

Projekt zefektivnění systému managementu jakosti  
podle normy ISO 9001:2000 ve společnosti ČSAD  
Vsetín, a. s.

Bc. Aleš Růčka



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aleš RŮČKA**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zefektivnění systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000 ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum monografické a seriálové literatury pro řešení dané problematiky.

### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného systému managementu jakosti ve společnosti.
- Zhodnoťte silné a slabé stránky současného systému managementu jakosti.
- Vypracujte projekt zefektivnění systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000 ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s.
- Prezentujte závěrečná doporučení vyplývající z projektového řešení.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Quality management. Řízení jakosti. Brno: VUT, 2004. ISBN 80-86510-92-1  
ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9000, Systémy managementu jakosti -  
Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2001.  
ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. ČSN EN ISO 9001, Systémy managementu jakosti -  
Požadavky. Praha: Český normalizační institut, 2001.  
NENADÁL, J. Integrovaný systém řízení. Praha: Verlag Dashöfer, 2006. ISBN  
80-86897-02-8.  
ZAJÍC, J., VESELÝ, J. Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001. Systémy managementu  
jakosti. Jak vytvořit systém managementu jakosti. Příručka pro zavádění ČSN EN ISO  
9001:2001 v malých a středních organizacích. Praha: Národní informační středisko pro  
podporu jakosti, 2005. ISBN 80-7283-178-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Svoboda  
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství  
Datum zadání diplomové práce: 9. března 2007  
Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2007

Ve Zlině dne 9. března 2007

  
doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je zefektivnit systém managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000 ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s.. Nezbytným základem pro zpracování tohoto hlavního cíle je provedení teoretické části, na níž je postavena analytická část, ve které popisují analýzu současného stavu systému managementu jakosti společnosti. Celá práce se opírá o normu ČSN EN ISO 9001:2000, která je pro potřeby společnosti z hlediska jakosti nejdůležitější. Systém managementu jakosti je zde popisován od jeho vzniku, přes vývoj, jeho existenci až po implementaci doporučení a návrhů.

Klíčová slova: norma ISO 9001:2000, systém managementu jakosti, projekt, zefektivnění, certifikace, audit

## **ABSTRACT**

The aim of the presented diploma thesis is to make a system of quality management in ČSAD Vsetin, a.s. more effective and compliant with ISO 9001:2000 standard. A theoretical part of the work creates fundamental bases of an analytical part, which deals with an analysis of the existing quality management in the company. The concept of the work is based on ČSN EN ISO 9001:2000, which is the most important standard regarding company's quality management model. The presented work describes a system of the quality management including its emergence, development and maturity. Finally, an implementation of recommendations and suggestions is being discussed.

Keywords: ISO 9001:2000 standard, quality management, effectiveness, certification, audit

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu Ing. Jiřímu Svobodovi, vedoucímu diplomové práce, za odborné vedení, přínosné a cenné rady i připomínky. Dále děkuji zaměstnancům společnosti ČSAD Vsetín, a. s. a to především představiteli vedení pro jakost panu Ing. Pavlu Coufalíkovi a řediteli osobní dopravy Ing. Oldřichu Holubářovi, za poskytnuté rady a podklady, které mi byly nápomocné při zpracování této práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 20. dubna 2007

.....

vlastnoruční podpis

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 POJEM JAKOSTI</b> .....	<b>11</b>
1.1 VÝVOJ POHLEDU NA JAKOST.....	11
1.2 DEFINICE JAKOSTI .....	12
1.3 TŘÍDA JAKOSTI.....	13
1.4 VÝVOJ JAKOSTI V ČESKÉ REPUBLICE.....	13
1.5 JAKOST V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ .....	15
1.6 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI .....	16
1.7 POŽADAVKY NORMY ISO 9001:2000 NA SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY .....	18
1.7.1 Zásady managementu jakosti.....	18
1.7.2 Management zdrojů .....	21
1.7.3 Realizace produktu .....	22
1.7.4 Měření, analýza a zlepšování .....	25
1.8 POSTUP PRO ZAVEDENÍ SYSTÉMU JAKOSTI ŘÍZENÍ PODLE ISO 9001:2000 .....	28
1.9 SOUČASNÝ STAV V ZAVÁDĚNÍ A CERTIFIKACI SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ.....	30
1.10 EKONOMIKA JAKOSTI .....	33
1.10.1 Podstata ekonomiky jakosti.....	33
1.10.2 Náklady na jakost.....	33
1.10.2.1 Náklady na jakost u výrobce .....	33
1.10.2.2 Náklady na jakost u uživatele .....	35
1.10.2.3 Celospolečenské náklady na jakost .....	35
1.11 KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI NA BÁZI NOREM ISO .....	35
1.12 STRUKTURA NOREM ISO 9000.....	36
1.13 SYSTÉM ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	37
1.14 KROKY PRO PŘIJETÍ KONCEPCE ISO .....	38
1.15 CERTIFIKACE.....	39
1.15.1 Důvody certifikace .....	40
1.15.2 Činnost poradenské firmy.....	41
1.15.3 Nejdůležitější fáze auditu.....	41
<b>2 KLÍČOVÉ POJMY PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>43</b>
2.1 INTERNÍ AUDIT .....	43
2.2 NAKUPOVÁNÍ.....	45
2.2.1 Proces nakupování.....	45
2.2.2 Informace pro nakupování.....	46
2.2.3 Ověřování nakupovaných produktů .....	47

2.3	CERTIFIKAČNÍ A KONTROLNÍ AUDIT .....	47
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>49</b>
<b>3</b>	<b>KRITICKÁ ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>50</b>
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	50
3.1.1	Historie společnosti.....	50
3.1.2	Umístění společnosti .....	51
3.1.3	Předmět podnikání : .....	51
3.1.4	Vývoj počtu zaměstnanců : .....	53
3.1.5	Organizační schéma .....	53
3.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI ČSAD VSETÍN, A. S. ....	54
3.2.1	Politika a cíle jakosti .....	54
3.2.2	Plánování procesů .....	56
3.2.3	Dokumentace systému jakosti .....	59
3.2.4	Řízení interní dokumentace .....	60
3.2.5	Řízení externí dokumentace.....	60
3.2.6	Uchování dokumentace a záznamů.....	61
3.2.7	Motivace a spokojenost zaměstnanců .....	62
3.2.8	Řízení osobní dopravy.....	63
3.2.9	Marketing .....	65
3.2.10	Neustále zlepšování.....	66
3.2.11	Analýza údajů – registry OD .....	66
3.2.12	Analýza systému a spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření.....	67
3.3	ZÁVĚRY Z KRITICKÉ ANALÝZY SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI – SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SOUČASNÉHO SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	67
3.3.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	67
3.3.2	Zjištění z certifikačního auditu .....	71
3.3.2.1	Výsledky auditu .....	71
3.3.3	Vlastní kritika stávajícího systému.....	76
<b>4</b>	<b>PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PODLE NORMY ISO 9001:2000 VE SPOLEČNOSTI ČSAD VSETÍN, A. S. ....</b>	<b>79</b>
4.1	VÝCHODISKA PROJEKTU .....	79
4.2	CÍL PROJEKTU .....	79
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU .....	80
4.4	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU .....	81
4.5	EKONOMICKÁ STRÁNKA PROJEKTU .....	81
4.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	82
4.6.1	Rizika .....	82
4.7	VLASTNÍ PROJEKT.....	83
4.7.1	Kontrola směrnic SMJ.....	84

4.7.1.1	Zjištění z kontroly směrnic .....	84
4.7.2	Implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu .....	86
4.7.3	Interní audity.....	88
4.7.3.1	Návrh odměn interních auditorů .....	90
4.7.3.2	Způsob vyplácení odměn.....	91
4.7.4	Nakupování .....	92
4.7.4.1	Nákup hardware, software .....	92
4.7.4.2	Nákup základních prostředků(autobusů), opravárenství, PHM .....	93
4.7.4.3	Kontrola stavu pneumatik .....	95
4.7.5	Likvidace dopravních nehod.....	95
4.7.6	Kontrolní audit.....	97
4.7.7	Politika a cíle jakosti pro rok 2007 .....	98
4.7.7.1	Politika jakosti .....	98
4.7.7.2	Cíle jakosti.....	100
4.8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	104
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>117</b>



## ÚVOD

V současné době se stal pojem systém managementu jakosti běžnou záležitostí skloňovanou ve všech pádech. Firmy jsou si většinou vědomy vysokých nároků kladených na produkty, orientaci na zákazníka, procesy vztahující se k zákazníkovi, tvorbě přidané hodnoty, nutnosti snižování nákladů a zabezpečení procesu neustálého zlepšování. Pokud chtějí firmy obstát v silném konkurenčním boji, měly by se držet určité koncepce, která skýtá zajištění právě těchto nároků. Většina firem se nyní řídí či právě prochází certifikací systému managementu jakosti dle koncepce ISO.

Společnost ČSAD Vsetín, a. s. jako nejvýznamnější dopravce ve Zlínském kraji, zavedla koncem roku 2005 systém managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000. Hlavním cílem mé diplomové práce je zefektivnění systému managementu jakosti v této společnosti. Vzhledem k tomu, že jsem zaměstnancem výše uvedené firmy, v níž působím také jako interní auditor a člen rady jakosti, budu vycházet ze svých zkušeností, doporučení z interních auditů a zjištění z kontrolního auditu.

V diplomové práci se v teoretické části zabývám historií jakosti, jakostí jako samostatným pojmem a systémem managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000. Na základě těchto teoretických poznatků se budu snažit navrhnout takovou cestu dále, která povede k zefektivnění systému managementu jakosti.

Praktická část představuje popis společnosti včetně analýzy současného stavu systému jakosti, názory zaměstnanců a vedení k systému managementu jakosti prostřednictvím dotazníkového šetření a vlastní kritiku systému jakosti, na jejímž základě je zpracován projekt zefektivnění systému managementu jakosti.

Závěrem této diplomové práce uvádím doporučení ve formě strategie pro zefektivnění systému managementu jakosti, které vycházejí z vypracovaného projektu a z mých vlastních zkušeností a postřehů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 POJEM JAKOSTI

Je možno konstatovat, že v současné době jakost výrobku je nejvýznamnějším činitelem ovlivňující zisk a postavení firmy na světovém trhu. Toto tvrzení dokazují i výsledky výzkumu, ve které se zjistilo, že pro :

95% dotazovaných je jakost klíčem k úspěchu

95% dotazovaných je zdrojem konkurenceschopnosti

78% dotazovaných je zdrojem produktivity

75% dotazovaných je záležitostí všech.

[1]

### 1.1 Vývoj pohledu na jakost

V průběhu vývoje průmyslové výroby je možno vysledovat následující etapy vývoje pohledu na jakost:

- a) jakost výrobku jako jeho bezvadnost

Jakost výrobku se zabezpečovala následnou kontrolou podle stanovených technických pravidel a předpisů. Byl-li výrobek podle nich shledán bez vady, byl prohlášen a označen za jakostní. Tento kontrolní přístup měl oporu ve staré průmyslové tradici. Zjednodušené pojetí se zobrazilo v tom, že jakost výrobku byla pojímána a zejména jako shoda s technickou normou nebo předpisem. Bylo třeba vydávat velké množství technických norem nad míru jejich udržitelnosti.

- b) jakost výrobku jako technicko-ekonomická veličina

Toto pojetí jakosti výrobku je spojeno se zahrnutím velikosti nákladů vynaložených na jeho zhotovení. Ukázalo se, že často lze sice dosáhnout vyšší technické vyspělosti výrobků, ale za vyšší náklady. Nesoulad mezi technickou vyspělostí a bezvadností výrobku na jedné straně a nepříznivou rentabilitou při vývozu na straně druhé ukázal, že nestačí jen jakost „předat“ při rozvíjení výrobků, ale že musí být zároveň dodržena v mezích jejich nákladovost.

Spojení s cenou a přechod na „jakost+cenu“, znamenalo skutečný převrat v pojetí jakosti. Zde byla jakost svázána s reálnou ekonomickou veličinou a zvláště ve vývozu tvrdě prověřována z hlediska rentability. Nebylo možné již odděleně posuzovat jakost a cenu, ale bylo nutné přejít na důkladnější spojení těch faktorů, které zvyšují jakost a snižují náklady.

c) komplexní pojetí jakosti

V současné době se rozhodující charakteristikou pojetí jakosti stává její rozšíření o nové faktory. Nástup do tohoto stádia souvisí především s tím, že je nutné se zabývat otázkami sociálními a kulturními. Je nutné komplexně přistupovat k jakosti, neboť již nejde jen o jakost výrobku, ale i jakost výroby a vlastně o jakost celého cyklu RVT(výzkum-vývoj-osvojení výroby-výroba-užití-likvidace).

Dnes přistupuje k jakosti další faktor, a to životní prostředí. Výrobek může na jedné straně uspokojovat potřeby uživatele, ale na straně druhé znehodnocovat nebo i ničit životní prostředí v němž člověk žije. Proto musí být do pojetí jakosti výrobku zabudovány i limitující podmínky pro jejich výrobu, užívání i likvidaci tak, aby byla chráněna „**Jakost budoucího života**“.

[1]

## 1.2 Definice jakosti

Jakost je možno definovat jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.

Přitom slůvko „požadavek“ je možno chápat jako skutečnou potřebu zákazníka či očekávání, které je stanoveno např. závazným předpisem (zákonem, normou či jiným obecně právním dokumentem).

Vzhledem k jednotlivým možným přístupem k jakosti dle úrovně chápání této problematiky, je nutno uvést některé další definice jakosti či názory na jakost:

1. Jakost je schopnost plnit požadavky uživatele a veřejného zájmu prostřednictvím souhrnu vlastností, vyjadřujících způsobilost výrobku plnit funkce, pro něž je určen. (Crosby)
2. Jakost výrobku je stupeň způsobilosti, aby vyhověl účelu jeho využití.(Juran)
3. Jakost je souhrn vlastností výrobku, rozhodujících pro plnění jeho funkce za předepsaných provozních podmínek a při nejnižších vynaložených nákladech. (americká norma)
4. Jakost je minimem ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí.(Taguchi)
5. Jakost je míra výsledku, která může být kategorizována v různých třídách (Veber)

6. Jakost nejsou náklady, které výrobce vkládá do svého výrobku, nýbrž užitek, který z něho získá kupující (Walter Masing). [1]

**Kaoru Ishikawa dává pojmu jakost mnohem širší obsah, do kterého zahrnuje nejen jakost výrobku, ale i jakost práce, jakost služeb, jakost informací, jakost výrobních a rozhodovacích procesů, jakost rozdělování, kvalitu dělníku, inženýrů, řídicích pracovníků a administrativy, kvalitu organizační struktury, kvalitu cílů firmy, apod.**

### 1.3 Třída jakosti

Třída jakosti je dle ČSN EN ISO 9000:2001 „kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktu, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití“.

Pro bližší pochopení tohoto pojmu uvedu definici třídy výrobků dle bývalé normy ČSN ISO 8402.

Třída výrobků je skupina výrobků určená ke stejnému (podobnému) užití, avšak jen pro určitou úroveň potřeb, danou např. úrovní luxurnosti a náročnosti, počtem vedlejších znaků výrobku kromě základní funkce, určitým okruhem uživatelů, cenovou kategorií.

Třídou výrobku tvoří např. : rodinný osobní automobil limusina střední kubatury, do které patří např. vůz Škoda Favorit nebo vůz Volkswagen Golf. Do jiné třídy však patří vůz Tatra 613, který je určen jiným uživatelům. Tato třída vozidel se liší m.j. od třídy vozidel Škoda velikostí vozu, výkonem, vybavením i cenou.

Toto vymezení tříd výrobku je nezbytné, neboť chceme-li porovnávat jakost různých výrobků, můžeme porovnávat pouze v rámci dané třídy. [1]

### 1.4 Vývoj jakosti v České republice

Už i bývalé Evropské společenství si uvědomovalo nutnost ochrany spotřebitelů v rámci zabezpečování jakosti a vydalo v roce 1989 direktivu 89/C267/03 s názvem „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“. Tato direktiva byla dále rozpracována v podmínkách Evropské unie zaváděním evropské koncepce jakosti, s cílem posílit jednotný vnitřní trh Evropské unie díky rozvoji a podpoře infrastruktury jakosti, jež zahrnuje technické podmínky certifikace, normalizace, metrologie i systémovou oblast managementu jakosti. [12]

Většina českých firem do roku 1989 měla představu o zásadní překážce bránící vstupu na mezinárodní trhy – „železná opona“. Když tato opona padla, ukázalo se, že to nebyla jediná bariéra. Naše podniky byly podstatně méně výkonné v porovnání s firmami vyspělých ekonomik. Proto se tehdejší československé firmy musely o otázku jakosti začít zajímat, aby mohly prokázat schopnost neznámého českého dodavatele na mezinárodním trhu. [30]

V České republice po roku 1989 docházelo postupně k převisu nabídky nad poptávkou. Trh výrobce se stává trhem zákazníka. Už z působení Tomáše Bati je všem znám slogan: „*Náš zákazník, náš pán!*“. Zákazník získává stále více informací, naučil se rozlišovat a získává představu o tom, co je pro něj prospěšné. Nabízející produktů musí být neustále v předstihu před jejich konkurencí. [22]

V roce 1990 byla založena Česká společnost pro jakost. Jde o neziskovou, nezávislou organizaci, jejímž posláním je šíření poznatků teorie, metod a nástrojů jakosti ve všech oborech lidské činnosti. [22]

Akreditace studijního oboru „Management jakosti“ na Vysoké škole Báňské – Technická univerzita Ostrava přispělo k rozvoji systému managementu jakosti v roce 1992. V roce 1995 byla založena Cena České republiky za jakost a v roce 2000 byla vyhlášena Národní politika pro jakost, která měla vytvořit prostředí pro přijetí jakosti jako součásti společnosti. Vytvořením této politiky mělo být předběžně směřováno k optimalizaci legislativy na národní úrovni, rozvoje národního akreditačního systému v souladu s požadavky Evropské unie, vytvoření vhodných podmínek pro rozvoj a podporu podnikatelských subjektů, zabezpečení růstu jakosti veřejných služeb, rozvoj normalizace, metodologie a zkušebnictví, podporu bezpečnosti při práci a ochranu životního prostředí. [29]

Vše mělo být uzpůsobeno vstupu České republiky do Evropské unie, který proběhl v květnu roku 2005. Tímto vstupem se stalo naše hospodářství nedílnou součástí evropského a světového obchodu. Vstupem na evropské či mezinárodní trhy se naše firmy ocitly v ostrém konkurenčním prostředí, a aby mohly v tomto prostředí přežít a nabízet vysoce jakostní produkty, musely a neustále musí problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost. [30]

V květnu roku 2007 se bude v Praze po čtrnácti letech konat 51. kongres Evropské organizace pro jakost, jejíž plnoprávním členem je Česká společnost pro jakost. Praha se znovu stane městem evropské kvality. [28]

## 1.5 Jakost v tržním prostředí

Trendy, které byly známy západoevropským firmám už koncem minulého desetiletí začaly náš trh zaplavovat později. V roce 1989 provedla firma McKinsey pro Evropskou nadaci pro řízení jakosti (EFQM) speciální průzkum a zjistila, že 90% vrcholových manažerů považovalo jakost za kritickou otázku konkurenční schopnosti. [12]

Už na konci 60 i 70 let dvacátého století se objevuje snaha o využití jakosti produktu jako konkurenční výhody před jinými výrobci či dodavateli. Například japonští výrobci elektronických komponentů začali díky mimořádné kvalitě ve formě spolehlivosti ohrožovat pozice svých světových konkurentů. Z důvodu působení globalizačních tlaků se tuzemský trh rozpíná na mezinárodní měřítko, mezi tuzemskými konkurenty se objevují i zahraniční, na základě čehož dochází k růstu nabídkového sortimentu substitutů. Tyto aspekty nutí firmy hledat cesty ke zvyšování jakosti produktů a ke snižování nákladů. Jakost se nestává vizí budoucnosti, ale potřebou dneška. [22]

Na konci dvacátého století se objevuje další významný faktor trhu, jde o ochranu spotřebitele. Evropské společnosti přijalo v roce 1985 směrnici 85/375/EEC o odpovědnosti za vadné výrobky, která platí i pro Českou republiku. Tato směrnice konstatuje, že výrobce odpovídá za škodu způsobenou vadou výrobku, přičemž se nezabývají odpovědnosti ani dovozci zboží. [12]

V České republice je vydána dále norma ČSN ISO 8402, v němž je pojem odpovědnost definován jako: „*povinnost výrobce nebo jiných osob k náhradě ztráty spojené s ujmovu na zdraví, škodu na majetku, nebo jinou škodou způsobenou výrobkem.*“ [30, str. 16]

Počet organizací certifikovaných dle normy ISO 14001 (systém environmentálního managementu) se přibližuje k číslu 1000. Certifikace podle OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – přestává být u nás výjimečná.

Sledování jakosti vede ve firmě k vyšším ziskům. Zda jakost působí na ziskovost firmy lze sledovat z pohledu nákladů i výnosů firmy. Z hlediska nákladů jde o omezení ztrát z neshodných výrobků a reklamací, ať už ve formě sankcí placených zákazníků v důsledku nekvalitních dodávek, a nebo snížení ztrát souvisejících s vadnou produkcí apod. [12]

Tím že zvýšíme jakost svých produktů můžeme přilákat nové zákazníky, upoutat si zákazníky stále a například využívat lépe výrobní zařízení a kapacity. [22]

To, že působí jakost pozitivně na náklady firmy je známo. Některé z Vás může ale napadnout, že při zajišťování jakosti vznikají firmě další dodatečné náklady! Jak velké jsou tyto náklady? Netvoří v konečné fázi ještě vyšší podíl nákladů než který je prostřednictvím sledování jakosti minimalizován? Dále B.G. tvrdí, že: *“Péčí o jakost se náklady na jakost nezvyšují, ale výrazně snižují. Tento pohyb vyvolává i při neměnných cenách zvyšování zisku. Navíc lze očekávat, že zvyšování jakosti bude pro zákazníky natolik atraktivní, že budou ochotni akceptovat i ceny vyšší. I přes zvýšení jednorázových nákladů na pořízení budou očekávat redukci provozních nákladů a ztrát z nedisponibility.”*

## 1.6 Systém managementu jakosti

Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

Organizace musí :

- a) identifikovat procesy potřebné pro systém managementu jakosti a pro jejich aplikaci v celé organizaci
- b) určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů
- c) určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování i řízení těchto procesů
- d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů
- e) monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy
- f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů

[25]

Norma ISO 9001 podporuje přijímání procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků. Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy, může být považována za proces. Výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces. Aplikace systému procesů v organizaci spolu s identifikací těchto





## 1.7 Požadavky normy ISO 9001:2000 na systém managementu kvality

### 1.7.1 Zásady managementu jakosti

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Úspěch může být výsledkem udržování takového managementu systému jakosti, jehož cílem je neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti provozu organizace a to na základě toho, že jsou respektovány potřeby všech zainteresovaných stran.

#### **Zaměření na zákazníka**

Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.

#### **Vedení a řízení zaměstnanců**

Vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně zapojit při dosahování cílů organizace.

#### **Zapojení zaměstnanců**

Zaměstnanci na všech úrovních jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje využít jejich schopností ve prospěch organizace.

#### **Procesní přístup**

Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.

#### **Systémový přístup managementu**

Identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů.

#### **Neustálé zlepšování.**

Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace.

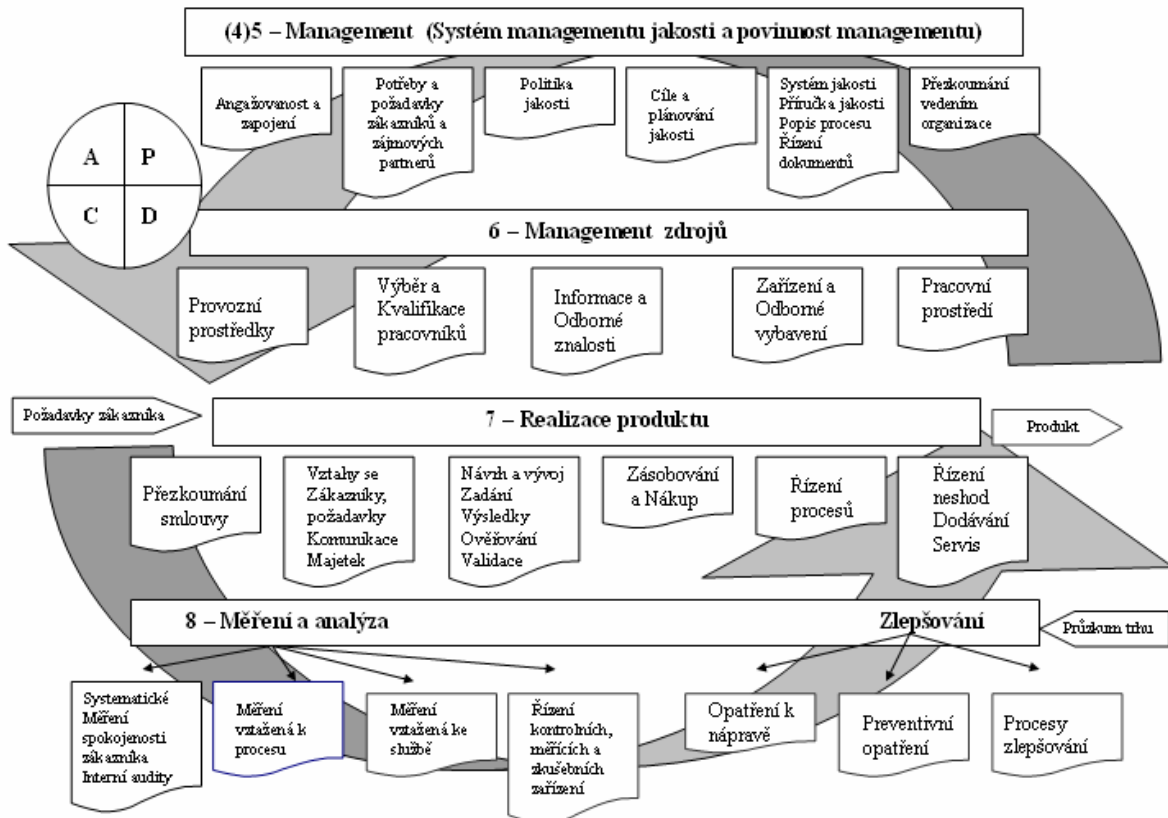
#### **Přístup k rozhodování zakládajících se na faktech**

Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.

**Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy**

Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a vzájemný prospěšný stav zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

Těchto osm zásad managementu jakosti tvoří základ norem na systém managementu jakosti v rámci souboru norem ISO 9000. [25]



Obr. 2. Systém managementu jakosti a povinnost managementu

[25]

Vedení má podat veřejně důkaz o své angažovanosti v zájmu zákazníků, plnění předpisů a respektování zákonných požadavků

Orientace na zákazníka je základním principem systému managementu jakosti.

**Zpracované postupy a vymezení odpovědnosti musí:**

- poskytovat vhodné nástroje k přenosu potřeb a očekávání zákazníků do procesů
- zajistit rozpoznání všech zákonných požadavků, které s výrobkem souvisí

- vymezit míru dozoru nad plněním smluvně potvrzených požadavků zákazníka

### **Politika jakosti musí:**

- odpovídat účelu organizace, tj. musí navazovat na celkové záměry podniku
- obsahovat závazek k plnění všech požadavků a neustálé zlepšování celého systému jakosti
- poskytovat východisko pro stanovení a přezkoumání cílů jakosti
- zajistit přenos Politiku a cílů jakosti na všechny úrovně řízení, její pochopení
- pravidelně Politiku a cíle jakosti přezkoumávat

### **Plánování cílů jakosti:**

- cíle jakosti musí vycházet z politiky jakosti
- mají je mít všechny útvary
- měly by být vždy zaměřeny na uspokojení zákazníka týkat se:
  - potřeb a očekávání zákazníka
  - užitečných vlastností výrobku
  - rozvoje a efektivnosti procesů

Všechny cíle musí být kvantifikovány a musí existovat opatření, úkoly, projekty atd., které vedou k jejich dosažení a podporují politiku jakosti.

### **Příručka jakosti** – musí obsahovat:

- popis celého systému jakosti a rozsah jeho působnosti
- dokumentované postupy nebo odkaz na ně
- popis, pořadí a vzájemné vazby procesů v systému jakosti – procesy realizační a procesy podpůrné

### **Řízení dokumentů** – dokumenty musí být identifikovatelné a snadno dostupné, kde:

- dokument je informace a její nosič
- dokumentace je soubor dokumentů

### **Řízení záznamů o jakosti**

- záznamy musí být identifikovány, chráněny a po stanovenou dobu ukládány, v době uložení musí být dostupné

### **Povinnost a pravomoc – management je povinen:**

- vymezit organizaci
- stanovit řídicí a rozhodovací pravomoci
- informační vazby, též formu povinně předávaných informací

### **Představitel managementu má být členem vrcholového vedení :**

- odpovídá za zavedení a udržování systému jakosti
- hodnotí výkonnost systému jakosti a předkládá návrhy na jeho zlepšení
- podporuje podvědomí o jakosti v celé organizaci

Povinnost managementu stanovená v systému jakosti, je plánovat intervaly přezkoumání systému jakosti pro zjištění jeho trvalé vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti. Při přezkoumání musí být stanoveny: vstupy z přezkoumání, výstupy z přezkoumání. [25]

## **1.7.2 Management zdrojů**

### **Management zdrojů musí:**

- objektivně zajišťovat potřebu zdrojů pro funkci a trvalé zlepšování všech procesů systému jakosti a pro zajištění spokojenosti zákazníka
- dostupné zdroje zajistit včas a v nezbytné míře

### **Poskytování zdrojů**

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro:

- Uplatňování a udržování systému jakosti a jeho neustálé zlepšování a zdokonalování
- Zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků

### Lidské zdroje

- pracovníci s definovanou odpovědností musí být způsobilí na základě užitečného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušenosti
- potřeby výcviku musí být identifikovány a výcvik musí být plánován a zajištěn
- výcvik musí být efektivní
- o vzdělání, praxi a výcviku musí být udržovány záznamy

### Infrastruktura musí zajišťovat potřebu a udržovat

- pracovní prostory
- nezbytné související vybavení
- zařízení, hardware i software
- potřebné podpůrné služby

Pracovní prostředí musí být monitorováno s ohledem na možné vlivy na proces nebo poskytované služby [25]

### **1.7.3 Realizace produktu**

Plánování realizace služby – organizace musí podle vhodnosti určit:

- cíle jakosti a požadavek na služby
- potřebu vytvořit procesy , dokumenty a poskytnout zdroje
- požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení a kritéria pro přijetí výrobku
- potřebné záznamy o splnění požadavků

### Procesy týkající se zákazníka

#### *1. Určování požadavků týkajících se produktu*

- požadavky specifikované zákazníkem
- nezbytné požadavky, které zákazník neuvedl
- požadavky zákonů a předpisů
- doplňující požadavky určené organizací

## 2. Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

- zda jsou požadavky stanoveny
- zda jsou vyřešeny nejasnosti

Záznamy o výsledcích přezkoumání musí být udržovány :

- zda je organizace schopna požadavky splnit

## 3. Komunikace se zákazníkem

Organizace musí určit a uplatňovat mechanismy s ohledem na:

- informace o výrobku
- vyřizování poptávek, objednávek, smluv a jejich dodatků
- zpětnou vazbu na od zákazníka

## **Nakupování**

### 1. Proces nakupování

- organizace musí zajistit, aby nakupovaný výrobek vyhovoval specifikacím pro nakupování
- Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele, stanovit kritéria, záznamy o výsledcích udržovat

### 2. Informace pro nakupování

Informace musí popisovat výrobek, který se má nakoupit, včetně:

- Požadavků na schvalování výrobku, postupů, procesů a zařízení
- Požadavků na kvalifikaci pracovníků
- Požadavků na QMS

### 3. Ověřování nakupovaného produktu

- Organizace musí stanovit a uplatňovat kontrolní nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění, že zakoupený výrobek splňuje specifikace nakupování

## **Výroba – řízení procesů**

### 1. Řízení výroby

Organizace musí plánovat a řídit výrobu. Řízený způsob podle vhodnosti zahrnuje:

- Dostupnost informací o výrobku

- Dostupnost pracovních instrukcí
- Použití vhodného zařízení
- Dostupnost a použití monitorovacího a měřicího zařízení
- Uplatňování monitorování a měření
- Uplatňování činností při uvolňování, dodávání a po dodání

## 2. Validace procesů výroby

Organizace musí validovat všechny procesy pro výrobu, nelze-li následným měřením a monitorováním ověřovat výsledný výstup. Organizace musí stanovit mechanismy pro tyto procesy, podle vhodnosti včetně:

- kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů
- schválení zařízení a kvalifikace pracovníků
- použití specifických metod a postupů
- požadavků na záznamy
- opakované validace

## 3. Identifikace a sledovatelnost

Je-li to vhodné musí organizace během realizace výrobků tento identifikovat. Musí identifikovat stav výrobku s ohledem na požadavky monitorování a měření

Je-li identifikace požadavkem, musí organizace řídit a zaznamenat jednoznačnou identifikaci výrobku.

### **Majetek zákazníka**

Organizace se musí starat o majetek zákazníka pokud na něj dohlíží nebo ho používá. Musí jej identifikovat, ověřit, chránit. O poškození musí organizace informovat zákazníka.

### **Ochrana produktu**

Organizace musí zachovat shodu výrobku v průběhu interního zpracování a dodání. Zachování shody musí zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu.

### **Řízení monitorovacích a měřicích zařízení**

Organizace musí určit:

- monitorování a měření která se musí provádět



- potřebná monitorovací a měřící zařízení
- vytvořit procesy k zajištění, že se monitorování a měření provádějí způsobem vhodným s požadavky

V případě, že je nezbytné zajistit platné výsledky, měřící zařízení musí být:

- kalibrováno nebo ověřeno
- podle potřeby justováno
- identifikováno tak, aby bylo možno určit stav kalibrace
- zabezpečeno před justováním, která by zrušila platnost výsledku měření
- schráněno před poškozením a znehodnocením

Záznamy o výsledcích kalibrace a ověřování musí být udržovány. Používá-li se při monitorování a měření počítačový SW, musí být potvrzena jeho schopnost vyhovovat zamýšlené aplikaci. [25]

#### 1.7.4 Měření, analýza a zlepšování

Organizace musí:

- definovat, plánovat a uplatňovat činnosti měření a monitorování, které jsou nezbytné pro zabezpečení/ověření shody a pro dosažení zlepšení
- pro činnosti zpracovat aplikovatelné metodiky (návody a postupy)
- využívat vhodných statistických metod
- plánovat analýzy údajů z přezkoumání, hodnocení, měření

### **Měření a monitorování**

#### *1. Spokojenosti zákazníka*

- monitorovat informace o spokojenosti (nespokojenosti)
- stanovit metodiku získávání a využívání informací

#### *2. Interní audit*

- zjišťovat, zda systém jakosti vyhovuje požadavkům normy a je efektivně uplatňován a udržován

- audity plánovat s ohledem na stav a důležitost činností a na výsledky předchozích auditů
- přípravu a průběh auditu včetně následných nápravných opatření dokumentovat

### *3. Měření a monitorování procesu*

- stanovit a aplikovat vhodné metody, pro zjištění a potvrzení trvalé schopnosti procesu, splňovat zamýšlený účel (hlavní i podpůrné procesy)

### *4. Měření a monitorování produktu*

- Ve vhodných místech / etapách realizačních procesů ověřovat, zda jsou splněny požadavky na výrobek
- Dokumentovat důkaz o shodě s přijímacími kritérii – odpovědnost za uvolnění výrobku musí být zaznamenána
- Výrobky nesmí být uvolněny, dokud nejsou uspokojivě dokončeny specifikované činnosti (pokud zákazník neurčí jinak)

### *5. Řízení neshodného produktu*

- zajistit, aby neshodný výrobek byl identifikován a řízen (tyto činnosti definovat v dokumentovaném postupu)
- neshodný výrobek po opravě znovu podrobit ověřování
- přijmout opatření k řešení neshody zjištěné po dodání nebo při používání výrobku
- podle požadavku zákazníka tomuto oznamovat navrhované postupy k odstranění vad neshodného výrobku (k povolení tohoto úkonu)

### *6. Analýza údajů*

- shromáždit a analyzovat vhodné údaje z měřících a monitorovacích činností a jiných odpovídajících zdrojů, ke zjištění vhodnosti a efektivnosti systému managementu jakosti a identifikování možných zlepšení
- analýzou údajů získat informace o:
  - spokojenosti zákazníků nebo nespokojenosti
  - shodě s požadavky zákazníka
  - znacích procesů, výrobku a jejich trendech
  - dodavatelích

## Zlepšování

### *1. Neustálé zlepšování*

- Plánovat a řídit procesy nezbytně nutné pro neustálé zlepšování systému managementu jakosti
- Vytvářet podmínky pro neustálé zlepšování (využívat politiky jakosti a cílů jakosti, výsledků auditu, analýzy údajů, nápravných a preventivních opatření a přezkoumání vedením)

Pozor – zlepšovat lze jen něco, co dosahuje požadovaného stavu – odstranění neshod je nápravné opatření.

### *2. Opatření k nápravě*

- k odstranění příčin neshod a k zabránění jejich opakovanému výskytu musí organizace přijmout nápravné opatření úměrné důsledkům zjištěných problémů
- dokumentovaný postup nápravného opatření musí definovat požadavky na identifikování neshod a stanovení jejich příčin, na stanovení a uplatnění opatření, na hodnocení potřeby opatření k zajištění toho, že se neshody znovu nevyskytnou, na zaznamenání výsledků přijatých opatření a na přezkoumání přijatých opatření

### *3. Preventivní opatření*

- k odstranění příčin možných neshod a k zabránění jejich opakovanému výskytu musí organizace identifikovat a přijmout preventivní opatření měrné důsledkům možných problémů
- dokumentovaný postup pro preventivní opatření musí definovat požadavky na identifikaci možných neshod a jejich příčin, na stanovení a zajištění uplatnění opatření, na zaznamenání výsledků přijatých opatření a na přezkoumání přijatých opatření

## 1.8 Postup pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001:2000

Tab. 1. Postup pro zavedení systému jakosti

1. Definujte cíle, které chcete dosáhnout. Takové cíle mohou být:

- Vyšší efektivita a ziskovost
- Výroba nebo poskytování služeb, které neustále vycházejí vstříc požadavkům zákazníka
- Uspokojování potřeb zákazníka
- Zvýšení podílu na trhu
- Udržení podílu na trhu
- Zlepšení organizace a morálky uvnitř společnosti
- Snížení nákladů a závazků společnosti
- Zvýšení spolehlivosti výrobního procesu

2. Definujte, kdo od vás tyto cíle očekává. Takové skupiny mohou být :

- Zákazníci a koneční uživatelé
- Zaměstnanci
- Dodavatelé
- Akcionáři
- Společnost

3. Získejte materiály a informace týkající se skupiny norem ISO 9000

4. Rozhodněte se zda při zavádění systému řízení použijete.

- Normu ISO 9000:2000 jako základní požadavek
- Normu ISO 9000:2000 v kombinaci s požadavky jiných standardů

5. Pro určité oblasti řízení jakosti si můžete obstarat následující směrnice, jako jsou například :

- ISO 10006 Management jakosti - Směrnice jakosti v managementu projektu

- ISO 10007 Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace
- ISO 10012 Požadavky na zabezpečování jakosti měřicího zařízení
- ISO 10013 Směrnice pro vypracování příruček jakosti
- ISO/TR 10014 Směrnice pro management ekonomiky jakosti
- ISO 10015 Management jakosti - Směrnice pro výcvik
- ISO 19011 Provádění auditu (není vydaná doposud jako ČSN)

6. Zjistěte aktuální stav vašeho systému řízení a určete rozdíly mezi systémem řízení a požadavky normy ISO 9001:2000

- Za pomoci vlastních pověřených zaměstnanců
- Nebo za pomoci externí konzultační společnosti

7. Popište procesy, které jsou nezbytné pro dodávku zboží nebo služeb zákazníkům a porovnejte s požadavky normy ISO 9001:2000 v kapitole Realizace výrobků s cílem zjistit jak jsou uplatňovány ve vašem systému řízení a to zejména v oblastech :

- Procesy ve vztahu k zákazníkům
- Navrhování a/nebo vývoj
- Nákup
- Výrobní postupy a postupy při realizaci služeb
- Kontrola měřicího a monitorovacího zařízení

8. Vytvořte si plán odstraňování neshod podle kroku 6 a vytvořte postupy podle bodu 7 . Připravte plán opatření pro odstraňování neshod, vytvořte zdroje pro provedení těchto opatření, určete odpovědnosti a stanovte časový harmonogram pro realizaci jednotlivých opatření. Ustanovení normy ISO 9001:2000 odst. 4.1 a 7.1 Vám poskytne návod co všechno je nutno vzít v úvahu při tvorbě tohoto plánu.

9. Realizujte opatření podle plánu. Postupujte tak aby jste realizovali plánovaná opatření podle vašeho harmonogramu

10. Provádějte pravidelné interní audity podle směrnice ISO 19011 - Audity, kvalifikace auditorů a řízení procesu auditů

11. Potřebuje prokázat shodu ? *Pokud ano, viz krok 12, pokud ne, viz krok 13* . Prokázání shody certifikací budete možná potřebovat z následujících důvodů :

- Požadavkem stanoveným obchodní smlouvou
- Požadavkem trhu nebo zákazníka
- Zákonným požadavkem
- Požadavkem risk management
- Z důvodu stanovení jasných cílů pro vlastní zdokonalení a motivaci

12. Požádejte o provedení nezávislého auditu. Vyberte si akreditovanou certifikační společnost za účelem provedení auditu a vystavení certifikátu stvrzujícího, že Váš systém řízení jakosti odpovídá požadavkům normy ISO 9001:2000.

13. Pokračujte ve zdokonalování Vašeho podnikání. Ověřte si efektivitu vašeho systému řízení jakosti . Norma ISO 9004:2000 poskytuje metodiku ověření.

[25]

## 1.9 Současný stav v zavádění a certifikaci systémů řízení

Zkušenosti z transformace systémů managementu jakosti do podoby odpovídající novelizované normě EN ISO 9001:2000 ukazují, že jedno z očekávání, jež norma slibovala, se naplnilo. Iniciovala u celé řady podniků cestu k integrovanému systému managementu, tj. k takovému systému, který definovaným komplexem opatření reaguje na uspokojení vnitřních potřeb nebo vnějších požadavků v oblastech jakosti produktů, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce zaměstnanců, bezpečnosti informací a dalších.

Systémy managementu dnes postupně dosahují stále širšího stupně integrace. Vznikají různé modely systémů v závislosti na velikosti a složitosti organizace, na jejich začlenění do různých

ných uskupení (holdingy, koncerny – většinou mezinárodních rozměrů), na míře diverzifikace výrobních programů nebo komplexu nabízených služeb apod.

Vývoj systémů managementu, vlastního auditování těchto systémů a úloha auditorů se v této souvislosti dostaly do další fáze. V počátcích certifikace, kdy certifikačním procesem procházely především firmy „vyškolené“ z etapy tehdejších Komplexních systémů řízení jakosti, se prokazovala schopnost dle staré „dvacetikapitolové“ normy. Ta sváděla mnohem více ke schematičnosti než je tomu dnes a podporovala tehdejší „suchou“ atmosféru auditů. Dle v té době platné metodiky provádění auditů měl auditor přísný zákaz jakéhokoliv „poradenství“. Jeho role byla přesně definována v mantinelech zjištění míry plnění požadavků normy v kategoriích splněno – splněno částečně (se specifikováním nekritických odchylek) – nesplněno.

Prověřená společnost pak byla ponechána svému osudu a bylo na ní, jak si s případnými slabými místy svého systému managementu jakosti poradí. Auditor byl „pánem na hřišti“, protože v té době znal mnohem lépe požadavky normy, byl na to speciálně vyškolen a svými znalostmi normy „předběhl“ prověřované. Ti někdy obtížně shromažďovali takové argumenty pro prezentaci plnění požadavků normy v jimi zabezpečované oblasti, aby s nimi byl „auditor spokojen“.

Postupem let se však situace podstatně změnila, a to především :

- Do certifikačního procesu přicházela celá řada firem s daleko vyspělejšími systémy managementu, mnohdy převzatým od zahraniční matky, příp. zahraničního partnera, velmi často již se zkušenostmi s certifikací. Rovněž nástup firem s moderními technologiemi, které pochopitelně museli obsluhovat vzdělanější a zkušenější pracovníci (automobilový průmysl, telekomunikace apod.), znamenal významnou změnu v schopnosti pochopit a účinněji aplikovat zásady managementu jakosti, lépe je prezentovat a obhájit si je. Auditor přestával být u těchto firem pánem situace, jako byl dřív. Aby nepoklesl v očích prověřovaných jako autorita, musel prokazovat nejen znalosti normy, ale byl nucen zvyšovat své odborné znalosti z oblasti moderních metod managementu a nových technologií, musel se lépe orientovat v ekonomice, práci s lidmi, ve využití statistických metod atd.

- Měnily se zásady práce auditorů v tom, že se opustil „zákaz poradenství auditora“. Naopak auditor musel být schopen stanovit silné a slabé stránky systému, ale především musel identifikovat tzv. „potenciál k zlepšení“.
- Vyšla nová norma stanovující požadavky na procesně orientovaný systém managementu jakosti. Ten byl zaměřen především na splnění (příp. přeplnění) požadavků zákazníka a výrazně změnil „poměr sil“ při auditech.
- Dalším moderním systémovým prvkem, který je v současnosti ve středu zájmu špičkových českých firem, je uplatnění zásad finančního managementu v integrovaném systému managementu. *Je charakterizován snahami :*
- Na zvýšení schopnosti efektivnějšího hospodaření se zdroji, které má organizace k dispozici, neustálým srovnáváním jejich plánovaného a skutečného využívání, flexibilním přesunem priorit čerpání zdrojů dle aktuálních potřeb, sledováním a uplácováním zákonitých vazeb mezi jednotlivými finančními zdroji apod.
- O to, aby jako v předchozích případech organizace získala jméno důvěryhodného dodavatele na trhu.
- Základní zásady řešení této oblasti mají svůj původ v doporučeních kapitoly Zdroje, kapitola 6.8 normy EN ISO 9004:2000. Mezi ně patří zejména :
- Povinnost plánovat, zpřístupňovat a řídit finanční zdroje, nutné k uplatňování a udržování efektivního a účinného systému managementu jakosti a pro dosahování cílů organizace.
- Využití finančních metod pro určování neefektivních a neúčinných činností a následně pro iniciování vhodných opatření podporujících a pobízejících ke zlepšování výkonnosti organizace.

Výš uvedené skutečnosti významně ovlivňují průběh a atmosféru auditu a činí z něj poměrně složitý komplex na sebe navazujících a na koordinaci náročných aktivit auditorů (zejména u velkých společností).

Hlavním cílem normy je doporučenou metodikou zajistit a udržet význam a úroveň prováděných auditů a umožnit jejich využití jak velkými organizacemi s několika subsystemy systému managementu, tak malými organizacemi s jednoduchou strukturou realizovaných procesů.



## 1.10 Ekonomika jakosti

Při sledování ekonomických aspektů jakosti výrobků je nutné se zabývat otázkami vzájemných souvislostí nákladů, cen a jakosti, a vzájemných vztahů efektivnosti a jejími ekonomickými důsledky pro výrobce, uživatele i celé národní hospodářství.

V této souvislosti je nutno si uvědomit základní podmínku, že výrobce, případně poskytovatel služeb, má vlastní zájem na zvyšování jakosti pouze tehdy, jestliže na její úrovni závisí výše jeho hospodářského výsledku. Pokud tomu tak není, jeho zájem na jakosti klesá. U výrobků se to prakticky projevuje snížením jakosti vývoje, výrobního provedení i užití. Důsledky této nejakosti se tedy přesunují na uživatele, potažmo na ekonomiku celé společnosti. [1]

### 1.10.1 Podstata ekonomiky jakosti

Je nutno zdůraznit, že v tržní ekonomice existují zcela jednoznačně rozdílné přístupy na hodnocení ekonomiky výrobku či služby z pozice výrobce nebo uživatele.

### 1.10.2 Náklady na jakost

Náklady na jakost se dělí na :

- a) náklady na jakost u výrobce
- b) náklady na jakost u uživatele
- c) celospolečenské náklady na jakost

#### *1.10.2.1 Náklady na jakost u výrobce*

Náklady na jakost u výrobce je možno sledovat pomocí tří různých přístupů :

- a) Model PAF
- b) Model procesních nákladů
- c) Taguchiho ztrátová funkce

Ad a) Model PAF

Tento model je založen na sledování následujících druhů nákladů na jakost :

- nákladů na prevenci

- nákladů na zjišťování stavu jakosti, kontrolu jakosti
- nákladů na nedostatky uvnitř a vně organizace

Je zapotřebí uvést, že mnoho nákladových položek jakosti je skryto v režích.

Ad b) Model procesních nákladů

Tento přístup používají firmy, které mají systém řízení jakosti vybudován na základě TQM. Filosofie tohoto modelu sledování nákladů na jakost spočívá v tom, že jednotlivé nákladové skupiny se nesledují na konkrétní výrobek či službu, ale na konkrétní procesy. Přitom je proces definován velmi volně, takže do něj můžeme zařadit vedle např. technologických procesů také procesy týkající se rozhodování top managementu firmy. Pro každý proces jsou pak sledovány náklady v rámci dvou skupin, a to :

- náklady na shodu (na přeměnu vstupů na výstupy)
- náklady ne shodu (zbytečně vynaložený materiál, čas, kapacity, energie, atd.)

Ad c) Taguchiho ztrátová funkce

$$L = \frac{B}{n} + \frac{C}{u} + \frac{A}{d^2} + \frac{D^2}{3} + \frac{A}{d^2} + \frac{D^2}{u} + \left( \frac{n+1}{2} + z \right) + \frac{A}{d^2} s_m^2$$

**Legenda :**

- A** ztráta při překročení tolerance **d**
- B** cena kontroly výrobku
- C** cena opravy stroje
- D** výrobní tolerance, která je obvykle podnikovým zpřísněním funkční tolerance
- n** kontrolní interval
- u** průměrný počet výrobků mezi opravami
- d** tolerance vymezující přípustné odchylky od jisté ideální hodnoty **T**
- z** počet výrobků zhotovených během kontroly
- s<sub>m</sub>** směrodatná odchylka při kontrolním měření

Taguchiho vzorec umožňuje vypočítat nejen celkové náklady na jakost, ale i optimální hodnotu některých parametrů.

### *1.10.2.2 Náklady na jakost u uživatele*

Skutečnou úroveň jakosti výrobků či poskytovaných služeb prověřuje s konečnou a rozhodující platností uživatel, a to buď ve výrobní ne v konečné spotřebě. Ekonomické důsledky jakosti se projevují nejrůznějšími náklady spojenými s užitím koupeného výrobku či služby. Tyto dodatečné náklady se výrazným způsobem zvyšují u výrobků nízké jakosti. Především se jedná o následující druhy nákladů :

- náklady na opravy
- náklady na prostoje
- náklady na přepracování
- náklady (ztráty) z nižších než plánovaných výkonů
- náklady (ztráty) z vadné funkce
- atd.

[1]

### *1.10.2.3 Celospolečenské náklady na jakost*

Problematiku úrovně jakosti výrobků je třeba také v dalším posuzovat z celospolečenského hlediska, kdy existuje opět celá řada faktorů, které vystupují u různých výrobků s rozdílnou naléhavostí. Mezi nejdůležitější tyto faktory patří :

- a) faktor úspornosti – jedná se o problematiku co největšího zhodnocení daných vstupních prvků, zvláště pak energie, surovin a materiálů.

Prodlužování spolehlivosti a životnosti výrobků vede ze společenského hlediska k relativním úsporám nákladů na straně jedné, ale na druhé straně má svoje omezení dané morálním zastaráváním, vyššími náklady na užití, údržbu a opravy.

- b) Faktor ochrany životního prostředí – jde o postižení negativního vlivu užití výrobku na životní podmínky uživatelů výrobku.

[1]

## **1.11 Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO**

Normy řady ISO jsou systémy řízení organizací (jedná se o organizace jakéhokoliv typu – podnikatelské subjekty, rozpočtová a nezisková sféra apod.), podle kterých je možné dosáhnout potřebných standardů v řízení. S řízením jakosti jsou spjaty dva z nich :

- Systém managementu řízení – ČSN EN ISO – 9000
- Systém environmentálního managementu – ČSN EN ISO – 14000

Oba systémy jsou definovány českými národními normami, které jsou identické se souborem norem, podle který se nastavuje systém řízení organizací v celém vyspělém světě.

[27, s. 6]

### 1.12 Struktura norem ISO 9000

Systém managementu „ISO 9001“ je založen na stávající verzi požadavkové normy, tedy ISO 9001:2000 (české vydání ČSN EN ISO 9001:2000). V přepracovaném vydání „2000“ se skupina norem ISO 9000 skládá z :

- ISO 9000:2000 popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a specifikuje terminologii systémů managementu jakosti
- ISO 9001:2000 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků
- ISO 9004:2000 poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu jakosti. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran
- ISO 19011:2002 poskytuje návod na auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu

[23, s. 9,10]

- Systém managementu jakost podle norem ISO 9000 patří k prestižním nástrojům evropských a národních programů řízení jakosti a ve většině zemí se řadí k nejuznávanějším kvalitativním normám. Podstatou využití těchto norem je uplatnit v řídicích procesech prvky minimalizující možnosti nekvalitních výstupů, tj. nekvalitních výrobků a služeb. Řízení podniku podle norem řady ISO 9000, je efektivním způsobem vedení podniku. Základní charakteristiky jednotlivých ustanovení normy jsou následující :

- norma je návodem pro aplikování úspěšného vedení a provozování podniku, zabývá se hlavně potřebami potenciálních a současných zákazníků
- ČSN EN ISO 9001:2001 je shodná se souborem norem, podle kterých se nastavuje systém řízení organizací v celém vyspělém světě
- jakost je vnímána jako schopnost plnit požadavky zainteresovaných stran
- požadavky normy jsou druhové a je možno je aplikovat ve všech typech podniků
- řízení podniku podle této normy musí splňovat podmínky metody P-D-C-A (Plan – Do – Check – Action), Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej
- systém managementu jakosti je nastaven tak, aby docházelo k neustálému zlepšování podniku a uplatňuje zásadu – co nelze měřit, nelze ani řídit
- důraz je kladen na vybudování principů, které umožní ustálenou kvalitu výstupů a procesů
- je návodem na práci s externí a interní dokumentací
- nastavuje efektivní systém výběru pracovníků podniku, jejich vzdělávání, způsoby motivace a celkové řízení lidských zdrojů
- řízení podniku podle ISO 9000 zabezpečuje řízení všech zdrojů potřebných pro zabezpečení činností organizace
- systém vyžaduje zainteresovanost vedení organizace, tak aby docházelo ke zlepšování a aby byl systém pravidelně přezkoumáván

[27, s. 6-9]

### 1.13 Systém environmentálního managementu

Tzv. environmentální normy ISO 14000 byly přijaty v r. 1996. Tyto normy obsahují doporučení pro uvádění a udržování firemních systémů ochrany životního prostředí - **Environmental Management Systém – EMS**.

Struktura norem ISO řady 14000 :

- ČSN EN ISO 14 001 : 97 kritéria a požadavky na EMS (provádí se dle ní certifikace)

- ČSN EN ISO 14 004 : 97 metodika pro zavádění EMS do praxe
- EMAS (ECO – MANAGEMENT AUDIT SCHNEME)

Jedná se o dokument Evropské unie z r. 1993 (resp. Bývalých zemí EHS), který stanovil požadavky pro ověřování EMS v členských státech EU. Vstoupil v platnost v dubnu 1995 a stanovuje možnou (dobrovolnou) účast jednotlivých firem, aby ve svém systému řízení hodnotily a zlepšovaly dopady svých činností na životní prostředí.

Česká republika přistoupila k EMAS usnesením vlády č. 466 z 1.7.1998. V r. 2001 byl tento dokument novelizován Nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001 pod označením EMAS II. Tato novelizace vedla jednak k větší provázanosti s ISO 14 001, jednak k většímu otevření se pro podniky z výrobní sféry. Hlavní cíle této novely dle (Veber, 2002) :

1. Rozšíření platnosti nařízení z oblasti průmyslu na všechny ekonomické sektory (včetně veřejných institucí).
2. Širší účast zaměstnanců na zavádění EMS (EMAS) a na procesu zlepšování vlivu podniku na životní prostředí.
3. Posílení kompatibility mezi EMAS a ISO 14 001 využitím 14 001 jako nezbytného základu EMS. To zároveň umožní lépe rozlišit požadavky EMAS, které jdou nad rámec ISO 14 001.
4. Podpora účasti malých a středních podniků v programu.
5. Zavedení loga programu EMAS, čímž se má umožnit společnostem, která zavedla EMAS tuto skutečnost využít ve své propagaci.
6. Kvalitnější posuzování nepřímých vlivů činností podniku na životní prostředí (např. investic, administrativních rozhodnutí, zajišťování služeb apod.).

[1, s. 61]

### **1.14 Kroky pro přijetí koncepce ISO**

Podnik, který chce aplikovat koncepci ISO by měl projít přinejmenším těmito kroky :

1. rozhodnutí o přijetí koncepce ISO – v tomto případě záleží jen a jen na rozhodnutí vrcholového vedení

2. analýza současného stavu – skupina odborníků by měla analyzovat do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečování jakosti odpovídá požadavkům norem ISO 9000
3. vzdělávání zaměstnanců – je důležité, aby co nejvíce zaměstnanců prošlo počátečním vzdělávacím programem, jehož účelem je osvěta, přesvědčení o naléhavosti a smyslu zavedení systému managementu jakosti
4. popis a dokumentování systému jakosti – normy ISO vyžadují, aby všechny procesy managementu jakosti v podniku byly popsány v soustavě dokumentů, cílem je určit, co, kdo, jak, čím a kdy má v systému jakosti vykonávat, tento krok je krokem nejpracnějším
5. prosazení dokumentovaných postupů do podnikové praxe – je nutné, aby všichni zainteresovaní zaměstnanci prošli před zavedením dokumentace systému jakosti do praxe dalším výcvikem, kde by jim byly vysvětleny postupy, které jsou od nich očekávány, součástí je i tzv. ověřovací provoz v půlročním období, kde se zjistí všechny prozatím nedořešené oblasti [27, s. 10,11]

### 1.15 Certifikace

Přechod Evropského společenství na jednotný trh v r. 1993 předpokládal volný pohyb zboží, pracovní síly, atd.

Evropské společenství z tohoto důvodu již vydalo celou řadu obecně právních předpisů, které mají tento cíl zajistit. Jde o tzv. „direktivy společenství“ vztahující se k normalizaci, které mají zajistit harmonizaci norem s normami evropskými . Např. EN 29 000 (ISO 9000). V této souvislosti je vytvářena síť certifikačních míst, které jsou budovány na stejných principech, akreditovány a pravidelně kontrolovány. Tento tzv. „Globální přístup k certifikaci a zkoušení“ (direktiva ES 89/C 267/03) je charakteristický následujícími body :

1. Není záměrem ustanovovat nadnárodní evropský systém. Pro zkoušení, certifikaci a kontrolu se bude sjednocovat, přejímat a dále rozvíjet činnost národních systémů.

2. Systémy jakosti společností musí splňovat požadavky norem řady EN 29 000. Zkušebnictví, certifikační a kontrolní orgány musí vyhovovat kritériím, definovaným v řadě norem EN 45 000.
3. Zkušební, certifikační a kontrolní orgány, které splňují požadavky těchto norem a prohlašují shodu, mohou být prověřeny v rámci národního akreditačního systému nebo potvrzeny členskými státy.
4. Shoda s příslušnými technickými předpisy se potvrzuje značkou „CE“. Tato značka je výsadní značkou v rámci Evropského společenství. Národní a soukromé značky mohou být umístěny vedle této značky.
5. Nově ustavená – soukromě organizovaná Evropská organizace pro zkoušení a certifikaci (EOCT) řídí vzájemné uznávání zkušebních protokolů a certifikátů, zabraňuje duplicitě provádění zkoušek a prověrek a zajišťuje dodržování jednotných kritérií v rámci Evropy.
6. Pro vyhodnocování shody se nabízí sedm navzájem se lišících postupů, které lze vhodně modulárně kombinovat. Volba postupu může být omezena s ohledem na infrastrukturu průmyslu, charakter výrobků a hromadnost výroby zvláštními směrnici.
7. Kromě jakosti konstrukce, která je vyhodnocována zkoušením typu, věnuje se mnohem větší pozornost prověření a vyhodnocení jakosti řízení výrobního procesu než kdykoliv dříve.
8. Veškerá odpovědnost za jakost je na výrobcí. Ve dvou ze sedmi variant pro vyhodnocení shody přejímá na sebe výrobce právo prokazovat shodu s technickými předpisy na vlastní odpovědnost (prohlášení výrobce). Připojuje se značka „CE“ a vydává se certifikát shody. Značka CE je doplněna identifikačním symbolem určeného orgánu, který provádí EC dohled. [1]

### 1.15.1 Důvody certifikace

Na základě výše uvedených zásad se stále častěji objevují při obchodních jednání našich firem s jejich zahraničními partnery následující otázky: „Jste oprávněni vyrábět materiál, výrobky podle těch či oněch zahraničních norem a předpisů?“, „Odpovídá Váš systém ja-



kosti evropským normám?“, Která renomovaná akreditační společnost Vám vystavila certifikát na systém řízení jakosti?“.

Jako reakce na tyto otázky se stále častěji objevuje snaha našich firem tuto certifikaci získat. Z tohoto důvodu je možné již v zjednodušené podobě rozdělit firmy ucházející se o certifikaci do následujících skupin :

- a) firmy, kde zahraniční odběratel jako nezbytnou podmínku vyžaduje certifikaci, a to nejdříve výrobku, v dalším pak certifikaci vlastního systému řízení jakosti,
- b) společné podniky se zahraničním partnerem, kde se ukazuje snaha převzít co nejúplněji dokumentaci tohoto zahraničního partnera a aplikovat ji na podmínky institutu,
- c) podniky s tzv. „osvícenými řediteli“, kteří vlastním poznáním dospěli k rozhodnutí zavést systém řízení jakosti dle norem ISO řady 9000 a chtějí získat jeho certifikaci.

[1]

### 1.15.2 Činnost poradenské firmy

Vlastní činnost u firmy je možno rozdělit do následujících bodů:

1. Výcvik, výchova a vzdělávání managementu všech úrovní
2. „Analýza současného stavu zajišťování jakosti a porovnání s požadavky norem ISO řady 9000
3. Tvorba firemní strategie jakosti
4. Tvorba firemní dokumentace systému řízení jakosti (příručka jakosti, pracovní postupy, apod.) a její implementace
5. Přezkoušení postupů budování systému řízení jakosti firmy (interní, externí předaudity, předcertifikace)
6. Vlastní certifikace zahraniční nezávislou certifikační organizací

[1]

### 1.15.3 Nejdůležitější fáze auditu

Nejdůležitější část vlastního auditu probíhá ve třech fázích.

První fáze má za úkol porovnat soulad požadavků norem ISO s firemní dokumentací. Zejména jde o posouzení úrovně shody s normami ISO u příručky jakosti a další předepsané

dokumentace. V závěru této fáze je firma informována certifikující organizací o zjištěných nedostacích, které byly v předložené dokumentaci identifikovány. V této souvislosti se dále stanoví termíny pro nápravu.

Ve druhé fázi se zkoumá realizace firemní dokumentace systému řízení jakosti v podmínkách dané firmy. To znamená, že probíhá vlastní inspekce na jednotlivých pracovištích dané firmy, kde se sleduje dodržování předepsaných činností, které jsou uvedeny v dokumentaci systému řízení jakosti. Případné nedostatky, které jsou identifikovány, jsou ihned písemně zaznamenávány. Výsledkem této druhé fáze je zpracování závěrečné zprávy pro vedení dané firmy, kde je uveden stav hodnoceného systému řízení jakosti a dále doporučení k zabezpečení nápravných opatření k zajištění shody reálného systému řízení jakosti firmy s požadovanými kritérii.

Ve třetí fázi je prověřena účinnost nápravných opatření v praxi certifikované firmy. V případě kladného výsledku je přistoupeno k vystavení certifikátu, který se vystavuje s platností na tři roky. Během každého roku má certifikující organizace provést u certifikované firmy kontrolní audit, kterým se ověří, zda tato firma dodržuje zjištěnou a schválenou úroveň systému řízení jakosti. V případě, že se při tomto kontrolním auditu zjistí, že současná funkce systému řízení jakosti neodpovídá tomu, co bylo zjištěno v době udělení certifikátu, je certifikát dané firmě odebrán.

Před ukončením doby platnosti certifikátu je v certifikované firmě na její žádost, proveden prodlužovaný audit s dobou platnosti na další (většinou) tři roky.

V případě, že firma získá certifikát systému řízení jakosti, je třeba opět „přesvědčit“ TOP management firmy, že práce vůbec nekončí, že byly splněny pouze základní prvky systému jakost, tedy, že byl zaveden pouze „pořádek“. Dále je nutno zavedený systém jakosti neustále zdokonalovat a zvyšovat jeho účinnost, neboť konkurence činí totéž.

## 2 KLÍČOVÉ POJMY PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro zpracování mé diplomové práce je nutno vysvětlit pojmy, které jsou součástí projektu zefektivnění systému managementu jakosti ve společnosti. Jedná se o Interní audity, Směrnice nakupování, dopravní nehody, kontrolní audit.

### 2.1 Interní audit

Nedílnou součástí měření dosaženého stavu systému managementu kvality je rovněž provádění interních auditů. Jak vyplývá z definice, jedná se o systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu, v tomto případě, zda, případně do jaké míry systém managementu kvality organizace

- vyhovuje plánovaným činnostem požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality stanoveným organizací a
- je efektivně uplatňován a udržován,

a pro objektivní hodnocení tohoto důkazu s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.

Řečeno slovy normy ISO 9004 – „Proces interního auditu poskytuje nezávislý nástroj pro získávání důkazů o tom, že jsou splněny existující požadavky, poněvadž interní audit hodnotí efektivnost a účinnost organizace“.

Interní audity musí provádět pracovníci s potřebnou kvalifikací a s nezávislostí na prověřované činnosti. Kvalifikace se dotýká především znalostí :

- normy ISO 9001:2002 a v potřebné míře dalších norem řady ISO 9000 a dalších norem a předpisů,
- zásad pro provádění auditů, vyplývajících z normy ISO 19001:2002 „Směrnice pro auditování systému managementu kvality, a/nebo systému environmentálního managementu“ (Nikdy se neodkazujte na to, že se podle této normy řídíte! To byste při certifikaci „neustáli“!)
- systému managementu organizace, jeho procesů a činností

a komunikačních dovedností. Audit není inkvizice ani krevní msta. Nepatřičné motivace a chování interních auditorů při auditech, Vám firmu spolehlivě rozvrátí.

Jak praví norma ISO 9001:2002 v článku 8.2.2 „Volba auditorů a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditóři nesmí provádět audit své vlastní práce.“ Zabezpečení těchto požadavků, zejména u „mikropodniků“ bývá velmi obtížné, ne-li zcela nemožné (Co tím myslíme? Jste-li ve firmě dva, audit si asi rozumně neuděláte. Je-li Vás třeba 10, snažte se audity dělat a odhalovat své příležitosti ke zlepšování!). V těchto případech se jako optimální řešení jeví audit externí kvalifikovanou organizací nebo osobou.

Ke splnění náplně a rozsahu prověřování lze činnosti podle objektu auditu a časového hlediska rozdělit na:

- **systémově orientovaný audit** je zaměřen na posouzení účinnosti systému zabezpečování jakosti podle prvků a činností, tj. zda jsou tyto potřebné, zda jsou realizované a to prostřednictvím posouzení vědomostí personálu a posouzení praktického uplatnění jednotlivých prvků, z kterých se systém kvality skládá. Podkladem je Příručka jakosti, smlouvy, zákony, organizační směrnice, apod.
- **procesně orientovaný audit** je zaměřen na hodnocení a stanovení způsobilosti procesu. Pod způsobilostí procesu rozumíme přesnou opakovatelnost výsledků v rámci stanovených tolerancí, tj. zda je proces schopen produkovat výsledek opakovaně.

[23]

### **Cíle interních auditů :**

Interní audity jsou prováděny z následujících důvodů:

- stanovit shodu nebo neshodu prvků SMJ se specifikovanými požadavky
- stanovit efektivnost uplatňovaného SMJ z hlediska splnění specifikovaných cílů jakosti
- splnit požadavky předpisů
- poskytnout prověřovanému příležitost zlepšit systém jakosti

Audity se musí opakovat tak, aby v určité periodě byl auditován celý systém managementu kvality. Tento interval by v žádném případě neměl přesáhnout jeden rok, přestože se o tom v normě nehovoří. Při plánování jednotlivých auditů musí být přihlíženo ke stavu a důležitosti jednotlivých procesů.

Program interních auditů stanovuje harmonogram provádění jednotlivých interních auditů a jejich vymezení (procesy a útvary, ve kterých bude prováděn). Obvykle jsou v něm již jmenováni i vedoucí auditoři, auditoři, případně techničtí experti.

Pro sledování procesu interních auditů musí existovat dokumentový postup, který mimo výše uvedeného by měl zajistit, aby jako odezva na výsledky interních auditů byla bez zbytečného odkládání přijímána opatření ke zlepšování, ať již na základě své povahy a závažnosti – tak zvaná „operativní“ – okamžité odstranění neshodného stavu nebo nápravná či preventivní, kde se nejedná již pouze jen o odstranění nedostatku, ale i příčin. Výsledky auditů se musí zaznamenat. Operativní odstranění neshodného stavu (třeba zakrytí nezakrytých obalů na potraviny) se nevyklučuje, naopak doplňuje s nápravným opatřením. Výsledky takovýchto opatření musí být následně ověřeny. Výsledek ověření musí být zaznamenáno. V případě drobných nedostatků to může být provedeno až při následujícím auditu. Pravidla tohoto počínání by však měla být jasně stanovena.

Plánování interních auditů by mělo být pružné, aby umožnilo změny (hlavně při plánování) dle vzniklých potřeb. Někdy se takto uplatňované audity nazývají také „Neplánované audity“.

K tomuto požadavku bude při certifikačním auditu určitě vyžadován důkaz, že auditoři prošli přiměřeným výcvikem. [23]

## 2.2 Nakupování

**Motto :**

*„Nakupujte s rozmyslem. Nechci slevu zadarmo!“*

Nerozhodují náklady na pořízení! Rozhodují celkové náklady!

### 2.2.1 Proces nakupování

**Kdo nám sem ten aušus poslal?**

Vybírejte si jenom způsobilé dodavatele. Na tomto místě hovoříme jen o nákupech, které tak či onak přímo ovlivňují jakost. Pořizujeme je tedy obvykle v procesu, nejsou to jednotlivé nákupy ad hoc. Tento proces musí být ustálený a nenabízet nám dnes a denně nepříjemná překvapení. Musí být stanovena kritéria pro :

- prvotní hodnocení
- volbu
- opakované hodnocení dodavatelů.

Jak se dívat na dodavatele? Položte si následující otázky, pro ty důležité sestavte kvantitativní ukazatele (metriky):

- Jak jsou spolehliví?
- Mají dostatečné zdroje (zařízení, personál, jsou schopni nakoupit vstupy?)
- Je přijatelný čas dodání?
- Mají QMS?
- Máte už s nimi zkušenosti?
- Mají dobrou reputaci?
- Dá se ověřit jejich bankovní rating?

Pozor!

Cena je samozřejmě důležitá, někdy nejdůležitější. Nehodnoťte ji spolu s ostatními parametry! Napřed vyhodnoťte spokojivost kvality dodávek, pak z těch, kteří prošli, můžete vybrat nejlevnějšího.

Pokud nakupujete standardní zboží z distribučních řetězců, mohou být kritéria velmi jednoduchá a záznamy rovněž. V některých případech můžete aplikovat zkušební období.

Nehrajte si zbytečně s výběrem dodavatele energie nebo vody, když je stejně monopolní. Podobná situace může nastat i u jiných dodávek, kde jsou dodavateli velké firmy. Pracujte také s důležitostí. Pro tiskárnu může být zásadní jakost papíru, pro cestovní kancelář tak důležitá nebude, jednou za čas koupí balík papíru v papírnictví (i když na ten papír tiskne smlouvy, tedy výstup k zákazníkovi). [23]

### 2.2.2 Informace pro nakupování

#### Co se má nakoupit?

Nejenom „zjevné“ požadavky, ale i požadavky na „pozadí“ výroby – kvalifikace lidí, procesů, ... Opět záleží na produktu. Pro některé produkty je vše dáno katalogovým číslem, jindy

je potřeba popis doplnit. Pokud požadavky nejsou již definitivně schváleny třeba v technicko-hospodářské normě, má být objednávka před odesláním zkontrolována. Jako vedoucí nákupu to pravděpodobně budete schvalovat Vystačí datum a parafa. Jedná se o úplnost a přiměřenost požadavků. Při „překlápění“ z THN to již potřeba není (pokud není potřeba schválení z jiných, třeba finančních důvodů).

### 2.2.3 Ověřování nakupovaných produktů

#### Přišlo to co jsme chtěli?

Sami rozhodujete o rozsahu vstupní kontroly. K dispozici by při ní měly být tři dokumenty :

- specifikace nakupovaného,
- objednávka,
- dodací list.

Pouhý dodací list nestačí – je třeba, abychom věděli, co jsme objednali. Pokud bude Váš zákazník chtít přístup do závodů dodavatele, musí to být dohodnuto ve smlouvě nebo alespoň vyhrazeno v objednávce. [23]

## 2.3 Certifikační a kontrolní audit

Jedná se o průběžné ověřování funkčnosti systému jakosti a spolehlivosti jeho řízení. Audity představují nezávislý zdroj informací a týkají se všech podnikových procesů, které tvoří systém zabezpečování jakosti podniku. Na základě informací poskytnutých audity, musí vedení přistoupit k nezbytným opatřením vedoucím ke zlepšení fungování systému jakosti s cílem zlepšit úroveň plnění požadavků zákazníka a plnění realizovat, při co nejmenší spotřebě a využívání zdrojů.

Hlavním cílem každého auditu musí být zjišťování faktů, nikoli chyb. Konkrétně lze cíle auditů definovat následovně :

- zjistit, zda podnik má vybudovaný systém jakosti
- zjistit, zda dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby či pracovníci odpovídají požadavkům příslušných norem či směrnic
- zjistit, zda je dokumentovaný systém jakosti uveden v život

- ověřit, zda reálné procesy probíhají v souladu s dokumentovaným systémem stále a za všech okolností
- ověřit, zda implementace systému jakosti je účinná, tzn. zda systém jakosti plní svůj základní cíl – vytvoření podmínek pro splnění požadavků zákazníka
- poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod doložených objektivními důkazy
- podat návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení

[12, s. 176]



## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 KRITICKÁ ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je zaměřena :

1. představení společnosti ČSAD Vsetín, a. s.
2. analýza současného stavu SMJ ve společnosti
3. doporučení a zjištění z kontrolního auditu
4. závěr – zhodnocení předností a nedostatků současného systému managementu jakosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Akciová společnost ČSAD Vsetín a.s. byla založena 1. 5. 1992 podle § 172 Obchodního zákoníku a zapsána do Obchodního rejstříku Okresního soudu v Ostravě, oddíl B, vložka číslo 372. Jejím jediným zakladatelem se stal Fond národního majetku.

Základní kapitál společnosti činí od jejího založení 104 839 000 Kč. Na plnou výši kapitálu byly emitovány akcie na majitele, a to v počtu 104 839 ks akcií po 1000 Kč jmenovité hodnoty se stejnými právy.

##### 3.1.1 Historie společnosti

Zestátněním podniku pro pravidelnou silniční motorovou přepravu osob a nákladu vznikla v roce 1949 Československá automobilová doprava, národní podnik (ČSAD n.p.), se sídlem v Praze a oblastním ředitelstvím pro Slovensko v Bratislavě.

V roce 1952 byl tento centrální podnik ČSAD zrušen a na jeho místo zřízeny, v souladu s tehdejším členěním státu, samostatné krajské národní podniky, a to v Ostravě a Olomouci.

Tento stav zůstal nezměněn až do roku 1960, kdy byly krajské podniky zrušeny a vznikly okresní podniky, které byly v roce 1963 opět reorganizovány dle principu krajů. ČSAD Vsetín se začlenilo pod národní, později státní podnik ČSAD Ostrava.

Privatizací v květnu 1992 se ČSAD Vsetín stal samostatnou akciovou společností. V roce 1998 vznikla silná skupina dopravců pod hlavičkou ČSAD Invest, kde ČSAD Vsetín, a.s. se stalo jedním z hlavních pilířů.

ČSAD Vsetín, a.s. se řadí společenským významem, rozsahem aktivit, počtem zaměstnanců i velikostí svého majetku mezi nejdůležitější firmy na Valašsku. V autobusové dopravě, což je nejvýznamnější podnikatelská činnost, je vůbec největší a nejvýznamnější firmou ve Zlínském kraji. Autobusová doprava ČSAD Vsetín, a.s. je zajišťována provozovny ve Vsetíně, Rožnově pod Radhoštěm, Valašském Meziříčí, Zlíně, Slavičíně a Luhačovicích.

### 3.1.2 Umístění společnosti



Obr. 3. Mapa rozmiřtění společnosti ve Zlínském kraji

### 3.1.3 Předmět podnikání :

- silniční motorová doprava osobní a nákladní
- vnitrostátní a mezinárodní zaslátelství
- provoz garážových ploch
- provoz umýváren aut
- pronájem nemovitostí
- pronájem a půjčování věcí movitých
- ubytovací služby

- obchodní činnost
- poskytování software
- zprostředkovatelské služby v oblasti obchodu
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- poradenská činnost v oblasti celního řízení

ČSAD Vsetín a.s. je silným regionálním dopravcem, působícím v regionu Zlínského kraje. Firma se v roce 2001 zaměřila na pravidelnou autobusovou dopravu, městskou hromadnou dopravu, zájezdovou autobusovou dopravu, nákladní dopravu tuzemskou a mezinárodní kamionovou dopravu. Servisní a opravárenské služby, pneuservisy, skladové hospodářství a ostraha firmy jsou zabezpečovány vybranými dodavateli. Na dopravním trhu se v současnosti projevil převis nabídky dopravních služeb nad jejich poptávkou. Na základě konkurence musela firma ČSAD Vsetín a. s. snížit ceny za přepravu. U mezinárodní kamionové dopravy dochází k neustálému nárůstu nákladů z důvodu vstupu ČR do EU a z toho vyplývající nové tlaky na dopravu. V investiční činnosti se společnost vzhledem ke vstupu do EU zaměřuje na rozšiřování a obnovování vozového parku do požadované velikosti a tím i o snížení stáří vozidel.

Firma zaměstnává 519 zaměstnanců. Provozuje 295 autobusů s průměrným stářím 9 roků a 36 motorových nákladních vozidel s průměrným stářím 8 roků.

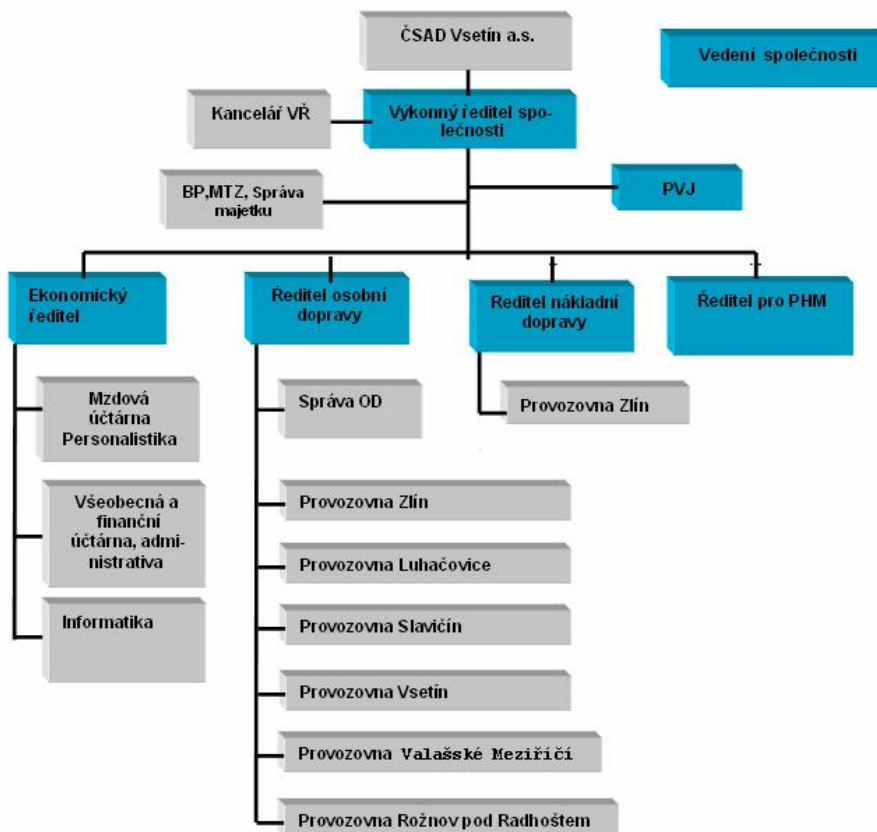
### 3.1.4 Vývoj počtu zaměstnanců :

Z hlediska struktury zaměstnanců je vývoj počtu řídicích pracovníků a ostatních pracovníků následující :

Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců

	Řídicí pracovníci (THP)	Ostatní (O)	Celkem	Poměr O/THP
<b>2001</b>	78	446	524	5,7
<b>2002</b>	86	448	534	5,2
<b>2003</b>	80	476	556	5,9
<b>2004</b>	80	462	542	5,7
<b>2005</b>	78	439	517	5,6
<b>2006</b>	78	441	519	5,6

### 3.1.5 Organizační schéma



Obr. 4 Organizační struktura společnosti

## 3.2 Analýza současného stavu systému managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s.

V této kapitole popisují zavedený systém managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s., který byl zaveden koncem roku 2005 a na základě, kterého proběhl certifikační audit.

### 3.2.1 Politika a cíle jakosti

Politika jakosti naplňuje strategii vyhlášenou ČSAD Vsetín a.s. Politika vyjadřuje záměry společnosti v oblastech:

- systémů jakosti
- zaměření se na zákazníka
- managementu
- procesních přístupů
- procesu trvalého zlepšování
- životního prostředí
- bezpečnosti práce

S Politikou jakosti jsou seznámeni a ztotožňují se s ní všichni pracovníci společnosti.

Tato politika je pochopena, zavedena a udržována na všech úrovních organizace. Tento QMS byl zaveden ve shodě s požadavky ČSN EN ISO 9001. Ekologické prvky jsou uvažovány.

#### *Vytvoření politiky jakosti*

Politika jakosti, je odvozená od strategie společnosti. Vytvořená a přijatá politika jakosti je živým dokumentem splňující očekávání všech zainteresovaných stran. Politika jakosti je naplněna rozpracováním do Cílů jakosti.

#### *Zhodnocení politiky a cílů*

Politika a cíle jsou pravidelně revidovány v procesu revize řízení. Pokud to je nutné a potřebné, je provedeno přehodnocení.

Cíle jakosti jsou kvantifikovány a vyjadřují cílevědomé, trvalé zlepšování zavedeného systému jakosti.

Vyhodnocení cílů jakosti je prováděno vždy v souvislosti s přezkoumáním účinnosti QSM v PV, které se provádí pravidelně 1x za rok. Dokument je veden pod názvem Zpráva PVJ o účinnosti systému jakosti a je uložen v elektronické podobě na intranetu.

#### **Vrcholové vedení ČSAD Vsetín, a.s. vyhláší tuto „Politiku jakosti“:**

*Efektivním a účinným plněním potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a vlastníků společnosti dosahovat udržování a zlepšování výkonu a způsobilosti společnosti.*

*Tato politika jakosti je chápána jako nedílná součást strategie společnosti a pro její uskutečňování stanovuje vedení akciové společnosti následujících 7 zásad:*

#### **1. Systém jakosti.**

Budeme udržovat a zdokonalovat zavedený systém jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001:2000 a toto hodláme potvrdit úspěšným absolvováním kontrolního auditu v prosinci roku 2006. Chceme trvale dosahovat vysoké jakosti dodávaných služeb v osobní dopravě a udržet svoji pozici největšího dopravce v osobní dopravě ve Zlínském kraji.

#### **2. Zaměření na zákazníka.**

Chceme předvídat a uspokojit všechna očekávání stávajících a budoucích zákazníků.

#### **3. Vedení a rozvoj zaměstnanců.**

Vedoucí znají a využívají schopnosti zaměstnanců a vytvářejí jim možnosti pro jejich zapojení do plnění cílů společnosti. Společnost se stará o zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních.

#### **4. Procesní přístup.**

Pro zjednodušování a zefektivňování podnikových činností využíváme metod procesního řízení z důrazem na specifika v osobní dopravě.

#### **5. Proces trvalého zlepšování.**

V praxi realizujeme procesy trvalého zlepšování, používáním vhodných metod pro plánování a realizaci služeb s využitím zpětné vazby na od zákazníka.

#### **6. Bezpečnost a ochrana zdraví.**

Bezpečnost a ochrana zdraví jsou základním kritériem pro akciovou společnost jak ve vztahu k zákazníkům tak zaměstnancům společnosti.

#### **7. Životní prostředí.**

Organizace a provozování osobní dopravy probíhá v souladu s platnými normami, stanovenými pro ochranu prostředí v kterém podnikáme.

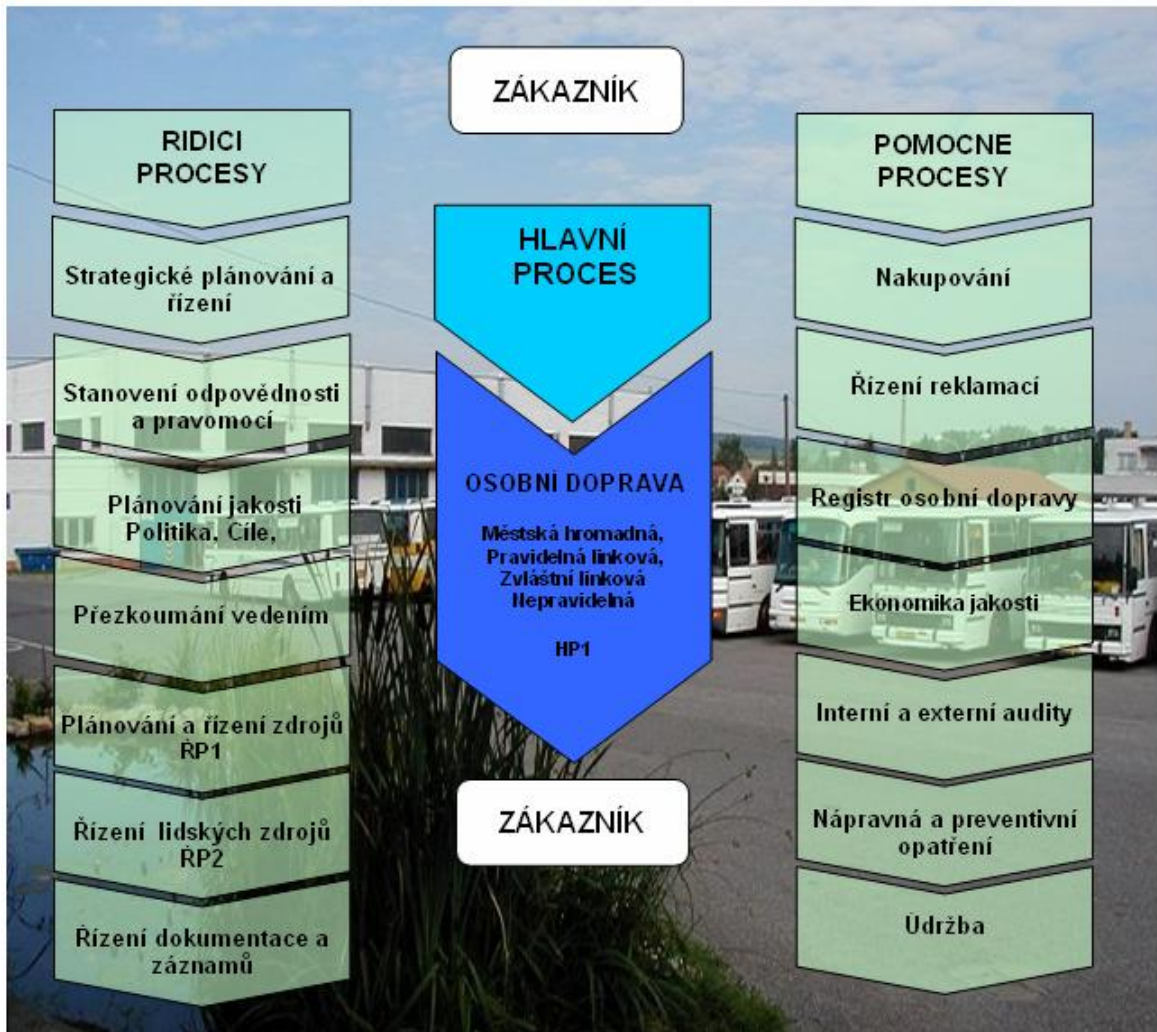
#### **Vedení společnosti se zavazuje:**

- realizovat „Politiku jakosti“ prostřednictvím „Cílů jakosti“
- být příkladem při realizaci těchto principů
- provádět účinnou kontrolu funkčnosti systému jakosti a jeho trvalého zlepšování

#### **Vedení společnosti očekává od zaměstnanců:**

- vysokou kvalitu práce, kterou přímo ovlivní zvyšování úrovně poskytovaných služeb
- důsledné a přesné plnění směrnic jakosti a dodržování jejich ustanovení
- osobní odpovědnost za jakost poskytovaných služeb u všech, kteří je v osobní dopravě realizují

### 3.2.2 Plánování procesů



Obr. 5 Plánování procesů ve společnosti ČSAD Vsetín, a. .s

**Společnost ČSAD Vsetín a.s. vytvořila a zavedla hlavní proces:**

**HP - Osobní doprava**

**Proces osobní doprava**

Procesem “Osobní doprava” je zajišťována PADL, MHD, ZVLD, a NOD. Hlavní kritériem na které jsou nastaveny metriky je:



## **Kvalita OD**

Při organizování PADL je nutno mít na zřeteli kvalitu a kulturu cestování zejména ve vztahu k cestujícím a objednatelům závazku veřejné služby. Toto je dáno zejména zajištěním následujících kritérií:

### **1. Spolehlivost OD**

Spolehlivost OD zabezpečují provozovny OD nasazováním vozidel, která jsou udržována v odpovídajícím technickém stavu, jsou vybavena odpovídajícími doklady, dostatečným množstvím pohonných hmot a provozních náplní. Jsou obsluhována dostatečně zaškolenými a informovanými ŘA

### **2. Pravidelnost OD**

Pravidelnost dopravy vyžaduje odpovídající úroveň řízení autobusové dopravy, kvalitu organizace dopravy, kvalitní technický stav dopravních prostředků a odbornou znalost všech pracovníků autobusové dopravy. Pravidelnost OD je dána správně zkonstruovaným JŘ a tomu odpovídající skladbou turnusů a bezchybným plánem přepravní práce. Rychlost OD má oproti jiným druhům veřejné hromadné dopravy výhodu v přepravní rychlosti. Tato vychází ze správně zkonstruovaných JŘ. Při vhodně stanovené přepravní rychlosti, dovede OD obslužit relativně hustou síť zastávek OD. Proto je nutné této relativní výhody ze strany provozoven OD maximálně využívat a vhodně konstruovat JŘ.

### **3. Kapacita OD**

Na jednotlivé spoje nasazují provozovny OD vozidla s odpovídající kapacitou. Provozovny OD sledují průběžně vývoj ve využití kapacity vozidel a přiměřeně na změny v přepravní poptávce reagují změnou nasazovaných vozidel, případně nasazováním posilových vozidel. Je-li trend vývoje stabilně vzrůstající nebo klesající, vznáší vedoucí provozovny OD podněty v rámci investičního plánu ke změně skladby vozového parku na provozovně OD.

### **4. Propagace OD**

- Vybavení zastávek PADL a MHD – s min. požadavkem legislativy
- Vybavení autobusových nádraží

## 5. Vzhled vozidel OD

V souvislosti se vzhledovou úrovní vozidel OD zajistit vnitřní vybavenost autobusů, odpovídající všem legislativním požadavkům. Interiér vozidel musí být udržován v čistotě a odpovídat obecným estetickým nárokům.

Zajistit řádné označení vozidel v souladu s legislativními požadavky a v souladu se stanoveným grafickým manuálem společnosti.

## 6. Personální obsazení OD

V souvislosti s odpovídajícím personálním obsazením pracovníků OD se ukládá vedoucím provozoven OD:

- zajistit řádné označení řidičů autobusů identifikačními údaji
- zajistit vhodné chování všech pracovníků OD vůči cestující veřejnosti a to minimálně na úrovni obecných morálních standardů.
- zajistit dle možností společnosti řádný služební oděv řidičů společnosti
- zajistit řádný zácvik řidičů autobusů.

## 7. Cena OD

Cenová politika v PADL se odvíjí od několika důležitých faktorů:

- Od cenové regulace jízdného ze strany státu v PADL
- Od cenové regulace jízdného v MHD ze strany měst
- Od úrovně sociálního prostředí regionů, ve kterých je OD zabezpečována. Úroveň sociálního prostředí je dána zejména zaměstnaností v regionech, hybností obyvatelstva, průměrným výdělkem a spádovostí správních center regionů.
- Od ekonomických výsledků OD
- Od konkurenčního prostředí v regionech, kde je OD zabezpečována
- Od případných opodstatněných požadavků objednatelů závazku veřejné služby (obcí, měst a krajů).

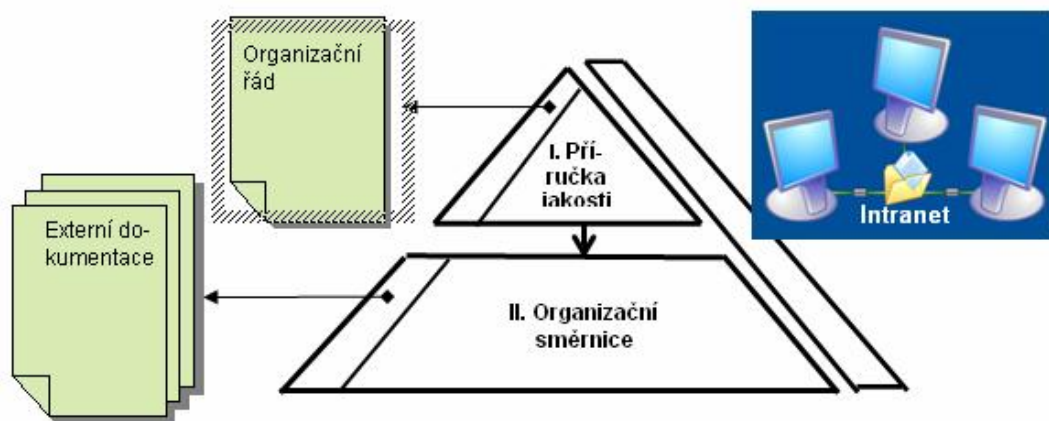
### 3.2.3 Dokumentace systému jakosti

Soustava organizačních norem je systém tvořící stavebnicový celek organizačních norem zajišťující její efektivní tvorbu a využívání na všech úrovních řízení v rámci celé společnosti.

*Cílem této soustavy je:*

- stanovit pravomoci a odpovědnosti útvárů, případně funkcí za definované činnosti,
- zajistit, aby jednotlivé části této soustavy byly v souladu s ČSN ISO TR 10013
- koordinovat vzájemné vazby a obsah norem,
- optimalizovat její rozsah,
- zamezit duplicitám (multiplicitám) při normování dané oblasti řízení v rámci společnosti,
- zachovat jednotný vzhled

#### Schéma dokumentace



Obr. 6. Schéma dokumentace

### 3.2.4 Řízení interní dokumentace

Společnost vypracovala a používá systém řízení dokumentace v procesu řízení dokumentů:

#### Nové dokumenty

Iniciátor a vlastník vypracuje návrh dokumentů a tento v el. podobě předá k připomínkovému řízení. Okruh připomínkovaných určuje autor dokumentu, PVJ jako připomínkující je povinný u dokumentace QMS.

Autor po uzavření připomínkového řízení předává dokument v el. podobě na útvar informatiky, kde odpovědný pracovník tento ověřuje z hlediska formální úpravy, opatřuje dokumenty číslem a ukládá dokumenty do informačního systému. Po podpisu předá VŘ směrnicí zpět na útvar informatiky, který směrnicí umístí na intranetu a originál předá k archivaci sekretariátu ŘOD.

#### Změna stávajících dokumentů

Na intranetu je vytvořena databáze revizí OS. Všichni autoři OS musí dle směrnice řízení dokumentace zajistit konzistenci příslušného dokumentu, a toto zaznamenat do databáze.

#### *Distribuce:*

Všechny dokumenty jsou rozšířeny v informační síti ČSAD a.s. Tyto dokumenty jsou přístupné pro čtení a tisk. Provádění změn v těchto dokumentech není možné.

Zastaralé dokumenty a dokumenty s prošlou platností jsou ze sítě odstraněny a uschovány v archivu. Doba uchovávání je uvedena v systému správy dokumentů.

Pro účelové informace, přednášky, formální vzory a pod. může být vytištěna organizační norma jen se zřetelným označením NEŘÍZENÁ KOPIE na titulní straně a zápatí dokumentu. Tato kopie nepodléhá aktualizaci, ani protokolárnímu předávání /vracení/, a tedy nesmí být použita pro účel, pro který byla původně vydána.

### 3.2.5 Řízení externí dokumentace

Externí dokumenty jsou používány ve společnosti zejména v případech, kdy je to vyžadováno právními předpisy nebo to vyplývá z požadavků zákazníka.

Externí řízený dokument je ve společnosti v tištěné i elektronické podobě.

Používané externí dokumenty ve společnosti zahrnují seznam vybraných legislativních předpisů:

- Obecně závazné právní předpisy publikované ve Sbírce zákonů – speciální software na síti ( zákony, nařízení vlády, vyhlášky ústředních orgánů státní správy,mezistátní dohody a smlouvy ).
- Obecně závazné vyhlášky a nařízení orgánů místní samosprávy publikované ve formě veřejné vyhlášky nebo sborníku příslušného orgánu ( např. vyhlášky městského úřadu ).
- Věstníky a zpravodaje vydávané příslušnými státními orgány ( např. finanční zpravodaj, cenový věstník, obchodní věstník atd. ).
- Technické normy ( ČSN, DIN, apod. )

Uložení a způsob evidence externí dokumentace je popsán ve směrnici řízení dokumentace.

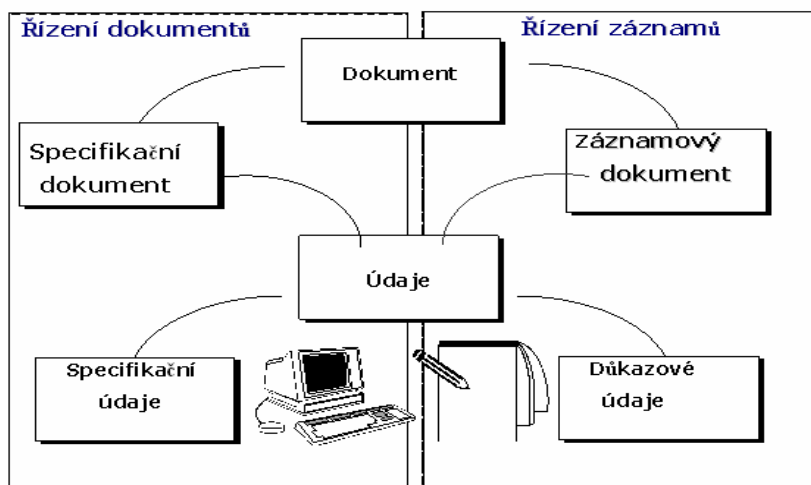
### **3.2.6 Uchování dokumentace a záznamů**

Archivace a skartace dokumentace se řídí podle příslušných ustanovení Spisového řádu a jsou za ni odpovědni vedoucí na příslušných stupních řízení.

#### **Související záznamy, zápisy**

Elektronické zápisy a záznamy související s příslušnými organizačními normami archivuje útvar informatiky.

Písemné zápisy a záznamy související s příslušnými organizačními normami budou uloženy po dobu 2 let v příruční registratuře příslušných útvarů, a poté budou předány k archivaci a skartaci dle spisového a archivačního řádu.



Obr. 7. Uchování dokumentace a záznamů

### 3.2.7 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Společnost si je vědoma důležitosti lidských zdrojů pro realizaci veškerých procesů. Dodržování vypracovaných postupů zajišťujících dodržení jakosti služeb, je ze strany vedení podporováno motivací zaměstnanců tak, aby dosahovali stanovených cílů jakosti, a aby docházelo k neustálému zkvalitňování.

Tento postup také popisuje proces pro zjištění uspokojení zaměstnanců a aby zaměstnanci porozuměli příslušným cílům jakosti.

Uspokojení požadavků zaměstnanců je také posuzováno následujícími indikátory:

- účast na školení
- účast na akcích (např. informace pro zaměstnance/komunikace, atd.)
- fluktuace zaměstnanců
- poměr absence a nemocenská
- hodnocení zaměstnance

Povědomí o jakosti na všech úrovních je zajištěno např. komunikací se zaměstnanci (komunikace ve společnosti ČSAD a.s. na úrovni organizace, oddělení nebo individuální úrovni a

kdykoliv při změně funkčního zařazení/pracoviště, při interních auditech, pravidelných setkáních vedení se zaměstnanci, opakovaných školeních apod.).

Všichni pracovníci zastávající vedoucí funkce na všech stupních řízení, jsou zodpovědní za motivaci svých podřízených a za zjišťování uspokojení jejich požadavků a potřeb.

Proces řízení výkonu je používán pro motivaci zaměstnanců, aby ocenili a odměnili hodnotu individuálního příspěvku k úspěchu ČSAD Vsetín a.s.

V intervalu, který stanoví vrcholové vedení, je celoplošně zajišťován průzkum, jak vnímají zaměstnanci svého zaměstnavatele. Tento průzkum je realizován formou anonymního dotazníku. Výsledek je pak projednán v poradě vedení, kde jsou stanovena opatření k eliminaci nepříznivých zjištění. Výsledky průzkumu a přijatá opatření jsou uveřejněna na informačních tabulích a.s..

Vyhodnocování motivace a spokojenosti zaměstnanců je rovněž hodnoceno v rámci zprávy představitele vedení (přezkoumání vedením).

### 3.2.8 Řízení osobní dopravy

Osobní doprava jako hlavní činnost je řízená představenstvem společnosti. Výkonnému řediteli, který odpovídá za výkon ČSAD Vsetín a.s. je podřízen ředitel osobní dopravy (ŘOD), který zabezpečuje a zodpovídá za řízení osobní dopravy prostřednictvím provozoven OD.

Organizační strukturu osobní dopravy popisuje organizační řád jako vrcholný dokument společnosti.

Je zde popsána činnost jednotlivých provozoven a jejich působnost v jednotlivých, rozdělených regionech.

Organizační struktura osobní dopravy je ve firmě určena převládajícím přepravním systémem. Provozovna osobní dopravy je základní organizační jednotkou ve společnosti. ČSAD Vsetín má šest provozoven osobní dopravy :

- provozovna OD Zlín, stř. 7100
- provozovna OD Luhačovice, stř 7200
- provozovna OD Slavičín, stř. 7300

- provozovna OD Vsetín, stř. 7400
- provozovna OD Valašské Meziříčí, stř. 7500
- provozovna OD Rožnov pod Radhoštěm, stř. 7600



Obr. 8 Rozdělení osobní dopravy

Každá provozovna OD je účetně sledovaná jednotka z hlediska tržbových a nákladových položek, zisku a tvorby zdrojů.

Provozovna OD je natolik vybavena potřebnými prostředky, aby zabezpečila stanovený rozsah služeb v osobní dopravě.

Stanovený rozsah a způsob zabezpečení této činnosti včetně organizování pracovních postupů je popsán v OS Řízení osobní dopravy.

Organizování osobní dopravy přesně rozpracovává zabezpečení celkového rozsahu jednotlivých druhů dopravy. Rozsahem je myšleno množství ujetých kilometrů ve všech přepravních systémech osobní dopravy za určité časové období a z toho vyplývající spotřeba nákladů a získané výnosy.

*Nedílnou součástí organizování osobní dopravy je:*

- tvorba jízdních řádů,
- zpracování turnusových příkazů a plán rozvrhu služeb,
- výdej a evidence přepravních dokladů dopravy,



- výběr tržeb a evidence odvodů tržeb u městské hromadné dopravy pravidelné autobusové linkové dopravy.

U nepravidelné osobní dopravy se zabezpečuje přezkoumání požadavku zákazníka v rámci objednávky, než je služba realizována. Obsah povinného přezkoumání je stanoven směrnicí.

Obchodní činnost v osobní dopravě zajišťuje zabezpečení příslušných licencí. Tyto licence musí mít každá provozovna k jednotlivým dopravám, aby mohla být jednotlivá doprava provozována. Dále musí být zajištěno vypracování jízdních řádů k jednotlivých dopravám.

Nedílnou součástí je možnost poskytnutí podnětů ke změnám v jízdních řádech ze strany veřejnosti, ale i zaměstnanců.

U pravidelné autobusové linkové dopravy jsou ve směrnici ošetřeny smluvní závazky veřejné služby a popsání kvality osobní dopravy příslušnými kritérii, které musí být splněny.

Základní podmínkou pro provozování OD PADL, MHD a ZVLD je přidělení licence na provozování jednotlivých linek. Základní osnovou organizování PADL, MHD a ZVLD, jsou jízdní řády, jejichž soubory dávají celkový rozsah PADL a MHD.

### 3.2.9 Marketing

Marketingové činnosti jsou zajišťovány v útvaru OD. Pracovníci OD na řídicích funkcích zajišťují informace potřebné pro analýzu trhu, získávají informace o odvětví, současné konkurenci trhu, o jejich službách, cenách, podílech na trhu, a reklamě při denním styku se zákazníky.

V rámci činnosti realizace OD získávají informace o tom, jak vnímají zákazníci společnost ČSAD a.s., jejich očekávání, případně stížnostech. Tyto činnosti jsou řízeny dokumentovaným postupem

Součástí marketingových činností je vytváření dokumentů s informacemi o nabízených službách:

- Zastávkové jízdní řády
- Knižní jízdní řády
- Internetové jízdní řády
- Telefonické a ústní informace o JŘ

Vybrané údaje jsou vkládány do registru marketingu.

### 3.2.10 Neustále zlepšování

Proces neustálého zlepšování je součástí všech systémových a realizačních procesů. Vedení společnosti plánuje a řídí činnosti vedoucí k neustálému zlepšování všech procesů systému jakosti. Příležitosti pro neustálé zlepšování jsou zejména v oblastech:

- naplňování Politiky a cílů jakosti
- výsledků interních a externích auditů
- analýzy definovaných procesů
- opatření k nápravě a preventivní opatření
- přezkoumání managementem
- naplňování a sledování registrů OD.

### 3.2.11 Analýza údajů – registry OD

Aktivita neustálého zlepšování jsou nastaveny v IS v Registru Osobní Dopravy. Registr umožňuje vkládání, sledování, analýzu a vyhodnocování dat v oblastech:

- podmětů ke změnám jízdnicích řádů
- registr reklamací
- registr nepravidelností v OD
- registr přepravních opatření
- registr kontrol v OD
- registr interních auditů
- registr nápravných a preventivních opatření
- registr a
- registr marketingu

Registr Osobní dopravy je rozhodujícím procesem ve zlepšování. Výstupy z registru jsou využívány vrcholovým vedením, středním managementem a slouží k zpracování části zprávy PVJ v oblasti zlepšování.



Obr. 9. Náskres registrů OD

### 3.2.12 Analýza systému a spokojenosti zaměstnanců formou dotazníkového šetření

Pro zjištění stávajícího systému managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. jsem použil primární kvalitativní a kvantitativní sběr údajů a to formou dotazníku, jež je součástí přílohy č. II. Jeho výsledky jsou uvedeny v kapitole 3.3.1. Výsledky dotazníkového šetření.

## 3.3 Závěry z kritické analýzy systému managementu jakosti – silné a slabé stránky současného systému managementu jakosti

V této kapitole uvádím výsledky kritické analýzy současného stavu systému managementu jakosti z hlediska výsledků z dotazníkového šetření, zjištění z certifikačního auditu a vlastní kritiky stávajícího systému.

### 3.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti ČSAD Vsetín a.s. za rok 2006 se zúčastnilo celkem 210 zaměstnanců z celkového možného počtu 517 zaměstnanců, tj. 40,8 %. Průzkum proběhl ve dnech 3. – 10. 2. 2007 na všech provozovnách společnosti.

Do vyhodnocení průzkumu spokojenosti zaměstnanců byly zahrnuty všechny odevzdané dotazníky. Odpovědi z dotazníků, kterým chyběly identifikační údaje (muž, žena, věk, ...), byly zařazeny do skupiny nejpočetnější. Z níže uvedené tabulky jsou zřejmé celkové výsledky průzkumu. Poslední sloupec tabulky porovnává procentuelní souhlas zaměstnanců na stejné otázky v dotazníkovém šetření z roku 2005.

Tab. 3. Výsledky dotazníkového šetření

	<b>Celkem od- povědí na otázku</b>	<b>Odpovědi ano</b>	<b>Index 2006 v %</b>	<b>Index z roku 2005 v %</b>
Spokojenost obecně	210	166	79,0	93,0
Odměňování diferencovaně	191	91	47,6	
Využívání zaměstnaneckých výhod	204	164	80,4	80,4
Zlepšení pracovních podmínek	197	65	33,0	35,8
Diskriminace či preferování některých zaměstnanců na pracovišti	206	68	33,0	34,9
Znalost problematiky zdravotní způsobilosti u řidičů	205	149	72,7	
Spokojenost se stejnokroji	142	65	45,8	
Spokojenost s intranetem	34	30	88,2	
Setkání se s ohlasy veřejnosti - negativními	109	50	45,9	
Setkání se s ohlasy veřejnosti – pozitivními	109	17	15,6	
Příznivý dopad zavedení ISO	206	31	15,0	

Účast zaměstnanců na tomto dotazníkovém šetření se v porovnání s minulým rokem snížila. Letos vyplněný dotazník odevzdalo o 131 zaměstnanců méně než v roce předchozím.

Z výše uvedených výsledků je rovněž zřejmé, že obecně spokojených zaměstnanců v naší společnosti ubylo. Na tomto stavu se nejvyšší měrou podílí nespokojenost zaměstnanců se mzdou.

K otázce o diferenciaci odměňování jsou muži z celé poloviny odpovídajících přesvědčeni o jejím využití, zatímco ženy vnímají způsob odměňování ve většině jako rovnostářský.

Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci spokojeni, využívají jich stejnou měrou jako v roce předchozím.

Spokojenost s pracovními podmínkami či jejich zlepšením poklesla. Největší nespokojenost se projevuje u mužů, a to především u věkové kategorie 31 – 50 let.

Výsledky dotazníkového šetření podávají informaci o tom, že zaměstnanci jsou ve většině (72,7 %) informováni o nových podmínkách prokázání zdravotní způsobilosti a rovněž mají povědomost o zavedeném systému jakosti (98,1 %).

S kvalitou stejnokrojů jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Naopak se systémem, vzhledem a funkcí intranetu převažuje spokojenost.

Při průzkumu na setkání s ohlasy veřejnosti jsme zjistili, že polovina odpovídajících zaměstnanců tuto zkušenost má. Většinou se však zaměstnanci setkávají s ohlasy ze strany veřejnosti na služby naší společnosti ve smyslu negativním.

Změny ve svém pracovním životě spojené s vyhlášenou politikou a cíly jakosti zaznamenalo 37,4 % odpovídajících zaměstnanců. Příznivý dopad zavedení systému jakosti ISO do své pracovní spokojenosti pocítilo 15 % zaměstnanců zúčastněných tohoto průzkumu.

Níže uvádím některé připomínky, které zaměstnanci uváděli:

#### **Systém odměňování a mzda:**

- za výkon a vysokou odpovědnost nízká mzda; platové ohodnocení neodpovídá náročnosti práce; výplata malá, ale aspoň včas; zaplatit všechny hod strávené v práci; zvednout mzdu do výše prům. mzdy v ČR; 18 hod v práci, zapláceno jen 11 hod
- nárůst administrativní činnosti; lépe vyhodnotit objem práce u jednotlivých pracovníků a také odpovědnost

**Zaměstnanecké výhody:**

- požadavky na příspěvky na rekreaci obecně ne jen na Miramare; volné poukázky do lékárny (v podobě kuponů)
- zavedení bezúročných půjček od firmy
- příspěvky na dovolenou; na Vánoce, 13. a 14. plat ve výši měsíčního platu; stravenky; půjčky, pojištění odpovědnosti za škody, prášky na praní služebního oblečení; příspěvek na očkování
- pro starší zaměstnance 14 denní lázeňský pobyt

**Pracovní podmínky a technická vybavenost:**

- stížnosti na PC soustavu – malý monitor, málo výkonný počítač, málo místa v kanceláři;
- zlepšení vozového parku a přístupu BONAVIA servis k opravám autobusu
- zastaralý vozový park; častější obnova vozového parku; špatný servis vozů; špatná komunikace s dílnou, opravy se odkládají a dělají se na poslední chvíli; staré strojky, odbavovací systém nedokonalý; klimatizaci v autobuse
- v místnosti pro řidiče důrazný zákaz kouření

**Stejnokroje:**

- uniformy přizpůsobené jak letnímu parnému počasí (kraťasy), tak zimnímu počasí (svetry) a samozřejmě i zimní a letní obuv a to vše na míru; špatná kvalita materiálů

**Ohlasy veřejnosti:**

- pochvaly i stížnosti; kritika za nedodržování jízdních řádů; zpoždění autobusů; špatný stav autobusů, drahé jízdné, klimatizace; nepořádek na AN; nevyhovující složení jízdních řádů – krátká doba na jízdu + odbavení; špatný příjezd k zastávkám

**Obecně:**

- proškolení programů M-line, excel, odstranit zkoušky směrníc

- chování k řidičům jako k lidem a ne k věcem s osobním číslem; zastání se v případných stížnostech
- se zavedením ISO – více úkolů, nárůst práce za stejnou mzdu, více papírování a popisování

### **3.3.2 Zjištění z certifikačního auditu**

Dne 22. 12. 2005 proběhl ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. certifikační audit společnosti RW TÜV, jehož výsledky níže uvádím.

#### **3.3.2.1 Výsledky auditu**

##### **Silné stránky**

Systém jakosti společnosti má tyto silné stránky:

- řízení lidských zdrojů,
- stav a vybavení autobusů,
- aktivní přístup vedení společnosti k zabezpečování systému managementu jakosti,
- odborné znalosti a zkušenosti v oboru podnikání ředitele osobní dopravy,
- spolehlivost poskytovaných služeb,
- sledování procesů formou registrů vedených v intranetu.

##### **Slabé stránky**

Níže uvedené slabé stránky systému jakosti jsou oblasti, kde by mohly v budoucnosti vzniknout kritické odchylky:

- stanovení cílů jakosti a jejich měřitelná kritéria,
- popis rozsahu nakládání majetku zákazníka v dokumentaci systému managementu jakosti,
- využívání opatření k nápravě a preventivní opatření v praxi.

##### **Náměty ke zlepšení**

Z auditu vyplývají následující náměty ke zlepšení systému jakosti, které by mohly v budoucnu vést k jeho zlepšení :

- Upravit názvy vedlejších procesů v mapě procesů.
- V představení procesů v Příručce jakosti lépe prezentovat vedlejší procesy a jasněji stanovit cílové hodnoty s procesů v registru v osobní dopravě.
- V organizačním schématu znázornit organizační útvary vyloučené ze systému managementu jakosti, např. nákladní autodoprava.
- Informační tabule odjezdů, zjednodušené jízdní řády na stanovištích na autobusových nádražích vhodným způsobem označit data platnosti.
- Dodržovat plán údržby týkající se zálohování dat na CD nebo DVD. Zabývat se umístěním zálohovacích média mimo prostory serverů.
- V uzavíraných objednávkách na nepravidelnou osobní dopravu uvádět vždy všechny potřebné údaje.
- Jednoznačněji v objednávkách specifikovat druh PHM.
- Upřesnit pravidla pro odběr kontrolních vzorků nafty v dokumentaci systému managementu jakosti.
- Vyjasnit používání pneuměříčů jako informativního měřidla nebo jiné kontroly stavu nahuštění pneumatik.

### **Požadavky na dokumentaci**

Základní struktura dokumentace systému jakosti je následující:

Vrcholovým dokumentem je vedením písemně stanovená Politika jakosti a Cíle jakosti.

*Předpisová dokumentace pak má tuto strukturu:*

I. vrstva: Příručka jakosti,

II. vrstva: Organizační směrnice, příkazy, řády, pokyny

Externí dokumentace: Zákony, vyhlášky, technické normy.

Do dokumentace jsou zahrnuty i záznamy požadované normou ISO 9001:2000.

Veškerá používaná dokumentace popisuje systém jakosti dostatečně a volí vhodnou míru podrobnosti s ohledem na to, komu je určena. Dokumentace systému jakosti je vedena papírově a elektronicky.



### *Odpovědnost managementu*

Vedení organizace se výrazně osobně angažuje při uplatňování, rozvíjení a zlepšování systému jakosti. Příkladem je osobní angažovanost při formulaci a přezkoumání Politiky jakosti a při formulaci a přezkoumání Cílů jakosti. Politika jakosti a Cíle jakosti jsou vyvěšeny na viditelném místě na pracovišti společnosti. Celé vedení organizace se účastní přezkoumání systému.

### *Zaměření na zákazníka*

Vedení organizace a řidiči jsou strategicky zapojeni do procesu stanovení požadavků zákazníka na poskytované služby a jejich plnění s vazbou na zvyšování spokojenosti zákazníka. Dokladem toho je např. pořádání pravidelných osobních jednání s hlavními zákazníky, telefonický kontakt se zákazníky při nákladní přepravě, osobní jednání řidičů u zákazníků při nakládce a vykládce a sledování spokojenosti zákazníků.

### *Nakupování*

Pro proces nakupování jsou ve společnosti stanoveny postupy i odpovědnosti. Postupy pro nakupování stanovují pravidla pro včasnou identifikaci požadavku na nákup, specifikaci jakosti nakupovaného vstupu, vyhledání dodavatele, vystavení objednávky, převzetí dodávky a hodnocení dodávky (dodavatele).

Základní vstupy ovlivňující jakost procesů a produktů společnosti jsou materiály potřebné pro realizaci zakázek, údržba, opravy a zkoušení vozidel, pneuservis, analýza a kalibrace tachografů, externí zkoušky, školení, pohonné hmoty. Pro každý z těchto vstupů jsou specifikovány znaky jakosti, případně podmínky dodávek, které jsou uvedeny v různých typech dokumentace.

Tato dokumentace spolu s požadavkem příslušného útvaru na nákup vstupu slouží jako podklad pro objednávku, kterou vystavuje ekonom společnosti. Přitom je dbáno, aby všechny nakupované materiály a služby použité v produktu splňovaly i aplikovatelné požadavky právních předpisů.

Zodpovědní technici zajistí výběr standardního hodnoceného dodavatele uvedeného v seznamu „schválených dodavatelů“. Dodavatelé uvedení v těchto seznamech splňují stanovené požadavky na jakost dodávek i na úroveň systému jakosti.

Vyhledávání nového dodavatele probíhá formou:

- poptávky,
- vyhledání na internetu.

Noví i stávající dodavatelé jsou hodnoceni podle schopnosti plnit požadavky společnosti na jakost. Hodnocení probíhá dle kritérií:

- jakost dodaného produktu,
- dodržování časového plánu dodávek,
- ceny.

Objednávající útvary uplatňují objednávky pouze u hodnocených dodavatelů. Každá dodávka je stanoveným způsobem převzata a vyhodnocena. O výsledcích hodnocení dodávek i dodavatelů jsou vedeny záznamy.

### **Interní audity**

Ve společnosti jsou realizovány interní audity systému jakosti a procesů. Dokumentované postupy pro provádění interních auditů odpovídají požadavkům normy a jsou uvedeny v organizační směrnici OS 08/01/05 Interní audit.

Interní audity jsou plánovány v ročním plánu. Plány pokrývají všechny prvky systému jakosti, všechna místa a všechny procesy a činnosti. Je předepsáno, v jakých situacích je nutné nařídit neplánovaný audit.

Interní auditoři jsou speciálně vyškoleni a jejich kvalifikace je pravidelně přezkoumávána. Kvalifikace auditorů zahrnuje:

- školení a osvědčení interního auditora,
- jmenování vedoucím společnosti,
- výměna zkušeností.

Na přezkoumaných příkladech bylo doloženo, že auditoři neprověřují výsledky své vlastní práce, a tím je zaručena jejich nezávislost.

Výsledky interních auditů ve formě neshod i pozitivních zjištění jsou dokumentovány a archivovány u představitele vedení pro jakost a předkládány pracovníkům odpovědným za auditovanou oblast systému jakosti. Tito pracovníci pak přijímají prokazatelná a sledovaná opatření, která jsou evidována u představitele vedení pro jakost. Efektivnost přijatých opatření je ověřována představitelem managementu. Dokumentace z interních auditů specifikuje silná i slabá místa systému jakosti, jeho shodnost s požadavky, funkci i efektivnost.

Výsledky z interních auditů a zjištění provedená během následných opatření předkládá představitel managementu ročně k přezkoumání vedením společnosti. Interní audity jsou dostatečně efektivní.

### **Neustále zlepšování**

Neustálé zlepšování se zaměřuje na procesy systému jakosti. Náměty ke zlepšování vychází z výsledků analýz monitorovaných údajů a znaků, analýz výsledků opatření k nápravě a prevenci, z přezkoumání systému vedením a jsou směřovány nejen na zlepšování monitorovaných údajů a znaků, ale na zlepšování systému jakosti obecně, na zvyšování úrovně dodavatelů, produktivity, snižování nákladů, plýtvání, odpadů a pod.

Důležitým prvkem procesu zlepšování ve společnosti je účinné využívání cílů jakosti, které jsou nastavovány tak, aby se cílové hodnoty systematicky zlepšovaly.

- **Opatření k nápravě**

Dokumentovaný postup pro opatření k nápravě je organizační směrnice OS 08/02/05 Řízení neshod a opatření k nápravě. Základní zdroje pro přijímání nápravných opatření jsou:

- neshody zjištěné interním auditem,
- neshody zapsané do záznamu o provozu vozidla osobní dopravy,
- neplnění cílů jakosti,
- závěry z přezkoumání systému jakosti vedením,
- závažné reklamace a stížnosti zákazníků,
- negativní výsledky analýz znaků jakosti procesů a produktů.

Průběh řešení opatření k nápravě probíhá předepsaným a dokumentovaným postupem s využitím formuláře. Jsou stanoveny termíny i odpovědnosti. Průběh řešení koordinuje představitel vedení pro jakost, evidenci opatření vede představitel vedení pro jakost.

- **Preventivní opatření**

Dokumentovaný postup pro preventivní opatření je organizační směrnice OS 08/02/05 Řízení neshod a opatření k nápravě. Základní zdroje pro přijímání opatření jsou:

- potenciální neshody zjištěné interním auditem,
- neshody zapsané do záznamu o provozu vozidla osobní dopravy,
- neplnění cílů jakosti,
- závěry z přezkoumání systému jakosti vedením,
- závažné reklamace a stížnosti zákazníků,
- negativní výsledky analýz znaků jakosti procesů a produktů.

Průběh řešení preventivního opatření probíhá předepsaným a dokumentovaným postupem s využitím formuláře. Jsou stanoveny termíny i odpovědnosti. Průběh řešení koordinuje představitel vedení pro jakost, evidenci opatření vede představitel vedení pro jakost.

Postup řešení obsahuje vždy analýzu potenciálních příčin, opatření k jejich odstranění, vyhodnocení efektivnosti.

### **3.3.3 Vlastní kritika stávajícího systému**

Na základě všech bodů kritické analýzy a to silné stránky, slabé stránky a auditu procesů stanovuji nejvýznamnější nedostatky systému managementu jakosti, na základě kterých budu stavět moji projektovou část diplomové práce.

- 1. Interní audity**
- 2. Nakupování**
- 3. Likvidace dopravních nehod.**

**Ad 1)** Pracovníci pověřeni těmito audity nejsou doposud schopni včas výsledky auditů vystavovat na Intranet společnosti. Z tohoto důvodu není možné včas přezkoumat prověřovaný proces. Jak již bylo uvedeno v námětech ke zlepšení je zapotřebí sledovat vyjadřování auditorů – zjištění nevysvětlují podstatu problému.

Dalším problémem týkající se interních auditů je omezená možnost nahlížet do registrů představitele vedení pro jakost (PVJ). Přístup je umožněn pouze pro určitý okruh pracovníků.

Auditoři nejsou dostatečně motivováni. Znamená, že provádění interních auditů probíhá prozatím na úrovni pracovních povinností. Je zapotřebí interní auditory motivovat např. finančně za provedení auditu. Tím by se dosáhlo požadované kvality přezkoumání daných procesů a zamezil by se počet chyb při provádění auditů.

Z časového harmonogramu interních auditů vyplývá, že jej auditoři v některých případech nerespektují. Dosud je to považováno za něco „nadbytečného“, něco co je nad rámec pracovních povinností a z tohoto důvodu je přikládána důležitost interních auditů mizivá.

Z výše uvedeného vyplývá taktéž fakt, že příprava interních auditorů na audit je zanedbatelná. Forma katalogu otázek není zcela vhodná. Logo interních auditorů zní : „Ať je tento interní audit za náma“.

**Ad 2)** Dokumentace, která je zařazena v této směrnici neodpovídá dokumentaci používané ve společnosti (rozpor podle normy ISO 9001).

Dalším nedostatkem oblasti nakupování je rozpor se zněním směrnice, která říká, že hlášení o potřebě a stavech PHM na jednotlivých provozovnách je hlášeno písemnou formou. Ve skutečnosti pracovník obsluhující čerpací stanici hlásí potřeby a stav nafty telefonicky. V organizační směrnici není popsán způsob odebírání vzorků PHM při dodávce. Potřeba doplnit.

Nedostatečná kontrola pneumatik mistrů OD. Společnosti ČSAD Vsetín, a. s. dodává a provádí pneu servis firma ČSAD Havířov a. s.. Za veškerou činnost s tím spojenou tedy odpovídá – jedná se o servis, dodávky, evidence a výměna pneumatik. Toto je však také nutné vést u naší společnosti. Prozatím není zajištěno, pouze evidence data kdy došlo k výměně pneumatik.

**Ad 3)** Likvidace dopravních nehod je pro vedení společnosti nedostatek velmi důležitý, neboť likvidace škod je pro společnost ČSAD Vsetín, a. s. „běh na dlouhou trať“, což znamená, že náklady na opravy se neustále zvyšují a návratnost těchto vložených prostředků ze stran pojišťoven je mizivá a nebo dlouhodobou záležitostí. Proto výsledky jednotlivých provozoven se dostávají občas až do mínusových hodnot. Je to způsobeno i špatnou komunikací uvnitř společnosti, kdy vedoucí jednotlivých provozoven dodávají faktury za opravy poškozených autobusů pozdě, někdy i vůbec. Hlášení dopravních nehod ze strany jednotlivých provozoven také vážne. Všechny tyto důvody mají negativní dopad na včasnost likvidace dopravních nehod a jak již jsem řekl především na hospodářské výsledky společnosti ČSAD Vsetín a. s.. Společnost je pojištěna u České pojišťovny a. s. a její motto zní : „Likvidujeme škody do 5-ti dní po nahlášení“. Je zapotřebí aby se společnost ČSAD Vsetín, a. s. výše uvedeného motto držela.

## **4 PROJEKT ZEFEKTIVNĚNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI PODLE NORMY ISO 9001:2000 VE SPOLEČNOSTI ČSAD VSETÍN, A. S.**

V této kapitole, která je v diplomové práci stěžejní, zpracovávám projekt zefektivnění systému managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. na základě následujících fází (kapitol):

- východiska projektu
- cíl projektu
- organizační stránka projektu
- časový plán projektu
- ekonomická stránka projektu
- riziková analýza
- vlastní projekt

### **4.1 Východiska projektu**

Východiskem projektu pro zpracování projektové části jsou především požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2000. Dalšími neméně důležitými dokumenty, na jejichž základě je projekt zpracován, je směrnice interní audity, směrnice nakupování a likvidace dopravních nehod ve společnosti.

### **4.2 Cíl projektu**

Hlavním cílem projektu je zefektivnění systému managementu jakosti. Pro splnění tohoto hlavního cíle níže uvádím dílčí cíle, na jejichž základu budu stavět :

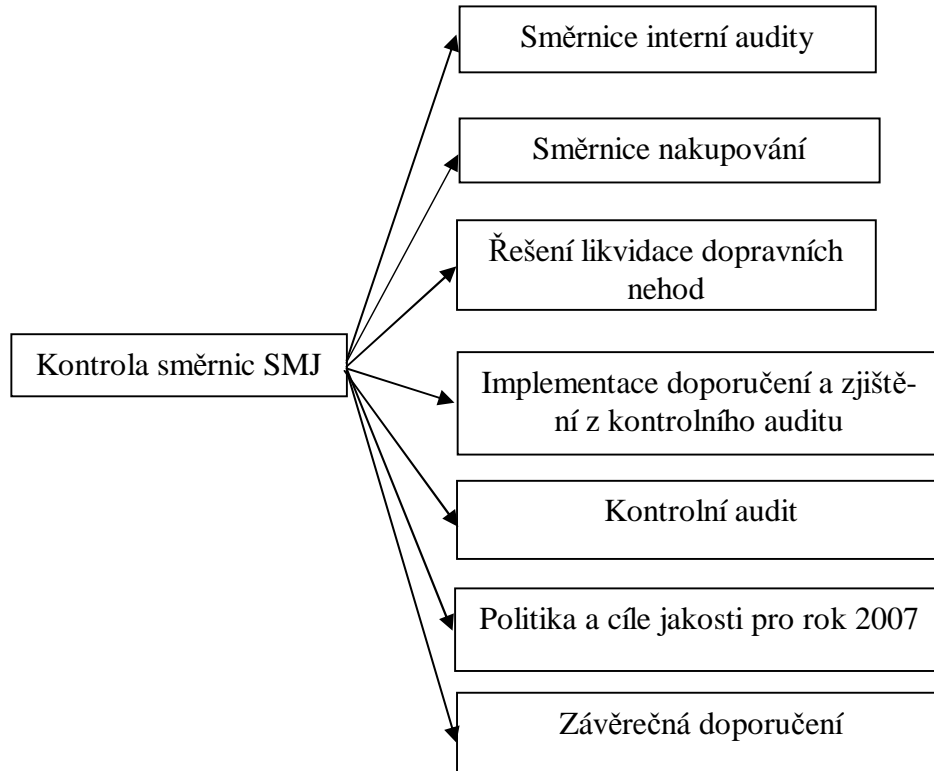
1. kontrola jednotlivých směrnic SMJ
2. návrh na zlepšení ve směrnici interní audity, nakupování
3. řešení likvidace dopravních nehod
4. implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu
5. zajištění úspěšného absolvování kontrolního auditu
6. cíle a politika jakosti pro rok 2007

## 7. závěrečná doporučení

**4.3 Organizační struktura projektu**

K tomu, aby jednotlivé kroky projektu na sebe vzájemně navazovaly a vytvářely tak přehlednou strukturu prací uvádím v obrázku č. 10 organizační strukturu projektu.

1. Studium směrnic SMJ
2. Návrh na zlepšení provádění interních auditů ve společnosti
3. Návrh na zlepšení procesu nakupování ve společnosti
4. Řešení likvidace dopravních nehod
5. Implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu
6. Kontrolní audit
7. Cíle a politika jakosti pro rok 2007
8. Závěrečná doporučení



Obr. 10. Organizační struktura projektu



#### 4.4 Časový plán projektu

Na základě organizační struktury projektu jsem sestavil časový plán pro realizaci projektu zefektivnění systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000 ve společnosti ČSAD Vsetín a. s.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou organizaci, která zahrnuje celou řadu procesů týkající se osobní dopravy, bude část prostudování směrnic SMJ z časového hlediska nejnáročnější.

Další stěžejní činností organizační struktury projektu bude implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu.

V tabulce č. 4 uvádím časový plán jednotlivých činností, který je rozdělen do třech částí : období zpracování, druh činnosti, doba zpracování činností.

Tab. 4. Časový plán projektu

<b>Období zpracování</b>	<b>Druh činnosti</b>	<b>Doba zpracování činností</b>
Únor - březen 2006	Kontrola směrnic SMJ	120 hodin
Duben - květen 2006	Interní audity	25 hodin
Červen - červenec	Nakupování	25 hodin
Srpen - září	Dopravní nehody	20 hodin
Říjen - listopad	Implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu	115 hodin
Prosinec 06 - leden 2007	Kontrolní audit	15 hodin
Únor - březen 2007	Cíle jakosti pro rok 2007	20 hodin
Duben 2007	Závěrečná doporučení	8 hodin
<b>CELKEM</b>		<b>348 hodin</b>

#### 4.5 Ekonomická stránka projektu

Společnost stanovila pravidla pro sledování ekonomických ukazatelů firmy, která se zabývají vyhodnocováním účelnosti nákladů spojených s procesy nákupu materiálů, realizací služeb, říditelných a vyvolaných nákladů na jakost.

Náklady na jakost se z hlediska účetní evidence, která je vstupem pro sběr dat, dělí na:

- říditelné náklady na prevenci a hodnocení
- vyvolané náklady na vnitřní a vnější neshody

Finanční oddělení zpracovává měsíčně „Rozbory“ na základě výkazů vyvolaných a říditelných nákladů na jakost a měsíční výsledovky. Rozbory jsou přehledem nákladů na jakost určeným pro vedení společnosti ke sledování vývoje a slouží jako zdroj pro statistické vyhodnocování a k trvalému zlepšování prostřednictvím opatření k nápravě.

Pokud bychom uvažovali v našem případě že činnosti uvedené v kapitole 4.4 bude vykonávat zaměstnanec firmy, bylo by navýšení říditelných nákladů na prevenci a hodnocení systému jakosti nulové.

V případě, že by se jednalo o externí analýzu projektu (externí poradci i firma) navýšily by se tyto náklady o částku hodinové sazby x počet hodin zpracování činnosti celkem (v mém případě 348 hodin).

Co se týče investic pro zavedení systému managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s., není tato částka zanedbatelná. Společnost prošla koncem roku 2006 úspěšně kontrolním auditem což znamená, že její pozice na místním i mezinárodním trhu díky značce kvality bude stoupat a pokud tento trend kvality udrží, měla by být návratnost vložených prostředků do kvality jakosti zaručena, tzn. tržby společnosti budou mít vzrůstající tendenci.

## **4.6 Riziková analýza**

V této části stanovím nejdůležitější rizika která mohou zabránit dokončení projektu systému managementu jakosti. Každé riziko lze však předcházet preventivním opatřením, které bude součástí této kapitoly.

### **4.6.1 Rizika**

V níže uvedené tabulce uvádím výskyt možných rizik s jejich popisem a opatřením pro jejich zamezení.

Tab. 5. Zobrazení rizik

<b>Riziko</b>	<b>Povaha rizika</b>	<b>Preventivní opatření</b>
Časové zpoždění	Vysoká	Kontrola dodržení časového plánu
Špatná komunikace s vedením společnosti	Vysoká	Pravidelné porady a informování vedoucích zaměstnanců vedením
Špatná komunikace se zaměstnanci	Střední	Pravidelné porady a informování podřízených zaměstnanců vedoucími pracovníky

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že časové zpoždění je velmi nebezpečné. Tzn., že v případě nezpracování zjištění z certifikačního auditu do doby kontrolního auditu, by znamenalo odklad v udělení nového certifikátu platného na dobu 3 let.

Špatná komunikace s vedením společnosti je vysoce riziková. V případě společnosti ČSAD Vsetín, a. s. se uvedené riziko nevyskytuje, neboť komunikace vedení společnosti ve vztahu k ostatním zaměstnancům je velice dobrá. Uvádím příklady komunikace :

- pravidelné porady
- intranet společnosti
- emailové zprávy
- nástěnky společnosti

Řešení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými má stejný sled příkladů komunikace jako ve vztahu k vedení společnosti. Riziko je nulové.

Samozřejmě nemůžu opomenout na skutečnost, že v některých případech dojde k odchylkám v komunikaci, ale taková je bohužel praxe.

#### **4.7 Vlastní projekt**

Projekt zefektivnění systému managementu jakosti je hlavním cílem mé diplomové práce. Na základě hlavního cíle, dílčích cílů a vlastní kritiky stávajícího systému (kapitola 3.3.3), bude postupně zpracován projekt dle časového plánu jednotlivých činností, jež je uveden v tabulce č. 4.

#### 4.7.1 Kontrola směrnic SMJ

Dle stanoveného časového plánu byla provedena kontrola dokumentace (směrnic) zařazené v SMJ. Zkontrolovány byly všechny organizační směrnice. Jejich přehled uvádím v příloze č. III.

##### 4.7.1.1 Zjištění z kontroly směrnic

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými procesy jsou specifikovány v Příručce jakosti v kapitole 4.1, v příloze č. 4 a podrobněji ve Sborníku č.1 Mapa procesů (viz. Příloha č. IV).

Pro zajištění správné funkce a efektivnosti procesů jsou zpracovány organizační směrnice, pracovní postupy a další systémová dokumentace.

##### Základní struktura dokumentace systému jakosti je následující:

Vrcholovým dokumentem je vedením písemně stanovená Politika jakosti a Cíle jakosti.

##### Dokumentace má tuto strukturu:

**I. vrstva:** Příručka jakosti,

**II. vrstva:** Organizační směrnice, příkazy, řády, pokyny

Externí dokumentace: Zákony, vyhlášky, technické normy.

Do dokumentace jsou zahrnuty i záznamy požadované normou ISO 9001:2000.

Veškerá používaná dokumentace popisuje systém jakosti dostatečně a volí vhodnou míru podrobnosti s ohledem na to, komu je určena. Dokumentace systému jakosti je vedena papírově a elektronicky.

##### **ad I. vrstva : Příručka jakosti**

Některé kapitoly v příručce jakosti (například 7.5.4, 7.5.5) nejsou dostatečně představeny a v některých případech nejsou jednoznačně uvedeny odkazy na navazující dokumentaci.

##### **ad II. vrstva : Řízení dokumentů**

Dokumentované postupy pro řízení jednotlivých druhů dokumentace jsou:

- OS 01/01/01 Řízení dokumentace a záznamů
- OS 01/10/05 Spisový, archivní a skartační řád

V organizační směrnici OS 08/02/05 Řízení neshod a opatření k nápravě, formulář pro záznam opatření k nápravě a preventivního opatření není vhodně zpracován. Jeho návrh uvádím v příloze č. V.

U vydání směrnice 07/10/05 Metrologie nebyl dodržen postup pro identifikaci vydaného dokumentu.

Jediným dokumentem této směrnice je dokument „Zápis o zkoušce tachografů“, jednotný pro celou společnost. Ne všechny provozovny společnosti ČSAD Vsetín, a. s. tento dokument používají, tudíž se zde vyskytl rozpor ze směrnicí „Metrologie“. Tento problém byl odstraněn na poradě vedoucích provozoven osobní dopravy, kde bylo nařízeno ředitelem OD striktně používat tento dokument.

Nutno upravit organizační směrnici Nakupování jak již bylo řečeno v kapitole 3.3.3 rozpor se zněním směrnice, která říká, že hlášení o potřebě a stavech PHM na jednotlivých provozovnách je hlášeno písemnou formou. Ve skutečnosti pracovník obsluhující čerpací stanici hlásí potřeby a stav nafty telefonicky. V organizační směrnici není popsán způsob odebírání vzorků PHM při dodávce. Potřeba doplnit.

Ve směrnice nakupování kapitoly 6.1.4 Nákup pohonných hmot jsem upravil následující odstavce jejichž formulaci uvádím :

- Kvalitativní požadavky na nákup pohonných hmot jsou stanoveny výrobcí motorových vozidel a jsou uvedeny v dokumentaci k vozidlu (technický průkaz). Pro všechna motorová vozidla v systému jakosti společnosti (tj. nákladních vozidel a autobusů) je v technickém průkazu předepsána motorová nafta ČSN EN 590, přičemž minimální požadavky závislé na klimatických podmínkách jsou :
  - Od 15.04. do 30.09. třída B – filtrovatelnost max. 0°C
  - Od 01.10. do 15.11. třída D - filtrovatelnost max. -10°C
  - Od 16.11. do 28.02. třída F - filtrovatelnost max. -20°C, VP max.-8°C
  - Od 01.03. do 14.04. třída D - filtrovatelnost max. -10°C
- Před každým stáčením do jímky na čerpací stanici se odebere 2 litry vzorek nafty z cisterny s datem a podpisem řidiče. Tento se archivuje 1 měsíc pro případné re-

klamace. Laboratorní testy PHM provádí Ústav paliv a maziv na základě naší objednávky .

- Specifikace pro nákup stanovuje zaměstnanec pověřený na základě mandátní smlouvy obsluhou čerpací stanice na provozovně a kontrolou stavu PHM na provozovně. Tento zaměstnanec denně v 7.00 hod. monitoruje stav pohonných hmot v nádrži na provozovně a denně zasílá telefonické (elektronické) hlášení technikovi pro pohonné hmoty. Ten na základě podkladů centrálně objednává na základě písemné (elektronické) objednávky PHM pro všechny provozovny.

Dalším podstatným nedostatkem směrnice nakupování je, že neobsahuje postup nakupování SW, HW, opravárenství a základních prostředků (autobusů), PHM. Tomuto problému se budu věnovat v podkapitole nakupování 4.7.4. vlastního projektu.

#### **4.7.2 Implementace doporučení a zjištění z kontrolního auditu**

V této kapitole jsou zpracována doporučení a zjištění z kontrolního auditu společností TÜV NORD CERT.

##### **Údaje k systému jakosti**

###### **a) Zjištění k příručce jakosti a související dokumentaci**

Již před zahájením kontrolního auditu byla předložena příručka jakosti, č. 2, datum vydání 19.09.2005. Systém jakosti je popsán tak, že ve všech aktivitách realizovaných v organizaci vyhovuje požadavkům normy EN ISO 9001:2000.

###### **b) Používání značky TÜV CERT a certifikátu**

Z prověrky oprávněnosti užívání značky TÜV CERT a certifikátu a způsobu jejich užívání nevyplývaly skutečnosti o porušení smluvních vztahů.

###### **c) Reklamace / stížnosti zákazníků k systému managementu jakosti**

Po nahlédnutí do statistiky reklamací a stížností, vedené vedoucími jednotlivých provozoven osobní dopravy, bylo zjištěno, že neexistují reklamace ani stížnosti zákazníků, které by zpochybňovaly zavedený systém managementu jakosti. Statistiku reklamací a stížností vede ředitel osobní dopravy.

### **Silné stránky**

Systém jakosti společnosti má tyto silné stránky:

- Registry osobní dopravy
- Přístup vedení a oblasti neustálého zlepšování

### **Potenciál ke zlepšení**

- Technické normy nejsou aktualizovány a potřebné normy nejsou přístupné na pracovištích.
- V přezkoumání systému managementu jakosti vedením vedení se nevyjadřuje ke všem námětům a opatřením.
- Nejsou uzavřeny dodatky ke smlouvě poskytování servisních služeb u pneumatik s ČSAD Havířov.

### **Náměty ke zlepšení**

- Posoudit uspořádání plánu interních prověrek vzhledem k identifikovaným řídicím a podpůrných procesů, relace prvek normy a proces).
- Sledovat vyjadřování auditorů – zjištění nevysvětlují podstatu problému.
- Vyjasnit role vydavatele a zodpovědného za směrnici, případně změnit tyto role.
- Zaznamenávat podmínky dopravy u obdržené objednávky (cena, další podmínky dopravy).
- Zvážit přínos do systému managementu jakosti z poskytovaných nákladů v meziročním trendu (proces Náklady na jakost).
- Politiku jakosti více orientovat na zákazníky (města, kraje – cestující).
- Orientovat cíle jakosti na zlepšení.
- Pololetní zprávu zpracovávat ve zmenšeném rozsahu oproti roční zprávě.
- Opravit používané pojmy externí za interní audit ve zprávě pro přezkoumání.

- Zaměřit se na jiné formy monitoringu (webové stránky), informovat cestující v autobusech, řešit monitoring jako projekt zaměřený na všechny zainteresované strany (město, kraj – cestující).
- Zaznamenávat a plánovat údržbu v elektronické podobě (SQL databáze). Do databáze zavést systém požadavků (nákup techniky, nefunkčnosti informačního systému, údržby).
- Sjednotit požadavky na nakupované PHM vzhledem k dodávaným specifikacím PHM v dokladech.
- V rozsahu smlouvy pro servisní služby u pneumatik není zřejmé, že se má provádět kontrola rezerv. Pracovat se závěry auditu pneu s cílem zlepšení poskytované služby.

#### 4.7.3 Interní audity

Interní audity ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. jsou prováděny z následujících důvodů:

- stanovit shodu nebo neshodu prvků SMJ se specifikovanými požadavky
- stanovit efektivnost uplatňovaného SMJ z hlediska splnění specifikovaných cílů jakosti
- splnit požadavky předpisů
- poskytnout prověřovanému příležitost zlepšit systém jakosti

Audit je prováděn na základě připraveného dotazníku checklist přímo na konkrétním pracovišti(ích) podle cíle a zaměření auditu (viz. příloha č.VI-příklad Interní audity). Během auditů je povinností vedoucích auditorů dotazník dále vylepšovat. Je možno klást i otázky v dotazníku neuvedené.

Auditor posuzuje skladbu a účinnost opatření podle plnění příslušných požadavků, přičemž nejdříve zjistí:

- zda je předmět otázky písemně ve všech souvislostech a náležitostech zachycen v SZJ, ve směrnících, postupech apod.
- zhodnotí zda je účinnost předmětu otázky v praxi prokázána



Odpovědi na každou příslušnou otázku se hodnotí podle následujícího schématu. Hodnocení každé otázky může být 0,4,6,8, nebo 10 bodů. U každé otázky přitom platí toto bodové hodnocení:

- 10 bodů** - předmět otázky je v SZJ plně stanoven a účinně prokázán
- 8 bodů** - předmět otázky je v SZJ plně stanoven, ale je převážně účinně prokázán
- 6 bodů** - předmět otázky je v SZJ plně stanoven, ale není účinně prokázán
- 4 body** - předmět otázky není v SZJ plně stanoven a je převážně účinně prokázán
- 0 bodů** - předmět otázky není účinně prokázán, nezávisle na úplnosti stanoveného předmětu v SZJ

Pod pojmem „převážně“ se rozumí, že více než  $\frac{3}{4}$  všech relevantních požadavků je účinně prokázána a neexistuje žádné zvláštní riziko.

V případě, že předmět otázky bude hodnocen méně jak 8 bodů, rozhodne vedoucí auditor, zda je nutno vypracovat opatření k nápravě nebo doporučí jiné vhodnější (rychlejší) řešení. Toto rozhodnutí je stanoveno ve zprávě z auditu. Za zpracování opatření k nápravě odpovídá vždy vedoucí auditovaného pracoviště.

Všechny záznamy z auditu se uchovávají u PVJ (katalog otázek, protokoly z auditů a nápravná opatření).

Všechny pracovní dokumenty musí mít očíslované stránky, označené číslo auditu a jméno auditora. Auditóři shromažďují zjištění pomocí pohovorů, zkoumáním dokumentů a zjišťováním činností a podmínek v auditované oblasti, které vyhodnocují dle klíče, viz. výše uvedené hodnocení.

Výše uvedený postup interních auditů je prováděn v korespondenci normy ISO 9001:2000. Problém však nastává, jak již jsme uváděl v kapitole 3.3.3 (Vlastní kritika stávajícího systému) v tom, že interní auditoři společnosti ČSAD Vsetín, a. s. chápou proces provádění interních auditů jako součást jejich pracovních povinností. Z tohoto důvodu dochází k nedostatkům v provádění interních auditů. Jedná se o :

- časový nedostatek – jednotlivé audity nenavazují na časový plán auditů, stanovený PVJ

- reakce na preventivní a nápravná opatření vyplývající ze zprávy auditu – osoby odpovědné za zpracování těchto opatření zapomínají nebo nemají zájem na jejich řešení

Z výše uvedených nedostatků vyplývá, že vedení společnosti není včas seznámeno s nedostatkem prověřovaného procesu. Pojem „neustále zlepšování“ zde ztrácí svůj význam.

Na základě konzultací s jednotlivými interními auditory, jsem dospěl k jednoznačnému závěru. Není zde vytvořen žádný systém odměňování za provedení interního auditu.

V následující části se budu snažit tento systém odměňování navrhnout a poté implementovat u vedení společnosti.

#### 4.7.3.1 Návrh odměn interních auditorů

Níže uvádím formulář odměn pro interní auditory.

### NÁVRH NA PŘIZNÁNÍ MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

V souladu se směrnicí Interní audit navrhuji vyplatit mimořádnou odměnu zaměstnanci:

Příjmení a jméno: .....

Osobní číslo: .....

Návrh na odměnu:.....Kč **Souhlas VŘ - odměna: .....Kč, podpis: .....**

Za splnění následujícího úkolu :

.....

Navrhující: jméno:.....

podpis:.....

Datum: .....

#### 4.7.3.2 Způsob vyplácení odměn

Pracovníci pověřeni interním auditem, tj. vedoucí auditor a auditor budou odměněni na základě těchto kritérií :

1. Provedení interního auditu na základě časového plánu auditů, včetně zpracování zprávy z auditu a jejího zveřejnění v registru auditů (zpráva zpracována a zveřejněna nejpozději do 1 týdne od provedení auditu) a včetně zadání zjištěných neshod z auditu do registru nápravných/preventivních opatření na intranetu a kontroly účinnosti přijatých opatření k těmto neshodám.

V praxi to bude vypadat tak, že auditorům vznikne nárok pokud udělají audit dle plánu auditu, do týdne zpracují a zaevidují zprávu z auditu na intranetu, při přijetí nápravných(preventivních) opatření pohlídají termíny splnění těchto nápravných (preventivních) opatření z auditu a zaznamenají do registru nápravných (preventivních) opatření ověření účinnosti těchto opatření – teprve potom může dojít po schválení PVJ k vyplacení odměn.

Vedoucí auditor..... 300,- Kč do prémie

Auditor..... 200,- Kč do prémie

2. Provedení interního auditu v pozdějším termínu než je měsíc, kdy je audit plánován

Vedoucí auditor..... – 300,- Kč z prémie

Auditor..... – 200,- Kč z prémie

Ke krácení prémie nedojde, pokud si vedoucí auditor zajistí po domluvě s PVJ za sebe náhradního auditora, který audit provede v termínu. V tomto případě patří odměna při splnění podmínek v bodu 1 náhradnímu auditorovi.

Nápravná (preventivní opatření) přijímají vedoucí auditovaných oblastí, aby odstranili nedostatky, které u nich byly zjištěny. Pokud včas neodstraní zjištěné nedostatky auditorem (a auditorovi tím brání ve vyplacení jeho odměny, protože až auditor ověří účinnost opatření), měli by být kráceni na prémiech.

Po domluvě s pracovníkem informatiky jsem dále navrhl přínos pro odpovědné osoby za preventivní a nápravná opatření. Při zadání těchto opatření do registrů interních auditů, bude automaticky zaslán mail osobě odpovědné za zpracování preventivních a nápravných opatření. Zamezí to případným výmluvám ze stran odpovědných osob.

Veškeré tyto návrhy byly vepsány do směrnice „Interní audit“ a následně provedeno vystavení revize této směrnice na intranetu společnosti ČSAD Vsetín, a. s. k připomínkování a implementaci do systému managementu jakosti.

#### **4.7.4 Nakupování**

Tento proces vychází z organizační směrnice OS Nakupování 4/02/05. V této směrnice i přes kontrolu externích auditorů není popsán proces nakupování hardware, software, základních prostředků (autobusů), opravárenství a PHM. Abych zabránil případnému zjištění tohoto nedostatku ze strany externích auditorů při příštím kontrolním auditu, budu se snažit tento postup stanovit a následně implementovat do organizační směrnice nakupování.

##### ***4.7.4.1 Nákup hardware, software***

Navrhuji tento popis nakupování hardware, software ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. :

Požadavky uživatelů jsou prostřednictvím vedoucích pracovníků průběžně shromažďovány u vedoucího oddělení informatiky (VOI), který provádí případné korekce zohledňující plán a potřeby společnosti. Poté VOI písemně vypracuje v měsíčním intervalu celkový přehled doplněný o návrhy OI, který EŘ dále předkládá vedení společnosti na operativní poradě. O prioritách a konečném schválení nákupu rozhoduje VŘ, investiční akce jsou projednávány v představenstvu. V případě mimořádných událostí mohou být požadavky k nákupu schvalovány VŘ i mimo stanovené termíny. V případě zásadních investic budou požadavky předloženy k rozhodnutí představenstvu společnosti a bude-li výše investic spadat do dílky zákona o zadávání veřejných zakázek č. 137/2006 Sb., bude postupováno v souladu s tímto zákonem.

##### **Pořízení programového vybavení**

Pravidla pro pořízení programového vybavení jsou stanoveny v závislosti na jeho druhu, který je níže specifikován.

##### **Pořízení krabicového softwarového produktu**

Jedná se o SW, který je užíván celosvětově, v ojedinělých případech republikově. Jeho funkce jsou pevně dány, úpravy na zakázku jsou prakticky vyloučeny a případná aktualizace je určena plošně všem vlastníkům. Licence je dána mezinárodními smlouvami a vzájemná dohoda se uzavírá odsouhlasením podmínek při začátku instalace. Do této kategorie řadíme

operační a serverové systémy, databázové engines, publikační a komunikační SW. Důvody, které vyžadují jeho pravidelnou obnovu, jsou postupně rostoucí požadavky při komunikaci s okolím a udržení vysoké úrovně zabezpečení všech IS. Veškeré požadavky jsou konzultovány výhradně v závislosti na platné legislativě. Písemný návrh na pořízení, který objasňuje zvolenou strategii a předpokládaný plán, předkládá VOI prostřednictvím EŘ na operativní poradu vedení společnosti ke schválení.

#### Pořízení SW na objednávku

Do této kategorie spadají informační systémy, u kterých jsou podmínky pro jejich užívání definovány v písemné smlouvě. Upgrade jednotlivých programových modulů je v rozsahu zákonně požadovaných změn smluvně zajištěn. Nové požadavky od uživatelů jsou zadávány správcem IS přímo dodavatelské firmě k analýze a k vyhotovení cenové kalkulace. Ta je poté předmětem schvalování v pořadí VOI, odborný ředitel, EŘ, VŘ. Pokud je osloven nový dodavatel, provede se ověření finanční náročnosti s nabídkou konkurence. Před převzetím SW správce IS přezkoumá, zda dodané programové vybavení odpovídá specifikovaným požadavkům a provede věcné ověření funkčnosti.

#### SW vytvořený vlastními pracovníky

Pokud to lze technicky a organizačně zajistit, je tato varianta oproti dvěma předchozím upřednostněna. O zadání rozhoduje VOI, který poté určí pracovníka na OI a termín dokončení programu podle časové náročnosti. Po vyhotovení předá správce IS produkt k prověření a otestování uživatelům. Po ukončení zkušebního provozu určený pracovník odevzdá program k užívání.

#### **4.7.4.2 Nákup základních prostředků (autobusů), opravárenství, PHM**

Nákup služeb v opravárenství a nákup PHM je nutnou součástí provozu autobusové dopravy. Nákup základních prostředků – autobusů (investice) je dán jednak provozními potřebami, stárnutím vozového parku a skutečností, že část provozu autobusové dopravy je hrazena z veřejných prostředků jako „závazek veřejné služby“. Tento závazek upravuje zákon o silniční dopravě č. 111/1994 Sb. a související předpisy a vyplývá z něj, že zisk vytvořený z činnosti závazku musí být spolu s vytvořenými odpisy základních prostředků reinvestován zpět do autobusové dopravy v závazku.

Tímto způsobem vznikne ve společnosti potřeba investic. Tato potřeba je projednána ve vedení společnosti a předložena k odsouhlasení představenstvu společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost ČSAD Vsetín, a. s. je organizace, která čerpá státní peníze (dotace), musí na nákup základních prostředků (autobusů), opravárenství a PHM vyhlásit veřejnou zakázku v souladu se zákonem 137/2006 Sb.

V úvodu zmíním pro lepší orientaci v této problematice co pojem „veřejná zakázka“, znamená: Veřejnou zakázkou je podle ZVZ zakázka realizovaná na základě písemné smlouvy mezi zadavatelem ve smyslu ZVZ a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Musí jít o „úplatné plnění“, jinak se nejedná o veřejnou zakázku. Zakázkou tedy nejsou dotace a dary poskytnuté veřejným zadavatelem bez nároku na proti plnění v jeho prospěch, o veřejnou zakázku rovněž nejde, nabyli-li zadavatel určitou hodnotu jinak než na základě úplatné smlouvy (tj. např. dražbou nebo děděním).

Pro nakupování základních prostředků (autobusů), opravárenství a PHM ve společnosti ČSAD Vsetín navrhuji dle zákona 137/2006 tento postup zadávání veřejných zakázek:

1. Ujasnění investičního plánu. Zákon stanovuje dle pravidel EU nadlimitní a podlimitní zakázky. Limit veřejných zakázek je stanoven na 1 000 000 Euro. V případě zakázky pod tento limit není potřeba vyhlášovat veřejnou zakázku. Nad tento limit je nutno vyhlásit zakázku. V případě společnosti ČSAD Vsetín, a. s. se jedná o nadlimitní zakázky, neboť společnost obnovuje vozový park kolem 20 autobusů ročně.
2. Oznámení veřejné zakázky na nákup autobusů, opravárenství, PHM do centrální adresy internetu [www.centralniadresa.cz](http://www.centralniadresa.cz). (viz. příloha č. VII)
3. Zpracování zadávací dokumentace zadavatele na základě, kterého se budou posuzovat zakázky např. na základě nejnižší ceny, ekonomické výhodnosti včetně termínu zaslání přihlášky do veřejné soutěže. (viz. příloha č. VIII)
4. Obdržení nabídkových obálek uchazečů a stanovení jejich pořadových čísel pomocí metody FIFO.
5. Stanovení termínu otevírání obálek.
6. Stanovení komise pro otevírání obálek. (viz. příloha č. IX)

7. Stanovení hodnotící komise. (viz. příloha č. IX)
8. Zasedání komise pro otevírání obálek : kontrola zda nabídka má veškeré náležitosti dle zákona 137/2006 o veřejných zakázkách.
9. Zpracování protokolu o otevírání obálek (viz. příloha č. X).
10. Stanovení termínu pro hodnocení nabídek uchazečů.
11. Zasedání hodnotící komise.
12. Předložení výsledků představenstvu společnosti.
13. Vyhlášení vítěze veřejné zakázky.
14. Zaslání oznámení jednotlivým uchazečům o výběru nejvhodnější nabídky. (viz. příloha č. XI)
15. Stanovení čekací doby pro odvolání.
16. Písemná zpráva zadavatele (viz. příloha č. XII).
17. Vyplnění formuláře prostřednictvím centrální adresy o ukončení veřejné zakázky.

#### **4.7.4.3 *Kontrola stavu pneumatik***

Na základě vlastní kritiky společnosti kapitola 3.3.3., kde kritizují, že mistři OD neprovádějí kontrolu pneumatik autobusů, uvádím v příloze č.XIII návrh tabulky evidence pneumatik, která by měla dostatečně tento problém vyřešit.

#### **4.7.5 *Likvidace dopravních nehod***

Vzhledem k tomu, že touto problematikou se ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. zabývám, je pro mě velmi důležité najít vhodný způsob, kterým odstraním nedostatky pro včasné, přehledné a rychlé vyřízení dopravních nehod, neboť tato oblast je spojena s vázáním velkého množství finančních prostředků v opravách společnosti.

Úvodem bych chtěl zdůraznit, že mezi hlavní komunikační nástroj v této společnosti je dorozumívání jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím e-mailu. Proto se budu snažit navrhnout takové řešení, které bude vycházet z intranetu organizace. Po spolupráci s pracovníkem informatiky jsem navrhl, že likvidace dopravních nehod je nutno řešit na základě registru dopravních nehod, který jsem doplnil do ostatních registrů na intranet společnosti.

**Přepni formulář**

**Dopravní nehoda**

Datum nehody:

Pojistná událost č.:

Pojistovna: Česká pojišťovna

Zavinění:  Vlastní  Cizí

**Účastník vlastní**

Jméno řidiče:

r.č.:

č. ŘP:

RZ vozidla:

tel.:

Provoz: 7000 - Správa OD

Typ vozidla: Karosa

Čelní sklo  Jiná škoda

Způsobená škoda:

**Likvidace škody**

Cena opravy: 0,00

Datum:

Plnění pojistovny: 0,00

Datum plnění:

Šetření nehody:  Ano  Ne

Datum:

Číslo protokolu:

Předpis náhrady škody:

Datum:

Částka: 0,00

**Korespondence:**

Datum:

Druh:

Přílohy:

Obr. 11. Formulář registrace dopravních nehod

**Přepni formulář**

datum ve formátu dd.mm.rrrr  Zobrazovat rok: [2006](#) [2007](#) [2008](#)

Od:

Do:

[Kompletní výpis](#) | [Export](#)

Zobrazují záznamy

|< Začátek << Zpět 1 - 3 z celkových 3 Vpřed >> Konec >|

Číslo	Pojistná událost	Zavinění	Datum nehody	Vlastní řidič	Vlastní RZ	Cizí řidič	Cizí RZ	Zadal	Středisko	Editovat	Detaily
5/7500/07/R7/1		Cizí	12.03.2007 08:15:00	Lubomír Hroz	126 12-46	Jan Hrubíš	3H1 76-90	Růžka Ivo	7500	<a href="#">Editovat</a>	<a href="#">Detail</a>
4/7200/07/R7/1	6070005745	Cizí	23.01.2007 15:20:00	Antonín JANČA	126 16-07	Kamil LUKÁŠ	125 45-11	Lutonský Petr	7200	<a href="#">Editovat</a>	<a href="#">Detail</a>
3/7600/07/R7/1		Cizí	23.01.2007 17:50:00	Čuřík Josef	VSA 32-92	Křenek Josef	129 88-96	Kuráš Vlastimil	7600	<a href="#">Editovat</a>	<a href="#">Detail</a>

Obr. 12. Souhrnný formulář dopravních nehod



Po otevření registru dopravních nehod na intranetu společnosti ČSAD Vsetín, a. s. se zobrazí obrázek č. 12. Jedná se o výpis dopravních nehod, který se postupně při vyplnění formuláře dopravních nehod automaticky doplňuje. Slouží pro okamžitý přehled dopravních nehod a jejich popis.

Jak již jsem poznamenal tento výpis vychází z formuláře registrace dopravních nehod obrázek č. 11. Na tento formulář se jednotliví uživatelé mohou dostat prostřednictvím „kliku“ na červený údaj „Přepni formulář“. Uživatelé zde vkládají jednotlivé údaje týkající se dané dopravní nehody od data nehody, přes její účastníky, vyčíslení škod, přílohy až po její konečnou fázi „Likvidace škod“ tzn. zaslání pojistného plnění pojišťovnou na účet společnosti ČSAD Vsetín, a. s. nebo cizímu účastníku jemuž byla škoda způsobena ze strany naší organizace.

Myslím, že tento způsob likvidace dopravních nehod ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. odstraní časový a s tím spojený nákladový problém. Tzn. likvidace bude vyřízena včas, beze zbytků a hospodářské výsledky jednotlivých středisek se nebudou nacházet v minusových položkách. Navíc výše uvedené řešení umožní top managementu organizace přehled o výši škod způsobených z dopravních nehod. Důslednost při zadávání dopravních nehod do registru ze strany uživatelů (vedoucích provozoven, dopravních mistrů), navrhuji podpořit vhodným stimulačním postupem při přiznávání nadstavbové složky mzdy.

#### **4.7.6 Kontrolní audit**

Dne 30. 11. 2006 byl proveden kontrolní audit společností TUV NORD CERT, ve kterém auditoři nahlédli do podkladů v potřebném rozsahu. Dotazováním pracovníků na místě a obchůzkou provozu mohli auditoři namátkově prověřit použití ustanovení managementu jakosti v praxi.

Kontrolní audit proběhl podle odsouhlaseného plánu auditu v plánovaném termínu. Při auditu byly také prověřeny odloučená pracoviště Zlín a Rožnov pod Radhoštěm.

Audit byl zaměřen na realizační proces Osobní doprava.

Audit měl námtkovy charakter. Auditoři provedli reprezentativní námtkovou kontrolu s ohledem na organizační jednotky, které měly být auditovány, a na prvky normy EN ISO 9001:2000. Proto mohou existovat odchylky, které nebyly při tomto auditu zjištěny, které ale mohou být zjištěny později (např. při dalším kontrolním auditu).

Auditoři byli spokojeni se zpracováním všech doporučení a zjištění z kontrolního auditu, zvláště pak u procesů interních auditů, likvidace dopravních nehod.

Auditoři neshledali v průběhu auditu žádné zvláštnosti, nenalezli žádné potenciální odchylky ani situace, které by k nim mohly směřovat. Dospěli jednomyslně k závěru tj. doporučit potvrzení platnosti certifikátu dle ISO 9001:2000 pro společnost ČSAD Vsetín, a. s. Přehledné hodnocení auditu je zřejmé z tabulky souhrnné hodnocení výsledku auditu (příloha č. XIV).

#### **4.7.7 Politika a cíle jakosti pro rok 2007**

Politika jakosti je vyhlášována vrcholovým vedením společnosti s přesvědčením, že bude přijata všemi zaměstnanci společnosti i obchodními partnery.

Vedení společnosti si je plně vědomo, že trvalé uspokojování všech zákazníků službami vysoké jakosti je základním faktorem pro dosažení efektivnosti a prosperity.

##### **4.7.7.1 Politika jakosti**

*Vrcholové vedení ČSAD Vsetín, a.s. vyhláší tuto „Politiku jakosti“:*

Efektivním a účinným plněním potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a vlastníků společnosti dosahovat udržování a zlepšování výkonu a způsobilosti společnosti.

Tato politika jakosti je chápána jako nedílná součást strategie společnosti a pro její uskutečňování stanovuje vedení akciové společnosti následujících 9 zásad:

#### **1) Systém jakosti**

Budeme udržovat a zdokonalovat zavedený systém jakosti dle norem ČSN EN ISO 9001:2000 a toto hodláme potvrdit úspěšným absolvováním kontrolního auditu v prosinci roku 2007. Chceme trvale dosahovat vysoké jakosti dodávaných služeb v osobní dopravě a udržet svoji pozici největšího dopravce v osobní dopravě ve Zlínském kraji.

#### **2) Ve vztahu k zákazníkům**

Prostřednictvím kvalifikovaného personálu a udržované dopravní techniky poskytovat služby, které svou kvalitou, spolehlivostí, vysokým standardem budou plnit očekávání našich zákazníků, jimiž jsou jednotliví cestující, ale také kraje, města, obce.

Z tohoto důvodu monitorovat současné a budoucí potřeby všech našich zákazníků, plnit jejich požadavky, reagovat na jejich podněty a připomínky a snažit se předvídat jejich očekávání. S kraji, městy a obcemi udržovat kvalitní partnerské vztahy, jejichž výsledkem je snaha o jejich maximální spokojenost s poskytovanými službami, které si u nás objednají dle platné legislativy.

### **3) Ve vztahu k akcionářům**

Zajistit dlouhodobou prosperitu společnosti efektivním hospodařením.

### **4) Ve vztahu k zaměstnancům**

Vytvářet příznivé a motivující prostředí, podporovat kreativitu a podnikavost každého zaměstnance v procesu neustálého zlepšování a ve vyhledávání úsporných opatření a zdokonalování procesů.

Z tohoto důvodu společnost bude podporovat vzdělávání a vědomostní rozvoj každého zaměstnance a vytvářet pro něho kvalitní pracovní prostředí.

### **5) Ve vztahu k dodavatelům**

Preferovat konkurenceschopné dodavatele výrobků a služeb, zaručující naše požadavky s ohledem na kvalitní a spolehlivé poskytování služeb v procesu osobní dopravy. Kultivovat partnerské vztahy s dodavateli na základě vzájemné prospěšnosti.

### **6) Procesní přístup**

Trvale rozvíjet a zlepšovat kvalitu všech procesů a postupů v naší společnosti s důrazem na proces osobní dopravy s cílem zajištění podnikatelské úspěšnosti.

### **7) Proces trvalého zlepšování**

Výsledky trvalého monitorování všech procesů společnosti, zejména procesu osobní dopravy, jsou základem pro stanovení cílů neustálého zlepšování systému managementu jakosti, jako nástroje pro řízení celé společnosti.

### **8) Bezpečnost a ochrana zdraví**

Bezpečnost a ochrana zdraví jsou základním kritériem pro akciovou společnost jak ve vztahu k zákazníkům, tak zaměstnancům společnosti.

## 9) Životní prostředí

Organizace a provozování osobní dopravy probíhá v souladu s platnými normami, stanovami pro ochranu prostředí, ve kterém podnikáme.

### **Vedení společnosti se zavazuje:**

- realizovat „Politiku jakosti“ prostřednictvím „Cílů jakosti“
- být příkladem při realizaci těchto principů
- pro efektivní fungování systému jakosti vytvářet a poskytovat přiměřené zdroje
- provádět účinnou kontrolu funkčnosti systému jakosti a jeho trvalého zlepšování

### **Vedení společnosti očekává od zaměstnanců:**

- vysokou kvalitu práce, kterou přímo ovlivní zvyšování úrovně poskytovaných služeb
- důsledné a přesné plnění směrnic jakosti a dodržování jejich ustanovení
- osobní odpovědnost za jakost poskytovaných služeb u všech, kteří je v osobní dopravě realizují

#### ***4.7.7.2 Cíle jakosti***

**Cíle jakosti naplňují svým obsahem jednotlivé body vyhlášené Politiky jakosti.**

#### **K bodu č. 1 Systém jakosti**

- Udržovat a zdokonalovat zavedený systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001/2000 v osobní dopravě.

Cílová hodnota: úspěšné absolvování kontrolního auditu ze strany cert. organizace RW TÜV CERT.

- Zajistit minimálně 1 školení pro interní auditory od externího školitele.

Cílová hodnota: provedení školení

**K bodu č. 2 Vztah k zákazníkům**

- Investicemi do nákupu nových autobusů posílit pozici největšího dopravce v osobní dopravě ve Zlínském kraji a zvýšit tím spokojenost přepravovaných zákazníků.

Cílová hodnota: nákup nejméně 16 autobusů linkového provedení

- Zavést na webových stránkách společnosti formou dotazníkového šetření průzkum spokojenosti zákazníků a umožnit vyjádření jejich námětů pro zlepšení poskytovaných služeb. Nejméně 1x za 3 měsíce provést analýzu těchto údajů a projednat ji na poradě vedení.

Cílová hodnota: - Zjištění spokojenosti a připomínek od cestujících, veřejnosti k poskytovaným službám v osobní dopravě za účelem zdokonalení těchto služeb.

- Provést na provozovně Rožnov p. Radhoštěm a Luhačovice (kde je nejsilnější NOD) šetření spokojenosti a námětů ke zlepšení u 3 nejvýznamnějších zákazníků..

Cílová hodnota: - Zjištění spokojenosti a připomínek od významných zákazníků v NOD k poskytovaným službám v osobní dopravě, za účelem zdokonalení těchto služeb.

- Zorganizovat setkání s představiteli kraje, měst a obcí (zákazníky společnosti) za účelem zjištění jejich spokojenosti a připomínek k poskytovaným službám.

Cílová hodnota: - Zjištění spokojenosti a připomínek od významného zákazníka v pravidelné osobní dopravě, k poskytovaným službám v osobní dopravě, za účelem zdokonalení těchto služeb.

- Snížit počet oprávněných pasivních reklamací a stížností celkem (evidence v registru reklamací) od zákazníků min. o 10 % proti roku 2006.

Cílová hodnota: snížení oprávněných pasivních reklamací celkem

- Snížit počet oprávněných pasivních reklamací a stížností na chování řidičů od zákazníků min. o 20 % proti roku 2006.

Cílová hodnota: snížení oprávněných pasivních reklamací na chování řidičů

**K bodu č.3 Vztah k akcionářům**

- Dosažení zisku v osobní dopravě v roce 2007 nejméně ve výši stanovené hospodářským plánem.

Cílová hodnota: skutečnost nárůstem za rok 2007  $\geq$

#### **K bodu č.4 Vztah k zaměstnancům**

- Nejméně u 20 % řidičů osobní dopravy nechat provést psychologické vyšetření, za účelem prokázání psychické způsobilosti pro řízení autobusu.

Cílová hodnota: počet psychologicky vyšetřených řidičů

- Zajistit pro vybrané řidiče školení a výcvik z oblasti komunikace se zákazníkem, asertivita, spokojenost zákazníků.

Cílová hodnota: absolvování školení

- Provést dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměřením na podání nových návrhů a námětů zaměstnanců k procesu neustálého zlepšování a zdokonalování a vyhledávání úsporných opatření. Výsledné zjištění projednat na poradě vedení.

Cílová hodnota: provedení dotazníkového šetření a přijetí opatření

- Zajistit odborná a profesní školení pro zaměstnance min. v rozsahu roku 2006 (počty proškolených osob).

Cílová hodnota: počet proškolených zaměstnanců

- Zajistit pro vedoucí zaměstnance seminář zaměřený na týmovou spolupráci a komunikaci v týmu.

Cílová hodnota: zorganizování semináře

- Pro zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů zpřístupnit všem vedoucím zaměstnancům databázi „Zaměstnanci“. Prohlížení individuální elektronické karty umožnit všem zaměstnancům evidovaných v databázi

Cílová hodnota: ukázka práce s databází (individuálně, příp. na semináři)

#### **K bodu č. 5 Vztah k dodavatelům**

- V rámci kontrolované spolupráce s vybranými dodavateli provést kontrolní audit u společnosti BONAVIA servis,a.s., jakožto dodavatele, zajišťujícího servis autobusů.

Cílová hodnota: provedení kontrolního auditu

**K bodu č. 6 Procesní přístup.**

- Zavést karty všech procesů (hlavních, řídicích, pomocných) ve společnosti

Cílová hodnota: zavedení karet procesů

- Zdokonalení registrů osobní dopravy jako prostředku sledování a kontroly procesu osobní dopravy

Cílová hodnota: zdokonalení registrů osobní dopravy

**K bodu č 7 Proces trvalého zlepšování.**

- Zvýšení ročního objemu tržeb z přepravy cestujících v PADL min. o 1 % proti skutečnosti roku 2005.

Cílová hodnota: skutečnost roku 2007  $\geq$

- Dosažení tržeb v osobní dopravě nepravidelné nejméně ve výši plánu roku 2007.

Cílová hodnota: skutečnost nárůstem za rok 2006  $\geq$

- Nepřekročení průměrné spotřeby nafty na 100 km ve srovnání se skutečností roku 2005 .

Cílová hodnota: skutečnost nárůstem za rok 2006  $\leq$

- Snížení nákladů na jakost sledovaných v registrech osobní dopravy proti skutečnosti minulého roku.

Cílová hodnota: skutečnost nárůstem za rok 2007  $\leq$

- 5. Zavedení centrálního registru požadavků na oddělení informatiky (na nákup HW, SW, opravy, úpravy HW, SW...) s cílem sledovat termíny a odpovědnosti při plnění těchto požadavků .

Cílová hodnota: zřízení registru

**K bodu č.6 Životní prostředí.**

- Dodržení limitů znečištění vody na provozovnách stanovenými VAK Vsetín a VAK Zlín.

Cílová hodnota: dodržení limitů stanovených pro rok 2007

- Zajištění shromažďovacích nádob na třídění odpadů na AN Vsetín a Val.Meziříčí (zejména PET lahve).

Cílová hodnota: zajištění nádob

#### **K bodu č.7 Bezpečnost a ochrana zdraví.**

- Prováděním pravidelných kontrol na požití alkoholických nápojů před jízdou (nejméně u 20% řidičů autobusů 1x za měsíc) zamezit pozitivním nálezům.

Cílová hodnota: pravidelné měsíční provádění kontrol u 20% ŘA

- Nepřekročení počtu pracovních úrazů u zaměstnanců proti skutečnosti roku 2006.

Cílová hodnota: počet pracovních úrazů v roce 2005  $\leq$  2007

### **4.8 Závěrečná doporučení**

Společnost ČSAD Vsetín, a. s. má certifikovaný systém jakosti již druhým rokem. Certifikační i kontrolní audit absolvovala doposud bez větších problémů. Odvíjí se to od kvalitního a zkušeného top managementu, zaměstnanců a jejich mnoholetých zkušeností v oblasti dopravy.

I přes tyto pozitiva musí firma věnovat do budoucna velkou pozornost následujícím strategiím:

#### ***1. Strategie osobní dopravy***

Hlavním strategickým cílem osobní dopravy ČSAD Vsetín a. s. je udržet svou pozici nejvýznamnějšího dodavatele služeb v oblasti veřejné linkové silniční dopravy příměstské (PADL) ve Zlínském kraji a hlavního dodavatele služeb ve veřejné linkové silniční hromadné dopravě městské (MHD) ve Vsetíně a Valašském Meziříčí.

Z tohoto důvodu je nutné udržet v dlouhodobém časovém výhledu smluvní vztah se strategickými partnery:

- Zlínským krajem
- Městem Vsetín
- Městem Valašské Meziříčí



Toto se bude dařit v případě, že společnost udrží, případně zvýší svůj kredit u dalšího významného strategického partnera – u cestující veřejnosti.

Vzhledem k nutnosti obstát na trhu v oblasti plnění závazku veřejné služby je nutné aby dopravní společnost ČSAD Vsetín zabezpečovala autobusovou dopravu v co nejlepší kvalitě. Toto je nutné definovat v politice a cílech jakosti a následně realizovat neustálým zlepšováním systému QMS. K tomu je nutné dodržovat nejenom veškeré standardní podmínky dané legislativními normami. Největší devizou v servisu poskytovanému cestujícím je rychlá, přesná a bezpečná doprava podle jízdních řádů, zabezpečovaná zkušeným a dobře zacvičeným jízdním personálem se slušným chováním v čistých a technicky dobrých autobusech za přijatelné ceny.

## ***2. Strategie ekonomického úseku***

Základním strategickým cílem je udržení a rozvíjení kvalitního administrativně-ekonomického servisu potřebného pro zdravý růst společnosti, a to jak v oblasti podnikatelsko-obchodní, tak i v zaměstnanecko-sociální.

### **Strategie se odvíjí ve třech základních odděleních :**

#### **1. Oddělení informatiky**

##### *a) oblast datové komunikace*

- pokračování v trendu centrálního zpracování informací
- zvyšování přenosové rychlosti i reakční doby
- ovládání procesů vzdáleným přístupem
- bezpečnost přenosů informací
- dosažení optimálního poměru výkon – spolehlivost – cena

##### *b) evidence docházky*

- zavedení evidence pohybu zaměstnanců a návštěv formou čipových karet
- zavedení kamerových systémů na sledování pohybu osob a vozidel vjíždějících do areálu firmy

*c) osobní doprava*

- zavedení automatických hlášení příjezdu vozidel na zastávky s využitím operativního sledování autobusů
- rozšíření funkce u elektronických pokladen o bezhotovostní platby jízdného z externích zdrojů (plat.karty, el.peněženky, aj.)

*d) prezentace firmy*

- prostřednictvím webových stránek vůči cestujícím veřejnosti a obchodním partnerům
- v rámci intranetu vůči všem zaměstnancům společnosti

**2. Oddělení finanční a všeobecné účtárny**

- kvalitní vedení účetnictví s výstupy do statistiky, daňových přiznání a jiných povinných hlášení v zákonných termínech, resp. v požadovaných termínech
- tvorba průběžných ekonomických reportů pro představenstvo a vedení společnosti
- vyhodnocování plnění hospodářského plánu společnosti jak v oblasti výnosů a nákladů, tak i v oblasti investic
- zajištění výroční zprávy, roční účetní závěrky za hospodářský rok pro nejvyšší orgán společnosti – řádnou valnou hromadu společnosti
- používání internetbankingu pro platební styk společnosti

**3. Oddělení personalistiky a mezd**

- průběžná revize kariérního řádu řidičů autobusů za účelem zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců
- každoročně provádět nejméně u 20 % řidičů osobní dopravy psychologické vyšetření za účelem prokázání psychické způsobilosti pro řízení autobusu
- zavedení nového softwaru pro personalistiku a mzdy, který odpovídá současným legislativním úpravám a podporuje systém jakosti ISO 9001:2000
- uzavření nové Kolektivní smlouvy platné pro 2007 – 2009

- zajištění kvalitního servisu pro zaměstnance společnosti v oblasti zdravotního, sociálního a důchodového pojištění v zákonných termínech, při využití možností elektronického přenosu dat.

## ZÁVĚR

V dnešním konkurenčním boji je pojem jakost velmi důležitým tématem, který by měly všechny firmy pečlivě sledovat a dodržovat. Získáním a jeho opětovným udržením certifikátu dosáhla firma pouze určitého standardu, který však musí dalším neustálým zlepšováním směřovat ke špičkové jakosti. Tím si je firma ČSAD Vsetín, a. s. vědoma a do této oblasti již zaciluje svoji snahu prostřednictvím návrhů na kontinuální zlepšování a jejich plnění. Tyto návrhy se týkají zvyšování efektivnosti systému managementu jakosti, zavedení integrovaných systémů, získávání procesního přístupu při poskytování služeb, zvyšování spokojenosti zákazníka, kvalifikace a rozvoje pracovníků ve firmě.

V první části této práce, což je část teoretická, jsem provedl průzkum literatury a na základě které udělal výtah toho nejdůležitější, pro objasnění systému managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000.

Praktická část je rozdělena na dvě části, a to část analytickou a projektovou.

V analytické části jsem se zaměřil především na analýzu současného stavu systému managementu jakosti ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s., a to i na základě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Další podkapitolou této části byla moje osobní kritika systému managementu jakosti, tak jak jí vidím z mého pohledu. Z této podkapitoly vychází vlastní projekt.

V projektové části jsou vytýčeny cíle mé diplomové práce. Zaměřil jsem se na definování jak hlavního cíle, tak i cílů dílčích. Projekt jsem také definoval na základě organizační struktury prací, časového plánu, ekonomické stránky projektu a možných výskyt rizik projektu. Vlastní projekt se skládá z kontroly směrnic SMJ, implementaci doporučení a zjištění z kontrolního auditu. Nejdůležitější částí vlastního projektu je zpracování zlepšení v oblasti nakupování, interních auditů a likvidace dopravních nehod, které vycházejí z vlastních zkušeností, postřehu z titulu mnohaleté praxe ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s. V závěru projektové části popisují zjištění z kontrolního auditu, politiku a cíle jakosti pro rok 2007 a závěrečná doporučení zaměřená na fungování společnosti do budoucna pro zefektivnění samotného systému managementu jakosti.

Cíl mé diplomové práce byl splněn, neboť veškeré mé návrhy, doporučení a zjištění byla do systému managementu jakosti společnosti ČSAD Vsetín, a. s. implementována a následně realizována.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTES, F. *Řízení jakosti*. Brno: VUT, 2004. ISBN 80-86510-92-1.
- [2] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [3] EVROPSKÁ NADACE PRO MANAGEMENT KVALITY. *Jak určovat excelenci. První kroky – dotazníkový přístup*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 80-02-01663-7.
- [4] FIALA, A. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: Verlag Dashöfer, 2000. ISBN 80-86229-19-X.
- [5] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. ISBN 80-7318-011-1.
- [6] HARTIG, J. *Jak začít s jakostí*. Praha: Česká společnost pro jakost, 1994. ISBN 80-02-01005-1.
- [7] HRUDKA, O., ZAJÍC, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001. Systémy managementu jakosti. ČSN EN ISO 9001:2001 z pohledu mezinárodních a národních zkušeností při jejím používání*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-7283-173-9.
- [8] KOTLER, P. *Marketing, Management, Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [9] MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1998. ISBN 80-85605-38-4.
- [10] MYKISKA, A. *Řízení a zabezpečování jakosti*. Praha: ČVUT, 2000. ISBN 80-01-01720-6
- [11] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
- [12] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

- [13] NENADÁL, J., LÁTALOVÁ, K., HERCÍK, P., VOLKO, V., VÁPENÍČEK, A. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01767-6.
- [14] NENADÁL, J. *Úloha vedení firmy při zabezpečování jakosti*. Ostrava: Dům techniky, 1994. Bez ISBN.
- [15] PISKÁČEK, B. a spol. *Řízení jakosti*. Praha: ČVUT, 2001. ISBN 80-01-02276-5.
- [16] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.
- [17] PŘIBEK, J. *Systém managementu jakosti. Výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Praha: Národní informační středisko podpory jakosti, 2004.
- [18] ROSA, Z. a spol. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001-2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001. ISBN 80-7283-051-1.
- [19] RYŠÁNEK, P. *Kvalita v podmínkách Evropské unie - společné povinnosti - společné výhody*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-7225-010-8.
- [20] VEBER, J. *Management kvality od ISO 9000 k TQM*. Bělá pod Bezdězem: Nakladatelství Máchova kraje, 2000. ISBN 80-401730-5-5.
- [21] VEBER, J. *Management kvality a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0289-5.
- [22] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [23] ZAJÍC, J., VESELÝ, J. *Komentář k vydání ČSN EN ISO 9001:2001. Systémy managementu jakosti. Jak vytvořit systém managementu jakosti. Příručka pro zavádění ČSN EN ISO 9001:2001 v malých a středních organizacích*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-7283-178-X.

## Normy

- [24] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN EN ISO 9000, Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2001.
- [25] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN EN ISO 9001, Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2001.

- [26] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT. *ČSN EN ISO 19011: Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha: Český normalizační institut, 2003.

### Internetové zdroje

- [27] *Asistenční centrum pro hospodářský rozvoj regionů NUTS II Severozápad. Odborný informační materiál pro oblast: Řízení jakosti a životní prostředí*. [online]. 2006 [cit. 2006-02-15]. Dostupný z WWW: <[http://ohk-most.cz/phare/download/rizeni\\_jakosti\\_a\\_zivotni\\_prostredi.doc](http://ohk-most.cz/phare/download/rizeni_jakosti_a_zivotni_prostredi.doc)>
- [28] *Perspektivy jakosti : Čtvrtletník pro získávání poznatků a rozšíření znalostí o managementu jakosti*. [online]. Praha : Česká společnost pro jakost, [vyd.2006.03.17], [cit.2007.04.01] Dostupný z WWW: <<http://www.perspektivyjakosti.cz/jakost/view.php?cisloclanku=2006031702>>.
- [29] Leonardo da Vinci. [online]. [cit.2007-01-21] Dostupný z WWW: <<http://66,249,93,104/search?q=cache:CtFm1x0kv70J:www.fmmi.vsb.cz/639/leo1.htm+Sv%C4%9Bt+jakosti&hl=cs>>.

### Firemní literatura

- [30] RW TUV. Praha. *Integrovaný systém řízení – vstupenka do EU*. Školící materiály. 2004
- [31] ČSAD Vsetín, a. s. Vsetín. *Interní materiály*. 2005. [dostupné na intranetu firmy ČSAD Vsetín, a. s.].



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CE	Značka kvality.
ČSN	Česká technická norma.
EFQM	Evropská nadace pro řízení jakosti.
EN	Evropská norma.
EŘ	Ekonomický ředitel.
ES	Evropské společenství.
HW	Hardware.
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro standardizaci.
MHD	Městská hromadná doprava.
ND	Nákladní doprava.
NOD	Nepravidelná osobní doprava.
OD	Osobní doprava.
PADL	Pravidelná autobusová doprava linková.
PHM	Pohonné hmoty.
PVJ	Představitel vedení pro jakost.
QMS	Quality management systém.
RVT	Výzkum-vývoj-osvojení výroby-výroba-užití-likvidace.
ŘOD	Ředitel osobní dopravy.
SMJ	Systém managementu jakosti.
SW	Software.
THN	Technicko-hospodářská norma.
TÜV	NORD Certifikační společnost
CERT	

VŘ	Výkonný ředitel.
ZVLD	Zájezdová vnitrostátní linková doprava.
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Model procesně orientovaného systému managementu jakosti.....	17
Obr. 2. Systém managementu jakosti a povinnost managementu.....	19
Obr. 3. Mapa rozmístění společnosti v Zlínském regionu.....	51
Obr. 4. Organizační struktura společnosti.....	53
Obr. 5. Plánování procesů ve společnosti ČSAD Vsetín, a. s.....	56
Obr. 6. Schéma dokumentace.....	59
Obr. 7. Uchování dokumentace a záznamů.....	62
Obr. 8. Rozdělení osobní dopravy.....	64
Obr. 9. Nákres registrů OD.....	67
Obr. 10. Organizační struktura projektu.....	80
Obr. 11. Formulář registrace dopravních nehod.....	96
Obr. 12. Souhrnný formulář dopravních nehod.....	96

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Postup pro zavedení systému jakosti.....	28
Tab. 2. Vývoj počtu zaměstnanců.....	53
Tab. 3. Výsledky dotazníkového šetření.....	68
Tab. 4. Časový plán projektu.....	81
Tab. 5. Zobrazení rizik.....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát.
- P II Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve vztahu k ISO.
- P III Přehled směrnic.
- P IV Mapa procesů.
- P V Návrh formuláře opatření k nápravě/prevenci.
- P VI Checklist – Interní audity.
- P VII Oznámení o veřejné zakázce.
- P VIII Zadávací dokumentace veřejné soutěže (příklad VZ autobusů)
- P IX Jmenování člena komise a hodnotící komise.
- P X Protokol o otevírání obálek.
- P XI Oznámení o výběru nejvhodnější nabídky.
- P XII Písemná zpráva zadavatele.
- P XIII Návrh tabulky – evidence pneumatik.
- P XIV Souhrnné hodnocení výsledku auditu.

## PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT.



# CERTIFIKÁT

TÜV CERT-certifikační místo  
RWTÜV Systems GmbH

potvrzuje dle  
postupu TÜV CERT, že



**ČSAD Vsetín a.s.**

CZ - 755 01 Vsetín, Ohrada 791  
IČ: 45192120

zavedl a používá systém managementu jakosti v oboru

**Vnitrostátní a mezinárodní autobusová doprava.**

Auditem, zpráva č. **700003**

bylo prokázáno splnění požadavků normy

**ISO 9001 : 2000 / EN ISO 9001 : 2000**

Tento certifikát je platný do **2009-01-19**

Registrační číslo certifikátu **0410020069003/000-E1**



TGA-ZM-30-96-00

Praha, 2006-01-20



TÜV CERT-certifikační místo  
TÜV NORD CERT GmbH

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE VZTAHU K ISO.

### Průzkum spokojenosti zaměstnanců – rok 2006

Prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku. Získané údaje budou použity ke statistickému vyhodnocení a vypracování závěrečné zprávy, která bude předložena vedení společnosti, odborové organizaci a rovněž bude zveřejněna zaměstnancům společnosti (na nástěnkách).

Pro označení Vaší odpovědi používejte křížek - ☒.

1. Jste spokojen(a) s tím, že jste zaměstnán(a) v naší společnosti?

ANO

NE

Proč ANO – proč NE? \_\_\_\_\_

2. Je na Vašem pracovišti nastaven systém odměňování dostatečně diferencovaně (podle odvedeného výkonu, kvality práce) nebo spíše rovnostářsky (bez ohledu na výkon a kvalitu)?

ANO diferencovaně

NE rovnostářsky

Váš návrh na systém odměňování Vaší práce \_\_\_\_\_

3. Využíváte výhod pro zaměstnance (příspěvky na pojištění, zaměstnanecké jízdné, možnost lázeňských pobytů, příspěvek na očkování – vitamíny, příspěvek na rehabilitaci)?

ANO

NE

4. Jaké další výhody pro zaměstnance by pro Vás byly přínosem? \_\_\_\_\_

5. Zlepšily se pracovní podmínky a technická vybavenost Vašeho pracoviště od minulého průzkumu spokojenosti zaměstnanců?

ANO

NE

Proč ANO – proč NE? \_\_\_\_\_

6. Setkal(a) jste se na svém pracovišti s některým z negativních jevů?

se šikanou

s diskriminací

s preferováním zaměstnanců ze strany ved. pracovníků na základě subjektivních sympatií či antipatií

NE

7. Víte o tom, že vstupní lékařskou prohlídku, psychologické vyšetření, vyšetření EEG a neurologické vyšetření za Vás hradí zaměstnavatel, i když to není jeho zákonnou povinností? Víte o tom, že tato úhrada je podmíněna setrváním v pracovním poměru po dobu 2 let?

ANO

NE

8. Pro řidiče: Jste spokojen(a) s kvalitou stejnokrojů?

Pro ostatní zaměstnance: Jste spokojen(a) se systémem, funkcí, možnostmi a vzhledem vnitropodnikových intranetových stránek?

ANO

NE

Proč ANO – proč NE? \_\_\_\_\_

9. Setkal(a) jste se osobně s pozitivním či negativním ohlasem ze strany veřejnosti na Vaši samotnou práci, na služby ČSAD Vsetín a.s. případně na ČSAD Vsetín a.s.obecně?

ANO

NE V jakém smyslu? \_\_\_\_\_

10. Co byste na svém pracovišti nejraději uvítal(a) nebo naopak odstranil(a) či změnil(a)? \_\_\_\_\_



11. Zaznamenal(a) jste změnu ve svém pracovním životě, kterou můžete spojit s vyhlášenou politikou a cíly jakosti? (investice do nákupu autobusů, informovanost zaměstnanců, kvalita stejnokrojů, zavedení nového informačního systému M-line, zavedení vyčítání tržeb pomocí WiFi přenosu dat ...)

ANO

NE

Proč ANO – proč NE?

---

12. Myslíte si, že zavedení systému jakosti ISO mělo příznivý dopad na Vaši pracovní spokojenost?

ANO

NE

NEVÍM

Proč ANO – proč NE?

---

13. Jste:

muž

žena

14. Váš věk:

do 30 let

31 – 50 let

nad 50 let

15. Ve společnosti pracujete:

0 – 5 let

6 – 10 let

11 – 20 let

víc než 20 let

## PŘÍLOHA P III: PŘEHLED SMĚRNIC

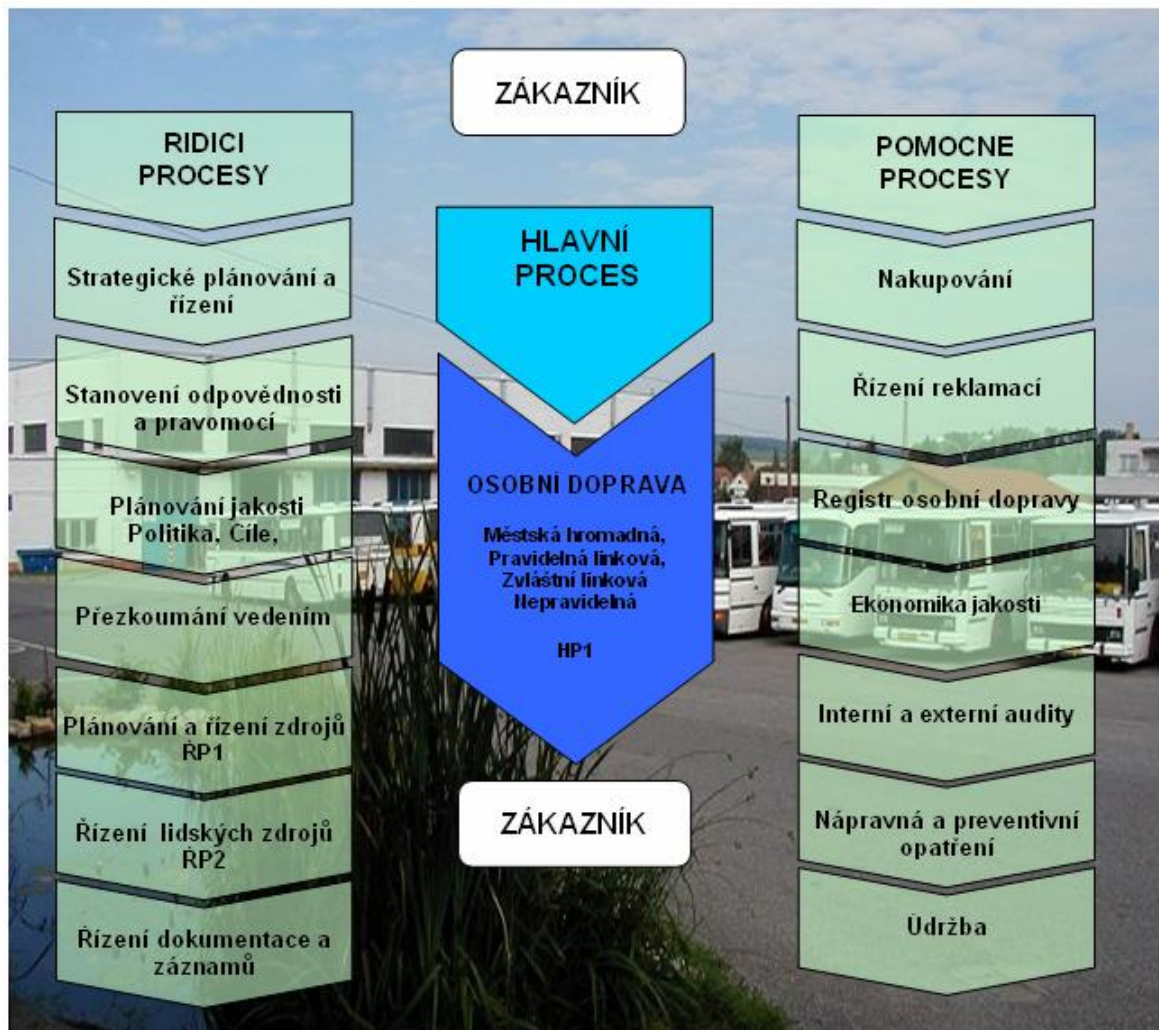
Název	Velikost	Autor	Datum	Verze	Kategorie
<a href="#">Organizační řád</a>	430kB	<a href="#">Hana Procházková</a>	1.11.2005	1	1 - Všeobecné
<a href="#">Kolektivní smlouva 04-07</a>	390kB	<a href="#">Hana Procházková</a>	11.4.2007	0	1 - Všeobecné
01/01/05 <a href="#">Řízení dokumentace</a>	408kB	<a href="#">Milan Uhřík</a>	5.2.2007	4	1 - Všeobecné
01/02/06 <a href="#">Střediskové členění společnosti</a>	389,5kB	<a href="#">Ing. Ivo Žižka</a>	16.11.2006	0	1 - Všeobecné
01/03/01 <a href="#">Podpisové vzory</a>	485kB	<a href="#">Ludmila Orságová</a>	1.4.2005	3	1 - Všeobecné
01/05/06 <a href="#">Pracovní řád</a>	1,61MB	<a href="#">Hana Procházková</a>	1.4.2006	0	1 - Všeobecné
01/06/05 <a href="#">Ochrana osobních údajů</a>	253kB	<a href="#">Hana Procházková</a>	3.1.2006	0	1 - Všeobecné
01/08/01 <a href="#">Podpisový řád</a>	387kB	<a href="#">Ludmila Orságová</a>	31.3.2004	7	1 - Všeobecné
01/09/02 <a href="#">Používání služebních mob. Telefonů</a>	91kB	<a href="#">Jiří Tabáček</a>	1.9.2003	2	1 - Všeobecné
01/10/05 <a href="#">Archivační řád</a>	758kB	<a href="#">Pavla Pittnerová</a>	25.10.2005	0	1 - Všeobecné
02/09/01 <a href="#">Oběh účetních dokladů</a>	131kB	<a href="#">Anna Vičíková</a>	1.12.2003	3	2 - Finančně ekonomické
02/01/05 <a href="#">Zásady účtování</a>	233kB	<a href="#">Anna Vičíková</a>	1.9.2005	0	2 - Finančně ekonomické
02/02/01 <a href="#">Zajištění EI</a>	223kB	<a href="#">Ing. Ivo Žižka</a>	1.10.2001	1	2 - Finančně ekonomické
02/03/01 <a href="#">Harmonogram prací roční úč. uzávěrky</a>	152kB	<a href="#">Ing. Pavel Pleva</a>	1.12.2003	2	2 - Finančně ekonomické
02/04/06 <a href="#">Majetek společnosti</a>	932kB	<a href="#">Jitka Kiliánová</a>	7.2.2006	0	2 - Finančně ekonomické
02/05/01 <a href="#">Používání smének</a>	108kB	<a href="#">Petra Olšáková</a>	1.6.2002	2	2 - Finančně ekonomické
02/06/01	181kB	<a href="#">Ing. Ol-</a>	1.4.2001	1	2 - Finančně

<u>Evidence nákladů a výnosů</u>		<u>dřích Holubář</u>			ekonomické
02/07/01 <u>Zásady účetnictví</u>	131kB	<u>Ing. Pavel Pleva</u>	1.10.2001	1	2 - Finančně ekonomické
02/08/01 <u>Financování</u>	202kB	<u>Petra Olšáková</u>	1.5.2004	8	2 - Finančně ekonomické
02/10/01 <u>Číselník zákazníků</u>	107kB	<u>Ing. Ivo Žižka</u>	1.4.2004	2	2 - Finančně ekonomické
02/11/05 <u>Informatika</u>	545kB	<u>Milan Uhřík</u>	29.11.2006	1	2 - Finančně ekonomické
02/12/06 <u>Metodika vykazování OD</u>	1.99 MB	<u>Petr Orság</u>	1.9.2006	0	2 - Finančně ekonomické
03/03/06 <u>Odměňování</u>	503kB	<u>Hana Procházková</u>	1.4.2007	1	3 - Personální a mzdové
03/05/01 <u>Ověření znalostí směrnic</u>	190kB	<u>Ludmila Orságová</u>	31.3.2004	2	3 - Personální a mzdové
03/06/04 <u>Hmotná zainteresovanost PHM</u>	113kB	<u>Ludmila Orságová</u>	1.3.2004	1	3 - Personální a mzdové
03/07/01 <u>Hodnocení zaměstnanců</u>	168kB	<u>Hana Procházková</u>	1.10.2004	1	3 - Personální a mzdové
03/08/05 <u>Zásady personální práce</u>	502kB	<u>Ludmila Orságová</u>	15.6.2006	2	3 - Personální a mzdové
03/09/05 <u>Odborná způsobilost</u>	431kB	<u>Hana Procházková</u>	18.9.2006	3	3 - Personální a mzdové
03/10/06 <u>Zaměstnanecké jízdné</u>	1,45MB	<u>Ludmila Orságová</u>	25.5.2006	0	3 - Personální a mzdové
03/11/06 <u>Zdravotní způsobilost</u>	380kB	<u>Ludmila Orságová</u>	20.12.2006	0	3 - Personální a mzdové
04/01/06 <u>Odpadové hospodářství</u>	312kB	<u>Ing. Věra Nováková</u>	16.11.2006	0	4 - Technika EK, EN, MTZ
02/02/05 <u>Nakupování</u>	349kB	<u>Bc. Aleš Růčka</u>	14.9.2006	2	4 - Technika EK, EN, MTZ
04/03/05 <u>Plánování a údržba</u>	193kB	<u>Ing. Jaromír Holubec</u>	1.8.2005	0	4 - Technika EK, EN, MTZ

04/04/05 <a href="#">Reklamační řád</a>	260kB	<a href="#">Bc. Aleš Růčka</a>	15.9.2005	0	4 - Technika EK, EN, MTZ
04/05/05 <a href="#">Vlivy autob. dopravy na ŽP</a>	412Kb	<a href="#">Miroslav Kuželka</a>	1.10.2005	0	4 - Technika EK, EN, MTZ
05/01/01 <a href="#">Odpovědnostní řád BOZP</a>	273kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	27.3.2006	0	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/02/06 <a href="#">Školení BOZP</a>	440kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	24.10.2006	0	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/03/02 <a href="#">Poskytování OOPP</a>	187kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	14.10.2004	3	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/04/02 <a href="#">Organizace a řízení BOZP</a>	171kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.10.2003	4	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/06/02 <a href="#">Místní řád skladu</a>	74kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.9.2002	1	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/07/02 <a href="#">Zabezpečení PO</a>	174kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.11.2002	1	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/08/02 <a href="#">Školení PO</a>	69kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.12.2002	2	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/09/03 <a href="#">Místní provozní Bezp. předpis</a>	92kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.5.2003	2	5 - KČ, OM, PO, BOZP
05/10/04 <a href="#">Podmínky práce žena a mladistvých</a>	162kB	<a href="#">Ing. Jaromír Holubec</a>	1.6.2004	1	5 - KČ, OM, PO, BOZP
06/01/01 <a href="#">Pracovní předpisy ND</a>	253kB	<a href="#">Bc. Ivo Růčka</a>	2.1.2003	2	6 - Nákladní doprava
06/02/02 <a href="#">Řízení nákladní dopravy</a>	173kB	<a href="#">Bc. Ivo Růčka</a>	20.5.2002	1	6 - Nákladní doprava
07/03/06 <a href="#">Karierní řád řidičů OD</a>	245kB	<a href="#">Hana Procházková</a>	28.2.2007	3	7 - Osobní doprava
07/04/03 <a href="#">Označování autobusů</a>	294kB	<a href="#">Ing. Oldřich Holubář</a>	1.11.2003	1	7 - Osobní doprava
07/05/04 <a href="#">Stejnokroje</a>	122kB	<a href="#">Stanislav Martínek</a>	1.4.2004	1	7 - Osobní doprava
07/06/05 <a href="#">Řízení osobní dopravy</a>	4,7MB	<a href="#">Ing. Oldřich Holubář</a>	29.11.2006	2	7 - Osobní doprava
07/07/05 <a href="#">Čipové karty</a>	1061kB	<a href="#">Petr Orság</a>	1.10.2005	0	7 - Osobní doprava
07/08/05 <a href="#">Údržba</a>	334kB	<a href="#">Bc. Aleš Růčka</a>	27.7.2005	0	7 - Osobní doprava
07/09/05	1,9MB	<a href="#">Ing. Ol-</a>	29.11.200	1	7 - Osobní do-

<a href="#">Prac. povinnosti ŘOD</a>		<a href="#">dřích Holu- bář</a>	6		prava
07/10/06 <a href="#">Metrologie</a>	482kB	<a href="#">Aleš Růčka</a>	24.1.2006	0	7 - Osobní do- prava
08/01/05 <a href="#">Interní audit</a>	439kB	<a href="#">Ing. Pavel Coufalík</a>	29.11.200 6	4	8 - Systém ja- kosti
08/02/05 <a href="#">Opatření k nápravě</a>	311kB	<a href="#">Ing. Pavel Coufalík</a>	29.11.200 6	2	8 - Systém ja- kosti

## PŘÍLOHA P IV: MAPA PROCESŮ



## PŘÍLOHA P V: NÁVRH FORMULÁŘE OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ/PREVENCI

Náprava : <input type="checkbox"/>  Prevence: <input type="checkbox"/>	<b>OPATŘENÍ K NÁPRAVĚ/ K PREVENCI č.:</b> <input style="width: 50px;" type="text"/> <small>Číslo interního auditu (pokud neshoda plyne z auditu):</small>
Prvek systému jakosti: <input style="width: 50px;" type="text"/>	Dokumentace SMJ: <input style="width: 50px;" type="text"/>
<b>A. Popis neshody / možné neshody</b>	
Zjištění provedl (provede) / termín: <input style="width: 50px;" type="text"/>	Předáno k řešení zpracovateli: <input style="width: 50px;" type="text"/>
<b>B. Výsledky šetření - identifikace problému / příčiny / zhodnocení důležitosti</b>	
Zpracovatel: <input style="width: 50px;" type="text"/>	
<b>C. Ukládané opatření k nápravě - prevenci</b>	
Termín splnění: <input style="width: 50px;" type="text"/>	Zpracovatel: <input style="width: 50px;" type="text"/>
Termín kontroly účinnosti: <input style="width: 50px;" type="text"/>	Odp.zaměstnanec (PVJ, ŘOD...): <input style="width: 50px;" type="text"/>
<b>D. Kontrola splnění a účinnosti opatření k nápravě - prevenci</b>	
<b>Realizace:</b> Splněno <input type="checkbox"/> Nesplněno <input type="checkbox"/> Datum: <input style="width: 50px;" type="text"/> Zpracovatel: <input style="width: 50px;" type="text"/> Komentář: <input style="width: 50px;" type="text"/>	
<b>Účinnost:</b> Vyhovuje <input type="checkbox"/> Nevyhovuje <input type="checkbox"/> Datum: <input style="width: 50px;" type="text"/> Odp.zaměstnanec (PVJ, ŘOD...): <input style="width: 50px;" type="text"/> Komentář: <input style="width: 50px;" type="text"/>	

## PŘÍLOHA P VI: CHECKLIST – INTERNÍ AUDITY

### Seznam otázek pro audit Katalog otázek k ČSN EN ISO 9001:2000

Identifikační číslo auditu:		List č.:	
Prvek zabezpečování jakosti		Počet listů:	
<b>Interní audity systému</b>		Článek:	
Č.	otázka	Poznámky k auditu	Plnění
1.	Obsahuje příslušná dokumentace jakosti metodické instrukce systému jakosti, které řídí plánování a provádění interních auditů jakosti, popřípadě se na ně odkazuje?		
2.	Jsou v nich stanoveny postupy a kompetence pro: - plánování auditů - vedení v patrnosti všech prvků zabezpečení jakosti v pravidelných odstupech - předběžné informování oblastí, které je třeba auditovat?		
3.	Jsou v nich stanoveny postupy a kompetence pro: - dokumentování výsledků auditu - oznámení výsledků auditu příslušným místům a osobám - informování vedení firmy?		
4.	Jsou v nich stanoveny postupy a kompetence pro: - vyvozování nápravných opatření - výběr a školení auditorů 2) - nezávislost auditorů na auditovaných oblastech?		
5.	Jsou v nich stanoveny postupy a kompetence pro kontrolu činnosti výsledků následnými audity?		
6.	Postupuje se odpovídajícím způsobem při neplánovaných auditech?		
7.	Je průběžně dodržován plán interních auditů?		
8.	Je veden seznam a hodnocení auditů?		
9.	Existují katalogy otázek?		
<p>Hodnocení Otázek: 10b – Předmět otázky je v QM systému plně stanoven a účinně prokázán              8b – Předmět otázky je v QM systému plně stanoven a je převážně účinně prokázán              6b – Předmět otázky je v QM systému plně stanoven, ale není účinně prokázán              4b – Předmět otázky není v QM systému plně stanoven, ale je převážně účinně prokázán              0b – Předmět otázky není účinně prokázán, nezávisle na úplnosti stanovení předmětu v činnosti</p>			
Auditor:		Datum vydání:	



# PŘÍLOHA P VII: OZNÁMENÍ O VEŘEJNÉ ZAKÁZCE



EVROPSKÁ UNIE

Vydání dodatku k Úřednímu věstníku Evropské unie

2, rue Mercier, L-2985 Luxembourg

E-mail: mp-ojs@opoce.cec.eu.int

Fax: (352) 29 29 42 670

Informace & on-line formuláře: <http://simap.eu.int>

## OZNÁMENÍ O ZAKÁZCE - VEŘEJNÉ SLUŽBY

### ODDÍL I: ZADAVATEL

#### I.1) NÁZEV, ADRESA A KONTAKTNÍ MÍSTA

Úřední název:	<input type="text"/>				
Poštovní adresa:	<input type="text"/>				
Obec:	<input type="text"/>	PSČ:	<input type="text"/>	Stát:	<input type="text"/>
Kontaktní místa:	<input type="text"/>	Tel.:	<input type="text"/>		
K rukám:	<input type="text"/>				
E-mail:	<input type="text"/>	Fax:	<input type="text"/>		
<b>Internetová adresa (ve vhodných případech)</b> Všeobecná adresa zadavatele (URL): <input type="text"/> Adresa profilu kupujícího (URL): <input type="text"/>					

Další informace k dispozici:

na výše uvedených kontaktních místech  
 jinde: *vyplňte prosím přílohu A.I*

Zadávací dokumentaci a další dokumenty (včetně dokumentů k dynamickému nákupnímu systému) lze získat:

na výše uvedených kontaktních místech  
 jinde: *vyplňte prosím přílohu A.II*

Nabídky či žádosti o účast musí být zaslány:

na výše uvedená kontaktní místa  
 jinde: *vyplňte prosím přílohu A.III*

#### I.2) HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI ZADAVATELE

<input type="checkbox"/> V ýroba, přeprava a distribuce plynu a tepla	<input type="checkbox"/> V odohospodářství
<input type="checkbox"/> Elektřina	<input type="checkbox"/> Poštovní služby
<input type="checkbox"/> V yhledávání a těžba zemního plynu a ropy	<input type="checkbox"/> Železniční služby
<input type="checkbox"/> V yhledávání a těžba uhlí a dalších pevných paliv	<input type="checkbox"/> Příměstská železniční, tramvajová, trolejbusová nebo autobusová doprava
	<input type="checkbox"/> Činnosti související s přístavy
	<input checked="" type="checkbox"/> Činnosti související s letišti

# **PŘÍLOHA P VIII: ZADÁVACÍ DOKUMENTACE VEŘEJNÉ SOUTĚŽE (PŘÍKLAD VZ AUTOBUSŮ)**

**Název zakázky:**

**Evidenční číslo VZ:**

Druh zadávacího řízení:

**Zadavatel:**

**Předmět veřejné zakázky:**

**Klasifikace zboží**

**Technické podmínky:**

## **1. Technická specifikace autobusu příměstské linkové dopravy:**

**Obsaditelnost:**

**Rozměry vozu:**

**Motor:**

**Kola, pneumatiky:**

**Protikorozní úprava:**

**Dveře:**

**Brzdy:**

**Převodovka:**

**Vybavení:**

**Ostatní:**

## **2. Technická specifikace autobusu městské dopravy:**

**Obsaditelnost:**

**Druh (typ):**

**Rozměry vozu:**

**Motor:**

**Kola, pneumatiky:**

**Protikorozní úprava:**

**Dveře:**

**Brzdy:**

**Převodovka:**

**Vybavení:**

**Ostatní:**

### **Obchodní podmínky a požadavky na zpracování nabídky:**

Zadavatel požaduje uzavření kupní smlouvy na dodávku předmětu veřejné zakázky s právem opce specifikovaným níže. Počet kusů předmětu dodávky je stanoven jako maximální.

Předmětem plnění veřejné zakázky je též závazek na straně dodavatele zajistit záruční servis a pozáruční značkový servis vozidel v místě provozoven zadavatele. (V případě dodávky autobusů příměstské linkové dopravy provozovny ve Zlíně, Luhačovicích, Slavičíně, Vsetíně, Valašském Meziříčí a Rožnově pod Radhoštěm. V případě dodávky autobusů městské dopravy provozovny ve Vsetíně, Valašském Meziříčí a Rožnově pod Radhoštěm).

Plnění smlouvy v části dodávek autobusů bude uskutečňováno na základě jednotlivých objednávek zadavatele – kupujícího za podmínek stanovených kupní smlouvou.

Uchazeči necht' ve své nabídce předloží návrh kupní smlouvy, v němž uvedou vedle obecných náležitostí kupní smlouvy zejména:

- Podrobnou technickou dokumentaci a specifikaci předmětu dodávky, včetně požadavků na obsluhu a údržbu předmětu dodávky (eventuelně jako přílohu návrhu smlouvy).
- Rozsah poskytnuté záruky a záruční dobu, která je na předmět dodávky poskytována.
- Způsob a rozsah servisu v případě záručních a pozáručních oprav, kým, kde a v jakých lhůtách od nahlášení závady je servis poskytován, stávající cenu servisních úkonů.
- Způsob a rozsah dodávky náhradních dílů v případě pozáručních oprav, kým, kde a v jakých lhůtách od nahlášení požadavku jsou náhradní díly dodávány.
- Doba dodání zboží – v jaké lhůtě po uzavření smlouvy a uplatnění objednávky je možno zboží dodat a zda je dodávka vázána na nějaké podmínky ze strany uchazeče.
- Uvedení jmen a odborné kvalifikace pracovníků odpovědných za provedení zakázky.

### **Specifikace opčního práva:**

Zadavatel si vyhrazuje opční právo na dodávku dalších ... ks autobusů příměstské linkové dopravy za podmínek stanovených kupní smlouvou do konce roku .....

### **Doba a místo plnění veřejné zakázky:**

Doba plnění je stanovena na dobu určitou počínaje dnem ..... do ....., v případě realizace opčního práva do ..... Plnění bude uskutečňováno postupně dle výzvy k plnění (objednávky) ze strany zadavatele.

Místem dodávky je provozovna v sídle společnosti ve .....

### **Platební podmínky:**

Kupní cena za dodávku předmětu zakázky bude ze strany zadavatele placena ve splátkách do .....let, od data převzetí jednotlivého plnění (předání a převzetí autobusu dle objednávky zaznamenaného v protokolu o předání a převzetí věci) s tím, že první splátka bude placena ve lhůtě do ..... měsíců ode dne převzetí jednotlivého plnění.

Uchazeč má možnost zajistit dodržení shora uvedených platebních podmínek též prostřednictvím třetího subjektu – leasingovou společností, bankou apod.

### **Požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny včetně možnosti jejího překročení:**

Uchazeči necht' zpracují nabídkovou výši kupní ceny za jeden kus předmětu dodávky variantně dle následujících kritérií:

1. Výše kupní ceny v případě, že by tato byla placena při předání a převzetí předmětu dodávky (základní kupní cena).
2. Výše kupní ceny v případě, že by tato byla placena měsíčními alikvotními splátkami kupní ceny do celkové doby splatnosti:
  - a) 36 měsíců
  - b) 48 měsíců
  - c) 60 měsíců
  - d) 72 měsícůod data převzetí plnění předmětu dodávky s tím, že mimořádná splátka ve výši .....Kč by byla zaplacená do ..... dnů, ode dne potvrzení jednotlivé objednávky dodavatelem a první řádná splátka by byla zaplacená poslední den měsíce, ve kterém se uskuteční převzetí jednotlivého plnění.
3. Výše kupní ceny v případě, že by tato byla placena měsíčními alikvotními splátkami kupní ceny do celkové doby splatnosti:
  - a) 42 měsíců
  - b) 54 měsíců
  - c) 66 měsícůod data převzetí plnění předmětu dodávky s tím, že mimořádná splátka ve výši .....-Kč by byla zaplacená do ..... dnů, ode dne potvrzení jednotlivé objednávky dodavatelem a první řádná splátka by byla zaplacená první den sedmého měsíce po uskutečnění převzetí jednotlivého plnění.

Právo určit konečný způsob formy úhrady kupní ceny si vyhrazuje zadavatel podle výhodnosti některé z variant.

Nabídková cena necht' je uvedena dle jednotlivých variant bez DPH.

Nabídkovou cenu je možno překročit toliko na základě požadavku zadavatele, jímž by byla upřesněna technická specifikace jednotlivého předmětu plnění dodávky.

### **Pro úplnost uvádí zadavatel následující další údaje:**

#### **Způsob hodnocení nabídek:**

Díličí kritéria a jejich váhy byly stanoveny takto:

1. Způsob a lhůty platby kupní ceny (platební podmínky)

V rámci tohoto kritéria je posuzováno a hodnoceno, jaké nabídne uchazeč konkrétní možnosti platebních podmínek v rámci zadání zadavatele.

## 2. Podmínky servisu

V rámci tohoto kritéria je posuzován a hodnocen způsob a rozsah servisu v případě záručních a pozáručních oprav, kým, kde a v jakých lhůtách od nahlášení závady je servis poskytován, stávající cena servisních úkonů.

## 3. Záruční doba

V rámci tohoto kritéria je posuzována a hodnocena délka záruční doby poskytovaná uchazečem na předmět dodávky.

## 4. Nabídková cena

Hodnocena je výše nabídkové ceny dle variantního zpracování uchazeči ve vazbě na platební podmínky dle kritérií uvedených v zadávací dokumentaci.

## 5. Vlastnosti předmětu dodávky

Kritérium je hodnoceno v návaznosti konkrétního předmětu dodávky dle nabídky v návaznosti na kompatibilitu se stávajícím vozovým parkem zadavatele.

Zadavatel si vyhradil právo zrušit zadávací řízení.

Ve ..... dne .....

Za zadavatele :

# PŘÍLOHA P IX: JMENOVÁNÍ ČLENA KOMISE A HODNOTÍCÍ KOMISE

## Jmenování

### člena komise pro posouzení a hodnocení nabídek

.....  
.....

Na základě ustanovení § 74 odst. 1 zákona č. 137/2006 Sb., Vás jmenuje zadavatel členem komise pro hodnocení nabídek ve veřejných soutěžích vyhlášených zadavatelem ....., a to :

- Veřejná soutěž .....

Ve .....dne .....

---

### Prohlášení člena komise o nepodjatosti

Jmenování přijímám a na základě ustanovení § 74 odst. 7 zákona č. 137/2006 Sb. prohlašuji tímto na prvním jednání hodnotící komise, že nejsem ve vztahu k veřejným zakázkám vyhlášených zadavatelem ....., a to :

- Veřejná soutěž .....

a ani k uchazečům podjatý, podílel jsem se na zpracování nabídky, nemám osobní zájem na zadání shora uvedených veřejných zakázek a s uchazeči mě nespojuje osobní ani pracovní či jiný obdobný poměr.

Ve ..... dne .....

---

# PŘÍLOHA P X: PROTOKOL O OTEVÍRÁNÍ OBÁLEK

## PROTOKOL

### o otevírání obálek s nabídkami podle § 73 z.č. 137/2006 Sb.

Dne ..... bylo uskutečněno v sídle zadavatele .....otevírání obálek s nabídkami veřejné zakázky

**Název zakázky :**

**Evidenční číslo VZ:**

**Zadavatel :**

Otevírání obálek s nabídkami byly přítomny následující subjekty:

1. jmenovaná komise ze strany zadavatele ve složení:
2. zástupce zadavatele:

Před otevřením obálek s nabídkami předal zadavatel komisi obálky s nabídkami, včetně seznamu nabídek.

Komise pro otevírání obálek otevřela obálky podle pořadového čísla a provedla kontrolu nabídek v následujícím rozsahu (§ 71 ods. 8 z.č. 137/2006 Sb.) :

- a) zpracování v požadovaném jazyku
- b) zda je návrh smlouvy a prohlášení uchazeče podle §68 odst. 2 z.č. 137/2006 Sb. podepsána oprávněnou osobou
- c) zda je z hlediska požadovaného obsahu úplná, tedy zda obsahuje všechny součásti požadované zákonem či zadávací dokumentací v zadávacích podmínkách .

Přítomným uchazečům hodnotící komise, po provedení komise, sdělila následující údaje:

1. identifikační údaje uchazeče:
  - obchodní firmu uchazeče
  - sídlo



2. informaci o tom, zda nabídka splňuje náležitosti stanovené pod písm. a) – c) shora, tedy :
- a) zpracování v požadovaném jazyku
  - b) zda je návrh smlouvy a prohlášení uchazeče podle §68 odst. 2 z.č. 137/2006 Sb. podepsána oprávněnou osobou
  - c) zda je z hlediska požadovaného obsahu úplná, tedy zda obsahuje všechny součásti požadované zákonem či zadávací dokumentací v zadávacích podmínkách .

Byla provedena kontrola, zda nabídky vyhověly požadavkům uvedeným v 68 a násl. z.č. 137/2006 Sb. s tím, že podrobnosti týkající se jednotlivých nabídek jsou uvedeny v příloze tohoto protokolu.

Ve ..... dne .....

**Podpisy členů komise:**

---

---

---

---

---

## **PŘÍLOHA P XI: OZNÁMENÍ O VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKY**

.....  
.....  
.....  
.....

### **V Ě C : OZNÁMENÍ O VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍ NABÍDKY**

**Název zakázky :**

**Evidenční číslo VZ:**

**Zadavatel :**

Ve smyslu § 81 z.č. 137/2006 Sb. rozhodl zadavatel o výběru nejvýhodnější nabídky takto :

- a) identifikační údaje uchazečů:
  
- b) výsledek hodnocení nabídek, z něhož bude zřejmé pořadí nabídek:
  
- c) odůvodnění výběru nejvhodnější nabídky:

Zadavatel akceptuje stanovisko uvedené komisí pro hodnocení nabídek, které zní :

S ohledem na skutečnost, že byla podána jediná nabídka, není důvodné tuto nabídku posuzovat dle díkce zákona § 79 odst. 6, který zní :

Proto hodnotící komise neprovedla hodnocení nabídek a doporučila zadavateli uzavřít smlouvu s uchazečem, který splnil podmínky výběrového řízení.

d) počet a pořadí nabídek, které byly hodnoceny v jednacím řízení s uveřejněním na základě jednání o nabídkách, a rovněž jaké údaje z nabídky byly hodnoceny zadavatelem na základě jednání jinak a jak byly nabídky hodnoceny v rámci jednotlivých hodnotících kritérií.

Ve .....dne .....

Za zadavatele :

## **PŘÍLOHA P XII: PÍSEMNÁ ZPRÁVA ZADAVATELE**

### **P Í S E M N Á   Z P R Á V A   Z A D A V A T E L E**

**Název zakázky :**

**Evidenční číslo VZ:**

**Zadavatel :**

a) identifikační údaje zadavatele, předmět veřejné zakázky a cenu sjednanou ve smlouvě

zadavatel :

Předmět VZ :

**Cena sjednaná ve smlouvě :**

v případě, kdy výše kupní ceny je placena měsíčními alikvotními splátkami kupní ceny do celkové doby splatnosti .... měsíců od data převzetí plnění předmětu dodávky s tím, že mimořádná splátka ve výši .....Kč by byla zaplácena do 3 dnů, ode dne potvrzení jednotlivé objednávky dodavatelem a první řádná splátka by byla zaplácena poslední den měsíce, ve kterém se uskuteční převzetí jednotlivého plnění.

b) identifikační údaje vybraného uchazeče, popřípadě uchazečů, je-li smlouva uzavírána s více osobami na straně uchazeče, odůvodnění výběru nejvhodnější nabídky a uvedení, jaká část veřejné zakázky má být plněna prostřednictvím subdodavatele,

identifikační údaje vybraného uchazeče :

Odůvodnění výběru nejvhodnější nabídky

S ohledem na skutečnost, že byla podána jediná nabídka, není důvodné tuto nabídku posuzovat dle díkce zákona § 79 odst. 6, který zní :

c) identifikační údaje zájemců či uchazečů, jež byli vyloučeni z účasti v zadávacím řízení a odůvodnění jejich vyloučení, popřípadě identifikační údaje zájemců, jež nebyli vyzváni k podání nabídky, k jednání či k účasti v soutěžním dialogu, a odůvodnění této skutečnosti,

d) odůvodnění vyloučení uchazeče, jehož nabídka obsahovala mimořádně nízkou nabídkovou cenu, došlo-li k takovému vyloučení,

e) důvod použití soutěžního dialogu, jednacího řízení s uveřejněním či jednacího řízení bez uveřejnění, byla-li taková možnost využita,

f) důvod zrušení zadávacího řízení, bylo-li zadávací řízení zrušeno.

Zadávací řízení nebylo zrušeno.

Ve .....dne .....

Za zadavatele :

---



## PŘÍLOHA P XIV: SOUHRNNÉ HODNOCENÍ VÝSLEDKU AUDITU

### Souhrnné hodnocení výsledků auditu

Datum vydání protokolu, příp. pracovního výkazu:					05/2006				Počet odchylek: 0			
ISO 9001:2000	Auditováno	Odchylka	Hodnocení	ISO 9001:2000	Auditováno	Odchylka	Hodnocení	ISO 9001:2000	Auditováno	Odchylka	Hodnocení	
4.1	X	0	1	6.2	-	-	-	8.1	-	-	-	
4.2	X	0	2	6.3	X	0	1	8.2.1	X	0	1	
5.1	X	0	1	6.4	-	-	-	8.2.2	X	0	1	
5.2	X	0	1	7.1	X	0	1	8.2.3	X	0	1	
5.3	X	0	1	7.2	X	0	1	8.2.4	X	0	1	
5.4	X	0	1	7.3	A			8.3	X	0	1	
5.5	X	0	1	7.4	X	0	2	8.4	-	-	-	
5.6	X	0	2	7.5	X	0	1	8.5	X	0	1	
6.1	X	0	1	7.6	X	0	1					
<b>ISO/IEC Guide 62</b>						<b>Auditováno</b>	<b>Odchylka</b>	<b>Hodnocení</b>				
Používání certifikátu a značky TÜV CERT						X	0	1				
Připomínky a stížnosti k systému jakosti						X	0	1				
Přijatá opatření k nápravě z minulého auditu						X	0	1				

**Auditováno:** x = auditované prvky / kapitoly;

**Odchylka:** počet zjištěných odchylek

Hodnocení: 1 = splněno / bez odchylky; 2 = v zásadě splněno / přijatelné; 3 = nesplněno / vystaveny odchylkové protokoly; A = vyloučení; n.Z.-není relevantní

Šedou barvou podbarvená pole jsou povinná pro každý audit.