



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Vyhodnocení zavedení systému řízení kvality ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Kateřina Podlešáková
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina PODLEŠÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E13882**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vyhodnocení zavedení systému řízení kvality ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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 vyhodnotit zavedení systému řízení kvality ve vybraném podniku a identifikovat problémová místa a navrhnout jejich odstranění.

Metodika práce:

- 1) vymezení základních pojmů a metod řízení kvality;
- 2) vyhodnocení zavedení systému řízení kvality;
- 3) návrh případných změn vedoucích k možnému zlepšení systému řízení kvality ve vybraném 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 potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Blecharz, P. (2011). *Základy moderního řízení kvality.* Praha: Ekopress.

Imai, M. (2007). *Kaizen metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.*

Brno: Computer Press.

Košturiak, J. (2010). *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků.* Brno: Computer Press.

Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press.

Nenadál, J., Noskiewičová, D., Petříková, D., Plura, J. & Tošenovský, J. (2008). *Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody.* Praha: Management Press.

Veber, J. (2010). *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce. Legislativa, metody, systémy, praxe.* Praha: Management Press.

Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele.* Praha: Grada Publishing.

ČSN EN ISO 9001:2008 *Systémy managementu kvality. Požadavky.*

ČSN EN ISO 14001:2004 *Systémy environmentálního managementu. Požadavky s návodem pro použití.*

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

Katedra řízení

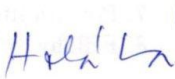
Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakoniciích dne 25. března 2015

.....
Kateřina Podlešáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za vstřícné vedení, cenné rady a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární přehled	10
2.1	Kvalita versus jakost, definice kvality	10
2.2	Historie řízení kvality	11
2.3	Významné osobnosti 20. století v oblasti kvality	12
2.4	Základní koncepce systémů kvality	15
2.4.1	Koncepce podnikových standardů	16
2.4.2	Koncepce ISO	16
2.5	Koncepce managementu kvality na bázi TQM	21
2.6	Základní terminologie v oblasti řízení kvality	24
2.7	Vhodné strategie pro zdokonalení řízení kvality	25
2.7.1	Six Sigma	25
2.7.2	Kaizen	26
2.7.3	Kanban	27
2.7.4	Poka – Yoke	28
2.7.5	Benchmarking	28
2.7.6	Model PAF	30
3	Metodika	31
4	Charakteristika vybrané organizace	33
4.1	Strategické cíle společnosti	35
4.2	Organizační uspořádání	35
4.2.1	Organizační struktura společnosti	36
5	Vlastní práce	39
5.1	Rozhodnutí o zavedení systému kvality v organizaci	39
5.1.1	Přípravná fáze	40
5.2	Postup certifikace akreditovanou společností CQS	41
5.3	Analýza naplnění normy ČSN ISO 9001 v praxi	43
5.3.1	Plnění požadavků na systém řízení	44
5.3.2	Plnění požadavků na dokumentaci	46
5.3.3	Plnění stanovených cílů organizace	51

5.3.4	Management zdrojů v organizaci.....	67
5.3.5	Realizace produktu	79
5.3.6	Měření, analýza a zlepšování.....	80
5.4	Shrnutí zjištěných závěrů	89
5.4.1	Porovnání současného stavu se situací před udělením certifikátu.....	89
5.4.2	Identifikace problémových míst a návrhy ke zlepšování	89
6	Závěr	92
7	Summary	94
8	Použitá literatura	95

Seznam obrázků, tabulek, grafů

Přílohy

1 Úvod

Cílem této diplomové práce je vyhodnotit zavedení systému řízení kvality v organizaci, identifikovat problémová místa a navrhnout jejich odstranění. Zhodnotím, jestli mnou zvolená organizace může systém řízení kvality využívat ještě lépe než doposud. Existence řízení kvality je doložena již od starověku a jeho vývoj neustále pokračuje (Nenadál J. , 2002). Vhodně zvolené řízení této oblasti napomáhá podniku k tomu, aby se udržel na konkurenčním trhu. Řízení kvality je podle norem ISO založeno na co nejefektivnějším řízení procesů. Organizace jsou v dnešní době nuceny své procesy a postupy neustále zdokonalovat tak, aby co nejlépe dostály požadavkům zákazníka.

Organizace ČSAD STTRANS a.s., na které aplikuji tuto diplomovou práci, si zvolila k řízení kvality normy ISO, jejichž původ spadá do 80. let 20. století. Ve své diplomové práci objasním, za jakým účelem a jakým způsobem společnost ČSAD STTRANS a.s. dosáhla těchto certifikátů řízení kvality. Nastíním složitý a poměrně časově i finančně náročný přípravný proces pro přijetí normy ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN ISO 14001:2004, který musela organizace podstoupit. Přípravný proces k přijetí zmíněných norem kvality proběhl již v letech 2004 a 2005 za dozoru certifikační společnosti CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti se sídlem v Praze, o níž se v diplomové práci taktéž zmíním.

Aby společnost dosáhla certifikace, musela se vypořádat s doporučenými požadavky norem. Tyto požadavky jsou velmi teoretické právě z toho důvodu, aby byly normy aplikovatelné na jakoukoliv organizaci – ať již malou nebo rozsáhlou, výrobní či poskytující služby. Každá společnost si proto musí požadavky normy převést do své vlastní praktické podoby. Právě toto je jedním z prvních nároků a základních předpokladů udělení certifikátu. Tomu, jak se s tímto úkolem vypořádala organizace ČSAD STTRANS a.s., se budu věnovat také. Uvedu, jak se organizaci podařilo aplikovat požadavky normy ČSN ISO 9001:2009 do svých činností, procesů a nároků na kvalitu. Budu se zabývat jednotlivými základními body normy a přiblížím praktickou stránku záležitosti, tedy to, jak byla norma v organizaci naplněna. Současný stav, který se váže k jejím jednotlivým kapitolám, porovnáím se stavem před certifikací systému kvality a vyvodím možné návrhy na zlepšení.

V dnešní době však nestačí pouze splňovat podmínky předepsaných norem a tím si udržet certifikát, který toto prokazuje. Takto je možné na organizaci nahlížet z vnějšího prostředí. Smyslem řízení kvality je i to, aby organizace tuto zpočátku poměrně časově i finančně náročnou záležitost zúročila ve svůj prospěch a dokázala co nejlépe vyvážit efektivitu práce, úsporu nákladů a co nejvyšší spokojenost zákazníka. Z toho důvodu by si měla klást cíle, které ji v tomto budou motivovat a budou splnitelné, nikoliv však příliš benevolentní.

Společnost potřebuje obstát na trhu a tím, že je držitelem certifikátů kvality, má cestu jednodušší. Toto platí dvojnásob, pokud obchoduje se zahraničními společnostmi. Tato situace se dá využít i opačně - pokud máme možnost volby, za jinak stejných podmínek si za obchodní partnery budeme vybírat společnosti certifikované. Je zde menší pravděpodobnost následných problémů a rizika všeobecně. Dalším neméně důležitým důvodem, pro který společnost přijímá certifikaci řízení kvality, je vlastní neustálé a nikdy nekončící zlepšování. Zdali se tomu tak skutečně děje, budu svým průzkumem zjišťovat. Porovnáím hodnoty stanovených cílů se skutečností v jednotlivých letech za celou dobu držení certifikátů a posoudím, zda je neustálé zlepšování, tedy základní účel řízení kvality, naplněn.

2 Literární přehled

2.1 Kvalita versus jakost, definice kvality

V oblasti managementu kvality figuroval dříve v českém překladu pojem „jakost“. Jelikož byl tento termín před několika lety přeformulován na výraz „kvalita“, používáme nyní pouze tento pojem. Dnešní formulace je přesnější a výstižnější. Kvalita je mezinárodně uznávané slovo, z kvality sice vyplývá jakost, ale z jakosti nevyplývá kvalita. Kvalita tedy sama o sobě jakost není. Na problém v terminologii českých norem již poukazoval Prof. Ing. Milan Zelený v roce 2006¹. Hovoříme-li o kvalitě, rozumíme tím něco s vysokou hodnotou. Hovoříme-li však o jakosti, máme dotýčný výrobek nebo službu zařazenou do určité skupiny. Normy ISO jsou založeny na neustálém zlepšování, a pokud použijeme termín „jakost“, není zde pro zlepšování prostor. Statek či službu můžeme pouze zatřídit a zlepšovat můžeme pouze skokově – přesunem do jiné jakostní třídy. Použijeme-li však pojem „kvalita“, zlepšovat je možné jakýmkoliv způsobem, lepší výrobou, lepším přístupem k zákazníkovi; tento termín je výstižnější. V roce 2009 byl s aktualizací ISO norem tento termín skutečně změněn a nyní se používá pouze „kvalita“.

Existuje mnoho definic, týkajících se kvality. Ze známých osobností bych připomněla definici Josepha M. Juran: „Kvalita je způsobilost k užití“. Phillip B. Crosby definuje kvalitu jako „shodu s požadavky“, pro A. V. Feigenbauma byl důležitý požadavek zákazníka: „Kvalita je to, co za ni považuje zákazník“. G. Taguchi zdůrazňoval finanční stránku věci: „Kvalita je minimem ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí“ (Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2007, str. 19). Slovník cizích slov nám poskytne informaci o kvalitě jako o „Souhrnu užitných vlastností výrobku nebo služby, souhrn typických, zpravidla kladných vlastností“. Pravděpodobně nejstarší definice se přisuzuje řeckému filozofovi Aristotelovi. Z toho plyne, že kvalita hrála svoji roli již v dobách dávno minulých (Veber J. &., 2010). Podle normy ČSN EN ISO 9001:2008 se jedná o „Stupeň splnění požadavků souborem

¹ Prof. Ing. Milan Zelený, nar. 1942, globální profesor. Působíště: Fordham University New York, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Xidiam University v Číně, dále univerzity na Thajvanu a Indii. Jedná se o jednoho z nejcitovanějších českých ekonomů. (Zelený, 2013)

obsažených znaků“ (2008). Přičemž požadavky se dále dělí na očekávané (např. zákazníkem) nebo závazné (podle určitých norem).

2.2 Historie řízení kvality (Veber, Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, 2006)

Řízení kvality prošlo v průběhu let postupným vývojem, ovlivňovaly jej různé školy managementu a názory představitelů, zabývajících se kvalitou.

Základní etapy vývoje řízení kvality

Kvalita zajímala lidstvo odjakživa. Již lidé ve starověku hodnotili své výkony podle svých původních představ. Zda je výsledek takový, jaký očekávali. Pomáhali si jednoduchým porovnáváním. Pokud se něco provedlo nekvalitně, mohlo to mít i vážné dopady, za které padaly tresty. Ve středověku, zejména v Řecku, Egyptě, Sýrii a Římské říši existovala pravidla pro výrobu a výrobky.

V 17. století byly již požadavky na výrobek specifikovány, v 18. století vznikají první samostatné útvary – odděluje se výroba od prodeje. Řemeslnické cechy se řídily různými nařízeními a stanovenými hodnotami (např. ryzost zlata).

V 19. století se poprvé objevuje první prototyp dnešní výstupní kontroly, prováděný dělníkem a do podvědomí vstupuje standardizace.

Přelom 19. a 20. století: o veškeré činnosti spojené s výrobkem se stará sám dělník, provádí tedy řízení kvality v odpovídajícím rozsahu tehdejší doby.

Začátek 20. století – 1918: o kvalitu se stará mistr jakožto nově vzniklá funkce v továrnách, dělníci zodpovídají za výrobu

1917 – 1940: kvalita se řídí pomocí technické kontroly, mistr nestačí ve velkých továrnách kontrolovat kvalitu tak velkého množství výrobků

1940 – 1960: kvalita začala být velmi důležitá v období druhé světové války. Vojenský materiál a produkty leteckého a automobilového průmyslu se nemohly vyznačovat chybovostí, pro nepřesnost zde nebylo místo. Vznikly první normy. Aby se normy snadněji dodržovaly, přesunula se odpovědnost za řízení kvality na samostatná střediska. Do řízení kvality byly začleněny statistické metody.

1960 – 1980: první názory na nutnost celopodnikového řízení kvality (Total Quality Control). Po druhé světové válce se začíná v řízení kvality klást důraz na spokojenost zákazníka. Vedle americké školy se začínají v tu dobu prosazovat i Japonci. Ti byli jedni z prvních, kteří pochopili, jak je kvalita důležitá pro úspěch mezi konkurenty. V 70. letech začali realizovat opatření v konkurenčním boji tím, že zavedli nové, získané poznatky o kvalitě do praxe. Kvalitnější výrobek byl na trhu skutečně úspěšnější, od poloviny 20. století začaly požadavky zákazníků narůstat a výrobci začali brát ohled nejen na technologické parametry výrobku; do popředí se dostává i vzhled, spolehlivost a další faktory. Konkurenceschopnost bylo možno navýšit poprodejním servisem a dalšími poskytnutými službami, spojenými s výrobkem (Sysel, 2012) (Nenadál J. , 2002, str. 20).

Přelom 70. a 80. let 20. století: v USA vznikl nový koncept TQM, který vycházel z původního TQC. Dalším datem zapsaným do historie managementu kvality je rok 1987, kdy došlo k přijetí norem ISO řady 9000 o řízení kvality, kterými se budu zabývat v další části práce.

90. léta: problematikou managementu kvality se začíná výrazně zabývat i Česká republika. V roce 2000 byl přijat dokument „**Národní politika podpory jakosti**“.² Tento podpůrný program integruje různé druhy řízení kvalit, používané na území České republiky. Program se stal vzorem několika dalším státům, např. Slovensku a Ukrajině.

2.3 Významné osobnosti 20. století v oblasti kvality

Osobnosti ve vývoji managementu kvality, jinak zvaní „guru“ přispěli svými teoretickými i prakticky ověřenými znalostmi postupem doby k neustálému zlepšování přístupu ke kvalitě. Mezi nejvýraznější patří (Veber J. &., 2010, str. 17):

Walter Andrew Stewhart (1891 – 1967): je autorem metody řízení kvality, nazvané Demingův cyklus (PDCA Cyklus).³

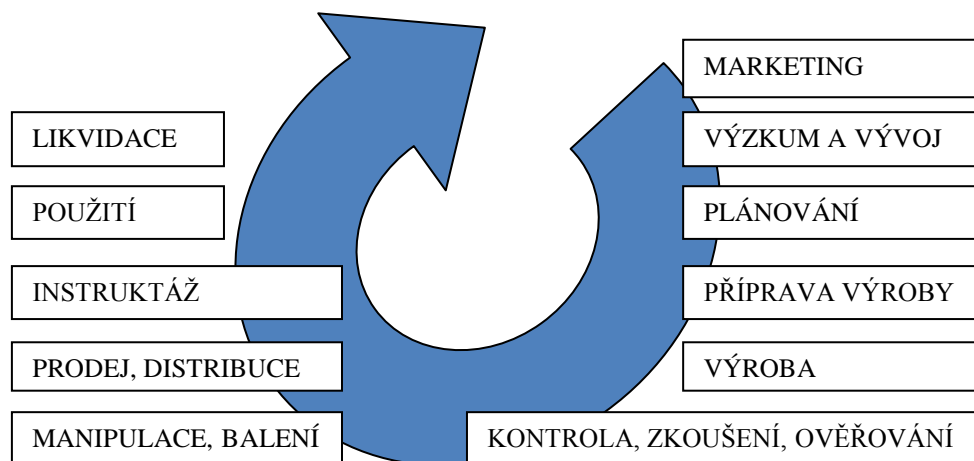
² „*Národní politika podpory jakosti (dnes Národní politika kvality-NPK) byla v usnesení vlády č. 458/2000 definována jako souhrn záměrů, cílů, metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a veřejné správy pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti na evropských a světových trzích. Řízením NPK bylo pověřeno MPO, jehož představitel byl jmenován předsedou Rady ČR pro jakost.*“ (Rada_ČR_pro_jakost, 2011)

³ Demingův cyklus vyvinul W. A. Stewhart, avšak byl pojmenován po jeho žákovi, W. E. Demingovi. Jedná se o metodu postupného zlepšování kvality, za pomoci P - Plan (plánování), D – Do (realizace), C -

William Edwards Deming (1900 – 1993): „Zlepšení kvality sníží na jedné straně náklady, na druhé straně zvýší produktivitu a přinese úspěch na trhu“. Působil v Japonsku, kladl důraz na vysokou kvalitu a současně na snižování nákladů, což se v případě japonských firem ukázalo jako správná cesta. Po návratu z Japonska do USA proslul větou „*Když to dokázali Japonci, proč nemůžeme my?*“ (1980).

Joseph M. Juran (1904 – 2008): působil v USA i v Japonsku, do oblasti řízení kvality aplikoval Paretovo pravidlo (20 % příčin způsobuje 80 % výsledků). Začal si všimnout nákladů spojených s jakostí: „*V tomto dole je zlatá žíla*“. Klíčem k úspěchu považoval schopný vrcholový management, vstřícný k řízení kvality. Do historie se dostal tzv. **Juranovou trilogií**⁴ a **Juranovou spirálou jakosti**, kterou znázorňuje obrázek č. 1.

Obrázek 1 - Juranova spirála jakosti



Zdroj: Ikvalita – Portál pro kvalitáře (Lévay, 2012)

Armand V. Feigenbaum (nar. 1922): „*Víra, že kvalita cestuje výhradně pod cizím pasem, je mýtus.*“ Vešel ve známost díky své koncepci TQC (Total quality control – absolutní kontrola kvality), za nejdůležitější považoval úplné splnění požadavků zákazníka.

Kaoru Ishikawa (1915 – 1989): „*Kontrola kvality začíná i končí školením*“. Vešel ve známost jako zakladatel kroužků kvality, které spočívají v zapojení řadových

Check (ověření výsledku porovnáním se zamýšleným), A - Act (úpravy na základě ověření výsledku a zavedení do praxe)

⁴ Juranova trilogie: základní princip spočívá ve třech krocích: 1. Plánování kvality (zajištění vstupů); 2. Řízení kvality (v počátcích výroby odstranit vznik problému); 3. Zlepšení kvality (snižování nákladů u chyb, které se v minulosti již opakovaly)

zaměstnanců do problematiky kvality. Vyvinul specifický diagram příčin a následků (Ishikawa diagram, neboli diagram rybí kosti). Diagram spočívá v jednoduché teorii o tom, že každý problém má svoji příčinu či více příčin.

Noriaki Kano (nar. 1940): „*Existují tři druhy kvality: pasivní - očekávaná, výkonová - ‚hlas zákazníka‘ a aktivní - přinášející nadšení.*“ Kano Model klade důraz na příjemné překvapení zákazníka, podle jeho teorie je potřeba zapojit fantazii a dodat k výrobku či službě něco, co zákazník nečeká a vyvolá u něj nadšení.

Philip B. Crosby (1926 - 2001): ve svém programu kvality Zero Defects zdůraznil nulový výskyt vad. Je autorem řady publikací na téma řízení kvality.

Následující tabulka shrnuje důležité osobnosti 20. století, které vstoupily do historie díky působení v oboru managementu kvality a popisuje jejich zásluhy, které řízení kvality postupně změnilo do současné podoby. Vývoj však neustále pokračuje.

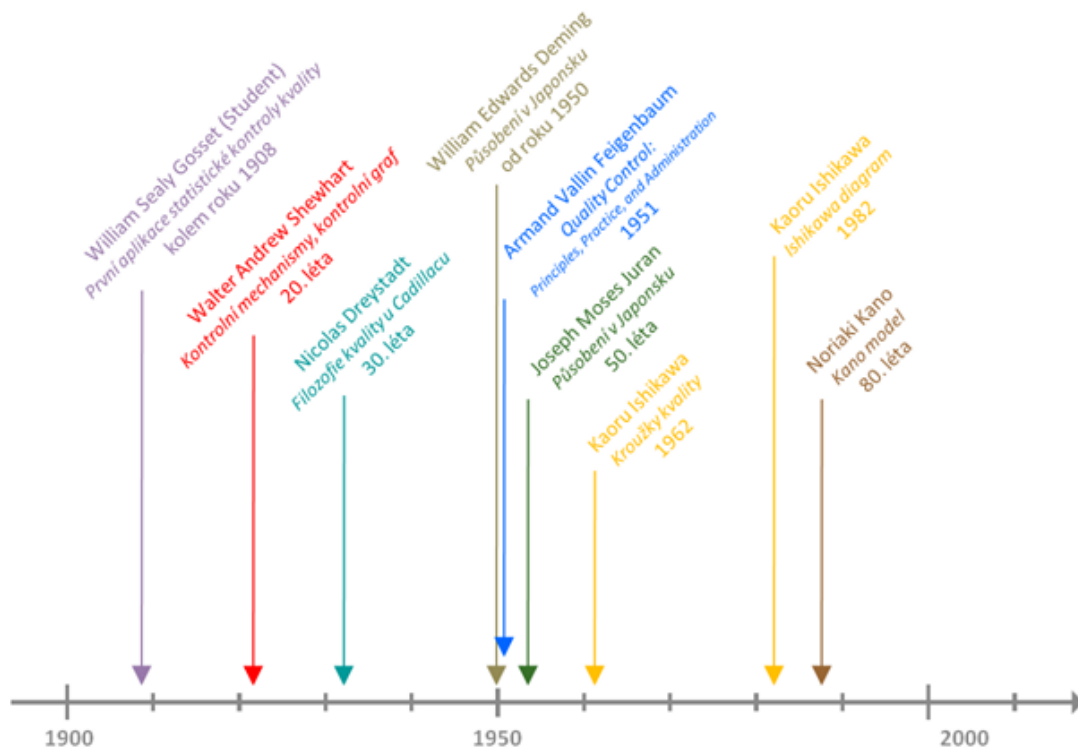
Tabulka 1 - Důležité historické body, týkající se řízení kvality

Období (20. století)	Autor	Oblast působnosti	Přínos pro kvalitu
Počátek století	W. S. Gosset	Statistická kontrola kvality	Počátek praktického využití statistické kontroly kvality
20. léta	Walter Andrew Shewhart	Statistická kontrola kvality	Kontrolní mechanismy a grafy
30. léta	Nicolas Dreystadt	Filozofie kvality ve společnosti Cadillac	Záchrana značky ve Velké depresi, spojení kvality s marketingem
	William Edwards Deming	Významná osobnost v zavádění managementu kvality v Japonsku	Mnoho následovníků; jeho myšlenky měly budoucnost
1951	Armand Vallin Feigenbaum	Hlavní myšlenka: úplné splnění požadavků zákazníka	Koncept Total Quality Control (předchůdce dnešní TQM)
Od roku 1954	Joseph Moses Juran	Proces plánování, zavádění a řízení kvality	Mnoho následovníků, důraz na kontrolu kvality, praktické využití Paretova pravidla
1962	Kaoru Ishikawa	Zavádění kvality do výrobního procesu	Koncept kroužků kvality
1982	Kaoru Ishikawa	Techniky analýzy problémů	Ishikawův diagram
80. léta	Noriaki Kano	Výzkum spokojenosti zákazníků a jejich vnímání kvality	Model Kano

Zdroj: Zpracování na základě Managementmania (Managementmania, Historie řízení kvality, 2012)

Pro zpřehlednění uvádím graf s časovými mezníky, týkající se oblasti managementu kvality.

Graf 1 – Průřez historií kvality a důležitá data



Zdroj: Managementmania (Managementmania, Historie řízení kvality, 2012)

2.4 Základní koncepce systémů kvality

Systemy managementu kvality jsou implementovány do systémů řízení společnosti. Vyznačují se zejména pružností - při jejich aplikaci v podniku je nutné rychle reagovat na změny podmínek na trhu či na změny, týkající se potřeb zákazníka. Jejich náplň není univerzální a striktně daná, každá organizace si sama vymezí určitá pravidla, která považuje za důležité dodržovat. Aby byl systém řízení kvality efektivní, je potřeba aby se do realizace řízení kvality zapojil nejen top management, ale aby k tomuto systému získali vztah a povědomí i řadoví zaměstnanci. Jelikož se organizace odlišují svými procesy, činnostmi a zaměřením, jakožto i sektory, ve kterých působí, vyvinuly se ve světovém měřítku tři základní koncepce systémů řízení kvality (Nenadál J. , 2008, stránky 41-47).

2.4.1 Koncepce podnikových standardů

Jedná se o historicky nejstarší koncepci s původem ve velkých amerických společnostech. Požadavky na systém kvality byly řízeny pomocí norem. Těmi se neřídili pouze záležitosti uvnitř firmy, museli se jimi řídit i všichni dodavatelé.

Příkladem je Fordův standard Q 101, ASME kódy (použití v těžkém strojírenství), API (zabezpečení kvality v produkci olejářských trubek), AQAP 2100 (systém kvality určený dodavatelům armády členských zemí NATO) a v neposlední řadě FAS System, určený pro automobilový průmysl, používaný ve společnosti Faurecia s působností na celém světě včetně České republiky (Nenadál J. , 2008, str. 42).

Tyto standardy jsou velmi specifické a jsou náročnější, proto nejsou vhodné pro malé podniky a pro organizace poskytující služby (Nenadál J. , 2002, str. 22).

Všechny tyto podnikové standardy splňují i normu ISO 9001, ale zahrnují navíc ještě další specifické požadavky. Nejsou přenosné, není možné danou koncepci použít v jiné organizaci z důvodu vysoké specifčnosti. Certifikace prochází mnohem náročnější přípravou než u přijetí ISO norem. Z ISO norem se v současné době začíná stávat jakýsi standard, proto firmy používající koncepci podnikových standardů považují za důležité určité zpřísnění nároků na kvalitu. Do norem bývá zahrnuta také ochrana životního prostředí a bezpečnosti práce (Nenadál J. , 2008, stránky 42-43).

2.4.2 Koncepce ISO

Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila v roce 1987 sadu norem s názvem ISO 9000, které se zabývaly požadavky na systém managementu kvality.

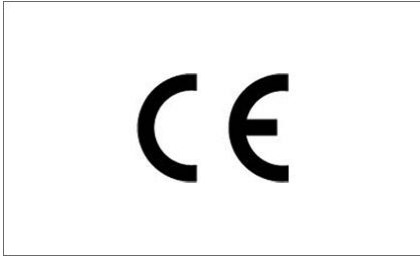
Charakteristické znaky:

- normy jsou univerzální, proto se jimi může řídit jak výrobní podnik, tak i podnik poskytující služby. Aplikace norem nezávisí na charakteru produkce, ani na charakteru procesu, roli nehraje ani velikost podniku,
- normy jsou doporučující, nejsou závazné pro výrobce z neregulované sféry.⁵ Každá organizace si sama dopodrobna popíše metody a stanoví postupy, které se rozhodne dodržovat,

⁵ certifikace ISO 9001 je však závazná pro výrobce z tzv. regulované sféry – při nedodržení výrobních předpisů, týkajících se kvality, existuje riziko poškození zdraví spotřebitele či narušení jeho bezpečnosti

- stanovené procesy jsou obvykle platné v celé Evropské unii. To platí zejména pro regulovanou sféru – pokud tyto výrobky splňují všechny potřebné požadavky, je jim přidělena značka CE - evropská shoda⁶ (viz obrázek č. 2).

Obrázek 2 – CE (Conformité Européene) - značka evropské shody



Zdroj: REWE Group (Qualitätszeichen)

Základní normy systému managementu kvality jsou rozčleněny na tyto čtyři části:

- **ČSN EN ISO 9001:2008 - Systémy managementu kvality - Požadavky**

V normě ČSN EN ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality, který mohou podniky aplikovat do vnitřních procesů organizace, dále z důvodu certifikace nebo jsou-li dodržováním norem vázáni dodavatelům a odběratelům. Normu je třeba chápat jako základ, určité stanovené minimum toho, co je potřeba dodržovat. V současné době pracuje pouze s touto normou velká většina podniků. Jelikož tato norma stanovuje nejnižší možnou hranici pro dodržování, došlo k tomu, že se začaly vydávat odvětvové standardy. Tyto standardy lépe charakterizují požadavky v jednotlivých odvětvích.

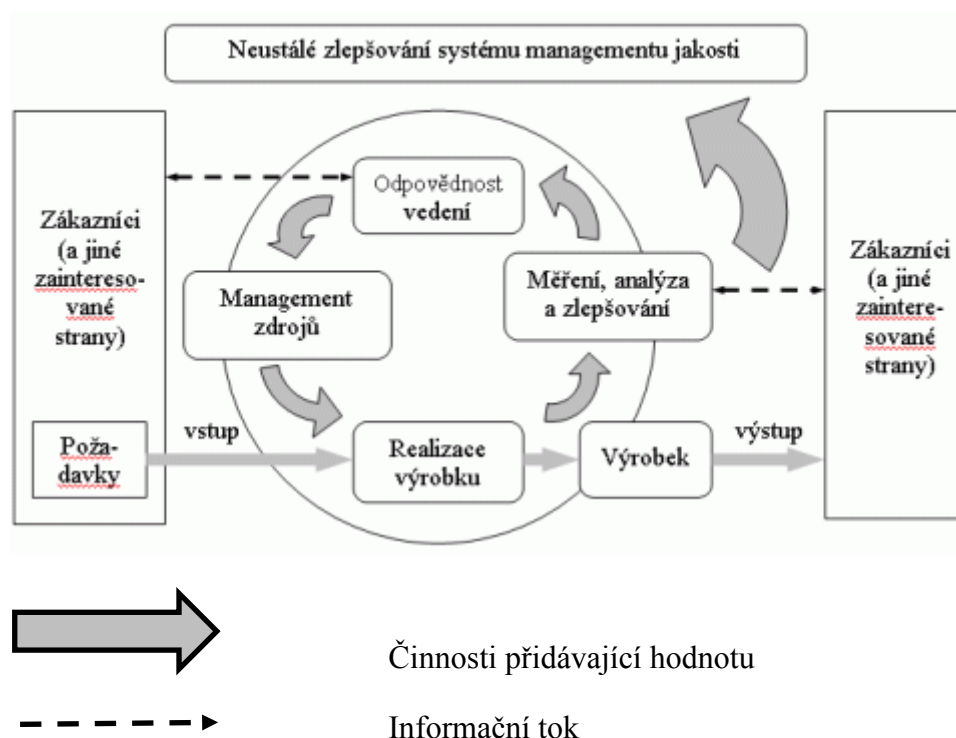
- **ČSN EN ISO 9004:2010 - Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality**

Slouží k budování rozvoje systému managementu kvality. Je zde uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu kvality, než v nejvíce využívané ČSN EN ISO 9001. Soustředí se na management a na neustálý proces zlepšování efektivnosti a výkonnosti v organizaci. V organizaci se používá v případě, kdy je top management připraven překročit požadavky normy EN ISO 9001 a zejména k tomu, aby se postupně ještě více zlepšila výkonnost podniku.

⁶ zkratka CE (Conformité Européene) je určena pro výrobky, které jsou v souladu se směrnicemi CE a jsou uváděny na trh Evropské unie. Jedná se o nepotravinářské výrobky. Značka byla uvedena v platnost roku 1995. (Qualitätszeichen)

Základem norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že jsou systémy managementu kvality považovány za soustavu postupně navazujících procesů. Je zde respektován princip procesního přístupu. Procesní přístup je uveden na následujícím obrázku (Lévay, 2012).

Obrázek 3 – Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO



Zdroj: Ikvalita – portál pro kvalitáře (Lévay, 2012)

- **ČSN EN ISO 9000:2006 - Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník**

V normě ČSN EN ISO 9000 jsou uvedeny základy a zásady systému managementu kvality a terminologie systému managementu kvality. Vysvětluje používané termíny v této oblasti řízení a objasňuje jejich vazby.

Pojetí systému je procesně orientované, tzn., že je nutné soustředit se na to, co je **vstupem** do procesu, jak probíhá **proces**, a co je **výstupem** z procesu. Procesy lze dělit na produktivní, neproduktivní, hlavní, vedlejší atd.

- **ČSN EN ISO 19011:2012 – Směrnice pro auditování systému managementu**

Tato směrnice byla novelizována v roce 2012 a slouží jako návod pro provádění auditu systému řízení, stanovuje, jak řídit program auditů a definuje odbornou způsobilost a způsob hodnocení auditorů. Optimalizuje procesy tím, že využívá ke kontrole formu kombinovaného auditu. Dává prostor pro využití moderních nástrojů řízení, jedná se například o vedení rozhovorů a prohlížení záznamů na dálku, využívá videokonferenci či spoléhá na telefonní linky a internetové spojení. Audit je tedy možné provádět i distančně. Toto vede ke značné úspoře nákladů a času. Směrnice byla novelizací rozšířena o princip důvěrnosti – tzn. o bezpečnost informací (ČSN EN ISO 19011:2012 - Směrnice pro auditování systémů managementu, 2013).

Následující tabulka poukazuje na množství udělených certifikátů ISO 9001 ve světě. Prim hraje s dvojnásobným náskokem na Itálii Čína.

„Hovoříme-li o státních zakázkách, pak Itálie, Španělsko či Velká Británie jsou státy Evropské unie, kde jsou požadavky na shodu a normy uplatňovány bez výjimky. Velká Británie je v tomto ohledu pomyslnou kolébkou prověřování subjektů, které chtějí se státem spolupracovat.“ (Kejval, 2013)

Další evropský zástupce, Německo, je na třetí příčce. Z níže uvedeného lze usuzovat, že normy ISO jsou rozšířeny především v Asii a Evropě, kdežto v Americe tento systém řízení kvality příliš oblíbený není. Následující tabulka představuje 10 zemí, kde je největší výskyt certifikovaných společností podle norem ISO.

Tabulka 2 - Top 10 zemí ve světě v držení certifikátu ISO 9001

Top 10 zemí ve světě – certifikace ISO 9001 (údaje z r. 2013)	
1. Čína	337.033
2. Itálie	160.966
3. Německo	56.303
4. Japonsko	45.990
5. Velká Británie	44.585
6. Španělsko	42.632
7. Indie	40.848
8. USA	34.869
9. Francie	29.598
10. Brazílie	22.128

Zdroj: International Organization for Standardization (ISO, 2014)

Z následující tabulky je možné vyčíst rozmach využití řízení kvality na základě koncepce ISO v různých částech celého světa. Největší rozmach je patrný v začátcích využívání norem, tj. v prvních pěti letech po roce 1993. V současné době se sice počet certifikovaných společností stále zvyšuje, avšak ne již takovým tempem. Příčinou je i ekonomická krize, která ovlivnila trhy zejména v Evropě a Americe.

Tabulka 3 - Množstevní přehled certifikovaných společností ve světě (srovnání po pěti letech)

Rok	1993	1998	2003	2008	2013
CELKEM	46 571	271 846	497 919	980 322	1 129 446
Afrika	1 009	3 342	3 769	8 534	9 856
Střední a Jižní Amerika	140	5 221	9 303	37 458	52 478
Severní Amerika	2 613	33 550	40 185	47 896	48 579
Evropa	37 779	166 255	242 455	455 303	485 554
Východní Asie a Pacifik	4 767	54 671	185 846	366 491	467 320
Střední a Jižní Asie	74	3 556	9 162	44 171	44 847
Střední Východ	189	5 251	7 199	20 469	20 812

Zdroj: International Organization for Standardization (ISO, 2014)

Výhody certifikace systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009

Výhody společností, které jsou certifikovány v systému řízení kvality, jsou následující:

- zvýšení konkurenceschopnosti na domácím i zahraničním trhu, zvyšování spokojenosti zákazníků;
- možnost účastnit se významnějších výběrových řízení, týkajících se především státní správy;
- snižovat náklady efektivitou procesů, navyšovat tržby, zisk nebo tržní podíl a současně zvyšovat spokojenost vlastníků podniku;
- prokázání závazku k plnění stanovených předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- objektivnost - certifikát se uděluje až po posouzení vhodnosti třetí nezávislou stranou;
- mnohdy úprava organizační struktury organizace na vhodnější variantu, zvýšení efektivity napříč celého podniku;

- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů;
- vybudovaný systém reaguje pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř podniku (organizační změny apod.) (ČSN EN ISO 9001:2008 - Management kvality).

V současné době využívají ISO normy organizace, zabývající se automobilovým průmyslem, elektrotechnikou, potravinářstvím nebo stavebnictvím, postupně se mezi ně zapojily i firmy poskytující služby – závodní stravování, firmy poskytující úklidové služby, služby cestovního ruchu či správa budov.

ISO je prvním krokem na cestě ke skutečné kvalitě. Pro zdokonalení je vhodné používat některý nástroj řízení kvality: Six Sigma, Kaizen, Poka-Joke, nebo lze přejít ke komplexnějšímu TQM (Na cestě ke skutečné kvalitě je certifikace ISO pouze prvním krokem, 2013).

2.5 Koncepce managementu kvality na bázi TQM

Některé organizace se chtěly vymanit ze standartizace a plnění požadavků, které upravují normy ISO a projevíli zájem o náročnější způsob řízení kvality, který je zároveň efektivnější. Začaly tedy aplikovat filozofii TQM. Původní koncepce byla uvedena v 2. polovině 20. století v Japonsku. Stále platí, že se na kvalitě spolupůsobí všichni pracovníci organizace. Jedná se o příkazy, pravidla, struktury, nařízení a další složky, které slouží k zajištění kvality na všech úrovních a na všech pracovištích.

Význam zkratky TQM

Total – do zlepšování kvality je zapojena celá organizace, všechny úseky a všichni zaměstnanci – vedení společnosti, vedoucí jednotlivých úseků, samostatní pracovníci a všichni dělníci – všichni mají možnost přispět k řízení kvality svými zlepšovacími návrhy či inovacemi.

Quality – kvalita musí být splněna jak z pohledu spokojenosti zákazníka, tak z pohledu kvality a efektivity výroby statku či poskytnutí služby.

Management – všechny činnosti řízení na úrovni strategické, taktické a operativní (kontrola, plánování, vedení atd.) působí prostřednictvím pracovníků, kteří je vykonávají.

„**Komplexní řízení jakosti (Total Quality Management)** je nejkompaktnější a neúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu výstupů (produktů a služeb) determinuje a lze ji tedy nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností v organizaci prováděných. Cílem TQM je tedy dodání produktů / služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.“ (Total Quality Management)

Základní principy TQM:

Orientace na zákazníka – obnáší zkoumání současných a budoucích požadavků zákazníků, efektivní plnění jejich požadavků a monitorování, zda jsou zákazníci spokojeni.

Neustálé zlepšování – cílem je dosahování vyšší a vyšší úrovně, snižování neshod v dodávkách a neustálé zvyšování efektivity ve všech systémech

Princip rozvoje a angažovanosti pracovníků – zaměstnancům je dána příležitost projevit své schopnosti a využít je ve prospěch organizace, ve které pracují; jsou motivováni přispívat svými zlepšovacími návrhy apod.

Sociální ohleduplnost – společnosti by měly podporovat kulturu, sport, školství či zdravotnictví daného regionu, aktivně vstupovat do charitativních programů a dbát na dodržování pravidel, týkajících se životního prostředí.

Z uvedeného vyplývá, že TQM převzal většinu principů z normy ISO 9000. V praxi se tyto principy zavádějí společně s konkrétním vhodným modelem. Jeden z nejuznávanějších v Evropě je **EFQM Model Excellence** (v roce 1999 navázal na TQM). Na následujícím obrázku je uvedeno schéma zmíněného modelu.

Obrázek 4 - Schéma modelu EFQM



Zdroj: Alchemica s. r. o. (Alchemica)

Model excelence EFQM používají organizace jako **nástroj sebehodnocení**, jehož pomocí zjišťují, v jakém místě na cestě k „excelenci“ se nachází. Pomocí tohoto modelu je možné pochopit nedostatky a vyřešit je. Dále model EFQM identifikuje příležitosti pro zlepšování a znázorňuje strukturu pro systém managementu organizace. Je základem pro ucházení se o Evropskou cenu za jakost (potažmo Cenu České republiky za jakost). Evropskou (příp. Českou) cenu za jakost může získat pouze firma, která dosahuje nejlepší výsledky při využití principu TQM.

Naskýtá se otázka, jak se od sebe, co se náročnosti týče, liší jednotlivé koncepce řízení kvality. Ideální organizace je ta, která dosáhla ocenění ve formě udělení Ceny za jakost. Na druhém konci jsou ty organizace, které plní požadavky normy ISO 9001 – tyto firmy plní požadavky modelu EFQM pouze na 25 % (Nenadál J. , 2002, str. 32).

Podle Ing. Jana Taraby z organizace Národní politika kvality vyplývá, že *„z výsledků evropských firem, které model EFQM dlouhodobě využívají, plyne, že model je pro zákazníka sdělením o kvalitě produktů firmy, což u normy ISO tak jednoznačné není. EFQM využívá v Evropské unii více jak 60 % velkých a středních podniků, v České republice je však tento model téměř neznámý. Podle statistických údajů využívá EFQM více jak 30 tisíc evropských firem, v ČR je to cca 200 – 300 firem.“* (Na cestě ke skutečné kvalitě je certifikace ISO pouze prvním krokem, 2013)

Rozdíly mezi systémy ISO a TQM

Společným znakem ISO a TQM je co nejefektivnější řízení kvality v organizaci, která se chce stát úspěšnou a konkurenceschopnou na trhu. Na rozdíl od TQM vyžaduje řízení kvality na základě ISO norem pečlivou dokumentaci a evidenci. Systém TQM je proto složitější pro nové zaměstnance. Velmi záleží na stylu vedení a podnikové kultuře. Zavedení TQM bývá složitější, protože se více zabývá měkkými faktory.⁷

Většina požadavků TQM zároveň zobrazuje i požadavky ISO. Pokud na TQM nahlédneme podrobněji, uvědomíme si rozdíly. Pro TQM je kvalita prvořadá, pro kvalitu řízenou pomocí TQM je nejdůležitější lidský faktor – výcvik zaměstnanců, motivace, výchova a vzdělávání, podvědomí o řízení kvality. TQM klade velký důraz na efektivitu, vynaložené náklady na kvalitu, řízení podnikové kultury a neustálé

⁷ měkké faktory – faktory osobního charakteru, které mají původ v podnikové kultuře. Jedná se o mezilidské vztahy, osobní cíle a hodnoty. Obtížně se měří a mnohdy se nedají kvantifikovat.

zlepšování se. Podniky s certifikací ISO přezkoumává zástupce třetí strany – auditor společnosti, která vydala certifikát o řízení kvality podle příslušné normy. Zjišťuje, zda je organizace v souladu se stanovenými metodami a postupy, které si firma stanovila jako směrodatné.

V následující tabulce jsou zpracovány nejmarkantnější rozdíly mezi řízením kvality pomocí TQM a systému ISO.

Tabulka 4 - Rozdíly mezi TQM a ISO

TQM	ISO
TQM je soubor kroků, které organizace následuje k dosažení kvalitního výrobku/služby. Díky systému TQM se identifikuje závada, účelem je nastolit opatření, aby se podobná závada již neopakovala.	Systémem řízení kvality jsou nástroje a procesy, které organizace definuje za účelem dosažení kvality. To zahrnuje i zajištění kvality procesů a činností, která umožňuje dosažení vysoké spokojenosti zákazníků.
Systém managementu jakosti řídí nejvyšší vedoucí, podílí se všechna oddělení a všichni zaměstnanci.	ISO má srovnatelné metody.
Jakost má vedením přisouzeno trvale nejvyšší prioritu.	Z kontextu nepřímo vyplývá extrémní důležitost kvality, nehovoří se však o nejvyšší prioritě.
Delegování odpovědnosti za realizaci a pravomoci k řízení kvality na nižší stupně řízení.	ISO má srovnatelné metody.
TQM je soubor postupů řízení v celé organizaci tak, aby organizace trvale splňovala nebo překračovala požadavky zákazníků. Zaměřuje se na měření a kontroly procesů.	Systém managementu kvality je cílem dané organizace a taktéž je cílem uspokojit požadavky zákazníka. Zahrnuje organizační strukturu, postupy, procesy, zdroje a neustálé zlepšování.
Využívání kroužků kvality	ISO řízení pomocí kroužků kvality nepoužívá.
Slouží především k nápravě	Má zejména preventivní charakter.

Zdroj: vlastní zpracování podle Quality Gurus – Free Online Quality Courses (Achari, 2010)

2.6 Základní terminologie v oblasti řízení kvality

Oblast řízení kvality je spojena s určitými odbornými termíny, které považují za důležité blíže objasnit. Jedná se zejména o tyto pojmy:

Proces – „soubor dílčích aktivit, které transformují hmotné a informační vstupy na hmotné a informační výstupy. Každý proces probíhá za spotřeby určitých zdrojů (pracovní síla, stroje, energie apod.) a v regulovaných podmínkách – regulátory jsou např. normy, přírodní prostředí atd. Každý proces musí mít svého vlastníka, který nese

odpovědnost za kvalitu výstupů v procesu. Výstupy jednoho procesu mohou být vstupem procesu následujícího.“ (Nenadál J. , 2002, str. 30)

Procesní přístup – Aby společnost fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností (procesů). Aplikace systému procesů v rámci společnosti spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich řízením lze nazvat procesním přístupem.

Požadavek – *„je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny spotřebitelem, nebo jsou stanoveny závazným předpisem, nebo se obvykle předpokládají.*“ (Hutyra, 2007)

Směrnice ČSN EN ISO 9001 definuje následující často využívané pojmy:

Politika kvality – *„jedná se o záměr organizace ve vztahu ke kvalitě, záměr je vyjádřen vrcholovým vedením.*“

Audit – jedná se o dokumentovaný proces, provádí se z důvodu ověření shody systému s požadavky. Audit kvality provádí třetí strana (certifikační společnost) nebo zákazník, dále jsou prováděny pravidelné interní audity. Interní audity provádí vyškolení zaměstnanci nebo osoby se vztahem k dané organizaci.

Neshoda – nesplnění požadavků.

Opatření k nápravě – *„opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.*“

Preventivní opatření – *„je opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.*“ (ČSN EN ISO 9001:2008 - Management kvality)

2.7 Vhodné strategie pro zdokonalení řízení kvality

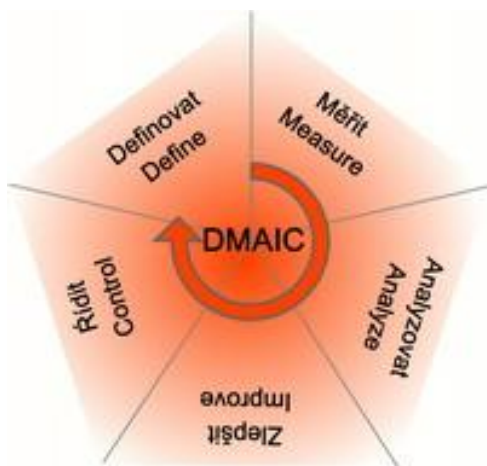
Řízení kvality je možné podpořit pomocí některé z historicky ověřených strategií. Některé z nich uvádím v této kapitole.

2.7.1 Six Sigma

Průkopníkem systému Six Sigma se stal Bill Smith (1929 – 1993). Zmíněná strategie byla poprvé použita ve společnosti Motorola roku 1986, postupem času se stala teorie Six Sigma hlavní filozofií firmy.

Six Sigma je založena na principu neustálého zlepšování a na statistickém zjišťování. Rozhodování probíhá na základě naměřených dat. Maximální důraz je kladen na využití týmové práce. Systém řízení kvality nespočívá v posuzování kvality finálních výrobků, ale zejména v posuzování výrobního procesu. Six Sigma znázorňuje šest směrodatných odchylek a vše, co je mimo tento rámeček, je pro kvalitu špatné. Následující obrázek zobrazuje univerzálně použitelnou metodu postupného zlepšování DMAIC, jejíž původ tkví v Demingově cyklu.

Obrázek 5 – Metodika DMAIC, která vzešla z Demingova cyklu PDCA, je základem Six Sigma



Zdroj: Six Sigma – vlastní cesta (Střelec, 2012)

Program řízení je přenesen do projektů, které neustále v organizaci probíhají. Projekty mohou být krátkodobé a střednědobé a spočívají v analýze údajů a návrhů nových řešení, jejichž úkolem je posunout organizaci vpřed.

Při správném vedení přináší organizaci veliké úspory, používá se nejen ve výrobních podnicích, ale i ve službách. Nedoporučuje se však delegovat řízení na nižší stupeň managementu – za srdce řízení se považuje vrcholový management. Nejlépe se využije v organizacích, které jsou po technické stránce produktů i procesů i bez implementace Six Sigma na vysoké úrovni.

2.7.2 Kaizen

Jedná se japonský výraz, „Kai“ = změna, „Zen“ = dobrý. Výstup je znázorněn na obrázku č. 6.

Obrázek 6 - Výstup metody KAIZEN



Zdroj: Kaizen Institute of India (The Kaizen Way, 2013)

Průkopníkem se stal Masaaki Imai. Historie spadá do Japonska, zničeného 2. světovou válkou.

„Kaizen je metoda postupného zlepšování založená na kulturních tradicích Japonska. Zlepšování se zaměřuje na postupné optimalizování procesů a pracovních postupů, zvyšování kvality a snižování zmetkovitosti, úspory materiálu a času vedoucí ke snižování nákladů nebo na bezpečnost práce a snižování úrazovosti na pracovišti.“
(Managementmania, Kaizen, 2013)

Sám průkopník této metody Masaaki Imai ve své knize KAIZEN – Metoda, jak zavést úspornější a efektivnější výrobu v podniku (Imai, 2008, str. 8) definuje kaizen jako *„zdokonalení – zdokonalení jak v osobním životě, domácím životě, společenském životě a pracovním životě. V aplikaci na pracovišti znamená Kaizen neustálé zdokonalování, týkající se všech – manažerů i řadových zaměstnanců.“*

Podstatou je zapojení mnoha zaměstnanců, kteří jsou motivováni k vytváření zlepšovacích návrhů. Zmíněné nápady jsou projednávány kolektivem. Kaizen zlepšuje komunikaci v organizaci, má vliv na podnikovou kulturu a motivuje zaměstnance k lepší výkonnosti.

2.7.3 Kanban

Kanban je japonský výraz, který znamená slovo „karta, štítek“. Tento systém použití karet našel uplatnění v logistických procesech. Pomocí karet se řídí tok materiálu ve výrobě.

Podle Masaaki Imai, japonského guru managementu kvality, se jedná o *„komunikační nástroj ve výrobě typu JIT a systém kontroly zásob vyvinutý Taiichi Ohnem ve společnosti Toyota. Kanban, neboli štítek, je připevněn ke specifické části výrobní*

linky, kde označuje dodávku určitého množství. Když jsou všechny tyto díly použity, stejný štítek se vrátí na původní místo, kde slouží jako objednávka na další díly.“ (Imai, 2008, str. 8)

Snahou tohoto systému je minimalizovat skladové prostory a skladové zásoby, čímž dochází k úsporám za držení materiálu a snižují se fixní náklady na skladové prostory. Kanban karta hraje ve výrobě důležitou roli. Vyrábět se smí jen určené množství a to, co povoluje kanban karta. Jednotlivé součásti určené ke zpracování a montáži mohou být skladovány pouze s kanban kartami. Není možné převzít nekvalitní práci z předcházející operace na další. Strategie spočívá ve snaze minimalizovat kanban karty v oběhu, musí být v souladu s potřebami montáže. Tím dochází k zmenšování výrobních dávek a tím se dosahuje pružnější reakce na požadavky zákazníků a minimalizují se případné ztráty.

2.7.4 Poka – Yoke

Metoda pochází z Japonska a vyvinul ji japonský expert Shingo, který vešel ve známost díky zpracování výrobního systému automobilky Toyota. Využívá se nejvíce v automobilovém průmyslu. Zisk plyne díky Poka – Yoke i do odvětví IT, zde jsou vyvíjeny tisíce Poka – Yoke aplikací. Původně byla tato metoda zaměřena na výrobu a zlepšování výrobních procesů, v současné době již pronikla i do dalších fází výrobku a procesu, uplatňuje se od fáze přípravné až po předání výrobku uživateli. (P.Q.M., 2013)

Systém spočívá v prevenci proti lidským chybám. V případě výskytu chyby ji systém okamžitě zachytí a napraví. Poka – yoke může být součástí všech druhů kontrol. Tím dochází k úspoře nákladů na údržbu a zároveň se zvyšuje bezpečnost práce (Volko, 2013).

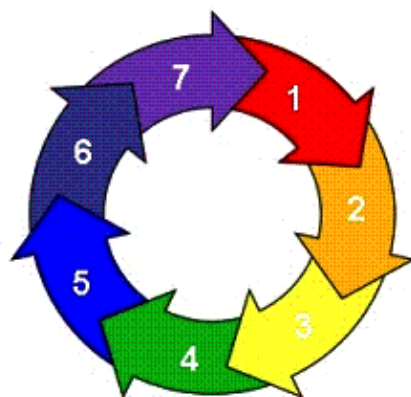
2.7.5 Benchmarking

Benchmarking je definován jako *„soustavný proces poměrování výrobků, služeb, postupů a metod s nejtvrďšími konkurenty na trhu, resp. s těmi podniky, které mají v dané oblasti dané postavení, za účelem stanovení cílů našeho dalšího zlepšování.“* (Nenadál J. , 2002, str. 40)

Původ benchmarkingu je datován do 70. let 20. století. Jako první jej začala využívat firma Rank Xerox, když zjistila výrazný pokles poptávky po výrobcích. Není

specifikován dopodrobna, má však doporučený rámec. Všech sedm kroků benchmarkingu znázorňuje cyklus na následujícím obrázku.

Obrázek 7 - Benchmarkingový proces



1. Identifikace objektu
2. Určení konkurentů
3. Výběr metody sběru dat
4. Vyhodnocení dat
5. Zjištění mezer ve vztahu ke konkurenci
6. Definování budoucího vývoje
7. Opakování procesu

Zdroj: Partnerství pro Vysočinu (Stručně o benchmarkingu, 2005)

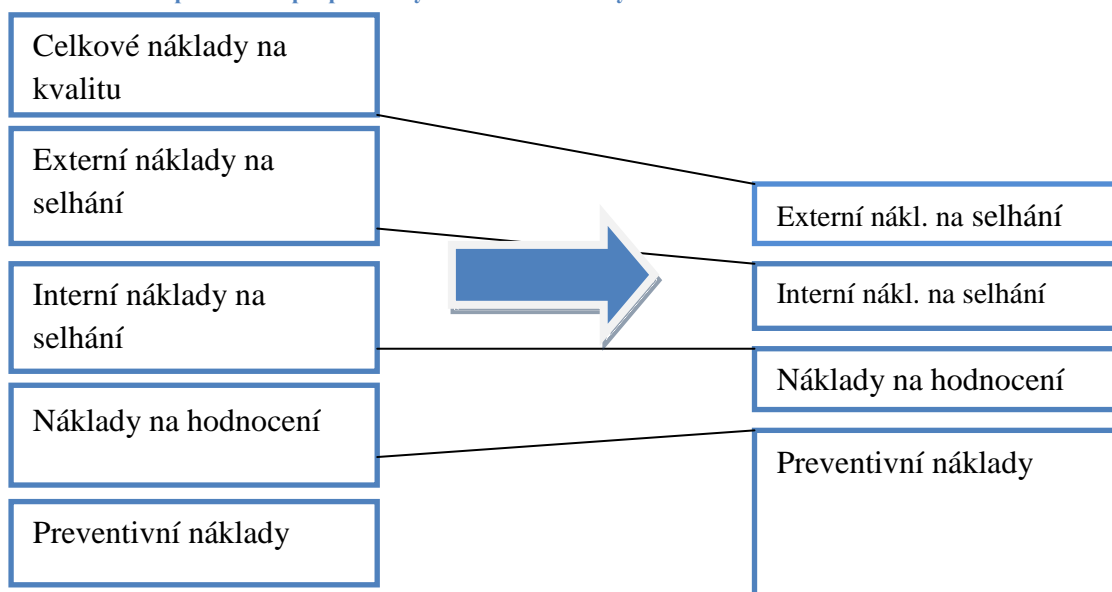
- 1. identifikace objektu** – vrcholové vedení stanoví, co je potřeba porovnávat s konkurencí na základě např. výsledků z auditu, výsledků spokojenosti zákazníků; může se jednat o výrobek, službu, ale i o proces,
- 2. určení konkurentů** – rozdělení konkurentů na přímé, potencionální a silné, které se však prozatím zabývají jinou hlavní činností; s konkurentem je žádoucí uzavřít dohodu o provedení benchmarkingu,
- 3. výběr metody sběru dat** – sběr dat na základě veřejně dostupných informací, posléze pomocí přímého zjišťování (dotazníky, rozhovory, monitoring, analýzy)
- 4. vyhodnocení dat,**
- 5. zjištění mezer ve vztahu ke konkurenci** – záznam rozdílů mezi konkurenční a vlastní firmou je podkladem pro zlepšování,
- 6. definování budoucího vývoje a stanovení nových cílů** – na základě rozhodnutí vrcholového vedení jsou stanoveny nové cíle a hodnoty, kterých by organizace chtěla dosáhnout,
- 7. další změna hladiny vlastní výkonnosti novým benchmarkingem** – mělo by se jednat o opakovaný proces, podobné srovnání provádí i konkurenční firmy. Je třeba, aby firmy sledovaly konkurenci, dokáží se tím vybičovat k větší výkonnosti a k větší efektivitě práce. Důležité je dodržovat etický kodex

benchmarkingu, který vypracovalo Americké středisko produktivity a kvality (Nenadál J. , 2002).

2.7.6 Model PAF

Konečně se dostávám k modelu, který je určený pro analýzu nákladů a efektivity zavedení systému řízení kvality. Samozřejmě se nabízí použít k těmto účelům podnikové účetnictví, ale existují i jiné, propracovanější metody. Jednou z nich je Model PAF. Model PAF je graficky znázorněn na obrázku č. 8.

Obrázek 8 - Koncept nákladů při použití systému řízení kvality



Zdroj: vlastní na základě Oakland Consulting (Systagenix)

Pomocí modelu PAF se hodnotí náklady ve třech skupinách:

- **Prevention Costs** (náklady na prevenci) – do této skupiny patří náklady na zavedení systému, preventivní opatření ve výrobě, prevence kontroly materiálu, výrobků;
- **Appraisal Costs** (náklady na hodnocení) – náklady na interní a zvláště na externí audity, hodnocení, certifikaci;
- **Failure Costs** (náklady na selhání) – reklamace, pracovní úrazy, pokuty atd.

Pomocí tohoto porovnání mohou být zhodnoceny přínosy systému s náklady z hlediska ekonomického. Účelem je snížit celkové náklady, ale zároveň je možné zvýšit náklady preventivní. Pro tyto účely existují i další specifické nákladové modely (Spejcharová, 2012).

3 Metodika

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je vyhodnocení zavedení systému řízení kvality ve společnosti ČSAD STTRANS a. s. a identifikování problémových míst včetně návrhu na jejich odstranění.

Pro naplnění cíle práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- 1) porovnání, jakým způsobem byly naplněny požadavky předepsané normy řízení kvality v kontextu s obdobím před certifikací,
- 2) vyhodnocení cílů, které jsou stanoveny jako směrodatné ukazatele úspěšnosti zavedení systému řízení kvality,
- 3) zhodnocení současného stavu, identifikace nedostatků v řízení kvality pomocí dat a indikátorů z provozních skutečností,
- 4) návrh řešení, jak vylepšit slabá místa v řízení kvality.

Zdroje informací a použitá metodika

Vypracování praktické části předcházelo prostudování odborné literatury z oblasti řízení kvality a jejího vyhodnocování. Rovněž bylo nutné pečlivé seznámení s normou ČSN EN ISO 9001, která byla směrodatná pro stanovení pravidel řízení kvality v organizaci a pro tvorbu veškeré podnikové dokumentace. Seznámila jsem se také s normou ČSN ISO 14001, týkající se enviromentálního managementu.

Dále jsem měla možnost čerpat informace ze svých dosavadních zkušeností a znalostí o společnosti, a to jak z pozice dlouhodobého řadového zaměstnance, tak i z pozice interního auditora. V organizaci jsem pracovala ještě před zavedením systému řízení kvality. Jelikož jsem se v roce 2005 spolupodílela na vytvoření nové podnikové dokumentace, mám možnost porovnat stav před zavedením systému řízení kvality a po zavedení systému kvality. Informace jsem dále čerpala z interních firemních dat, zaznamenaných v různých nástavbových modulech software EDISON a z účetnictví, které je zpracováváno v tomtéž systému. Systém je vyvinut a neustále online aktualizován společností M-Line a. s. se sídlem v Českých Budějovicích. Software představuje informační systém pro dopravní společnost a shromažďuje interní data

ze všech provozů. Vycházela jsem i z dalších konkrétních interních dat, které nejsou sledovány zmíněným programem. Jedná se o evidence různého typu – evidence neshod, reklamací, opožděných dodávek zboží atd.

Naplnění systému řízení kvality bylo vyhodnoceno porovnáním požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2008 se současným a minulým stavem. Zmíněnému porovnávání předcházelo mimo jiné pečlivé prostudování podnikové dokumentace a směrnic, řádů a registrů. Na základě zmíněné normy jsou v organizaci stanoveny směrodatné cíle, které je nutné v rámci řízení kvality podle zmíněné normy potřeba plnit. Zaměřila jsem se na některé z nich a pomocí interních dat a dat z účetnictví jsem porovнала jejich plnění v rámci celé doby od zavedení řízení kvality. Data jsou zpracována přehledně v tabulkách, vytvořených pomocí software Microsoft Office, konkrétně Microsoft Word a Microsoft Excel. Pomocí grafů jsou zobrazeny trendy vývoje konkrétních cílů. Následně jsem vypočítala trend na následující rok, který by platil v případě, že se nezmění interní a hlavně externí okolnosti. Abych eliminovala vliv dalších faktorů, které by mohly zkreslovat výsledky společnosti, např. vliv vývoje ekonomiky v ČR na organizaci, jsou tato fakta podložena pomocí metody řízených rozhovorů, konzultací s vybranými pracovníky vedení společnosti a s pracovníky, kteří mají přímý pracovní vztah k systému řízení kvality.

Další cenné informace jsem získala z protokolů o provedených interních i externích auditech napříč celým obdobím.

Výzkum dat je prioritně zaměřen na identifikaci problémových míst a na základě tohoto rozboru jsou dále navrženy návrhy na zlepšení.

4 Charakteristika vybrané organizace

Společnost ČSAD STTRANS je dopravní firma s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy a opravárenství, která se traduje od roku 1949. Novodobá historie firmy byla zahájena v roce 1999, kdy Sdružení měst a obcí okresu Strakonice (SMOOS) a ČSAD JIHOTRANS a. s. Č. Budějovice navázaly na osmdesátiletou tradici provozování silniční dopravy v jižních Čechách a v okrese Strakonice. Pro záměry privatizace založily akciovou společnost ČSAD STTRANS, kde každá ze zakládajících stran vlastní 50 % akcií společnosti. Privatizační záležitosti se vyřizovaly během následujících dvou let a teprve 1. 7. 2001 tato společnost Odštěpný dopravní závod 207 Strakonice státního podniku ČSAD České Budějovice převzala, včetně jeho majetku, zaměstnanců, závazků a pohledávek. Principy spolupráce strategických partnerů SMOOS a ČSAD JIHOTRANS při řízení a rozvoji ČSAD STTRANS spočívají především na jejich úlohách. (ČSAD_STTRANS, 2014)

ČSAD JIHOTRANS, který je nejvýznamnějším regionálním dopravcem využívá synergických efektů při naplňování podnikatelských cílů společnosti ČSAD STTRANS a. s. poskytováním obchodní, technické, materiální a manažerské kapacity, zkušeností a know how. ČSAD JIHOTRANS také zabezpečuje implementaci vlastní vyspělé firemní kultury, nezbytné pro začlenění společnosti mezi vyspělé dopravní firmy a uspokojování náročných potřeb zákazníků.

SMOOS vytváří podmínky pro další rozvoj dopravní obslužnosti okresu, propojení a integraci do regionálních struktur, propojení na programy rozvoje okresu a regionu. Zástupci sdružení se věnují také dohledu a kontrole nad činností společnosti.

Mezi základní dokumenty založení společnosti patří zakládací listina společnosti, stanovy a soubor koncesních listin a živnostenských listů podnikatelských činností společnosti, vydaných Městským úřadem Strakonice – Obecním živnostenským úřadem.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 1018 ze dne 23. srpna 1999.

Předmět činnosti

Mezi základní předměty činnosti společnosti ČSAD STTRANS a.s. Strakonice, na niž aplikuji problematiku řízení kvality v této diplomové práci, patří:

- provozování osobní veřejné linkové a zájezdové dopravy,
- provozování nákladní dopravy tuzemské i zahraniční,
- provádění oprav a údržby dopravních prostředků,
- prodej PHM a pneu,
- autorizovaný servis MAN,
- mytí vozidel

Jedná se o tradiční obory podnikání v dopravě, spojené s řadou doplňkových služeb.

Mezi orgány akciové společnosti ČSAD STTRANS patří:

- valná hromada (zasedá 1x ročně),
- představenstvo (zasedá několikrát do roka podle potřeby, má předsedu a další 2 členy),
- dozorčí rada (zasedá několikrát do roka podle potřeby, do dozorčí rady jsou voleni mimo jiné i zaměstnanci společnosti, má předsedu a 5 dalších členů),
- ředitel společnosti.

Ve společnosti hraje svou roli odborová organizace. Každoročně probíhá kolektivní vyjednávání mezi odborovou organizací a vedením společnosti, jehož výstupem je Kolektivní smlouva. Kolektivní smlouva je důležitý pracovněprávní úkon, jímž obsahem jsou definovány mzdové sazby a pracovní podmínky pro zaměstnance.

Sídlo společnosti je ve Strakonících a jedno středisko divize autobusové dopravy se nachází ve městě Blatná, které je od okresního města vzdáleno 30 kilometrů.

Ve společnosti pracuje 165 zaměstnanců v hlavním pracovním poměru (stav k 31. 12. 2014) a tento počet stagnuje. Rozšířena je i práce na Dohodu o pracovní činnosti a ojediněle se vyskytují pracovníci, pracující na Dohodu o provedení práce⁸.

⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 75 a 76. (DPČ (Dohoda o pracovní činnosti) – vhodná volba pro přivýdělek požitelům starobního důchodu, pracovník i organizace se zavazují, že práce na DPČ u jednoho pracovníka nepřekročí v rámci jednoho roku polovinu běžné pracovní doby; DPP (Dohoda o provedení práce) – pracovník může být zaměstnán maximálně 300 hodin ročně v rámci jedné organizace.

Společnost je držitelem:

- Certifikátu systému řízení kvality ČSN EN ISO 9001:2009
- Certifikátu systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005
- Certifikátu dopravní společnosti třídy A, týkajícího se vztahu k životnímu prostředí

Politika jakosti je stanovena vedením společnosti jako nezbytná součást plánu strategického rozvoje celé společnosti.

4.1 Strategické cíle společnosti

Společnost má vrcholovým vedením vypracovanou podnikatelskou strategii, která kopíruje typické záměry dopravní společnosti. Jedná se o postupné zavádění nových technologií a metod, plánovaný rozvoj podniku, příp. vznik nových pracovních míst. Mezi strategické cíle dále patří:

- zvyšování hodnoty společnosti
- dlouhodobá dividendová politika
- realizace logistiky pro automobilový průmysl

4.2 Organizační uspořádání

Ve společnosti se uplatňují dvě úrovně řízení, tj. divizionální uspořádání a podnikatelská střediska, která mají podnikatelskou a ekonomickou samostatnost. Společnost je rozdělena na 4 divize, každá se zabývá jinou činností. Každá divize má svého vedoucího, který je podřízen řediteli společnosti. Divize jsou rozděleny na jednotlivá hospodářská střediska (strategické obchodní jednotky). Do organizační struktury je začleněn štáb v podobě bezpečnostního technika a konzultanta v oblasti požární techniky.

Členění na strategické obchodní jednotky je definováno určenou skupinou zákazníků a jejich potřeb, které má za cíl uspokojovat, a k tomu používá specifické technologie

výroby či služeb. Mají oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a jsou řízeny jako samostatná podnikatelská střediska:

- nákladní doprava,
- autobusová doprava,
- služby a servis,
- neveřejná čerpací stanice,
- správa.

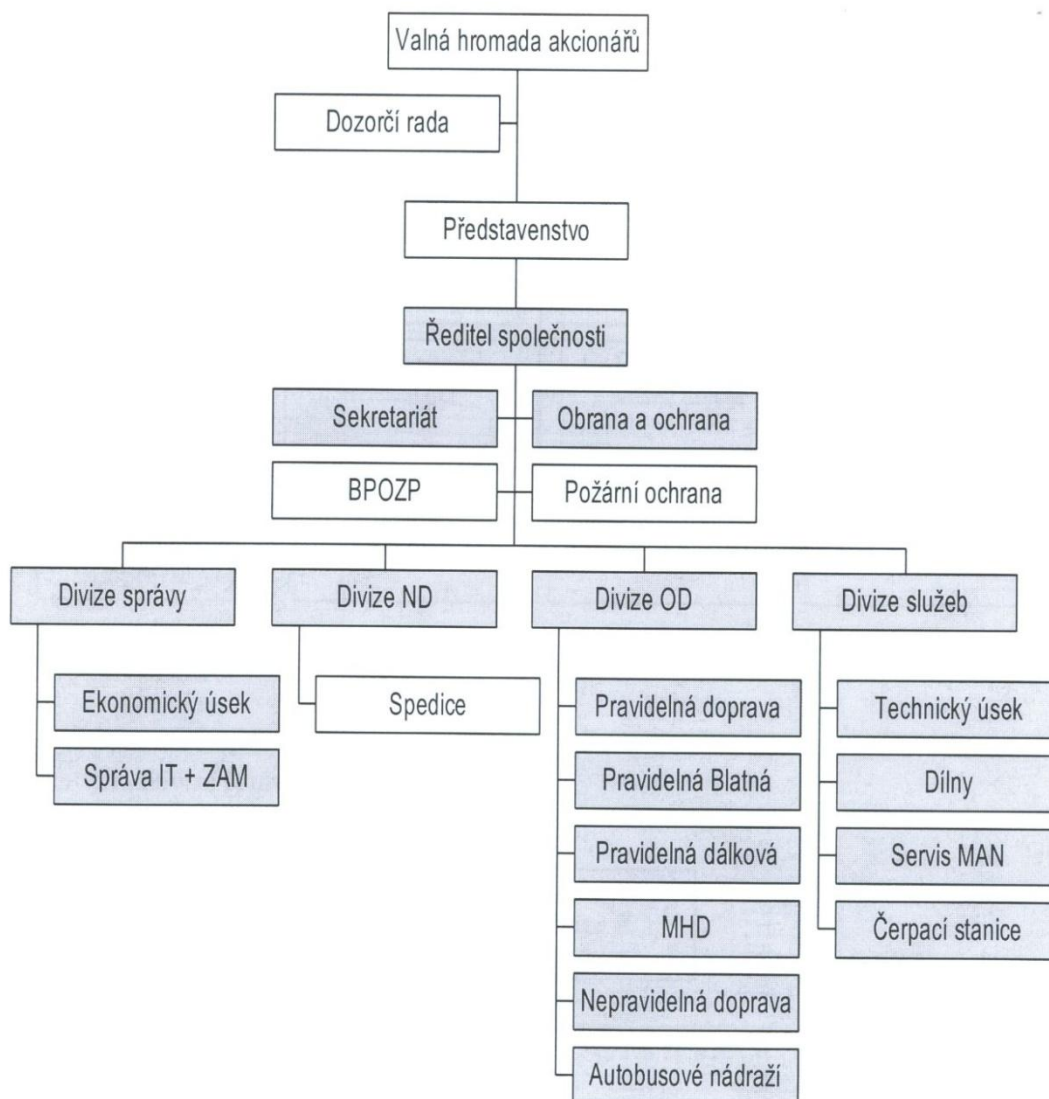
4.2.1 Organizační struktura společnosti

Ve společnosti je využita divizionální struktura. Organizační struktura znázorňuje zároveň i střediska, která jsou certifikována pro kvalitu. Světlá pole nejsou certifikována z následujících důvodů – spedicí se společnost zabývá jen velmi okrajově, požární ochrana je řešena dodavatelským způsobem a za úvahu by stálo zahrnout do řízení kvality pouze středisko, zabývající se bezpečností práce.

Nejdůležitější článek akciové společnosti představuje nákladní doprava zahraniční, která je zaměřena na automobilový průmysl. Jedná se o specifický segment trhu, vyžadující flexibilitu, přesnost a informovanost. Ve vztahu k zákazníkům umožňuje za ideálních podmínek dlouhodobá strategická partnerství. Ve společnosti se využívá spolehlivá vozová technika především německé značky MAN. Pro minimalizaci nákladů je v areálu k dispozici 24 hodin denně špičkové servisní zázemí ve formě vlastního autorizovaného servisu MAN a neveřejná čerpací stanice. Autorizovaný servis je připraven i k výjezdům.

Následující obrázek č. 9 organizační strukturu společnosti ČSAD STTRANS graficky znázorňuje.

Obrázek 9 - Organizační schéma společnosti



Zdroj: vnitropodniková směrnice Q-01/2004 – Organizační řád společnosti

Tabulka č. 5 charakterizuje meziroční pohyb zaměstnanců u organizace. Z tabulky je možné vyčíst odraz současné ekonomiky do hospodaření společnosti:

- počet technickohospodářských pracovníků klesl na prozatím nejnižší možnou úroveň,
- pracovníci skladu se ustálili na pravděpodobně nejnižší možné hodnotě (z důvodu směnnosti), na počtu 3 osob,
- počet opravářů lehce stoupl, jelikož společnost ČSAD STTRANS a.s. získala v roce 2001 licenci na opravy vozidel MAN,

- linky autobusů prochází meziročně drobnými úpravami, počet linek a s tím i řidičů byl zredukován již v minulosti, proto je počet zaměstnanců v této kategorii stabilní,
- počet řidičů mezinárodní dopravy kolísá v závislosti na ekonomické situaci v Evropě. Společnost je závislá na produkci výrobních podniků. Momentálně se situace zlepšila.

Tabulka 5 - Struktura zaměstnanců v HPP podle pracovního zařazení – meziroční porovnání

Stav ke dni	Řidiči autobusu	Řidiči v nákladní dopravě	Opravaři	THP	Uklízečky údržbáři	Pracovníci skladu
k 31. 12. 09	64	45	18	36	6	6
k 31. 12. 10	63	40	15	28	5	3
k 31. 12. 11	64	42	17	25	8	3
k 31. 12. 12	62	45	18	24	8	3
k 31. 12. 13	62	48	20	24	8	3
k 31.12.14	62	50	20	24	7	3

Zdroj: vlastní

K zabezpečení všech činností má společnost dostatečné množství pracovníků, jejichž zkušenosti a kvalifikace odpovídají požadavkům na poskytování kvalitních služeb.

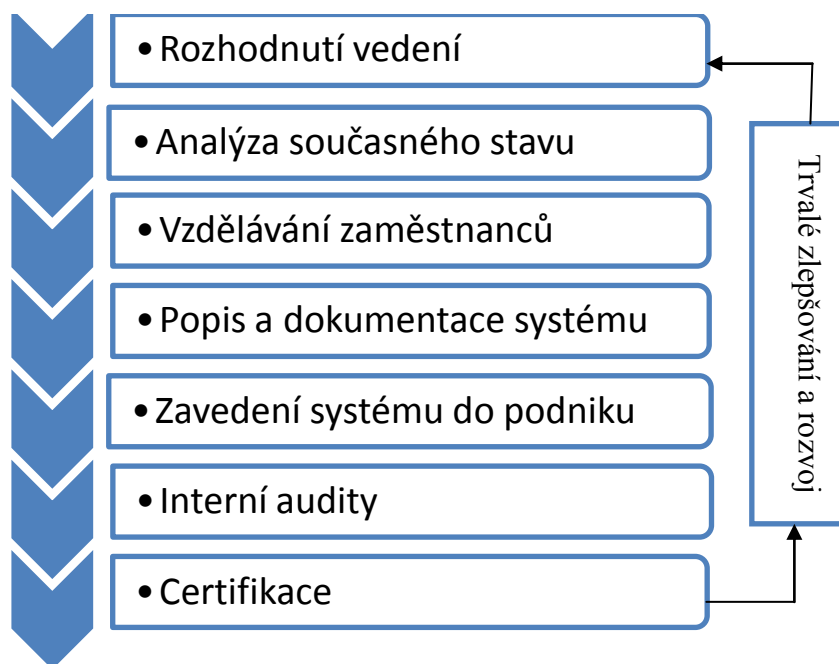
5 Vlastní práce

5.1 Rozhodnutí o zavedení systému kvality v organizaci

Prvním krokem pro zavedení systému managementu kvality (QMS) se stalo rozhodnutí vedení společnosti. Důvodem bylo zejména zlepšení konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu, zvýšení spokojenosti zákazníka a možnost prokázání, že poskytované služby splňují určité předepsané požadavky. Všechny požadavky, které norma ČSN ISO 9001 zmiňuje, jsou druhové, neboli generické. Jsou natolik všeobecné a rámcové, že je možné jejich použití v organizacích jakéhokoliv zaměření. Vzorem pro využití norem ČSN EN ISO byla mateřská společnost ČSAD JIHOTRANS a.s., která úspěšně zavedla systém řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001 jako jedna z prvních dopravních společností v České republice.

Postup k certifikaci je možné popsat následujícím vývojovým diagramem:

Obrázek 10 - Postup k certifikaci



Zdroj: zpracováno na základě publikace „Systémy integrovaného managementu“ (Jiří Hřebíček)

Obě společnosti jsou držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 14001:2004. ČSAD JIHOTRANS a. s. byla navíc certifikována v roce 2007 pro systém managementu potravin podle ČSN EN ISO 22000:2006 a dále od roku 2011 má certifikovaný proces Silniční doprava krmiv pro zvířata podle normy GMP+B4.1.

System byl v obou případech ověřen nezávislým certifikačním orgánem CQS Praha, který je členem mezinárodní certifikační organizace celosvětového významu IQ Net.

5.1.1 Přípravná fáze

V případě společnosti ČSAD STTRANS a.s. předcházela udělení certifikátu téměř dvouletá příprava na certifikaci a proces byl úspěšně dokončen až na konci roku 2006.

Rok 2004 – 2005 (období před certifikací společnosti)

1. Stanovení cílů managementem společnosti, stanovení zdrojů, termínů a odpovědnosti za plánovaný systém.
 - jmenování **představitele vedení** pro zavedení, udržování a zlepšování systému managementu kvality⁹
 - ustanovení a proškolení **manažera kvality** (zaměstnanec přímo podřízený řediteli společnosti, náležící do skupiny top managementu) a čtyř **interních auditorů** z různých divizí, za každé středisko byl zvolen konzultant. Bylo zároveň nutné proškolit interní auditory k provádění auditorských činností podle normy ČSN EN ISO 19011:2003.

Úkolem **interního auditora** je provádění interních auditů na základě požadavků a plánu auditu, které stanovuje manažer kvality. Interní auditor zjišťuje pomocí dotazů a ověřuje pomocí praktického zjišťování, zda se skutečnost a povědomí zaměstnanců shoduje s příslušnými normami a vnitřními předpisy. Důležitou vlastností auditora, který provádí audit ve vlastní organizaci, je nezávislost. Interní audit na divizi Nákladní doprava bude tedy provádět auditor z jiné divize, například z divize Autobusová doprava.

2. Nutnost obeznámení zaměstnanců na všech pozicích s novou podnikovou strategií, týkající se zavedení systému řízení kvality. Bylo třeba, aby se systém řízení kvality dostal do podvědomí zaměstnanců a aby sami pracovníci měli pocit, že jsou důležitou součástí tohoto systému.
3. Přípravná část spočívala v podrobném popisu cílů, kterých chce společnost dosáhnout, a dále v popisu činností, jednotlivých procesů a vypracování směrnic, které zaštiťují a podrobně popisují jednotlivé procesy. K stanovení cílů bylo nutné provést inventarizaci a měření jednotlivých ekonomických ukazatelů, tím

⁹ viz Příkaz ředitele společnosti č. PŘS-02/2005 ze dne 1. 1. 2005

strategicky vymezit prostory pro zlepšování. Dále byl stanoven harmonogram, který popisoval jednotlivé kroky zavedení QMS.

4. Vydání Příkazu ředitele společnosti **„Vyhlášení politiky a cílů systému kvality a ochrany životního prostředí“**, kde jsou stanoveny cíle a politika kvality na daný rok. Vyhláší se na základě zkušeností z minulého období. Cíle se vyhláší pomocí principu SMART – jsou měřitelné, akceptovatelné, specifické, reálné a opatřené termínem. Poprvé byl zpracován pro rok 2005 a od té doby je vytvářen každoročně.
5. Vydání základního dokumentu pro zavedení systému řízení kvality s označením **Q-2/2005 – „Příručka kvality a EMS nákladní dopravy, autobusové dopravy, opravárenství a doplňkových služeb“**. Tento základní dokument systému managementu kvality, vytvořený podle normy ČSN EN ISO 9001, souhrnně popisuje systém managementu kvality podle této normy v organizaci ČSAD STTRANS a.s. Posléze následovaly další směrnice.

5.2 Postup certifikace akreditovanou společností CQS

Po vytvoření všech nezbytných dokumentů, popisu procesů a seznámení pracovníků s novou situací přístupu k řízení kvality přichází na řadu první interní audity. Vyškolení interní auditoři prověřují povědomí zaměstnanců a ověřují shodu jejich vykonávané činnosti s procesy a postupy, uvedenými v jednotlivých dokumentech. V roce 2005 byly provedeny dva tzv. „předaudity“ akreditovaným certifikačním orgánem – jedná se o certifikační audit 1. stupně a certifikační audit 2. stupně. Společnost ČSAD STTRANS a.s. si pro certifikaci norem ISO zvolila společnost CQS¹⁰, která má pro proces získání certifikátu doporučený postup, znázorněný často používaným nástrojem kvality – vývojovým diagramem. Ten usnadňuje orientaci, ve které fázi se momentálně organizace nachází (viz Příloha č. 3).

¹⁰ CQS – Certifikační společnost se sídlem v Praze byla založena v roce 1993 finančním a personálním propojením sedmi zkušebních kontrolních organizací. V roce 1996 byl certifikační orgán akreditován národním akreditačním orgánem ČIA k certifikování systémů kvality. Dále získal akreditace i k certifikování dalších systémů managementu podle norem ČSN IN ISO a v roce 2013 proběhla úspěšná reakreditace pro všechny prozatím dosažené systémy kvality. (CQS - Představení společnosti)

Tabulka 6- Cesta k udělení certifikátu

Podstoupené kroky	Způsob realizace
Zvolení certifikačního orgánu Seznámení zástupce CQS se situací v podniku, příprava smlouvy a podkladů	Vedením zvolena společnost CQS Osobní seznámení s chodem organizace
Vytvoření potřebné dokumentace Sumarizace a popis postupů, procesů	Manažer kvality společně s týmem
Certifikační audit 1. stupně	Přezkoumání dokumentace a shody skutečnosti se zvolenými postupy
Odstranění nedostatků zjištěných auditem, prostor pro nápravná opatření	Realizuje manažer kvality za účasti zástupců středisek, ve kterých přetrvávají neshody s požadavky systému
Certifikační audit 2. stupně	Druhé přezkoumání dokumentace a shody se systémem managementu kvality
Odstranění nedostatků zjištěných auditorem, další prostor pro nápravná opatření	Manažer za účasti zástupců středisek, ve kterých je potřeba odstranit poslední výrazné neshody
Certifikační audit	Finální posouzení plnění zdokumentovaného systému managementu kvality, posouzení shody skutečnosti se zvolenými postupy.
Pokud je auditorem zjištěna shoda podnikových procesů s požadavky systému managementu kvality, vydává společnosti certifikát a proces certifikace je ukončen.	

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů

Činnosti po udělení certifikátu

Udělením certifikátu povinnosti pro organizaci a pro certifikační společnost nekončí, jedná se o stále se opakující proces. Společnost CQS má udělením certifikátu trvalý dohled nad systémem řízení kvality v organizaci ČSAD STTRANS a.s. Certifikát je udržován v platnosti za dohledu **dozorových auditů**, které pravidelně a každoročně vykonává společnost CQS. Pokud společnost chce mít ze zavedení systému řízení užitek, musí své procesy a činnosti neustále zlepšovat. Procesy se týkají požadavků organizace, pracovníků, spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Probíhají zároveň interní audity, které provádí vyškolený tým zaměstnanců. Jejich účelem je vyhodnotit situaci v organizaci a kontrola plnění cílů. Výstupy z interních auditů – případné zjištěné neshody – slouží k vykonání nápravných opatření a jsou podnětem pro zlepšování.

Certifikační orgán provádí dozorový audit každoročně. Po třech letech se provádí recertifikace, kdy certifikační orgán posuzuje zavedený systém řízení kvality zevrubně jako na počátku, při certifikaci.

Společnost CQS pořádá pro lepší orientaci ve změnách norem kvality pravidelná školení pro představitele vedení, manažera kvality a interní auditory. Pravidelné školení

pak probíhá i na úrovni organizace, kdy jsou jednotliví zaměstnanci vyjma řidičů proškoleni manažerem kvality. Řidiči silničních motorových vozidel jsou školeni v rámci pravidelného proškolení řidičů, které pořádá organizace ČESMAD.

Udělené certifikáty norem ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 14001:2005 uvádím v příloze č. 1 a 2.

5.3 Analýza naplnění normy ČSN ISO 9001 v praxi

Jak jsem se již zmínila, uvedená norma je základním dokumentem, který je organizace povinna dodržovat pro získání certifikátu a taktéž pro jeho obhájení. Je složena z několika důležitých částí, jimiž se budu v následujících kapitolách zabývat a provedu analýzu současného stavu s ohledem na stav před certifikací; zjistím, jak je nyní smysl normy naplněn v praxi společnosti ČSAD STTRANS a.s.

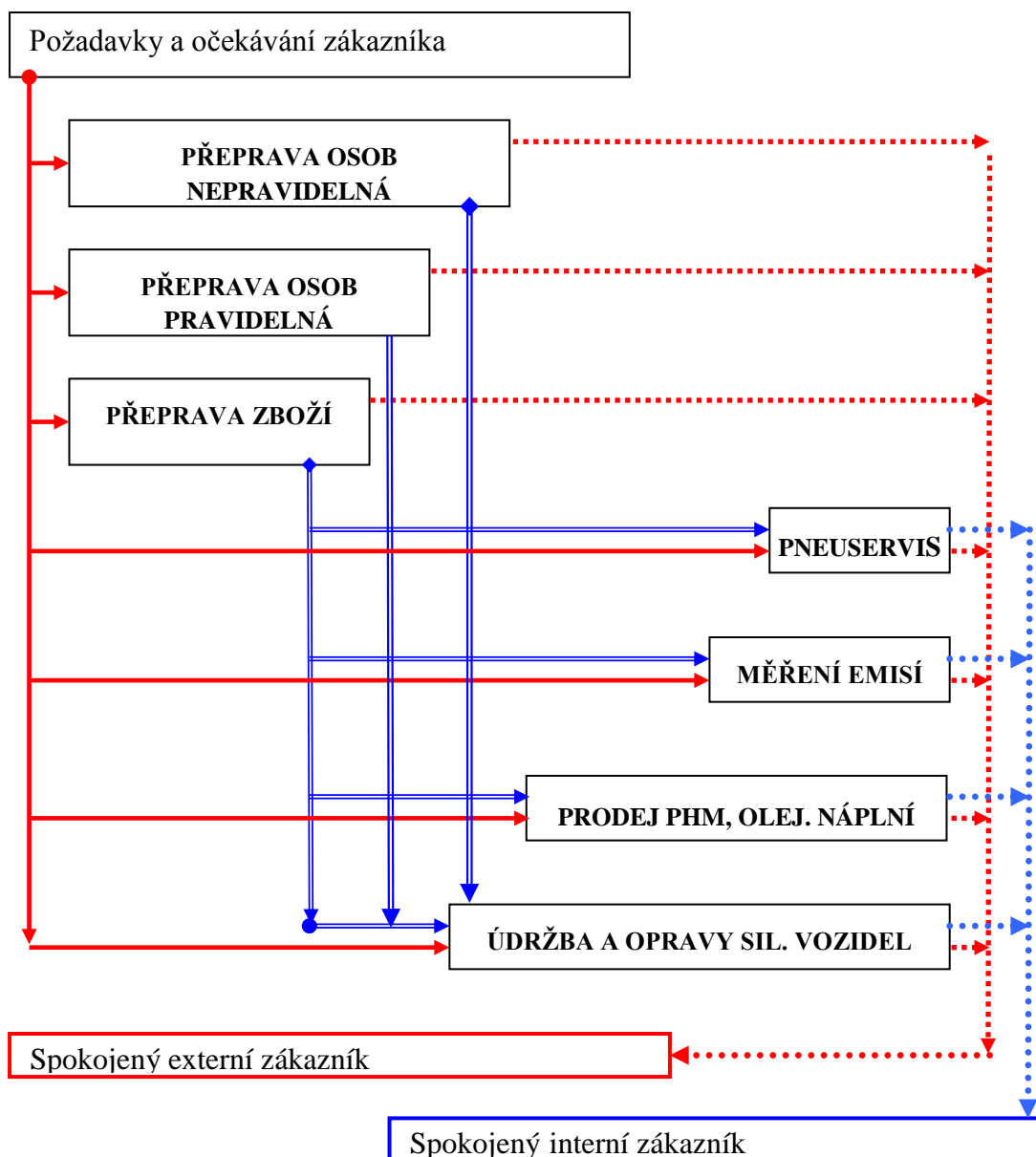
Procesní přístup

Organizace ČSAD STTRANS a. s. identifikovala na základě zvýšení efektivity práce jednotlivé činnosti, které aplikovala do systému procesního přístupu. Cílem je zvýšení spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků. Činností je v organizaci velmi mnoho, vnitřně je rozdělena na samostatné divize. Tyto činnosti se vzájemně prolínají a doplňují, a aby byly efektivní, je potřeba tyto propojené vztahy navzájem řídit. Jednotlivé činnosti, které jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, jsou zároveň součástí procesů. Procesy na sebe navzájem působí a různě se kombinují. Jejich jednotlivé vstupy a výstupy jsou znázorněny graficky formou Karty procesu „Přeprava zboží“ (viz Příloha č. 5) uvádím jako příklad kartu procesu „Přeprava zboží“, která souvisí s Přípravou a řízením zakázky v nákladní dopravě. Samotný postup zmíněného procesu je znázorněn pomocí vývojových diagramů (viz Příloha č. 6 – Postup procesu Přeprava zboží). Procesní záležitosti včetně kontrol jsou zachyceny v podnikové dokumentaci, konkrétně ve směrnících Q 04/2005 – Příprava, řízení a kontrola zakázky v autobusové dopravě, Q 05/2005 – Příprava, řízení a kontrola zakázky v nákladní dopravě a Q 18/2007 – Příprava, řízení a kontrola zakázky v opravárenství a doplňkových služeb motoristům. V praxi jsou zaměstnanci postupy procesů dodržovány a v případě jakékoliv změny v procesu by mělo bezprostředně dojít k úpravě podnikové dokumentace.

5.3.1 Plnění požadavků na systém řízení

V organizaci je zdokumentováno vzájemné působení procesů hlavních i vedlejších. Vzájemné působení hlavních procesů je zachyceno v následujícím schématu:

Graf 2 - Vzájemné působení hlavních procesů



Zdroj: vlastní na základě podnikové dokumentace

Pro podporu fungování procesů hlavních i vedlejších organizace zajišťuje dostupnost zdrojů a informací. Divize Správa zodpovídá za finanční zajištění organizace, tvorbu zisku a hospodárnost. Zároveň jsou sledovány informace z oblasti legislativy, životního prostředí, bezpečnosti práce a identifikují se možná rizika. To vše je zaznamenáno formou podnikových databází (registřů). Pověření pracovníci předávají ve stanovených intervalech informace manažeru kvality, který průběžně podnikové registry doplňuje.

Outsourcované procesy

Norma se zabývá též outsourcovanými procesy. V současné době společnost ČSAD STTRANS a.s. outsourcuje provozování strážní služby. Dalším outsourcovaným procesem je ověřování tachografů. Vzhledem k přijetí norem ISO je organizace zodpovědná i za tyto dodavatelsky řešené procesy. Společnost sleduje patřičnou legislativu, platnost různých certifikátů a pověření dodavatelské společnosti a v případě nehody nese ČSAD STTRANS a. s. zodpovědnost i za tyto procesy. Tato skutečnost plyne až z aktualizace normy v roce 2008 a bylo poměrně obtížné přesvědčit příslušné vedoucí pracovníky k uvědomění si rizika, přijetí zodpovědnosti a s tím spojené nutnosti kontroly. Pojem „outsourcovaný proces“ byl zanesen po Příručky kvality.

K jednotlivým procesům jsou stanoveny cíle. Procesy se monitorují a měří a vyhodnocuje se dosažení cílů. Každý vedoucí zodpovídá za procesy své divize a samostatně cíle vyhodnocuje. Dosažené cílové hodnoty průběžně předkládá manažeru kvality. Účelem je neustálé zlepšování výkonnosti procesu, cíle by tedy měly procházet každoroční úpravou vedením společnosti. Jsou vyhlášovány Příkazem ředitele společnosti, nazvaným „Vyhlášení politiky a cílů systému kvality a ochrany životního prostředí“ na základě dosažených výsledků a reálných možností organizace. S ohledem na vnitřní a na vnější tržní prostředí jsou nastavovány přísné cílové hodnoty.

5.3.1.1 Porovnání současného stavu se situací před certifikací systému

V období před certifikací nebyly procesy jednoznačně definovány. Outsourcing také nebyl využíván. V rámci zjednodušení pravomocí a odpovědností za jednotlivé procesy a z důvodu zaměření se na hlavní činnosti organizace byly v období certifikace některé procesy předány outsourcingovým společnostem. Tím, že organizace přenechala vedlejší činnosti odborníkům, má v současné době větší prostor pro efektivní plnění hlavních cílů. Zeštíhlilo i personální zabezpečení společnosti, byla zjednodušena organizační struktura. Přestaly se využívat některé druhy výcviku a speciálního vzdělávání.

Z těchto důvodů plní zavedení normy ČSN ISO EN 9001 svůj účel. Procesy jsou jednoznačně stanoveny včetně konkretizovaných vstupů a výstupů, kompetencí a odpovědností.

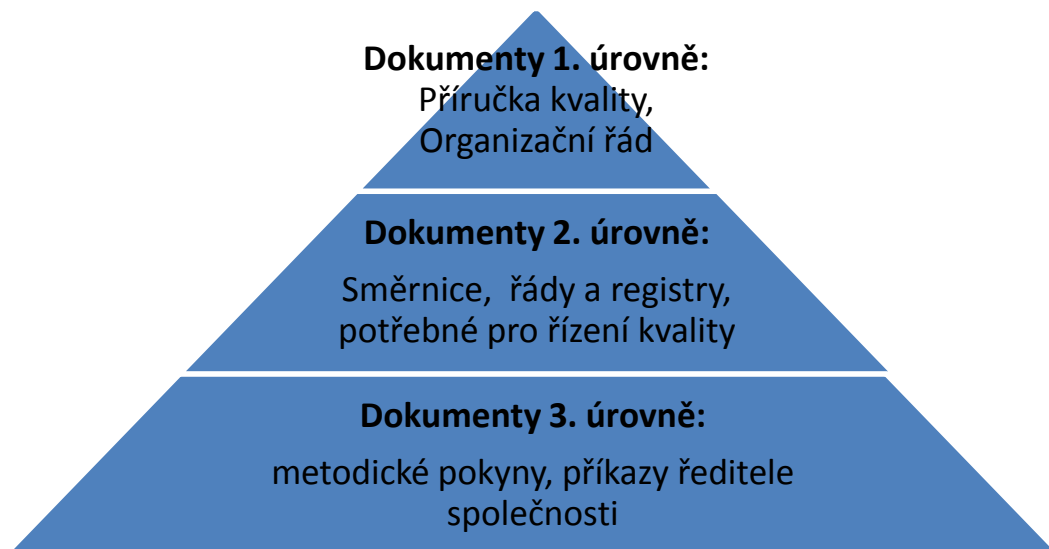
5.3.2 Plnění požadavků na dokumentaci

Mezi nejdůležitější písemné složky systému managementu náleží:

- příručka kvality,
- politika kvality,
- směrnice, řády, příkazy, registry,
- plány a programy, týkající se managementu kvality,
- zpráva pro přezkoumání systému managementu kvality,
- výsledky kontrol a jejich vypořádání.

Následující obrázek charakterizuje rozdělení podnikové dokumentace.

Obrázek 11 - Rozdělení dokumentace podle hierarchie v podniku



Zdroj: vlastní na základě interních dokumentů

Vytvoření vlastní dokumentace bylo nejnáročnější kapitolou, která předcházela certifikaci. Směrnice, kterými se řídí jednotlivé procesy, udržuje v aktuální podobě pověřený pracovník společně se zástupcem jednotlivých středisek, kteří mají dobré povědomí o prováděných činnostech v daném úseku. Dokumentace kopíruje a popisuje jednotlivé fungující procesy a běžně používané pracovní postupy a zároveň musí být v souladu s normami pro QMS.

Příručka kvality

Jedná se o základní dokument, který vymezuje systém kvality. Zde je zaznamenán popis požadavků systému kvality, obecné informace o politice kvality, postupy a činnosti, kterými se zabývají navazující směrnice. Vymezuje všechna střediska, na která se systém řízení kvality vztahuje. V organizaci ČSAD STTRANS a.s. je ze systému řízení vyčleněno středisko „Spedice“ pro svůj malý význam. Ačkoliv je v organizaci použito divizionální uspořádání a probíhá zde několik zcela rozdílných činností a procesů, pro lepší přehlednost byla vydána pouze jedna souhrnná příručka kvality.

Směrnice, řády a registry, potřebné pro řízení kvality

Společnost používá ve své činnosti 11 vypracovaných řádů. Mezi prvotní řád, zpracovaný ve společnosti, patří Organizační řád. Ten jako jediný z řádů náleží mezi dokumenty 1. úrovně.

Registry slouží k evidenci jevů, vytváření seznamů rizik, právních požadavků, enviromentálních aspektů atd. Společnost v tuto chvíli pravidelně aktualizuje šest vypracovaných registrů.

Směrnice jsou rozděleny podle použití na několik kategorií, pro lepší orientaci jsou rozlišeny pomocí písemného označení:

Q - základní směrnice, kde jsou popsány jednotlivé procesy a směrodatné postupy pro řízení kvality,

M - směrnice, týkající se odměňování,

B – směrnice, týkající se bezpečnosti práce,

Ž – směrnice, týkající se vztahu k životnímu prostředí (Seznam aktuální dokumentace je zpracován v Příloze č. 7).

Metodické pokyny a příkazy ředitele společnosti

Metodické pokyny se vydávají za účelem úpravy pomocných činností, jako je použití služebních vozidel, použití mobilních telefonů, stanovení sazeb zahraničního stravného atd. S metodickými pokyny dále pracuje příslušný útvar (mzdová účtárna, všeobecná účtárna atd.). Příkazy ředitele společnosti upravují postupy nikoliv doporučením, ale rozhodnutím.

Zpracování dokumentace předcházela pečlivá sumarizace všech interních dokumentů, formulářů, návodů a vytvoření popisu všech procesů.

Zpráva pro přezkoumání systému managementu kvality

Zpráva pro přezkoumání systému managementu je výstupem ze systému řízení kvality. Účelem zprávy, která se zpracovává každoročně, je stanovit postup pro přezkoumání funkčnosti, účinnosti, efektivnosti a přiměřenosti zavedeného systému kvality, včetně plnění vyhlášené politiky a cílů kvality. Je zde zachyceno i vyhodnocení spokojenosti zákazníků se službami, poskytovanými organizací. Výsledek přezkoumání slouží managementu ČSAD STTRANS a.s. k případným úpravám systému a cílů kvality pro následující období. Zároveň se stanoví případná opatření s cílem zabezpečit soustavné zlepšování procesů a chodu společnosti.

Řízení dokumentů v organizaci

Směrnice a ostatní dokumenty ve společnosti ČSAD STTRANS a.s. podléhají přísné evidenci. Jsou řízeny na základě předpisů, které byly stanoveny ve směrnici „Q-02/2005 - Tvorba a řízení dokumentů a údajů“. Titulní list zmíněné směrnice, který charakterizuje použitý jednotný styl pro tvorbu dokumentace a příslušný změnový list uvádím v příloze č. 8 a 9.)

Všechny dokumenty ze všech úrovní je potřeba pravidelně prověřovat a porovnávat s činnostmi, které zaštiťují. Při změně dokumentu 1. a 2. úrovně je nutné opatřit dokument **změnou**. Jedná se o tzv. **řízené dokumenty**. Často dochází k situaci, že je jednotlivý proces inovován, nebo pracovníci začnou používat jiné metody z důvodu většího komfortu práce, nebo nastane změna z důvodu nově používaných technologií. Může se změnit i legislativa a odkaz na příslušný zákon – toto je vždy nutné ve směrnici opravit, zaevidovat a pomocí změnového řízení zdokumentovat. **Veškeré dokumenty z 1. a 2. úrovně podléhají změnovému řízení**. Záznam o kontrole a aktualizaci dokumentu se uvádí na titulním listě. Na tzv. „změnovém listě“, který je součástí dokumentu, se uvede rozsah provedené změny. Pokud dojde k opomenutí provést změnový záznam, považuje se vzniklá situace za **neshodu s požadavky systému**.

Veškerá interní dokumentace je k dispozici v informačním systému INTRIS, který společnost používá. V tištěné podobě je vydáván pouze na základě schváleného rozdělovníku. Více tištěných výtisků není povoleno. Toto opatření stanovuje norma z důvodu častých aktualizací dokumentů a v systému řízení kvality podle norem ISO

není povoleno pracovat s neaktuálními dokumenty. Všechny ostatní tištěné dokumenty, vyjma povolených řízených kopií včetně uvedení všech změn jsou považovány za neaktuální a tudíž nepovolený dokument.

Řízení hospodářských smluv také podléhá přísné evidenci. Každá smlouva včetně jejích dodatků je nejdříve přezkoumána příslušným vedoucím divize a opatřena „**Kontrolním listem pro přezkoumání návrhu smlouvy**“ (viz Příloha č. 4) a teprve poté je předána k podpisu řediteli společnosti. Se smlouvou je dále nutné pracovat, proto vedoucí divize určí, komu pracovník zodpovědný za evidenci smluv předá řízenou kopii. Řízená kopie je vždy opatřena číslem kopie a podpisem pracovníka, který ji převzal.

Podobný systém řízení dokumentů a jejich kopií je použit i pro ostatní řízené dokumenty, které se vyskytují ve společnosti ČSAD STTRANS a.s. a je potřeba zajistit předání kopií dalším zodpovědným osobám (některé objednávky, seznamy účastníků školení atd.).

5.3.2.1 Porovnání současného stavu se situací před certifikačním systémem

Současným znakem řízení dokumentace je především jednotnost, která v období před certifikací chyběla. Současný zaměstnanec nemá proto problém s orientací v cizích dokumentech. Oproti období před certifikací dokumentů výrazně přibylo. Nejedná se však o byrokratický přístup k řízení kvality, dokumentace byla naopak vytvořena pro komfort uživatele a maximální usnadnění práce. Dokumenty, které jsou používány externě (smlouvy, objednávky, zakázkové listy, hlavičkový papír...) mají jednotný styl a pro zákazníka jsou na první pohled identifikovatelné. V období před certifikací používal každý zaměstnanec nejednotné tiskopisy na základě momentální dostupnosti a uvážení.

Pro všechny pořadače v organizaci je rovněž použit jednotný systém označení s logem společnosti a stručným popisem obsahu. Smlouvy jsou řízeny pomocí databáze, kopie jsou označeny a opatřeny podpisem vlastníka kopie. Fyzicky jsem se přesvědčila kontrolou u různých zaměstnanců, že jsou skutečně všechny kopie smluv řízené a prokazatelně dohledatelné. Veškeré řízené dokumenty jsou shromážděny v aktuální podobě v interním informačním systému společnosti (INTRIS). Společnost má zpracován i Spisový a skartační řád, neměla by nastat situace neustálého přeplnění archivu nepotřebnými dokumenty. V období před certifikací společnost neměla

zavedeny žádné registry a velmi omezené množství směrnic. Vydávaly se pouze nahodile Příkazy ředitele společnosti, které se vázaly k jednotlivým činnostem a Metodické pokyny, kde byly uvedeny postupy a termíny nařízených činností.

Obrázek č. 12 představuje současný předpis pro označení pořadačů. Na základě zjišťování v kancelářích technickohospodářských pracovníků je takto skutečně označeno téměř 100 % pořadačů.

Obrázek 12 - Vzor označení pořadačů podle vnitřního předpisu

ČSAD STTRANS

AKCIE

Zdroj: vlastní na základě platné směrnice č. 02/2005 – Tvorba a řízení dokumentů a údajů

5.3.2.2 Identifikace problémových míst a návrhy ke zlepšování

Na základě prostudování směrnic jsem ve vztahu k ostatní podnikové dokumentaci zjistila nedostatky v řízení dokumentů. **Nedostatkem trvalejšího charakteru je pravidelná revize směrnic.** Většina směrnic byla vytvořena již před deseti lety. Hlavní změny jsou samozřejmě průběžně doplňovány a revidovány formou změnových listů. Na méně závažné změny se však neklade tak velký důraz a zůstávají opomíjeny. Problém spatřuji v tom, že odpovědnost za revize směrnic není jednoznačně definována. Respektive, je definována obecně, odpovědnost za revizi směrnic má přidělenou manažer kvality. Funkce manažera kvality je kumulována s dalšími činnostmi a je možné říci, že sám není schopen obsáhnout takové množství kontrol a směrnic. Mezi důvody řadím časové vytížení i značnou potřebu odborných znalostí. Pro udržení úplné platnosti směrnic navrhuji změnit způsob odpovědnosti. Konkrétní rozdělení kompetencí a odpovědnosti za dokumentaci včetně uvedených termínů (časových intervalů) by přispělo k zjednodušení a jasnému stanovení postupů a činností, kterým má být dokumentace nápomocna. Uchovávání podnikových dokumentů v aktuální podobě je důležité nejen z pohledu zaměstnance, který by měl podle směrnic řídit své vykonávané činnosti, ale též z pohledu auditora, kde při zjištěných nepřesnostech dochází k zbytečným nedorozuměním.

Z tohoto důvodu navrhuji vytvořit kontrolní list a do každé směrnice jej implementovat. Do směrnice č. 02/2005 navrhuji zpracovat harmonogram s definováním odpovědností, na jehož základě by se pravidelnými kontrolami zajistila aktuálnost směrnic. Své konání zaznamenat na kontrolní list (viz Příloha č. 10). Jelikož se v organizaci každoročně provádí inventarizace, považuji za vhodné doplnit do této činnosti i revizi směrnic. Inventarizace a její provedení včetně odpovědností a termínů se vyhláší Příkazem ředitele společnosti pro daný rok.

Další problémové místo jsem našla v evidenci smluv. Ačkoli jsou pečlivě řízené, v evidenci zůstávají smlouvy neplatné a znesnadňují fyzické vyhledávání v pořadačích. Navrhuji do zmíněné směrnice k provedení inventarizace taktéž provedení revize platnosti smluv společně s uvedenou odpovědností nositelů procesu (vedoucích divize).

Podniková dokumentace má sloužit tomu, aby uživatelům usnadňovala práci, ne aby jim byla na obtíž. Je třeba, aby zaměstnanci měli pocit, že tvorba podnikové dokumentace jejich činnost usnadňuje a zbavuje závislosti na druhých.

5.3.3 Plnění stanovených cílů organizace

V návaznosti na příručku kvality, zprávu o přezkoumání za jednotlivé roky a vyhodnocení cílů a ukazatelů procesu je každoročně vyhlášena politika kvality. Vyhlášeny jsou též cíle ochrany životního prostředí a navazující programy k jejich plnění. Následující tabulka zobrazuje přehled stanovených cílů. Politika kvality a s tím související cíle se vyhláší prostřednictvím příkazu, který navrhuje manažer kvality a schvaluje ředitel společnosti.

Cíle, vztahující se k řízení kvality podle normy ČSN EN ISO 9001

Stanovený cíl		Cílová hodnota
Stanovené cíle se vztahem k Divizi Nákladní doprava		
1.	Dodržovat termín nakládky a vykládky	Nedodržení N + V do 0,1 % počtu přeprav
2.	Dodržovat bezpečnost silničního provozu	Nepřekročit 0,55 % překročení rychlosti nebo porušení nařízení EU 3820 z celkového počtu přeprav
3.	Nepoškodit zboží (majetek) zákazníka	Poškození nákladu do 0,1 % počtu přeprav
Stanovené cíle se vztahem k Divizi Autobusová doprava		
4.	Dodržovat termín přistavení vozidel	Nedodržení termínu přistavení do 0,1 % počtu přeprav
5.	Zabezpečit plánované spoje dle turnusů	Nepřekročit 0,02 % vynechaných spojů z přeprav dle turnusů
6.	Dodržovat bezpečnost silničního provozu	Nepřekročit 0,5 % nehod z vlastní viny vzhledem k počtu přeprav
Stanovené cíle se vztahem k Divizi Služby		
7.	Dodržet sjednaný termín opravy	Nepřekročit 0,5 % nedodržení termínů opravy vozidla z celkového počtu zakázek
8.	Eliminovat reklamace na provedené služby	Nemít žádnou oprávněnou reklamaci zákazníků na provedené služby
9.	Zvýšit produktivitu práce v procesu měření emisí	Zvýšit tržby na zaměstnance o 5 % meziročně
10.	Snižovat poruchovost výdejních stojanů na PHM	Nepřekročit 5 % z kalendářních dní

Cíle, vztahující se k environmentální politice, řízené podle normy ČSN EN ISO 14000:

Stanovený cíl		Cílová hodnota
1.	Snižovat spotřebu zdrojů (snižovat spotřebu PHM)	Snížit spotřebu PHM o 2 % vůči uplynulému roku
2.	Snížení produkce emisí výfukových plynů motorových vozidel společnosti	Obměna vozového parku nákupem 10 ks motorových vozidel plnící normu EURO 5 a vyšší

K jednotlivým cílům jsou dále vypracovány programy, které se odkazují na příslušný oddíl konkrétní politiky, uvedený v Příručce kvality. Příklad grafické podoby programu, jeho souvislosti, návaznosti a další doplňující údaje, které se vážou k cíli č. 1 „Dodržení termínu nakládky a vykládky“ uvádím v následující tabulce:

Tabulka 7- Program k politice kvality s vazbou na cíl č. 1

Program k politice kvality a environmentální politice			
Zařízení / Proces:	Přeprava zboží		Odpovídá: vedoucí divize
Vazba na politiku:	1.1	Aspekt:	-----
Cíl: č. 1	Dodržovat termín nakládky a vykládky		Termín: průběžně
Cílová hodnota:	Nedodržení N+V do 0,50 % počtu přeprav		
Úkol:		Termín:	Odpovídá:
Dodržovat termín N+V dle objednávky		průběžně	řidič
Optimálně plánovat přepravy s ohledem na sjednané termíny a dohlížet na plnění sjednaných termínů		průběžně	dopravní mistr
Sledovat a vyhodnocovat dodržení N+V u každé přepravy		průběžně	dopravní mistr

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů (PŘS -02/2013 Vyhlášení politiky a cílů SJ a EMS na rok 2014, 2014)

Provedení inventarizace a počátek sledování cílů

V roce 2005, tj. v roce, kdy probíhaly první přípravy pro zavedení systému řízení kvality podle norem ISO, proběhla inventarizace a především první zásadní měření ukazatelů. Některé z nich byly jmenovaným manažerem kvality a vedením společnosti stanoveny jako směrodatné hodnoty pro stanovení cílů zlepšování kvality organizace. V této kapitole se budu věnovat tomu, zda za dobu deseti let byly tyto základní a hlavní cíle opravdu využity jako prostor pro zlepšování a zda byla myšlenka systému řízení kvality podle norem ISO naplněna.

Zaměřím se na procesy, které se týkají Divize Nákladní doprava a na další činnosti, které s Divizí Nákladní doprava nějakým způsobem souvisí.

Analýza jednotlivých cílů

Na Divizi Nákladní doprava se sledují tři základní cíle. Jedná se o následující:

- dodržení termínu nakládky a vykládky,
- dodržení bezpečnosti silničního provozu,
- nepoškodit zboží (majetek) zákazníka.

Tyto cíle mají stanoveny hodnoty, které by neměly být překročeny. K základním cílům se sledují i cíle podpůrné, které vždy nějakým způsobem souvisí s cílem hlavním. Sledování a výpočty parametrů procesu nákladní doprava upravuje směrnice č. Q-04/2005 - Příprava, řízení a kontrola zakázky v nákladní dopravě.

K hlavním cílům jsem získala prostřednictvím vedoucího divize i výsledky za rok 2014, které v tuto dobu ještě nebyvají zpracované. K výsledným hodnotám jsem vyznačila trendy. V grafech jsem použila **lineární typ trendu**, který má největší význam ze zkoumaného hlediska. Data zde více či méně kolísají. Nedá se říci, že by hodnoty stále jen klesaly, což by bylo v systému kvality ideální; sledované hodnoty však díky různým vnitřním i vnějším vlivům kolísají. Z toho důvodu se pro znázornění nehodí exponenciální trend. Není možné ani použití mocninného trendu, protože v případě hodnocení ukazatelů může dojít i k nulové hodnotě. Grafy znázorňují i výhled na rok dopředu, tuto skutečnost jsem ověřila výpočtem.

Cíl č. 1 : **Dodržovat termín nakládky a vykládky**
 Cílová hodnota : Nedodržení N+V do **0,10%** počtu přeprav

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
1. Parametr kvality: Dodržení termínu nakládky a vykládky						
Období	Počet nedodržení N + V	Počet přeprav	Počet nedorž. N+V na 1 přepravu v %	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	2	4 036	0,05	0,1	50,00%	-0,05
2006	2	4 381	0,045	0,1	45,00%	-0,06
2007	3	4 966	0,06	0,1	60,00%	-0,04
2008	40	5 046	0,79	0,1	790%	0,69
2009	9	4 364	0,20	0,1	200%	0,10
2010	11	4532	0,24	0,1	240 %	0,14
2011	17	6 057	0,28	0,1	280 %	0,18
2012	18	5 438	0,33	0,1	330 %	0,23
2013	10	5 911	0,17	0,1	170 %	0,07
2014	15	6034	0,24	0,1	240 %	0,14

První cíl porovnává počet nedodržení termínu nakládky a vykládky s celkovým počtem přeprav. V následujícím grafu jsou shrnuty nejdůležitější data pro vyhodnocení zmíněného ukazatele a vyznačen je trend, jak se ukazatel v jednotlivých letech vyvíjí.

Výpočet trendu k cíli č. 1 pro rok 2015:

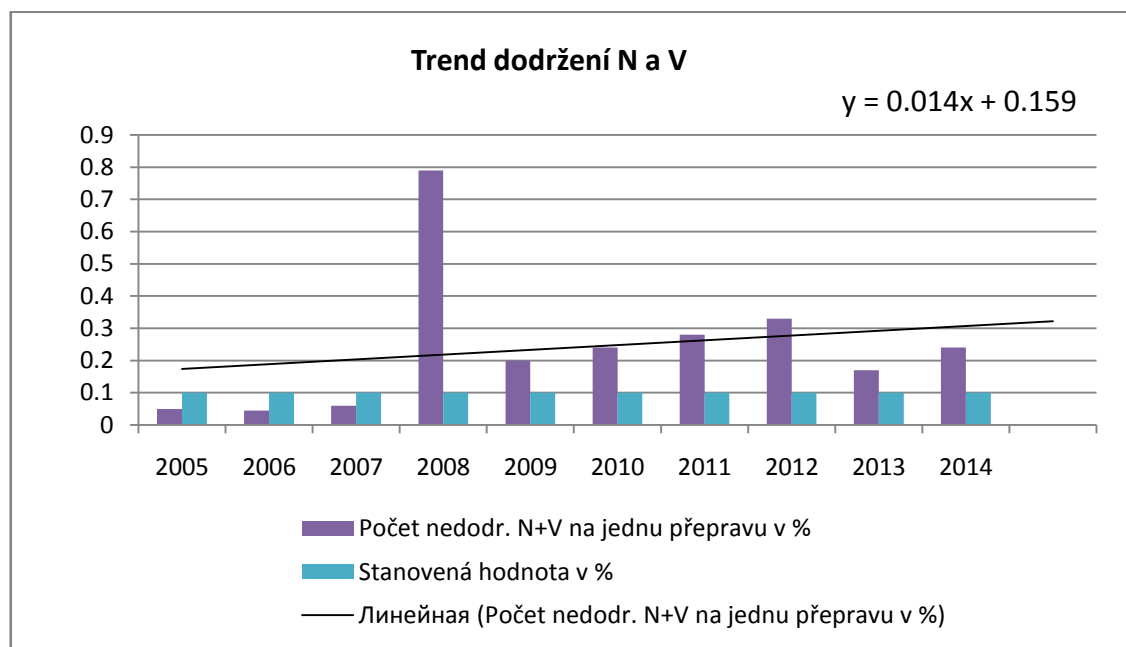
$$y = 0,0148 x + 0,159$$

$$y = 0,1628 + 0,159$$

$$\underline{\underline{y = 0,32}}$$

Při zachování stejných podmínek by výsledek charakterizoval mírné zhoršení do budoucna, stále by byl počet nedodržení nakládky a vykládky nad limitem stanovené hodnoty.

Graf 3 - Trend dodržení nakládky a vykládky



Zdroj: vlastní zpracování

Nejhorší situace byla vyhodnocena v roce 2008, kdy byl zakoupen nový software, který na základě GPS automaticky zaznamenává časovou neshodu při naložení nebo vyložení nákladu. Software byl pořízen z důvodu usnadnění práce a zvýšení spokojenosti zákazníka, což je jeden z hlavních úkolů řízení kvality. Software vyhodnocuje i minutové nesoulady, k čemuž dříve nedocházelo. Podle vyjádření manažera kvality i vedoucího divize právě tato skutečnost negativně ovlivnila plnění cílové hodnoty nedodržení včasného přistavení do maximálně 0,1 %, i když ve skutečnosti je situace obdobná jako před rokem 2008, nebo i lepší. Částečný návrat k nižším hodnotám ovlivnilo na základě tvrzení manažera kvality pravidelné poučování řidičů s důrazem na přesnost dodávek nákladu.

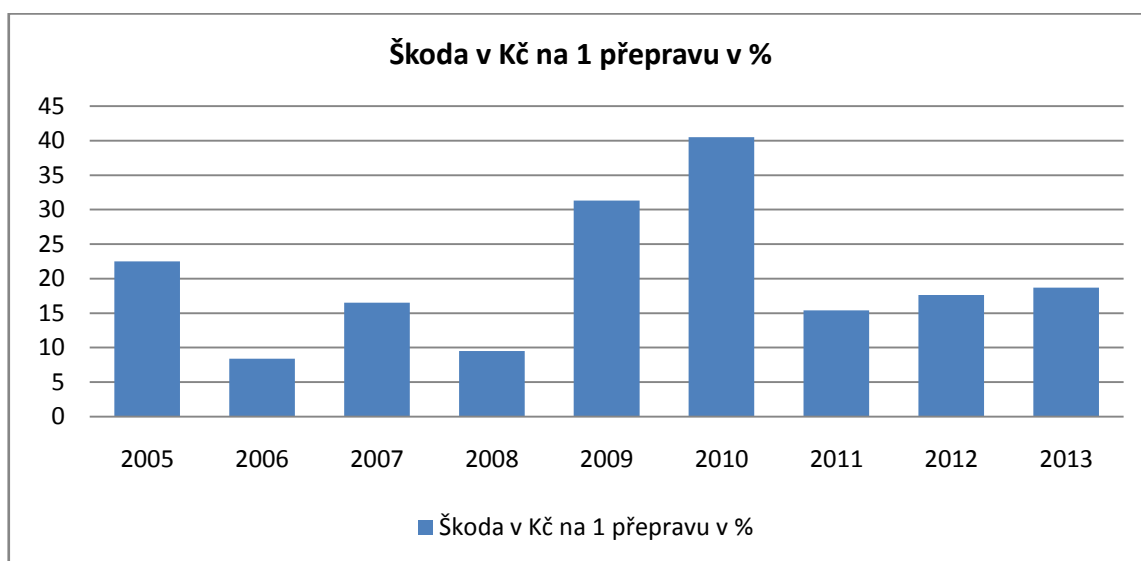
Analýza podpůrných cílů k stanovenému cíli č. 1

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Škodovost						
Období	Škody v Kč absolutně	Počet přeprav	Škoda v Kč na 1 přepravu v %	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	90 877	4 036	22,51	0	0,00%	0,00
2006	36 753	4 381	8,39	0	0,00%	0,00
2007	82 011	4 966	16,51	0	0,00%	0,00
2008	48 124	5 046	9,53	0	0,00%	0,00
2009	136 594	4 364	31,3	0	0,00%	0,00
2010	183 520	4 532	40,49	0	0,00%	0,00
2011	93 279	6 057	15,4	0	0,00%	0,00
2012	96 022	5 438	17,65	0	0,00%	0,00
2013	110 541	5 911	18,70	0	0,00%	0,00

V rámci podpory cíle č. 1 jsou sledovány škody z vlastní viny, způsobené na majetku společnosti ČSAD STTRANS i na cizím majetku (dopravní nehody, poničené vybavení místa nakládky). Výše škod v Kč je porovnávána s počtem přeprav. Data jsou pořízena z modulu Účetnictví používaného informačního systému Edison. Z následujícího grafu je možné pozorovat velký výkyv škodovosti v roce 2009 a 2010. Jednalo se téměř výhradně o dopravní nehody, což bylo na základě tvrzení vedoucího divize způsobeno tuhou zimou s nadbytkem sněhu. Tato informace byla ověřena na webových stránkách společnosti Meteopress (Honsová, 2010). I přes tuto nepřízeň však byl zachován důraz na spokojenost zákazníka, protože nepříznivé počasí nijak nenarušilo časové požadavky zákazníků na nakládky a vykládky.

Ukazatel „Škodovost“ však nemá stanovenou svoji cílovou hodnotu, jedná se o podpůrný cíl. V grafu č. 4 uvádím výši škody, přepočtenou na jednu přepravu.

Graf 4 - Škoda v Kč na 1 přepravu v %



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším podpůrným parametrem kvality procesu Přeprava zboží je „Správkový stav“. Jedná se o parametr, který sleduje časové údaje, kdy jsou vozidla vyřazena z provozu a jsou na nich vykonávány pravidelné prohlídky, garanční prohlídky nebo běžné opravy. Na základě ukazatele je vidět, že cíl společnosti, týkající se obnovy vozového parku, plní své poslání a kvalita nových vozidel rapidně snižuje počet hodin v opravě. Pokud porovnáme rok 2005 a 2013, klesl počet hodin strávených v opravě vzhledem k počtu hodin v provozu o 60 %. Data byla do následující tabulky vybrána z údajů o jednotlivých vozidlech z modulu Datový sklad informačního systému Edison.

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Správkový stav						
Období	Počet hodin v opravě	Počet hodin provozu	Správkový stav	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	8 521	107 467	7,92	0	0,00%	0,00
2006	5 508	101 477	5,42	0	0,00%	0,00
2007	4 517	93 650	4,82	0	0,00%	0,00
2008	3 818	103 065	3,70	0	0,00%	0,00
2009	2 511	90 562	2,77	0	0,00%	0,00
2010	2 107	93 709	2,25	0	0,00%	0,00
2011	3 883	96 812	4,01	0	0,00%	0,00
2012	3 451	98 928	3,49	0	0,00%	0,00
2013	3 339	97 781	3,41	0	0,00%	0,00

Pro ilustraci uvádím v grafu č. 5 hodnoty, kolik procent z aktivity vozidla činí doba strávená odstavením v servisu. V téměř všech případech se jedná o vlastní autorizovaný servis MAN.

Graf 5 - Správkový stav v %



Zdroj: vlastní zpracování

Cíl č. 2 : Dodržovat bezpečnost silničního provozu

Cílová hodnota : Nepřekročit **0,55%** překročení rychlosti nebo porušení nařízení EU

Druhý cíl se věnuje dodržování bezpečnosti silničního provozu. Jedná se o nezbytný požadavek na řízení kvality. Zaměřuje se na dodržování mezinárodních předpisů AETR, které je evidováno pomocí digitálních karet tachografů. Kartu tachografu má každý řidič, je vedena na konkrétní osobu. Data jsou z karty pravidelně vyčítána do PC prostřednictvím zařízení na stahování dat a vyhodnocována provozním mistrem. Jakákoliv nesrovnalost v jízdě nebo v konání bezpečnostních přestávek je analyzována. V případě zjištění neshody (např. delší doba jízdy než je povoleno) musí být vyhotoven Záznam o neshodě, kde řidič uvede své důvody a rozhodne se o oprávněnosti neshody. Pokud řidič přesáhl dobu jízdy o několik minut tím, že byl účasten dopravní zácpy a z toho důvodu nemohl dojet na nejbližší parkoviště, nepovažuje se toto za hrubou chybu řidiče. V opačném případě hrozí postih. V současné době se upřednostňuje, pokud je to možné, vytvořit řidiči prostor pro odpočinek v místě nakládky či vykládky.

V parametru kvality Bezpečnost silničního provozu, který zobrazuje následující tabulka, se porovnává počet nedodržení AETR na počet přeprav v rámci jednoho roku. Data pocházejí z evidence digitálních karet a záznamů o neshodách, informace o počtu přeprav je získána z informačního systému Edison.

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Bezpečnost silničního provozu						
Období	Počet nedodržení AETR absolutně	Počet přeprav celkem	Počet nedodržení AETR na 1 přepravu v %	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	14	4 036	0,35	0,55	63,64%	-0,20
2006	16	4 381	0,36	0,55	64,45%	-0,19
2007	23	4 966	0,46	0,55	83,64%	-0,09
2008	33	5 046	0,65	0,55	118,18%	0,1
2009	18	4 359	0,41	0,55	74,55%	-0,14
2010	5	4532	0,11	0,55	20 %	-0,44
2011	5	6 057	0,08	0,55	14,55 %	-0,47
2012	6	5 438	0,11	0,55	20 %	-0,44
2013	3	5 911	0,05	0,55	9,1 %	-0,5
2014	7	6034	0,11	0,55	20 %	-0,44

Hodnocení: Počet nedodržení AETR má klesající trend, v posledních čtyřech letech rapidně poklesl a ustálil se na velmi nízkých hodnotách. Na základě vyjádření vedoucího nákladní dopravy tomu napomáhá přechod z papírových kotoučků tachografu na digitální karty, řidiči jsou důslednější, zároveň je parametr naplněn i díky dalšímu zásadnímu požadavku na úspěšné vedení kvality v podniku, kterým je školení a výcvik. Řidiči absolvují každoročně pravidelné poučování, které se zaměřuje na problémové oblasti v dopravě a přepravě.

Klesající trend neshod je znázorněn v následujícím grafu, kterému předchází výpočet trendu na rok 2015. Stanovená maximální hodnota je však stále stejná.

Výpočet trendu u cíle č. 2 pro rok 2015:

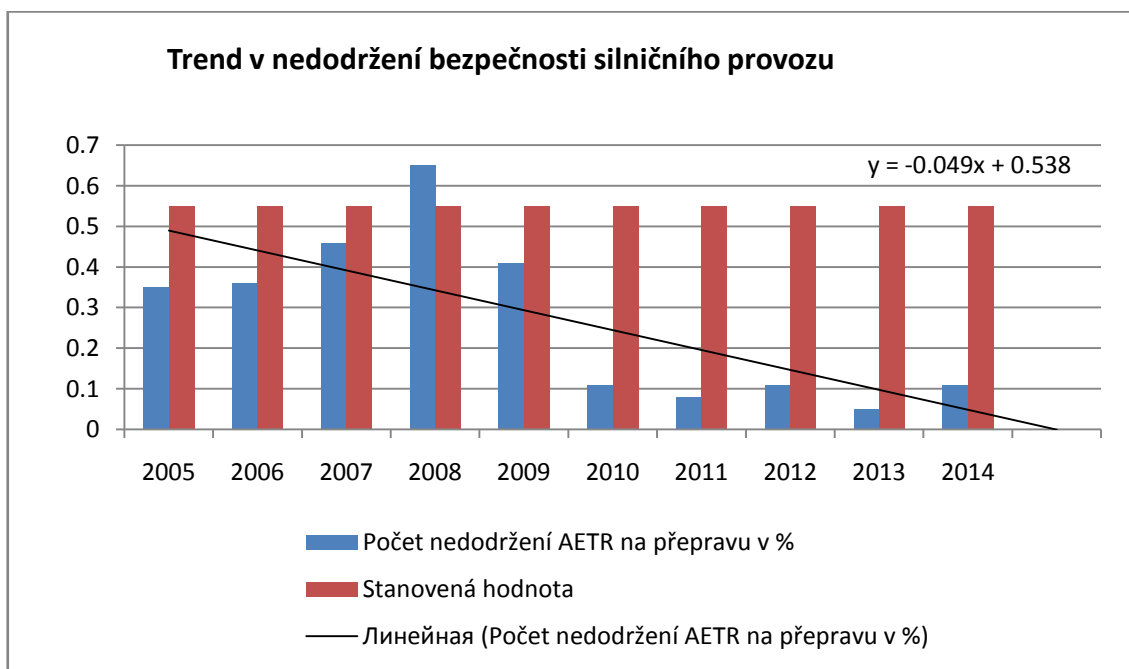
$$y = -0,049x + 0,5387$$

$$y = -0,539 + 0,5387$$

$$\mathbf{y = 0,00}$$

Z výpočtu i grafu plyne, že by mohlo dojít při zachování stejných vlivů v organizaci ke zlepšení. Prostor zde na to je. V roce 2015 směřuje trend za jinak stejných okolností k nulovým hodnotám; domnívám se, že počet nedodržení AETR by mohl být reálně udržitelný pod hodnotu 0,1 %.

Graf 6 - Trend v nedodržení bezpečnosti silničního provozu



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza podpůrných cílů k stanovenému cíli č. 2

Mezi podpůrné cíle k stanovenému parametru kvality „Bezpečnost silničního provozu“ patří sledování počtu nehod z vlastní viny vzhledem k počtu ujetých kilometrů a evidence a vyhodnocení reklamací vzhledem k počtu přeprav.

Počet nehod na počet ujetých kilometrů je v poměrovém vyjádření k počtu ujetých kilometrů nepatrný, stanovená maximální doporučená hodnota nebyla určena.

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Bezpečnost silničního provozu						
Období	Počet nehod z vlastní viny celkem	Počet ujetých km v tis.	Počet nehod na tis. ujetých km	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	0	4 444 000	0,00	0	0,00%	0,00
2006	0	4 608 140	0,00	0	0,00%	0,00
2007	2	4 787 660	0,00	0	0,00%	0,00
2008	2	5 199 290	0,00	0	0,00%	0,00
2009	0	4 588 799	0,00	0	0,00%	0,00
2010	3	4 631 755	0,00	0	0,00%	0,00
2011	4	4 920 240	0,00	0	0,00%	0,00
2012	5	5 191 894	0,00	0	0,00%	0,00
2013	4	5 214 467	0,00	0	0,00%	0,00
2014	1	5 553 337	0,00	0	0,00%	0,00

Následující tabulka a oba grafy zobrazují důležitá výchozí data Divize Nákladní dopravy, mezi které patří počet přeprav a zároveň počet ujetých kilometrů za jednotlivé roky. V souvislosti s tímto podpůrným cílem jsem porovnála průměrnou délku jedné přepravy v jednotlivých letech. Údaje jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 8 - Průměrná délka jedné přepravy

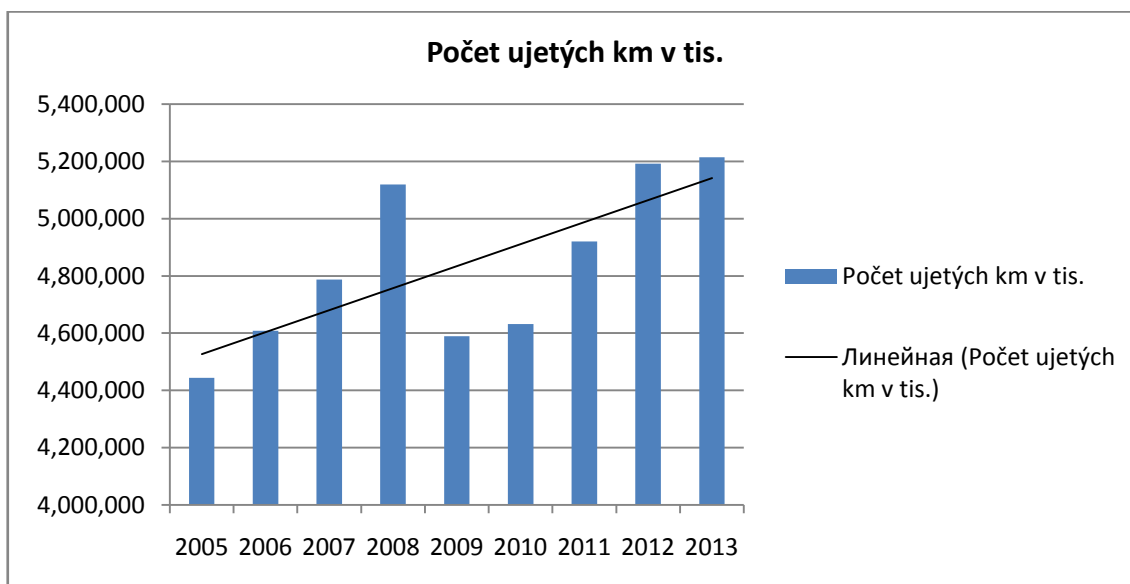
Rok	Počet ujetých km	Počet přeprav	Průměrná délka jedné přepravy
2005	4 444 000	4 036	1 101
2006	4 608 140	4 381	1 052
2007	4 787 660	4 966	964
2008	5 199 290	5 046	1 030
2009	4 588 799	4 359	1 053
2010	4 631 755	4 532	1 022
2011	4 920 240	6 057	812
2012	5 191 894	5 438	955
2013	5 214 467	5 911	882
2014	5 553 377	6 034	920

Zdroj: vlastní zpracování

Přepravy se délkou meziročně příliš neliší, v současné době přetrvává trend přeprav kratších. Přispívá to k většímu pohodlí zaměstnanců, pracovníci nejsou tak dlouho mimo domov. Tento trend se odráží i při sledování parametru kvality „Bezpečnost silničního provozu“, také konání dlouhých bezpečnostních přestávek podle nařízení AETR více probíhá v místě sídla firmy, což je většinou i poblíž bydliště zaměstnance, a tím se zároveň snižují i mzdové náklady a náklady na diety.

Následující graf zobrazuje počet ujetých km v nákladní dopravě v jednotlivých letech. Je patrné, že trend je vzrůstající, což je žádoucí. Nové vozy jsou neustále v provozu a nepotřebují časový prostor pro servisní zásahy.

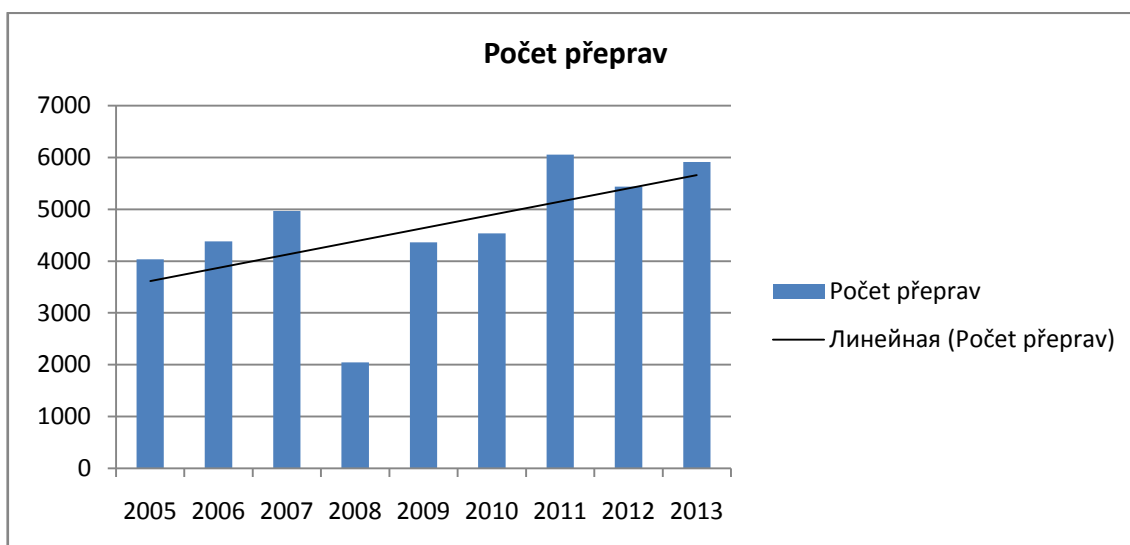
Graf 7 - Počet ujetých km v nákladní dopravě v tis.



Zdroj: vlastní zpracování

Počet přeprav charakterizuje graf č. 8. Má rovněž vzrůstající trend. Podle vyjádření vedoucího divize nákladní dopravy stoupá počet přeprav díky zvětšujícímu se vozovému parku a díky schopnému personálnímu zajištění dispečinku. Dispečeři neustále procházejí výcvikem, ať už se jedná o pravidelné poučování, až po absolvování jazykových kurzů.

Graf 8 - Počet přeprav



Zdroj: vlastní zpracování

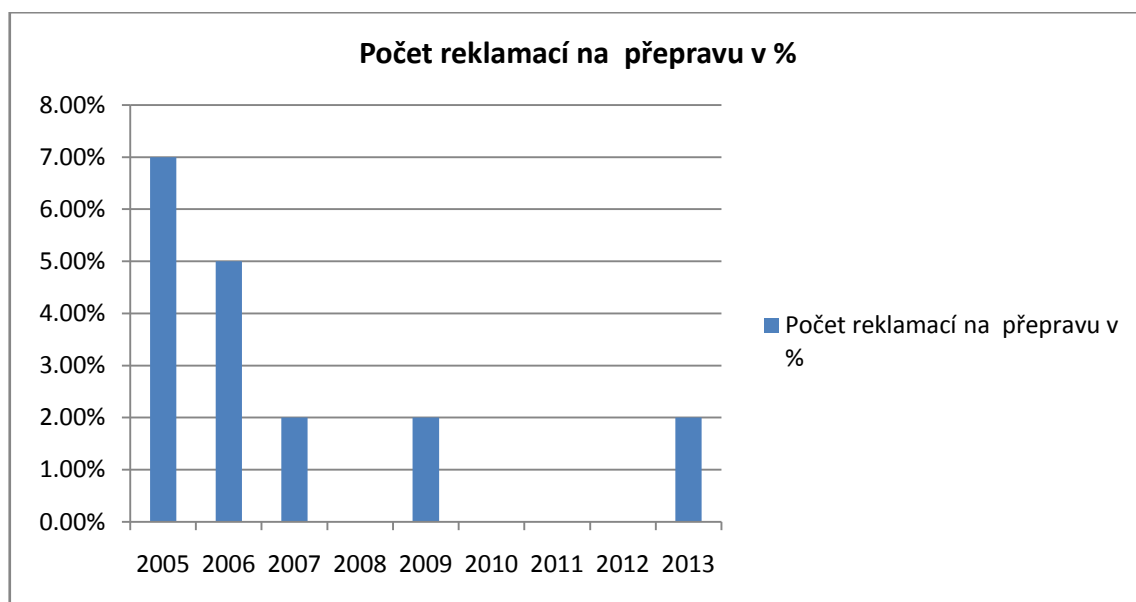
Dalším podpurným cílem k hlavnímu cíli č. 2 se stalo sledování reklamací. Reklamacie se společnost snaží udržet na co nejnižších možných hodnotách. Jedná se o podněty

zvenčí, kdy zákazník nebyl s přepravou zcela spokojen. K těmto případům se také vystavuje Záznam o neshodě.

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Reklamacce						
Období	Počet reklamací absolutně	Počet přeprav	Počet reklamací na přepravu v %	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	3	4 036	0,07	0	0,00%	0,00
2006	2	4 381	0,05	0	0,00%	0,00
2007	1	4 966	0,02	0	0,00%	0,00
2008	0	5 046	0,00	0	0,00%	0,00
2009	1	4 359	0,02	0	0,00%	0,00
2010	0	4532	0,00	0	0,00%	0,00
2011	0	6 057	0,00	0	0,00%	0,00
2012	0	5 438	0,00	0	0,00%	0,00
2013	1	5 911	0,02	0	0,00%	0,00
2014	0	6034	0,00	0	0,00%	0,00

Výsledek, který je charakterizován vztahem počtu reklamací na počet přeprav, je v procentech vyobrazen následujícím grafem. Od roku 2005, kdy byl systém řízení kvality zaveden, počet reklamací výrazně poklesl. Současný vzestup byl na základě ověření u vedoucího divize způsobem nezkušenými řidiči, kteří jsou zaměstnáni jako řidiči krátkou dobu. Je třeba posílit zkušenosti mladých řidičů tím, že budou obsluhovat jednodušší bezproblémové přepravy a postupně se budou nároky na tyto řidiče zvyšovat v souladu se získanými zkušenostmi a znalostmi ze školení.

Graf 9 - Počet reklamací na přepravu v %



Zdroj: vlastní zpracování

Cíl č. : 3 – Nepoškodit zboží (majetek) zákazníka

Cílová hodnota : Poškození nákladu do **0,10%** přeprav

Třetí cíl charakterizuje vztah mezi počtem škod a počtem přeprav v rámci jednoho období. Jedná se o škodu na převáženém zboží, způsobenou nevhodným uložením zboží, nebo jeho nedostatečnou ochranou proti nepříznivým povětrnostním podmínkám. Jak je uvedeno v následující tabulce, stanovená hraniční hodnota byla porušena za celou dobu sledování dvakrát. Stanovená hodnota však ani v tomto případě nebyla dosud upravována a jsem přesvědčená, že je zde na to prostor. Počet škod na špatně loženém nákladu je možné minimalizovat opět prostřednictvím nástroje pro zlepšování, kterým je výcvik a školení.

Podle vyjádření dopravních mistrů a manažera kvality je možné vznést u školitele, tj. u společnosti ČESMAD Bohemia, sdružení automobilových dopravců konkrétní požadavky pravidelného poučování. Školení je pořádáno v sídle sdružení ČESMAD Bohemia v Českých Budějovicích a účastní se jej i bezpečnostní a požární technik, působící u organizace.

Sledování parametru kvality procesu Přeprava zboží						
Parametr kvality: Škodovost						
Období	Počet škod absolutně	Počet přeprav	Počet škod na 1 přepravu v %	Stanovená hodnota v %	Plnění stanovené hodnoty v %	Snížení, zvýšení absolutně
2005	2	4 364	0,05	0,1	50,00%	-0,05
2006	6	4532	0,13	0,1	130 %	0,03
2007	4	6 057	0,06	0,1	60,00 %	-0,04
2008	2	5 438	0,03	0,1	30,00 %	-0,07
2009	2	4 364	0,05	0,1	50,00%	-0,05
2010	6	4532	0,13	0,1	130 %	0,03
2011	4	6 057	0,06	0,1	60,00 %	-0,04
2012	2	5 438	0,03	0,1	30,00 %	-0,07
2013	4	5 911	0,06	0,1	60,00 %	-0,04
2014	4	6034	0,06	0,1	60,00 %	-0,04

Trend cíle v poškození majetku zákazníka, jak ukazuje následující graf, lehce stoupl. Do výše cílové hodnoty, která je stanovena jako povolená odchylka, však nedosahuje. Doporučila bych upravit cílovou hodnotu na 0,06 %, znamenalo by to mít maximálně 4 škody ročně. Současná hodnota je příliš benevolentní a není motivující. To je za

pomoci důrazu na kvalitní výcvik a školení splnitelný cíl. Při nižší hladině stanovené hodnoty by mělo současně dojít k větší motivaci zaměstnanců této hodnoty dosáhnout.

Výpočet trendu k cíli č. 3 pro rok 2015:

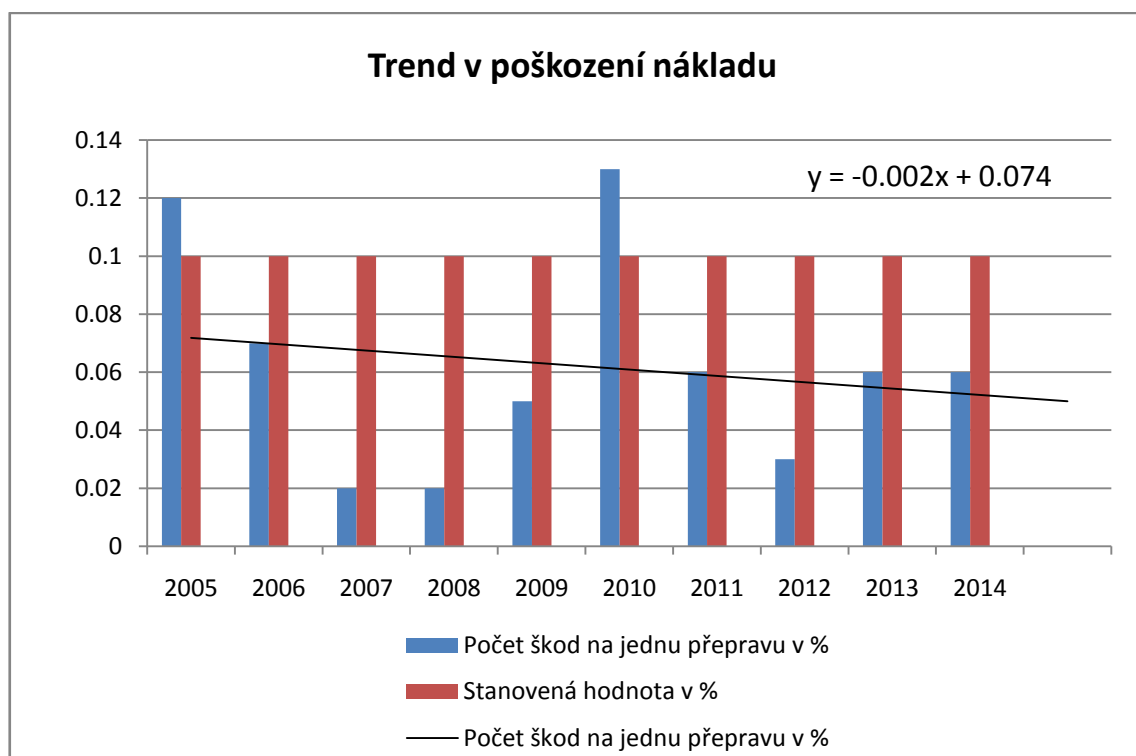
$$y = -0,0022x + 0,074$$

$$y = -0,0242 + 0,074$$

$$\mathbf{y = 0,05}$$

Z výpočtu pro rok 2015 plyne stabilní situace. Vše je však za předpokladu, že se nijak výrazně nezmění vnější a vnitřní prostředí podniku a s ním spojené negativní, ale i kladné vlivy. Pokud by byla upravena cílová hodnota a pracovníci by byli více motivováni k dosažení lepšího cíle, domnívám se, že by trend v poškození nákladu oproti předpokladu poklesl.

Graf 10 - Trend v poškození nákladu



Zdroj: vlastní zpracování

5.3.3.1 Identifikace problémových míst a návrhy ke zlepšování

Zjistila jsem, že procentuální stanovené hodnoty u jednotlivých cílů procesu Nákladní doprava zůstávají po celé období téměř nezměněny. Je třeba, aby se nad každým cílem každoročně zamyslel manažer kvality s odpovědným pracovníkem za příslušný proces, uvedli argumenty, co je možné pro toto snížení hodnoty ještě udělat a stanovenou hodnotu podle aktuálních možností mírně zpřísnili. Podle mého názoru je tento postup motivující pro nositele procesu (v tomto případě vedoucího divize nákladní dopravy), navíc postupné upravování cílových hodnot je přímo doporučeno normou ČSN EN ISO 9001.

System řízení kvality v oblasti zlepšování uvnitř podniku není z výše uvedených důvodů podle mého názoru zcela využit. Vně podniku je vše v pořádku, avšak cíle a cílové hodnoty, které byly stanoveny před první certifikací, by měly být upraveny. Je proto žádoucí, aby se tento nedostatek odstranil a společnost začala více dbát na efektivitu. Jinak je systém řízení využíván pouze napolovic.

Navrhuji tedy provést změny stanovených hodnot u všech třech cílů.

U cíle č. 1 – Dodržení nakládky a vykládky došlo k posunu v přesnosti vyhodnocení údajů díky vývoji technologie. Z výše uvedeného důvodu bych navrhovala stanovit mírnější hodnotu, např. 0,3 % pro následující rok, snažit se ji dodržet a dále tuto hodnotu snižovat. Meziročně totiž v praxi nedošlo k zhoršení situace, došlo pouze k zcela přesnému vyhodnocování jízdy. Nastavená hodnota 0,1 % k nedodržení času nakládky a vykládky pozbývá smysl při sledování najíždění vozidel velmi citlivým programem, pracujícím s GPS.

U cíle č. 2 – Dodržovat bezpečnost silničního provozu bych naopak stanovenou maximální hodnotu posunula dolů. V současné době již nedochází k velkým výkyvům a při velmi benevolentní hranici nedochází k motivaci, aby se situace ještě vylepšila. Od roku 2010 se situace ve vyhodnocování tachografů výrazně zlepšila, a proto navrhuji posunout hranici možných neshod z 0,55 % na 0,2 % s tím, že by se po porovnání výsledků v následujícím roce ještě zpřísnila.

U cíle č. 3 – Poškození nákladu – k překročení doporučené cílové hodnoty došlo za celou dobu ve dvou případech. Domnívám se, že vhodným školením a přístupem zaměstnanců by k těmto situacím nemuselo docházet vůbec a proto navrhuji úpravu maximální hodnoty z 0,1 % na 0,06 %.

Návrh nových cílových hodnot jsem přehledně zpracovala do následující tabulky.

Tabulka 9 - Návrh nových cílových hodnot

Cíl	Současná stanovená hodnota v %	Navrhovaná stanovená hodnota v %
Dodržení termínu nakládky a vykládky	0,1	0,3
Dodržovat bezpečnost silničního provozu	0,55	0,2
Poškození nákladu (majetku zákazníka)	0,1	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo by zároveň vhodné stanovit další cíl, kterým by mohlo být vyhodnocení spotřeby pohonných hmot souhrnně za divizi (případně celou společnost) s tím, že by se však zároveň vyhodnocovala spotřeba u jednotlivých řidičů. Řidiči s nejlepší spotřebou by byli motivováni formou mimořádných prémie. Obměnu nebo stanovení dalších cílů postupem času doporučuje i směrnice ČSN EN ISO 9001.

5.3.4 Management zdrojů v organizaci

Zdroje pro organizaci představují především **vstupy do procesů**. Směrnice ČSN EN ISO 9001 se opírá především o:

- lidské zdroje,
- odbornou způsobilost a výcvik,
- infrastrukturu,
- pracovní prostředí.

Zásady, které jsou potřebné pro udržení certifikátu, byly v organizaci shrnuty do několika směrnic. Managementu zdrojů se týká zejména směrnice Q-13 Výcvik zaměstnanců, Q-14 Nakupování a veškeré směrnice o bezpečnosti práce.

Lidské zdroje

Lidské zdroje v organizaci zajišťuje Oddělení práce a mezd. Systém odměňování je nastaven na základě vytvořených platných metodických pokynů (např. Způsob odměňování řidiče nákladní dopravy, Vyhlášení sazeb stravného při pracovních cestách). Vše musí být v souladu s Kolektivní smlouvou, uzavřenou mezi vedením organizace a odborovým svazem, který ve společnosti působí.

Organizace splňuje požadavky směrnice tím, že klade důraz na kompetence. Pracovník, který provádí práce ovlivňující kvalitu produktu, musí splňovat dané předpoklady. Předpoklady se týkají vzdělání, praxe, výcviku, dovedností atd. K identifikaci pracovních pozic byly vypracovány pro důležité profese dokumenty označené názvem „Popis pracovní činnosti“, které jsou navázány na konkrétní pracovní pozice a u jednotlivých pracovníků se evidují v osobních spisech. V originále jsou zaměstnancům k dispozici ihned po nástupu. Jako příklad uvádím v příloze č. 11 popis pracovní činnosti, konkretizovaný na funkci provozního mistra.

Mezi lidské zdroje, které jsou využity v procesu „Přeprava zboží“ patří:

- dopravní mistr,
- provozní mistr,
- řidič silničních motorových vozidel,
- fakturant.

Počet technickohospodářských pracovníků paradoxně mírně klesl. Ačkoli stoupá počet přeprav a meziroční počet ujetých kilometrů, je možné zaměstnat omezené množství administrativních pracovníků díky zavedené jednotnosti pracovních postupů, sjednocení tiskopisů a snadnějšímu získávání zákazníků, čemuž přispělo prokazování svých kvalit prostřednictvím dosažených certifikátů. Prokázání certifikátem u nového, neznámého zákazníka zrychluje proces uzavření objednávky na přepravu. Pracovníci používají směrnici předepsaný postup pro řízení objednávky, řízení neshod a reklamací. Pokud je zaměstnanec s dokumentací dobře obeznámen, může rychle reagovat na nepředvídatelné situace. Okamžitě ví, jak v které záležitosti postupovat.

V průběhu deseti let byla změněna i skladba administrativních pracovníků, snížil se počet provozních mistrů a zvýšil se počet dopravních mistrů (dispečerů). Jedním z cílů kvality je pravidelná obnova vozidel, proto se minimalizují poruchy a s tím spojená organizace oprav. Vozy vykazují zvýšenou kvalitu a nepotřebují tak výraznou péči jako zastaralý vozový park. Z toho důvodu není potřeba tolik využívat práci provozních mistrů.

V uvedené tabulce, respektive v názorně uvedených grafech č. 11 a 12 je vidět, jak je cílová hodnota „každoroční obnova vozidel“, náležící k jednomu z hlavních cílů řízení kvality propojen do dalších oblastí a odráží se ve zdánlivě nesouvisejících záležitostech. Zde v tabulce uvádím příklad propojení do již zmíněné personální oblasti.

Tabulka 10 - Struktura zaměstnanců Divize Nákladní doprava, zajišťující proces „Přeprava zboží“

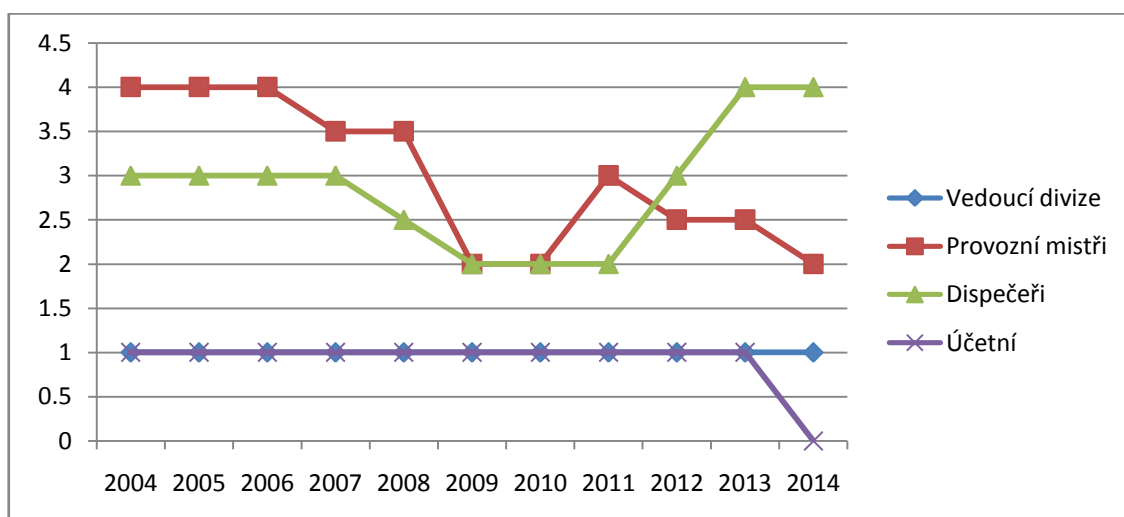
Rok	Řidiči ND	Vedoucí divize	Provozní mistři	Dispečeri	Fakturant
2004	45	1	4	3	1
2005	46	1	4	3	1
2006	46	1	4	3	1
2007	47	1	3,5	3	1
2008	47	1	3,5	2,5	1
2009	43	1	2	2	1
2010	40	1	2	2	1
2011	42	1	3	2	1
2012	45	1	2,5	3	1
2013	48	1	2,5	4	1
2014	50	1	2	4	0

Zdroj: vlastní na základě interních dat v systému EDISON

Počet řidičů také mírně stoupá s nově nakoupenými vozidly. Aby však kvantita nebyla na úkor kvality, ve většině případů se vozy pouze nahradí. V souvislosti se zefektivněním činností, souvisejících zejména se spokojeností zákazníka s včasností doručení a vyzvednutí zboží a v souvislosti s cílem kvality č. 1 - Dodržet termín nakládky a vykládky a cílem č. 2 – Dodržování bezpečnosti silničního provozu, který je vázán na rychlost vozidla a dodržování bezpečnostních přestávek podle nařízení AETR bylo pořízeno nové software. Termín nakládky a vykládky se dodržuje v současné době téměř na minuty přesně, řidiči jsou sledováni GPS zařízením a program online zaznamenává nejen probíhající jízdu, dodržování bezpečnostních přestávek, ale i samotnou nakládku a vykládku zboží.

Tento software se druhotně zasloužil i o úsporu nákladů v činnosti fakturace. Na pozici fakturantky již není potřeba mít samostatného zaměstnance, fakturace byla zautomatizována a všichni dispečeri jsou schopni vyfakturovat své přepravy. Systém je efektivnější i v nejasných a složitějších situacích, kdy záležitosti řeší jeden zainteresovaný pracovník od začátku až do konce, tj. počínaje objednávkou a konče vystavením faktury. Změny ve struktuře technickohospodářských pracovníků jsem zaznamenala do následujícího grafu.

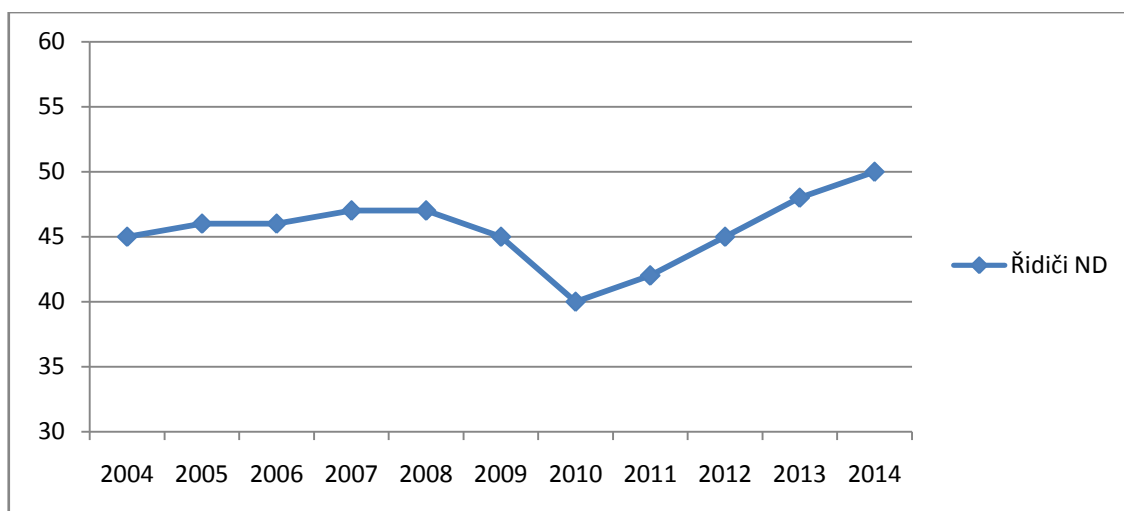
Graf 11 - Struktura THP zaměstnanců za období po certifikaci



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 charakterizuje změny ve vývoji počtu řidičů nákladní dopravy. Počet řidičů od roku 2010 stoupá v závislosti na zvětšování vozového parku.

Graf 12 - Počet řidičů nákladní dopravy za období po certifikaci



Zdroj: vlastní zpracování

Téměř všechny výše popsané skutečnosti byly zavedeny v návaznosti na cíle a považují je za klíčové v souvislosti s procesem Řízení zakázky v nákladní dopravě. Přispěly ke zdokonalení procesu, úspoře nákladů (mimo jiné mzdových) a k větší spokojenosti zákazníka.

Odborná způsobilost a výcvik

Všechny výše uvedené stanovené cíle prvotně souvisí s výběrem kvalitních pracovníků. ČSN EN ISO 9001 stanovuje povinnost organizace určit nezbytnou odbornou způsobilost pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt a poskytovat výcvik pracovníků.

V Popisu pracovní činnosti je vždy minimální požadavek na vzdělání uveden a je nutné jej bezpodmínečně dodržet. Kontrolou vzdělání v personálním modulu byla zjištěna shoda v požadavcích na vzdělání se skutečností. U řidičů není vzdělání stanoveno, stanoveny jsou ovšem jiné požadavky na způsobilost konat zmíněnou funkci – jedná se o řidičský průkaz daných skupin, profesní průkaz, psychologické vyšetření a platná lékařská prohlídka od smluvního lékaře.

Funkci tzv. štábu ve společnosti plní Oddělení bezpečnosti práce a požární ochrany. Směrnice, týkající se bezpečnosti práce (jejich seznam je uveden v příloze č. 12) popisují lidské zdroje ve vztahu k jednotlivým činnostem a z toho plynoucí možná zdravotní rizika. Je zde stanovena periodicita lékařských prohlídek u závodního lékaře (v rámci usnadnění vlastní evidence a efektivního posouzení zdravotního stavu má společnost pouze dva závodní lékaře, jeden je primárně určen pro provozovnu ve Strakonících a jeden pro provozovnu v Blatné). Jednotný posudek zdravotního stavu pracovníka uvádím v příloze č. 13.

Fyzickou kontrolou jsem zjistila, že jsou všechna vyjádření lékaře jednotně zakládány v pořadači „Lékařské prohlídky“ za daný rok. Díky použitému software se nemůže stát, že by pracovník nebyl prostřednictvím Oddělení práce a mezd upozorněn na blížící se termín ukončení platnosti prohlídky. S předstihem cca 1 měsíc jsou vydávány nové tiskopisy pro lékařské prohlídky, kterým končí platnost.

Dalším specifickým a základním požadavkem normy z oblasti lidských zdrojů je zajištění školení a výcviku. Pracovníci jsou podrobováni vstupním a periodickým školením, o každém školení je vyhotoven záznam v listinné podobě a následně v modulu Personalistika. Veškeré školení musí být dohledatelné a je vedeno na základě ustanovení směrnice Q -13 Výcvik.

Kromě třech zaměstnanců, kteří jsou v dlouhodobé pracovní neschopnosti, a v té době jim lékař periodickou prohlídku nemůže potvrdit, mají všichni zaměstnanci periodickou

prohlídku splněnou podle nařízení. Termíny nenařizuje směrnice, do směrnice jsou však implementovány přímo ze znění vyhlášky č. 79/2013 o pracovnělékařských službách.

Finanční zdroje

Mezi další zdroje pro vstup do procesu patří zdroje finanční. Zde jsou stanoveny požadavky na hmotný a nehmotný majetek. Mezi hmotné cíle řízení kvality patří mimo jiné již výše zmíněný požadavek na každoroční obnovu vozidel.

Na základě vyjádření vedoucího divize a manažera kvality probíhala před certifikací obnova vozového parku nahodile a nesystematicky, nakupovaly se vozidla různých značek s ohledem na momentální potřebu a ceny na trhu. Bohužel již nebyly domyšleny následky tohoto jednání, kdy servis vozu byl v některých případech velmi nevýhodný z důvodu cenového, ale i z důvodu vzdálenosti autorizovaných servisů. Certifikací došlo k zjednodušení procesu nákupu sjednocením a vozy se pořizují pouze značky MAN. Došlo tím k podstatnému zjednodušení nákupu, odpovědný pracovník (v tomto případě vedoucí divize) je s produkcí MAN dokonale seznámen a je schopen přesně stanovit, která vozidla jsou pro přepravy vzhledem k častému nákladu nejvhodnější. Pro ještě větší komfort oprav a garančních prohlídek byl v areálu společnosti zřízen autorizovaný servis MAN. V následující tabulce uvádím plnění cílové hodnoty „Obměna vozového parku nákupem 10 ks motorových vozidel, splňujících normu EURO 4 a vyšší“.

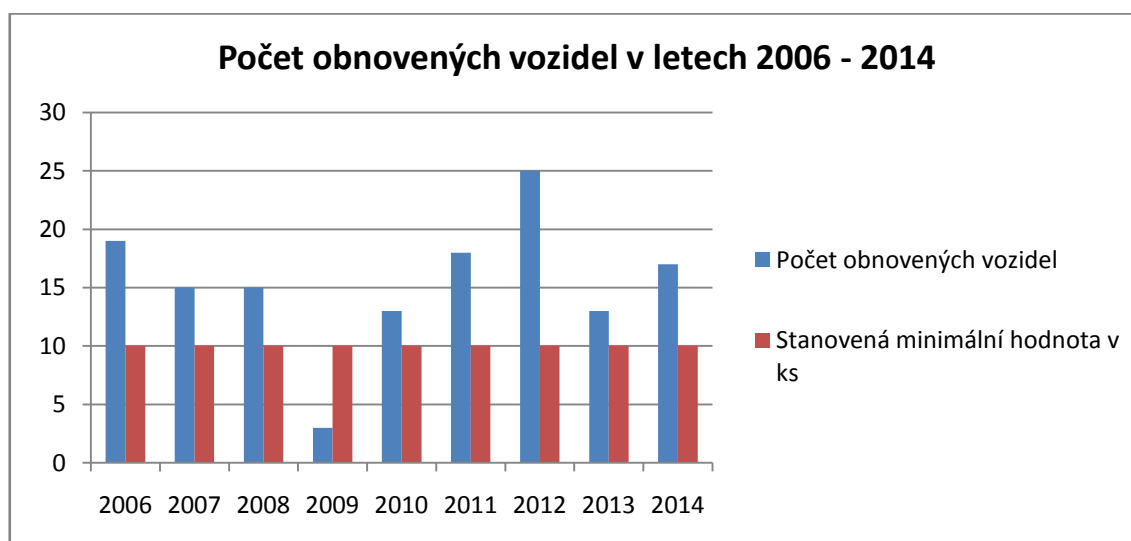
Tabulka 11 - Plnění stanovené hodnoty "počet obnovených vozidel"

Rok	Počet obnovených vozidel	Plnění stanovené hodnoty
2006	19 ks	190 %
2007	15 ks	150 %
2008	15 ks	150 %
2009	3 ks	30 % (cíl nebyl splněn)
2010	13 ks	130 %
2011	18 ks	180 %
2012	25 ks	250 %
2013	13 ks	130 %
2014	17 ks	170 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obměna vozového parku je přínosem pro zajišťování přeprav, vozidla, splňující normu EURO 4 A EURO 5 jsou ekologická. Důraz na ekologii je důležitý zejména pro německé obchodní partnery. Nákup nových vozidel a stanovenou cílovou hodnotu uvádím v grafu č. 13.

Graf 13 - Počet obnovených vozidel v letech 2006 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených údajů plyne, že stanovená cílová hodnota nebyla splněna pouze jednou. Podle vyjádření ředitele společnosti stojí za výkyvem především krize v ekonomice. Rok 2009 byl nejslabším i v oblasti hospodaření. Cílová hodnota je primárně navázána na základní cíl, který byl stanoven v souvislosti s certifikací normy ČSN EN ISO 14001 - Snížení produkce emisí výfukových plynů motorových vozidel společnosti.

Vybavení

Mezi další nezbytné zdroje, kromě vozidel a informačních technologií, sloužící nejen k monitorování vozidel, patří i přístroje včetně měřících zařízení. Evidence a používání měřících zařízení prošla vývojem, byl sjednocen přístup ke kalibraci – kalibraci zařízení v současné době provádí pouze dvě společnosti a nikoliv více, jak tomu bylo v minulosti. Před přijetím systému řízení kvality byly některé přístroje kalibrovány velmi nepravidelně, některé téměř vůbec. Zde vidím veliký přínos systému řízení kvality. Veškeré kalibrační zprávy jsou jednotně evidovány u technika společnosti přesně tak, jak ukládá směrnice.

Informační zdroje

Pro kvalitní proces a požadovaný výstup z procesu jsou potřebné informační zdroje. Mezi ně se zejména řadí konkrétní požadavky na přepravu, vybavení na cestu a plánování přepravy. Požadavky na přepravu se řídí pomocí jednotného postupu, popsaného ve směrnici Q-04 – Příprava, řízení a kontrola zakázky v nákladní dopravě.

Základním dokumentem je potvrzená objednávka, jednotná pro celou divizi Nákladní doprava. Vzor objednávky uvádím v příloze č. 14. Charakter požadavku zákazníka, např. požadavek na speciální přepravu ADR¹¹, nepředstavuje díky evidenci školení problém a ihned může být určen řidič, který přepravu zajistí. Na přepravy ADR jsou vyškoleni pouze někteří řidiči, evidenci termínů přeškolení a osob je veden přímo u dopravních mistrů (jedná se o předepsaný postup ve zmíněné směrnici).

Fyzickým ověřením prováděných úkonů na pracovišti jsem zjistila, že směrnice Q-04 odpovídá skutečnosti. Liší se pouze drobnými záležitostmi, například ve vývojových diagramech stále figuruje pracovní zařazení „fakturantka“, nebo je využíván dokonalejší typ tiskopisů, než je zde uveden. Opět se zde potvrdila potřeba pravidelné kontroly směrnic s určenými kompetentními osobami. Nikdo jiný není schopen přesně definovat změny a formulovat požadavky na úpravu směrnic než ti, kteří ji aktivně využívají ve své práci.

5.3.4.1 Porovnání současného stavu se situací před certifikací systému

Ve velké většině jsou již změny popsány z důvodu větší přehlednosti u jednotlivých požadavků normy.

Zavedení systému řízení kvality přineslo především jednotnost v nákupu dlouhodobého majetku. Stalo se předností mít méně, zato však kvalitních dodavatelů než více a rizikových. V organizaci bylo zvýšeno povědomí o enviromentálním chování a zvýšil se důraz na bezpečnost práce. Lékařské prohlídky jsou uznávány pouze od dvou lékařů, s kterými jsou uzavřeny smlouvy. Dříve tomu tak nebylo a zaměstnanec mohl jít na vstupní i periodickou prohlídku k jakémukoliv praktickému lékaři. Vznikaly tím rozdílné pohledy na zdravotní požadavky.

Pro každou činnost jsou vydávány a pravidelně aktualizovány bezpečnostní pokyny ve formě směrnic. Zajištění bezpečnosti práce ve společnosti dobře funguje, důkazem jsou výstupy z pravidelného školení všech zaměstnanců. Administrativní pracovníci a ostatní pracovníci vyjma řidičů jsou školeni přímo v areálu společnosti. Řidiči jsou školeni v rámci pravidelného poučování řidičů.

¹¹ ADR – jedná se o dohodu mezi státy, která upravuje přepravy nebezpečných věcí (např. jedů, hořlavých či jiným způsobem nebezpečných látek)

5.3.4.2 Identifikace problémových míst a návrhy ke zlepšování

Jedním z úskalí, se kterým se společnost potýká, je **přístup pracovníků**. Přístup pracovníků by měl být vylepšen potřebnou **motivací**.

V oblasti zdrojů jsem žádné problémy závažnějšího charakteru nenašla. Naopak, vzhledem k bezproblémovému průběhu řešení pracovních úrazů, bezchybnému zpracování bezpečnostních pokynů a vzhledem k přítomnosti viditelně vyvěšených bezpečnostních listů u všech zařízeních, které představují určitá rizika, bych doporučovala **rozšířit systém řízení kvality o ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tvoří nedílnou část vrcholového vedení. Byla by proto žádoucí ještě dokonalejší ochrana zdraví a bezpečnosti svých pracovníků

„Norma OHSAS 18001 je koncipována tak, aby byla použitelná pro organizace všech typů a velikostí a navazuje svojí strukturou na normu ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001, aby bylo možno vytvářet systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci souběžně se systémem managementu kvality a systémem environmentálního managementu organizace.“ (CQS, 2015)

ČSN OHSAS 18001 vychází z analýzy rizik a jejich minimalizace. Předpokladem je tedy fyzické zpracování dalšího registru, který by se dotýkal rizikových faktorů společnosti. Důraz na systematické omezování rizik, které ohrožují bezpečnost a zdraví všech osob, by mohl přispět k ještě většímu omezení výskytu pracovních úrazů. Došlo by tím k minimalizaci nákladů, které jsou přímo spojené s pracovními úrazy (tzv. přímé ztráty) – jedná se zejména o placenou náhradu mzdy v prvních 14 dnech pracovní neschopnosti a zástup chybějícího pracovníka ostatními členy střediska formou přesčasových hodin a s nimi spojené další mzdové i jiné náklady, je zvýšené i riziko chyb. Mezi přímé ztráty počítáme i sankce a pokuty. Nepřímé ztráty charakterizuje pokles produktivity práce. Závažnější nehody by mohly vyústit k negativním dopadům i vně podniku, například ke ztrátě zákazníka či omezení spolupráce.

Certifikací normy OHSAS 18001 by organizace prokázala shodu s touto normou ostatním zainteresovaným stranám, zlepšila by povědomí o podniku mezi současnými i potenciálními zákazníky, zvýšila svoji konkurenční výhodu a posílila podnikovou kulturu.

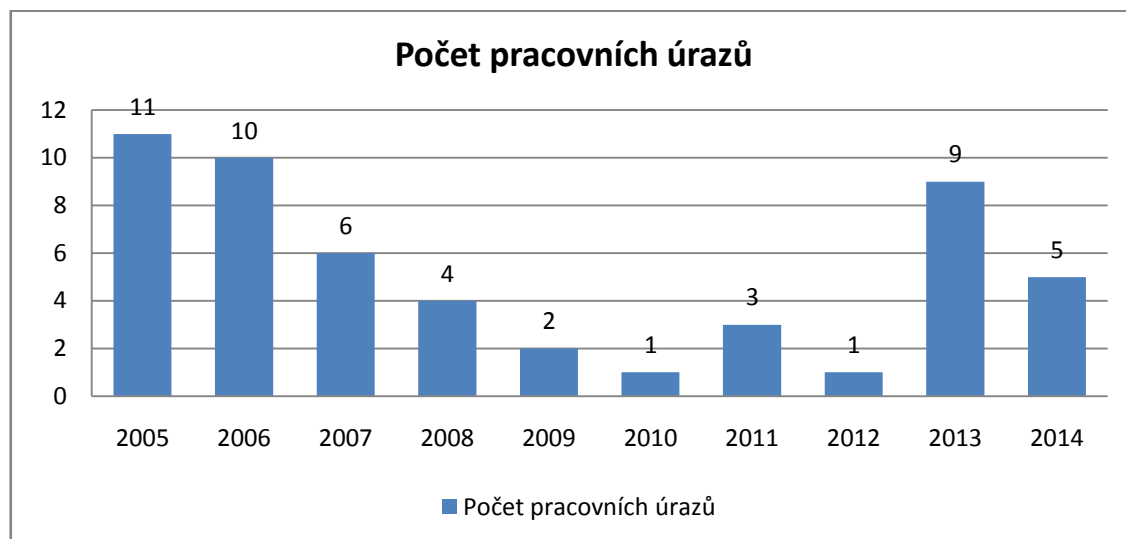
Minulo by se však účinkem; jinak řečeno řízení kvality podle ČSN OHSAS 18001 by částečně pozbylo smysl v případě, kdy by organizace nenastolila pokračující proces neustálého zlepšování a splňovala pouze stanovené ukazatele kvůli pravidelným auditům. Primárním úkolem je určit konkrétní cíle v oblasti bezpečnosti práce a ty postupně zvyšovat.

Návrh možných cílů

Cíle musí být stanoveny minimálně dva a nepředpokládá se, že by jich pro začátek bylo více. Za nejdůležitější cíle považuji:

- **rozšířit používání pracovních ochranných pomůcek** (zde by zároveň muselo dojít k přepracování směrnice B-06/2005 Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a desinfekčních prostředků a ochranných nápojů),
- **sledování pracovních úrazů** – meziroční pokles pracovních úrazů o 1 úraz. V následujícím grafu uvádím doposud velmi kolísavý počet pracovních úrazů v jednotlivých letech.

Graf 14 - Meziroční vývoj pracovních úrazů



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na graf jsem vytvořila Charakteristiku pracovních úrazů, které se v organizaci za posledních deset let vyskytly. Jedná se o rozsáhlý seznam druhů pracovních úrazů, který uvádím v Příloze č. 17. Data jsem získala z archivních záznamů o pracovních úrazech.

Rozbor pracovních úrazů z Přílohy č. 17 – Vývoj a charakteristika pracovních úrazů by mohl sloužit jako podpůrný materiál pro stanovení cílů a rizik. Některé pracovní úrazy se vyskytují často, kvalitnějšími osobními ochrannými pomůckami a doporučeními by mohlo dojít k jejich eliminaci.

Klíčovým prvkem by byla formulace a následné schválení politiky a cílů BOZP prostřednictvím vnitropodnikové směrnice. Cíle by měly být **měřitelné**. Dalším povinným dokumentem pro certifikaci ČSN OHSAS je zpracovaný **Registr rizik BOZP**.

Se stanovením cílů souvisí konkrétní programy, kde je určena odpovědnost a další podrobnosti, dílčí cíle a termíny pro splnění. Program nemůže vytvořit pouze manažer kvality, reálnost nastavených hodnot a stanovení dalších faktorů musí konzultovat s nositeli procesů.

Návrh stanovení programu bezpečnosti práce k cíli sledování pracovních úrazů jsem zpracovala do následující tabulky.

Tabulka 12 - Návrh cílů BOZP

	Popis	Zodpovídá
Cíl	Snížit počet pracovních úrazů o 1 úraz ročně	Vedoucí divize
Cílová hodnota	Pohyblivá pro každý rok	
Program BOZP	Obnovovat pomocná pracovní zařízení ihned po zjištění závady Zvýšit kontroly bezpečnostního technika na rizikových pracovištích Více termínů školení BOZP	Vedoucí středisek
Činnost	Kontrola používání osobních ochranných pomůcek	Bezpečnostní technik

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi další činnosti, spojené s přípravou na certifikaci ČSN OHSAS, patří:

- vytvoření metodiky pro identifikaci nebezpečí v jednotlivých procesech a činnostech a posuzování rizika,
- po identifikaci nebezpečí vytvořit opatření, směřující k omezení nebezpečí nebo jeho eliminaci,

- provedení analýzy rizik – stanovuje se obvykle na základě přidělených bodů či jinak stanovených hodnot.
- Stěžejní faktory: Následky, expozice a pravděpodobnost výskytu. Násobením faktorů je riziko zařazeno do skupin, tzv. „Kategorií rizika“, ke kterým je přidělena významnost;
- plně využívat řízení změn – před zavedením jakékoliv změny předem identifikovat a zhodnotit případný dopad nových potenciálních nebezpečí a rizik,
- rozšířit školení zaměstnanců o povědomí zodpovědnosti všech zaměstnanců hlásit případná zjištěná nebezpečí svému přímému nadřízenému.

Pracovníci by přijetím normy ČSN OHSAS 18001 museli být ještě více zapojeni do řízení kvality v podniku. U nových zaměstnanců by bylo žádoucí rozsáhlejší nástupní školení a u původních zaměstnanců by bylo vhodné zapojit více motivačních podnětů.

Certifikace pro ČSN ISO 18001 by byla pro společnost jistě přínosná, a to vše při malé časové a administrativní náročnosti. Základ je již vytvořen a je obsažen v předchozích dvou certifikovaných normách. Jednalo by se pouze o menší rozšíření.

Realizací certifikace této normy by se společnost stala držitelem všech certifikátů **Integrovaného systému managementu (IMS)** a společnost by dále získala od certifikačního orgánu tzv. **Zlatý certifikát**.¹² Na dobrý přístup k BOZP si potrpí zahraniční zákazníci, zejména francouzské a německé společnosti. Certifikace by také přispěla ze stejného důvodu k úspěšnějšímu hledání nových zákazníků. V současné době je společnost držitelem **Stříbrného certifikátu**, jehož podobu uvádím v Příloze č. 15.

Integrovaný systém managementu (IMS) spočívá v zavedení 3 následujících norem:

- Systém managementu kvality (QMS), ČSN EN ISO 9001:2009,
- Enviromentální systém řízení (EMS), ČSN EN ISO 14001:2005,
- Systém řízení ochrany zdraví a bezpečnosti práce (OHSAS), ČSN OHSAS 18001:2008.

¹² Zlatý certifikát: Zlatý certifikát získávají společnosti se třemi certifikovanými systémy řízení – patří mezi ně ČSN EN ISO 9001 (řízení kvality), ČSN EN 14001 (environmentální řízení) a ČSN OHSAS 18001 (Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

5.3.5 Realizace produktu

Jedná se o další klíčovou kapitolu normy ČSN EN ISO 9001. Definuje požadavek na popis všech procesů, které souvisí s přípravou, realizací a dodáním služby zákazníkovi a na komunikaci s ním. Součástí realizace produktu musí být i zajištění subdodávek a náhradních dílů. Jedná se o zajištění průkaznosti správného průběhu poskytování služby a případně k snadnému stanovení, ve které fázi došlo k pochybení – neshodě. Tato část normy pamatuje i na ochranu majetku zákazníka.

Společnost má stanoveny hlavní procesy v souvislosti s realizovanými službami. V příručce kvality jsou popsány včetně příslušných kontrol a zkoušek, jsou-li potřeba. Jedná se o tyto procesy:

- přeprava zboží,
- přeprava osob – pravidelná,
- přeprava osob – nepravidelná,
- údržba a opravy vozidel,
- prodej PHM, olejových náplní,
- měření emisí,
- pneuservis.

Vzájemné působení hlavních procesů a poté všech procesů je znázorněno graficky pomocí vývojových diagramů a dalších nástrojů kvality. Procesy a úkony jsou porovnány a utříděny tak, aby byl zabezpečen plynulý průchod zakázky firmou. Vždy jsou stanoveny vstupy do procesu a výstupy z procesu. Jednotlivé kroky v procesu jsou doplněny o odpovědnosti. Položky jsou navzájem propojeny pomocí šipek. Důraz se klade i na identifikaci environmentálních aspektů, které z jednotlivých procesů plynou.

U vybraných procesů, jejichž dosažené hodnoty jsou rozhodující pro dosažení požadované kvality produktu, jsou stanoveny na základě požadavků zákazníka parametry procesu, které jsou uvedeny v jednotlivých směrnících pro přípravu a řízení zakázky.

Realizace produktu je zanesena primárně v Příručce kvality a ve směrnících, týkajících se přípravy zakázek. Směrnice, týkající se přípravy, řízení a kontroly zakázek, jsou v organizaci tři. Týkají se autobusové dopravy, nákladní dopravy a opravárenství.

Realizace produktu se zároveň zabývá plánováním a zajištěním potřebných zdrojů. Pro ověřování a monitorování zdrojů jsou zdokumentovány potřebné činnosti, které jsou

popsány ve směrnících pro přípravu, řízení a kontrolu zakázky v rámci hlavních procesů.

5.3.6 Měření, analýza a zlepšování

Prováděné audity

Provádění auditů je dalším z požadavků normy ČSN EN ISO 9001. O potřebě provádění auditů jsem se již zmínila výše. Audity jsou prováděny na úrovni interních auditů a auditů externích. Každoročně se uskuteční minimálně 6 interních auditů a jeden externí. Zákaznické audity se u organizace doposud neuskutečnily. Interní audity jsou rozděleny podle procesů. Program auditů zpracovává manažer kvality tak, aby byl každý proces prověřen minimálně jedenkrát za rok. Plán auditů a program schvaluje představitel vedení společnosti.

Samotnému procesu auditu tedy předchází vypracování:

- programu auditů (uvedení seznamu auditů podle provozů, plánovaného data uskutečnění a jména pověřených auditorů vč. označení vedoucího auditora, uvedení odpovědné osoby za proces),
- plán auditů (rozpracování časového sledu událostí a úkonů při provádění auditu; uvedení, zda se auditoři rozdělí nebo budou pracovat společně).

Na základě těchto harmonogramů, odsouhlasených představitelům vedení, je zahájena činnost auditorů v daném roce. Pro názornost uvádím rozpis auditů z roku 2014 (viz tabulka č. 13).

Tabulka 13 - Rozpis plánovaných a zároveň uskutečněných auditů v roce 2014

Auditovaná oblast	Termín provedení	Výsledek auditu (shoda s normou)
Interní audity (9001:2009 a 14001:2005)		
Mezinárodní nákladní doprava	14. 11. 2014	98,3 %
Silniční motorová doprava osobní pravidelná Silniční motorová doprava osobní nepravidelná	10. 11. 2014	96,4 %
Údržba a opravy vozidel, měření emisí, prodej PH		94,5 %, zjištěna neshoda
Plnění požadavků dokumentace EMS ekologem společnosti	12. 11.2014	94,29 %
Řízení monitorovacích a měřicích zařízení	12. 11. 2014	97,5 %
Přezkoumání vedením, management zdrojů	12. 11. 2014	97,76 %
Externí audity – certifikačním orgánem CQS proveden Dozorový audit (9001:2009 a 14001:2005)		
Silniční motorová doprava nákladní Silniční motorová doprava osobní pravidelná Silniční motorová doprava osobní nepravidelná Údržba a opravy silničních vozidel Prodej pohonných hmot a olejových náplní Měření emisí Pneuservis	27. a 28. 11. 2014	Neshody ani nedostatky nebyly zjištěny, byla konstatována shoda systému s požadavky norem

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti působí čtyři interní auditoři. Každý auditor je zaměstnán u jiné divize. Interní auditor nemůže provádět audit na divizi, kde je primárně zaměstnán. Je proto plánem auditů manažerem kvality vždy přidělen na interní audit k jiným procesům. Mezi auditory společností ČSAD STTRANS a.s. a ČSAD JIHOTRANS a. s. existuje vzájemná spolupráce a auditoři působí navzájem v obou firmách, navíc se účastní společných školení. Dochází tím jednak k úspoře nákladů, a zároveň také k předávání zkušeností a získávání nových poznatků z praxe druhé organizace.

Dalším pravidlem pro provádění auditů je střídání auditorů. Dva po sobě jdoucí roky by měl být jeden konkrétní auditor pokaždé na jiné auditované oblasti.

Dozorového auditu se obvykle účastní zaměstnanci a auditoři Státního zkušebního ústavu Brno, kteří tuto práci vykonávají pro certifikační společnost CQS. Dozorový i

recertifikační audit je dvoudenní a je vykonáván za účasti dvou až třech externích auditorů.

Pro názornost uvádím výsledky interních auditů v rámci divize nákladní dopravy, jejímiž cíli jsem se primárně zabývala v předchozích kapitolách. Každý rok se zde uskutečnil jeden interní audit, jehož výsledky uvádím v následující tabulce. Data pochází z auditorských protokolů a ze Zpráv z auditu. Výsledek auditu je uveden jako procentuální shoda s normou. Auditor při své činnosti postupuje podle zadaných otázek, které má k dispozici v dokumentu „**Kontrolní list interního auditu systému**“ ke kterým podle odpovědí a názorných příkladů a požadovaných ukázek postupů zodpovědných osob (v žádném případě to nejsou pouze vedoucí pracovníci) přiřazuje body od 0 do 10.

Tabulka 14 - Výsledky auditu procesu Nákladní doprava

Datum	Shoda s normou	Výsledek auditu
10. 10. 06	Shoda splněna na 92,4 %	Nebyly zjištěny neshody
16. 10. 07	Shoda splněna na 96,2 %	Byla zjištěna jedna neshoda – nesprávně řešená dopravní nehoda
16. 10. 08	Shoda splněna na 93,1 %	Nebyly zjištěny neshody. Neshoda z předchozího auditu byla odstraněna
20. 10. 09	Shoda splněna na 93,5 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda
5.10. 10	Shoda splněna na 94 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda
18. 10. 11	Shoda splněna na 95 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda
30. 10. 12	Shoda splněna na 95,2 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda
8.11. 13	Shoda splněna na 98,1 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda
14. 11. 14	Shoda splněna na 98,3 %	Nebyla zjištěna žádná neshoda

Zdroj: vlastní zpracování

Kontrolou údajů jsem zjistila, že skutečně dochází ke střídání auditorů. Dva roky po sobě se auditu procesu Nákladní doprava neúčastnil stejný auditor. Auditu se účastní vždy minimálně dva auditoři, z nichž jeden je označen jako vedoucí. Po ukončení auditu je vypracována Zpráva z auditu.

Hlavním výstupem je popis shody s požadavky normy.

Řízení neshodného produktu

Cílem řízení neshodného produktu je ochránit zákazníka před užitím nekvalitně poskytnuté služby a zabránění zbytečným nákladům na další zpracování neshodného produktu. Zároveň dochází při řízení neshody k poučení, jak se příště obdobné situaci vyvarovat.

Během provedených auditů se na Divizi Nákladní doprava vyskytla jedna neshoda. O neshodě jsou auditoři povinni provést zápis ve Zprávě z auditu. Na základě fyzické kontroly vše odpovídá požadavkům normy ČSN EN ISO 9001. Podrobněji musí být neshoda rozepsána v tiskopise „**Záznam o neshodě**“, tento tiskopis je vždy přílohou a nedílnou součástí Zprávy z auditu. Příklad Zprávy z auditu uvádím v Příloze č. 16. Vzor Záznamu o neshodě je zároveň součástí směrnice Q – 08/2005 – Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření. Tato směrnice je klíčová pro řešení této problematiky. K neshodám jsou přijímána nápravná opatření a navrhovány jsou i opatření preventivní. Neshody jsou přezkoumány a zaznamenány do příslušných tiskopisů. Pro odstranění nebo provedení nápravných opatření je stanovena lhůta a při následujícím auditu je kontrolováno, zda byla neshoda odstraněna. Zjištěné neshody jsou dále řešeny i externími auditory při dozorovém nebo recertifikačním auditu. Za stanovení nápravných opatření v případě zjištění neshody zodpovídá příslušný odpovědný pracovník za proces – nositel procesu. Při stanovení preventivních opatření se kontroluje jejich účinnost.

Mimo neshod, zjištěných při auditu, se objevují i drobné provozní nesrovnalosti. Veškeré tyto záležitosti musí být zaznamenány v Knize kontrol a neshod, která je uložena na každé divizi. Tato kniha musí být pravidelně kontrolována vedoucím divize. Směrnice Kontrola a řízení zakázky (jakéhokoliv procesu) stanovuje lhůtu 1 měsíc na to, aby se vedoucí divize se zápisy v knize seznámil a toto stvrdil svým podpisem.

Mezi neshody patří i stížnosti ze strany zákazníků, u kterých je lhůta k písemnému vyřízení jeden měsíc. Společnost se trvale snaží o co nejnižší počet stížností od zákazníků, protože právě spokojený zákazník je požadovaným výstupem ze všech certifikovaných procesů. Ve snižování počtu neshod tkví smysl certifikace systémů řízení kvality.

Měření spokojenosti zákazníka

U společnosti ČSAD STTRANS a.s. je měřena úroveň spokojenosti zákazníka v několika formách.

U **Divize Autobusové dopravy** je měření spokojenosti prováděno pomocí dotazníků, které jsou využity dvěma různými způsoby.

První způsob je měření spokojenosti zákazníka v pravidelné autobusové dopravě. Je měřena přímo v provozu. Počet vyplněných dotazníků musí být minimálně 100 ks a jsou vyplňovány cestujícími. Rozdávány jsou v okolí autobusového nádraží a areálu společnosti pověřeným zaměstnancem organizace, odevzdány jsou ihned na místě pověřené osobě nebo na informacích ČSAD STTRANS ve vestibulu nádražní budovy. Odměnou za vyplněný dotazník je propisovací tužka. Tento způsob je velmi rychlý, odměna za vyplnění dotazníku je motivující a není potřeba na dotazníky čekat. Pověřený pracovník si vyhledává různé věkové skupiny lidí – muže a ženy v různých věkových kategoriích i mládež, aby byl vybrán vzorek co nejpestřejší.

Kladeny jsou následující otázky:

1) Jak hodnotíte ceny jízdného?

vysoké - mírně vyšší - odpovídající - nízké

2) Jak hodnotíte úroveň autobusů?

vysoká - dobrá - horší - nevyhovující

3) Jak hodnotíte chování řidičů?

vstřícné - dobré - horší - nevyhovující

4) Jak hodnotíte dodržování jízdních řádů?

přesné – dobré - s občasnými nedostatky - s pravidelnými nedostatky

5) Jak hodnotíte vyřizování reklamací?

neřešil jsem - aktivní přístup – korektní - zdlouhavé

6) Jak hodnotíte vnitřní čistotu autobusů?

vždy čistá – dobrá - často špatná - špatná

7) Jaké je ČSAD STTRANS ve srovnání s konkurencí?

vždy lepší - někdy lepší – stejní - horší

8) Cestujete autobusy ČSAD STTRANS?

denně - 1-2 x týdně – občas - výjimečně

9) Jaké jsou informace, které o nás získáváte?

vždy pozitivní - většinou pozitivní - většinou negativní - negativní

10) Genderové rozdělení cestujících

pracující muž - pracující žena - studující - důchodce

Horší situace je při měření spokojenosti zákazníka u nepravidelné autobusové dopravy. Dotazníky jsou rozesílány hlavním obchodním partnerům, organizacím. Mezi ně patří především cestovní kanceláře, školy a České dráhy, pro které společnost zajišťuje obsluhu při výlukách. Hlavních zákazníků, kteří by se mohli zodpovědně vyjádřit ke spokojenosti se službami organizace, není mnoho. Bohužel je navíc situace taková, že se z dotazníků vrátí přibližně polovina. Obchodním partnerům nepravidelné autobusové dopravy jsou kladeny tyto otázky:

1) Jak hodnotíte ceny přepravného?

vysoké - mírně vyšší - odpovídající - nízké

2) Jak hodnotíte úroveň autobusů

vysoká - dobrá - horší - nevyhovující

3) Jak hodnotíte chování řidičů

aktivní - dobré - horší - nevyhovující

4) Jak hodnotíte dodržování času přistavení

přesné - dobré - s občasnými nedostatky - s pravidelnými nedostatky

5) Jak hodnotíte vyřizování reklamací

bez reklamace - aktivní - korektní - zdlouhavé

6) Jak hodnotíte čistotu autobusů, strojenost řidičů

vysoká úroveň – dobrá – špatná

7) Jaké je ČSAD STTRANS ve srovnání s konkurencí

vždy lepší - někdy lepší – stejný - horší

8) Objem přeprav prostřednictvím ČSAD STTRANS

do 50 tis. Kč - do 100 tis. Kč - do 500 tis. Kč - nad 500 tis. Kč

9) Jaké jsou informace, které o nás získáváte

vždy pozitivní - většinou pozitivní - někdy negativní - negativní

10) Využíváte služeb ČSAD STTRANS

pravidelně – nepravidelně - výjimečně

Divize Služby má zpracované měření spokojenosti zákazníka ještě jiným způsobem. Jelikož k divizi náleží autorizovaný servis MAN, kde jsou vyžadována jiná pravidla, vykonává měření spokojenosti externí firma. Hodnocení je použito na celou divizi Služby. Společnost MAN si tím zajišťuje absolutní nestrannost v hodnocení a eliminuje riziko, že by mohl pracovník provádějící průzkum hodnocení nějakým způsobem ovlivnit.

Divize Nákladní doprava provádí průzkum spokojenosti zákazníků rozesíláním dotazníků poštou nebo faxem. Společnost má však poměrně málo významných obchodních partnerů, protože obvykle spolupracuje pouze s několika málo českými společnostmi a několika zahraničními přepravci. S těmito pokryje 80 % všech realizovaných přeprav. Další 20 % představuje přepravy náhodné, nahodilé a obvykle se neopakující. Dotazníky rozesílá pověřený pracovník divize a z obvyklých 30 ks se jich vrátí v průměru 10 ks. Pro zahraniční zákazníky jsou otázky přeloženy do dalších jazyků. Zde je znění otázek dotazníku:

1) Jaké jsou ceny za poskytované služby?

vysoké - mírně vyšší - odpovídající - nízké

2) Jaká je komunikace s dispečerem ND?

aktivní - dobré - horší – nevyhovující

3) Jakou máte zkušenost s chováním řidičů?

aktivní - dobré - horší - nevyhovující

4) Obdržíte včas a úplné doklady po provedené přepravě?

včas se všemi náležitostmi – opožděně se všemi náležitostmi – s občasnými nedostatky – s pravidelnými nedostatky

5) Jak je vyřizována vaše případná reklamace?

dosud jsme neměli reklamaci - aktivní - korektní - zdlouhavé

6) Jaká je dosažitelnost našich pracovníků?

aktivní - dobrá - horší - nevyhovující

7) Jaké je naše postavení ve srovnání s konkurencí?

vždy lepší - někdy lepší – stejní - horší

8) Jaká je podle vás největší konkurenční výhoda?

Otázka je otevřená. Zákazníci často uvádí jako konkurenční výhodu vlastnictví velkoobjemových vozidel a nový vozový park, příznivé ceny za přepravu, malou nehodovost, dále ve vztahu k dispečinku vstřícnost a snahu řešit problémy, pružnost, rychlou komunikaci a korektnost. Dále je kladně hodnocena možnost poskytnutí náhradního vozidla v případě potřeby a flexibilita při řešení problému.

9) Vyhovuje vám náš vozový park?

vždy – výjimečně ne – často ne - nevyhovuje

10) Jaké jsou informace, které získáváte o naší firmě?

vždy pozitivní - většinou pozitivní - někdy negativní - negativní

11) Kolik vynakládáte ročně na silniční dopravu?

Šetření spokojenosti zákazníka podle mého názoru potřebuje úpravu pouze u divize Nákladní doprava. Dotazníků se vrací velmi malý počet a z tohoto vzorku není možné spolehlivě poznat, jak jsou obchodní partneři spokojeni s poskytováním služeb společnosti.

5.3.6.1 Porovnání současného stavu se situací před certifikací systému

Žádné úkony, které jsem zmínila v této kapitole, se v období před certifikací neprováděly. Nebyly prováděny audity, probíhaly však běžné, neplánované, za provozu prováděné kontroly pracovišť na úrovni vedoucích divize nebo ředitele společnosti.

Různé kontroly provádějí i externí orgány, a to v minulosti i v současné době. Za dobu po certifikaci systému se více kontroluje vztah k ekologii. Za posledních deset let je již samozřejmé, že je odpad tříděn podle předpisů, nebo že dochází k ekologické likvidaci odpadů a různých dalších zařízení. Více se dbá na bezpečnost práce, kontroly a prověrky BOZP se konají 2x ročně. Návody k použití a postupy jsou viditelně rozmístěny u příslušných zařízení, je kladen důraz na prokazatelné seznámení pracovníků s důležitými dokumenty.

V době před certifikací nebyla sledována ani spokojenost zákazníka. Tyto úkony nepatřily mezi priority společnosti, nicméně jistě se organizace snažila uspět na trhu a bez přízně zákazníků a obchodních partnerů by toto nebylo možné.

5.3.6.2 Návrhy ke zlepšování

Domnívám se, že postupu, jak jsou v organizaci prováděny audity, není co vytknout. Prověřila jsem plánování auditů, jejich průběh, zaznamenávání a následné došetření neshod a vše probíhá podle normy i podle vnitřních směrnic.

Jinou situaci spatřuji v hodnocení spokojenosti zákazníka. Jak jsem se již zmínila, nedostatky a prostor pro zlepšování nacházím v hodnocení spokojenosti zákazníka u Divize Nákladní doprava. Obchodních partnerů není příliš a na dotazníky nereagují. Navrhovala bych jiný způsob poskytování dotazníku, nejlépe e-mailem nebo jinou elektronickou cestou. Za úvahu by jistě stál i online návrh dotazníku, který by zaneprázdnění obchodní partneři vyplnili během pěti minut a jedním stiskem odeslali příjemci. Společnost má své webové stránky, kam by bylo možné přidat záložku s dotazníkem pro obchodní partnery. Pro usnadnění jejich práce by bylo jednotlivým firmám rovnou zasláno přihlašovací jméno a heslo pro daný rok. Zneužití v tomto případě nehrozí, dotazník by viděl pouze správce sítě. Jednalo by se pouze o jednorázové použití dotazníku pro interní potřeby s následným tiskem a smazáním.

5.4 Shrnutí zjištěných závěrů

5.4.1 Porovnání současného stavu se situací před udělením certifikátu

Z tohoto pohledu jsem zjistila určité rozdíly – jedná se o změny k lepšímu. V organizaci hraje na rozdíl od minulého období hlavní roli jednotnost, smysl pro efektivní procesy a systematickosti. Společně s novým systémem řízení zpočátku přibyla i dokumentace a s tím spojená zvýšená administrativa, ale situace se postupně zklidnila a dokumentace se v současné době pouze udržuje, navíc napomáhá k lepší orientaci v jednotlivých činnostech. Mezi důležité přínosy norem ISO pro firmu považuji nastolení pořádku a přehlednosti v dříve tak chaotických činnostech a dokumentaci. Dokumenty, jejich evidence a použití mají svůj řád platný pro všechna střediska a předepsaný jednotný systém používání. Řád panuje nejen v kancelářích, ale i ve skladu, kde jsou všechny položky řádně označeny, příslušným značením jsou opatřeny jedy a je k nim přiložena dokumentace. Stroje a zařízení na dílnách jsou viditelně opatřeny postupy a návody k použití.

Jednotnost se odrazila i při plánování a nakupování dlouhodobého hmotného majetku, zejména vozidel.

Za přínosné v oblasti bezpečnosti práce a lidských zdrojů považuji sjednocení lékařských prohlídek na dva smluvní lékaře, jednotná evidence školení a dodržování termínů.

Byly osvojeny činnosti, které se před certifikací v organizaci nevyskytovaly – mezi ně patří sledování parametrů cílů s důrazem na efektivitu, sledování spokojenosti zákazníka, patřičné rozdělení pracovišť a skladu včetně viditelně umístěných popisů zboží, viditelně umístěné návody ke strojům včetně zajištění patřičných školení na práci s nimi atd.

Organizace se certifikací více otevřela zákazníkům, začala s obchodními partnery více komunikovat a více se zajímat o jejich potřeby.

5.4.2 Identifikace problémových míst a návrhy ke zlepšování

Na základě provedené analýzy systému řízení kvality vzhledem k požadavkům příslušné normy jsem zjistila určité nedostatky, které by bylo vhodné odstranit z důvodu větší efektivity řízení kvality. Jedná se o následující poznatky:

Nedostatečná revize a následná aktualizace dokumentace

Navrhuji do každé směrnice zapracovat tzv. „změnový list“, který uvádím v příloze, definovat odpovědnosti za revize a konkrétní termín revize, který by korespondoval se směrnicí pro provádění každoročních inventarizací (v této organizaci se jedná o měsíc prosinec). Je žádoucí používat stanovený termín i pro revizi smluv, v současné době dochází k zahlcení kanceláří neplatnými smlouvami.

Změnový list by měla zapracovat do směrnic kompetentní osoba za vkládání elektronických verzí dokumentace do vnitřního systému Intris, kterou je manažer kvality, a to v termínu před vykonáním revizí a inventarizací, tj. do listopadu 2015.

Stanovené hodnoty u jednotlivých cílů nejsou upravovány

Smyslem řízení kvality je neustálá úprava hodnot, kterých je žádoucí dosáhnout. Na základě dosahovaných hodnot za celou dobu řízení kvality, na základě různých organizačních změn a vzhledem k technologickému pokroku jsem navrhla nové cílové hodnoty, které nejsou tolik benevolentní nebo naopak nereálné a měly by vedoucí zaměstnance více motivovat.

Cíle a jejich cílové hodnoty se vyhláší příkazem ředitele společnosti „Vyhlášení politiky a cílů systému kvality a ochrany životního prostředí“. Příkaz se vydává vždy v prosinci na rok následující, proto navrhuji zavést první úpravu cílů již na rok 2016. Kompetentní osobou zde je ředitel společnosti, který reaguje na podněty manažera kvality.

Rozšíření systému řízení kvality o ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Vzhledem k bezproblémovému řešení bezpečnostních otázek se domnívám, že by bylo vhodné přistoupit k další certifikaci a tím získat Zlatý certifikát řízení kvality. Zpracování zbývajících dokumentace by už nebylo tolik časově náročné, většina směrnic je vytvořena a aktivně používána. Především by bylo žádoucí, aby se snížilo množství pracovních úrazů, které v posledních letech narostly a zároveň by se upevnily vztahy s obchodními partnery.

Realizací tohoto rozšíření by se měl zabývat manažer kvality ve spolupráci s bezpečnostním technikem. Bezpečnostní technik má z této oblasti nejvíce poznatků a další podněty by získal od vedoucích pracovníků. Pokud by se společnost definitivně

rozhodla realizovat tento krok, navrhovala bych vypracování žádosti o certifikaci před běžným dozorovým auditem současných norem a dále uskutečnění první konzultace s odborníky v rámci dozorového auditu, tj. v říjnu 2015. Následovala by roční příprava, získání potřebných informací o potenciálním riziku v organizaci a vypracování potřebné dokumentace, která by byla vytvořena opět za dozoru certifikační společnosti CQS. Následně by byl během roku 2016 vytvořen prostor pro první i druhý předaudit této normy, ukončený udělením příslušného certifikátu.

Nedostatečné měření spokojenosti zákazníka

Měření spokojenosti zákazníka neprobíhá dostatečně. Doba se změnila, je proto nutné začít využívat moderní technické prostředky a omezit klasické dotazníky, zasílané poštou. Je žádoucí zasílat nebo poskytovat dotazník v elektronické podobě, využít a upravit k tomu webové stránky společnosti nebo využít služeb některé internetové společnosti, zabývající se online tvorbou dotazníků. Návrh dotazníků by měl být v režii vedoucích divizí, kteří se nejlépe orientují v možnostech svých zákazníků. Upravení způsobu měření spokojenosti zákazníka je opět nutné zavést do příslušných směrnic. Změny na návrh příslušných vedoucích schválí manažer kvality a zrealizuje manažer IT. Pokud by organizace přistoupila na tento návrh, mohlo by být inovováno měření spokojenosti zákazníka již na počátku roku 2016, tj. za rok 2015. Jednorázové náklady na vložení dotazníku do webových stránek společnosti se na základě cen programátorů provozujících tento web pohybují mezi jedním až pěti tisíci Kč dle zadaných požadavků.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit zavedení systému řízení kvality v podniku ČSAD STTRANS a. s., identifikovat problémová místa a navrhnout jejich odstranění. Pro vypracování této práce jsem využila rozbor údajů z mnoha interních materiálů společnosti, využila jsem i svých znalostí o podniku a zkušeností z pozice zaměstnance i zkušeností kolegů. Podrobně jsem se věnovala příslušné normě a vyvodila závěry, zda norma přinesla do podniku očekávané změny a zjistila jsem, kde má organizace prostor ke zlepšování. Plnění normy jsem si ověřila v příslušné dokumentaci, která se normou řídí. Provedla jsem však i různé praktické kontroly, abych se přesvědčila, že jsou zmíněné údaje v dokumentaci skutečně využívány. Výzkumem jsem zjistila, že se společnost v rámci řízení kvality potýká s několika nedostatky.

V prvé řadě nejsou měněny hodnoty cílů podle doporučení normy. Cíle je nutné upravit, cílové hodnoty jsou zastaralé a díky novým technologiím a dalším vlivům jsou příliš benevolentní a nemotivující, nebo naopak příliš nereálné co se týče dosažení.

Dále se jedná o nedostatečný průzkum spokojenosti zákazníků, kde se společnost setkává s neochotou spolupráce obchodních partnerů vyplňovat dotazníky a následně odesílat zpět. Neochota je způsobena též časovou náročností zpracování dotazníku u větších společností. Dotazník je odesílán poštou a obsahuje konkrétní číselné informace, proto jsem se pokusila najít jinou cestu, jak získat od obchodních partnerů informace o povědomí společnosti ČSAD STTRANS a.s.

Dalším nedostatkem trvalejšího charakteru, týkající se dokumentace, spatřuji pravidelnou revizi směrnic. Směrnice byly vytvořeny již před deseti lety. Hlavní změny jsou samozřejmě průběžně doplňovány a revidovány formou změnových listů. Na méně závažné změny se však neklade tak velký důraz a zůstávají opomíjeny. Navrhla jsem proto způsob, jak udržovat směrnice v úplné platnosti. Toto je důležité nejen z pohledu zaměstnance, který by měl podle směrnice řídit své vykonávané činnosti, ale též z pohledu auditora, kde při nepřesnostech dochází k zbytečným nedorozuměním.

Vlastnictví jednoho či dvou certifikátů řízení kvality je dnes již standard. Společnost proto potřebuje nalézt cestu, jak se ještě více odlišit od dalších konkurenčních firem. Pokud zvolí cestu řízení kvality poskytování služeb, měla by certifikaci rozšířit. Nalezla

jsem způsob, jak ještě více zvýšit prestiž společnosti ve vnějším prostředí a zároveň zvýhodnit své zaměstnance. Společnost má potenciál získat další certifikát řízení kvality, a to ISO OHSAS 18001. Zavedení by nebylo příliš finančně ani časově náročné, jelikož firma většinu potřebných dokumentů již má. Zpracování důležitého registru, který se týká potenciálních rizik, by jistě napomohla i dlouholetá evidence druhů pracovních úrazů a dále zpracované směrnice, týkající se bezpečnosti práce. Bylo by vhodné tuto cestu zvolit i proto, že v posledních dvou letech došlo k významnému zvýšení pracovních úrazů a navíc jsou si pracovní úrazy velmi podobné.

Je třeba věnovat nadále pozornost školení interních auditorů. Školení pořádá certifikační orgán. I norma se totiž neustále vyvíjí a aktualizuje a v roce 2015 opět prošla velkou reformou. Stále je potřeba se zdokonalovat a začít se musí u lidských zdrojů s odpovědností za kvalitu.

Zavedení norem ISO do podniku zpočátku znamenalo zvýšení nákladů, ale při správném pochopení smyslu řízení kvality se úspora postupem dostavuje. Normy do podniku přinesly především pořádek, přehlednost a větší průhlednost jednotlivých činností, organizace nezůstala pozadu za dalšími konkurenčními společnostmi, které si řízení kvality také byť i jiným způsobem zajišťují. Z mého průzkumu vyplynulo, že je společnost i díky systému řízení kvality vedena efektivně a normy kvality jsou pro organizaci přínosem. Důležité je, aby se tento trend stále rozvíjel – třeba tím, že v praxi využije některý z mých výše popsaných návrhů ke zlepšení. Popisem současného stavu, identifikací problémových míst a předložením návrhů k jejich odstranění byl cíl mé práce splněn.

7 Summary

This diploma thesis deals with quality management in the company ČSAD STTRANS a. s. This company provides transport services and car repair services and holds certified norms ČSN EN ISO 9001:2008 and ČSN EN ISO 14001:2004. I clarify, for what purpose and how the company achieves these quality management certificates.

The goal of this work is to evaluate the implementation of quality management system in the organization, identification of bottlenecks, including a proposal to remove them.

In the theoretical part of this work some basic knowledge of quality management are summarised. I mention the history of this part of management and notice some various types of quality management. I focus on ISO norms because of using these norms in the company ČSAD STTRANS a.s. first of all.

In the second part there is the chosen transport company described. I mentioned industrial orientation, basic economic data, line of business, organizational structure and basic strategic goals.

The main part reports on the quality norms ISO according to their transformation into the requirements of company practical form. I analyse the ways in which the requirements of the standard ISO 9001:2008 the organization can be utilized in the activities, processes and quality requirements. The thesis deals with the various fundamental points of standards and the standard met in the organization is described.

The final part is concerned with current state. I consider the pre-certified quality system and finally the possible way for improvement is suggested.

Key words: auditing, certification, environment, ISO standards, management quality systems, process, safety at work

Použitá literatura

- Achari, D. (2. 8 2010). *Difference between CQS and TQM*. (Quality Gurus) Získáno 19. 9 2014, z <http://www.qualitygurus.com/courses/mod/forum/discuss.php?d=6022>
- Alchemica. *EFQM Model*. (Alchemica s. r. o.) Získáno 16. 9 2014, z Alchemica: <http://www.alchemica.cz/efqm.html>
- Bednářová, D. (2013). *Řízení kvality*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
- CQS - Představení společnosti*. (CQS) Získáno 3. 10 2014, z <http://www.cqs.cz/O-nas/>
- CQS. (2. 2 2015). *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha.
- Česká technická norma: Systémy managementu kvality - požadavky ČSN EN ISO 9001*. (2008). Praha: Český normalizační institut.
- ČSAD_STTRANS. (2014). *Výroční zpráva společnosti ČSAD STTRANS a.s. za rok 2013*. Strakonice.
- ČSN EN ISO 19011:2012 - Směrnice pro auditování systémů managementu*. (2013). (MBK Consulting, s. r. o.) Získáno 13. 9 2014, z <http://www.mbk.cz/aktuality-mbk-consulting/csn-en-iso-190112012-smernice-pro-auditovani-systemu-managementu>
- ČSN EN ISO 9001:2008 - Management kvality*. (CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti) Získáno 13. 9 2014, z <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>
- Honsová, D. (22. 2 2010). *Jaká byla meteorologická zima 2009/2010?* (Meteopress s. r. o.) Získáno 20. 2 2015, z Meteopress: <http://www.meteopress.cz/jaka-byla-meteorologicka-zima-20092010/>
- Hřebíček, J. & kol. *Systémy integrovaného managementu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hutyra, M. (2007). *Management jakosti*. Ostrava: VŠB Ostrava.
- Imai, M. (2008). *Kaizen - metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, a.s.
- ISO. (2014). (International Organization for Standardization) Získáno 12. 09 2014, z : <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>
- ISO. (2014). (International Organization for Standardization) Získáno 12. 09 2014

- ISO 9001 erklärt.* Získáno 11. 2 2015, z ISO 9001 - Business Excellence für jedes Unternehmen - Weltweit:
http://www.iso9001erklaert.de/ISO9001erklaert/ISO_9001.html
- Kejval, J. (30. 9 2013). *Kam kráčíš, certifikace? Aneb ISO po česku.* (EURO) Získáno 13. 9 2014, z http://euro.e15.cz/archiv/kam-kracis-certifikace-aneb-iso-po-cesku-1024794#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink
- Košturiak, J. & kol. (2010). *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků.* Brno: Computer Press.
- Lévay, R. (11. 11 2012). *Úvod do kvality.* (Ikvalita - portál pro kvalitáře) Získáno 12. 9 2014, z <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>
- Managementmania. (26. 9 2012). *Historie řízení kvality.* Získáno 07. 09 2014, z Managementmania: <https://managementmania.com/cs/historie-rizeni-kvality>
- Managementmania. (1. 6 2013). *Kaizen.* (Managementmania) Získáno 22. 9 2014, z Managementmania: <https://managementmania.com/cs/kaizen>
- Na cestě ke skutečné kvalitě je certifikace ISO pouze prvním krokem.* (7 2013). (Národní politika kvality) Získáno 20. 9 2014, z <http://www.narodnicena.cz/?action=search>
- Nenadál, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti, 2. doplněné vydání.* Praha: Management Press.
- Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press.
- Nenadál, J. (2008). *Moderní management jakosti - principy, postupy, metody.* Praha 3: Management Press.
- P.Q.M. (2013). *Poka Yoke.* (Process Quality Management) Získáno 21. 9 2014, z <http://www.pqm.cz/nvcss/pyokecs.html>
- PŘS -02/2013 Vyhlášení politiky a cílů SJ a EMS na rok 2014. (2014). Strakonice: ČSAD STTRANS.
- Qualitätszeichen.* (REWE Group) Získáno 9. 9 2014, z <http://www.qualitaet.rewe-group.com/praevention/qualitaetszeichen.html>
- Rada ČR pro jakost. (27. 7 2011). *Strategie Národní politiky kvality v České republice na období let 2011 až 2015.* (Businessinfo) Získáno 14. 9 2014, z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/strategie-politiky-kvality-cr-2011-2015-3321.html#!>

- Spejcharová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a prostředí*. Praha: VŠEM.
- Stručně o benchmarkingu*. (24. 8 2005). (Krajský úřad Vysočina) Získáno 10. 10 2014, z http://www.partnerstvi-vysocina.cz/index.php?akce=clanek&id_clanek=27
- Střelec, J. (2. 24 2012). *Sig Sigma*. (Vlastní cesta) Získáno 20. 9 2014, z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/six-sigma-1/>
- Sysel, J. (2012). *Historie a současné koncepty řízení kvality*. (Citellus, s. r. o.) Získáno 06. 09 2014, z Citellus: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepcerizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepcerizeni-kvality>
- Systagenix. (nedatováno). *Understanding the cost of Quality*. (Oakland Consulting) Získáno 10. 10 2014, z <http://www.oaklandconsulting.com/case-study/systagenix/>
- The Kaizen Way*. (2013, 7 22). (Kaizen Institute of India) Retrieved 9 23, 2014, from <http://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2013/07/22/the-kaizen-way-2/>
- Total Quality Management*. (Equica - Equilibrium company of advisors) Získáno 15. 9 2014, z <http://www.equica.cz/total-quality-management>
- Veber, J. &. (2010). *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. Praha: Management Press.
- Veber, J. (2006). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (Manažer. vyd.). Praha: Grada Publishing a. s.
- Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele* (Management. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.
- Volko, V. (2013). *Poradenství pro štihlé podniky*. (Ing. Vladimír Volko) Získáno 21. 9 2014, z <http://www.volko.cz/co-je-to-poka-yoke>
- Zelený, M. (7. 9 2013). *Blog Milan Zelený*. Získáno 03. 09 2014, z Aktuálně: <http://blog.aktualne.cz/blogy/milan-zeleny.php>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Juranova spirála jakosti	13
Obrázek 2 – CE (Conformité Européene) - značka evropské shody	17
Obrázek 3 – Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO	18
Obrázek 4 - Schéma modelu EFQM	22
Obrázek 5 – Metodika DMAIC, která vzešla z Demingova cyklu PDCA, je základem Six Sigma	26
Obrázek 6 - Výstup metody KAIZEN	27
Obrázek 7 - Benchmarkingový proces	29
Obrázek 8 - Koncept nákladů při použití systému řízení kvality	30
Obrázek 9 - Organizační schéma společnosti	37
Obrázek 10 - Postup k certifikaci	39
Obrázek 11 - Rozdělení dokumentace podle hierarchie v podniku	46
Obrázek 12 - Vzor označení pořadačů podle vnitřního předpisu	50

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Důležité historické body, týkající se řízení kvality	14
Tabulka 2 - Top 10 zemí ve světě v držení certifikátu ISO 9001	19
Tabulka 3 - Množstevní přehled certifikovaných společností ve světě (srovnání po pěti letech).....	20
Tabulka 4 - Rozdíly mezi TQM a ISO	24
Tabulka 5 - Struktura zaměstnanců v HPP podle pracovního zařazení – meziroční porovnání	38
Tabulka 6- Cesta k udělení certifikátu	42
Tabulka 7- Program k politice kvality s vazbou na cíl č. 1	53
Tabulka 8 - Průměrná délka jedné přepravy	61
Tabulka 9 - Návrh nových cílových hodnot	67
Tabulka 10 - Struktura zaměstnanců Divize Nákladní doprava, zajišťující proces „Přeprava zboží“	69
Tabulka 11 - Plnění stanovené hodnoty "počet obnovených vozidel"	72
Tabulka 12 - Návrh cílů BOZP	77
Tabulka 13 - Rozpis plánovaných a zároveň uskutečněných auditů v roce 2014	81
Tabulka 14 - Výsledky auditu procesu Nákladní doprava.....	82

Seznam grafů

Graf 1 – Průřez historií kvality a důležitá data	15
Graf 2 - Vzájemné působení hlavních procesů	44
Graf 3 - Trend dodržení nakládky a vykládky	55
Graf 4 - Škoda v Kč na 1 přepravu v %.....	57
Graf 5 - Správkový stav v %	58
Graf 6 - Trend v nedodržení bezpečnosti silničního provozu.....	60
Graf 7 - Počet ujetých km v nákladní dopravě v tis.....	62
Graf 8 - Počet přeprav	62
Graf 9 - Počet reklamací na přepravu v %.....	63
Graf 10 - Trend v poškození nákladu	65
Graf 11 - Struktura THP zaměstnanců za období po certifikaci.....	70
Graf 12 - Počet řidičů nákladní dopravy za období po certifikaci.....	70
Graf 13 - Počet obnovených vozidel v letech 2006 - 2014.....	73
Graf 14 - Meziroční vývoj pracovních úrazů.....	76

Seznam příloh

Příloha 1 - Přidělený certifikát řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009	102
Příloha 2 - Přidělený certifikát řízení kvality podle ČSN EN ISO 14001:2005	103
Příloha 3 - Doporučený postup před certifikací společností CQS, kterého se držela společnost ČSAD STTRANS a. s.	104
Příloha 4 – Kontrolní list pro přezkoumání návrhu smlouvy	105
Příloha 5 – Karta procesu „Přeprava zboží“	106
Příloha 6 – Postup procesu „Přeprava zboží“	107
Příloha 7 - Seznam aktuální podnikové dokumentace, související s řízením kvality...	108
Příloha 8 - Titulní strana směrnice č. Q-02/2005.....	109
Příloha 9 - Změnový list	110
Příloha 10 - Kontrolní list	111
Příloha 11 - Popis pracovní činnosti	112
Příloha 12 - Směrnice, týkající se bezpečnosti práce.....	115
Příloha 13 - Posudek zdravotního stavu pracovníka – jednotný tiskopis	116
Příloha 14 – Vzor objednávky na přepravu	117
Příloha 15 – Stříbrný certifikát	118
Příloha 16 – Záznam o neshodě	119
Příloha 17 – Vývoj a charakteristika pracovních úrazů	120

Příloha 1 - Přidělený certifikát řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2011 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2184/2014

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu kvality

ČSAD STTRANS

ČSAD STTRANS a.s.
U Nádraží 984, 386 13 Strakonice, Česká republika
a detašované pracoviště: Fügnerova 64, Blatná

byl prověřen a sledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2009

Tento certifikát platí pro procesy:

Ústředí:

Silniční motorová doprava nákladní
Silniční motorová doprava osobní pravidelná
Silniční motorová doprava osobní nepravidelná
Údržba a opravy silničním vozidel
Prodej pohonných hmot a olejových náplní
Měření emisí
Pneuservis

Detašované pracoviště:

Silniční motorová doprava nákladní
Údržba silničním vozidel

Platnost certifikátu omezena do: 21. 11. 2017
Rozhodnutí o certifikaci: 21. 11. 2014
Datum vydání: 21. 11. 2014
Datum udělení prvního certifikátu: 10. 01. 2006




Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

Zdroj: interní dokumenty

Příloha 2 - Přidělený certifikát řízení kvality podle ČSN EN ISO 14001:2005

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2011 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů environmentálního managementu



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 161/2014

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu prohlašuje, že systém environmentálního managementu

ČSAD STTRANS

ČSAD STTRANS a.s.
U Nádraží 984, 386 13 Strakonice, Česká republika
a detašované pracoviště: Fügnerova 64, Blatná

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pro procesy:

Ústředí:

Silniční motorová doprava nákladní
Silniční motorová doprava osobní pravidelná
Silniční motorová doprava osobní nepravidelná
Údržba a opravy silničním vozidél
Prodej pohonných hmot a olejových náplní
Měření emisí
Pneuservis

Detašované pracoviště:

Silniční motorová doprava nákladní
Údržba silničním vozidél

Platnost certifikátu omezena do: 21. 11. 2017
Rozhodnutí o certifikaci: 21. 11. 2014
Datum vydání: 21. 11. 2014
Datum udělení prvního certifikátu: 10. 01. 2006



Ing. Jana Olšanská
Vedoucí certifikačního orgánu



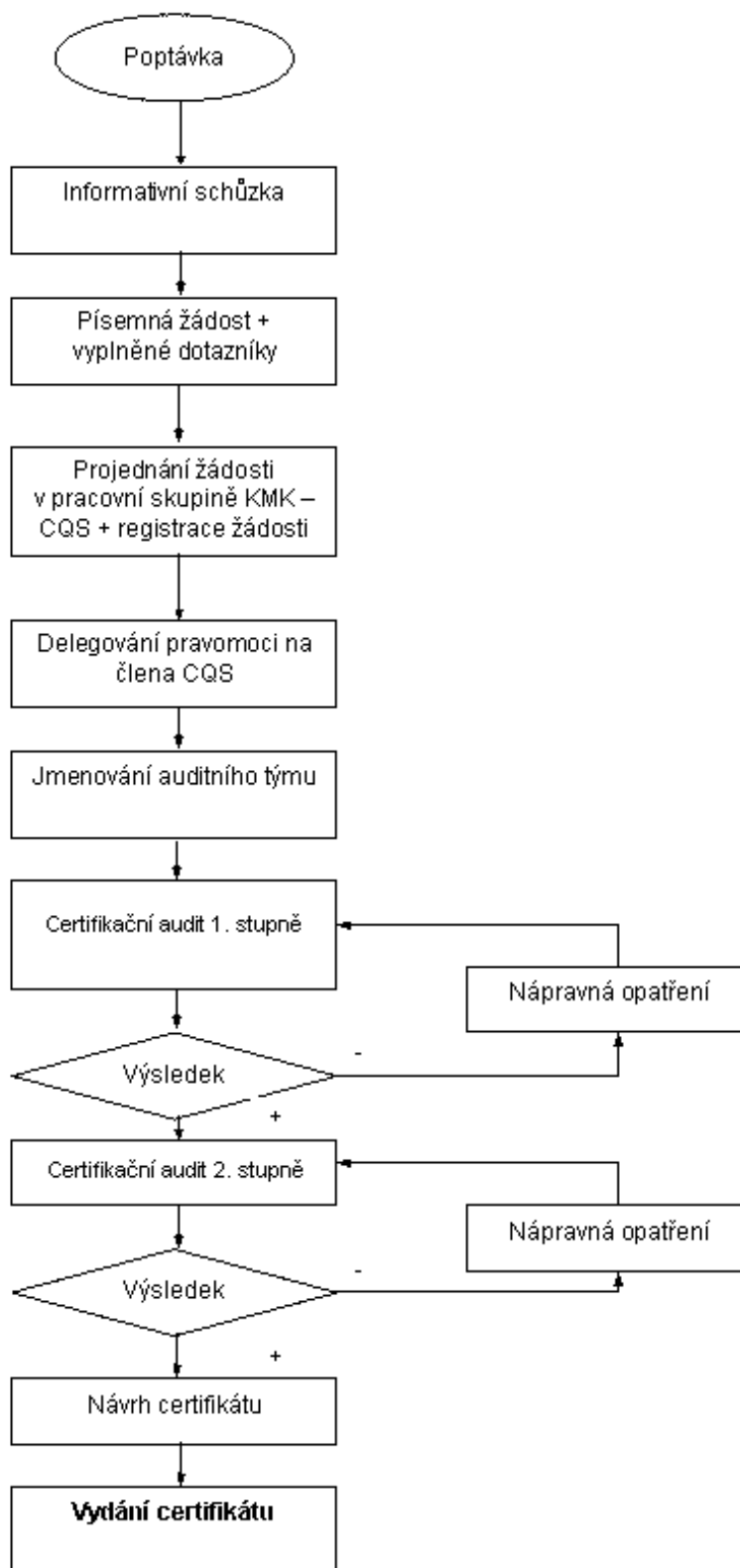
Členové CQS*:

Elektrotechnický zkušební ústav, s.p., Fyzikálně technický zkušební ústav, s.p., Institut pro testování a certifikaci, a.s., Strojírenský zkušební ústav, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p., Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. – odštěpný závod – ZÚLP, Textilní zkušební ústav, s.p.

* Seznam členů CQS platný v době vydání certifikátu. Aktuální seznam je k dispozici na www.cqs.cz.

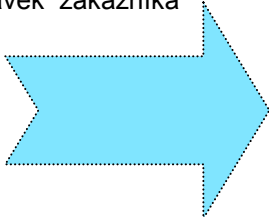
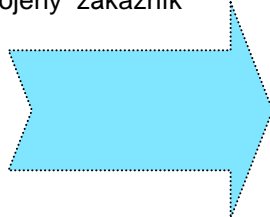
Zdroj: interní dokumenty

Příloha 3 - Doporučený postup před certifikací společností CQS, kterého se držela společnost ČSAD STTRANS a. s.



Zdroj: CQS

Příloha 5 – Karta procesu „Přeprava zboží“

<p>Název procesu: Přeprava zboží</p> <p>Účel procesu: Přeprava zboží z požadovaného místa na určité místo v daném termínu a bez poškození.</p> <p>Nositel procesu: Vedoucí divize nákladní dopravy</p>		
<p>Zdroje pro vstup:</p> <p>Lidské: dopravní mistr, provozní mistr, způsobilý řidič, fakturant</p> <p>Finanční: požadavky na hmotný a nehmotný majetek</p> <p>Vybavení: způsobilé vozidlo, monitorovací zařízení, telefon, měřicí zařízení</p> <p>Informační: - požadavky na přepravu, vybavení na cestu, plánování přepravy</p>		<p>Výstupy do řídicích a podpůrných procesů:</p> <p>Požadavky na údržbu</p> <p>Informace o průběhu přepravy</p> <p>Zboží předané včas, nepoškozené a na daném místě</p> <p>Vliv přepravy na životní prostředí</p>
<p>Vstupy:</p> <p>Požadavek zákazníka</p> 	<p>Proces:</p> <p>Poptávka zákazníka</p> <p>Přezkoumání možnosti realizace</p> <p>Plánování přepravy</p> <p>Příprava přepravy</p> <p>Provedení přepravy</p> <p>Předání zásilky</p> <p>Odevzdání záznamů</p> <p>Kontrola záznamů a parametrů</p> <p>Fakturace</p>	<p>Výstupy:</p> <p>Spokojený zákazník</p> 
<p>Měřená veličina na vstupu:</p> <p>Předchozí výkon řidiče</p> <p>Finanční zajištění na cestu</p> <p>Čerpání PHM</p> <p>Tech. způsobilost vozidla</p>	<p>Podpůrné procesy:</p> <p>Měření emisí</p> <p>Pneuservis</p> <p>Prodej PHM</p> <p>Údržba a opravy vozidel</p> <p>Vyproštění a odtah vozidel</p> <p>Nakupování</p>	<p>Měřená veličina na výstupu:</p> <p>Dodržení termínu N + V</p> <p>Bezpečnost silničního provozu</p> <p>Škodovost</p> <p>Správkový stav</p> <p>Reklamace</p> <p>Spotřeba zdrojů</p>
<p>Formuláře a záznamy na vstupu:</p> <p>Záznam o provozu vozidla</p> <p>CMR nebo dodací list</p>	<p>Monitorování a měření procesů/produktů</p> <p>Lidské zdroje</p> <p>Řízení environ. aspektů a činností</p> <p>Řízení neshodného produktu</p>	<p>Formuláře a záznamy na výstupu:</p> <p>Záznam o provozu vozidla</p> <p>Záznam o výkonu vozidla z kontrolního zařízení</p> <p>CMR nebo dodací list</p> <p>Celní dokumenty</p>

Zdroj: interní dokumenty

Příloha 6 – Postup procesu „Přeprava zboží“

	Vývojový diagram	Postup	Odpovědnost	Záznamy
A	Poptávka zákazníka			
B	Přezkoumání možnosti realizace	Kontrolní list B	Objednávky: DM Smlouvy: VD / ŘS	-
C	Kontrola úplnosti	Kontrolní list C objednávka (viz příloha č. 12.1)	Objednávky: DM	-
D	Převzetí objednávky Zpracování návrhu	Vzor smlouvy (viz příloha č. 12.2)	Objednávky: DM Smlouvy: VD / ŘS	Smlouvy:
E	Přezkoumání objednávky, smlouvy + podpis	Krok E	Objednávky: DM Smlouvy: věcné VD formální ŘS podpis ŘS	Podpis objednávky Kontrolní list Smlouva
F	Zákazník přijal	-	Objednávky: DM Smlouvy: VD / ŘS	-
G	Příprava	Postup G	DM	Objednávka
H	Provedení služby 1)	-	Řidič	ZPV, CMR
I	Předání zásilky	-	Řidič	ZPV, CMR
J	Posouzení služby zákazníkem	-	VD	Dotazník
	Konec			

1) Změny při provádění služby zajistí dopravní mistr se zákazníkem vystavením nové objednávky.

Vysvětlení zkratk:

Zdroj: interní dokumenty

Příloha 7 - Seznam aktuální podnikové dokumentace, související s řízením kvality

Směrnice, související s řízením kvality podle ČSN EN ISO 9001

Q-01	2005	Organizační řád akciové společnosti ČSAD STTRANS
Q-02	2005	Tvorba a řízení dokumentů a údajů
Q-03	2005	Metrologický řád
Q-04	2005	Příprava, řízení a kontrola zakázky v nákladní dopravě
Q-05	2005	Příprava, řízení a kontrola zakázky v autobusové dopravě
Q-07	2005	Monitorování a měření
Q-08	2005	Řízení neshod, nápravná a preventivní opatření
Q-10	2005	Komunikace v ČSAD STTRANS při zajišťování systému jakosti a environmentálního řízení
Q-11	2005	Spisový a skartační řád
Q-13	2005	Výcvik zaměstnanců
Q-14	2005	Nakupování
Q-16	2005	Příručka jakosti a EMS nákladní dopravy, autobusové dopravy, opravárenství a doplňkových služeb
Q-17	2005	Interní audity systému jakosti a environmentálního managementu
Q-18	2007	Příprava, řízení a kontrola zakázky v opravárenství a doplňkových služeb motoristům

Seznam zpracovaných registrů

R-01	2005	Registr environmentálních aspektů
R-02	2005	Registr právních a jiných požadavků
R-03	2007	Registr osnovy školení
R-04	2007	Registr identifikace zdrojů a rizik pracovních činností
R-05	2010	Registr - Tabulka pro vyhodnocení rizik pro výběr a použití ochranných prostředků
R-06	2010	Registr - Orientační seznam rizik, před kterými OOPP chrání a rizik, která vznikají z používání OOPP

Směrnice, související s řízením kvality dle ČSN EN ISO 14000

Ž-01	2005	Ochrana ovzduší
Ž-02	2005	Identifikace environmentálních aspektů
Ž-03	2005	Vodní hospodářství, ochrana vod
Ž-04	2005	Nakládání s chemickými látkami a přípravky
Ž-05	2005	Plán opatření pro případy havarijního zhoršení jakosti vod
Ž-06	2014	Provozní řád pro čerpací stanici PHM
Ž-07	2005	Provozní řád odlučovačů olejů - ropných látek
Ž-08	2005	Nakládání s odpady
Ž-09	2009	Havarijní plán uživatele látek závadných vodám

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 - Titulní strana směrnice č. Q-02/2005

ŘÁDY, SMĚRNICE A POSTUPY		Číslo: Q-02/2005 – změna č. 4	
ČSAD STTRANS a.s.		Výtisk číslo: elektronická verze	
Strakonice		Počet listů: 31	
Vydáno dne: 05.12.2005	Účinnost dne: 05.12.2005	List číslo: 1	
Nahrazuje:			
NÁZEV SMĚRNICE			
TVORBA A ŘÍZENÍ DOKUMENTŮ A ÚDAJŮ			
Pracovník odpovědný za kompletnost a kontrolu tohoto dokumentu	<i>Karel Novotný Ing.</i>	Skart. znak:	
Za ZV OSD:			
Dne:	Schválil:	Podpis:	
	Vypracoval	Přezkoumal	Schválil
Jméno	<i>Karel Novotný Ing.</i>		<i>Josef Novák Ing.</i>
Datum	28.04.2005		28.04.2005
Podpis	<i>- Karel Novotný v. r.</i>		<i>Josef Novák v. r.</i>

Příloha 11 - Popis pracovní činnosti

Název funkce:	PROVOZNÍ MISTR
Číslo funkce:	5131
Středisko:	nákladní dopravy
7.1.1.1 Organizačně FUNKČNÍ vztahy	
FUNKCE NADŘÍZENÁ:	vedoucí střediska
FUNKCE PODŘÍZENÁ:	řidič nákladní dopravy
7.1.1.2 Kvalifikační charakteristika	
Odborné vzdělání:	Střední odborné, Úplné střední s maturitou
Praxe odborná:	3 roky
Všeobecné požadavky:	Osvědčení profesní způsobilosti řidiče, řidičské oprávnění skupiny „C“ základní znalosti konstrukce a provozu nákladních motorových vozidel, znalost práce s PC, organizační a řídicí schopnosti, trestní bezúhonnost, loajalita k firmě

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI

Funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností každého zaměstnance, příp. vedoucího pracovníka, uvedených v organizačním řádu, zejména tato práva a povinnosti:

- předává dopravnímu mistrovi vozidla způsobilá provozu na pozemních komunikacích podle zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.
- vybavuje řidiče dokumenty pro vozidlo podle Pracovního manuálu řidiče nákladní dopravy.
- kontroluje způsobilost osádky a vozidla před výjezdem, kontrolu stvrzuje svým podpisem na ZPV.
- provádí vyhodnocení odevzdaných a ukončených přepravních dokladů ZPV. Vyhodnocuje tankování PHM, zpracovává doklady od čerpání PH.
- kontroluje technický stav vozidel nákladní dopravy.
- sleduje lhůty pro plánovanou údržbu vozidel.
- sleduje lhůty platnosti kalibrace tachografů a jiných osvědčení nebo měřidel.
- zajišťuje provádění plánované údržby vozidel nákladní dopravy,
- s dostatečným předstihem zajišťuje obnovení končících osvědčení.

- zajišťuje opravy nepojízdných vozidel.
- zadává dílenskému mistrovi zakázkové listy na opravy vozidel, vyhodnocuje provedení opravy.
- při poruše vozidla v průběhu přepravy zajišťuje v součinnosti s dispečerem přistavení náhradního vozidla, odtah a zajištění opravy nepojízdného vozidla.
- sleduje a vyhodnocuje potřebu PHM u jednotlivých vozidel. Přijímá opatření ke snížení spotřeby PHM.
- sleduje spotřebu materiálu na opravy vozidel a režijního materiálu. Usiluje o maximální úspory materiálových nákladů na opravy vozidel.
- zajišťuje výdej pneumatik na vozidla nákladní dopravy, včasnou výměnu opotřebovaných pneumatik na protektorování.
- provádí kontrolu stavu a nahuštění pneumatik na vozidlech, přijímá nápravná opatření.
- veškeré nehody související s provozem vozidel nákladní dopravy zaznamenává do knihy kontrol a neshod.
- provádí namátkové dechové kontroly řidičů nákladní dopravy na alkohol.
- rozhoduje o čerpání řádné dovolené podřízených zaměstnanců
- plní další úkoly uložené vedoucím střediska.

POVINNOSTI:

- nastupovat do zaměstnání odpočatý, střízlivý, seriózně oblečen a nevnášet do zaměstnání alkoholické nápoje, návykové a jedovaté látky.
- dodržovat právní předpisy a pracovní postupy uvedené v dokumentaci společnosti.
- nepožívat alkoholické nápoje a neužívat návykové látky na pracovišti nebo v pracovní době mimo pracoviště.
- podrobit se vyšetření na zjištění, zda zaměstnanec není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.
- osobně seznamovat podřízené zaměstnance s charakteristikou pracoviště, s předpisy organizace a otázkami BOZP a PO, provádět vstupní školení nových zaměstnanců.
- při práci dbát ochrany zdraví spoluzaměstnanců a zdraví svého.
- neprodleně oznamovat vedení společnosti závady a nedostatky, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví při práci, kvalitu poskytovaných služeb anebo životní prostředí.
- informační a komunikační technologie používat pouze k zabezpečování pracovních činností.
- slušným chováním a vystupováním přispívat k pozitivnímu vnímání společnosti ČSAD STTRANS u veřejnosti.
- jednání se zákazníky, obchodními partnery a dalšími osobami vést tak, aby společnost nebyla poškozena na svých zájmech.
- organizovat rozpis pracovních úkolů tak, aby každý podřízený zaměstnanec znal přiměřeným předstihem své úkoly.
- účinně spolupracovat s ostatními středisky a s dodavateli s cílem maximální koordinace realizovaných činností.
- zpracovávat protokoly o škodách na vozidlech.
- řešit mimořádné přepravní situace v dopravě (nehody, poruchy a pod.) a zajišťovat náhradní dopravu.
- provádět předepsané kontroly realizace procesů a vést předepsané záznamy.
- zajišťovat prvotní opatření ropných haváriích a likvidaci.

ODPOVĚDNOSTI:

- za provádění činností a jejich výsledky vyplývající z integrovaného systému managementu a další dokumentace ČSAD STTRANS a.s.

- dodržování právních předpisů a pracovních postupů uvedených v dokumentaci společnosti.
- slušné chování a vystupování při jednání se zákazníky, obchodními partnery a dalšími osobami, aby společnost nebyla poškozena na svých zájmech.
- nepožívání alkoholických nápojů a návykových látek na pracovišti nebo v pracovní době mimo pracoviště, při zjištění požití zaměstnancem okamžitě jej vykázaní z pracoviště, a z porušení kázně vyvození závěrů.
- důsledné dodržování pracovní kázně a pracovní doby.
- dodržování předpisů bezpečnosti práce a bezpečnosti technických zařízení na jím řízeném pracovišti, za určení obsluh zařízení na základě odborné a zdravotní způsobilosti a jejich zacvičení.
- zařazování zaměstnanců na práce podle odborné a zdravotní způsobilosti.
- realizaci zácviku nových řidičů a řidičů při přechodu na jiný typ vozidla.
- pravidelné zpracování přehledu o vozidlech střediska.
- vedení předepsaných záznamů.
- ošetření zraněného, neprodleně ohlášení úrazové události, účast na vyšetření její příčiny, sepsání záznamu o úrazu, seznámení zaměstnanců s příčinou a s přijatými opatřeními k zabránění opakování události.
- dodržování technologických postupů pracovníky, zvláště při méně bezpečných technologiích (při činnostech se zvýšeným nebezpečím osobně dohlíží na dodržování pracovních postupů).
- kontrolu používání osobních ochranných pracovních prostředků a všech ochranných zařízení,
- zastavení strojů a technických zařízení a technologických postupů ohrožujících život a zdraví zaměstnanců.
- provádění údržby vozidel podle předepsaných úkonů,
- sledování, normování a vyhodnocování spotřeby pohonných hmot,
- provozování vozidel s platnými osvědčeními (technické kontroly, emisí výfuk. plynů, kalibrace tachografů apod.),
- vedení historie vozidla (údržba a opravy),
- vyhovující technický stav vozidel,
- prokazatelné předávání vozidel včetně výbavy řidiči.
- odstranění zjištěných závad.
- uvolňování zaměstnanců k předepsaným školením a zdravotním prohlídkám.
- dodržování zásad obchodního tajemství a ochrany osobních údajů.

PRAVOMOCI:

- nad všemi přidělenými řidiči střediska v rámci plnění daných povinností vyplývajících z popisu funkce.
- provádění kontrol dodržování Pracovního manuálu řidiče nákladní dopravy.

Stanovený popis pracovní funkce beru na vědomí.	
Datum převzetí:	Jméno nadřízeného:
Jméno zaměstnance:	
Podpis zaměstnance:	Podpis nadřízeného:

Příloha 12 - Směrnice, týkající se bezpečnosti práce

B- 01/2010	Záznam o úrazu 2011
B-03/2011	Provádění pracovnělékařských prohlídek zaměstnanců
B-04/2005	Provádění školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zácvik a přezkušování zaměstnanců
B-06/2005	Poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a desinfekčních prostředků a ochranných nápojů
B-07/2005	Provozně bezpečnostní řád pro mycí linku vozidel Kärcher RBE-6315
B-08/2006	Provozně bezpečnostní řád pro sklad náhradních dílů a příslušenství
B-10A/2010	Záznam o úrazu 2011
B-10B/2010	Záznam o úrazu 2011 - hlášení změn
B-10C/2010	Jak vyplnit Záznam o úrazu
B-10/2006	Evidence, hlášení a zaslání záznamu o úrazu (Pracovní úrazy)
B-11/2006	Provozně bezpečnostní řád pro systém bezpečné práce v provozu zdvihacích zařízení a tlakových nádob
B-13/2007	Provozně bezpečnostní řád autobusového nádraží Strakonice
B-14/2007	Evidence, hlášení a zaslání záznamu o úrazu
B-15/2007	Provádění periodické kontroly stavu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
B-16/2007	Provozně bezpečnostní řád ČSAD STTRANS Strakonice
B-17/2007	Provozně bezpečnostní řád pro zajištění bezpečnosti práce při opravách silničních vozidel
B-18/2007	Provozně bezpečnostní řád pro sklad olejů
B-19/2007	Vyhodnocení pracovních rizik možného ohrožení bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců
B-20/2007	Bezpečnostní pokyny pro fyzické osoby a zaměstnance externích firem zdržující se s vědomím zaměstnavatele na jeho pracovištích
B-21/2008	Bezpečnostní pokyny pro provádění revizí a kontrol elektrického nářadí

Zdroj: vlastní zpracování seznamu

Příloha 13 - Posudek zdravotního stavu pracovníka – jednotný tiskopis

LÉKAŘSKÝ POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI					
dle vyhl. MZ č. 98/2012 Sb. a vyhl. MZ č. 79/2013 Sb., včetně „žadosti“					1. Evidenční číslo:
2. Účel vydání posudku: pracovnělékařská prohlídka, posouzení zdravotní způsobilosti zaměstnance k práci pro splnění požadavku zákona č. 373/2011 Sb.					
3. Druh prohlídky* vstupní periodická mimořádná následná ¹ výstupní ¹					
4. Identifikační údaje zaměstnavatele					IČ: 251 98 688
Název společnosti : ČSAD STTRANS a.s.				popř. razítko	
Sídlo společnosti : U Nádraží 984 386 01 Strakonice				zaměstnavatele	
5. Identifikační údaje posuzované osoby					
jméno, příjmení a titul: Jan Novák			Datum narození: 19. 10. 1975		
adresa trvalého pobytu: Strakonice, Nová 212			PSČ: 386 01		
pracovní zařazení: ŘIDIČ SILNIČNÍCH MOTOROVÝCH VOZIDEL					
druh práce: ŘIDIČ MKD					
režim práce: 8 hod					
6. Hodnocení zdravotních rizik ve vztahu ke konkrétní práci, včetně míry rizikových faktorů pracovních podmínek vyjádřené kategorií práce					
Zaměstnanec pracuje v pracovních podmínkách, které jsou zařazeny u jednotlivých faktorů v kategorii 2 až 4 dle NV č. 432/2003 Sb.:					
faktor	kategorie	faktor	kategorie	faktor	kategorie
Pracovní poloha	2	Celková fyzická zátěž	2	Psychická zátěž	2
Neuvedené faktory pracovních podmínek jsou dle NV č. 432/2003 Sb. v kategorii 1.					
7. Posudkový závěr		posuzovaná osoba:			
je zdravotně způsobilá*					
je zdravotně způsobilá s podmínkou*:					
je zdravotně nezpůsobilá*					
pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost*					
8. Datum vydání lékařského posudku:					
9. Datum ukončení platnosti lékařského posudku:					
10. Termín provedení mimořádné prohlídky (je-li důvod):					
11. Poskytovatel pracovnělékařských služeb, který vydal lékařský posudek					
název:			IČ:		
adresa sídla/místa podnikání:			razítko poskytovatele		
..... jméno a příjmení posuzujícího lékaře		 podpis posuzujícího lékaře		
12. Poučení: Proti tomuto pracovnělékařskému posudku je možno podat podle § 46 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách, návrh na jeho přezkoumání. Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti, za to, že lékařský posudek je nesprávný, může do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání podat návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.					
13. Prokazatelné předání pracovnělékařského posudku:					
Převzal dne:					
podpis posuzované osoby					

Pozn.: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci = Body 1. až 6. vyplní zaměstnavatel; Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci = body 7. až 11. dovyplní posuzující lékař; bod 13. vyplní posuzovaná osoba.; * nehodící se škrtněte; ¹ o následné a výstupní prohlídce se nevyhotovuje posudek.

Zdroj: vzor podle interního dokumentu

Příloha 14 – Vzor objednávky na přepravu

ČSAD STTRANS a. s.

Objednávka přepravy - Smlouva o přepravě věci

Dopravce	Objednatel:
ABC spedition s. r. o.	ČSAD STTRANS a.s.
Nová 5	U Nádraží 984
386 51 Katovice	386 13 Strakonice
	CZ
IČO : 87654321	IČO : 12345678
DIČ : CZ87654321	DIČ : CZ12345678
Tel.: 388 333 444	Tel.: 388 111 222
Fax:	Fax: 388 111 223
E-mail:	E-mail:
Objednávka č. : 354	Code:
	Datum : 13. 1. 2015

Objednáváme tímto u vás závazně silniční přepravu dle následujících dispozic.

Nakládká Deggendorf	Vykládká Mladá Boleslav
Datum (ev. čas) : 16. 1. 2015	Datum (ev. čas) : 16. 1. 2015
Kontaktní osoba : Novák	Kontaktní osoba : Novotný
Telefon :	Telefon :
Poznámka :	Poznámka :

Případně další nakládky nebo vykládky uveďte, prosím, v příloze objednávky.

Celní odbavení:

Popis zboží: Komponenty
Hmotnost: _____ Objem: _____ Hodnota zboží: _____

Dohodnutá cena: all in / + DPH (nehodící se škrtněte/smažte)
Splatnost:

Pojištění : DO VÝŠE STANDARDNÍHO POJIŠTĚNÍ DLE CMR

Další poznámky : _____

Sem, prosím, uveďte případná specifika přepravovaného zboží, informaci o nebezpečnosti, pokyny k manipulaci nebo speciální požadavky na vozidlo apod.

Potvrzujeme, že jsme uvedli všechny údaje správně a že jsme dodavateli nezatajili žádné důležité informace o přepravovaném zboží.

Objednávku vystavil : **Bilá**
Telefon : _____
Počet příloh : _____

Pokud přikládáte k objednávce přílohy, uveďte zde jejich počet.

razítko, podpis

Příloha 15 – Stříbrný certifikát

ČSAD STŘANS a.s.
U Nádraží 984, 386 13 Strakonice
a detašované pracoviště: Fügnerova 64, Blatná
Česká republika



obdržel

STŘÍBRNÝ CERTIFIKÁT

Pro integrovaný systém managementu v souladu s požadavky:

QMS - ČSN EN ISO 9001 : 2009
EMS - ČSN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pro:

Ústředí:

- Silniční motorová doprava nákladní
- Silniční motorová doprava osobní pravidelná
- Silniční motorová doprava osobní nepravidelná
 - Údržba a opravy silničním vozidel
- Prodej pohonných hmot a olejových náplní
 - Měření emisí
 - Pneuservis

Detašované pracoviště:

- Silniční motorová doprava nákladní
 - Údržba silničním vozidel

Platnost certifikátu omezena do: 21. 11. 2017
Datum vydání: 21. 11. 2014




Ing. Jana Olsanská
Vedoucí certifikačního orgánu


THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129
171 02 Praha 8 – Troja
Česká republika



CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021:2011 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů managementu kvality a pro certifikaci systémů environmentálního managementu

Zdroj: interní dokumenty

Příloha 16 – Záznam o neshodě

ČSAD STTRANS		
ZÁZNAM O NESHODĚ		
Identifikace	Divize / úsek: NAKLADNÍ ZOTRAVA	Proces: PŘEPRAVA ŽBŮ
	Středisko / oddělení:	Místo / zařízení: STRAKONICE
Zjištění	Popis neshody: ŘÍZENÍ ZOTRAVNÍ AKČNÍ – NEBYLA ZOTŘENÁ, METODIKA ŘÍZENÍ DN NA KVALITĚ OHEVNICE „KONTROLA, ŘÍZENÍ ŽAKOVKY V NO“ NEBYL UVEDEN ODPOVĚDNOSTI, CHYBÍ ZODPOVĚDNOST	
	Dokument (norma, postup), jehož požadavky nebyly splněny: 9001 PŘEPRAVA Ž - OP/01 ŘÍZENÍ NESHOD, HÁDANÍ A PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ	Neshodu zjistil Datum: 16.10.04 Jméno: KOVÁK
	Vyšetření příčin: NEŠTĚJA NEBYLA ZAPÍSAVA V KNIZE KONTROL A NEŠTĚJ, NEDODRŽENÍ TOSTU A UVEDENÍ ODPOVĚDNOSTI; Datum: 16.10.04 Funkce: VEDOUČÍ AUDITÁ Podpis: [podepsáno]	
Řešení	Nápravná opatření stanovená vedoucím divize: DOŘETĚNÍ OHEVNÍ NEŠTĚJ, UVEDENÍ ODPOVĚDNOSTI, PRAVIDELNĚ HÁDÍTY A KONTROLY V KNIZE KONTROL A NEŠTĚJ Termín zavedení: 1.11.04 Schválil (funkce): ŘEDITEL ŽBŮ Zajistí: VEDOUČÍ DIVIZE Datum, podpis: 1.11.04	
	Návrh a přijetí preventivních opatření: PRAVIDELNĚ KONTROLA KNIZY KONTROL A NEŠTĚJ Termín zavedení: 1.11.04 Schválil (funkce): 1.11.04 [podepsáno] Zajistí: Datum, podpis:	

Zdroj: vlastní zpracování na zákl. interní dokumentace

Příloha 17 – Vývoj a charakteristika pracovních úrazů

Rok	Počet pracovních úrazů	Charakteristika – příčina pracovního úrazu	Pracovní pozice zraněného
2005	11	Špatný došlap při výstupu z vozidla	Řidič
		Manipulace s náhradními díly - tržná rána hlavy	Automechanik
		Manipulace s plachtou návěsu – tržná rána ruky	Řidič
		Zřícení palet – pohmožděniny trupu	Řidič
		Špatný došlap – podvrtnutí	Řidič
		Práce v dílně – přiskřípnutí prstu	Automechanik
		Práce na lisu – zhmoždění prstu	Automechanik
		Zhmoždění prstu při manipulaci s kovovým dílem	Automechanik
		Podvrtnutí nohy špatným došlapem z vozu	Řidič
		Poranění oka šponou při broušení	Automechanik
		Uklouznutí na dlažbě	Správa
		2006	10
Zakopnutí o železnou tyč – podvrtnutí nohy	Automechanik		
Manipulace s ohněm – popálenina II. stupně	Řidič		
Tržné rány na ruce při vykládání palet	Řidič		
Podvrtnutí kolene – špatný došlap	Řidič		
Rána při opravě – dočasná nedoslýchavost	Automechanik		
Podvrtnutí kotníku – špatný došlap z vozu	Řidič		
Sváření – popálenina levé ruky II. stupně	Automechanik		
Zhmoždění palce ruky – manipulace s kovem	Automechanik		
Manipulace s náhradními díly – zlomenina prstu	Automechanik		
2007	6	Naražení pravé ruky při opravě vozidla	Automechanik
		Zhmoždění malíčku přiskřípnutím do stolu	Správa
		Úder o otevírání zavazadlového prostoru - zhmoždění lokte	Řidič
		Špatný došlap z busu - podvrtnutí levého hlezna	Řidič
		Úder sajnou – kontuze bederní páteře	Řidič
		Manipulace se železem – tržná rána ruky	Automechanik
		2008	4
Rupnutí achillovy šlachy při vystupování z vozu	Řidič		
Přiražení ojí vleku vozidla s následkem poranění pravé ruky	Řidič		
Pohmoždění prstu pravé ruky při vykládání palet	Řidič		
2009	2	Špatný došlap při chůzi	Řidič
		Poranění hrudníku při uvolňování zpříčené plachty z návěsu	Řidič
2010	1	Přiražení levé ruky paletovým vozíkem ke zdi	Řidič
2011	3	Špatné šlápnutí při venkovní obhlídce vozidla	Řidič
		Pokousání psem nájemce části objektu společnosti	Správa
		Při práci na lisu došlo k fraktuře malíčku	Automechanik
2012	1	Podvrtnutí levého hlezna při procházení areálem	Řidič
2013	9	Naražení prstu na kovovou tyč při nakládce zboží	Řidič
		Špatné došlápnutí na obrubník při vystupování z vozidla	Řidič
		Pád do odtokového kanálu	Řidič
		Zakopnutí, při pádu narazil hlavou o železo	Automechanik

		Poranění o zaklíněný nůž mezi sedačkami	Řidič
		Broušení – zaseknuté cizí tělísko v oční rohovce	Automechanik
		Špatné došlápnutí při vystupování z vozidla	Řidič
		Přimáčknuté předloktí o měch přední nápravy vozidla	Řidič
		Špatné došlápnutí při vystupování z vozidla	Řidič
2014	5	Pád dřevěných palet na hlavu pacienta s následným otřesem mozku	Řidič
		Pohmoždění nohy z důvodu špatného došlápnutí	Řidič
		Poranění ruky při broušení bruskou	Automechanik
		Pád ze starého žebříku a následné podvrknutí nohy	Automechanik
		Uklouznutí na náledí při nakládání zboží	Řidič

Zdroj: vlastní zpracování