myslím, že není žádná změna v podobě zrušení koncepce ISO zapotřebí. Podle analýzy nákladů není tato koncepce pro společnost zátěžující, totaké ukazují výborné ekonomické výsledky. Pokud společnost mohla vytvořit vlastní systém jakosti, který nesleduje zásadně normy nebo TQM, nelze toto doporučit pro praxi.

Normy i učebnice TQM jsou založeny na dlouholetých zkušenostech předních světových firem a na zkušenostech předních světových odborníků, takže představují osvědčené a vyzkoušené procedury pro zavádění, udržování a zlepšování systému jakosti. Ryze vlastní přístup by pak pouze objevoval "objevené" za cenu vlastních chyb a dodatečných nákladů tím spojených.[39]

Náklady, které souvisejí s řízením kvality, jsou uvedeny v tabulkách, které mapují tříletý vývoj těchto nákladů. Tyto náklady jsou rozděleny na dvě části. První částí jsou náklady související se zaměstnanci společnosti a jsou rozděleny podle procentního vyjádření pracovního času, který zaměstnanci tráví prací na udržování a zabezpečování systému řízení kvality. Ve druhé části jsou náklady na hmotné zdroje, to znamená, vše ostatní co souvisí skvalitou například nákup kancelářských potřeb, výdaje spojené s auditem, recertifikací například certifikací, výcvikem zaměstnanců, poradenskou činností. Dále jsem uvedl například náklady na jakostnací celkové náklady společnosti. Podle britských zkušeností tvoří náklady na jakost

asi 30 – 35 % veškerých nákladů. [22] Osobně spíše souhlasím s názorem vysloveným Crosbyem [3], že péče o kvalitu senákladů nezvyšují, ale výrazně snižují.

V ČSAD JIHOTRANS a. s. se potvrdil názor, že péče o kvalitu se náklady na kvalitu nezvyšují, ale snižují. Náklady na jakost se na celkových nákladech společnosti podílejí „zanedbatelným“ množstvím. Výsledek je, že náklady na kvalitu činí necelých 0,5% z celkových nákladů.

Vývoj reklamací je uveden za období od roku 1999 do roku 2009. Jsou zde uváděny jak reklamace oprávněné, tak reklamace neoprávněné. Celkový počet reklamací v uvedeném období klesá, výjimka byla pouze v roce 2006, kdy počet reklamací vzrostl. Bylo to způsobeno tím, že počet neoprávněných reklamací vzrostl. Vývoj oprávněných reklamací má také klesající tendenci. Společnost i přesto, že jsou reklamace neoprávněné, dále tuto situaci řeší zejména projednáním s řidiči linkových autobusů.

Hodnocení spokojenosti zákazníků za roky 2008 a 2009 jsem rozdělila na dvě části, kdy v první z nich jsem se zabýval procesem „Pravidelná přeprava osob“ a v druhé části jsem se zabýval procesem „Nepravidelná přeprava osob“. Rozdělila jsem to proto, že každé skupině byly kladeny jiné otázky. V procesu „Pravidelná přeprava osob“ za rok 2009 došlo k změně názorů cestujících, zejména v oblasti ceny jízdného. V roce 2009 si více lidí myslí, že jízdné je vyšší. V předchozích letech převážoval názor, že jízdné je odpovídající. Svnití čistoty autobusů, s celkovou úrovní autobusů a schováním řidičů nedošlo ke změně, cestující jsou spokojeni. U dodržování jízdních řádů také nedošlo ke změně, cestující si myslí, že stav je vyhovující nebo s občasnými nedostatky. U porovnání ČSAD JIHOTRANS s jinými dopravci většina cestujících buď nemůže posoudit, zdaje-li se ČSAD JIHOTRANS lepší, nebo si myslí, že jsou stejní. Informace společnosti cestující dostávají většinou pozitivní.

V procesu „Nepravidelná přeprava osob“ jsou cestující převážně spokojeni. Za rok 2009 nedošlo k výrazným negativním změnám. Došlo ke změně názorů o vystupování, vzhledu a upravenosti řidičů, o čistotě autobusů a o spokojenosti s poskytováním služeb v oblasti občerstvení v autobusech, kdy si cestující myslí, že došlo ke zlepšení oproti předchozímu roku.

Autoři Heskett, Sasser a Hart (1993) říkají, že s městem krátslyšeli o prvním „zákoně“ kvality, udělat to dobře a napoprvé. Když je toho dosaženo, výsledkem je zisková spokojenost. Zatímco výrobci výrobků se vyrábí vysoce kontrolovatelnými procesy a postupy určenými k přiblížení se nulové zmetkovitosti, mnoho aspektů služeb je obtížné

(a v některých případech nemožné) kontrolovat. Firmy by neměly podceňovat sílu dořevedené nápravy.

V ČSAD JIHOTRANS a. s. podle mého názoru zmíněnou sílu dořevedené nápravy nepodceňují. Uspolečnost si monitoruje spokojenost zákazníků s ohledem nato, zda splňují jejich požadavky. Komunikace mezi ČSAD JIHOTRANS a. s. a zákazníky probíhá tak, aby bylo zajištěno vyřizování a plnění požadavků, objednávek a smluv a následně byla získána zpětná vazba od zákazníka včetně jeho reklamací a stížností. Kontrola a hodnocení služby zákazníkem je prováděna nejméně 1x ročně. Způsob monitorování je ve společnosti popsán ve směrnících.

Autoři Masopust a Sunek (2008) z institutu pro úmyslové managementu tvrdí, že „kdo neměří, ne řídí“. Říkají, že řešení výkonnostního procesu je provádět, aby se podnik ujistil o tom, že výkonnostní proces je na plánované úrovni a zároveň výsledky slouží jako podklady pro rozhodování v všech úrovních managementu.

Pro zjištění účinnosti procesu jsem sledovala parametry, které společnost měří pro vybraný proces. Jsou to parametry: dodržovat termín poskytování, dodržovat bezpečnost silničního provozu, zabezpečit plánované spoje dle turnusů, nemít reklamaci na provedenou službu a počet km na nehodu (nad 100000,- Kč). Ve sledovaném roce 2009 společnost nesplnila parametr „dodržovat bezpečnost silničního provozu“, jako cílovou hodnotu má stanovenou, že řidič nesmí porušit režim práce nebo překročit povolenou rychlost vozidla. Tento cíl byl ve sledovaném roce porušen celkem 9x. Dále byl porušen parametr „zabezpečit plánované spoje dle turnusů“, kde má společnost stanovenou cílovou hodnotu nepřekročit 0,04% vynechání spoje dle turnusů početů řepav. Tento cíl byl ve sledovaném roce porušen celkem 10x.

Návrhy

Společnost má nejvíce stížností na chování řidičů, proto bych jako řešení pro tento problém navrhla tzv. zákaznické kontroly. Cílem kontroly je zjistit, zda zaměstnanci odvádějí skutečně kvalitní práci, pomocí specialisty v roli zákazníka. Kontrolor provádí práci zaměstnanců a hodnotí splnění předepsaného standardního chování, způsob komunikace a navrhně řešení.

Dále společnost neplní cílové hodnoty u parametru kvality „dodržovat bezpečnost silničního provozu“ a „zabezpečit plánované spoje dle turnusů“. Pokud tyto parametry nebyly zavazující řidičem např. poruchou autobusu čí jině skutečnost navrhoval bych řešení, aby se naškolení

řidičů více zdůraznil tento problém nebo řidiče motivovat například, že za porušení jim bude udělena výstraha a například snížení pohyblivých složek mzdy (odměny).

5 ZÁVĚR

V České republice už není pojem „systém řízení kvality“ neznámý na rozdíl od dob minulých, kdy bylo na trhu málo zboží, a podniky prodávaly téměř cokoli. S ohledem na dnešní přeplněné trhy není však už třeba produkovat hlavním cílem, jak to bylo dříve. Cílem nové éry kvality je vytvořit výrobky nebo poskytnout služby, které se budou prodávat. Důraz se tedy přesunul z kvantity na kvalitu. Spousta podniků si tedy uvědomuje důležitost kvality. A také pro některé podniky se aktivity spojené s managementem kvality staly okrajovými a pouze trpěnými. Pouze přešířené za členění procesů managementu kvality do celkového systému řízení má logiku a bude přinášet efekty pro všechny zainteresované strany. Nejrozšířenější je v ČR řízení kvality podle normy ISO. Přestože se na první pohled může zdát, že ISO zavádí navíc další byrokracií a papírování, po čase podniky zjistí, že jim normy pomohou zjednodušit a zprůhlednit procesy vytvářející hodnotu pro zákazníka.

Myslím si, že společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. patří mezi ty podniky, které svůj management kvality mají úspěšně zaveden, zdokumentován a mají vhodně propojenou svou politiku a cíle kvality s celkovou strategií a s strategickými cíli.

Společnost má certifikovaný systém kvality od certifikační společnosti CQS Praha, která je členem mezinárodní certifikační organizace celosvětového významu IQNet. Systém společnosti se řídí podle koncepce ISO, konkrétně se jedná o normy ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN EN ISO 22000. Cílem mé diplomové práce bylo tento systém analyzovat, zjistit účinnost a porovnat s jinými koncepcemi řízení kvality. Zaměřila jsem se na proces „Přeprava osob pravidelná a nepravidelná“. Při analýze nákladů na jakost jsem zjistila, že společnost sice vynakládá velké množství finančních prostředků na zabezpečení kvality, ale zároveň v porovnání s celkovými náklady podniku je toto procento podprůměrem uvedeným v literaturách. Při analýze reklamací jsem zjistila, že reklamace v úči společnosti ČSAD JIHOTRANS a. s. klesají. Nejčastějšími reklamacemi jsou stížnosti na chování řidičů, kdy společnost tyto stížnosti projednává přímo s řidiči. Při hodnocení spokojenosti zákazníků jsem zjistila, že zákazníci jsou z větší části spokojeni. U části, která se týkala měření výkonnosti procesu, jsem zjistila, že společnost některé své cíle neplní. Týká se to zejména bezpečnosti provozu. Pro tento problém má společnost opatření knápravě, kdy na pravidelném školení řidičů zdůrazní bezpečnost provozu a spřímou vazbou nanehodovost.

V části, kde jsem se věnovala porovnání jednotlivých koncepcí řízení kvality, jsem zjistila, že koncepce dle norem ISO má své nevýhody, ale také má spousty výhod. Proto bych společnosti nedoporučovala změnu, která by znamenala zrušení řízení kvality podle ISO norem. Pro společnost by to znamenalo zvýšení nákladů díky chybám, kterých by se mohli dopustit. Myslím si, že výborné ekonomické výsledky (i přesto, že v České republice probíhá ekonomická krize) a dobré postavení na trhu jsou důvodem, proč řízení kvality podle koncepce ISO dále setrvat.

Mým návrhem ke zlepšení je možnost zavést další systém kvality, a tím je systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001. Základním principem je identifikace všech možných rizik na pracovištích a jejich efektivní řízení tak, aby bylo minimalizováno možné poškození zdraví zaměstnanců. Důraz je kladen na prevenci a předvídatelnost situací bezpečnostních pro osobu pohybující se na pracovišti a top řívech činnostech spojených s fungováním organizace. Pro společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. by to mělo přinést ve formě zlepšení image společnosti na trhu práce, prokázání plnění legislativy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů, možné snížení nákladů spojených s nehodami na pracovišti, úspory na případných pokutách atd.

Tato norma je kompatibilní s normami ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. To znamená, že by společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. mohla OHSAS 18001 se svými stávajícími normami propojit.

Věřím, že společnost ČSAD JIHOTRANS a. s. bude i nadále největším dopravcem v Jiho českém kraji a současně podnikem, který bude neustále zlepšovat všechny své podnikatelské aktivity.

6 SUMMARY

This diploma thesis discusses a comparison of effectiveness of different quality management systems in a given company. For this work a firm called ČSAD JIHOTRANS a. s., which provides transport services and holds certified norms ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 and ČSN EN ISO 22000, was chosen. The goal of this thesis was to analyse the quality management system in the company with specialisation “regular and irregular transport of passengers”, to compare constituent conceptions of quality management and to suggest potential changes.

In the theoretical part of this work terms related to the quality management system in the organisation are described. For example, the historical development of quality, the quality management in an organisation, structure and conception of quality management with focus on ISO norms are specified.

In the main part a research in the chosen company is described. This research is aimed on an analysis of costs related to quality, the development of reclamations, a questionnaire examination for an evaluation of customer satisfaction, the efficiency of the process “regular and irregular transport of passengers” and a comparison of constituent conceptions of quality management.

The final part summarises the results and suggests solutions. The company ČSAD JIHOTRANS has successfully launched and documented the quality management and they work on constant improvements of the system. The company has also connected the policy and goals of quality suitably to the whole strategy and to the strategic goals.

Keywords: Quality Management, Quality Management System, ISO Norms

7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠ ŤAN, P. - ŠULE Ř, O. *Management*. 1. vyd. Praha: ComputerPress, 2006. 724s. ISBN 80-251-0396-X
- [2] BERKA, L. Norma ISO 22000 není jen pro potraviny – ře. *Perspektivy jakosti*, 2008, ro. č. 5, č. 2, s. 5–6. ISSN 1214-8865
- [3] BLAHUŠ, P. *Faktorová analýza a její zobrazení*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1985. 354s.
- [4] BRADÍK, J. - NOVOTNÝ, R. *Řízení a zabezpečování jakosti*. 1. vyd. Brno: VÚT Brno, 2003. 149s. ISBN 80-214-2460-5
- [5] ČSN EN ISO 9000:2001. *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 57s.
- [6] ČSN EN ISO 22000:2005. *Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci potravinového řetězce*. Praha: Český normalizační institut, 2006. 56s.
- [7] DONNELLY, J. H. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3
- [8] DUDEK, M. *Od kontroly jakosti k ISO 9000* [online]. Publikováno 2009 [cit. 2009-08-23]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj20-cz.htm>
- [9] HNÁTEK, J. *Uplatnění požadavků únormy ISO 9001 v praxi*. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2001. 116s. ISBN 80-7283-051-1
- [10] HRUŠKA, K. - FRANK, P. *Kontrola jakosti a zkoušení*. 1. vyd. Brno: VÚT v Brně, 2003. 115s. ISBN 80-7204-303-X
- [11] HESKETT, J. L. - SASSER, W. E. - HART, Jr. Ch. W. L. *Služby – cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 273s. ISBN 80-85605-36-8
- [12] JANEČEK, Z. *Jakost, moderní potřeba*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 106s. ISBN 80-02-01687-4
- [13] KOTEN, P. *Certifikace systémů managementu Informace pro zákazníky* [online]. Publikováno 2009 [cit. 2010-01-23]. Dostupné z: <http://www.csq-cert.cz/CertifikaceSystemu/ISO9001Obecne.aspx>
- [14] LAMMING, R. - BESSANT, J. *Micmillanův slovník podnikání a managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 294s. ISBN 80-85603-47-0
- [15] MELACH, A. *Jak podnikat po vstupu do EU*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 528s. ISBN 80-247-0906-6

- [16] MALORNY, CH. *Function and Use of Quality Management* . Model for the Introductory Path of TQM. In: The 1996 Learning Edge Conference Papers. Brussels, EFQM, 1996, s.137-45
- [17] MYKISKA, A. - CHMELÍK, V. - MATUŠ Ů, M. *Řízení a zabezpečování jakosti* . 1. vyd. Praha: ČVUT, 1998. 112s. ISBN 80-01-01720-6
- [18] MIZUNO, S. *Řízení jakosti* . 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1988. 301 s. ISBN 80-901564-0-1
- [19] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti* . 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 333s. ISBN 80-7261-110-0
- [20] NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti* . 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282s. ISBN 80-7261-071-6
- [21] NENADÁL, J. *Role ekonomiky jakosti v koncepci TQM* [online]. Publikováno 2009 [cit. 2009-08-05]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj03-cz.htm>
- [22] OAKLAND, J. S. *TQM. Text with Cases* . 3. vyd. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003. 483s. ISBN 0750657405
- [23] PISKÁČEK, B. - KAŠOVÁ, V. - ZMATLÍK, J. *Řízení jakosti* . 1. vyd. Praha: ČVUT, 2001. 222s. ISBN 80-01-02276-5
- [24] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti* . 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244s. ISBN 80-7226-543-1
- [25] PŘIBEK, J. *Systémy managementu jakosti* . 1. vyd. Praha: Národní středisko podpory jakosti, 2004. 62s.
- [26] SUCHÁNEK, Z. - ČERMÁK, O. - KUBÍNOVÁ, Z. - KUDLÁK, D. - ŠANTORA, Z. *Zkušenosti z uplatňování ISO 14001 a komentář 2. Vydání normy ČSN EN ISO 14001:2005*. 1. vyd. Praha: Český normalizační institut, 2005. 120 s. ISBN 80-7283-180-1.
- [27] SUNEK, P. - MASOPUST, P. *Měření procesů, jejich elektronická podpora a vizualizace* [online]. Publikováno 2008 [cit. 2010-11-12]. Dostupné z: http://www.ipm-plzen.cz/import/1207811583_import-Mereni_procesu,_P._Sunek,_P.Masopust.pdf
- [28] SZENDIUCH, I. *TQM a certifikace* [online]. Publikováno 2009 [cit. 2010-11-12]. Dostupné z: <http://www.umel.feec.vutbr.cz/~szend/vyuka/bmts/2009-BMTS-10-tqm.pdf>

- [29] ŠEBESTOVÁ, M. a kol. *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 118 s. ISBN80-02-01685-8
- [30] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN80-86419-67-3
- [31] VACULÍK, J. *Systém řízení jakosti cestanavětových (teorie a praxe)*. 1. vyd. Brno: MU v Brně, 1999. 80 s. ISBN80-210-2101-2
- [32] VANĚČEK, D. - FRIEBEL, L. - ŠTÍPEK, V. *Operační management*. 1. vyd. České Budějovice: JČU v ČB, 2010. 257 s. ISBN978-80-7394-196-3
- [33] VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN978-80-247-2721-9
- [34] VEBER, J. *Řízení jakosti ochrany spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN978-80-247-1782-1
- [35] VLK, J. *Informační systémy podniku a řízení jakosti* [online]. Publikováno 2009 [cit. 2009-08-05]. Dostupné z: <http://www.fs.vsb.cz/akce/2000/asr2000/Sbornik/papers/vik.pdf>
- [36] ZÍDKOVÁ, H. - ZVONEČEK, F. *Jakost styl života pro tisíciletí*. 1. vyd. Plzeň: ZČU v Plzni, 2001. 139 s. ISBN80-7082-720-3
- [37] ŽALUDOVÁ, A., PRÁGL, V.: *Systematický postup zlepšování jakosti*. Svět jakosti, červen 1996, s. 21-27
- [38] Normy ISO 14000 [online]. Publikováno 2008-10-28 [cit. 2010-10-27]. Dostupné z: http://www.czp.cuni.cz/wiki/Normy_ISO_14000
- [39] Informace o systémech managementu jakosti [online]. Publikováno 2010-07-09 [cit. 2010-11-02]. Dostupné z: http://firemniservis.cz/sklad/Info_ISO9001.pdf
- [40] URL: <<http://www.iso.cz/iso14000.html>> [cit. 2010-10-28]
- [41] URL: <<http://www.jihotrans.cz/cz/o-spolecnosti/iso/>> [cit. 2010-10-28]
- [42] URL: <http://www.czp.cuni.cz/wiki/Normy_ISO_14000> [cit. 2010-10-28]
- [43] URL: <http://www.iso.cz/SESTAVY/graf_all.asp> [cit. 2010-10-28]
- [44] URL: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/01-pozadavky-trhu-na-jakost-a-ocekavani-zakazniku/01-02-zakladni-koncepc-managementu-jakosti.pdf>> [cit. 2010-11-11]
- [45] URL: <<http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/03-pojem-jakost-a-zasady-managementu/03-01-pojem-jakost.pdf>> [cit. 2010-11-11]
- [46] URL: <http://firemniservis.cz/sklad/Info_ISO9001.pdf> [cit. 2010-11-11]

[47] URL: <http://www.vlastnicesta.cz/nabidky/zakaznick_e-kontroly-namatkova-kontrola/>
[cit.2010-11-23]

[48] Interní informace společnosti ČSADJIHOTRANSa.s.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AD	Autobusová doprava
API	Standardy pro výrobu ocelových trubek
ASME	American Society of Mechanical Engineers – organizace, která vydává strojírenské normy
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CCP	Kritické kontrolní body
CK	Cestovní kancelář
CEN	Comité Européen de Normalization – Evropská normalizační komise
CO	Certifikační orgán
CWQC	Company Wide Quality Control – celopodnikové řízení kvality
ČB	České Budějovice
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČS	Čerpací stanice
ČSN	Česká soustava normem
ČSNI	Český normalizační institut
ČSJ	Česká společnost pro jakost
DOE	Design of Experiment – navrhování a vyhodnocování experimentů
EFQM	European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality
EMS	Environmental Management Systems – systém managementu životního prostředí
EN	Evropská norma
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis – metoda pro analýzu příčin a následků poruch
FTA	Fault Tree Analysis – identifikace a analýza všech možných příčin
GQM	Global Quality Management – integrace jakosti, bezpečnosti a ekologie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point – systém kritických bodů
IEC	International Electrotechnical Commission – Mezinárodní elektrotechnická komise
ISAD	Informační systém pro automobilovou dopravu
ISO	International Standard Organization – Mezinárodní organizace pro normalizaci

JIT	JustinTime–právní čas
MČDP	Mycí, čisticí a dezinfekční prostředky
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
ND	Nákladní doprava
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification – norma pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
PAF	Prevention Appraisal Failure-analýza nákladů a nízké kvality
PDCA	Plan-Do-Control-Act–plánuj-dělej-kontroluj-jednej
PHM	Pohonné motory
PIS	Průručí integrovaného systému (průručí kvality)
PNP	Program nezbytných předpokladů
PS	Podnikatelské předisko
QFD	Quality Function Deployment-rozvoje funkcí a kvality
QMS	Quality Management Systems – systém managementu kvality
QS	Quality Standard-norma kvality
SBS	Sběrná služba
SC	Subkomise
SJ	Systém kvality
SMBP	Systém managementu bezpečnosti potravin
TC	Technická komise
TND	Tuzemská nákladní doprava
TQM	Total Quality Management–komplexní management kvality
TS	Trhové sviný
TV	Týn nad Vltavou

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek1:Vývojsystém ůzabezpečováníjakostive20.století.....	12
Obrázek2:P ětklí čovýchkrok ůtvorbysystému řízeníjakosti.....	18
Obrázek3:CyklusPDCA.....	23
Obrázek4:Organiza čníschémaspole čnosti.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání koncepce ISO a koncepce TQM.....	54
Tabulka 2: Celkové náklady na pracovníky v roce 2007.....	58
Tabulka 3: Celkové náklady na pracovníky v roce 2008.....	58
Tabulka 4: Celkové náklady na pracovníky v roce 2009.....	59
Tabulka 5: Celkové náklady na hmotné zdroje v období 2007–2009.....	60
Tabulka 6: Úroveň komunikace s dispečery.....	67
Tabulka 7: Znalost a připravenost řidičů.....	67
Tabulka 8: Vystupování řidičů.....	68
Tabulka 9: Vzhled a připravenost řidičů.....	68
Tabulka 10: Vnitřní čistota autobusů.....	69
Tabulka 11: Vnější čistota autobusů.....	69
Tabulka 12: Vizuální stav autobusů.....	70
Tabulka 13: Typy a značky vozidel.....	70
Tabulka 14: Poskytování služeb v oblasti občerstvení v autobusech.....	71
Tabulka 15: Celková komunikace mezi ČSAD a cestovní kancelářmi.....	71
Tabulka 16: Parametry kvality – dodržení představení a bezpečnost provozu.....	72
Tabulka 17: Parametry kvality – vynechaný spoj a reklamace.....	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf1: Vývoj reklamace za období 1999–2009.....	55
Graf2: Hodnocení ceny jízdného v letech 2008 a 2009.....	61
Graf3: Hodnocení vnitřní čistoty autobusů.....	62
Graf4: Hodnocení celkové úrovně autobusů.....	63
Graf5: Hodnocení chování řidičů.....	63
Graf6: Dodržování jízdních řádů.....	64
Graf7: Reklamacek ČSAD JIHOTRANS.....	65
Graf8: Porovnání s jinými dopravci.....	65
Graf9: Informace o ČSAD JIHOTRANS.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

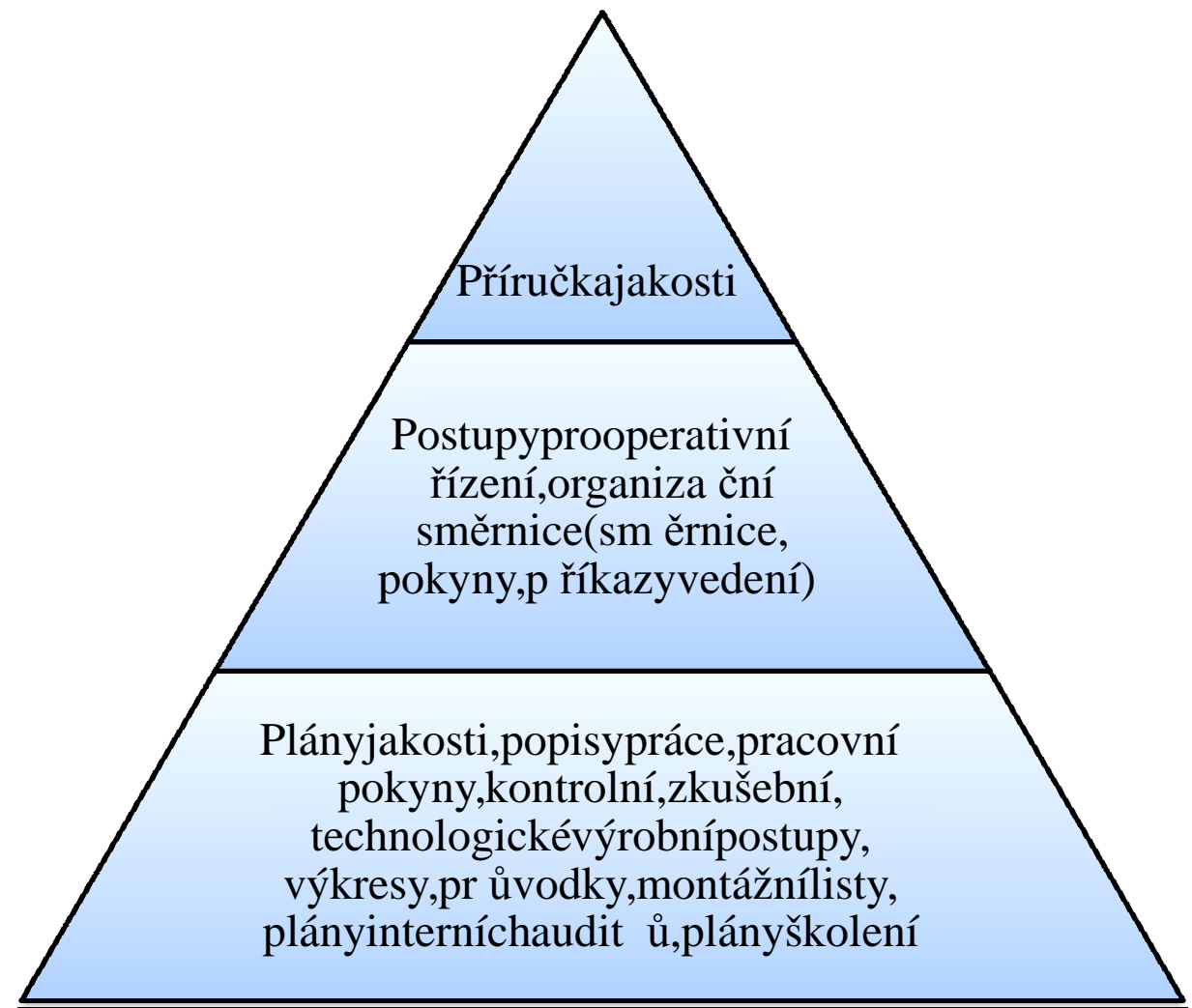
- Příloha 1: Úvahy o podmínkách, nákladech a charakteristikách zákazníků a organizací
- Příloha 2: Dokumentace systému jakosti
- Příloha 3: Model procesů orientovaného systému managementu jakosti
- Příloha 4: Vzájemné vztahy mezi ISO 22000:2005 a ISO 9001:2000
- Příloha 5: Obsah normy ISO 22000
- Příloha 6: Obsah normy ISO 9001
- Příloha 7: Obsah normy 14001
- Příloha 8: Obecný postup certifikace systému managementu
- Příloha 9: Počet udělených certifikátů ČSN EN ISO řady 9000 dle certifikačních orgánů
- Příloha 10 Schéma 1: Úsek generálního ředitele
- Schéma 2: Členění personálního úseku
 - Schéma 3: Členění úseku strategie a ekonomiky
 - Schéma 4: Členění obchodního úseku
 - Schéma 5: Členění technického úseku
 - Schéma 6: Členění divize JIHOSPED
 - Schéma 7: Členění divize tuzemské a mezinárodní nákladní dopravy
 - Schéma 8: Členění divize autobusové dopravy
 - Schéma 9: Členění divize Týn nad Vltavou
 - Schéma 10: Členění divize služeb České Budějovice
 - Schéma 11: Členění divize logistiky
 - Schéma 12: Členění divize Kaplice
 - Schéma 13: Členění divize Vimperk
 - Schéma 14: Členění divize Dubí
- Příloha 11: Obsah příručky integrovaného systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin
- Příloha 12: Vzájemné působení hlavních procesů
- Příloha 13: Vzájemné působení všech procesů
- Příloha 14: Vzájemné působení outsorcovaných procesů a interních procesů
- Příloha 15: Vazba procesů na požadavky normou
- Příloha 16: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 9001 a jejím odpovídající dokumentace
- Příloha 17: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 14001 a jejím odpovídající dokumentace
- Příloha 18: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 22000 a jejím odpovídající dokumentace

Příloha19:Dotazníkhodnoceníspokojenostizákazník ů–pravidelnáp řepravaosob

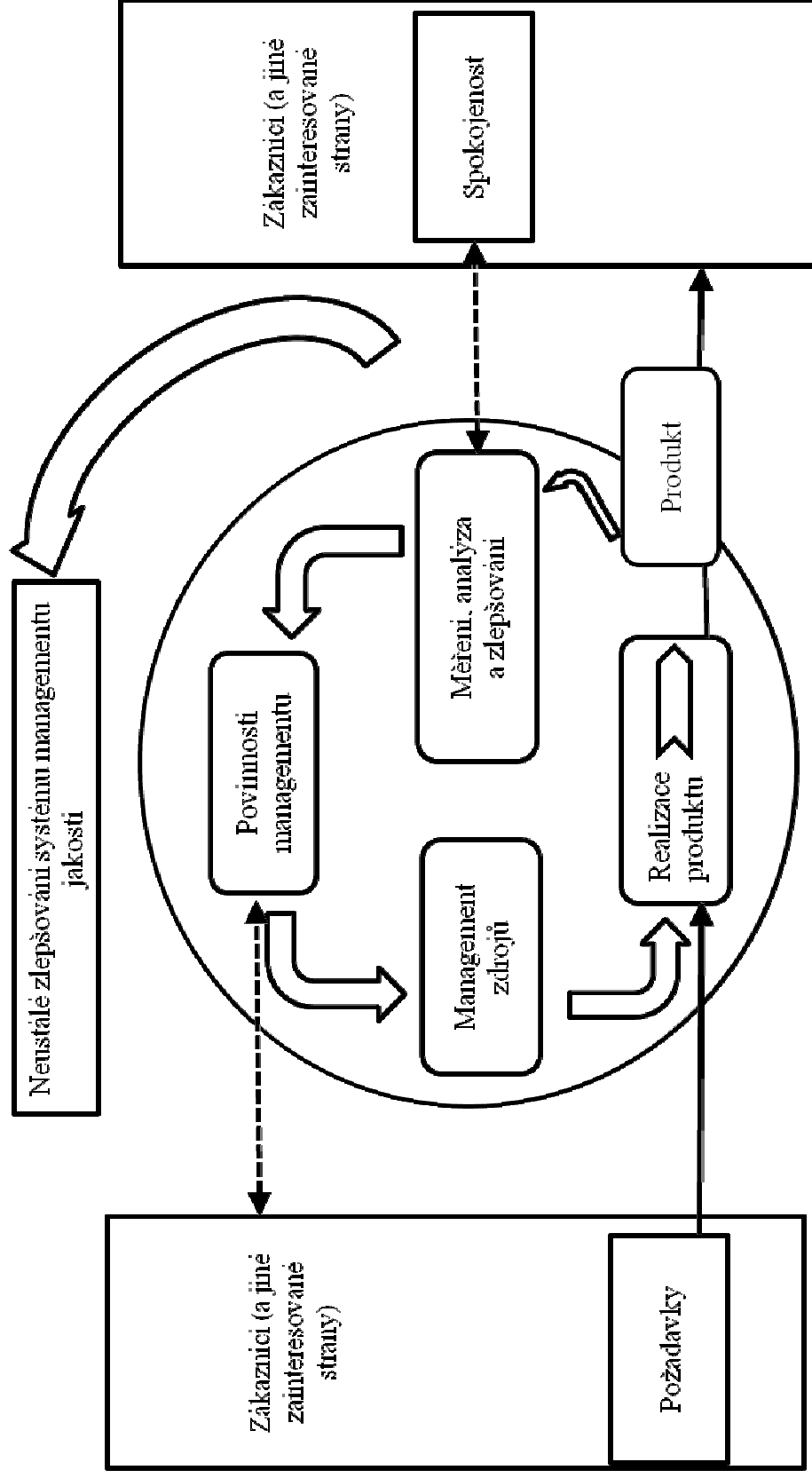
Příloha20:Dotazníkhodnoceníspokojenostizákazník ů–nepravidelnáp řepravaosob

Příloha 1: Úvahy o přínosech, nákladech a rizicích zákazníka a organizace (Mykiska, Chmelík, Matušů, 1998)

Zákazník	Organizace
Přínosy	
<ul style="list-style-type: none"> • snížení nákladů • zlepšení vhodnosti pro zamýšlené použití • zvýšení spokojenosti • nárůst důvěry 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení rentability • zlepšení postavení na trhu
Náklady	
<ul style="list-style-type: none"> • nabezpečnost • pořizovací • provozní • na údržbu a opravy • na likvidaci 	<ul style="list-style-type: none"> • způsobené nedostatky marketingu a návrhování • na přepracování, opravy, opakované zpracování • na ztráty ve výrobě • na záruční opravy
Rizika	
<ul style="list-style-type: none"> • zdraví a bezpečnost osob • nespokojenost výrobkem • dostupnost výrobku • obchodní reklamace • ztráta důvěry 	<ul style="list-style-type: none"> • ztráta dobrého jména • ztráta trhu • reklamace, odpovědnost • plýtvání lidských, materiálních a finančních zdrojů



Příloha3: Modelprocesn ěorientovaněhosystěmuman agementujakosti(ĀSNENISO9000:2001)



Příloha4: *Vzájemné vztahy mezi ISO22000:2005 a ISO9001:2000 (ČSN EN ISO22000)*

ISO22000:2005	Článek	Článek	ISO9001:2000
Úvod			Úvod
		01	Všeobecně
		02	Procesní přístup
		03	Vztah k ISO9004
		04	Kompatibilita s jinými systémy managementu
Předmět normy	1	1	Předmět normy
		1.1.	Všeobecně
		1.2	Aplikace
Citované normativní dokumenty	2	2	Normativní odkazy
Termíny a definice	3	3	Termíny a definice
Systém managementu bezpečnosti potravin	4	4	Systém managementu jakosti
Všeobecné požadavky	4.1	4.1	Všeobecné požadavky
Požadavky na dokumentaci	4.2	4.2	Požadavky na dokumentaci
Všeobecně	4.2.1	4.2.1	Všeobecně
Řízení dokumentů	4.2.2	4.2.3	Řízení dokumentů
Řízení záznamů	4.2.3	4.2.4	Řízení záznamů
Odpovědnost managementu	5	5	Odpovědnost managementu
Osobní angažovanost a aktivita managementu	5.1	5.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu
Politika bezpečnosti potravin	5.2	5.3	Politika jakosti
Plánování systému managementu bezpečnosti potravin	5.3	5.4.2	Plánování systému managementu jakosti
Odpovědnost a pravomoc	5.4	5.5.1	Odpovědnost a pravomoc
Vedoucí tým pro bezpečnost potravin	5.5	5.5.2	Představitel managementu
Komunikace	5.6	5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace
Externí komunikace	5.6.1	7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu
		7.2.3	Komunikace se zákazníkem
Interní komunikace	5.6.2	5.5.3	Interní komunikace
		7.3.7	Řízení změn návrhu a vývoje
Připravenost reakce na nepředvídanou událost	5.7	5.2	Zaměření na zákazníka
		8.5.3	Preventivní opatření
Přezkoumání systému managementu	5.8	5.6	Přezkoumání systému managementu
Všeobecně	5.8.1	5.6.1	Všeobecně
Vstup pro přezkoumání	5.8.2	5.6.2	Vstup pro přezkoumání
Výstup pro přezkoumání	5.8.3	5.6.3	Výstup pro přezkoumání
Management zdrojů	6	6	Management zdrojů
Poskytování zdrojů	6.1	6.1	Poskytování zdrojů

Vzájemné vztahy mezi ISO 22000:2005 a ISO 9001:2000 (pokračování)

ISO 22000:2005	Článek	Článek	ISO 9001:2000
Lidské zdroje	6.2	6.2	Lidské zdroje
Všeobecně	6.2.1	6.2.1	Všeobecně
Odborná způsobilost, v ědomí závažnosti a školení/výcvik	6.2.2	6.2.2	Odborná způsobilost, v ědomí závažnosti a výcvik
Infrastruktura	6.3	6.3	Infrastruktura
Pracovní prostředí	6.4	6.4	Pracovní prostředí
Plánování a realizace bezpečných produktů	7	7	Realizace produktu
Všeobecně	7.1	7.1	Plánování a realizace produktu
Programy nezbytných předpokladů	7.2	6.3	Infrastruktura
	7.2.1	6.4	Pracovní prostředí
	7.2.2	7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb
	7.2.3	8.5.3	Preventivní opatření
		7.5.5	Ochrana produktu
Předběžné kroky umožňující analýzu nebezpečí	7.3	7.3	Návrh a vývoj
Všeobecně	7.3.1		
Tým pro bezpečnost potravin	7.3.2	7.4.2	Informace pro nakupování
Charakteristika produktu	7.3.3	7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu
Zamýšlené použití	7.3.4	7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu
Vývojové diagramy, kroky procesu a ovládací opatření	7.3.5		
Analýza nebezpečí	7.4	7.3.1	Plánování návrhu a vývoje
Všeobecně	7.4.1		
Identifikace nebezpečí a stanovení přijatelných úrovní	7.4.2		
Posouzení nebezpečí	7.4.3		
Výběr posouzení ovládacích opatření	7.4.4		
Vytvoření provozních programů nezbytných předpokladů (PNP)	7.5	7.3.2	Plánování návrhu a vývoje
Vytvoření plánu HACCP	7.6	7.3.3	Výstupy návrhu a vývoje
Plán HACCP	7.6.1	7.5.1	Řízení a poskytování služeb
Identifikace kritických kontrolních bodů	7.6.2		
Stanovení kritických mezí pro kritické kontrolní body	7.6.3		
Systém monitorování kritických kontrolních bodů	7.6.4	8.2.3	Monitorování a měření procesů
Opatření v případě, že výsledky monitorování překročí kritické meze	7.6.5	8.3	Řízení shodného produktu
Aktualizace řadběžných informací a dokumentů specifikujících PNP a plán HACCP	7.7	4.2.3	Řízení dokumentů

Vzájemné vztahy mezi ISO 22000:2005 a ISO 9001:2000 (dokončení)

ISO 22000:2005	Článek	Článek	ISO 9001:2000
Plánování ověřování	7.8	7.3.5	Ověřování návrhu a vývoje
Systém sledovatelnosti	7.9	7.5.3	Identifikace a sledovatelnost
Řízení shody	7.10	8.3	Řízení shodného produktu
Nápravy	7.10.1	8.3	Řízení shodného produktu
Opatření k nápravě	7.10.2	8.5.2	Opatření k nápravě
Manipulace s produkty, které jsou potencionálně nebezpečné	7.10.3	8.3	Řízení shodného produktu
Stažení produktů z trhu	7.10.4	8.3	Řízení shodného produktu
Validace, ověřování a zlepšování systému managementu bezpečnosti potravin	8	8	Měření, analýza a zlepšování
Všeobecně	8.1	8.1	Všeobecně
Validace kombinací ovládacích opatření	8.2	8.4 7.3.6 7.5.2	Analýza údajů Validace návrhu a vývoje Validace procesů výroby a poskytování služeb
Řízení monitorování a měření	8.3	7.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení
Ověřování systému managementu bezpečnosti potravin	8.4	8.2	Monitorování a měření
Interní audity	8.4.1	8.2.2	Interní audity
Vyhodnocení jednotlivých výsledků ověřování	8.4.2	7.3.4 8.2.3	Přezkoumání návrhu a vývoje Monitorování a měření procesů
Analýza výsledků ověřovacích činností	8.4.3	8.4	Analýza údajů
Zlepšování	8.5	8.5	Zlepšování
Neustálé zlepšování	8.5.1	8.5.1	Neustálé zlepšování
Aktualizace systému managementu bezpečnosti potravin	8.5.2	7.3.4	Přezkoumání návrhu a vývoje

Příloha5: Obsah normy ISO 22000 (ČSN EN ISO 22000:2005)

Kapitola	Název
1.	Předmět normy
2.	Citované normativní dokumenty
3	Termíny a definice
4.	Systém managementu bezpečnosti potravin
4.1	Všeobecné požadavky
4.2	Požadavky na dokumentaci
5.	Odpovědnost managementu
5.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu
5.2	Politika bezpečnosti potravin
5.3	Plánování systému managementu bezpečnosti potravin
5.4	Odpovědnost a pravomoc
5.5	Vedoucím u bezpečnosti potravin
5.6	Komunikace
5.7	Připravenost reakce na nepředvídanou událost
5.8	Přezkoumání systému managementu
6.	Management zdrojů
6.1	Poskytování zdrojů
6.2	Lidské zdroje
6.3	Infrastruktura
6.4	Pracovní prostředí
7.	Plánování a realizace bezpečných produktů
7.1	Všeobecně
7.2	Programy nezbytných předpokladů (PNP)
7.3	Předběžné kroky umožňující analýzu bezpečí
7.4	Analýza bezpečí
7.5	Vytvoření provozních programů nezbytných předpokladů (PNP)
7.6	Vytvoření plánu HACCP
7.7	Aktualizace předběžných informací a dokumentů specifikujících PNP a plán HACCP
7.8	Plánování ověřování
7.9	Systém sledovatelnosti
7.10	Řízení shody
8.	Validace, ověřování a zlepšování systému managementu bezpečnosti potravin
8.1	Všeobecně
8.2	Validace kombinací ovládacích opatření
8.3	Řízení monitorování a měření
8.4	Ověřování systému managementu bezpečnosti potravin
8.5	Zlepšování

Příloha6: *ObsahnormyISO9001(ČSNEN9001)*

Kapitola	Název
1.	Předmětnormy
1.1	Všeobecně
1.2	Aplikování
2.	Normativníodkazy
3.	Termínyadefinice
4.	Systémmanage mentujakosti
4.1	Všeobecnépožadavky
4.2	Požadavkynadokumentaci
4.2.1	Všeobecně
4.2.2	Příručka jakosti
4.2.3	Řízení dokument ů
4.2.4	Řízení záznam ů
5.	Odpovědnostvedeníorganizace
5.1	Závazekvedeníorganizace
5.2	Zaměřenínazákazníka
5.3	Politikajakosti
5.4	Plánování
5.4.1	Cílejakosti
5.4.2	Plánovánísystémumagementujakosti
5.5	Odpovědnost,pravomocakomunikace
5.5.1	Odpovědnostapravomoc
5.5.2	Představitelvedeníorganizace
5.5.3	Vnitřníkomunikace
5.6	Přezkoumánívedeníorganizace
5.6.1	Všeobecně
5.6.2	Výstupprop řezkoumání
5.6.3	Výstupzp řezkoumání
6.	Managementzdroj ů
6.1	Zajištěnízdroj ů
6.2	Lidskézdroje
6.2.1	Všeobecně
6.2.2	Způsobilost,pov ědomíavýcvik
6.3	Infrastruktura
6.4	Pracovníprost ředí
7.	Realizace výrobu
7.1	Plánovánírealizace výrobu
7.2	Procesyvtahujícíse k zákazníkovi
7.2.1	Určovánípožadavk ůtýkajícíchse výrobu
7.2.2	Přezkoumánípožadavk ůtýkajícíchse výrobu
7.2.3	Komunikacesezákazníkem
7.3	Návrhavývoj
7.3.1	Plánovánínávrhuavývoje

ObsahnormyISO9001(pokra čování)

Kapitola	Název
7.3.2	Vstupypronávrhavyvoj
7.3.3	Vstupyznávrhuavyvoje
7.3.4	Přezkoumánínávrhuavyvoje
7.3.5	Ověřovánínávrhuavyvoje
7.3.6	Validacenávrhuavyvoje
7.3.7	Řízenízměnnávrhuavyvoje
7.4	Nakupování
7.4.1	Procesnakupování
7.4.2	Informaceonakupování
7.4.3	Ověřovánínakupovanéhovýrobku
7.5	Výrobaaposkytováníslužeb
7.5.1	Řízenívýrobyaposkytováníslužeb
7.5.2	Validaceprocesůprovýrobaaposkytováníslužeb
7.5.3	Identifikaceasledovatelnost
7.5.4	Majetekzákazníka
7.5.5	Zachováníshodyvýrobku
7.6	Řízenímonitorovacíchaměřenícházení
8.	Měření,analýzaazlepšování
8.1	Všeobecně
8.2	Monitorováníaměření
8.2.1	Spokojenostzákazníka
8.2.2	Interníaudit
8.2.3	Monitorováníaměřeníprocesů
8.2.4	Monitorováníaměřenívýrobků
8.3	Řízeníshodnéhovýrobku
8.4	Analýzaúdajů
8.5	Zlepšování
8.5.1	Neustálézlepšování
8.5.2	Opatřeníknápravě
8.5.3	Preventivníopatření

Příloha 7: Obsah normy 14001 (ČSN EN ISO 14001)

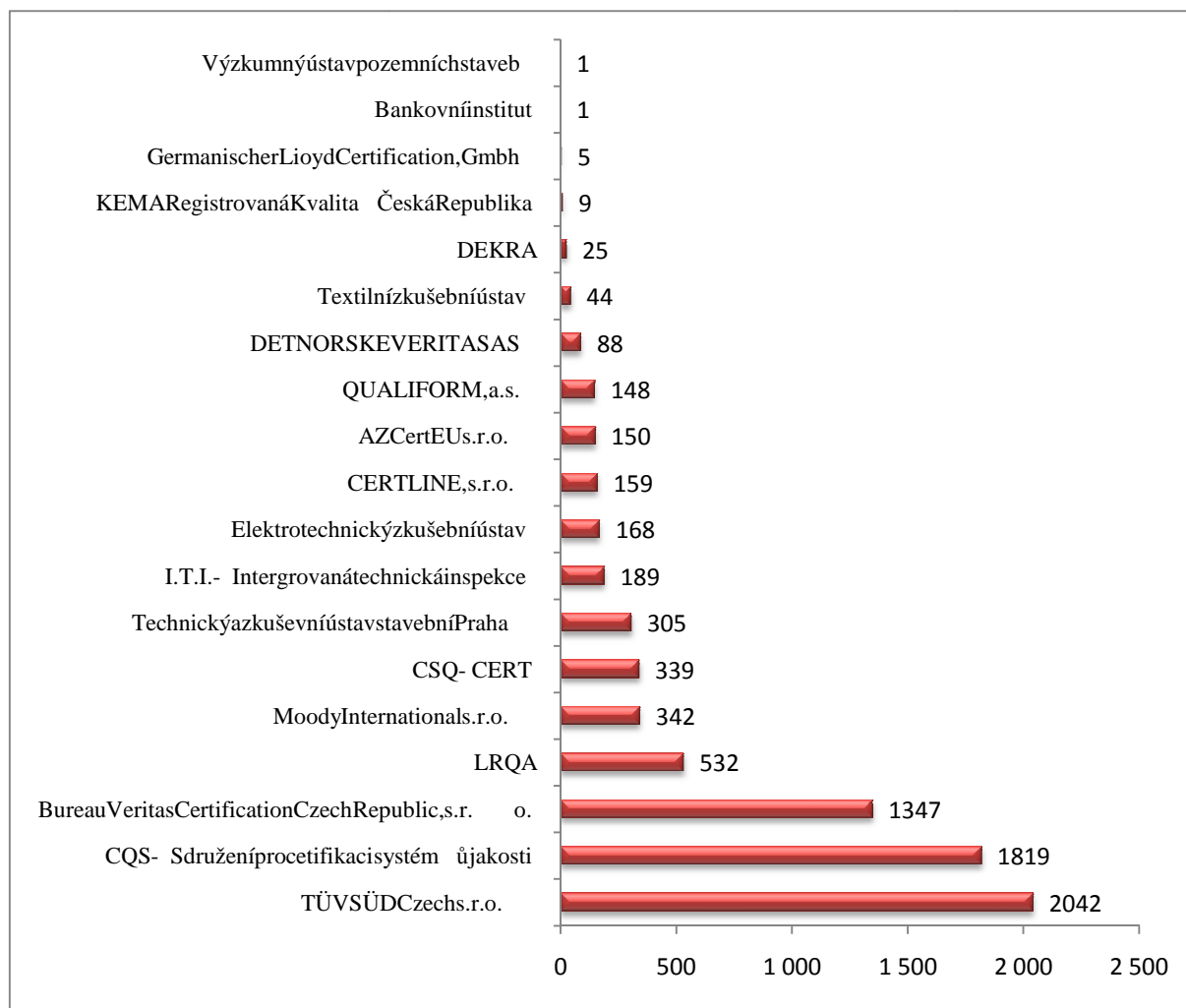
Kapitola	Název
1.	P ředmě tnormy
2.	Normativní odkazy
3.	Termíny a definice
4.	Požadavky na systém environmentálního aspektu
4.1	Všeobecné požadavky
4.2	Environmentální politika
4.3	Plánování
4.3.1	Environmentální aspekty
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky
4.3.3	Cíle, cílové hodnoty a programy
4.4	Zavedení provozu
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc
4.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí
4.4.3	Komunikace
4.4.4	Dokumentace
4.4.5	Řízení dokumentů
4.4.6	Řízení provozu
4.4.7	Havarijní připravenost a reakce
4.5	Kontrola
4.5.1	Monitorování a měření
4.5.2	Hodnocení souladu
4.5.3	Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření
4.5.4	Řízení záznamů
4.5.5	Interní audit
4.6	Přezkoumání vedením
4.6.1	Přezkoumání systému environmentálního managementu
4.6.2	Neustálé zlepšování

Příloha 8: *Obecný postup certifikace systému managementu*

Typ služby, poskytované certifikačním orgánem	Průběh služby	Činnost zákazníka
Informativní pohovor	Aktuální informace o postupu certifikace upříslušného certifikačního orgánu	Výběr certifikačního orgánu podle strategických záležitostí podniku
Úvodní jednání	Krátká exkurze zástupce CO podnikem potok procesů Popis organizace, rozložení jednotlivých míst, příprava prověrky (auditu)	Provedení zástupce CO podnikem Příprava smlouvy Příprava podkladů
Předaudit <i>Pozn. Tentokrát je povinný jen v některých certifikačních schématech např. u certifikace EMS jako tzv. auditu stupně</i>	Přezkoumání: a) dokumentace; b) shody skutečnosti s předepsanými postupy.	Projednání všech nedostatků s příslušnými pracovišti
Přezkoumání opatření knápravě	Odsouhlasení návrhovaných opatření knápravě	Opatření knápravě navrhuje a realizuje v plném rozsahu zákazník
Certifikační audit	Objektivní posouzení úplnosti zdokumentovaného systému Potvrzení nezávislým těmem, že kritéria jsou plněna	Závěrečné projednání zjištění s vrcholovým vedením
Náprava následná prověrka (pokud je zapotřebí)	Přezkoumání nápravných opatření na základě zjištění neshod p řiaudit	V přípravě zjištění neshod provádí zákazník nápravná opatření, o kterých informuje CO
Vydání certifikátu	Doporučení auditního těmu pro certifikační orgán	
Činnost po udělení certifikátu		
Udržování platnosti certifikátu	Pravidelný dohled nad systémem a jeho vylepšováním na základě stanovených cílů	Postupné vylepšování systému
Kontrolní (dozorová prověrka)	Dozorové audity Informace zákazníka o vývoji požadavků na systémy jakosti	Práce na jednotlivých prvcích systému Průběžné doškolení pracovníků s vývojem systému managementu
Obnovení certifikátu	Každé 3 roky nový audit v rozsahu certifikační prověrky	Nové cíle Revize systému na základě vývoje požadavků na normu ISO

Zdroj: ŠEBESTOVÁ, M. a kol. *Certifikace pracovníků a systémů managementu jakosti*.

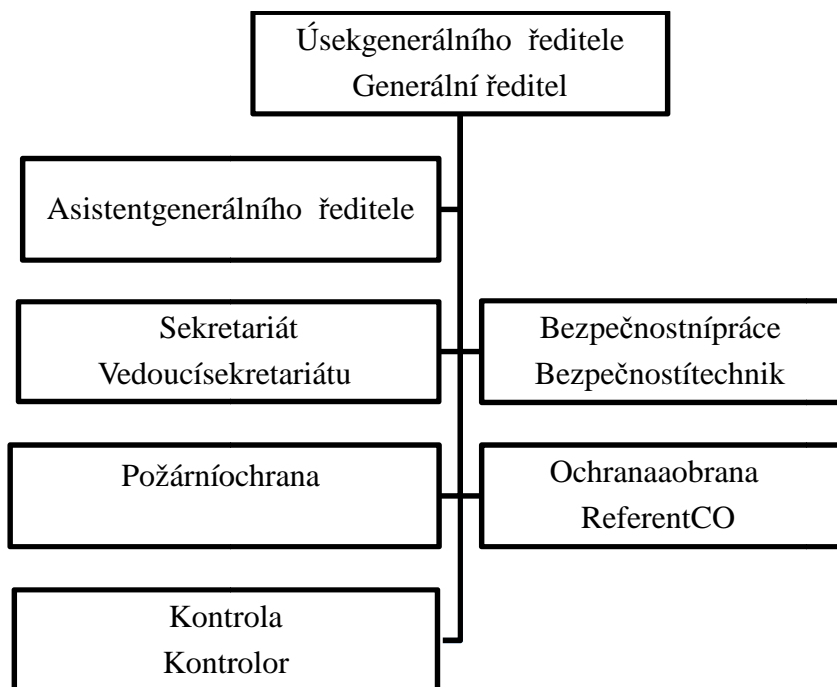
Příloha9: Počet udělených certifikátů ČSN EN ISO řady 9000 dle certifikačních orgánů



Zdroj: <http://www.iso.cz>

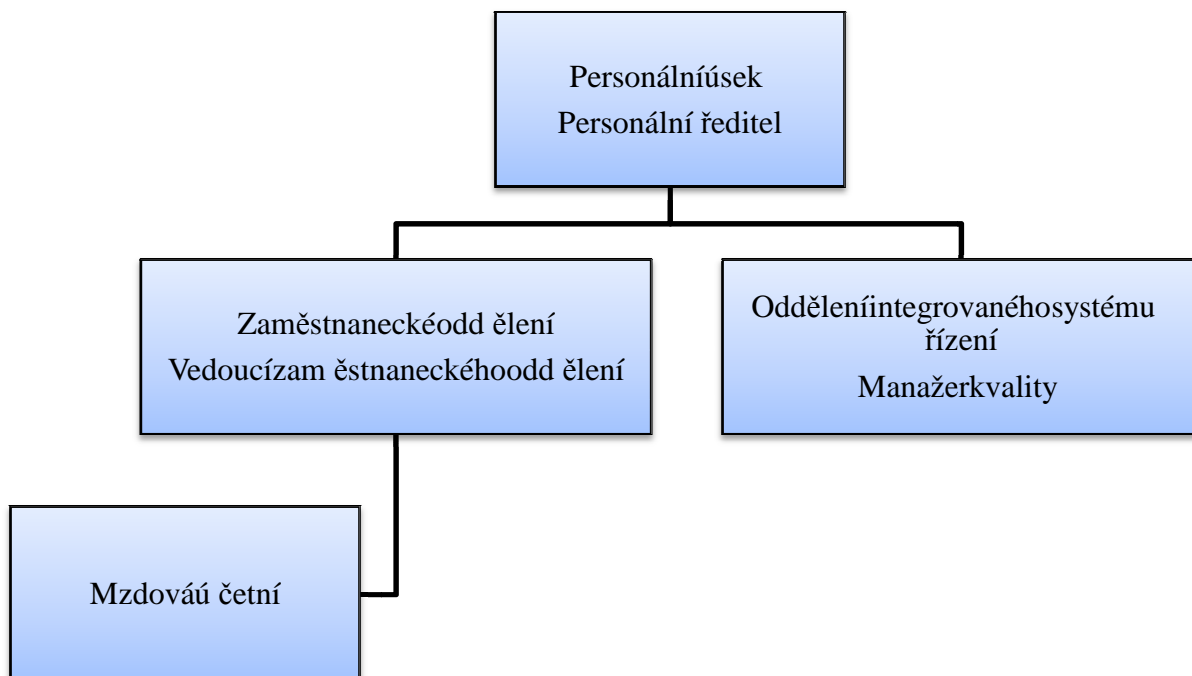
Příloha10:

Schéma1: Úsek generálního ředitele



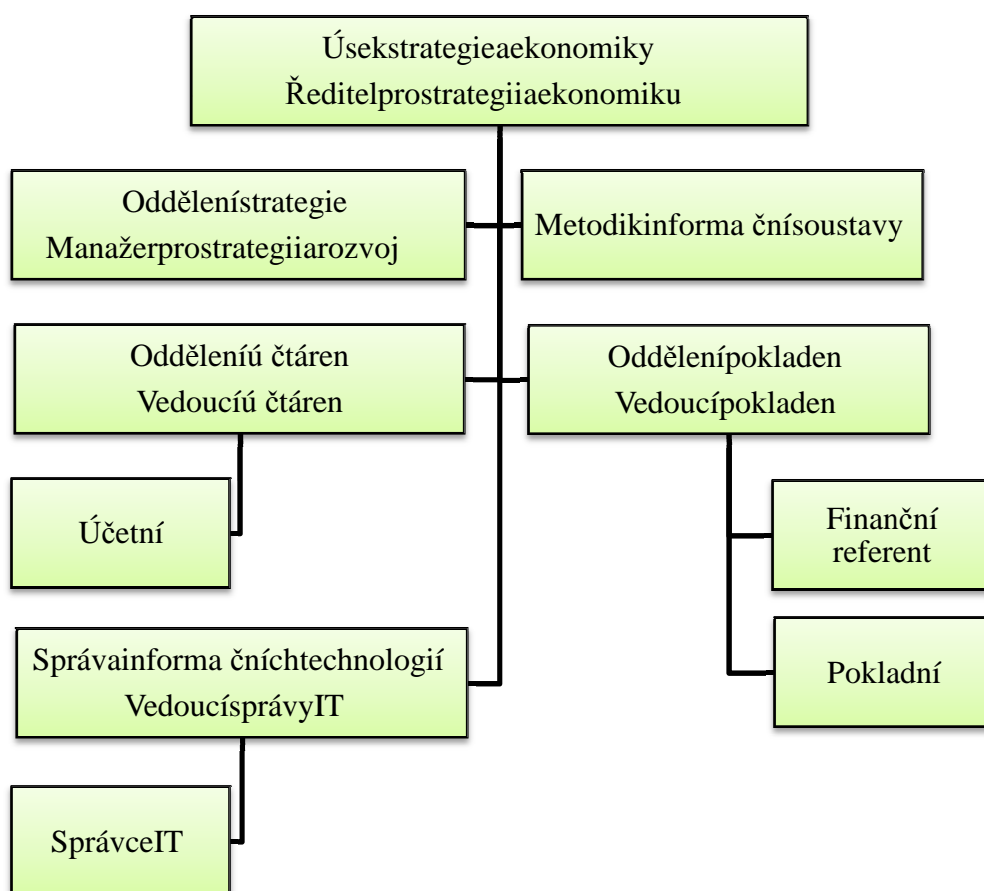
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma2: Členění personálního úseku



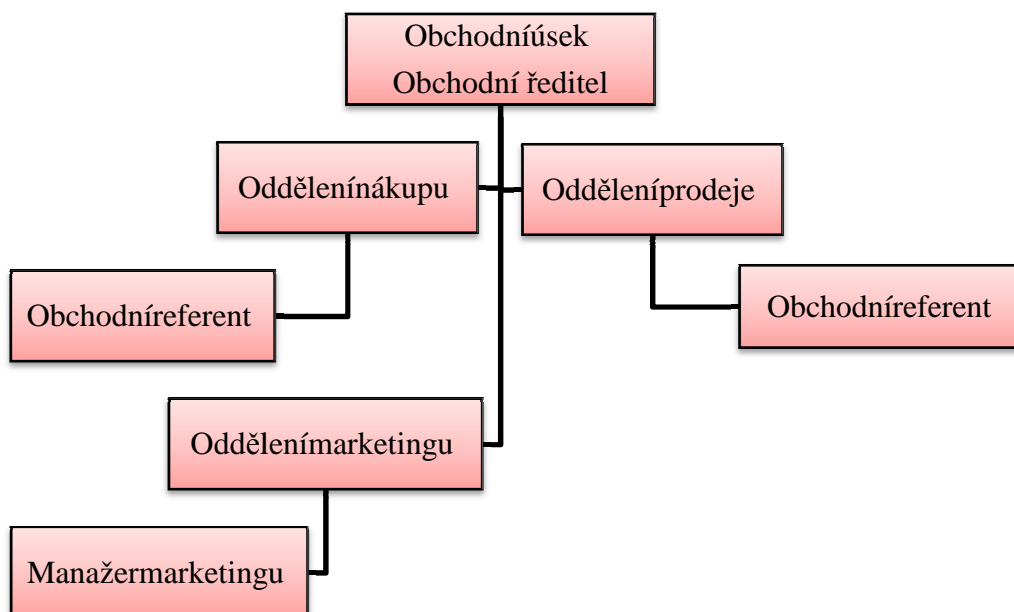
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma3: Členěníúsekustrategieaekonomiky



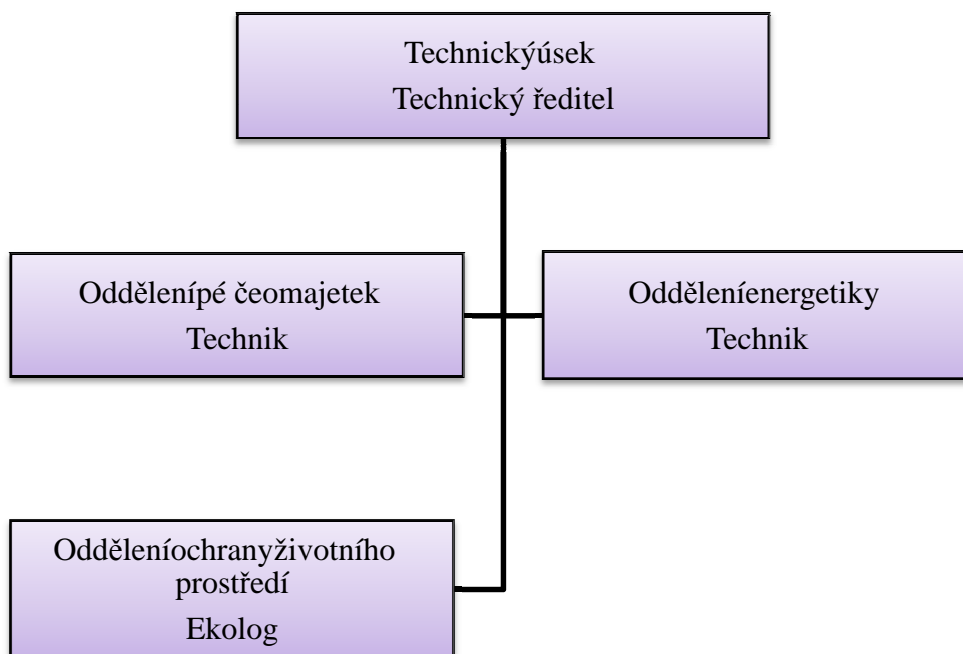
Zdroj:OrganizačnířádspolečnostiČSADJIHOTRANSa.s.

Schéma4: Členěníobchodníhoúseku



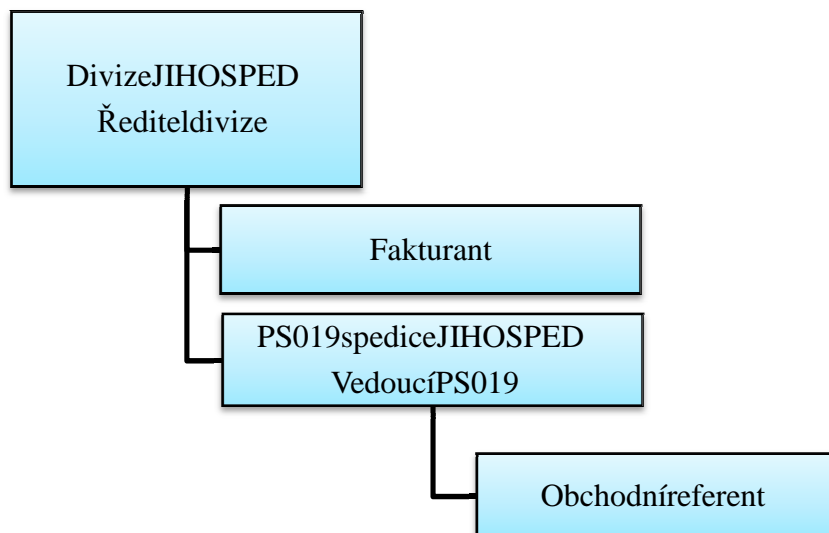
Zdroj:OrganizačnířádspolečnostiČSADJIHOTRANSa.s.

Schéma5: Členění technického úseku



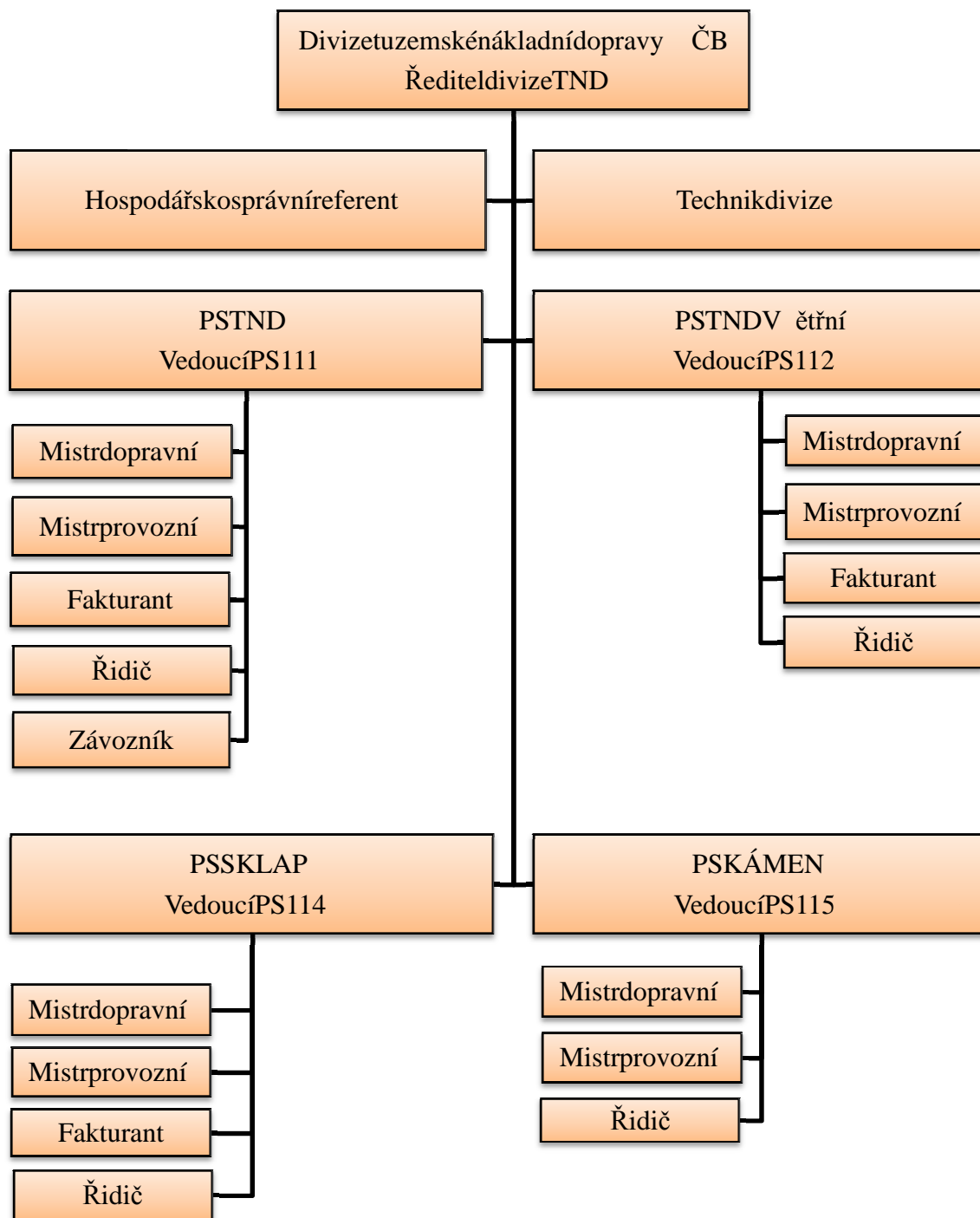
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma6: Členění divize JIHOSPED



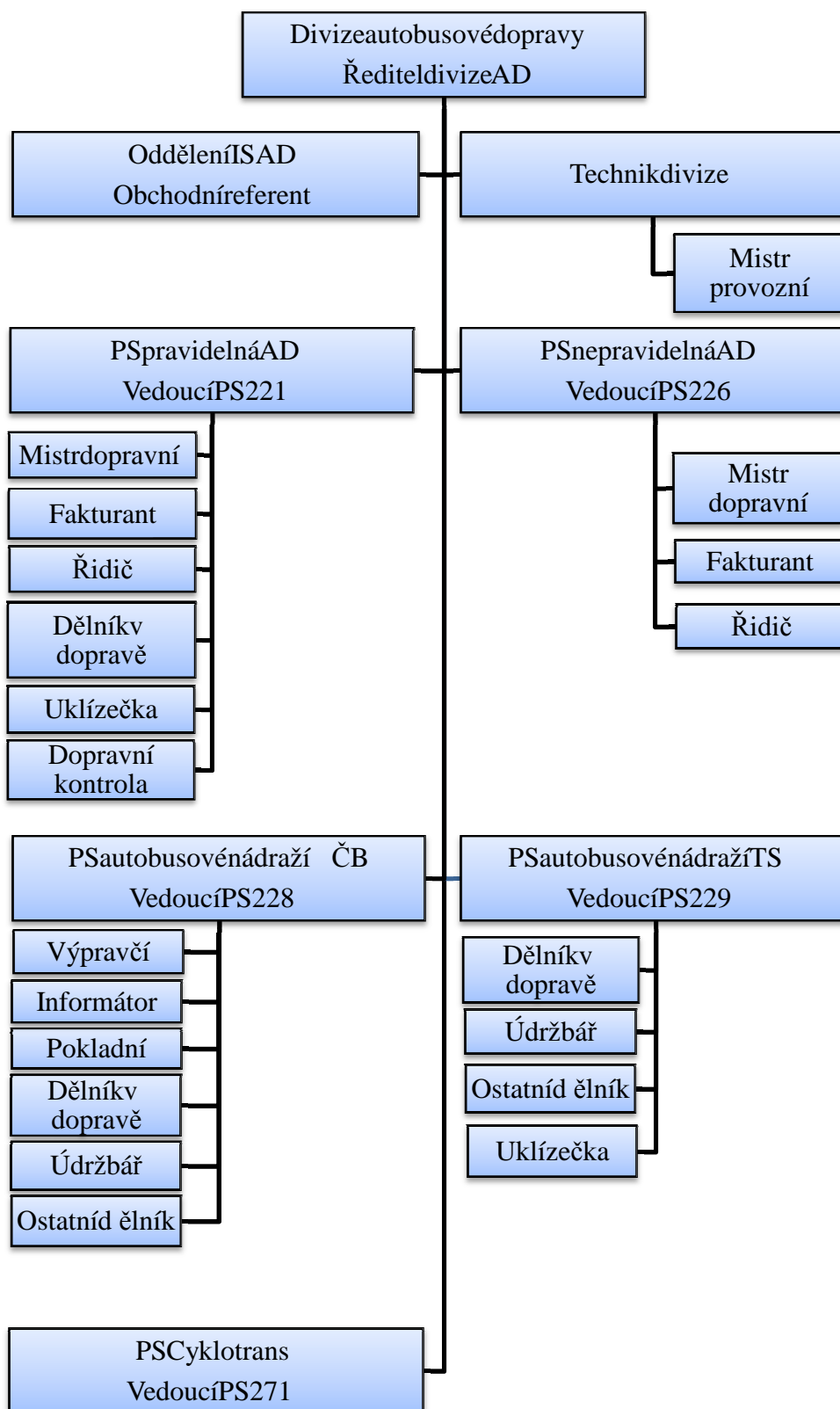
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma7: Členění divize u zemské a mezinárodní nákladní dopravy



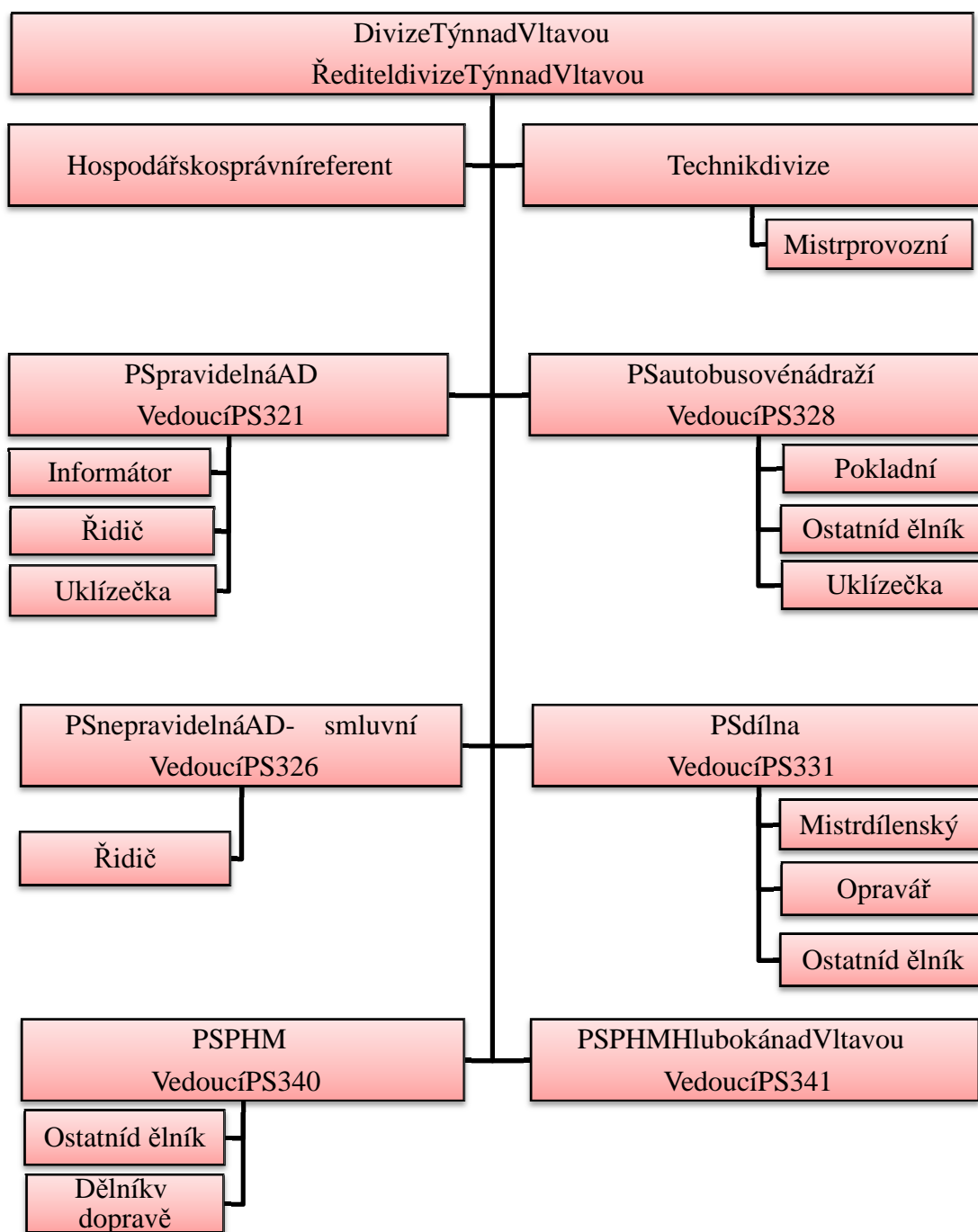
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma8: Členění divize autobusové dopravy



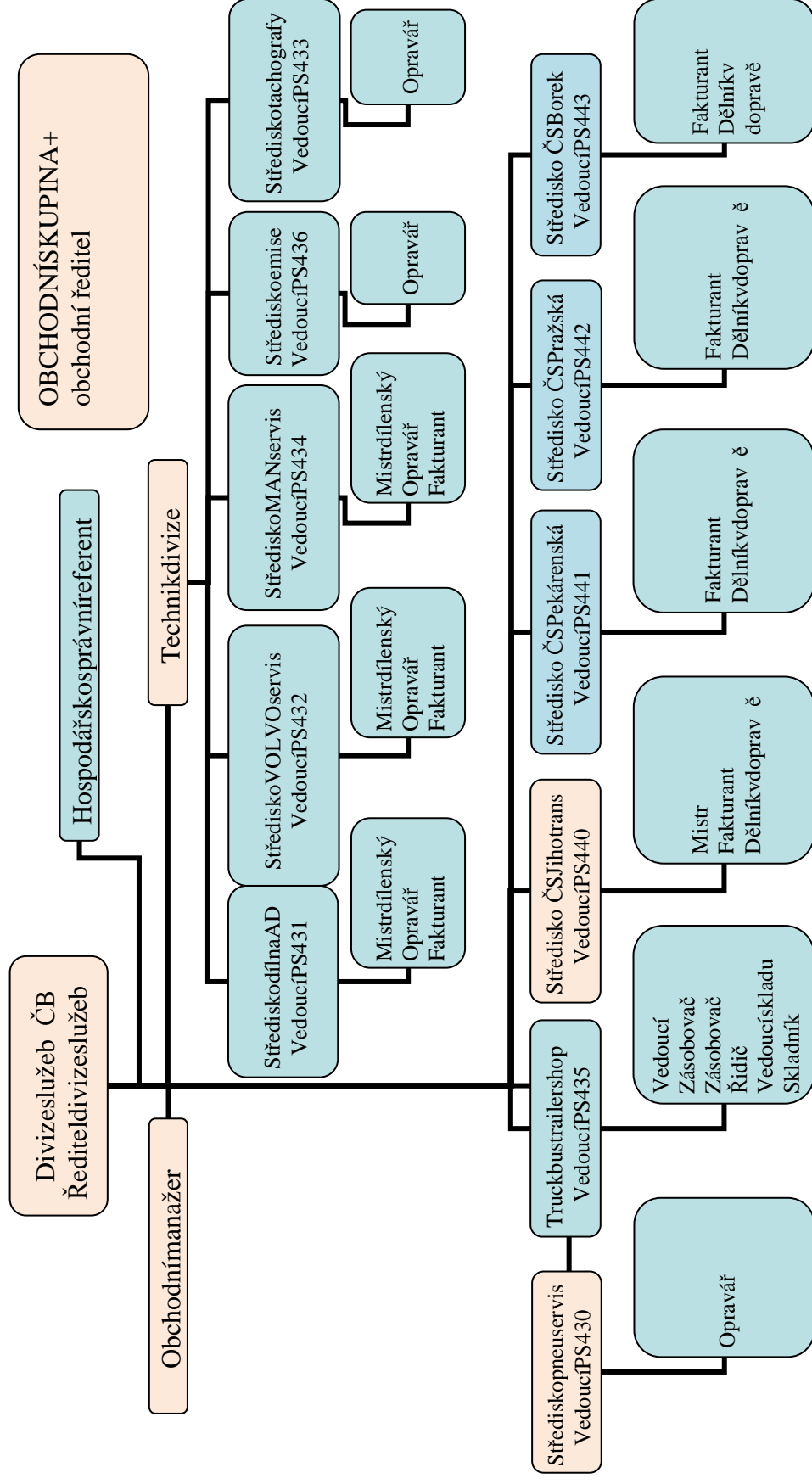
Zdroj: Org anizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma9: Členění divize Týnnad Vltavou



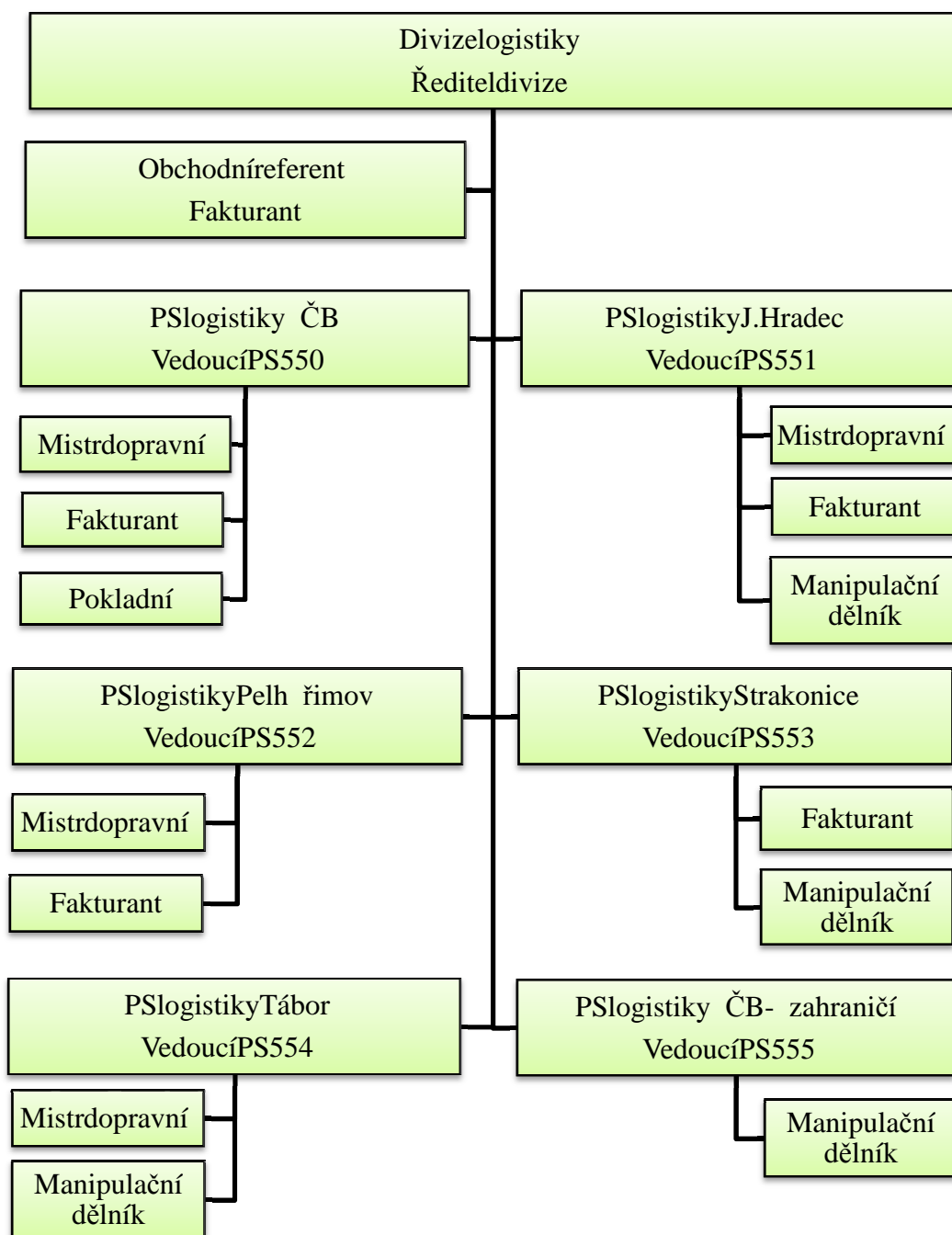
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma10: Členění divíze služeb České Budějovice



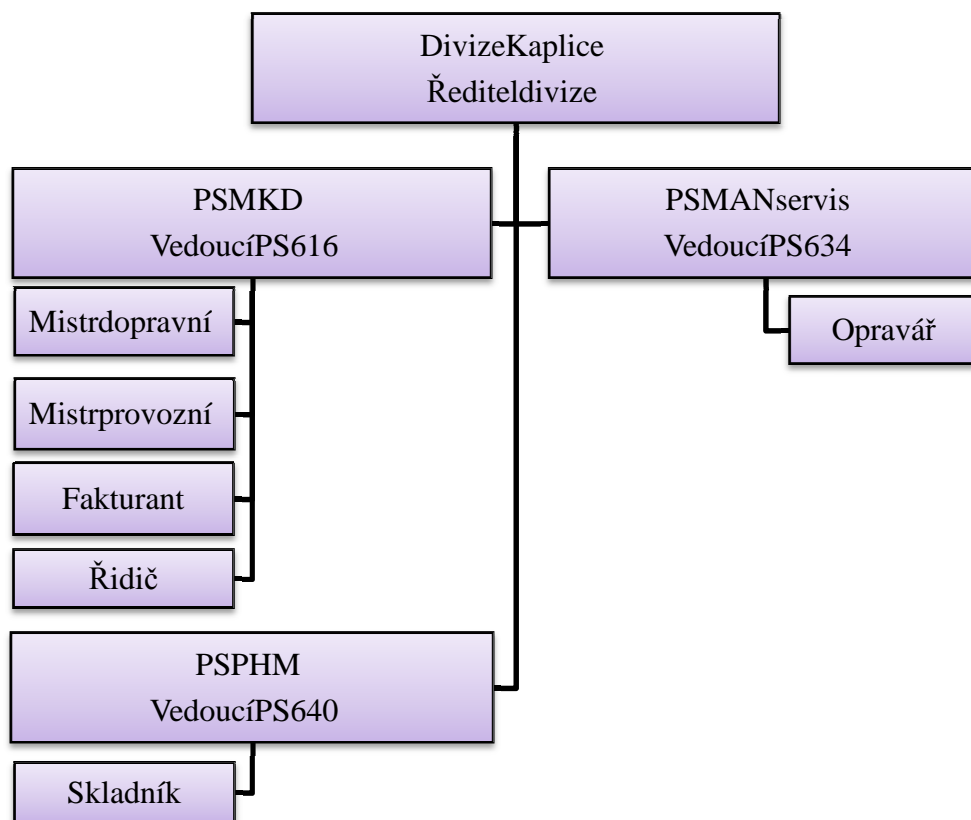
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma11: Členění divize logistiky



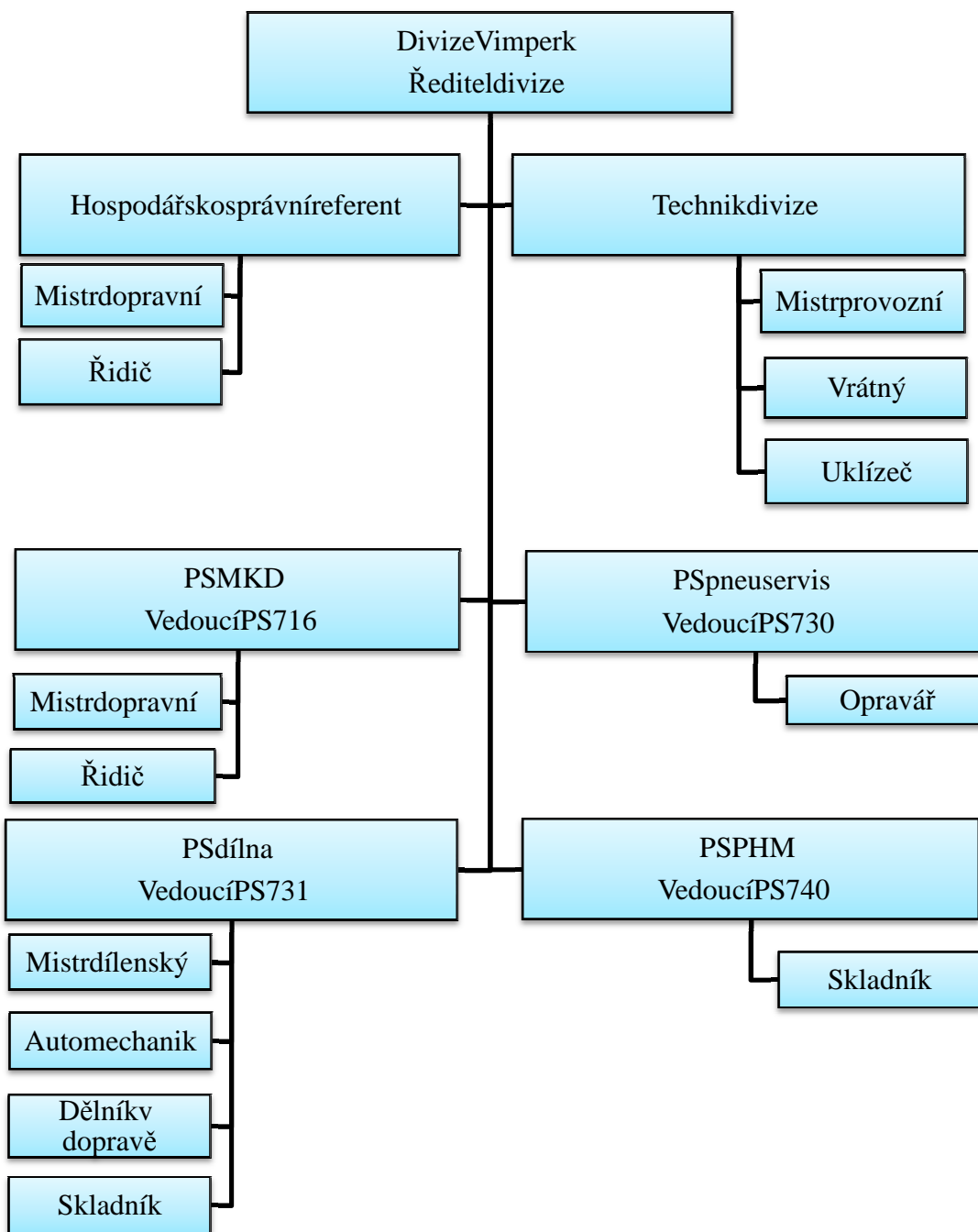
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma12: Členění divize Kaplice



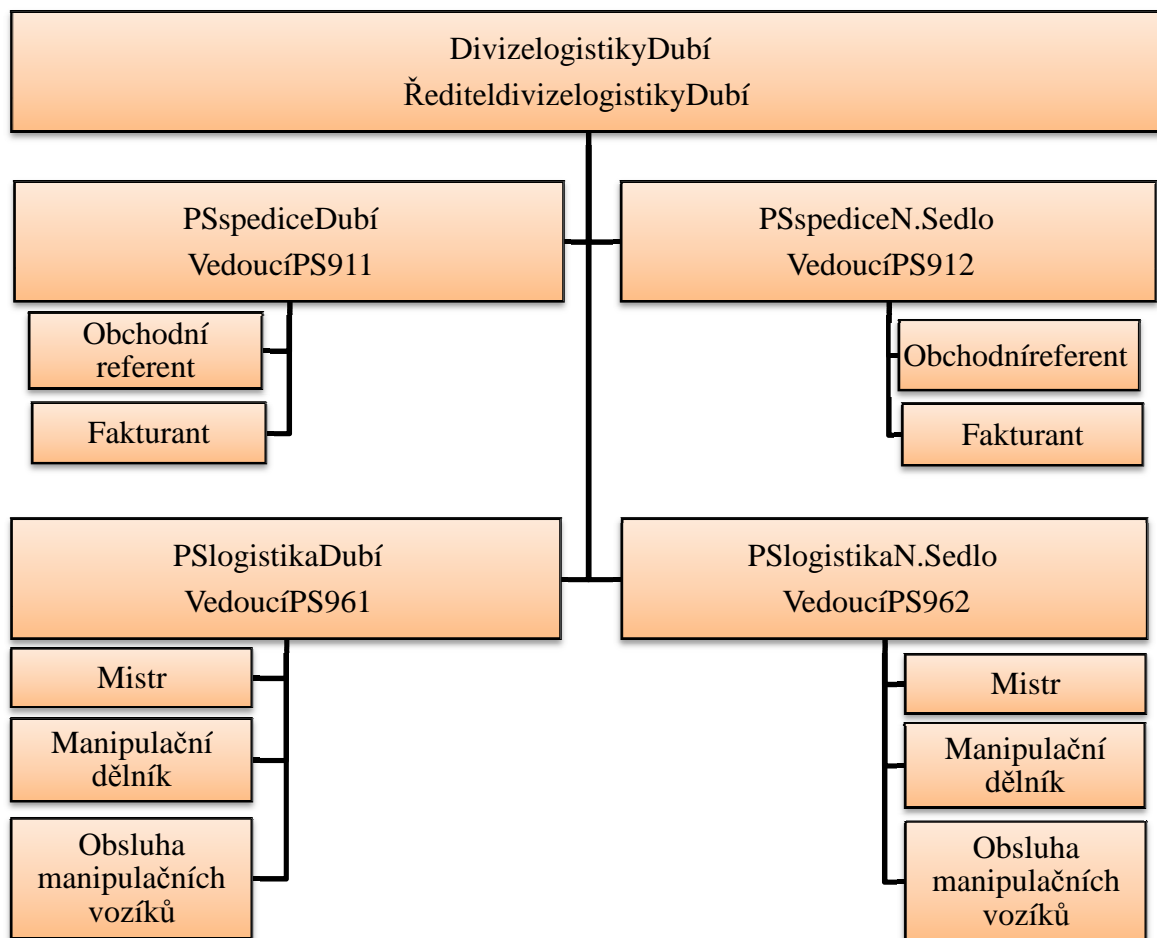
Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma13: Členění divize Vimperk



Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Schéma14: Členění divize Dubí



Zdroj: Organizační řád společnosti ČSAD JIHOTRANSa.s.

Příloha 11: *Obsah říručky integrovaného systému managementu kvality, život ního prost ředi
abezpe čnost potravin*

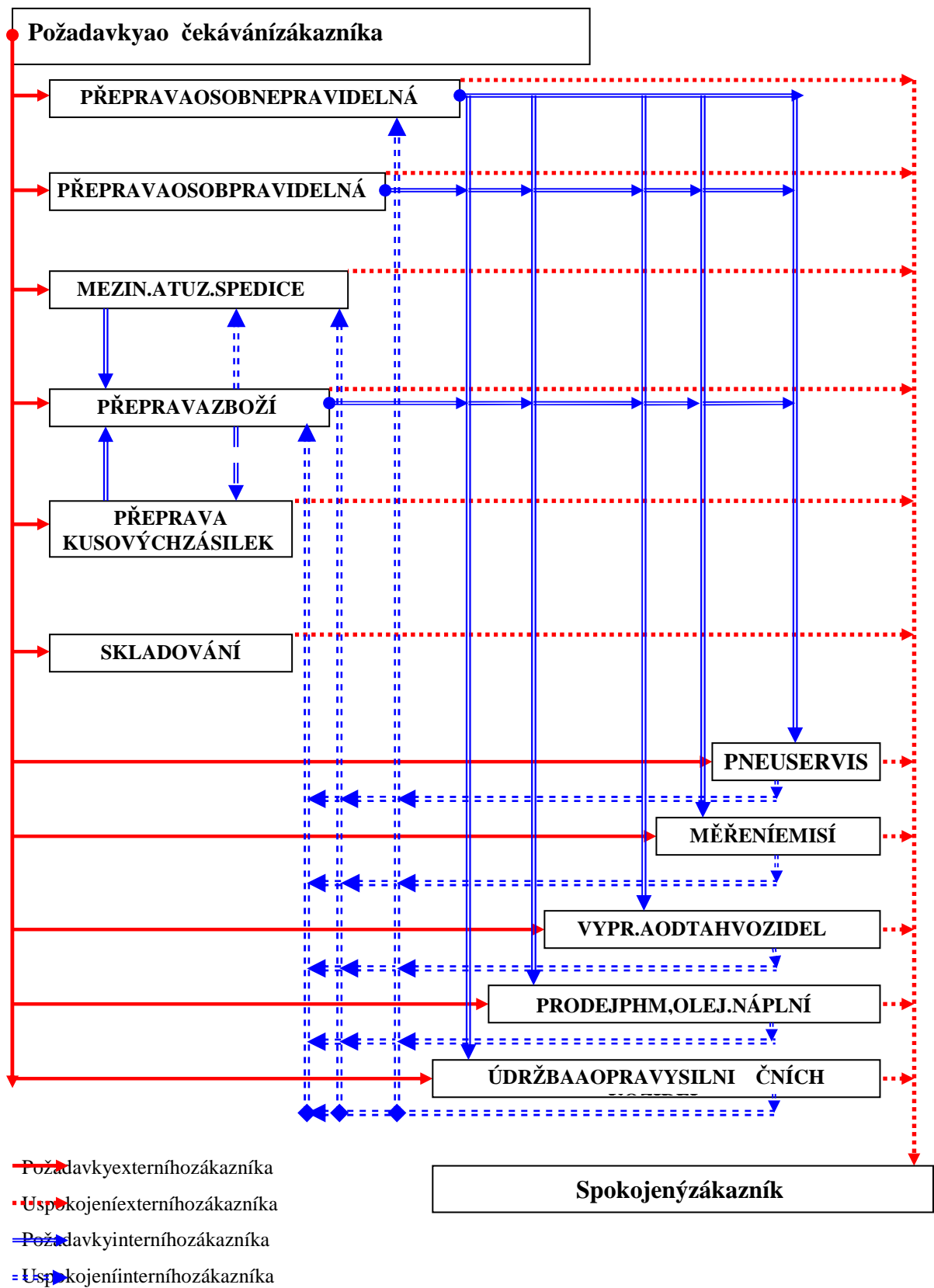
Kapitola	Název
0	Úvod
0.1	Všeobecně
0.2	Procesní přístup
1	Předmět normy
1.1	Všeobecně
1.2	Aplikace
1.3	Vyloučení požadavků normy
1.4	Normativní odkazy
2	Společnost
2.1	Založení společnosti
2.2	Základní údaje identifikace
2.3	Předmět podnikání
2.4	Lokality
2.5	Odpovědnosti
2.6	Související interní dokumenty
3	Definice
3.1	Pojmy
3.2	Zkratky
4	Systém integrovaného managementu
4.1	Všeobecné požadavky
4.2	Požadavky na dokumentaci
5	Odpovědnost managementu
5.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu
5.2	Zaměření na zákazníka
5.3	Politika
5.4	Plánování
5.5	Povinnost, pravomoc a komunikace
5.6	Přezkoumání systému managementu
6	Management zdrojů
6.1	Poskytování zdrojů
6.2	Lidské zdroje
6.3	Infrastruktura
6.4	Pracovní prostředí
7	Realizace produktu
7.1	Plánování realizace produktu, řízení provozu
7.2	Procesy týkající se zákazníka
7.3	Návrh a vývoj (kapitola nenaplněna)
7.4	Nakupování
7.5	Výroba a poskytování služeb
7.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Obsah příručky integrovaného systému managementu kvality, životní a potravinové bezpečnosti (pokračování)

Kapitola	Název
8	Měření, analýza a zlepšování
8.1	Všeobecně
8.2	Monitorování a měření
8.3	Řízení neshodného produktu, neshoda, havarijní připravenost
8.4	Analýza údajů
8.5	Zlepšování
9	Seznam souvisejících dokumentů
9.1	Externí
10	Přílohy

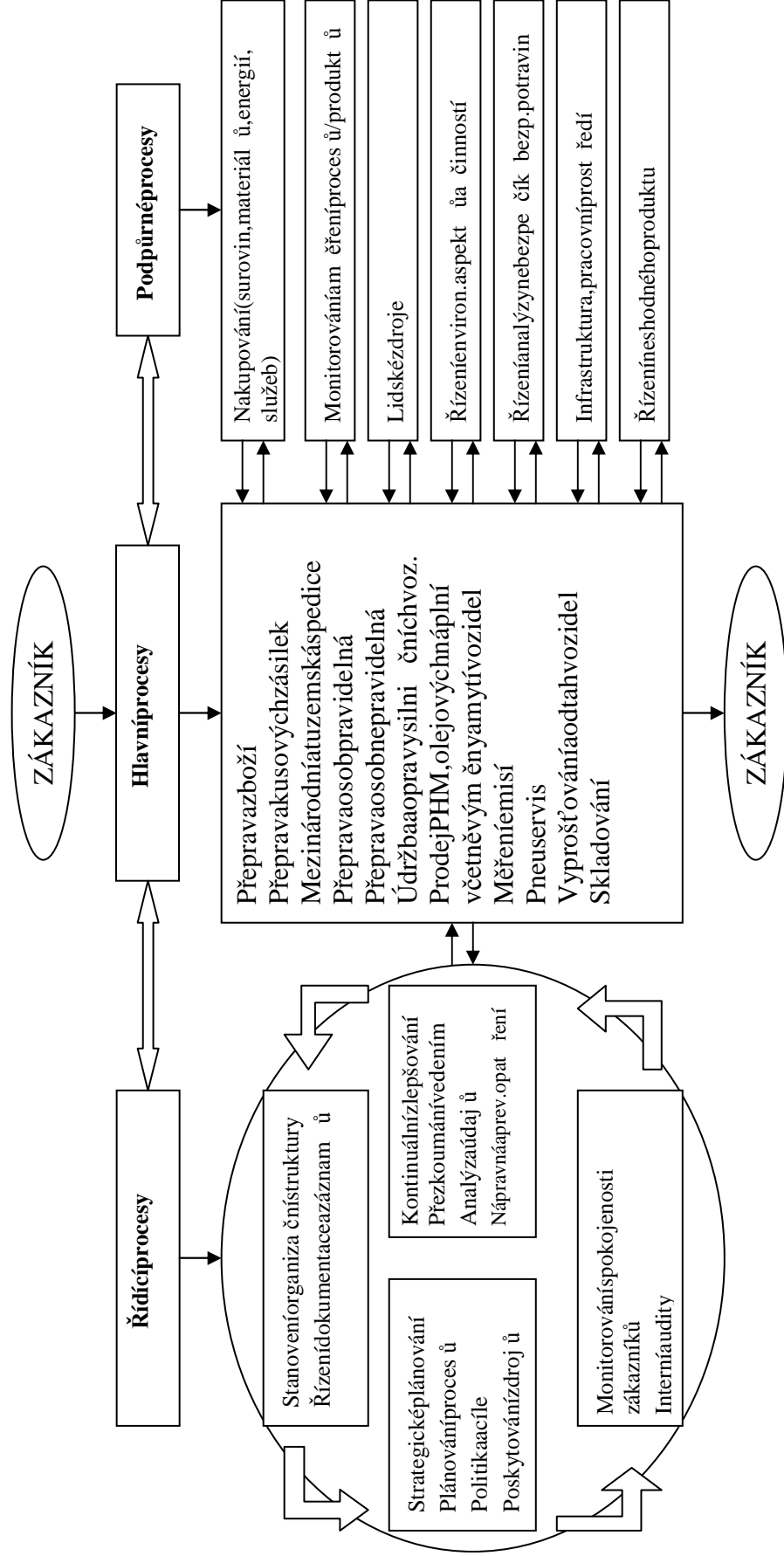
Zdroj: Příručka integrovaného systému managementu kvality, životní a potravinové bezpečnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 12: Vzájemné působení hlavních procesů



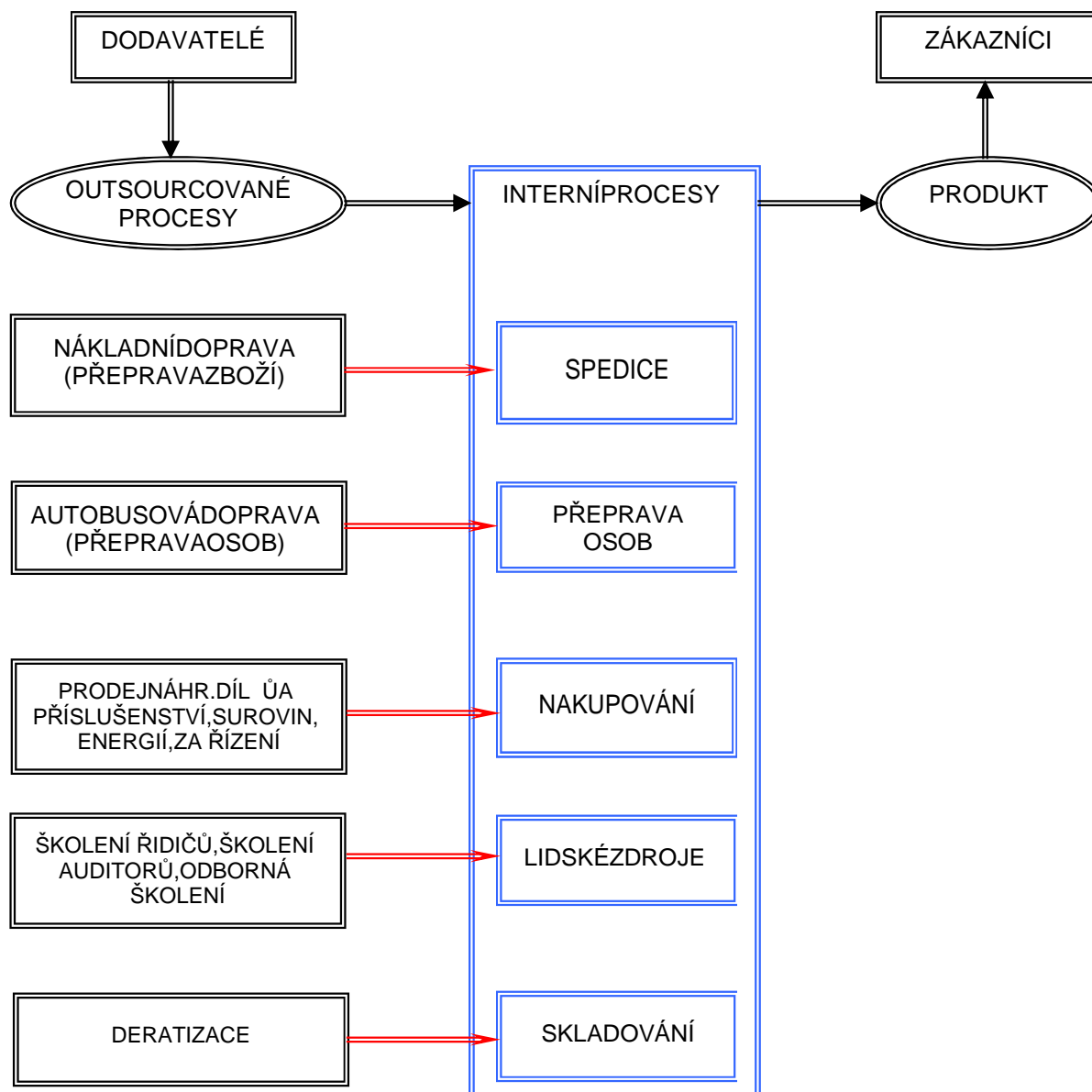
Zdroj: PIS společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 13: Vzájemné působení všech procesů



Zdroj: PISspolečnost ČSADJIHOTRANSa.s.

Příloha 14: Vzájemné uspořádání outsourcingových procesů a interních procesů



Zdroj: PIS společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 15: Vazba procesů na požadavky normy

Procesy společnosti	Vliv						
	Obecně	QMS	Článek ISO 9001	EMS	Článek ISO 14001	SMBP	Článek ISO 22000
Hlavní procesy							
Převazba		X	4.1	X	4.1	X	4.1
Převakusových zásilek		X	4.2.4	X	4.3.1-2		4.2.3
Mezinárodní a tuzemská expedice		X	5.2, 5.3	X	4.4.2	X	5.2
Převava osob - pravidelná		X	5.3	X	4.4.3		5.6.1-2
Převava osob - nepravidelná		X	6.2.2	X	4.4.6		6.2.2
Údržba a opravy vozidel		X	6.3	X	4.4.7		6.3
Prodej PHM, olejových náplní včetně výměny a mytí vozidel		X	7.2, 7.2.1	X	4.5.3, 4.5.1		7.2, 7.3.4
Měření emisí		X	7.2.2	X			7.6.1
Pneuservis		X	7.2.3	X			7.6.2
Vyprošťování a odtah vozidel		X	7.5.1	X			7.9
Skladování		X	7.5.3-5, 8.2	X		X	8.4
Řídící procesy							
Stanovení organizační struktury, stanovení odpovědností a pravomocí	X	X	4.1.5.1, 5.5	X	4.2.4.4.1, 4.4.3	X	4.1.5.1, 5.4, 5.5, 7.3.2
Řízení dokumentace a záznamů	X	X	4.2, 4.2.1-4	X	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3	X	4.2, 4.2.1-3, 7.7
Strategické plánování	X	X	5.4, 5.4.1-2, 6.1-6.4, 7.1, 7.4	X	4.3.2.4.3.4, 4.4.6	X	5.3, 8.5.2
Plánování procesů	X	X	5.4.2, 7.1, 8.1	X	4.3.2.4.3.4, 4.4.6	X	5.3, 7.1, 7.3.5, 7.6.3, 7.8
Politika a cíle	X	X	5.3, 5.4	X	4.2.4.3.3	X	5.2
Poskytování zdrojů	X	X	6.1	X	4.4.1	X	6.1
Monitorování spokojenosti zákazníků		X	8.2.1	X	4.5.1	-	-
Interní audity	X	X	8.2.2	X	4.5.4	X	8.4.1
Analýza údajů	X	X	8.4	X	4.5.1	X	8.2, 8.4.3
Přezkoumání vedením	X	X	5.6.1-3, 8.5.2	X	4.6, 4.5.2	X	5.8.1-3, 7.10.2
Kontinuální zlepšování	X	X	8.4, 8.5.1	X	4.5.1, 4.3.4	X	8.2, 8.4.3, 8.5.1
Nápravná a preventivní opatření	X	X	8.5.2-3	X	4.5.3	X	7.10.2, 5.7, 7.2, 7.6.5

Vazba procesů na požadavky normou (pokračování)

Procesy společnosti	Vliv						
	Obecně	QMS	Článek ISO 9001	EMS	Článek ISO 14001	SMBP	Článek ISO 22000
Podpůrné procesy							
Nakupování (surovin, materiálů, energie, služeb)		X	6.3, 7.4.1-3	X	4.4.6	X	7.3.3
Monitorování a řešení procesů / produktů		X	8.2.3-4, 7.5.2, 7.6	X	4.5.1	X	7.6.4, 8.4.2, 8.3
Lidské zdroje		X	6.2.1-2	X	4.4.2	X	6.2.1-2
Řízení environmentálních aspektů činnosti				X	4.3.1	-	-
Řízení analýzy nebezpečí a bezpečnosti potravin	-	-	-	-	-	X	7.4, 7.5, 7.6
Infrastruktura, pracovní prostředí	X	X	6.3, 6.4	X	4.4.1	X	6.3, 6.4, 7.2
Řízení nevhodného produktu	X	X	8.3, 8.5.2, 8.5.3	X	4.5.2	X	7.6.5, 7.10.1-4

Zdroj: PIS společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 16: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 9001 a jejím odpovídající dokumentace

Prvek normy ČSN EN ISO 9001		Dokumentace
4.1	Všeobecné požadavky	Jmenování představitelů vedení pro jakost
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v ND
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v AD
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v opravárenství a doplňkových služeb
		Řízení procesů skladování
		Řízení přepravy kusových zásilek
4.2	Požadavky na dokumentaci	Řízení dokumentů a údajů
		Spisový systém a řízení plánů
		Využívání výpočetní techniky v podniku
5.1	Odpovědnost managementu	Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení a řízení SJaEMS
		Vyhlášení politiky a cílů jakosti a SJaEMS a příslušný rok
		Jmenování představitelů vedení pro jakost
5.2	Zaměření na zákazníka	Řízení dokumentů a údajů
		Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení a řízení SJaEMS
		Marketing
5.3	Politika jakosti	Vyhlášení politiky a cílů jakosti a SJaEMS a příslušný rok
		Výcvik zaměstnanců
5.4	Plánování	Vyhlášení politiky a cílů jakosti a SJaEMS a příslušný rok
		Strategický plán a příslušný rok
5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	Organizační řád
		Jmenování představitelů vedení pro jakost
		Jmenování rady jakosti
		Jednací řád rady jakosti
5.6	Přezkoumání systému managementu	Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení a řízení SJaEMS
		Jednací řád rady jakosti
6.1	Poskytování zdrojů	Vyhlášení politiky a cílů jakosti a SJaEMS a příslušný rok
		Strategický plán a příslušný rok
6.2	Lidské zdroje	Výcvik zaměstnanců
6.3	Infrastruktura	Registruje školení
		Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení a řízení SJaEMS
		Marketing
		Strategický plán a příslušný rok
		Nakupování
		Využívání výpočetní techniky v podniku
		Investiční majetek, jeho evidence a oceňování

Přehled prvků normy ČSN EN ISO 9001 a jejích odpovídajících dokumentací (pokračování)

Prvek normy ČSN EN ISO 9001		Dokumentace
6.4	Pracovní prostředí	Provozně bezpečnostní řád pro ČSAD JIHOTRANS
		Poskytování OOPP a MČDP a spojů
		Poskytování stejnkrojů
		Provozně bezpečnostní řád pro provoz motorových vozíků
		Provádění periodické kontroly stavu BOZP
		Provozně bezpečnostní řád pro sklad SBS ČB mezinárodní
		Provozně bezpečnostní řád pro sklad SBS ČB vnitro
		Provozně bezpečnostní řád pro sklad SBS Strakonice
		Provozně bezpečnostní řád pro sklad SBS J. Hradec
		Provozně bezpečnostní řád pro sklad SB Tábor
		Provozně bezpečnostní řád pro zajištění bezpečnosti práce při provozu zdvihacích zařízení tlakových nádob
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v ND
7.1	Plánování realizace produktu	Příprava, řízení a kontrola zakázek v AD
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v opravárenství a doplňkových služeb
		Řízení procesu skladování
		Řízení reparačních zásilek
		Plány jakosti
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v ND
7.2	Procesy týkající se zákazníka	Příprava, řízení a kontrola zakázek v AD
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v opravárenství a doplňkových služeb
		Řízení dokumentů a údajů
		Řízení shod, nápravná a preventivní opatření
		Řízení procesu skladování
		Řízení reparačních zásilek
		Registrační požadavky
7.4	Nakupování	Nakupování
		Přijímání a evidování PHMu čerpací stanice
7.5	Výroba a poskytování služeb	Příprava, řízení a kontrola zakázek v ND
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v AD
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v opravárenství a doplňkových služeb
		Řízení reparačních zásilek
		Řízení procesu skladování
		Nakupování
		Monitorování měření
		Metrologický řád
		Plánování údržby motorových a říjových vozidel
		Provádění denního osvětlení a kontroly vozidel

Přehled prvků normy ČSN EN ISO 9001 a jim odpovídající dokumentace (dokumentace)

Prvek normy ČSN EN ISO 9001		Dokumentace
7.6	Řízení monitorovacích a měřicích zařízení	Monitorování a řešení
8.2	Monitorování a řešení	Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení výroby Interní audit OMS a EMS Řízení shod, nápravná a preventivní opatření
8.3	Řízení shodného produktu	Nápravná a preventivní opatření Marketing
8.4	Analýza údajů	Zavádění statistických metod, statistické kontrolní metody Komunikace v ČSAD JIHOTRANS při řízení výroby Interní audit OMS a EMS
8.5	Zlepšování	Řízení shod, nápravná a preventivní opatření Nápravná a preventivní opatření

Zdroj: PIS společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 17: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 14001 a jejích odpovídajících dokumentací

Prvek normy ČSN EN ISO 14001		Dokumentace
4	Požadavky na EMS (nadpis)	
4.1	Všeobecné požadavky	Příručka integrovaného systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin
4.2	Environmentální politika	Vyhlášení politiky a cílů a jakosti EMS Jmenování představitelů vedení pro EMS
4.3	Plánování (nadpis)	
4.3.1	Environmentální aspekty	Identifikace environmentálních aspektů Komunikace ČSAD JIHO TRASN Sp. řízení a řízení SJaEMS
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	Registrace právních požadavků Komunikace ČSAD JIHO TRASN Sp. řízení a řízení SJaEMS Řízení dokumentů a údajů
4.3.3	Cíle a plánované hodnoty a programy	Vyhlášení politiky a cílů a jakosti EMS Snapříslnýrok
4.4	Zavedení provozu (nadpis)	
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost, pravomoc	Organizační řád Jmenování představitelů vedení pro EMS Popisy pracovních funkcí
4.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	Výcvik zaměstnanců Registrace nového školení
4.4.3	Komunikace	Komunikace ČSAD JIHO TRASN Sp. řízení a řízení SJaEMS
4.4.4	Dokumentace	Řízení dokumentů a údajů Spisová karta a organizační řád a plán Využívání výpočetní techniky v podniku
4.4.5	Řízení dokumentů	Využívání výpočetní techniky v podniku
4.4.6	Řízení provozu	Nakládání s odpady Nakládání s chemickými látkami a přípravky Ochrana ovzduší Vodní hospodářství, ochrana vod Plán opatření pro případ havarijního zhoršení jakosti vod Provozní havarijní řád výdejní čerpací stanice a skladu oleje u ČB Provozní havarijní řád výdejní čerpací stanice a skladu oleje u TV Provozní řád provozu a činnosti čerpací stanice u ČB Provozní řád lakovny Provozní bezpečnostní řád pro mycí linku vozidel divize Vimperk Provozní bezpečnostní řád pro mycí linku vozidel divize služeb ČB Provozní bezpečnostní řád pro zajištění bezpečnosti práce při provozu zdvihacích zařízení a tlakových nádob Provozní řád pro čerpací stanici PHM divize Kaplice

Přehled prvků normy ČSN EN ISO 14001 a jim odpovídající dokumentace (pokračování)

Prvek normy ČSN EN ISO 14001		Dokumentace
4.4.7	Havarijní připravenost reakce	Havarijní připravenost
		Plán opatření pro případy havarijních zhoršení jakosti vod
		Provozně havarijní řád Výdejní čerpací staniceaskladu olejí ČB
		Provozně havarijní řád Výdejní čerpací staniceaskladu olejí TV
		Provozní bezpečnostní řád pro mycí linku vozidel divize služeb ČB
		Provozní řád lakovny
		Provozní řád pro gravitační odlučovač olejí divize Týn nad Vlt.
		Provozní řád pro gravitační odlučovač olejí ČB
		Provozní řád pro čerpací stanici PHM divize Vimperk
		Provozní řád pro čerpací stanici PHM divize Kaplice
4.5	Kontrola (nadpis)	
4.5.1	Monitorování a měření	Monitorování a měření
		Metrologický řád
4.5.2	Hodnocení souladu	Zápis z porady vedení
		Zpráva pro řízení zkoumání vedením
4.5.3	Neshoda, opatření náprava a preventivní opatření	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření
		Nápravná a preventivní opatření
4.5.4	Řízení záznamů	Řízení dokumentů a údajů
4.5.5	Interní audit	Monitorování a měření
		Komunikace ČSAD JIHOTRANS pro řízení systémů řízení SJ a EMS
		Interní audit QMS a EMS
4.6	Přezkoumání vedením organizace	Komunikace ČSAD JIHOTRANS pro řízení systémů řízení SJ a EMS
		Interní audit QMS a EMS

Zdroj: PIS společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Příloha 18: Přehled prvků normy ČSN EN ISO 22000 a jejích odpovídajících dokumentací

Prvek normy ISO 22000		Dokumentace
4	Systém managementu potravin (nadpis)	
4.1	Všeobecné požadavky	Řízení bezpečnosti potravin a řízení výrobního procesu převážně skladování
		Příprava, řízení a kontrola zakázek v ND
		Řízení procesů skladování
4.2	Požadavky na dokumentaci (nadpis)	
4.2.1	Všeobecně	Řízení dokumentů a údajů
4.2.2	Řízení dokumentů	Spisová kartační řád a plán
4.2.3	Řízení záznamů	Využívání výpočetní techniky v podniku
5	Odpovědnost managementu (nadpis)	
5.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu	Jmenování týmu pro bezpečnost potravin
		Vyhlášení politiky kvality, bezpečnosti potravin, životního prostředí a navazujících cílů pro řízení
		Komunikace ČSAD JIHOTRANSp řízení SJ a EMS
		Zpráva z průzkumu integrovaného systému vedením
5.2	Politika bezpečnosti potravin	Vyhlášení politiky kvality, bezpečnosti potravin, životního prostředí a navazujících cílů pro řízení
		Komunikace ČSAD JIHOTRANSp řízení SJ a EMS
5.3	Plánování systému managementu bezpečnosti potravin	Registrace analýzy bezpečnosti a bezpečnosti potravin
		Vyhlášení politiky kvality, bezpečnosti potravin, životního prostředí a navazujících cílů pro řízení
5.4	Odpovědnost a pravomoc	Organizační řád
		Jmenování týmu pro bezpečnost potravin
		Popisy pracovních funkcí zaměstnanců
5.5	Vedoucí týmu pro bezpečnost potravin	Jmenování týmu pro bezpečnost potravin
		Průběh a integrovaného systému managementu kvality, životního prostředí a bezpečnosti potravin
5.6	Komunikace (nadpis)	
5.6.1	Externí komunikace	Komunikace ČSAD JIHOTRANSp řízení SJ a EMS
		Manuál řízení nákladní dopravy a zajištění bezpečnosti potravin
5.6.2	Interní komunikace	Komunikace ČSAD JIHOTRANSp řízení SJ a EMS
		Manuál řízení nákladní dopravy a zajištění bezpečnosti potravin
5.7	Připravenost reakce na nepředvídanou událost	Řízení bezpečnosti potravin a řízení výrobního procesu převážně skladování
		Manuál řízení nákladní dopravy a zajištění bezpečnosti potravin
		Řízení procesů skladování
		Havarijní připravenost
		Komunikace ČSAD JIHOTRANSp řízení SJ a EMS

Přehled prvků normy ČSN EN ISO 22000 a jim odpovídající dokumentace (pokračování)

Prvek normy ISO 22000		Dokumentace
5.8	Přezkoumání systému managementu (nadpis)	
5.8.1	Všeobecně	Zpráva z přezkoumání integrovaného systému
5.8.1	Vstupní přezkoumání	Příručka integrovaného systému managementu kvality,
5.8.2	Výstupní přezkoumání	životního prostředí a bezpečnosti potravin
6.1	Poskytování zdrojů	Podnikatelský plán a příslušný rok
6.2	Lidské zdroje (nadpis)	
6.2.1	Všeobecně	Plán výcviku
6.2.2	Odborná způsobilost, vědomí a závažnost školení/výcviku	Plány jakosti Komunikace ČSAD JIHOTRANS s řízeníšřtování SJ a EMS Výcvik zaměstnanců
6.3	Infrastruktura	Podnikatelský plán a příslušný rok Nakupování Využívání výpočetní techniky v podniku Investiční majetek, jeho evidence a oceňování
6.4	Pracovní prostředí	Poskytování OOPP a MČDP a nápojů Provozně bezpečnostní řád pro provoz motorových vozíků Provádění periodické kontroly stavu BOZP Provozně bezpečnostní řád pro sklad SBS ČB vnitro Provozně bezpečnostní řád pro ČSAD JIHOTRANS, a.s. Řízení procesů skladování Provozně bezpečnostní řád pro zajištění bezpečnosti práce při provozu zdvihacích zařízení a tlakových nádob
7	Plánování a realizace bezpečných produktů (nadpis)	
7.1	Všeobecně - Plánování a realizace bezpečných produktů	Příprava, řízení a kontrola zakázky v ND Řízení procesů skladování Řízení bezpečnosti potravin a řízeníšřtování procesu přepravy zboží a skladování
7.2	Programy nezbytných předpokladů	Registrace právních předpisů a jiných požadavků Registrace analýzy bezpečnosti a bezpečnosti potravin
7.2.1	Programy nezbytných předpokladů	Řízení bezpečnosti potravin a řízeníšřtování procesu přepravy zboží a skladování
7.2.2	Programy nezbytných předpokladů	Řízení bezpečnosti potravin a řízeníšřtování procesu přepravy zboží a skladování
7.2.3	Programy nezbytných předpokladů	Řízení bezpečnosti potravin a řízeníšřtování procesu přepravy zboží a skladování
7.3	Předběžné kroky umožňující analýzu bezpečnosti (nadpis)	
7.3.1	Všeobecně	Jmenování týmu pro bezpečnost potravin
7.3.2	Tým pro bezpečnost potravin	Řízení shod, nápravná a preventivní opatření Nápravná a preventivní opatření Interní prověřky systému řízení Monitorování a měření Výcvik zaměstnanců

Přehledprvků normy ČSN EN ISO 22000 a jim odpovídající dokumentace (pokračování)

Prvek normy ISO 22000		Dokumentace
7.3.3	Charakteristiky produktu	Registr analýzy nebezpečí bezpečnosti potravin
7.3.3.1	Suroviny, složky	Registr právních předpisů a jiných požadavků
7.3.3.2	materiály vestyku produktem	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.3.4	Zamýšlené použití	Registr analýzy nebezpečí bezpečnosti potravin Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.3.5	Vývojové diagramy, kroky procesu (nadpis)	
7.3.5.1	Vývojové diagramy	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.3.5.2	Popis kroků procesu a ovládacích opatření	Příprava, řízení a kontrola zakázky v ND Řízení procesů skladování
7.4	Analýza nebezpečí (nadpis)	
7.4.1	Všeobecně	Registr analýzy nebezpečí bezpečnosti potravin
7.4.2	Identifikace nebezpečí a stanovení přijatelných úrovní	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.4.2.1		
7.4.2.2		
7.4.2.3		
7.4.3	Posouzení nebezpečí	Registr analýzy nebezpečí bezpečnosti potravin Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.4.4	Výběr posouzení ovládacích opatření	Registr analýzy nebezpečí bezpečnosti potravin Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.5	Vytvoření programů nezbytných předpokladů	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.6	Vytvoření plánu HACCP (nadpis)	
7.6.1	Plán HACCP	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.6.2	Identifikace CCP	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.6.3	Stanovení kritických mezí pro CCP	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.6.4	Systém monitorování CCP	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.6.5	Opatření v případě, že výsledky monitorování překročí kritické meze	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.7	Aktualizace pravidelných informací a dokumentů specifikujících PNP a plán HACCP	Řízení bezpečnosti potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování

Přehled prvků normy ČSN EN ISO 22000 a jim odpovídající dokumentace (pokračování)

Prvek normy ISO 22000		Dokumentace
7.8	Plánování ověřování	Řízení bezpečnost potravin a řízení procesů přepravy zboží a skladování
7.9	Systém sledovatelnosti	Příprava, řízení a kontrola zakázky v ND Řízení procesů skladování
7.10	Řízení neshody (nadpis)	
7.10.1	Nápravy	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Řízení procesů skladování
7.10.2	Opatření k nápravě	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Řízení procesů skladování
7.10.3	Manipulace s produkty, které jsou potenciálně nebezpečné (nadpis)	
7.10.3.1	Všeobecně	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Řízení procesů skladování
7.10.3.2	Vyhodnocení účelem uvolnění produktu	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Řízení procesů skladování
7.10.3.3	Nakládání s neshodnými produkty	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Řízení procesů skladování
7.10.3.4	Stažení produktů z trhu	Příprava, řízení a kontrola zakázky v ND Řízení procesů skladování Manuál řídicího nákladního dopravyk zajištění bezpečnosti potravin
8	Validace, ověřování a zlepšování SMBP (nadpis)	
8.1	Všeobecně	Příručka integrovaného systému managementu
8.2	Validace kombinací ovládacích opatření	Příručka integrovaného systému managementu
8.3	Řízení monitorování a měření	Monitorování a měření
8.4	Ověřování SMBP (nadpis)	
8.4.1	Interní audit	Interní audit QMS a EMS
8.4.2	Vyhodnocení jednotlivých výsledků ověřování	Monitorování a měření Interní audit QMS a EMS
8.4.3	Analýza výsledků ověřovacích činností	Zavádění statistických metod, statistické kontrolní metody Komunikace ČSAD JIHOTRANS s řízeními SJ a EMS Interní audit QMS a EMS
8.5	Zlepšování (nadpis)	
8.5.1	Neustálé zlepšování	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření Nápravná a preventivní opatření
8.5.2	Aktualizace SMBP	Zpráva z průzkumu u integrovaného systému vedením

Zdroj: PIS spol. s r. o. ČSAD JIHOTRANS a.s.

Hodnocení pravidelné linkové autobusové dopravy ČSAD JIHOTRANS cestujícími

1. Jak hodnotíte ceny jízdného ČSAD JIHOTRANS:

- a. vysoké b. vyšší c. odpovídající d. nízké

2. Jak hodnotíte vnitřní čistotu autobusů ČSAD JIHOTRANS:

- a. vždy čisto b. vyhovuje c. horší d. nevyhovující

3. Jak hodnotíte celkovou úroveň autobusů ČSAD JIHOTRANS (včetně vzhledu, stavu, atd.):

- a. vysoká b. vyhovující c. horší d. nevyhovující

4. Jak hodnotíte chování řidičů ČSAD JIHOTRANS:

- a. vstřícné, aktivní b. vyhovující c. horší d. nevyhovující

5. Jak hodnotíte dodržování jízdních řádů ČSAD JIHOTRANS:

- a. přesně b. vyhovující c. s občasnými nedostatky d. s pravidelnými nedostatky

6. Měli jste již nějakou reklamaci, stížnost?

- a. ano – čím? b. ne

7. Pokud můžete srovnat autobusovou dopravu ČSAD JIHOTRANS s jiným dopravcem, je:

- a. lepší b. stejná c. horší d. nemohu posoudit

8. Jak často cestujete autobusy ČSAD JIHOTRANS:

- a. denně b. 1–2x týdně c. 1–2x měsíčně d. výjimečně

9. Informace, které společnosti ČSAD JIHOTRANS získáváte z svého okolí, jsou:

- a. vždy pozitivní b. většinou pozitivní c. často negativní d. negativní

10. Máte nějaké návrhy na zlepšení autobusového nádraží ČSAD JIHOTRANS (Mercury):

- a. ne b. ano – jaké (stručně charakterizujte).....

.....

Jste:

- a. muž b. žena c. studující d. důchodce e. ostatní

Hodnocení nepravidelné autobusové dopravy ČSAD JIHOTRANS

1. Jak hodnotíte úroveň komunikace dispečera autobusové dopravy?

a. spokojen b. spíše spokojen c. spíše nespokojen d. nespokojen

2. Jak hodnotíte znalosti a připravenost řidičů?

a. spokojen b. spíše spokojen c. spíše nespokojen d. nespokojen

3. Jak hodnotíte vystupování řidičů?

a. spokojen b. spíše spokojen c. spíše nespokojen d. nespokojen

4. Jak hodnotíte vzhled a vzhled řidičů?

a. spokojen b. spíše spokojen c. spíše nespokojen d. nespokojen

5. Jste spokojeni s vnitřní čistotou autobusu?

a. ano b. spíše ano c. spíše ne d. ne

6. Jste spokojeni s čistotou autobusu uvnitř?

a. ano b. spíše ano c. spíše ne d. ne

7. Odpovídá vizuální stav autobusu vašim představám?

a. ano b. spíše ano c. spíše ne d. ne

8. Odpovídají typy značek vozidel vašim představám?

a. ano b. spíše ano c. spíše ne d. ne

9. Jste spokojeni s poskytováním služeb v oblasti bezpečnosti v autobusech?

a. ano b. spíše ano c. spíše ne d. ne

10. Jak hodnotíte celkovou komunikaci mezi ČSAD JIHOTRANS a vaším cestovní kancelářem?

a. spokojen b. spíše spokojen c. spíše nespokojen d. nespokojen