

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

System managementu kvality v Plzeňských městských dopravních podnicích,
a.s.

Bc. Petr Höfler

Diplomová práce
2017

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Höfler**
Osobní číslo: **D15386**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Systém managementu kvality v Plzeňských městských
dopravních podnicích, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

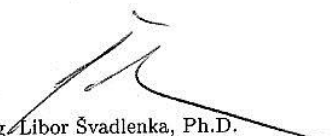
1. Systémy managementu kvality
2. Analýza systému managementu kvality v Plzeňských městských dopravních podnicích, a.s.
3. Návrhy na úpravy systému
4. Zhodnocení návrhů

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 5. 2017

Bc. Petr Höfler

Rád bych poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Jaroslavě Hyršlové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zabývá systémem managementu kvality v Plzeňských městských dopravních podnicích, a.s. Teoretická část se věnuje definici systémů managementu kvality, vývoji a budoucnosti těchto systémů. Dále je pozornost zaměřena na systémy budované podle ISO 9000, jejich vývoj a principy. Analytická část práce se věnuje analýze současného stavu systému managementu kvality v Plzeňských městských dopravních podnicích, a.s. Výsledky analýzy jsou využity pro opatření v souvislosti s aktualizovanou normou systému managementu kvality. Navrhovaná opatření jsou poté zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

system managementu kvality, ISO 9000, dopravní podnik, podnikové procesy, certifikace systému

TITLE

Quality management system in Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

ANNOTATION

This thesis describes a quality management system in Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Theoretical part describes the definition of the quality management system, its development and likely future. Thesis is further focused on systems developed in accordance with norm ISO 9000 their development and principles. Analytical part of thesis consists of analysis of present state of the quality management system in Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Results of analysis are used as a basis for suggestions of measures linked to the actualised norm of the quality management system. Suggestions of measures are later evaluated.

KEYWORDS

quality management system, ISO 9000, transport company, company processes, system certification

OBSAH

ÚVOD	10
1 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY.....	12
1.1 Definice kvality	12
1.2 Systémy managementu kvality a další systémy řízení	14
1.3 Historický vývoj a budoucnost systémů managementu kvality	16
1.4 ISO 9000	18
1.4.1 Vývoj ISO 9000	19
1.4.2 Současnost ISO 9000	19
1.5 Principy managementu kvality	20
1.5.1 Zaměření na zákazníka.....	21
1.5.2 Vůdčovství	22
1.5.3 Zapojení zaměstnanců.....	22
1.5.4 Znalosti.....	23
1.5.5 Flexibilita	23
1.5.6 Procesní přístup.....	24
1.5.7 Systémový přístup k managementu.....	25
1.5.8 Zlepšování	26
1.5.9 Rozhodování založené na faktech.....	27
1.5.10 Management vztahů	28
1.6 Audit.....	28
1.6.1 Interní audit	29
1.6.2 Externí audit.....	30
1.7 Shrnutí.....	31
2 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY V PLZEŇSKÝCH MĚSTSKÝCH DOPRAVNÍCH PODNICÍCH, A.S.....	33
2.1 Představení podniku	33
2.2 Systém managementu podniku	34
2.2.1 Strategie podniku a plánování	34
2.2.2 Politika ISŘ	35
2.2.3 Cíle a programy podniku.....	36
2.2.4 Personální zdroje	36
2.2.5 Komunikace v podniku a informační zdroje	36

2.2.6	Organizace v podniku	37
2.2.7	Způsob práce	39
2.2.8	Řízení výkonu	39
2.2.9	Hodnocení kvality	40
2.2.10	Přezkoumávání funkčnosti systému managementu.....	41
2.2.11	Informování a změny	42
2.3	Mapa procesů podniku	43
2.3.1	Řídící procesy.....	45
2.3.2	Hlavní procesy	45
2.3.3	Obslužné procesy	48
2.4	Zásadní rozdíly v přístupu podle ISO 9000:2015	50
2.4.1	Kontext podniku.....	50
2.4.2	Zvažování rizik.....	52
2.5	Shrnutí.....	53
3	NÁVRHY NA ÚPRAVY SYSTÉMU.....	54
3.1	Návrhy interních aspektů procesů PMDP, a.s. – obecná východiska	54
3.2	Interní aspekty – proces pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob	58
3.3	Interní aspekty – proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému	60
3.4	Interní aspekty – proces výstavba a údržba drážní cesty	62
3.5	Charakteristiky podnikových procesů.....	64
3.5.1	Želví diagram pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob.....	65
3.5.2	Želví diagram výstavby a údržby drážní cesty.....	68
3.6	Shrnutí.....	70
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	72
4.1	Náklady na úpravu systému managementu kvality.....	72
4.2	Náklady na recertifikaci systému managementu kvality.....	75
4.3	Závěrečné zhodnocení návrhů.....	75
	ZÁVĚR	79
	POUŽITÁ LITERATURA.....	81
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85

SEZNAM ZKRATEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá systémem managementu kvality v Plzeňských městských dopravních podnicích, a.s. (dále PMDP, a.s.). Již několik desetiletí si jsou výrobci zboží či poskytovatelé služeb vědomi toho, že zajištěním kvalitního výstupu, kterým může být právě zboží či poskytnutá služba, musí být dosaženo uspokojení potřeb a požadavků zákazníka a tím zajištěna jeho spokojenost. Kvalita je faktor, který je bezesporu považován za základní parametr, který musí podnik splnit, aby uspěl v moderním, konkurenčním tržním prostředí. Aby však tohoto cílového stavu bylo dosaženo, je nutné, aby kvalita byla zakotvena do celkového podnikového systému řízení, a aby došlo k zapojení všech zaměstnanců, kteří se jakýmkoliv způsobem podílejí na činnosti daného podniku. V této souvislosti byly vytvořeny tzv. systémy managementu kvality, které jsou k dispozici všem podnikům, které o systémové řízení kvality stojí bez ohledu na velikost podniku a obor podnikání. Cílem této diplomové práce bude zpracovat a posoudit návrhy pro úpravu vybraných částí systému managementu kvality v PMDP, a.s. tak, aby splňovaly požadavky, které jsou na systém managementu kvality kladeny v rámci revidované normy ISO 9001:2015.

První část práce bude proto definovat kvalitu jako takovou a budou shrnuty informace o systému managementu kvality obecně. Během 20. století ve světě docházelo k neustálému vývoji celopodnikového systému řízení kvality, jehož důsledkem je v současné době existence několika norem, které poskytují podnikům návod, jak v souvislosti s výrobou či poskytováním služeb řídit kvalitu svých produktů a služeb a dosahovat tak uspokojení zákazníků a ostatních zainteresovaných stran. Je třeba podotknout, že systémy řízení kvality jako takové nejsou zárukou toho, že podnik bude svou činnost řídit efektivně. Je potřeba, aby každý dotyčný podnik v rámci implementace systému respektoval svoje specifika. Nelze proto systémy managementu kvality považovat za univerzální nástroj, ale je potřeba k nim přistupovat individuálně s respektováním specifických podmínek každého konkrétního podniku a jeho oboru podnikání. Diplomová práce se zaměří na systémy řízení kvality budované na základě jedné z nejvyužívanějších norem, tedy normy International Organization for Standardization řady 9000 (dále ISO 9000), tuto normu definuje, uvede její vývoj a možnosti využití. Předmětem zájmu budou jednotlivé principy, které výše uvedený systém managementu kvality obsahuje.

Pro splnění cíle práce bude provedena analýza současného systému řízení kvality v PMDP, a.s. Tento podnik disponuje certifikací systému managementu kvality podle normy ISO 9000 již od roku 2006. Je tedy patrné, že s implementací výše uvedeného systému

managementu kvality do podnikového systému řízení mají zaměstnanci již několikaleté zkušenosti. Analytická část práce se zaměří na představení podniku, konkrétně popis jednotlivých dopravních subsystémů zajišťujících dopravní obslužnost na území města Plzně a jeho periferiích. Analýza současného stavu v PMDP, a.s. se bude také věnovat konkrétnímu popisu podnikové strategie a cílů v oblasti systému řízení kvality. Pozornost bude třeba zaměřit i na významné podnikové procesy.

Třetí část práce bude částí návrhovou; bude vycházet z nejvýznamnějších změn, které přináší aktualizovaná verze normy ISO 9001.

Poslední část práce se zaměří na zhodnocení výše uvedených návrhů. Budou též zohledněny náklady, které bude třeba vynaložit na úpravy stávajícího systému tak, aby splňoval požadavky aktualizované normy.

1 SYSTÉMY MANAGEMENTU KVALITY

Obsahem první části diplomové práce bude vymezení kvality a systémů managementu kvality. Autor uvede definici managementu kvality a příklady nejvýznamnějších, v posledních desetiletích se rozvíjejících systémů. Na systémy managementu kvality bude navazovat historický vývoj a budoucnost těchto systémů, kde autor uvede vývoj řízení kvality v podnicích od počátku 20. století až po současné, moderní systémy řízení. Následující oddíl bude zaměřen na systémy managementu kvality budované podle ISO řady 9000. Uvedený systém managementu kvality využívá určitých principů; tyto principy budou podrobně popsány. Teoretická část diplomové práce bude zakončena částí věnující se auditování. Bude uvedena definice a základní dělení auditů společně s vymezením pojmu certifikace.

1.1 Definice kvality

Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 11) definují pojem jakost či kvalita (podle autorů se jedná se o synonyma) „*stupněm splnění určitých požadavků souborem inherentních charakteristik*“. Podle Holasové (2014, s. 18) je však pro oblast poskytování služeb ideálnější použití pojmu kvalita, zatímco pojem jakost je využíván spíše v souvislosti s výrobním sektorem. Požadavek lze podle Vebera, Hůlové a Pláškové (2010, s. 11) vnímat jako potřebu či očekávání, inherence značí obecně podstatu a za charakteristiku lze podle autorů označit jakoukoliv rozlišující vlastnost. Všechny dále zmíněné definice jsou autorem převzaty přímo z České technické normy (dále ČSN) 9000:2016, na kterou bude brán zřetel v dalších částech práce (ČSN EN ISO 9000:2016, 2016). Podle Nenadála et al. (2008, s. 14) si lze pod pojmem kvalita představit „*komplexní vlastnost výrobků, služeb, informací, lidí i systémů, projevující se určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny*“. Autoři jsou však zároveň zastáncem názoru, že vymezení slova kvalita nelze brát jako definitivní a neměnné. Podle nich se pohled na přesnou formulaci pojmu neustále vyvíjí, jinými slovy – nebyl vždy chápán jako v dnešní době. Nenadál et al. (2008, s. 14) považují současné chápání kvality především jako neoddiskutovatelnou potřebu nadprůměrně řídit výkonnost v organizacích, z čehož vyplynou lepší dosahované výsledky poskytované všem zainteresovaným stranám spolu s ohledem na životní prostředí. Výše zmíněný stav v organizacích je pak označován také jako excelence organizací.

Podle Holasové (2014, s. 19), která cituje Cetlovou (2002), v sobě kvalita zahrnuje **objektivní** a **subjektivní** prvky. Podle autorek je objektivní kvalita spjata s hodnocením

poskytovatele služby, zatímco subjektivní vnímání kvality se týká subjektivních očekávání a vnímání produktu či služby, jinými slovy se jedná o výstup hodnocení zákazníka.

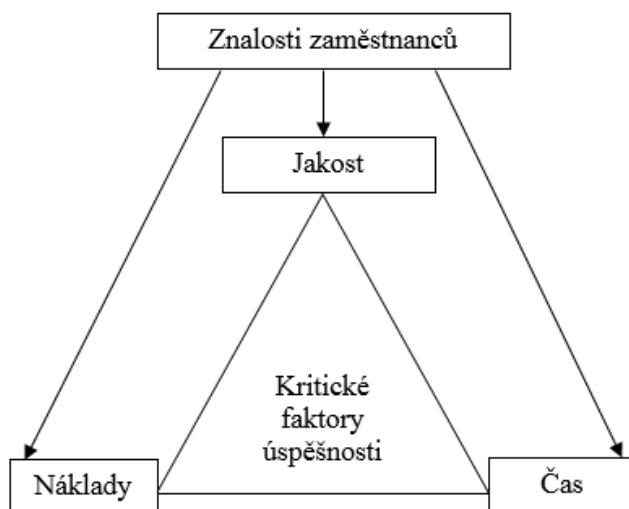
Blecharz (2011, s. 10) upozorňuje na technické, ekonomické, sociální a morální aspekty kvality:

- technický aspekt kvality se týká potřeby dokonalého splnění požadovaných funkcí v celé délce užívání,
- ekonomický aspekt zahrnuje kromě subjektivního posouzení úrovně kvality zákazníkem také náklady, které zákazník vynaloží na pořízení a užívání produktu (např. opravy),
- sociální aspekt je ovlivňován změnami společenských a ekonomických podmínek; na základě těchto změn tak dochází k neustále měnícím se požadavkům zákazníků na kvalitu, která je díky tomu považována za dynamickou veličinu,
- morální aspekty zahrnují ze strany výrobce nulový počet vad; mělo by se tak jednat o snahu zajistit bezvadné produkty, a nikoliv se pouze držet uvnitř tolerancí přípustné chybovosti – výše zmíněné aktivity pak vedou k souladu s ekonomickou a morální korektností.

Jak uvádí Blecharz (2011, s. 18), zabezpečování kvality by se mělo týkat všech úseků (procesů) poskytování služby či reprodukčního procesu, tedy etapy předvýrobní, výrobní, etapy užívání produktu a následné likvidaci produktu. Podle Nenadála et al. (2008, s. 29) se procesem myslí „*soubor dílčích činností, které mění vstupy na výstupy za spotřeby zdrojů v regulovaných podmínkách*“. Obsahem veškerých zmíněných procesů je podle autora široká škála vzájemně závislých aktivit, které je zapotřebí řídit prostřednictvím **systemového přístupu**.

Podle Vebera, Hůlové a Pláškové (2010, s. 15) je nasnadě řada důvodů, proč by měly být podniky zainteresovány na kvalitě své produkce a nabízených služeb. Jednoznačně se jedná o řízení kvality z důvodu **konkurenceschopnosti**. Jak zdroj uvádí, z důvodu existence převahy nabídky nad poptávkou na trhu je cílem většiny podniků získat na svoji stranu konkurenční výhodu. Této konkurenční výhody se podniky v minulosti snažily dosahovat především nasazením nižší prodejní ceny, resp. splnit požadavky zákazníků s minimální spotřebou zdrojů, tedy náklady. Postupem času, kdy se v podnicích zvýšil zájem o řízení kvality, se konkurenční výhoda transformovala především právě do kvality výstupu jako takového. Z hlediska konkurenční výhody následně zdroj doplňuje poslední faktor, a to faktor času, kterému lze porozumět jako pružnému reagování na požadavky zákazníků.

Nenadál et al. (2008, s. 18) výše zmíněné faktory konkurenční výhody uvádí jako tzv. **kritické faktory úspěšnosti**, které popisuje následující obrázek č. 1.



Obrázek 1 Kritické faktory úspěšnosti podniků (Nenadál et al., 2008, s. 18)

1.2 Systémy managementu kvality a další systémy řízení

Podnikový systém řízení jako takový je podle Lévaye (2016c) systém, podle kterého konkrétní podnik funguje. Autor konstatuje, že systém managementu kvality bývá zpravidla vhodným způsobem popsán prostřednictvím interních podnikových předpisů, instrukcí, norem, nařízení atd. s cílem zvýšit spokojenost všech zainteresovaných stran formou kvalitního poskytování výrobků a služeb na základě definování jasných činností, jejich monitorování a realizací neustálého zlepšování se zakomponováním všech zaměstnanců podniku s cílem výše uvedené doporučené standardy dodržovat.

Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 63-72) definují systémy managementu kvality a také systémy environmentálního managementu a bezpečnosti práce, které s managementem kvality souvisejí, vyvinuté v posledních letech:

- **Good Manufacturing Practice** (dále GMP) – jedná se o Zásady správné výrobní praxe, jeden z nejstarších systémů managementu kvality, který nachází uplatnění především ve farmaceutických výrobcích, ale také při přepravě, skladování a distribuci léků,
- **Good Laboratory Practice** (dále GLP) – Správná laboratorní praxe, která stanovuje postupy pro zabezpečování jakosti v laboratorní praxi, především pak ve zkušebních a metrologických laboratořích,

- **Food Safety Management Systems** (dále FSMS) – Manažerské systémy bezpečnosti potravin, jejichž účelem je zajistit především prostřednictvím technologických úseků (během výroby) nezávadnost potravin,
- **Environmental Management System** (dále EMS) – Systém environmentálního managementu, jehož obsahem je normativní doporučení pro koncipování environmentálního managementu na základě norem, které jsou dobrovolné a univerzální,
- **Health and Safety Management System** (dále HSMS) – Systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jenž obsahuje normativní doporučení pro zvyšování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, budovaný podle normy OHSAS 18 001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky nebo podle programu Bezpečný podnik,
- **Total Quality Management** (dále TQM) – Komplexní řízení kvality obsahující rozsáhlou dokumentaci veškerých podnikových procesů, principy hodnocení a kritéria; systém byl vypracován Evropskou nadací pro management kvality (dále EFQM),
- **Information Security Management System** (dále ISMS) – Systém managementu bezpečnosti informací, který říká, že jestliže má podnik využívat smysluplně informační zdroje, je potřebné zajištění jejich bezpečnosti,
- **Corporate Social Responsibility** (dále CSR) – tedy společenská odpovědnost organizací,
- **Pan European Forest Certification Council** (dále PEFC) – tedy Zodpovědné hospodaření v lesích a spotřebitelský řetězec lesních produktů, které mají zajistit, že použité dřevo ve výrobku pochází z lesů, které jsou obhospodařovány udržitelným způsobem.

Vzhledem k cíli práce bude normám ISO 9000 věnován samostatný oddíl.

Následující tabulka č. 1 ilustruje výše uvedené systémy managementu kvality, systémy environmentálního managementu a bezpečnosti práce.

Tabulka 1 Přístupy k managementu kvality, systémům environmentálního managementu a bezpečnosti práce

GMP		ISO 9000		TQM	
2003/94/EC	2004/27 a 28/EC 411/2004 Sb.	Odvětvové přístupy		Nekodifikované přístupy	Kodifikované přístupy
		ISO/TS 16 949			
		QS 9000			
		VDA 6.1			
GLP		AS/EN/JISQ 9100		Deming	NMBA
		AQAP		Juran	EFQM
				Ishikawa	Národní ceny
ISO 17 025	ISO 15 189	Ostatní přístupy			
		ISMS			
		ISO/IEC 27 001			
FSMS	EMS	HSMS	CSR – SA 8000/SR – ISO 26 000		
HCCP	ISO 14 001	OHSAS 18 001	ISO 13 485 – zdravotní		
147/1998 Sb.	EMAS	bezpečný	prostředky		
ISO 22 000		podnik	Certifikace lesů – PEFC		

Zdroj: Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 63)

Pozn.: NMBA = National Malcolm Baldrige Award

1.3 Historický vývoj a budoucnost systémů managementu kvality

Jak bylo řečeno, je v nejlepším zájmu podniků řídit kvalitu ve všech fázích procesů výroby a poskytování služeb. Kvalita se v podnicích řídí prostřednictvím tzv. **systémů managementu kvality**. K intenzivnímu vývoji pohledu na kvalitu, stejně jako rozvoji systémů managementu kvality podle Nenadála et al. (2008, s. 16) došlo především v průběhu minulého století.

Období kolem roku **1900** lze nazvat Modelem řemeslné výroby. Charakteristickou roli v tomto období plnil dělník. Podle Briše (2005, s. 6) v této etapě přicházel poskytovatel produktu či služby do přímého styku se zákazníkem. Ze strany zákazníka se tak podle autora jednalo o přesnou identifikaci jeho požadavků a přání, na druhou stranu poskytovatel produktu

či služby zodpovídal za nákup kvalitních surovin a byl schopen prezentovat výrobek či službu natolik lákavou, že se zákazník rozhodl pro koupi.

Holasová (2014, s. 37) citující Bělohlávka (1996) charakterizuje období **20. let 20. století** jako období **technické kontroly kvality**, kdy zažívala rozvoj především průmyslová výroba a dělba práce. Autorka dodává, že navzdory růstu produktivity práce došlo k přerušení přímé vazby producenta a zákazníka. V souvislosti s tímto přerušením tak Veber (2002, s. 12) uvádí, že došlo k zavedení nových metod dozoru nad kvalitou. Tyto dozory byly podle autora zpočátku realizovány majitelem podniku, později byla tato odpovědnost přesunuta na vedoucí výroby. S postupným rozrůstáním velikostí podniků docházelo k nahrazování dozoru nad kvalitou specialisty na kontrolu kvality, tzv. **technickými kontrolory**. Nenadál et al. (2008, s. 16) uvádějí, že nejvýraznější nevýhodou tohoto období vývoje managementu kvality byl fakt, že výroba a jiné skupiny pracovníků dospěly k názoru, že péče o kvalitu je mimo jejich kompetenci.

Období kolem roku **1940** je podle Nenadála et al. (2008, s. 17) typem Modelu výroby s výběrovou kontrolou. Charakteristickou rolí v tomto období podle Holasové (2014, s. 38) plnily **statistické kontroly**. Kvalita výrobků již byla cíleně vyžadována, měřena a statisticky klasifikována, přičemž požadavky na tuto kvalitu byly zveřejňovány ve státních či podnikových normách. V roce 1947 pak v Ženevě dochází ke vzniku **Mezinárodní organizace pro standardizaci – International Organization for Standardization (ISO)**. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (dále ÚNMZ, 2016a) pak technickou normu definuje jako „*vyjádření požadavků na to, aby výrobek, proces nebo služba byly za specifických podmínek vhodné pro daný účel*“. Stanoví se tak zásadní požadavky na kvalitu a bezpečnost, slučitelnost, zaměnitelnost, ochranu zdraví a životního prostředí.

60. léta 20. století byla podle Nenadála et al. (2008, s. 16-17) ve znamení snahy ze strany Japonců o rozšíření statistického řízení procesů i do dalších oblastí činností, jednalo se zejména o předvýrobní etapy. To mělo podle autorů za následek vznik prvních skutečně moderních systémů managementu kvality nazvaných **Company Wide Quality Control** (dále CWQC), které byly podle Blecharze (2011, s. 18) výsledkem rozvinutí, a především zdokonalení původního amerického přístupového řízení nazvaného **Total Quality Control** (dále TQC). Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 60) dodávají, že 60. léta 20. století jsou charakteristická úsilím ze strany podniků o využívání vysoké kvality jako konkurenční výhody. Podle Holasové (2014, s. 38) si průmyslové země během 60. a 70. let 20. století stále více uvědomují smysl sledování kvality svých produktů a služeb. Briš (2005, s. 7) uvádí, že Japonci byli v tomto období skutečně prvními průkopníky názoru, že zajištění kvalitního

výstupu podniku, a to ať už ve formě produktu či služby, je v plné kompetenci všech podnikových útvarů, a že kvalita výsledného výstupu je tedy zakomponována do etapy výzkumu, vývoje, či konstrukce, ale také především do etapy servisu a služeb. Uvedené poznatky byly podle autora efektem zajištění odpovědnosti ze strany vrcholového vedení v komplexnosti řízení kvality, výsledkem čehož dochází k zavedení **systému managementu kvality**, představujícího úplné řízení veškerých činností v podniku majících vliv na kvalitu. Blecharz (2011, s. 18) výše uvedené aktivity definuje jako **systémový přístup**.

V 70. letech 20. století tak podle Holasové (2014, s. 38) v USA dochází k využívání koncepce **Total Quality Management**, tedy koncepce úplného řízení kvality ve všech úsecích organizace. Podle autorky v tomto období dochází k zacílení na kvalitu především do nevýrobních sfér, jako jsou banky, zdravotnictví či veřejná správa. Nenadál et al. (2008, s. 17) uvádějí, že TQM je i stále v současné době předmětem dynamicky se vyvíjející koncepce.

Koncem 80. let 20. století dochází podle Blecharze (2011, s. 18) za účelem efektivnějšího sdílení myšlenek TQM k vypracování standardů, jejichž předmětem jsou některé základní zásady TQM. Tyto standardy se podle autora označují jako **mezinárodní normy ISO řady 9000**, k jejichž vzniku dochází v roce 1987. Podle Nenadála et al. (2008, s. 17) se základní myšlenka těchto norem vztahuje k rozsáhlé dokumentaci veškerých podnikových procesů.

Přelom tisíciletí je Nenadálem et al. (2008, s. 17) charakterizován rozvojem dalších standardů kvality, zabývajících se řízením kvality i v souvislosti se životním prostředím a bezpečností a ochranou zdraví při práci. Podle autora tak v tomto období dochází k položení základu integrace výše uvedených systémů řízení, který je dle Vebera (2007) pojmenován jako **Global Quality Management** (dále GQM).

1.4 ISO 9000

Jak už bylo řečeno, podle Nenadála et al. (2008, s. 17) se mezinárodní normy ISO řady 9000 vztahují k rozsáhlé dokumentaci veškerých podnikových procesů. Podle Nenadála et al. (2008, s. 44) se mezi charakteristické rysy této koncepce řadí především univerzální charakter, tedy že aplikace norem ISO řady 9000 nezávisí na povaze procesů ani výrobků a jsou tak využitelné jak v podnicích výrobních, tak i v podnicích poskytující služby, a to bez ohledu na jejich velikost. Výše uvedené normy navíc nejsou závazné, ale pouze doporučující, což v reálné praxi znamená, že se norma stává pro daný podnik závazná až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém managementu kvality podle těchto norem. Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 65) uvádějí, že ke schválení souboru norem ISO řady 9000 došlo poprvé v roce 1987 s cílem pomoci podnikům všech typů a velikostí při prosazování

a provozování efektivních systémů managementu kvality. Podle autorů se jedná o zobecnění praktik v oblasti zabezpečování kvality původně v odvětvích jako speciální zbrojní výroba, výroba komponentů pro jaderné elektrárny či kosmické programy atd. Podle Holasové (2014, s. 80) a Nenadála (2002) normy ISO 9000 byly určeny nejprve pro výrobní sektor a později i pro služby, normy jsou totožné pro všechny země, které je přijaly, a to pomocí národních orgánů pro normy. V České republice se jedná o ÚNMZ. Lévy (2016a) uvádí, že normy ISO jsou v České republice vydávány v souladu se zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů.

1.4.1 Vývoj ISO 9000

Normy ISO 9000 od doby prvního schválení souboru v roce 1987 prošly několika novelami a revizemi. Podle Trčky et al. (2002, s. 4) mělo právě toto první vydání norem logicky spoustu nedostatků, jako např. formálnost norem, důraz kladený na dokumentaci systému či postoj některých auditorů především v souvislosti s realizací postupu podle jejich požadavků, nikoliv podle požadavků jednotlivých podniků. Ačkoliv z důvodu snahy odstranit výše uvedené nedostatky prvního vydání norem ISO došlo v roce 1994 k první, tzv. malé revizi normy. Tato revize nepřinesla podle Trčky et al. (2002, s. 4) nic nového v souvislosti s filozofií norem a jejich významem, jak z hlediska vnitřního chodu podniků, tak ani z pohledu zákazníků. Podle zdroje tak lze tvrdit, že se normy prostřednictvím svého konzervativního přístupu stávaly brzdou rozvoje ekonomiky v souvislosti s obdobím nastupující globalizace.

Podle Trčky et al. (2002, s. 4) je tak přelom tisíciletí předmětem rozhodování o nové, tentokrát zásadní revizi. Ta podle zdroje měla upustit od formálního přístupu a zavést 8 stěžejních zásad managementu, jejichž cílem je vytvoření podmínek pro trvalé zlepšování a maximální možné plnění požadavků zákazníků. Nová filozofie norem ISO řady 9000 z roku 2000 a především systémový a procesní přístup, které tyto normy vyžadují, měly tak podle Trčky et al. (2002, s. 4) za následek adaptaci podniku na nový dynamický model, vyžadující odlišný přístup k personálnímu managementu, jenž dále klade důraz na vůdčí roli vrcholového managementu. Podnik dále analyzuje a optimalizuje procesy a pracuje s informacemi uvádějícími spokojenost zákazníků, které využívá pro neustálé zlepšování.

1.4.2 Současnost ISO 9000

Jak uvádějí Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 75), doporučení pro systém managementu kvality jsou předmětem několika norem ISO, přičemž každá z těchto norem plní odlišnou funkci. Podle autorů se jedná o ČSN EN ISO 9000, ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 9004 a podpůrné normy, k jejichž vzniku došlo v průběhu devadesátých let minulého století

a které jsou zařazeny ve skupině norem ISO řady 10 000. K implementaci se v současné době podle Sdružení pro certifikaci systémů jakosti (dále CQS, 2016) využívá norem:

- **ČSN EN ISO 9000:2016** – Systém managementu kvality – Základní principy a slovník,
- **ČSN EN ISO 9001:2016** – Systém managementu kvality – Požadavky,
- **ČSN EN ISO 9004:2010** – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality.

ČSN EN ISO 9000:2016 je mezinárodní norma popisující základní pojmy a zásady managementu kvality, jež jsou všeobecně použitelné pro:

- podniky usilující o udržitelný úspěch díky zavedení systému managementu kvality,
- podniky usilující o zajištění důvěry v jejich dodavatelském řetězci,
- poskytovatele školení či poradenství v managementu kvality,
- zpracovatele příslušných norem.

Podle CQS (2016) je obsahem normy **ČSN EN ISO 9001:2016** specifikace požadavků na systém managementu kvality. Podle zdroje pak mohou jednotlivé podniky tyto požadavky využít pro interní aplikaci, certifikaci či smluvní účely s dodavateli a zákazníky. **ČSN EN ISO 9001:2016** je předmětem specifikace požadavků na systém managementu kvality ve chvílích, kdy má podnik potřebu prokázat svoji schopnost trvale poskytovat výrobky či služby splňující požadavky jak zákazníka, tak požadavky příslušných předpisů. V této normě jsou taktéž zpracovány požadavky pro případ, že má podnik v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka prostřednictvím efektivní aplikace systému, a to včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování (**ČSN EN ISO 9001:2016**, 2016). Podle zdroje je pak možno výše uvedené požadavky aplikovat v kterémkoliv podniku bez ohledu na jeho typ, velikost nebo výrobky či služby, které produkuje.

ÚNMZ (2016b) definuje normu **ČSN EN ISO 9004:2010** jako normu poskytující návod, který slouží jako opora pro dosahování trvale udržitelného úspěchu, podnikům působícím v neustále se měnícím prostředí prostřednictvím poskytnutí širšího pohledu na systém managementu kvality než v případě normy ISO 9001. Podle zdroje též výše uvedená norma podrobněji rozpracovává témata jako management znalostí či inovací, součástí normy je také tabulka pro sebehodnocení podniku vztažená k různým úrovním vyspělosti systému managementu kvality.

1.5 Principy managementu kvality

Podle Nenadála et al. (2008, s. 25) je podmínkou přínosu systému managementu kvality pro organizaci existence základních prvků neboli principů, představující určité trvalé hodnoty,

kteře jsou základem komplexního řízení kvality napříč celou organizací. Podle Nenadála et al. (2008, s. 25) lze tedy pod pojmem **princip** chápat „základní pravidlo, výchozí myšlenku a strategickou zásadu, na které je vytvářen a rozvíjen jakýkoliv systém managementu jakosti“. Hnátek et al. (2016, s. 16) definují 7 základních zásad neboli přístupů managementu kvality. Nenadál et al. (2008, s. 25) rozšiřují tento seznam ještě o další 3 přístupy.

1.5.1 Zaměření na zákazníka

Hnátek et al. (2016, s. 44) definují tento princip jako důležitou zásadu, na které stojí základy managementu kvality. Autoři dále doplňují, že chápání zákazníka jako takového je navíc podmíněno povinností brát v potaz relevantní zákony a předpisy, které by měly být ze strany organizace přezkoumány a pochopeny ještě před samotným dodáním produktu nebo služby. Cílem dosažení konkurenční výhody je podle Blecharze (2011, s. 19) realizace **uspokojení zákazníka**, tedy kohokoliv, kdo využívá výstupy z procesu. Autor tak rozlišuje zákazníky externí (např. velkoobchod, prostředníka či konečného spotřebitele) a interní (např. následující pracoviště či následující proces). Jak autor doplňuje, nejen spokojenost zákazníků externích, ale také interních je nezanedbatelná a je výsledkem konečné kvality výstupu a efektivnosti procesů.

Trvalého uspokojování zákazníků lze podle Nenadála et al. (2008, s. 26) docílit prostřednictvím nejdůležitějších procesů a činností, kterými jsou:

- přesné definování, kdo je pro organizaci zákazníkem,
- detailní znalost požadavků na produkt nebo službu prostřednictvím systematického zkoumání potřeb zákazníka,
- formulace cílů organizace, které by měly být v souladu s požadavky zákazníků,
- pružná reakce na plnění požadavků zákazníků,
- systematické měření spokojenosti společně s volbou vhodného způsobu vyhodnocování dat,
- využití poznatků k neustálému zlepšování procesů a rozvoj vztahů se zákazníky.

Briš (2005, s. 79) dělí požadavky zákazníka z různých hledisek, a to:

- z hlediska času na požadavky současné a budoucí,
- z hlediska stavu na požadavky emocionální a racionální,
- z hlediska úrovně na požadavky primární a sekundární.

Autor dále prezentuje **3 úrovně spokojenosti** zákazníka vycházející ze tří úrovní kvality, a to na kvalitu **očekávanou**, **požadovanou** a **obdivuhodnou**. Obdivuhodná kvalita je zákazníkem obecně vnímána jako poskytnutí kvality nad rámec povinností ze strany

poskytovatele produktu či služby, jako příklad je uvedeno občerstvení v autoservisu během čekání na opravu. Požadovaná kvalita je ze strany zákazníka brána jako samozřejmost, např. žehlička, která dokáže vyžehlit různé typy materiálů. Očekávaná kvalita je brána jako nutnost, jedná se tedy především o splnění legislativních požadavků.

1.5.2 Vůdcovství

Nenadál et al. (2008, s. 26-27) uvádějí další princip managementu kvality, vůdcovství, jako jedním z klíčových pro fungující systémy managementu kvality. Hnátek et al. (2016, s. 43) definují vůdcovství jako strategické plánování, v jehož rámci by mělo vrcholové vedení náležitě koordinovat činnosti, a to v oblastech různých dílčích politik (životního prostředí, kvality či bezpečnosti informací atd.). Autoři dále doplňují, že dojde-li ke změně v rámci podniku, strategické zaměření by mělo být společně s navazující politikou a cíli podle potřeby aktualizováno. Briš (2005, s. 28) líčí vůdcovství jako osobní příklad a angažovanost vedoucích pracovníků, jejichž posláním je vytvořit a rozvíjet podnikovou kulturu a prostředí, v rámci kterého je možno naplno zapojit veškeré pracovníky do aktivit spojených s dosahováním cílů podniku. Podle autora je tak vůdcovství nadstavba oproti pouhému vedení pracovníků. Hnátek et al. (2016, s. 43) doplňují, že vrcholové vedení by tak mělo jít v souvislosti s vůdcovstvím ostatním pracovníkům osobním příkladem a mělo by být schopno sdělovat jim své záměry.

Nenadál et al. (2008, s. 27) uvádějí několik aktivit, které jsou po manažerech podniku principem vůdcovství vyžadovány:

- systematické zkoumání a poznávání potřeb veškerých zainteresovaných stran,
- jednoznačné vymezení poslání, vizí, hodnot, politiky a strategie podniku,
- definování takových cílů podniku, které se ve všech oblastech stanou výzvou pro budoucnost podniku,
- aktivní účast vrcholového vedení na procesech, které povedou ke zlepšení,
- poskytování odpovídajících zdrojů pro veškeré procesy,
- adekvátní oceňování a podpora pracovníků za jejich osobní přínos v souvislosti s naplňováním strategických záměrů a cílů podniku.

1.5.3 Zapojení zaměstnanců

Briš (2005, s. 28) uvádí, že pracovníci, a to ať už na jakékoli úrovni v rámci podniku, jsou podstatou podniku. Jejich plné zapojení je tak podle autora možností, jak využít jejich schopností, které mohou mít za následek zlepšení výkonnosti organizace. Podle Nenadála et al.

(2008, s. 27) tak není pochyb o tom, že organizace světové úrovně si naplno uvědomují skutečnost, že právě znalosti, zkušenosti a aktivita pracovníků jsou neoddiskutovatelně považovány za nejcennější kapitál. Možnost růstu potenciálu pracovníků pomocí sdílení hodnot a kultury podniku, jehož řízení je založeno na důvěře, je pak podle autorů výsledkem aktivního zapojování lidí do všech činností podniku. Hnátek et al. (2016, s. 57) definují pracovníky podniku jako zdroje, které mají schopnost přímo či nepřímo působit na růst tohoto podniku a udržování jeho výkonnosti. Autoři tak uvádějí jako účel tohoto principu stanovení odpovědnosti za definování jednoznačných požadavků na pracovníky, kterých je potřeba pro zabezpečení toho, že systém managementu kvality bude schopen díky správně motivovaným a zapojeným pracovníkům dosahovat svých vytyčených výsledků a cílů.

1.5.4 Znalosti

Znalost je podle Hnátky et al. (2016, s. 64) definována jako „*strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu*“. Buchta a Siegl (2005, s. 76) definují vzdělávání pracovníků jako systematický proces, který má za následek změnu pracovního chování, stupeň znalostí a motivaci zaměstnanců. Podle Nenadála et al. (2008, s. 28) by měly být znalosti v úzké souvislosti s předchozím principem zapojení zaměstnanců. Princip spočívá v systematickém rozvíjení způsobilosti pracovníků, jejich znalostí a dovedností, které mohou mít za následek budoucí úspěch podniku. Dle Hnátky et al. (2016, s. 63) tak musí být podnik schopen definovat znalosti, jež jsou nezbytné pro funkci jeho procesů. Tyto znalosti pak musí být zachovány a v potřebném rozsahu být kdykoliv k dispozici. V zájmu každého vedení podniku by mělo být vymezení veškerých potřebných znalostí, které budou pracovníci průběžně rozvíjet, a zajistit, že budou k dispozici každému, kdo by je mohl vyžadovat.

Buchta a Siegl (2005, s. 77) uvádějí konkrétní činnosti a kroky, které by mělo vedení podniku v souvislosti s řízením odpovídajících znalostí zajistit:

- plánování a organizace vzdělávacích aktivit,
- sledování průběhu a výsledků rozvoje pracovníků,
- vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit.

1.5.5 Flexibilita

Nenadál et al. (2008, s. 29) uvádějí flexibilitu v souvislosti s tvořivostí a schopností pohotově reagovat na veškeré podněty a změny. Autoři dále doplňují, že tento princip považují ze všech definovaných principů jako nejnáročnější na investice. Podle Hnátky et al. (2016, s. 55) je v kompetenci vrcholového vedení podniku určit odpovědnosti a pravomoci pro

plánování a realizaci změn systému managementu kvality; organizační změny je tak nutno provádět předem plánovaným způsobem.

Obvyklými změnami podle Hnátka et al. (2016, s. 55) jsou:

- změny vzniklé v souvislosti se zaváděním, udržováním a zlepšováním systému managementu kvality (např. skokové změny či reorganizace atd.),
- změny vzniklé v procesech, které docílí toho, že procesy dosáhnou určitých výsledků,
- změny interních a externích hledisek,
- změny vyvolané v důsledku vzniku neshod.

Autoři dále doplňují, že podniky, jež vyhodnotí procesy systému managementu kvality jako neefektivní, mají povinnost zajistit změny, které budou mít za následek dosažení plánovaných nebo požadovaných výsledků.

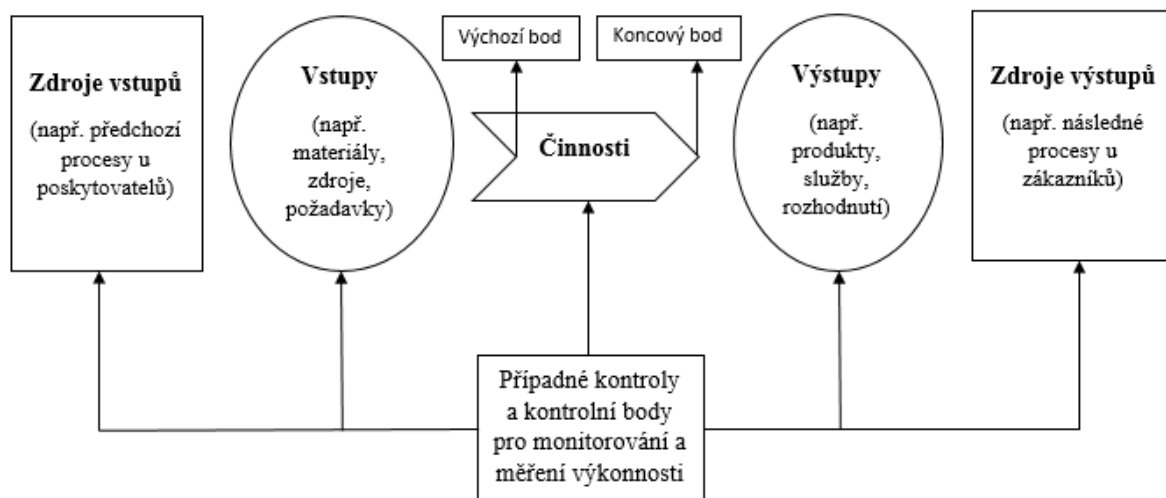
1.5.6 Procesní přístup

Briš (2005, s. 67) charakterizuje proces souborem vzájemně souvisejících a působících činností, jež mají za následek přeměnu vstupů na výstupy. Podle Nenadála et al. (2008, s. 29) si lze pod termínem procesní přístup představit, že podnik prostřednictvím tohoto přístupu pracuje účinněji a výsledků činnosti je dosahováno s vyšší efektivitou, pokud jsou vzájemně související činnosti chápány a řízeny jako procesy. Veber (2002, s. 140) uvádí, že vedení podniků disponujících znalostí procesního přístupu je schopno lépe pochopit děje probíhající v podniku a posoudit realizaci určitých činností, jejich správné uspořádání a výsledky jejich výstupů. Dle autora lze potom odpovědět na otázky, zda jsou realizovány pouze užitečné činnosti, zda je dosahováno těch nejlepších výstupů pro zákazníka či zda je ovládání těchto činností podporováno odpovídající výpočetní technikou. I Blecharz (2011, s. 30) definuje procesní přístup jako „*systém činností, který využívá zdroje pro přeměnu vstupů na výstupy*“.

Podle Hnátka et al. (2016, s. 17) aplikace procesního přístupu v rámci systému managementu kvality umožňuje:

- pochopit požadavky a zásady při jejich plnění,
- zvážit procesy z hlediska přidané hodnoty,
- docílit efektivní výkonnosti procesů,
- dosáhnout zlepšení procesů v souvislosti s hodnocením dat a informací.

Následující obrázek č. 2 uvádí schematické znázornění kteréhokoliv procesu a ilustruje vzájemné vazby mezi jeho prvky.



Obrázek 2 Schematické znázornění prvků jednoho procesu (Hnátek et al., 2016, s. 18)

Podle Blecharze (2011, s. 28) je potřeba v rámci celého podniku procesy identifikovat, zejména pak procesy hlavní. Podle autora je dále nutno určit vzájemné působení mezi procesy, stanovit kritéria pro řízení a průběh procesů a je zapotřebí disponovat vypracovanými metodami a postupy v souvislosti s efektivním zabezpečováním kvality procesů. Nezanedbatelným prvkem je podle autora měření a monitorování procesů, sběr dat, analýza a provádění takových opatření, které zajistí neustálé zlepšování procesů.

1.5.7 Systémový přístup k managementu

Podle Nenadála et al. (2008, s. 30) lze konstatovat, že „*identifikace, pochopení a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k vyšší efektivnosti a účinnosti cílů organizace*“. Podle Hnátky et al. (2016, s. 36) je tak ve vlastní kompetenci jednotlivých podniků „*vytvořit, zavést, udržovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality, včetně potřebných procesů a jejich vzájemných vazeb, v souladu s požadavky této mezinárodní normy*“.

Briš (2005, s. 29) definuje tyto činnosti vedoucí k aplikaci systémového přístupu k managementu:

- definování systému prostřednictvím identifikace a rozvíjení procesů,
- pochopení vzájemných vazeb mezi procesy uvnitř systému,
- neustálé zlepšování systému v souvislosti s pravidelným měřením a vyhodnocováním.

1.5.8 Zlepšování

Nenadál et al. (2008, s. 31) uvádějí, že všechny podniky se mohou zlepšovat prostřednictvím mnoha aktivit. Podle autorů jde o aktivity vedoucí k novému stupni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako celku.

Veber (2002, s. 137) dělí zlepšovací aktivity na:

- spontánní – přístupy systematicky neusměrňované, v podniku je pouze navozena atmosféra napomáhající rozvíjet zlepšovací aktivity,
- programové – existence předmětů zlepšení ve formě tematických záměrů.

V praxi pak lze podle Nenadála et al. (2008, s. 31) sledovat 2 základní přístupy ke zlepšování:

- postupné zlepšování po krocích (tzv. kaizen),
- zlomové, revoluční zlepšování (tzv. reengineering).

Briš (2005, s. 117-119) uvádí 3 základní zdroje, ze kterých vychází proces zlepšování:

- nápravná opatření – v případě zjištěné nehody je účelem vyšetřit příčinu a učinit postupy k odstranění neshody,
- preventivní opatření – postupy vedoucí k předcházení případným neshodám, ideálně až k úplnému vyloučení možných neshod,
- zdokonalovací opatření – absence přímé vazby na zjištěnou neshodu, cílem těchto opatření je zkvalitnit, zefektivnit a zvýšit bezpečnost určité činnosti, procesu, výrobku či služby.

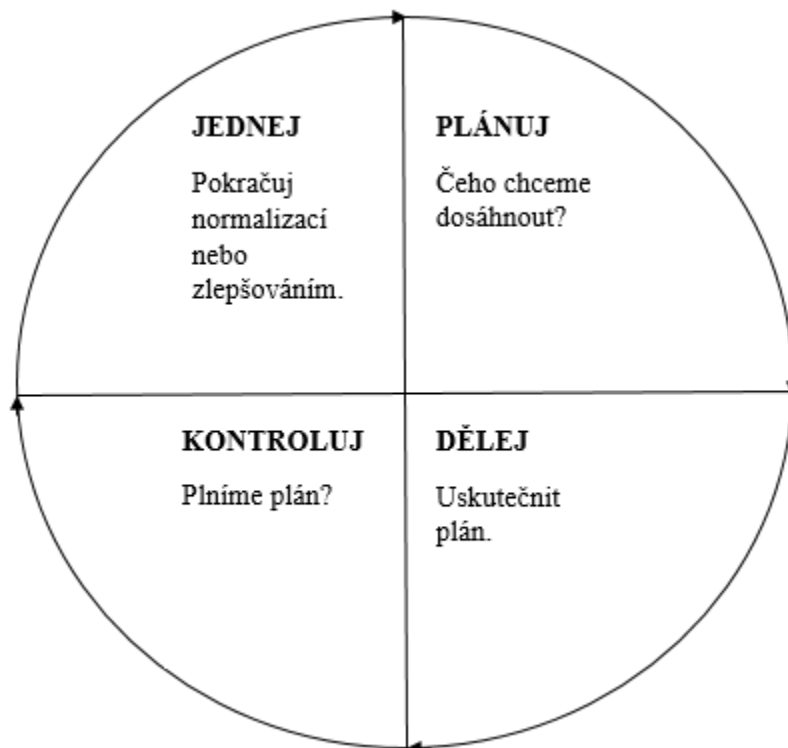
Hnátek et al. (2016, s. 20) popisují cyklus **Plan-Do-Check-Act** (dále PDCA), tedy cyklus Plánuj-Dělej-Kontroluj-Jednej jako přístup, který lze aplikovat na všechny procesy a systém managementu kvality jako takový.

Hnátek et al. (2016, s. 21) charakterizují jednotlivé kroky výše uvedeného cyklu:

- **Plánuj** – vytyčení cílů systému a jeho procesů včetně zdrojů potřebných pro dosažení výsledků, zaměření se na identifikaci rizik a příležitostí,
- **Dělej** – zavádění výše naplánovaných aktivit,
- **Kontroluj** – monitorování a měření procesů, vykazování zpráv o výsledcích,
- **Jednej** – přijímání opatření pro zlepšování výkonnosti podle potřeby.

Briš (2005, s. 37) dodává, že cyklus PDCA vychází z Demingova cyklu neustálého zlepšování. Podle autora se jedná o neustále opakovaný cyklus, jako vhodný začátek cyklu pak autor vidí fázi „Kontroluj“.

Následující obrázek č. 3 popisuje Demingův cyklus neustálého zlepšování prostřednictvím diagramu PDCA.

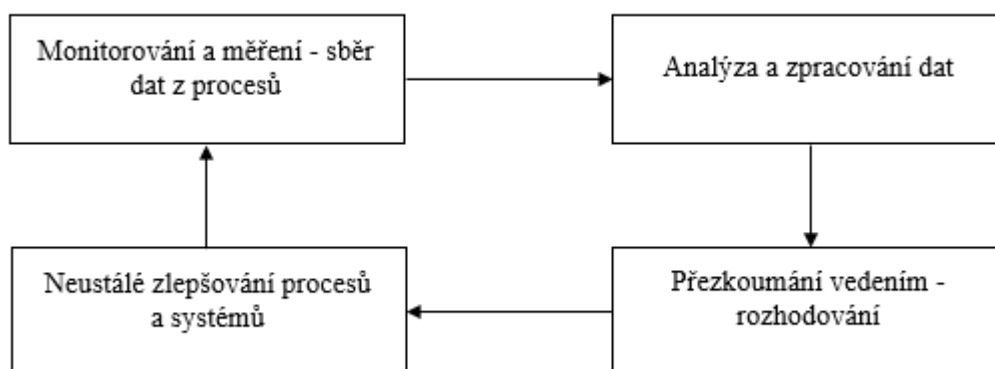


Obrázek 3 PDCA diagram (Briš, 2005, s. 37)

1.5.9 Rozhodování založené na faktech

Podle Nenadála et al. (2008, s. 32) by rozhodovací procesy na všech úrovních řízení měly být co nejobektivnější. Tato rozhodování by tak podle autorů měla mít základ v hluboké analýze dat a informací a měly by být eliminovány pocity a subjektivní názory.

Vzájemné vazby mezi monitorováním, měřením, vyhodnocováním dat, rozhodováním a neustálým zlepšováním v systémech managementu kvality ilustruje následující obrázek č. 4.



Obrázek 4 Vzájemné vazby v souvislosti s rozhodováním (Nenadál et al., 2008, s. 33)

1.5.10 Management vztahů

Nenadál et al. (2008, s. 33) uvádějí, že spolehlivost dodavatele zásadně ovlivňuje reálnou výkonnost podniků. Podle autorů je tak rozvíjení vztahů partnerství s dodavateli založené na vzájemné důvěře, sdílení znalostí a integraci základní podmínkou efektivnějšího hospodaření každého podniku.

Nenadál et al. (2008, s. 34,35) nakonec dodávají, že v rámci principů managementu kvality by mělo být snahou všech řídicích pracovníků a vrcholového vedení podniku aktivně podporovat trvalý rozvoj a aplikaci těchto obecných principů v rámci svých podniků, jež by mělo za následek nemožnost připustit zaostávání za světovým vývojem a celkově zapříčinit degradaci podniku včetně jeho procesů, nabízených produktů a služeb.

1.6 Audit

Jak již bylo uvedeno, systém managementu kvality podle ISO řady 9000 je rozdělen do tří částí – základní principy a slovník, požadavky a řízení udržitelného úspěchu organizace. Prostřednictvím těchto dokumentů je tak vytvořen teoretický rámec obsahující postupy a pravidla pro podniky, které se rozhodly řídit svoji činnost prostřednictvím systému managementu kvality. Za předpokladu, že podnik výše uvedené postupy a pravidla implementoval do své běžné činnosti, je zapotřebí průběžně kontrolovat a vyhodnocovat správnost těchto postupů. K tomu slouží audit. Podle Lévy (2016b) lze jako synonyma pro audit použít výrazu prověrka a jedná se o systematický, nezávislý a dokumentovaný proces, jehož účelem je posouzení souladu s auditními kritérii, tedy stanovenými požadavky, v tomto případě vyplývajícími právě z norem ISO 9000, ISO 9001 a ISO 9004. Mimo jiné lze za tyto

požadavky podle autora považovat také požadavky stanovené v různých zákonech a jiných předpisech a samozřejmě požadavky ve formě interních podnikových předpisů a pracovních postupů.

Lévay (2016b) dělí audity systémů managementu kvality na **interní** a **externí**. Podle Nenadála et al. (2008, s. 249) není uvedené nečlenění v závislosti na skutečnosti, zda audit provádí interní či externí osoba vůči podniku, jak by se mohlo zdát, nýbrž podle toho, zda závěrů auditu využije pouze interní osoba, tedy auditovaný podnik, nebo osoba externí, tedy i jiné podniky jako např. zadavatelé zakázek, odběratelé či certifikační orgány atd.

1.6.1 Interní audit

Hnátek et al. (2016, s. 114) uvádějí, že by podniky měly vykonávat interní audity v předem plánovaných intervalech za účelem získání informací ohledně skutečností, zda systém managementu kvality odpovídá vlastním požadavkům podniku a požadavkům mezinárodní normy a zda je systém managementu kvality efektivně zaveden a udržován.

Podle Nenadála et al. (2008, s. 249-250) se v závislosti na předmětu auditování interní audity dělí na:

- systémové,
- procesní,
- personální,
- produktové (služební).

Veber (2002, s. 118) uvádí jako předmět **systémového auditu** právě systém zavedený v podniku v souladu s požadavky normy ISO 9001. Podle autora je potřeba vyjít z požadavků normy a tyto požadavky následně transformovat do podoby otázek, na jejichž základě bude možné vyhodnotit funkčnost a správnost zavedeného systému. Autor dodává, že vhodným doplňkem pro realizaci systémového auditu je ze strany podniku příprava dotazníku.

Podle Vebera, Hůlové a Pláškové (2010, s. 221) se **procesní audit** zaměřuje na významné podnikové procesy jako marketing, vývoj, nákup, prodej, servis atd. Podle autorů je cílem procesního auditu průběžná kontrola úrovně výše uvedených procesů s účelem včasného nasazení vhodných řídicích, a především nápravných mechanismů při potenciálním vzniku odchylek.

Urban (2006) popisuje **personální audit** jako „*nezávislé posouzení úrovně personálních zdrojů a personálního řízení podniku*“. Podle autora slouží výše uvedený audit jako nástroj k vnějšímu hodnocení klíčových zaměstnanců i jako způsob objektivního

posouzení efektivnosti a řízení lidských zdrojů s cílem určit doporučení vztahující se k dalšímu rozvoji osob a metodám či nástrojům personálního řízení.

Produktový audit je podle Vebera, Hůlové a Pláškové (2010, s. 221) zaměřen především na finální výrobky či důležité skupiny výrobků, provádí se u namátkově vybraných výrobků, které jsou uloženy ve skladu expedice či u výrobků určených přímo k expedici. Smyslem tohoto auditu je podle autorů určení kvality vybraných výrobků především z pohledu zákazníka, jinými slovy určit, jakým způsobem bude výrobek vnímán zákazníkem, např. prostřednictvím hodnocení funkčních vlastností, způsobu balení či kompletačních dílů atd. Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 221) obdobně uvádějí konkrétní příklad **auditů služby** vztažený na připravenost hotelového pokoje pro hosty s cílem určit, které konkrétní znaky budou pro hotelového hosta relevantní. Jako předmět hodnocení připravenosti pokoje autoři uvádějí např. správně povlečenou postel či úplně vyluxovaný interiér pokoje atd.

1.6.2 Externí audit

S externími audity, podle Vebera (2002, s. 121) někdy též nazývanými jako audit druhé a třetí strany, se lze v praxi setkat v managementu kvality i environmentálním managementu.

Veber (2002, s. 121-122) rozlišuje externí audity na:

- audit dodavatele,
- certifikační audit,
- ekologický audit.

Audit dodavatele je autorem též nazýván auditem druhou stranou, jehož účelem je posouzení dodavatele z pohledu dodržení stanovených požadavků. Závěrečné výstupy tohoto auditu jsou podle autora součástí poznání nezbytného při volbě dodavatele či při hodnocení jeho způsobilosti. Dodavatele je pak o auditu potřeba informovat s dostatečným časovým předstihem.

Veber, Hůlová a Plášková (2010, s. 220) definují **certifikační audit** jako formu auditu třetí stranou. Podle autorů se jedná o audit prováděný nezávislou organizací (jak na dodavateli, tak na odběrateli), jež je k tomuto účelu způsobilá, zpravidla certifikační organizací. Autoři dodávají, že v případě pozitivního výsledku, tedy prokázání správného plnění postupů, pravidel a požadavků na systém ISO 9000, je podniku vystaven certifikát disponující platností obvykle na 3 roky.

CQS (2016) uvádí některé přínosy certifikace systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2016:

- poskytování služeb i těm nejnáročnějším zákazníkům s možností získání zákazníků nových v souvislosti se zvyšováním jejich spokojenosti,
- příležitost účasti na výběrových řízeních velkých zakázek především ve státní správě,
- vhodně nastavenými procesy lze zvyšovat tržby, zisk, tržní podíl a dosahovat tak zvyšování spokojenosti vlastníků,
- prokázání závazku k dodržování podniků stanovených požadavků a požadavků předpisů,
- zkvalitnění systému managementu a zdokonalení organizační struktury podniku,
- optimalizace nákladů,
- nárůst důvěry ze strany veřejnosti a státních kontrolních orgánů atd.

Dekonta (2014) definuje **ekologický audit** jako objektivní posouzení rozsahu environmentálních parametrů podniku v souvislosti s plněním požadavků vyplývajících z legislativy v oblasti ochrany životního prostředí společně s vyhodnocením potenciálních rizik z pohledu bezpečnosti a ochrany zdraví. Primárním cílem ekologického auditu je podle zdroje snaha vyvarovat se budoucím finančním ztrátám v souvislosti s nedostatečným vyhodnocením úrovně a povahy environmentálních rizik a následného odstraňování škod na životním prostředí.

Podle Dekonty (2014) je provádění ekologických auditů realizováno pro různé účely, kterými např. jsou:

- posouzení podniku před jeho koupí za účelem určení nákladů nutných pro uvedení podniku do shody s požadavky environmentální legislativy,
- zavádění či certifikace systému environmentálního managementu ISO 14001 atd.

1.7 Shrnutí

První část práce byla zaměřena na pojem kvalita jako takový. Došlo k vysvětlení rozdílu mezi kvalitou a jakostí, byly uvedeny definice kvality od různých autorů. Následně bylo autorem práce uvedeno, že kvalita by se v rámci snahy o uspokojování potřeb a požadavků zákazníků měla ze strany podniků určitým způsobem řídit. V této souvislosti bylo definováno pojmu systém managementu kvality, který klade důraz na řízení kvality skrze celé podnikové systémy prostřednictvím veškerých zaměstnanců, kteří se na vytváření, udržování a trvalého rozvíjení kvality při výrobě a poskytování služeb podílejí. Byl uveden historický vývoj těchto systémů managementu kvality až po současné, moderní trendy v řízení kvality. Následovala

definice, vývoj a současnost normy ISO 9000, tedy jednoho z nejvyžívanějších systémů managementu kvality v podnikovém řízení společně s obecnými principy této normy, které jsou v souvislosti s komplexním podnikovým řízením kvality všechny zainteresované strany povinné dodržovat. První část práce je zakončena auditem, resp. jeho definicí a základním členěním.

2 ANALÝZA SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY V PLZEŇSKÝCH MĚSTSKÝCH DOPRAVNÍCH PODNICÍCH, A.S.

Tato část práce se zabývá analýzou současného stavu systému managementu kvality v PMDP, a.s., vybudovaného podle normy ISO 9000:2008. Obsahuje představení podniku a analýzu systému managementu kvality podniku s ohledem na jednotlivé části systému včetně přezkoumávání funkčnosti systému. Druhá část je věnována klíčovým podnikovým procesům z hlediska managementu kvality.

2.1 Představení podniku

PMDP, a.s. je českou dopravní akciovou společností, jejímž zakladatelem a jediným akcionářem je město Plzeň (PMDP, 2016a). Předmětem činnosti PMDP, a.s. je zajišťování městské veřejné dopravy v Plzni a taktéž účast v integrované dopravě Plzeňska. Kromě výše uvedeného zajišťování dopravní obslužnosti se podnik dále zabývá montáží a dodávkami v oblasti prací drážní cesty a poradenstvím a dodávkou systémů elektronického odbavovacího systému.

Systém městské veřejné dopravy v Plzni je zajišťován třemi trakcemi – tramvajemi, trolejbusy a autobusy (PMDP, 2016a). Trojice tramvajových linek tvoří páteř městské dopravy, jelikož spojuje největší předměstí s centrem města, autobusovým a vlakovým nádražím. Téměř identickou roli plní linky trolejbusové, které kromě severního předměstí obsluhují též všechna ostatní velká předměstí. Významným doplňkem tramvajové a trolejbusové dopravy je autobusový subsystém, který zajišťuje dopravní obslužnost především do menších městských částí a na periferie města. Každý dopravní subsystém má své charakteristické barevné přiřazení, kdy tramvajové linky jsou žluté barvy, trolejbusové linky zelené barvy a autobusové linky barvy červené. Společně s bílou barvou tak barvy jednotlivých dopravních subsystémů tvoří čtveřici plzeňských městských barev, které jsou zachyceny také ve znaku a na vlajce města. Městská hromadná doprava (dále MHD) v Plzni je ze dvou třetin objemu přepravního výkonu poskytována prostřednictvím elektrické trake, tedy tramvajemi a trolejbusy.

Prostory podniku jsou rozmístěny do čtyř hlavních objektů v Plzni (PMDP, 2016b). Jedná se o budovu ředitelství na Denisově nábřeží, dále administrativní budovu v Divadelní ulici a 2 vozovny, konkrétně pak vozovnu Slovanská alej a vozovnu Karlov v Borské ulici. Kromě výše uvedených prostor podnik pro poskytování služeb využívá taktéž i dalších objektů, jako např. měřírny, objekty s odpočívárnou a sociálním zařízením na konečných stanicích linek

MHD či zákaznická centra atd. Veškeré činnosti prováděné v uvedených objektech a zařízeních podléhají obecným zásadám ochrany a ostrahy objektů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, ochrany životního a pracovního prostředí. Využívané prostory podniku disponují potřebným vybavením včetně prostředků sloužících pro předcházení a likvidaci havárií.

2.2 Systém managementu podniku

PMDP, a.s. mají implementován Integrovaný systém řízení (dále ISŘ), který propojuje systém managementu kvality a EMS. ISŘ je v podniku postaven na přehledném popisu a pochopení veškerých procesů v podniku sloužících k účelnému využití a transparentnímu řízení jednotlivých oblastí poskytované činnosti.

ISŘ je podrobně popsán v dokumentaci systémů řízení, kterou lze rozdělit do následujících základních úrovní (PMDP, 2016b):

- strategie společnosti, politika ISŘ, cíle a programy,
- příručka ISŘ,
- směrnice pro jednotlivé oblasti činnosti společnosti,
- instrukce, prováděcí postupy, provozní řády a havarijní pokyny vyjadřující dílčí procesy probíhající v rámci jednotlivých oblastí činnosti společnosti a konkrétní postupy,
- registr environmentálních aspektů (dále REA),
- záznamy, formuláře, externí dokumentace a ostatní dokumenty, spadající do řízené dokumentace společnosti.

V dalším textu jsou charakterizovány jednotlivé prvky ISŘ.

2.2.1 Strategie podniku a plánování

Cílem, jemuž je podřízeno veškeré úsilí všech zaměstnanců PMDP, a.s., je nejen trvalé uspokojování potřeb všech zákazníků, ale především udržení si jejich důvěry a neustálé zlepšování při poskytování služeb (PMDP, 2017a). PMDP, a.s. přijaly strategii **PMDP, a.s. – aktivní partner 2021**, která má za cíl zavedení nových cílů a směrů vývoje podniku na další období.

Vedení podniku se tak zavázalo plnit následující klíčové závazky (PMDP, 2017a):

- orientace na zákazníka – provozování komfortního vozového parku společně s rychlostí, přesností, bezpečností a jednoduchým a dostupným systémem odbavení, dostupnost služeb a individuální přístup ke specializovaným zakázkám,

- důraz na životní prostředí a společenskou odpovědnost – provozování ekologické trakce, snižování spotřeby energií,
- trvalé zlepšování – uplatňování procesního přístupu, systémové řízení rizik,
- tým PMDP – vybírání kvalitních zaměstnanců, usilování o vysokou organizační kulturu,
- tradice a partnerství – rozvíjení vztahů a budování strategických partnerství, uchovávání tradic.

Plánování činnosti je v úzké souvislosti se strategií podniku z toho důvodu, že strategie podniku slouží jako základní podklad pro tvorbu dílčích plánů podniku (PMDP, 2016b). Činnosti naplánované odpovídajícím způsobem jsou pak podle vedení podniku základním předpokladem ke splnění strategických cílů a záměrů podniku. Dílčí plány jsou vedoucími zaměstnanci představovány v rámci působnosti jejich podřízeným zaměstnancům. Kontrola plnění těchto dílčích plánů je poté v kompetenci vedení podniku, a to na pravidelných poradách, kde jsou v případě zjištěných odchylek přijímána opatření k nápravě. Veškerá tato opatření jsou předmětem zápisů z porad.

2.2.2 Politika ISŘ

Politika ISŘ se zakládá na snaze a schopnosti naplňovat veškerá očekávání zakotvená ve strategii podniku a sjednocuje v sobě politiku kvality a environmentální politiku (PDMP, 2016b). Politiku podniku, která je vrcholovým dokumentem ISŘ, navrhuje manažer systémů a schvaluje generální ředitel. Politika podniku je zveřejněna na webových stránkách, interním portálu a na určených místech v podniku. S politikou podniku jsou seznámeni všichni zaměstnanci, za proškolení vedoucích zaměstnanců i zaměstnanců nově nastoupených zodpovídá manažer systémů, vedoucí zaměstnanci následně školí své podřízené. Závazky plynoucí z politiky ISŘ jsou závazné pro všechny zaměstnance podniku.

Jak bylo řečeno, politika ISŘ v sobě zahrnuje mimo jiné také **politiku kvality**: „*Zásadou společnosti je kvalita, efektivnost a racionalita veškerých činností ve prospěch obchodního úspěchu*“ (PMDP, 2016b). V tomto trendu jsou pak vytvořeny plány dalšího rozvoje podniku. Management podniku se snaží o budování a rozvoj kvalitního podniku jak pro zákazníky, tak pro zaměstnance a poskytovat produkty na nejvyšší možné úrovni. Politikou kvality se taktéž rozumí přijatý závazek ke zlepšování kvality poskytovaných produktů a dodržování legislativních požadavků.

Hlavní měřítko, co se týče úrovně dosažené kvality je ukazatel míry, jak jsou naplněna následující očekávání (PMDP, 2016b):

- očekávání veřejnosti a zákazníků na vysokou kvalitu poskytovaných produktů,

- očekávání akcionáře na rozvoj podniku,
- očekávání dodavatelů na stabilitu dodavatelských vztahů,
- očekávání veřejnosti a okolí podniku na rozvoj kultury prostředí.

2.2.3 Cíle a programy podniku

Identifikací cílů a cílových hodnot v souladu s politikou ISŘ, strategií podniku, relevantními předpisy a s ohledem na environmentální aspekty je pověřeno vedení podniku (PMDP, 2016b). Jednotlivé cíle jsou poté zaznamenány v jednotlivých tzv. **kartách procesů**.

Plnění cílů a programů v podniku by mělo mít za následek neustálé zvyšování kvality nabízených služeb, zefektivňování veškerých podnikových procesů společně s omezováním a předcházením znečišťování životního prostředí zapříčiněného aktivitou společnosti (PMDP, 2016b). Vyhodnocování společně s aktualizací plněných programů a dosahování cílů podniku jsou předmětem náplně pravidelných schůzek vedení podniku – tzv. **procesních dnů**. Prioritou v souvislosti s určováním programů a cílových hodnot podniku je důraz na snahu o vytvoření takových hodnot, které jsou **měřitelné**.

2.2.4 Personální zdroje

Odpovědnost za stanovení celkové personální politiky a základních požadavků na personální zajištění nese generální ředitel podniku (PMDP, 2016b). Pravomoc ke schvalování organizační struktury přísluší představenstvu podniku. Součástí této struktury jsou také popisy jednotlivých funkcí včetně kvalifikačních požadavků na tyto funkce. Zaměstnanci, jejichž náplní práce jsou řídicí, výkonné a ověřovací funkce, mají povinnost disponovat příslušnou kvalifikací, praxí a odpovídajícími osobními vlastnostmi.

Záznamy o kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců jsou předmětem zápisů v tzv. **osobních kartách**, v informačním systému SAP a v popisech funkcí jednotlivých zaměstnanců (PMDP, 2016b). Vedení agendy je v kompetenci pracovníků personálního a mzdového oddělení.

2.2.5 Komunikace v podniku a informační zdroje

Interní podniková komunikace probíhá prostřednictvím porad, vydáváním interní řídicí dokumentace, na sdílených místech interního portálu, využitím informačních obrazovek v podnikových budovách nebo přímo (PMDP, 2016b).

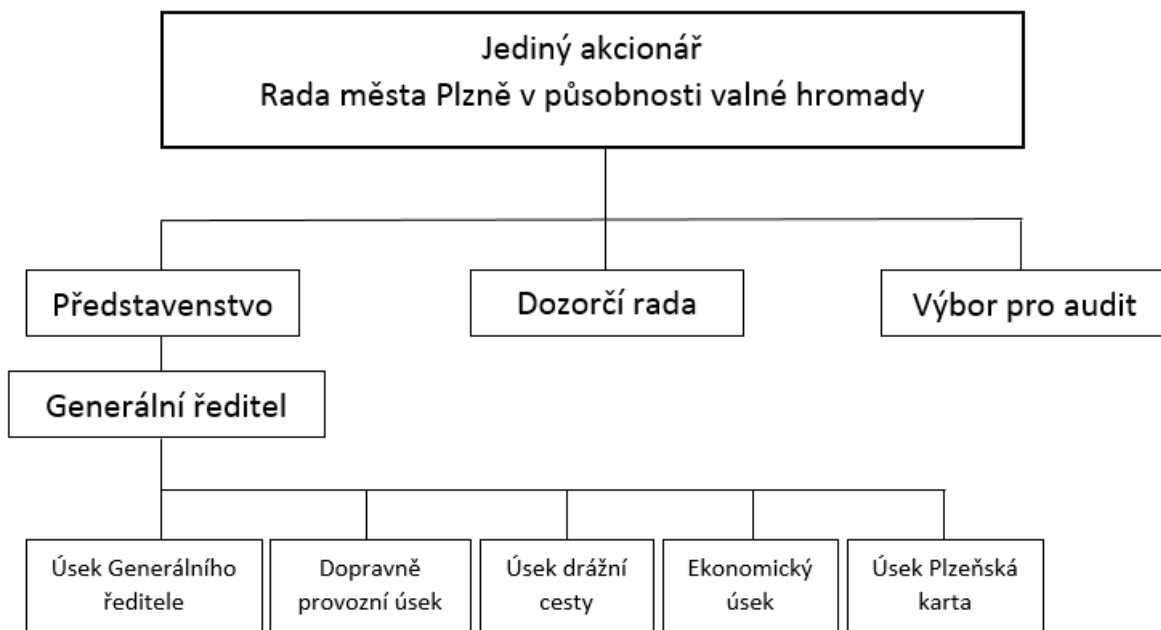
Páteř informačního systému podniku tvoří **databáze a výkazy**, jejichž předmětem je např. přehled zákazníků a objednávek, přehled fakturace a nákladů atd. (PMDP, 2016b). Mezi oficiální dokumenty podniku se řadí především schválené strategie a plány, platné pracovní

a obchodní smlouvy, daňová přiznání podniku atd. Operativní dokumenty tvoří zápisy z porad, písemné operativní příkazy a interní pokyny. Pod pracovní dokumentaci pak lze zařadit širokou škálu materiálů vznikajících při práci, tedy např. nabídky, záznamy z jednání, výrobní záznamy, návrhy, zprávy atd. Pravidla vztahovaná k provozování činnosti jsou předmětem směrnic, instrukcí, rozhodnutí a příkazů generálního ředitele či řádů. Odpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců podniku jsou zakotveny v organizačním řádu, v popisech funkcí a další interní řídicí dokumentaci. Všichni zaměstnanci podniku mají neomezený přístup ke schváleným pravidlům a strategickým záměrům podniku, jejichž aktuální verze se nachází v EISODu, tedy v systému zahrnujícím nejen řízení dokumentace, ale i řadu modulů pro elektronickou síťovou správu systému managementu, a na interním portálu. Příslušní zaměstnanci pověřeni aktualizacemi databází, ukládáním dokumentů a dalšími pracemi souvisejícími s informacemi se řídí dle příslušných instrukcí a operativních pokynů. Vedoucí zaměstnanci pak informace dalším zaměstnancům předávají prostřednictvím osobních pohovorů, školení a porad.

2.2.6 Organizace v podniku

Vrcholový orgán podniku představuje **valná hromada**, jež svou řídicí funkci vykonává prostřednictvím představenstva podniku. Kontrolní funkce je vykonávána prostřednictvím dozorčí rady. Představenstvo podniku má pravomoc k uzavírání a ukončování pracovního poměru s generálním ředitelem a řediteli jednotlivých úseků podniku.

Následující obrázek č. 5 ilustruje organizační strukturu PMDP, a.s.



Obrázek 5 Organizační struktura PMDP, a.s. (PMDP, 2017b)

V kompetenci generálního ředitele podniku je jmenování představitele vedení pro systém managementu kvality a environmentální manažerský systém ISŘ, kterého v PMDP, a.s. představuje **manažer systémů**.

Manažer systémů podniku disponuje širokou odpovědností v rámci svého okruhu činnosti. Následující výčet činností je jen stručným popisem funkcí, za které je manažer systémů odpovědný (PMDP, 2016b):

- řídí práce potřebné k zavedení, uplatňování a udržování systému ve shodě s požadavky mezinárodní normy ISO 9001,
- vydává příslušné pokyny mající za následek zabezpečení tvorby a zdokonalení systému managementu kvality,
- komunikuje s certifikačními orgány,
- podává informace týkající se stavu systému managementu kvality zákazníkům a vnějším partnerům,
- minimálně jednou ročně reviduje příručku ISŘ, přezkoumává politiku ISŘ a strategii podniku,
- v případě aktualizace politiky ISŘ a strategie podniku seznamuje s dokumenty veškeré vedoucí zaměstnance podniku,
- vypracovává zprávu o přezkoumání systému managementu a následně ji předkládá na poradě vedení podniku.

Za realizaci schválených cílů a úkolů je odpovědné vedení podniku a vedoucí zaměstnanci, kteří jsou taktéž povinni řídit podnik ve shodě se schválenými plány. Tato odpovědnost zahrnuje mimo jiné tvorbu a řízení pravidel umožňujících efektivní plnění plánu a strategii podniku. Vedení podniku má též za povinnost ověřování vhodnosti systému řízení podniku a přijímání opatření vedoucích k odstranění odchylek a neustálému zlepšování systému (PMDP, 2016b).

Veškeré podnikové činnosti jsou uvedeny v **mapě procesů** (PMDP, 2016b). Postupy a pravidla týkající se provozování činnosti podniku musí být definovány v souladu s požadavky normy ISO 9001, ISO 14001 (EMS) a platnou legislativou České republiky a Evropské unie (dále EU). Je v povinnosti vedení podniku řídit jednotlivé úseky v souladu s touto interní řídicí dokumentací a tento soulad neustále ověřovat. Povinnost vedení podniku se týká také skutečnosti navrhnout opatření v případech, kdy vyjde najevo potřeba dokumentované postupy

měnit. Manažer systémů a jednotliví ředitelé mají ve své kompetenci povinnost odstraňovat neshody ve svých vlastních úsecích.

Ověřování v podniku je tedy prováděno z hlediska výkonnosti, kvality a shody s požadavky předpisů společně se zásadami ochrany životního prostředí (dále OŽP) (PMDP, 2016b). Výsledky těchto ověřování a kontrol jsou diskutovány v rámci pravidelných porad podniku, jejichž výsledkem jsou taktéž schvalována potřebná opatření reagující na aktuální zjištění. Nedílnou složkou těchto ověřování je taktéž přezkoumání systému managementem podniku.

Odpovědnost každého zaměstnance podniku tkví v povinnosti vykonávat svou práci ve shodě se schválenými dokumentovanými postupy a pravidly, jež jsou uvedeny v instrukcích (PMDP, 2016b). Tyto instrukce též odkazují na další, např. externí dokumentaci, kterou představují normy, návody atd. Každý zaměstnanec může v případě potřeby taktéž navrhnout opatření, která budou mít za následek změnu dokumentovaných postupů.

2.2.7 Způsob práce

Směrnice a instrukce jsou dokumenty jednoznačně předepisující závazné postupy provádění konkrétní práce a určující odpovědnost za práci a její části (PMDP, 2016b). Je v plné kompetenci vedoucích zaměstnanců seznamovat své podřízené s příslušnou dokumentací, tedy instrukcemi, směrnicemi, rozhodnutími generálního ředitele atd. Konkrétní povinnosti každého ze zaměstnanců jsou zapsány v **popisech funkcí** (PMDP, 2016b). Vedoucí zaměstnanci taktéž disponují pravomocí vydávat operativní příkazy určeným zaměstnancům tak, aby s nimi byli ztotožnění a byli je schopni splnit. Tyto operativní příkazy se vydávají v případech, kdy danou pracovní činnost nelze vyřešit dle schválených postupů (PMDP, 2016b). Závažnější případy mohou mít za následek vydání interních pokynů, které však disponují pouze časově omezenou platností. Jestliže dojde k rozporu mezi operativními příkazy a pokyny, vyšší prioritu má vždy operativní příkaz.

2.2.8 Řízení výkonu

Řízení výkonu v podniku je spjato s kontrolou výkonnostních parametrů, kterých podnik při poskytování své činnosti dosáhl (PMDP, 2016b). Takováto kontrola slouží vedení podniku jako podklad pro hodnocení a přijímání opatření, která jsou nezbytná pro odstraňování odchylek. Zavádění těchto opatření a s tím související dodržování naplánovaných hodnot produktivity práce a rentability podniku jsou totiž hlavním předpokladem pro zlepšující se ekonomické výsledky podniku; monitorování trendů ve výše uvedené oblasti navíc přispívá k dosažení a udržení finanční stability podniku (PMDP, 2016b). Relevantní je též kontrola

dodržování limitů nákladů, jenž je základním předpokladem a prostředkem pro omezení neřízeného růstu nákladů v podniku.

Za řízení výkonu jsou odpovědní ředitelé jednotlivých úseků, celková konsolidace je pak v kompetenci generálního ředitele. Ověřování výsledných hodnot ve vztahu k plánu podniku je následně hodnoceno generálním ředitelem v rámci rozšířených porad vedení, tzv. **kontrolních dnů**, a to minimálně jednou měsíčně (PMDP, 2016b). Součástí aktivit kontrolních dnů je taktéž vydávání opatření reagujících na zjištěné rozdíly.

2.2.9 Hodnocení kvality

Hodnocení kvality je v kompetenci hned několika určitých zaměstnanců, kteří kvalitu hodnotí z různých hledisek (PMDP, 2016b):

- zaměstnanci oddělení controllingu – hledisko výkonů,
- vedoucí středisek úseku drážní cesty – oblast výstavby drážní cesty,
- vedoucí projektu – hledisko poradenství a instalace elektronických odbavovacích systémů,
- manažer systémů – hledisko efektivnosti a účinnosti systému managementu kvality.

Nejdůležitějším parametrem v souvislosti s hodnocením kvality v podniku je **spokojenost zákazníků** (PMDP, 2016b). Ta se ověřuje prostřednictvím informací, které hodnotí míru spokojenosti s parametry vyplývajícími ze strategie podniku. Výsledky tohoto hodnocení jsou pak základním předpokladem pro stanovení oblastí zlepšování. Ověřování míry spokojenosti zákazníků je pak v rámci kompetencí záležitostí hned několika zaměstnanců podniku, konkrétně dopravně provozního ředitele, ředitele úseku Drážní cesty, ředitele úseku Plzeňská karta a ekonomického ředitele (PMDP, 2016b).

Dalším parametrem vztaženým k hodnocení kvality v podniku je **dosazený stav lidských zdrojů** (PMDP, 2016b). V praxi se jedná o to, že manažer systémů je pověřen analýzou aktivit jednotlivých zaměstnanců v souvislosti se zlepšováním vnitřního systému kvality podniku. Tato analýza je vykonávána na základě množství předložených relevantních preventivních opatření jednotlivými zaměstnanci. Doplnujícími podklady jsou informace o neshodách zjištěných v rámci interních auditů a prověrek podniku, které jsou prováděny státními kontrolními orgány. Do dalších doplňujících podkladů pak lze zařadit výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců podniku, které vedoucí zaměstnanci provádějí jednou ročně prostřednictvím pohovoru se svými podřízenými. Výsledky hodnocení jsou použity jako důležitý podklad pro plánování nábory nových zaměstnanců, výcvik zaměstnanců a personální změny.

Kvalita v podniku se též hodnotí z hlediska **hodnocení úrovně dodavatelů** (PMDP, 2016b). Toto hodnocení je vykonáváno všemi nakupujícími materiálu a služeb na základě předem stanoveného postupu. Základem pro hodnocení jsou předem určené vlastní požadavky na dodavatele, případné požadavky na dodavatele ze strany zákazníků a záznamy o jejich plnění. Může se tak např. jednat o dodací lhůty, poruchovost, reakce na změny, cenovou hladinu, součinnost, produktovou a vývojovou podporu či dodržování dohodnutých termínů atd. Výsledky tohoto hodnocení pak slouží jako podklad pro změny v seznamu dodavatelů (ať už doplnění nového dodavatele či jeho zablokování) a opatření v oblasti vstupní kontroly.

Nedílnou součástí hodnocení kvality v podniku jsou taktéž **interní audit** (PMDP, 2016b). Ty slouží jako podstatný zdroj informací v souvislosti s fungováním systému managementu podniku. Alespoň jednou ročně, nebo kdykoliv na základě rozhodnutí manažera systémů, tak musí interní audit, resp. interní auditoři, objektivně ověřit dodržování veškerých dokumentovaných postupů a pravidel v podniku. Výsledky těchto ověření jsou interními auditory následně písemně shrnuty v EISODu, konkrétně pak v modulu Audit, ve kterém v případě nesrovnalostí uvádějí případná doporučení, preventivní a nápravná opatření mající za následek odstranění veškerých negativních zjištění. Návrh programu interních auditů je v kompetenci manažera systémů, stejně tak jako informování vedení podniku o výsledcích auditů. Vyplývá-li závazek z výsledku auditu i ke třetím stranám, informuje manažer systémů také tyto vnější subjekty. Výsledky interních auditů pak vedení podniku využívá jako jeden z hlavních podkladů pro zlepšování systému managementu podniku.

2.2.10 Přezkoumávání funkčnosti systému managementu

V PMDP, a.s. jsou zavedeny dvě úrovně přezkoumávání funkčnosti systému managementu podniku (PMDP, 2016b). **Operativní přezkoumávání** je vedením podniku prováděno v rámci pravidelných porad, a to minimálně jednou za čtvrt roku. **Systémové přezkoumávání** funkčnosti systému managementu podniku probíhá jednou ročně prostřednictvím projednání a schválení Zprávy o přezkoumání systému managementu, kterou do 15. dubna následujícího roku má manažer systémů za povinnost zpracovat a předat vedení podniku. Vedení podniku v rámci porady projedná Zprávu o přezkoumání systému managementu a na základě tohoto projednání ji schválí, popř. uloží navržená opatření k nápravě.

Operativní přezkoumávání je dokumentováno zápisem z výše uvedených pravidelných porad a vychází z následujících námětů (PMDP, 2016b):

- hodnocení nápravných a preventivních opatření,

- rozbor neshodných produktů a reklamací,
- rozbor reklamací dodavatelů,
- aktuální problémy v oblasti kvality produktů a zabezpečení systému managementu podniku,
- informace z oblasti ochrany životního prostředí,
- změny týkající se významných environmentálních aspektů,
- případné zjištění nesouladu s legislativou.

Systémové přezkoumávání je spjato s celkovým hodnocením managementu podniku a vychází z porovnání plánovaných a dosažených hodnot společně s kontrolou míry splnění strategických záměrů a úkolů (PMDP, 2016b).

Předmětem roční Zprávy o přezkoumání systému managementu jsou následující body (PMDP, 2016b):

- Úvod,
- Vyhodnocení opatření z minulých přezkoumání,
- Vyhodnocení spokojenosti zákazníků,
- Rozbor reklamací, neshodných produktů a dodavatelů,
- Vyhodnocení účinnosti procesů,
- Vyhodnocení výsledků interních auditů,
- Vyhodnocení plnění plánů,
- Vyhodnocení dostatečnosti poskytnutých zdrojů,
- Vyhodnocení cílů a posouzení aktuálnosti politiky ISŘ,
- Závěr a stanovení preventivních opatření a opatření k nápravě.

2.2.11 Informování a změny

Je v plné odpovědnosti vedení podniku stanovit pravidla a dokumentované postupy a seznámit s nimi zaměstnance (PMDP, 2016b). Zásady, pravidla a dokumentované postupy jsou předmětem řádů, směrnic, instrukcí, prováděcích postupů, provozních řádů a havarijních postupů. Vedení podniku pak o změnách rozhoduje na pravidelných poradách. Jednotlivé úkoly se zavádějí buď v rámci programů porad, ale také operativně. Zadané úkoly jsou předmětem evidence v tzv. **zápisech z porad**, plnění těchto úkolů je poté na poradách pravidelně kontrolováno (PMDP, 2016b).

Je na uvážení vedení podniku, v jakém rozsahu stanoví informování zaměstnanců o plánu a jeho plnění (PMDP, 2016b). Minimálně o svém plánu činnosti je však informován

každý zaměstnanec, aby mohl sám hodnotit, zda dosahuje požadovaných výsledků. O úrovni plnění úkolů ze strany zaměstnanců jsou vedení podniku a manažer systémů vždy informováni a je v jejich kompetenci toto plnění úkolů zhodnotit. PMDP, a.s. tak budují, udržují a dokumentují systém managementu kvality a environmentálního managementu jako prostředek k dokazování, že veškerých výsledků činnosti bylo dosaženo ve shodě se stanovenými normami.

Manažer systémů disponuje odpovědností za to, že interní řídicí dokumenty podniku jsou využívány k řízení podniku v souladu s principy řízení kvality a EMS (PMDP, 2016b). Navrhování, schvalování, vydávání a udržování těchto dokumentů musí vždy obsahovat identifikaci aktuálního stavu revize dokumentu a identifikaci držitele každého dokumentu (PMDP, 2016b).

Změny dokumentace jsou pak realizovány podle následujících zásad (PMDP, 2016b):

- změny dokumentace včetně její revize jsou navrhovány, zpracovány, schváleny a distribuovány podle stejných zásad a stejnými osobami jako původní dokument,
- po schválení jsou se změnami seznámeni a změněné dokumenty jsou předány všem držitelům všech původních dokumentů,
- veškeré změny jsou předmětem archivace v elektronické podobě v registru dokumentace v EISODu a na interním portálu takovým způsobem, aby byl zřejmý stav před i po provedení změny.

2.3 Mapa procesů podniku

Jak vyplynulo z analýzy, mapa procesů podniku vyjadřuje přehled veškerých podnikových procesů prováděných v rámci poskytování služeb v PMDP, a.s. Dělí se na procesy **řídicí, hlavní a obslužné.**

Následující tabulka č. 2 zobrazuje přehled veškerých podnikových procesů.

Tabulka 2 Mapa podnikových procesů

ŘÍDÍCÍ PROCESY				
Strategie a řízení podniku				
HLAVNÍ PROCESY				
Plánování veřejné dopravy	Řízení provozu veřejné dopravy	Přeprava cestujících	Příjmy z dopravy	Rozvoj a služby Plzeňské karty
OBSLUŽNÉ PROCESY				
Údržba dráhy, trolejbusů a autobusů (dále DTA) Rozvoj a provoz informačních a komunikačních technologií (dále ICT) a služeb Údržba drážních cest Controlling Nákup a materiálně technické zásobování (dále MTZ) Prodej služeb mimo MHD Řízení a rozvoj lidských zdrojů Investice, správa majetku a vozového parku Vedení účetnictví				
PROCESY ZAJIŠŤOVANÉ EXTERNĚ				
Údržba, opravy a odstav vozidel MHD Full servis tramvají Astra Rezervační systém (Plzeňská karta) Zúčtovací centrum (Plzeňská karta) Ekologie Call centrum Úklid objektů Provoz SAPu Právní služby Ostraha				

Zdroj: PMDP (2016b)

V dalším textu jsou jednotlivé procesy blíže charakterizovány. Pozornost je věnována pouze řídicím, hlavním a obslužným procesům.

2.3.1 Řídící procesy

Mezi **řídící proces** patří proces nazvaný Strategie a řízení podniku, který se dále dělí na subprocesy Strategie řízení a řízení rizik, Právní služby, Strategický marketing, public relations (dále PR) a Kvalita a ekologie (PMDP, 2016b). Cílem tohoto řídicího procesu je stanovení strategických cílů a plánů podniku společně s vyhodnocováním jejich plnění.

Mezi základní úkony spadajícími do tohoto procesu patří:

- zhodnocení vývoje externího a interního prostředí,
- tvorba a aktualizace strategie,
- rozpracování strategických cílů do dílčích cílů a úkolů společně s jejich sledováním a vyhodnocováním,
- aktualizace politiky a cílů ISŘ,
- tvorba koncepčních a dlouhodobých plánů,
- měření a vyhodnocování standardů kvality.

2.3.2 Hlavní procesy

Hlavní procesy již zahrnují celou řadu procesů (viz tabulka č. 2).

Mezi úkony spojené s **Plánováním veřejné dopravy** lze zařadit aktivity spojené s průzkumy dopravy, plánováním dopravního výkonu, tvorbou grafikonů dopravy a tarifu a řešení mimořádných událostí. Předmětem procesu je obecně popis oblasti zajištění MHD v Plzni a okolí podle požadavků objednavatele, tedy Magistrátu města Plzně, a zákazníků.

Výše uvedené činnosti jsou předmětem popisu následujících instrukcí (PMDP, 2016b):

- Průzkum a příprava organizace dopravy,
- Tvorba grafikonů,
- Kontrola dopravy,
- Administrativa dopravního oddělení,
- Publikace jízdních řádů,
- Uzavírání smluv v oblasti pravidelné a nepravidelné dopravy,
- Smlouva o financování,
- Poruchy na trati,
- Havárie, mimořádné opravy vozidel MHD.

Proces **Řízení provozu veřejné dopravy** je úzce spjat se střediskem řízení provozu (PMDP, 2016b). To prostřednictvím centrálního dynamického dispečinku a pohyblivých dispečerů v terénu obstarává střednědobé a operativní řízení dopravy osob (PMDP, 2016b). To dispečinku umožňuje online sledování a operativní řízení provozu v reálném čase. Kromě

sledování provozu a dodržování jízdních řádů dispečeři kontrolují dodržování pravidel, jako např. chování k cestujícím či stav zastávek MHD atd.

Jednotlivé činnosti tohoto hlavního procesu jsou pak popsány v instrukcích (PMDP, 2016b):

- Řízení provozu,
- Výlep a obnova jízdních řádů,
- Řízení odklonu dopravy,
- Servis cardman (dále CDM),
- Řízení radioprovozu,
- Mzdové výkaznictví dispečinku řízení provozu,
- Dopravně provozní zajištění plánovaných a neplánovaných oprav,
- Vyhodnocování mimořádných událostí.

Součástí řízení dopravy osob je taktéž správa audiovizuálních a odbavovacích systémů a zařízení. Postupy a odpovědnost této oblasti jsou předmětem instrukcí (PMDP, 2016b):

- Správa audiovizuálních zařízení,
- Odbavovací systémy – správa systému,
- Řešení zakázek oddělením dopravně informačních systémů (dále DIS).

Další z řídicích procesů **Přeprava cestujících** je rozdělen na 4 subprocesy (PMDP, 2016b). Jedná se o Provoz elektrické dráhy (dále ED), Provoz trolejbusů a autobusů, Autoškolu a Historické vozy. Součástí tohoto hlavního procesu je také sledování dodržování nastavených pravidel a limitů spotřeby nafty a trakční energie. O provoz jednotlivých trakcí se starají dvě střediska, a to středisko ED provoz a středisko vozovna Karlov. Činnosti středisek v souvislosti se subprocesy Provoz ED a Provoz trolejbusové a autobusové dopravy je předmětem těchto směrnic a instrukcí (PMDP, 2016b):

- Dopravně provozní řád – ED provoz,
- Dopravně provozní řád – trolejbusy,
- Dopravně provozní řád – autobusy,
- Tvorba harmonogramu dopravy,
- Výprava vozů,
- Příležitostní doprava,
- Prodej jízdenek u řidičů,
- Operativní řízení audiovizuálních zařízení.

Dalším subprocesem v Přepravě cestujících je Autoškola. Ta se týká výcviku, školení, doškolování nebo přezkušování vlastních řidičů i zákazníků, jako např. řidičů jiných podniků či rekvalifikantů atd. Veškeré uvedené úkony spojené s tímto subprocesem řídí vedoucí oddělení dopravní výchovy. Jednotlivé úkony jsou popisovány v instrukcích (PMDP, 2016b):

- Školení řidičů,
- Kurzy autoškoly.

Posledním subprocesem v rámci procesu Přeprava cestujících jsou Historické vozy. Podnik má k dispozici flotilu historických vozidel všech tří trakcí, jež je využívána pro prezentaci podniku během různých slavnostních příležitostí. Podnik je též nabízí zákazníkům k pronájmu pro různé příležitosti, jako oslavy, svatby a podnikové akce atd.

Dalším hlavním procesem jsou **Příjmy z dopravy**, dále rozdělené na procesy Billing a Provádění přepravní kontroly (PMDP, 2016b).

Subproces nazvaný Billing je spojen se skutečností, že cestující veřejnost v Plzni má možnost využít několik způsobů úhrady jízdného v prostředcích MHD a v integrované dopravě Plzeňska. Jedná se o jednorázové jízdenky prodávané v automatech, v distributorské síti smluvních partnerů, dále ve vlastních prodejních místech, či v doplňkovém prodeji u řidičů MHD. Cestující využívající služeb PMDP, a.s. mají při cestování dále možnost využití různých typů čipových karet. Jedná se o tzv. **Plzeňskou jízdenku**. Tou se rozumí účelová forma elektronické peněženky, jejímž prostřednictvím je možnost nákupu jízdenek přímo ve vozech MHD, tedy v CDM. Plzeňskou jízdenku je možno opakovaně dobít v prodejních místech PMDP, a.s. a bankomatech České spořitelny. Druhý typ čipových karet tvoří tzv. **Plzeňská karta**, jež kromě možností nabízených Plzeňskou jízdenkou disponuje také funkcí nastavit si konkrétní tarif jízdného nabízeného PMDP, a.s. a lze ji využít i v mimo dopravní oblasti. Postupy a odpovědnost spojené s obstaráním distributorské sítě, distribucí jízdenek a provozováním těchto způsobů odbavování jsou definovány instrukcemi (PMDP, 2016b):

- Prodej jízdenek smluvním partnerům,
- Svozy tržeb z prodejen,
- Řízení činnosti jednotlivých prodejen,
- Prodej jízdného,
- Plzeňská karta,
- Integrovaná doprava Plzeňska (dále IDP) – podklady pro vyúčtování,
- Informační služby,
- Mzdové výkaznictví distribuce,

- E-shop Plzeňské karty,
- Smluvní vztahy s prodejci jízdních dokladů,
- Zaměstnanecké jízdné.

Druhým subprocesem v rámci hlavního procesu Příjmy z dopravy je Provádění přepravní kontroly. Za provoz přepravní kontroly zodpovídá vedoucí stejnojmenného oddělení. Správa a přijímání úhrady přírážek k jízdnému od pasažérů bez platného jízdního dokladu v návaznosti na přepravní kontrolu je v kompetenci oddělení Správa pohledávek. Postupy, podle kterých je tento subproces vykonáván, jsou stanoveny v instrukcích (PMDP, 2016b):

- Kontrola cestujících,
- Evidence pokut, vymáhání pokut,
- Příjem úhrady pokut,
- Mzdové výkaznictví přepravní kontrola.

Posledním hlavním procesem definovaným v mapě procesů podniku je **Rozvoj a služby Plzeňské karty**. Provoz a vývoj elektronického kartového systému, má na starost Úsek Plzeňská karta. V souvislosti se zajištěním provozu systému jsou některé dílčí činnosti zajišťovány externě na základě příslušných provozních smluv. Jedná se např. o zajištění provozu Zúčtovacího centra či Centrální rezervační kanceláře. Získané know-how je pak předmětem v rámci poradenských a dodacích služeb, jež podnik nabízí. Používané postupy v souvislosti s výše uvedenými poradenskými a dodacími službami popisují instrukce (PMDP, 2016b):

- Příprava zakázek,
- Realizace zakázek,
- Vývoj,
- Správa rezervačního systému.

2.3.3 Obslužné procesy

Poslední skupinou procesů, která je zajišťována podnikem jako takovým, jsou procesy obslužné (viz tabulka č. 2).

Prvním takovým procesem je **Údržba DTA**. Tento proces se věnuje správě vozového parku, tedy opravě a údržbě dopravních prostředků MHD, technické kontrole, revizím a metrologii (PMDP, 2016b). Všechny tyto činnosti v rámci výše uvedeného procesu jsou v kompetenci střediska servisních služeb. Vedoucí tohoto střediska má též na starost sledování reklamací vozidel MHD v záruční době a následné vyhodnocování informací dodavateli servisu vozidel. Servis a odstav vozidel MHD je zajišťován externě.

Dalším obslužným procesem je **Údržba drážních cest**. Provoz tramvajové a trolejbusové dopravy je na základě svých technických specifik, tedy kolejištěm, napájecími trolejemi a měnícími, řízen mimo jiné také Drážním úřadem. PMDP, a.s. disponují nejen nabídkou stavby napájecích a trolejových vedení, ale taktéž zajišťováním servisu těchto staveb, a to ať už pro svoji potřebu, tak pro svého největšího zákazníka, tedy Magistrát města Plzně (PMDP, 2016b). Úsek drážní cesty v PMDP, a.s. taktéž zajišťuje údržbu vybavení zastávek. Proces Údržba drážních cest zahrnuje také činnost spojenou s energetikou podniku, která mimo jiné kontroluje a vyhodnocuje spotřebu energií. Do tohoto procesu spadá taktéž realizace externích zakázek za účelem dosahování zisku a zlepšování hospodářského výsledku podniku. Jedná se např. o výstavbu drážních cest, doprovod nadměrných nákladů, vytyčování trakčních kabelů, montáž a demontáž reklamy, prodej reklamy, výrobu a prodej elektrické energie či pronájem nákladních vozidel a mechanismů.

Náplní dalšího procesu **Nákup a MTZ** je objednávání materiálu a služeb (PMDP, 2016b). To na základě elektronického požadavku provádějí zaměstnanci oddělení obchodu a MTZ. Produkty jsou objednávány u schválených dodavatelů, příjem a řízení skladových zásob v hlavním skladu je v kompetenci mistra skladů. MTZ zajišťuje systém hodnocení dodavatelů, jež v relevantních případech zahrnuje také hodnocení jejich přístupu k OŽP. Sklad a výdej ochranných pomůcek a výstrojových součástí je zajišťován externím podnikem v prostorách PMDP, a.s. prostřednictvím konsignačního skladu na základě uzavřené smlouvy, ve které jsou definována přesná pravidla spolupráce. Oddělení obchodu a MTZ zajišťuje též reklamační řízení s dodavateli a prodej služeb, jako pronájmy, podnájem atd.

Proces **Prodej služeb mimo MHD** se věnuje realizaci externích zakázek za účelem dosahování zisku a zlepšování hospodářského výsledku podniku. Jedná se např. o prodej pohonných hmot (dále PHM) smluvním partnerům, který řeší instrukce Prodej PHM (PMDP, 2016b).

Dalším procesem v rámci procesů obslužných je proces **Investice, správa majetku a vozového parku** (PMDP, 2016b). PMDP, a.s. využívají v rámci poskytování služeb majetek nejen ve svém vlastnictví, ale taktéž prostředky ve vlastnictví Magistrátu města Plzně spravované Správou veřejného statku města Plzně. Pokud se jedná o majetek pronajatý, rozhodování o veškerých důležitých událostech, které jsou spojeny s jeho užíváním je v kompetenci vlastníka majetku, přičemž určení zaměstnanci PMDP, a.s. pouze vykonávají vůli vlastníka. Plánování a řízení realizace investic, opravy, technické zhodnocení majetku a správa vozového parku mimo vozů MHD je v kompetenci útvaru Investice a správa majetku. Náplní

činnosti tohoto útvaru je dále také správa a kontroly objektů, technická podpora, správa kamerového systému, ostraha a úklidy objektů.

Proces **Rozvoj a provoz ICT služeb** je spjat s řízením informačních technologií (dále IT) služeb, tiskovými službami, provozováním ICT infrastruktury, jejím rozvojem a bezpečností včetně zálohování dat (PMDP, 2016b). Odpovědností za výše uvedené činnosti disponuje oddělení IT. V podniku je využíván informační systém SAP, jehož provoz je outsourcován. Oddělení IT je dále zodpovědné za vyřizování veškerých dotazů, požadavků, námětů nebo stížností všech uživatelů týkajících se IT služeb.

Proces **Controlling** se zabývá zpracováním podkladů pro tvorbu vrcholového plánu hospodaření podniku a následným poskytováním údajů o skutečném vývoji sledovaných ukazatelů (PMDP, 2016b). Tyto informace jsou pak podkladem pro vedoucí pracovníky podniku pro monitorování stavu podniku a tvorbu cen služeb, které zpětně slouží pro zajištění financování MHD v Plzni.

Proces **Řízení a rozvoj lidských zdrojů** zahrnuje také oblast mez a mzdové účetnictví. Odpovědnost za tento proces je v kompetenci vedoucího personálního a mzdového oddělení (PMDP, 2016b).

Posledním z obslužných procesů je proces **Vedení účetnictví**, jehož úkolem je poskytování podpůrných ekonomických služeb pro veškeré podnikové útvary. Tento proces zahrnuje i činnosti jako administrace dopravních nehod, pojištění či evidování a inventarizaci vlastního a pronajatého majetku atd.

2.4 Zásadní rozdíly v přístupu podle ISO 9000:2015

Za zásadní rozdíly v přístupu podle ISO 9001:2015 a podle ISO 9001:2008 lze považovat především tzv. kontext podniku a přístup k řízení rizik. Další text vychází z porovnání přístupů obou norem ve vymezených oblastech.

2.4.1 Kontext podniku

V souvislosti s normou ISO 9001:2015 je na kontext podniku nahlíženo jako na základní stavební kámen celého systému managementu. Kontext podniku lze vymezit jako kombinaci interních a externích faktorů a podmínek, jež mohou ovlivnit postoj podniku ve vztahu k jeho produktům a službám, investicím či zainteresovaným stranám.

Vytvoření kontextu podniku podmíněno realizací posloupnosti činností skládající z několika na sebe navazujících kroků (Hnátek et al., 2016):

- Vypracování interních a externích aspektů,
- Identifikace relevantních zainteresovaných stran,

- Vymezení rozsahu systému managementu kvality,
- Stanovení modelu řízení podniku.

Vypracování interních a externích aspektů znamená zvážit pozitivní a negativní faktory či podmínky, ve kterých podnik provozuje svoje podnikání. Identifikace relevantních zainteresovaných stran představuje určení veškerých stran společně s jejich požadavky na podnik, které mohou mít vliv na činnost podniku. V rámci vymezení rozsahu systému managementu kvality by měly být stanoveny hranice a aplikovatelnost požadavků normy. Posledním krokem je poté stanovení modelu řízení podniku.

Podle požadavků normy ISO 9001:2015 má nyní společnost v rámci kontextu podniku povinnost určit interní a externí aspekty, tedy pozitivní či negativní faktory nebo podmínky, které zasluhují zvážení. Aspekty externího charakteru lze pojit např. s právním, technologickým, konkurenčním, kulturním, sociálním či ekonomickým prostředím. Externí kontext tak umožňuje lépe porozumět očekáváním a požadavkům zainteresovaných stran. Aspekty z hlediska interního se pojí např. s podnikovými hodnotami, kulturou, znalostmi či výkonností. To má za následek schopnost trvale poskytovat zboží a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů. Uvedené aspekty jsou pro účel činnosti a strategické zaměření podniku relevantní a ovlivňují taktéž schopnost podniku dosahovat zamýšlených výsledků v rámci jeho systému managementu kvality. Cílem sestavení kontextu podniku je tak vytvoření uceleného pohledu na podmínky, v nichž se podnik nachází a vytvoření předpokladů pro určení správného strategického zaměření.

Zainteresovaná strana je *„osoba nebo organizace, která může mít vliv na určité rozhodnutí nebo činnost nebo jimi může být sama ovlivněna nebo se jimi cítí být ovlivněna“* (Staněk, 2016). Norma ISO 9001:2015 ukládá podnikům povinnost **určit veškeré zainteresované strany**, které jsou relevantní pro systém managementu kvality a **požadavky těchto zainteresovaných stran**, které jsou taktéž pro systém managementu kvality relevantní. Podnik musí s těmito zainteresovanými stranami nastavit vhodný způsob vzájemné komunikace. Schopnost správného určení zainteresovaných stran a jejich požadavků je podmínkou pro to, aby podnik trvale poskytoval zboží a služby, které splňují požadavky těchto stran a příslušné požadavky zákonů a předpisů. Původní norma ISO 9001:2008 zohledňovala jako zainteresovanou stranu **pouze zákazníky**, jako typickou skupinu mající své specifické požadavky na podnik.

Norma ISO 9001:2015 definuje jako zainteresované strany zákazníky, vlastníky, zaměstnance podniku, externí poskytovatele, regulátory, bankéře, svazy, konkurenty či jiné nátlakové skupiny. Vrcholové vedení má tak za povinnost identifikovat významné strany

a požadavky těchto zainteresovaných stran, které jsou relevantní pro systém managementu kvality podniku. Vrcholové vedení by si mělo taktéž uvědomit, proč má potřebám zainteresovaných stran porozumět. Podnik musí jasně definovat, které zainteresované strany podnik podporují a které ho mohou při své činnosti omezovat.

2.4.2 Zvažování rizik

Koncept řízení rizik byl, i když nepřímo, v normě ISO 9001 vždy zařazen. Zásadní rozdíl, který přináší norma ISO 9001:2015, je především ve skutečnosti, že rizika má podnik za povinnost již přímo pojmenovat a zabudovat do celého systému managementu. Podle Staňka (2016) se „*riziko v kontextu normy vztahuje k nejistotě dosažení cílů*“. Princip zvažování rizik je v revidované normě ISO 9001:2015 zahrnut do procesu plánování a rizika jsou zohledňována v rámci celého systému managementu. Podnik určí rizika a příležitosti, které je potřeba řešit, aby se:

- prokázalo, že systém managementu kvality může dosáhnout zamýšlených výsledků,
- posílily žádoucích účinky,
- předešlo nežádoucím účinkům nebo se jejich účinek alespoň snížil,
- dosáhlo zlepšení.

Podnik tak musí plánovat opatření pro řízení těchto rizik a příležitostí a také způsob, jakým tato opatření integrovat a zavádět do procesů systému managementu kvality a jakým způsobem hodnotit efektivnost těchto opatření. Tím se zajistí, aby rizika byla zohledňována v celém podnikovém systému řízení. Princip zvažování rizik se tak stává součástí strategického a operativního plánování. Vrcholové vedení podniku má tak o rizicích nejintenzivnější povědomí.

Procesy plánování rizik probíhají tím způsobem, že podnik musí identifikovat riziková místa a příležitosti. Revize normy klade důraz nejen na slabá místa v podniku, ale také na příležitosti, které se neustále objevují a které mohou do podniku přinést jak mnoho pozitivního, tak současně i nová rizika. Uvedený postup by měl zahrnovat výběr míst s největším potenciálem dopadu rizika, nebo naopak přínosem zohledněné příležitosti. Výsledkem tohoto kroku by pak mělo být systémové potlačení rizik nebo naopak zprůchodnění a podpora příležitostí. Plán pro minimalizaci rizik musí být navržen tak, aby mu rozuměli všichni zainteresovaní zaměstnanci podniku.

Identifikovaná rizika, resp. příležitosti, musí vycházet přímo z vnitřního a vnějšího kontextu podniku. Z hlediska vnitřního kontextu se může jednat např. o rizika produktová, technologická, organizační či personální. Jako příklady rizik vnějšího kontextu lze uvést rizika

spojená s ekonomickou úspěšností v rámci reálného okolního prostředí, rizika vyplývající ze změn politického prostředí či rizika spojená s vývojem a změnami zákonů a předpisů. U identifikovaných rizik je pak potřeba vyhodnotit jejich závažnost a stanovit priority při jejich řízení. Důležitým prvkem je i promyšlená interní i externí komunikace o rizicích a jejich dopadech. Vhodnou formou komunikace jsou např. workshopy, brainstorming či klasické porady vedoucí ke společnému vyjasnění podnikových rizik, jejich závažnosti a nutnosti ošetření společně s vyhodnocením úspěšnosti těchto přístupů.

2.5 Shrnutí

Cílem druhé části práce bylo seznámit čtenáře se současným stavem řízení kvality v PMDP, a.s. V návaznosti na první teoretickou část práce, kde se autor věnoval především definicím a popisům systému managementu kvality jako takovým, bylo účelem převedení, analýza a popis tohoto systému do podnikové praxe. Výsledkem tak bylo představení podniku, který zajišťuje dopravní obslužnost na území města Plzně a jeho periferiích. Analýza současného stavu řízení podniku pokračovala výčtem a popisem nejdůležitějších podnikových oblastí. Byla tak definována strategie podniku, došlo k definici politiky ISŘ, který obsahuje relevantní podnikové údaje jako cíle a programy podniku, personální zdroje, komunikaci podniku a informační zdroje, organizaci podniku, způsob práce, řízení výkonu či hodnocení kvality podnikových činností. Došlo též k definici a rozdělení přezkoumávání funkčnosti systému managementu. Byl stanoven postup informování zaměstnanců o zásadách, pravidlech a dokumentovaných postupech. Předmětem analytické části práce jsou dále podnikové činnosti, které jsou uvedeny v mapě procesů podniku ve formě tabulky. Analytická část práce je zakončena přehledem nejvýznamnějších změn mezi normami ISO 9000:2008 a ISO 9000:2015.

3 NÁVRHY NA ÚPRAVY SYSTÉMU

Třetí část práce se věnuje návrhům opatření, které musí PMDP, a.s. realizovat, aby došlo k úpravě systému managementu tak, aby vyhovoval požadavkům ISO 9001:2015 (resp. ČSN EN ISO 9001:2016). Vzhledem k tomu, že rozdílnost obou přístupů je poměrně významná – viz výsledky předchozí analýzy – budou návrhy zaměřeny pouze do dvou významných oblastí: **určení interních aspektů systému** a **popis podnikových procesů**. Vypracování interních aspektů patří do oblasti kontextu podniku, který představuje základní stavební kámen celého systému managementu kvality. Oblast popisu podnikových procesů patří do vymezení rozsahu systému managementu kvality. Vymezit rozsah systému je povinností podniku řídicího činnosti podle ISO 9001:2015; i tato povinnost je součástí tzv. kontextu podniku.

Vzhledem k tomu, že interní aspekty mají vazbu na podnikové procesy, budou v dalším textu navrženy interní aspekty ve vazbě na podnikové procesy tak, jak jsou ve stávajícím systému managementu kvality (resp. ISŘ) definovány. Pro účely této diplomové práce byly vybrány 2 hlavní procesy a 1 proces obslužný. Hlavní procesy se skládají z následujících procesů vymezených v mapě podnikových procesů:

- proces pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob (obsahuje plánování veřejné dopravy, řízení provozu veřejné dopravy, přepravu cestujících),
- proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému (obsahuje proces rozvoje a služeb Plzeňské karty).

Proces výstavba a údržba drážní cesty představuje proces obslužný. Pro tyto procesy budou vymezeny interní aspekty s využitím Saatyho metody. V dalším kroku budou pro 1 hlavní proces (pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob) a obslužný proces (výstavba a údržba drážní cesty) vytvořeny charakteristiky těchto procesů s využitím tzv. želvích diagramů. Aplikaci těchto diagramů doporučuje odborná literatura (Hnátek et al., 2016).

3.1 Návrhy interních aspektů procesů PMDP, a.s. – obecná východiska

V souvislosti s nejzávažnějšími výše uvedenými změnami mezi normami ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 došlo na základě schůzky s Manažerkou systémů v PMDP, a.s. k identifikaci interních aspektů týkajících se hlavních oblastí poskytovaných služeb. Jedná se o procesy provozování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob, zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému a výstavba a údržba drážní cesty. Vzhledem k tomu, že první 2 procesy patří mezi hlavní procesy a byly definovány

v předchozí analytické části, je třeba na tomto místě zmírnit pouze krátce obslužný proces výstavby a údržby drážní cesty. Oblast výstavba a údržba drážní cesty zahrnuje činnosti související s kolejemi, trolejemi a měnírnami. Údržbou drážní cesty jsou pověřeni přímo zaměstnanci PMDP, a.s., kteří provádějí obvyklé preventivní kontroly, aby následně nedocházelo k závažnějším poruchám výše uvedené dopravní infrastruktury. V případě potřeby výstavby určitého typu dopravní infrastruktury zadavatel zakázky, tedy Magistrát města Plzně, vypíše výběrové řízení na tuto výstavbu. Není tedy podmínkou, že zaměstnanci PMDP, a.s. jsou jedinou stranou, která se podílí na rozšiřování dopravní infrastruktury ve městě Plzni. Děje se tak pouze v případech, že PMDP, a.s. získají konkrétní stavební zakázku.

Výzkum názorů vedoucích pracovníků podniku na významnost jednotlivých interních aspektů působících na kvalitu vybraných procesů probíhal prostřednictvím tzv. Saatyho metody. Fotr a kol. (2006) popisují, že Saatyho metoda je metoda párového srovnávání. Dotazovaný subjekt dostane na výběr mezi dvěma konkrétními možnostmi a na základě vlastního subjektivního názoru se rozhodne pro jednu z možností, která má podle něj výraznější vliv na předmět dotazování. Výhoda Saatyho metody podle autorů spočívá především ve skutečnosti, že dotazovaný subjekt určuje také velikost preference jedné z možností, a to určitým počtem bodů na zvolené stupnici od jedné do devíti, kdy 1 značí skutečnost, že pro dotazovaný subjekt jsou obě kritéria stejně významná a naopak 9 říká, že první kritérium je pro dotazovaný subjekt absolutně významnější než druhé. Výstupem této metody je vytvoření pravé části tzv. Saatyho matice.

Další prvky v matici pak podle Fotra a kol. (2006) vycházejí z následujících vztahů:

$$m_{ii} = 1 [-] \quad (1)$$

kde:

m_{ii} ... prvky na diagonále pro všechna i

$$m_{ji} = \frac{1}{m_{ij}} [-] \quad (2)$$

kde:

m_{ji} ... prvky v levé dolní trojúhelníkové části Saatyho matice

m_{ij} ... prvky v pravé horní trojúhelníkové části Saatyho matice

Prvky m_{ji} Saatyho matice jsou následně odhadem podílů vah kritérií v_i a v_j dle vztahu:

$$m_{ij} \approx \frac{v_i}{v_j} [-] \quad (3)$$

kde:

v_i ... váha i -tého kritéria

v_j ...váha j-tého kritéria

Hodnoty vah se počítají prostřednictvím goniometrického průměru řádku dle vztahu:

$$G = (\pi_{i-1}^n m_{ij})^{1/n} [-] \quad (4)$$

kde:

m_{ji} ...počet bodů daného kritéria v řádku v porovnání s kritérii ve sloupci

Dömeová a Houška (2015) doplňují, že se u Saatyho matice počítá tzv. index konzistence. Ten podle autorů slouží jako indikátor správného sestavení matice.

Podle Dömeové a Houšky (2015) se index konzistence vypočítá dle následujícího vztahu:

$$CI = (\lambda_{\max} - k)/(k - 1) [-] \quad (5)$$

kde:

CI...index konzistence

k...počet kritérií

λ_{\max} ...největší číslo vlastní matice

λ_{\max} se vypočítá následujícím způsobem: hodnoty prvního řádku se vynásobí hodnotami výsledných vah a to tak, že první buňka v řádku je vynásobena váhou v prvním řádku plus druhá buňka v řádku matice je vynásobena váhou z druhého řádku atd. Tento součet se pak vydělí váhou v prvním řádku. Dle Saatyho je matice konzistentní, jestliže je $CI < 0,1$. Index konzistence u jednotlivých Saatyho matic, které jsou předmětem přílohové části v práci, vyšel v rámci doporučených stanovených hodnot.

Zjišťování údajů do Saatyho matic bylo provedeno prostřednictvím setkání s vedoucími pracovníky PMDP, a.s., kteří vyjádřili svůj názor k významnosti jednotlivých interních aspektů vybraných procesů. Dotazování probíhalo separovaně se třemi zaměstnanci v různých oblastech činnosti, konkrétně s manažerkou systémů, vedoucím vnitřní kontroly a specialistou řízení procesů a rizik. Respondentům byl předložen nejprve základní přehled obecných interních aspektů tak, jak je doporučuje Hnátek et al. (2016). Z tohoto obecného předpokladu byly s využitím brainstormingu vybrány ty interní aspekty, které považují respondenti za významné pro jednotlivé procesy podniku. Současně byly u každého z analyzovaných procesů přidány další interní aspekty, které jsou pro daný proces specifické a respondenti je považují za významné. Tímto způsobem byly identifikovány významné interní aspekty pro jednotlivé procesy.

U všech tří procesů lze za významné interní aspekty považovat:

- Zajištění optimálních pracovních podmínek,

- Reakce managementu na návrhy zaměstnanců,
- Vhodná forma a rozsah dokumentace v podniku,
- Procesní řízení,
- Jasně přidělování odpovědností a pravomocí.

Pro proces pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob lze dále za významné interní aspekty považovat:

- Schopnost prosadit požadavky vůči vlastníkovi,
- Vhodnou tvorbu podnikové hierarchie,
- Školení zaměstnanců,
- Zajištění moderního vozového parku a dopravní infrastruktury,
- Specializovaný informační systém,
- Vhodně zvolenou politiku, cíle a strategie,
- Řízení rizik,
- Nastavenou podnikovou kulturu.

Pro proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému je třeba na významné interní aspekty dále považovat:

- Využívané know-how zaměstnanců,
- Zkušenost zaměstnanců v provozu systému,
- Pozitivní atmosféra v pracovním týmu.

Pro proces výstavba a údržba drážní cesty byly mezi významné interní aspekty dále zařazeny:

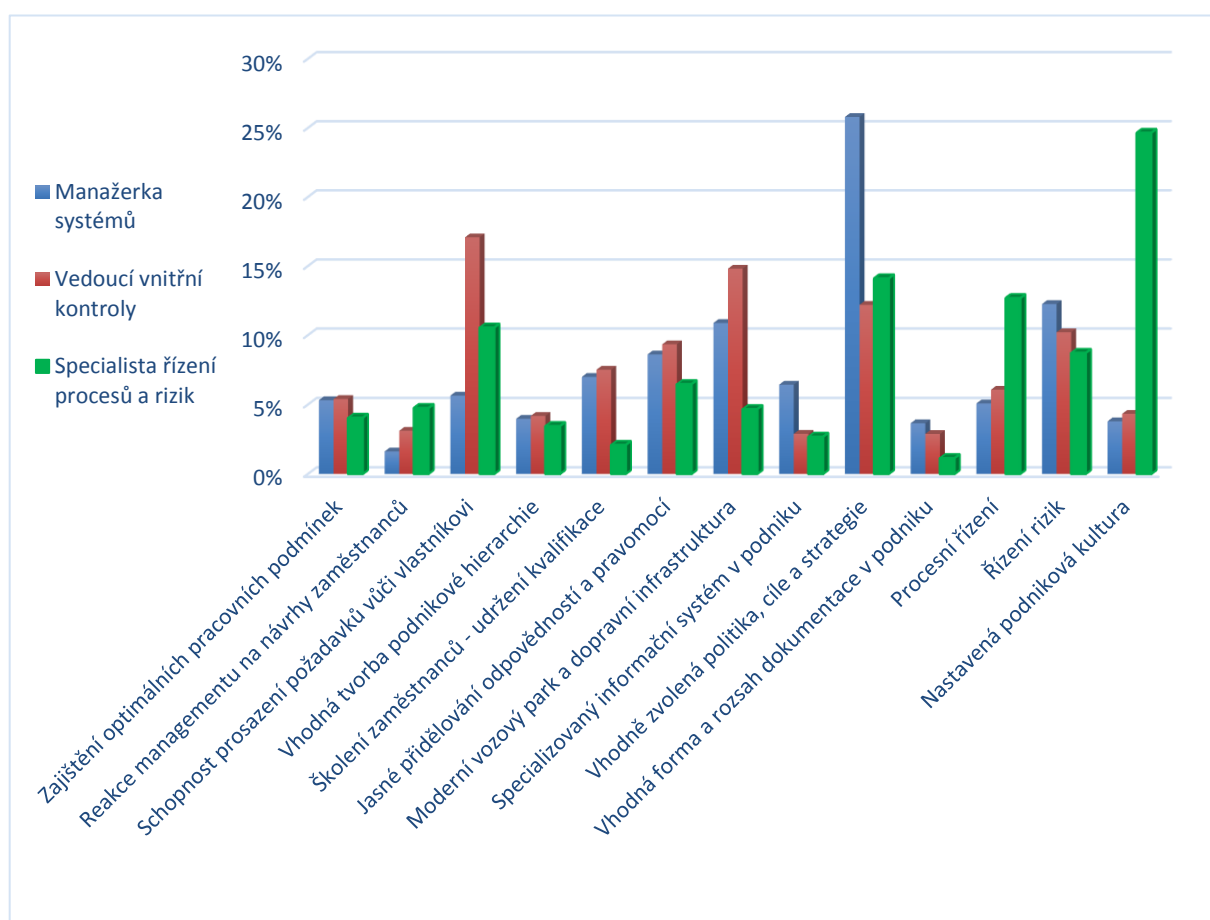
- Dlouholetá zkušenost ve výstavbě drážní cesty,
- Údržba a výstavba je realizována vlastními zkušenostmi,
- Pozitivní atmosféra v pracovních týmech,
- Podnik je členem Sdružení dopravních podniků,
- Řízení rizik.

V dalších částech této kapitoly jsou pro všechny vybrané procesy identifikovány váhy jednotlivých interních aspektů s využitím Saatyho metody. Pro celkové vyhodnocení jsou přiřazeny jednotlivým respondentům (resp. Jejich názorům) různé váhy: specialistovi řízení procesů a rizik váha 0,4; manažerce systémů a vedoucímu vnitřní kontroly váha 0,3. Rozdělení vah vyplývá z významu procesního řízení a řízení rizik, který jim přikládá nový přístup zakotvený do ISO 9001:2015.

3.2 Interní aspekty – proces pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob

První dotazování probíhalo v souvislosti s interními aspekty vztahujícími se k provozování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob. Jednotlivé respondenty vyplněné matice vyhodnocené pomocí Saatyho metody jsou uvedeny v příloze práce, konkrétně se jedná o přílohu A vztahující se k výsledkům dotazování manažerky systémů, přílohu B ilustrující výsledky dotazování vedoucího vnitřní kontroly a přílohu C, která obsahuje názory specialisty řízení procesů a rizik v rámci tohoto podnikového procesu.

Následující obrázek č. 6 ilustruje vyhodnocení stanovení vah k jednotlivým interním aspektům týkajících se pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob.

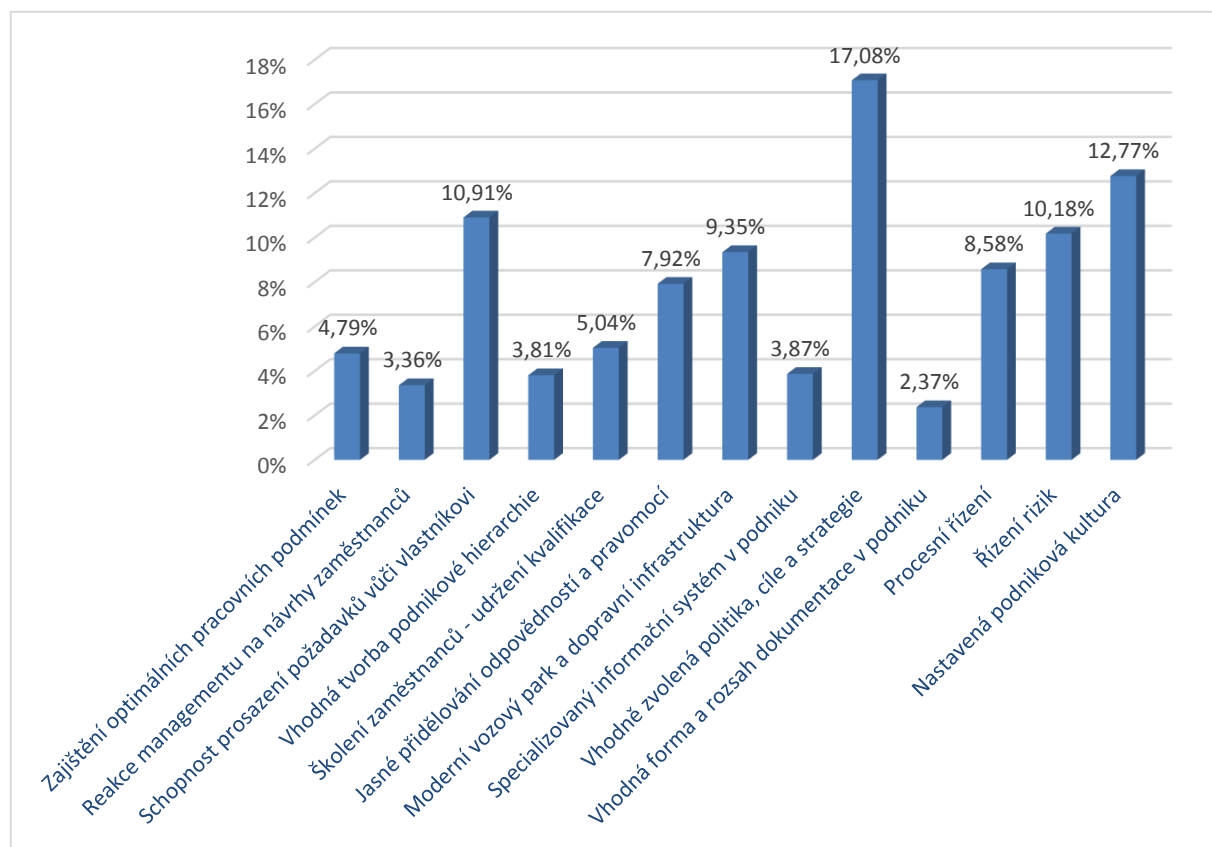


Obrázek 6 Pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob – důležitosti interních aspektů (autor)

Na základě výše uvedeného grafu lze vysledovat, že první respondent, tedy manažerka systémů, přikládá největší váhu v souvislosti s provozováním pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob aspektu **Vhodně zvolená politika, cíle a strategie podniku (25,79 %)**. Druhá největší váha je přikládána aspektu **Řízení rizik (12,25 %)** a třetím nejzávažnějším

aspektem je zajištění **Moderního vozového parku a dopravní infrastruktury (10,88 %)**. Druhý respondent, vedoucí vnitřní kontroly, přikládá největší důležitost při provozování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob **Schopnosti prosazení požadavků managementu podniku vůči vlastníkovi (17,08 %)**. Druhý nejdůležitější aspekt respondent vidí v zajištění **Moderního vozového parku a dopravní infrastruktury (14,81 %)** a trojici nejdůležitějších aspektů uzavírá **Vhodně zvolenou politikou, cíli a strategií podniku (12,19 %)**. Třetí respondent, specialista řízení procesů a rizik, vidí největší důležitost v **Nastavené podnikové kultuře podniku (24,64 %)**, druhým nejdůležitějším aspektem je **Vhodně zvolená politika, cíle a strategie podniku (14,11 %)** a jako třetí nejdůležitější aspekt vnímá **Procesní řízení podniku (12,68 %)**.

Následující obrázek č. 7 obsahuje váhy jednotlivých interních aspektů za všechny respondenty.



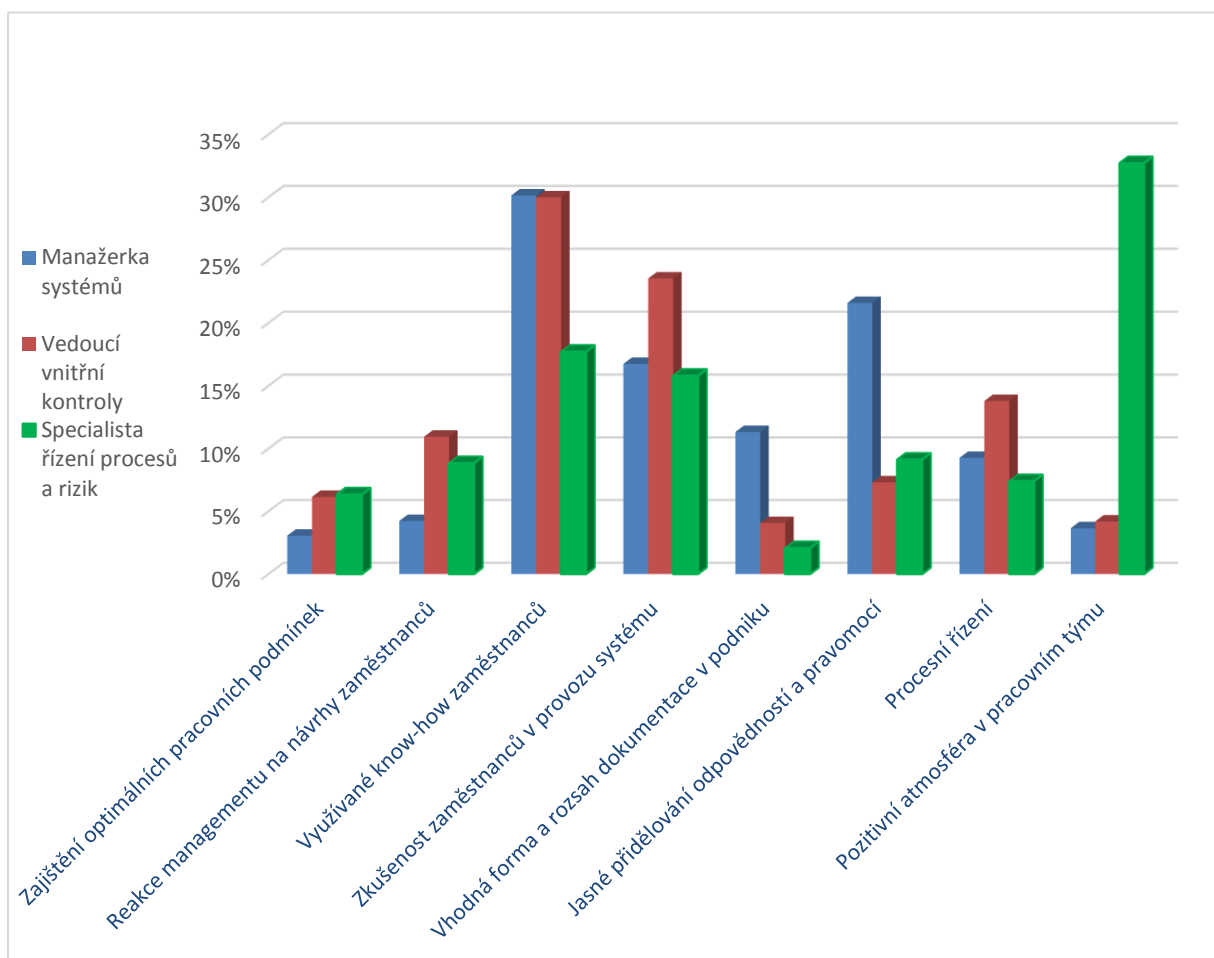
Obrázek 7 Celkové zhodnocení interních aspektů – Pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob (autor)

Data, která vedla ke zpracování tohoto grafu, jsou uvedena v přílohové části práce, konkrétně se jedná o přílohu D. Na základě vyhodnocení výše uvedeného grafu je patrné, že pro proces pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob je nejdůležitějším interním aspektem **Vhodně zvolená politika, cíle a strategie (17,08 %)**. Jako druhý nejdůležitější

aspekt, na který by se měl podnik zaměřit, byl vyhodnocen aspekt **Nastavení podnikové kultury (12,7 %)** a trojici nejvýznamnějších interních aspektů uzavírá **Schopnost prosazení požadavků podniku vůči vlastníkovi (10,91 %)**.

3.3 Interní aspekty – proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému

Následující obrázek č. 8 ukazuje přehled vah důležitosti interních aspektů podle názoru respondentů pro proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému.

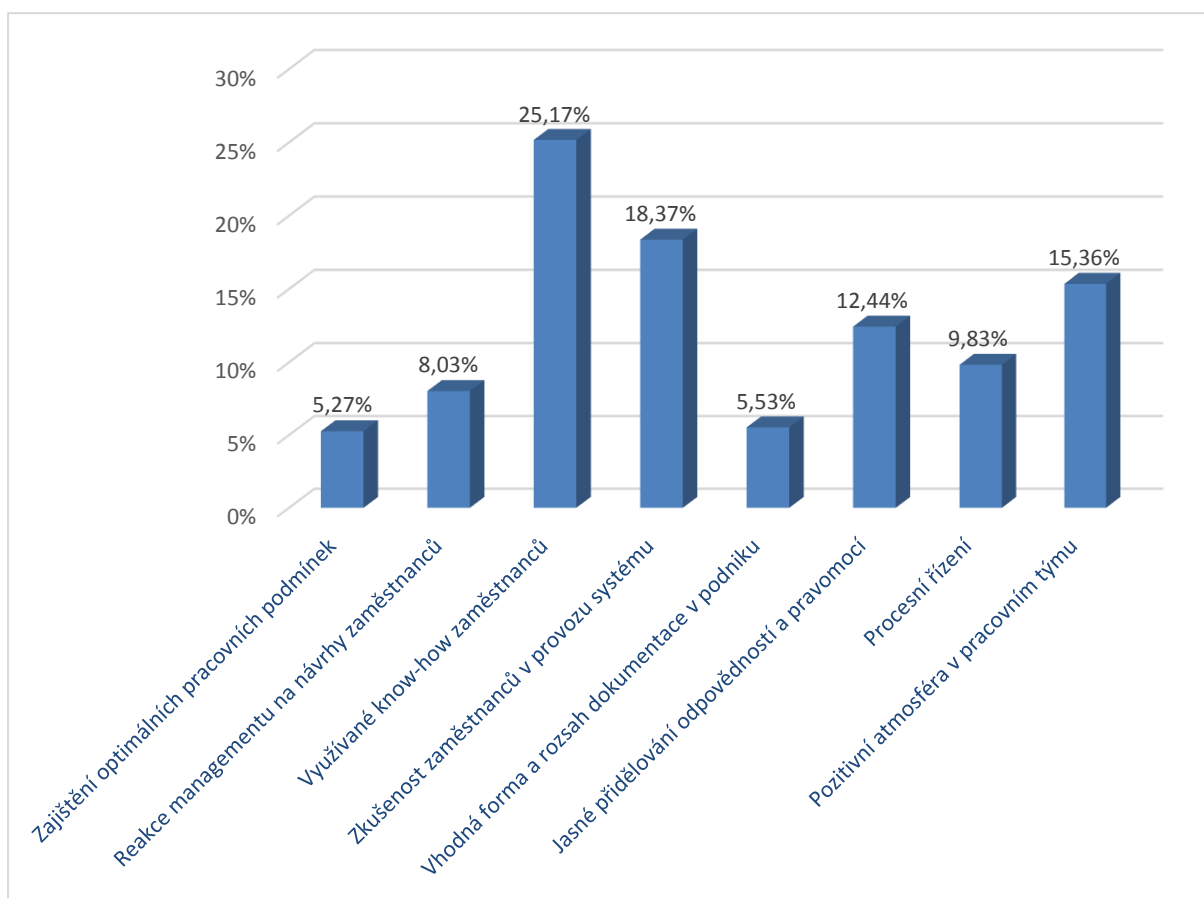


Obrázek 8 Zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému – důležitost interních aspektů (autor)

Jednotlivé matice, v rámci kterých byla prostřednictvím Saatyho metody zpracována potřebná data k vyčíslení výše uvedených hodnot, jsou obsahem přílohové části práce. Konkrétně se jedná o přílohu E v souvislosti s názory manažerky systémů, přílohu F, která obsahuje názory vedoucího vnitřní kontroly a přílohu G, jež je výsledkem názorů specialisty řízení procesů a rizik.

Výsledky výše uvedeného obrázku ilustrují, že manažerka systémů dává v souvislosti s výše uvedeným procesem největší důležitost **Využívanému know-how zaměstnanců (30,14 %)**. Jako další významný interní aspekt vnímá **Jasně a srozumitelné přidělování odpovědností a pravomocí (21,59 %)**, třetím nejdůležitějším aspektem jsou pak podle jejího názoru **Zkušenosti zaměstnanců v provozu systému (16,74 %)**. Ze strany vedoucího vnitřní kontroly je nejdůležitějším interním aspektem taktéž **Využívané know-how zaměstnanců (29,99 %)**, dále **Zkušenost zaměstnanců v provozu systému (23,54 %)** a trojici nejdůležitějších aspektů uzavírá **Procesní řízení (13,79 %)**. Specialista řízení procesů a rizik vnímá jako nejdůležitější interní aspekt **Pozitivní atmosféru v pracovním týmu (32,71 %)**. Jako druhý nejvýznamnější aspekt respondent uvedl **Využívané know-how zaměstnanců (17,71 %)** a nakonec trojici nejdůležitějších aspektů uzavřel **Zkušenostmi zaměstnanců v provozu systému (15,8 %)**.

Následující obrázek č. 9 uvádí přehled nejvýznamnějších aspektů dle názorů respondentů pro proces zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému.



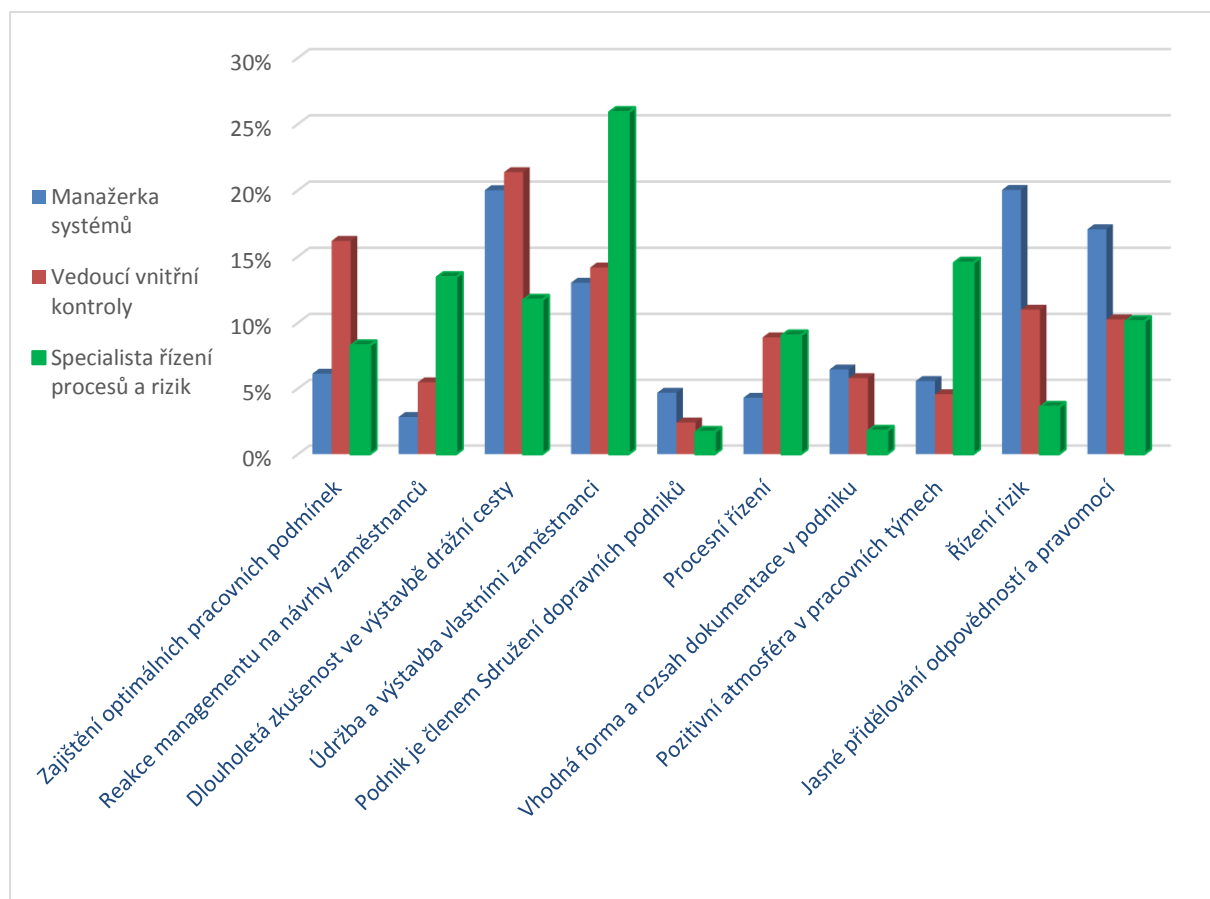
Obrázek 9 Celkové zhodnocení interních aspektů – Zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému (autor)

Data, která jsou potřebná pro zpracování výsledků tohoto grafu, jsou předmětem přílohové části práce, konkrétně přílohy H. Podle výsledků z výše uvedeného grafu považují respondenti za nejdůležitější interní aspekt **Využívané know-how zaměstnanců (25,17 %)**. Jako druhý nejvýznamnější aspekt byla vyhodnocena **Zkušenost zaměstnanců v provozu systému (18,37 %)** a trojici nejvýznamnějších aspektů uzavírá potřeba **Pozitivní atmosféry v pracovním týmu (15,36 %)**.

3.4 Interní aspekty – proces výstavba a údržba drážní cesty

Další dotazování respondentů probíhalo na určování vah důležitosti předem identifikovaných interních aspektů pro proces výstavby a údržby drážní cesty.

Následující obrázek č. 10 ilustruje výsledky názorů respondentů.

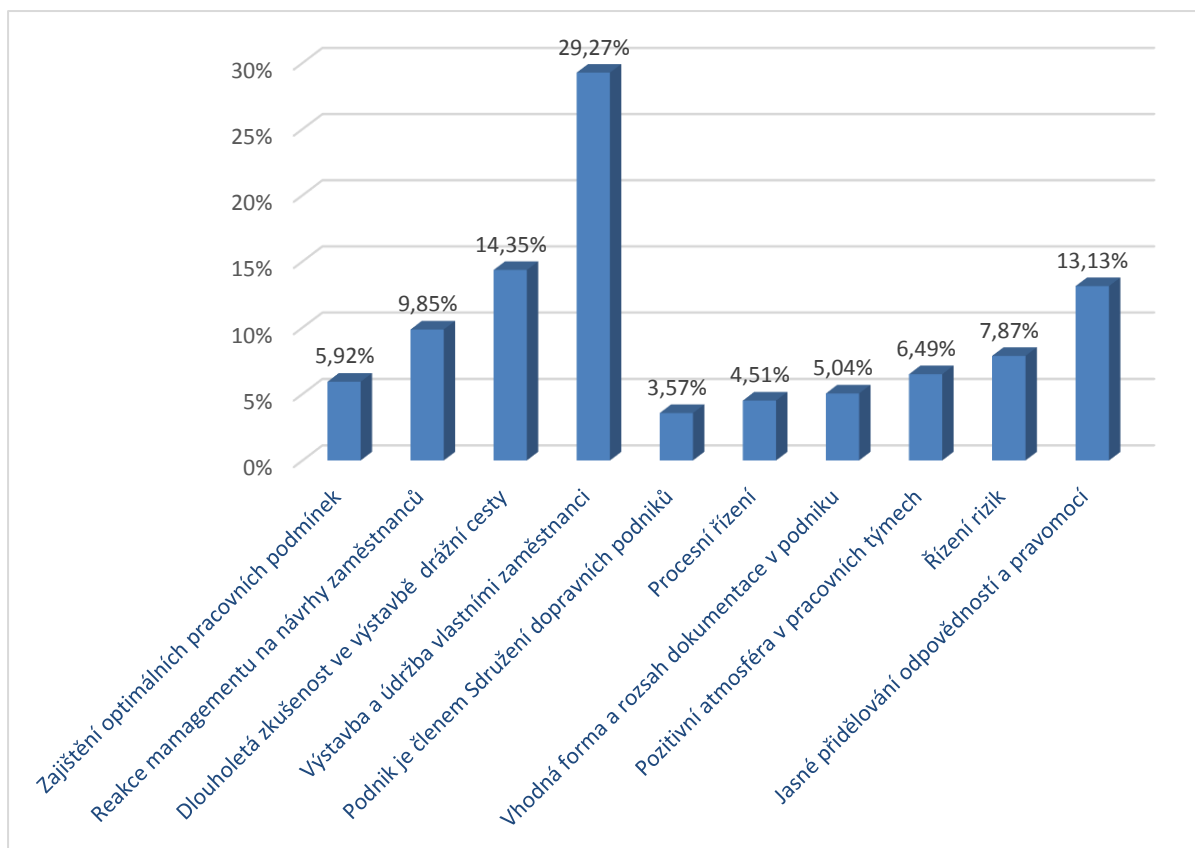


Obrázek 10 Výstavba a údržba drážní cesty – důležitost interních aspektů (autor)

Jednotlivé matice obsahující data potřebná pro vytvoření tohoto grafu jsou předmětem přílohové části práce. Konkrétně se jedná o přílohu I v souvislosti s názory manažerky systémů, přílohu J obsahující názory vedoucího vnitřní kontroly a přílohu K, která vystihuje číselné hodnoty vyjadřující důležitost jednotlivých interních aspektů dle názorů specialisty řízení procesů a rizik.

Jak je patrné z výsledků výše uvedeného obrázku, názory jednotlivých respondentů na důležitost interních aspektů proces výstavby a údržby drážní cesty se poměrně liší. Manažerka systémů vidí nejvyšší důležitost v aspektech **Řízení rizik (20,02 %)** a v **Dlouholeté zkušenosti ve výstavbě a údržbě drážních cest (20 %)**. Trojici nejdůležitějších interních aspektů uzavírá potřebou **Jasného a srozumitelného přidělování odpovědností a pravomocí (17,05 %)**. Téměř identickou váhu důležitosti připisuje **Dlouholeté zkušenosti ve výstavbě a údržbě drážních cest (21,36 %)** také vedoucí vnitřní kontroly. Jako další nejdůležitější interní aspekty vidí respondent v **Zajištění odpovídajících pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu (16,17 %)** a ve skutečnosti, že **Údržbu a výstavbu drážní cesty provádí vlastní zaměstnanci podniku (14,16 %)**, kteří disponují potřebným know-how. Specialista řízení procesů a rizik považuje za nejdůležitější aspekt **Údržbu a výstavbu drážní cesty vlastními zaměstnanci podniku (25,89 %)**, dále potřeb vytvářet **Pozitivní atmosféru v pracovních týmech (14,52 %)** a trojici nejdůležitějších interních aspektů uzavírá **Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců (13,43 %)**.

Následující obrázek č. 11 udává přehled důležitosti jednotlivých interních aspektů za všechny respondenty.



Obrázek 11 Celkové zhodnocení interních aspektů – Výstavba a údržba drážní cesty (autor)

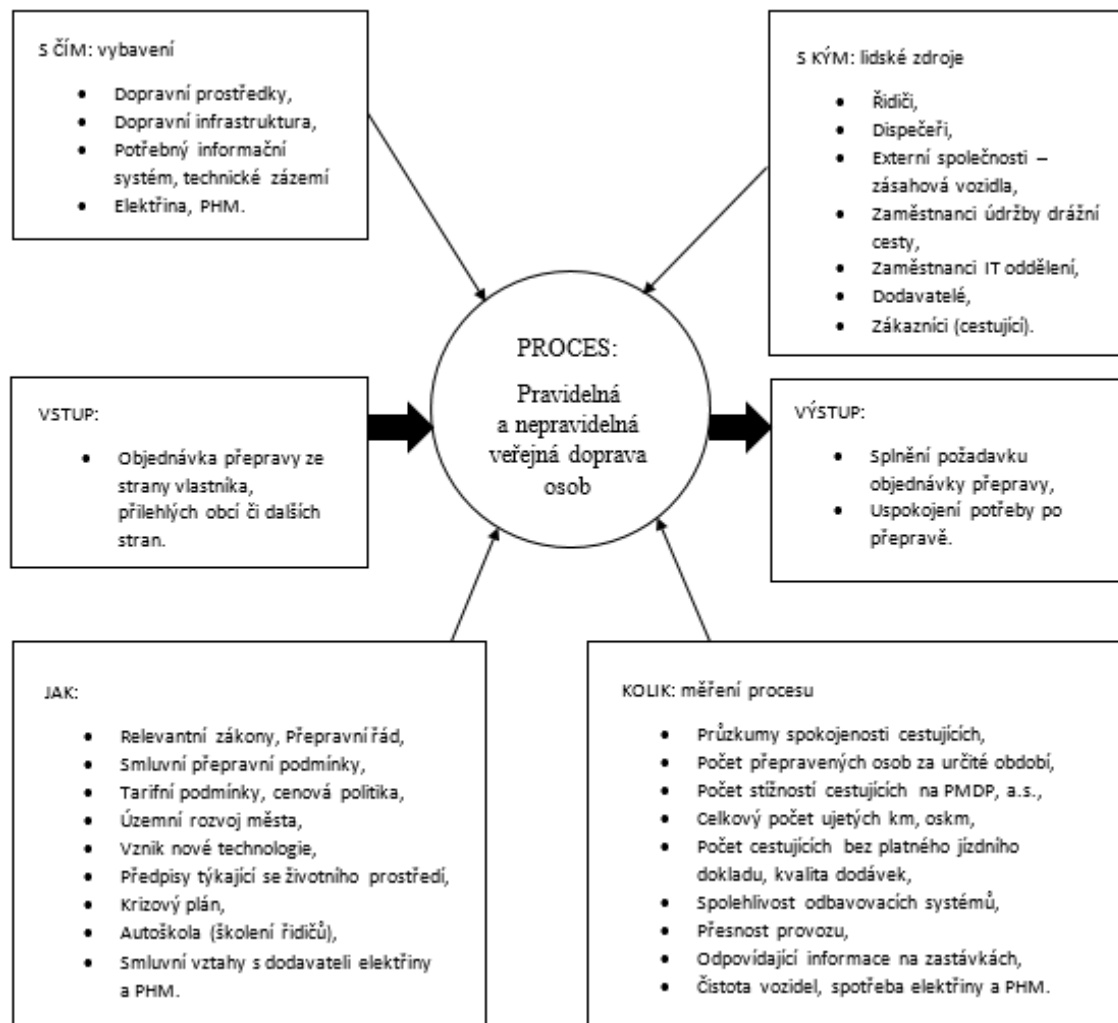
Data, která jsou zapotřebí k vytvoření výsledků výše uvedeného grafu, jsou obsahem přílohové části práce, konkrétně přílohy L. Jak je patrné z výše uvedeného grafu, v oblasti výstavby a údržby drážní cesty je podle názorů respondentů jednoznačně nejvýznamnějším interním aspektem fakt, že **Údržbu a výstavbu drážní cesty provádí vlastní zaměstnanci podniku (29,27 %)**. Respondenti přikládají význam dále **Dlouholeté zkušenosti ve výstavbě drážní cesty (14,35 %)** a trojici nejdůležitějších interních aspektů uzavírá potřeba **Jasného přidělování odpovědností a pravomocí (13,13 %)**.

3.5 Charakteristiky podnikových procesů

Jak bylo uvedeno v analýze nejvýznamnějších změn mezi normami ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015, povinností podniků řídicích činnost podle výše uvedené normy je nyní vymezit rozsah systému managementu kvality, konkrétně jeho procesů a produktů. Podle Hnátko et al. (2016, s. 38) je vhodným nástrojem pro popis podnikových procesů a jeho rizik tzv. **želví diagram**. Tento druh diagramu bere kromě linie Vstup-Proces-Výstup v potaz také faktory S čím, S kým, Jak a Kolik. Podle autorů není v rámci celého systému managementu kvality, a to od jeho tvorby, až po jeho průběžnou aktualizaci, vhodným postupem přebírat tzv. vzorové postupy a popisy. Vždy je tedy nutné navrhovat a realizovat takové úpravy, které budou v souladu s cíli, strategií, politikou a organizační strukturou podniku. V dalších částech tohoto oddílu jsou zpracovány charakteristiky dvou významných podnikových procesů, a to pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob a výstavby a údržby drážní cesty s využitím želvích diagramů.

3.5.1 Želví diagram pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob

Na základě výše uvedených pokynů byl vytvořen želví diagram procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, který ilustruje následující obrázek č. 12.



Obrázek 12 Želví diagram pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob (autor)

Základními prvky tvořícími želví diagram je vstup do procesu a jeho výstup. Vstupem je v souvislosti s provozováním pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob myšlena potřeba po uspokojení přepravy. Uspokojení této potřeby je realizováno na základě objednávky přepravy. Objednávka může pocházet ze strany vlastníka, tedy Magistrátu města Plzně, čímž se uspokojuje zajišťování dopravní obslužnosti v rámci města Plzně. V případě okolních obcí, které disponují potřebou zajištění dopravní obslužnosti v rámci MHD, jsou objednatelem vždy konkrétní obecní úřady. Další strany objednatelů přepravy jsou zmíněny v souvislosti se zajišťováním nepravidelné veřejné dopravy osob, jako např. školní třídy sjednávající přepravu z maturitních plesů atd. Výstup výše uvedeného procesu pak reprezentuje právě uspokojení potřeby po přepravě cestujících, tedy přeprava z výchozího do cílového místa.

Vybavením potřebným pro kvalitní zajišťování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob jsou samozřejmě dopravní prostředky společně s dopravní infrastrukturou. Dalším důležitým prvkem ve vybavení je odpovídající informační systém a technické zázemí obecně, které dispečerům dopravního podniku umožňuje adekvátně řídit provoz a poskytovat informace o mimořádných událostech v dopravním provozu zaměstnancům v terénu, kteří na tyto informace musí odpovídajícím způsobem reagovat. Neodmyslitelnou složku vybavení tvoří taktéž zdroje pohonů, tedy elektrická energie a PHM.

Lidskými zdroji vytvářejícími výše uvedený proces se v první řadě rozumí řidiči dopravních prostředků. Mezi nároky kladené na tyto zaměstnance se řadí především profesionální přístup zahrnující klidnou a neagresivní osobnost, schopnost operativně řešit mimořádné události v provozu, dochvilnost či příjemné vystupování atd. Řidiči PMDP, a.s. od října roku 2016 disponují novými služebními uniformami z moderních materiálů. Tyto uniformy se barevně a na základě různých doplňků liší podle obsluhovaného dopravního prostředku. Módní doplňky jako kravaty, vesty či šály jsou sladěny do žluté barvy v případě obsluhy tramvají, v trolejbusích jsou doplňky charakteristické zelenou barvou a autobusy obsluhují řidiči sladění do červených barev. Tato myšlenka ze strany vedení podniku a její následná realizace jsou pro veřejnost vítanou změnou. Zajišťování dopravní obslužnosti je více reprezentativní a podle vlastních slov některých řidičů se navíc v novém služebním úboru cítí lépe než v tom předchozím. Dalším prvkem lidských zdrojů jsou již výše uvedení dispečeré dopravního podniku, kteří zajišťují plynulé provozování dopravní obslužnosti a externí zaměstnanci využívající zásahových vozidel. Další nepostradatelnou stranou jsou zaměstnanci výstavby a údržby drážní cesty, kteří provádějí preventivní kontroly dopravní infrastruktury spjaté s kolejovými a trolejovými vozidly. Dalšími jsou zaměstnanci IT oddělení, kteří se zabývají především zaváděním a provozováním elektronického kartového multifunkčního systému, tedy oblastí odbavování. Dodavatelé zajišťují zdroje potřebné k realizaci tohoto procesu, tedy elektřinu a PHM. Nepostradatelný prvek jakéhokoliv druhu trhu pak představuje poptávka, jejímž nositelem je již výše uvedený objednatel přepravy. Na konci tohoto objednávacího procesu však vždy stojí konečný zákazník neboli cestující, který žádá kvalitní přepravu z výchozího do cílového místa.

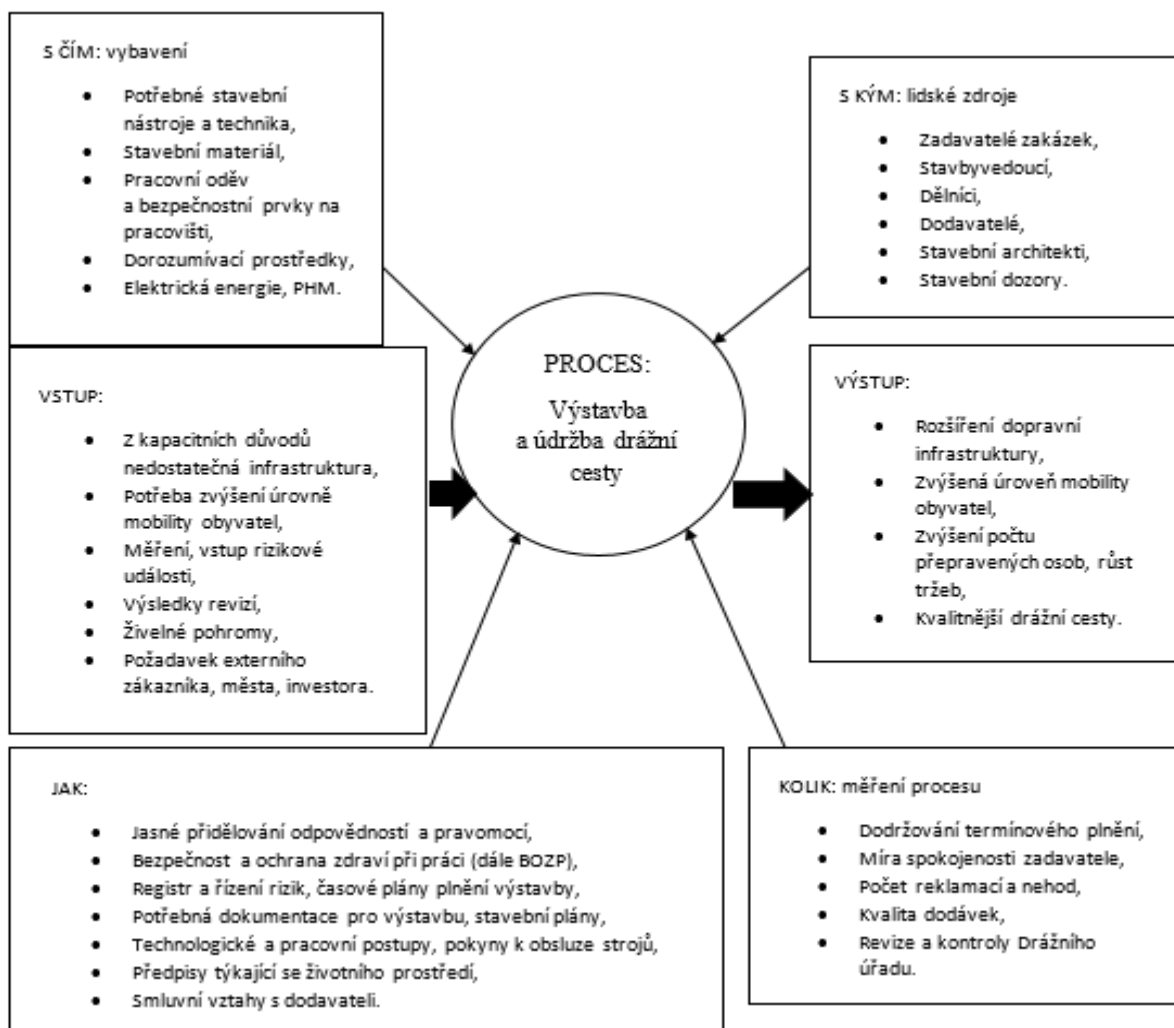
Provozování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob je zajišťováno v souladu s různými legislativními a dalšími opatřeními. Sem lze bezesporu zařadit zákon č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, dále zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů a vyhlášku Ministerstva dopravy a spojů ČR č. 175/2000 Sb., o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu (dále jen Přepravní řád).

Z výše uvedených legislativních opatření pak vychází Smluvní přepravní podmínky PMDP, a.s. Dalšími dokumenty souvisejícími s přepravou, konkrétně s cenou za přepravu, jsou Tarifní zásady a obecně cenová politika podniku. Nároky na slevy uplatňované v rámci uspokojování potřeb po přepravě pak řeší zákon č. 561/2004, školský zákon a zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách. Další dokumentem ovlivňujícím proces je Územní rozvoj města. Také určitá úroveň využívaných technologií v dopravě, resp. výzkum a vývoj nových technologií, ovlivňují úroveň kvality nabízených dopravních služeb. Dalšími souvisejícími dokumenty jsou předpisy týkající se životního prostředí a krizový plán. Důležitým prvkem v této oblasti je školení řidičů. Ti každoročně procházejí kurzy poskytnutí první pomoci, zkouškami základů anglického jazyka či absolvují kurzy asertivního chování. Předmětem prozkoušení jsou dále např. dodržování bezpečnostních zásad, dopravně provozní řád nebo správné chování při jízdě k zákazníkům, tedy cestujícím.

Prvky procesu a jeho průběh by měly být měřitelné. Do měření procesu tak lze zahrnout různé metody průzkumů spokojenosti cestujících, dále evidovaný počet přepravených osob za určité období, počet a předmět stížností cestujících na PMDP, a.s. či celkový počet ujetých km určitými dopravními subsystemy. Dalším kvantitativním ukazatelem může být evidovaný počet zadržených cestujících bez platného jízdního dokladu, spolehlivost odbavovacích systémů, resp. počet a druh poruch či přesnost provozu. S kvalitou procesů bezesporu souvisí taktéž zajištění odpovídajících informací na zastávkách pro cestující, čistota vozidel a kvalita dodávek elektřiny a PHM.

3.5.2 Želví diagram výstavby a údržby drážní cesty

Následující obrázek č. 13 ilustruje želví diagram procesu výstavby a údržba drážní cesty.



Obrázek 13 Želví diagram procesu výstavby a údržby drážní cesty (autor)

První ze základních prvků diagramu, tedy vstup do procesu, tvoří hned několik složek. Konkrétně s výstavbou drážní cesty souvisí z kapacitních důvodů nedostatečná infrastruktura, kdy zadavatel stavební zakázky, ve většině případů Magistrát města Plzně, vyhodnotil dopravní infrastrukturu v souvislosti s trolejovými a kolejovými dopravními prostředky jako nedostatečnou a rozhodl o jejím rozšíření. S tím úzce souvisí potřeba zvýšení úrovně mobility obyvatel a s tím spojené zvýšení životní úrovně. Mobilita, jakožto jedno ze základních práv občanů EU, totiž nesmí být omezována, naopak by mělo docházet k jejímu neustálému rozvoji. S údržbou drážní cesty pak souvisí výsledky měření stávající úrovně a kvality či vstup rizikové události. V případě, že zaměstnanci podniku dojde při preventivní údržbě k nalezení odchylky v dopravní infrastruktuře od běžného stavu, musí být okamžitě započaty odpovídající aktivity vedoucí k odstranění tohoto nežádoucího technického stavu. S výše uvedenými aktivitami pak

souvisí také výsledky větších revizí či živelné pohromy, které se podílely na tom, že se technické zázemí dopravního podniku nenachází ve stavu, v jakém by mělo. Jak už bylo řečeno, poslední složka tvořící vstupy do tohoto procesu je subjektivní rozhodnutí ze strany vlastníka PMDP, a.s., tedy Magistrátu města Plzně, nebo zadavatele stavební zakázky, kterým může být kromě Magistrátu např. také externí zákazník či jiný investor.

Výstup procesu pak tvoří výsledky realizovaných vstupů. Jedná se tak např. o rozšíření dopravní infrastruktury, se kterým souvisí také zvýšení mobility obyvatel a tím zvýšení kvality životní úrovně jako takové. Dojde tak ke zvýšení počtu přepravených osob, které je spojeno zpravidla s vyššími tržbami za služby. V souvislosti s rozšířenou dopravní infrastrukturou v rámci tramvajového a trolejbusového dopravního subsystému je však pravděpodobnost existence vyššího rizika nežádoucích odchylek technického stavu. Na základě tohoto zvýšeného rizika tak bude zapotřebí zaměstnanci podniku preventivně kontrolovat celou škálu technického zázemí. Je též pravděpodobné, že při výraznějších rozšířeních a výstavbách dopravní infrastruktury budou PMDP, a.s. muset zaměstnat vyšší počet zaměstnanců zajišťujících pravidelnou údržbu.

Vybavení pro výstavbu a údržbu drážní cesty tvoří samozřejmě potřebné stavební nástroje a technika. Neodmyslitelnou součástí tohoto procesu je stavební materiál, který musí být včas, v potřebném technickém stavu a ve správném množství dovezen na příslušné místo určení. Je tedy v samotném zájmu PMDP, a.s., aby disponovaly kvalitním a spolehlivým dodavatelem zaručujícím výše uvedené požadavky. Dalším důležitým prvkem je adekvátní pracovní oděv odpovídající konkrétní činnosti na pracovišti a samozřejmě bezpečnostní prvky dělníků, jako jsou např. pracovní ochranné brýle, rukavice či pracovní přilby atd. Především vedoucí pracovníci na pracovištích by měli disponovat taktéž různými dorozumívacími prostředky, prostřednictvím kterých by mělo docházet k přenosu informací o průběhu stavebních prací, změnách v postupu prací či mimořádných událostech atd. Neodmyslitelnou součástí výstavby a údržby jsou též zdroje pohonu dopravních prostředků a pracovních nástrojů, tedy elektrická energie a PHM.

Lidské zdroje zapojené do provozu tvoří v první řadě zadavatelé stavebních zakázek, tedy příslušní zaměstnanci Magistrátu města Plzně či ostatní externí zákazníci a investoři. Zaměstnanci v terénu, kteří se na výše uvedených činnostech přímo podílejí, jsou stavbyvedoucí, dělníci a již zmínění dodavatelé stavebního materiálu či pracovních nástrojů a techniky v případě, že tímto vybavením PMDP, a.s. nedisponují. Stavební architekti vypracovávají stavební plány pro výstavbu infrastruktury, stavební dozory dohlížejí na respektování především bezpečnostních zásad na pracovištích.

Pro kvalitu procesu výstavby a údržby drážní cesty je třeba zajistit jasné a srozumitelné přidělování odpovědností a pravomocí. Na pracovišti by měl každý zaměstnanec v kteroukoliv chvíli přesně vědět, na koho se v případě problému obrátit. Na druhou stranu by měl každý zaměstnanec disponovat znalostí své pracovní náplně a odpovídat za své pracovní aktivity. S tím souvisí BOZP na pracovišti. Každý zaměstnanec podniku je pravidelně školen v rámci BOZP, je povinen dodržovat bezpečnostní předpisy a disponovat určenými bezpečnostními prvky za účelem minimalizace vzniku škody na zdraví či majetku. S výstavbou jako takovou dále souvisí také registr a řízení rizik a časové plány plnění výstavby. Z konstrukčního hlediska jsou relevantními dokumenty různé stavební plány a další stavební dokumentace. Dalšími dokumenty vztahujícími se k organizaci na pracovišti jsou technologické a pracovní postupy a pokyny k obsluze strojů. Relevantními předpisy jsou také předpisy týkající se ochrany životního prostředí. V souvislosti s vynakládanými zdroji je potřeba monitorovat a kontrolovat také dodavatelské faktury za materiál, elektřinu a PHM.

Měření procesu je možno specifikovat z několika různých hledisek. Jedním z nejzákladnějších požadavků ze strany zadavatele je bezesporu dodržování termínů plnění výstavby a s tím související míra spokojenosti zadavatele. Předmětem zdokumentování je také počet a povaha reklamací a nehod na pracovišti, hodnotí se též kvalita dodávek. Kontrolním orgánem v rámci procesu je Drážní úřad, který provádí patřičné revize a kontroly na drážní cestě.

3.6 Shrnutí

Úkolem třetí části diplomové práce bylo poskytnout vedení podniku v souvislosti s novými povinnostmi, které ukládá aktualizovaná verze normy ISO 9000:2015 návrhy, které budou podniku i do budoucna zajišťovat udržení a kontinuální zlepšování v řízení kvality podle výše uvedené normy. V rámci nové povinnosti, které aktualizovaná norma ukládá, tak došlo k obecné identifikaci interních aspektů, které mají vliv na zajišťování dvou hlavních a jednoho obslužného procesu PMDP, a.s. Konkrétně se jedná o procesy provozování pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob, zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému a výstavba a údržba drážní cesty. Na základě průzkumu prováděného s vedoucími pracovníky PMDP, a.s. tak prostřednictvím Saatyho metody došlo k párovému ohodnocení důležitosti jednotlivých interních aspektů, které mají podle názoru jednotlivých respondentů na řízení výše uvedených procesů menší či větší vliv. Získaná a vyhodnocená data jsou předmětem tzv. Saatyho matic, které jsou součástí přílohové části práce. Z těchto dat byly následně vytvořeny sloupcové grafy, udávající procentuální výši důležitosti jednotlivých

interních aspektů působících na výše uvedené podnikové procesy. Těmto nejvýznamnějším interním aspektům by mělo vedení podniku následně věnovat vysokou pozornost. Druhou složku návrhové části práce tvoří návrh na efektivní popis jednotlivých podnikových procesů, tzv. želvích diagramů. Tyto diagramy kromě vstupů a výstupů do procesu a z procesu zohledňují také materiální vstupy, tedy vybavení; dále lidské faktory související s realizací procesu; způsoby, jak je výsledků procesů dosaženo, a nakonec způsoby měření, monitorování a obecně vyhodnocování procesů. Dle autora spočívá výhoda želvích diagramů především v jednoduchosti, přehlednosti a možnosti širokého uplatnění na jakýkoliv podnikový proces. Tyto diagramy by se tak mohly při správné realizaci a implementaci do podnikového systému stát vhodným doplňkem aktuálně využívaných karet procesů.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Následující část práce se věnuje zhodnocení autorem navrhovaných opatření. Jak bylo uvedeno v předcházejících částech práce, nejvýraznější změny mezi normami ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 se týkají nových oblastí, které aktualizovaná verze normy ukládá za povinnost vypracovat. Nejvýraznější změny se tedy týkají oblastí stanovení interních a externích aspektů, které ovlivňují podnikové procesy a jejich kvalitu. Cílem výše uvedené aktivity je vytvoření uceleného pohledu na podmínky, ve kterých se podnik nachází, a vytvořit předpoklady pro určení správného strategického zaměření při poskytování činnosti. Další oblastí, kterou je podnik povinen zpracovat a implementovat do svého systému managementu, je identifikace relevantních zainteresovaných stran. Podnik je tak na rozdíl od předchozího vydání normy, která jako zainteresovanou stranu brala v úvahu především zákazníka, majícího své specifické požadavky na podnik, nyní povinen identifikovat všechny strany, které mohou významným způsobem ovlivnit činnost podniku, a také určit jejich potřeby a požadavky na podnik. Jak bylo již řečeno, koncept řízení rizik byl v normě ISO 9001, i když nepřímo, vždy zařazen. Zásadní změna přicházející s revizí normy v rámci rizik však souvisí s tím, že podnik má nyní rizika za povinnost přímo pojmenovat a zabudovat do celého systému managementu kvality. Další novinkou je v revizi normy povinnost podniku vymežit rozsah systému managementu kvality, konkrétně rozsah podnikových procesů a produktů. Poslední nejvýraznější změnou v revizi normy je postup stanovení modelu řízení podniku. Výše uvedené nejzávažnější změny musí být součástí podnikových aktivit vedoucích k implementaci revize normy ISO 9001:2015 do systému managementu podniku i v případě PMDP, a.s. Úpravy systému řízení v souladu s ISO 9001:2015 musí být v PMDP, a.s. realizovány tak, aby mohl být systém recertifikován v květnu roku 2018. V rámci zhodnocení návrhů bude nejprve proveden propočet nákladů, které podnik vynakládá, resp. vynaloží na úpravu a recertifikaci systému managementu kvality v souladu s požadavky ISO 9001:2015. Poté jsou shrnuty základní závěry k oblasti interních aspektů vybraných procesů a jejich charakteristiky.

4.1 Náklady na úpravu systému managementu kvality

Úpravami systému, tedy zabudováním požadavků normy ISO 9001:2015 do systému řízení podniku, je v PMDP, a.s. pověřeno několik zaměstnanců. Konkrétně se jedná o **5 ředitelů** z vrcholového managementu podniku, dále **16 interních auditorů** a 3 pracovníci, konkrétně **manažerka systémů, manažerka kvality a ekologie a specialista řízení procesů a rizik**. Na začátek je nutné podotknout, že veškeré aktivity výše uvedených zaměstnanců v souvislosti

s implementací požadavků normy do systému řízení podniku jsou zahrnuty v rámci běžných pracovních úkonů těchto osob; jinými slovy za tyto činnosti v souvislosti s ISO 9001:2015 nejsou pracovníci nijak navíc finančně odměňováni. Další důležitou skutečností je to, že implementaci požadavků normy do podnikového systému řízení provádí pouze zaměstnanci podniku bez využití služeb externích dodavatelů.

PMDP, a.s. započaly se shromažďováním informací ohledně ISO 9001:2015 na podzim roku 2015, tedy v okamžiku, kdy došlo k vydání anglické verze této aktualizované normy. Postupnou implementaci požadavků normy do systému PMDP, a.s. zahájily v únoru roku 2016. Proces implementace trvá doposud a podle slov manažerky systémů bude s největší pravděpodobností pokračovat až do zmiňovaného **května roku 2018**, kdy dojde k **recertifikaci** systému. Jak bylo řečeno, postupnou implementací požadavků normy do podnikového systému je pověřeno 5 ředitelů, 2 manažeři, 1 specialista pro řízení rizik a 16 interních auditorů.

Společně s manažerkou systémů byla stanovena průměrná denní pracovní doba pozic, které jsou pověřeny implementací normy do podnikového systému, kdy se implementaci věnují. Odhadem bylo stanoveno, že každý z ředitelů stráví implementací normy 1,5 hodiny své denní pracovní doby, manažeři společně se specialistou řízení procesů a rizik zhruba 4 hodiny pracovní doby, a každý auditor zhruba 2,5 hodiny své denní pracovní doby. Na základě údajů z výroční zprávy podniku za rok 2015 a 2016 byly stanoveny průměrné osobní náklady na jednoho pracovníka ve výši **44 975 Kč** za měsíc (PMDP, 2017c).

Implementace systému probíhá od 1. února 2016 do 1. května 2018, celkově tedy 27 měsíců. Průměrný počet pracovních dní za měsíc činí 22,5 dne. V rámci dovolených, které v podniku činí 5 týdnů ročně, a státních svátků ve sledovaném období, dojde k různému snížení počtu pracovních hodin potřebných na implementaci systému. Konkrétně u každého ředitele z jednotlivých úseků se tak počet pracovních hodin sníží zhruba o 150 hodin za sledované období, za každého manažera a specialistu řízení procesů a rizik zhruba o 350 hodin a za každého interního auditora zhruba o 230 hodin.

Následující tabulka č. 3 uvádí výpočet nákladů jednotlivých skupin zaměstnanců na implementaci systému ISO 9001:2015 do systému řízení podniku.

Tabulka 3 Náklady na implementaci ISO 9001:2015

Pracovní pozice	Náklady na implementaci požadavků normy do systému řízení podniku
5 ředitelů	$\{(27 \cdot 22,5 \cdot 1,5 \cdot 5) - (5 \cdot 150)\} \cdot 250 \doteq \mathbf{951\ 563\ Kč}$
2 manažeři a specialista řízení procesů a rizik	$\{(27 \cdot 22,5 \cdot 4 \cdot 3) - (3 \cdot 350)\} \cdot 250 \doteq \mathbf{1\ 560\ 000\ Kč}$
16 auditorů	$\{(27 \cdot 22,5 \cdot 2,5 \cdot 16) - (16 \cdot 230)\} \cdot 250 \doteq \mathbf{5\ 155\ 000\ Kč}$

Zdroj: autor

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvyšší osobní náklady v souvislosti s implementací požadavků normy ISO 9001:2015 jsou vynakládány ve vazbě na interní auditory, konkrétně v hodnotě 5 155 000 Kč za sledované období. Manažerka systémů, manažerka kvality a ekologie a specialista řízení procesů a rizik se na implementaci podílejí za sledované období osobními náklady ve výši 1 560 000 Kč. Ředitelé jednotlivých úseků se na implementaci podílejí za sledované období osobními náklady, které činí 951 563 Kč.

V souvislosti s implementací požadavků normy je třeba dále vynaložit náklady na školení zaměstnanců. Opět v rámci své pracovní doby školí každoročně manažerka systémů výše uvedené interní auditory, a to konkrétně v únoru a březnu. Školení vedoucích zaměstnanců probíhá stejným školitelem taktéž každoročně, tentokrát v říjnu a v listopadu. Tito vedoucí zaměstnanci jsou pak následně pověřeni školením svých podřízených. Školení vedoucích zaměstnanců a manažerů již však probíhá externími organizacemi. Součástí nákladů na implementaci je též nákup norem, ze kterých zainteresovaní zaměstnanci čerpají potřebné informace pro implementaci.

Následující tabulka č. 4 udává přehled vynaložených nákladů za externí školení ředitelů a manažerů společně s náklady vynaloženými na nákup norem. Náklady na interní školení byly již zohledněny v tabulce č. 3.

Tabulka 4 Náklady na školení a nákup norem

Druh nákladu	Vynaložená částka
Školení manažerky systémů, manažerky kvality a ekologie a specialisty řízení procesů a rizik	30 000 Kč
Školení pěti členů vrcholového managementu podniku	14 000 Kč
Nákup norem	2 000 Kč

Zdroj: autor

Po sečtení všech výše uvedených nákladů lze konstatovat, že podnik vynaloží na úpravu systému v souladu s požadavky ISO 9001:2015 za sledované období, tedy od 1. února 2016 do 1. května 2018, celkově částku **7 713 000 Kč**.

4.2 Náklady na recertifikaci systému managementu kvality

Další náklady, které musí PMDP, a.s. vynaložit v souvislosti se systémem managementu kvality, tvoří náklady na recertifikaci. PMDP, a.s. využívají certifikační společnost DNV GL, která provádí každoroční standardní audit a taktéž recertifikaci. Ceny auditů se u jednotlivých certifikačních společností liší; u výše uvedené certifikační společnosti činí náklady za **1 auditoden zhruba 18 000 Kč**. Recertifikace bude probíhat v délce trvání 5,5 auditodne. Celkové náklady na recertifikaci systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2015 tak budou činit **99 000 Kč**.

4.3 Závěrečné zhodnocení návrhů

Jak je patrné z předcházejících částí práce, aktualizace normy ISO 9001:2008 je spjata s několika zásadními změnami. Aktuální verze normy ISO 9001:2015 ukládá podnikům řídicích svou činnost podle této normy povinnost zapojit do systému řízení významné zainteresované strany, které mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit činnost podniku. Řízení podniku musí respektovat podniková rizika, která jsou zohledňována v rámci celého systému managementu. Novou povinností je taktéž stanovení interních a externích aspektů podniku, tedy faktorů, které mohou mít vliv na poskytování činnosti. V rámci této diplomové práce byla proto zpracována analýza interních aspektů nejvýznamnějších podnikových činností a jejich

významnost. Dále byly vypracovány charakteristiky jednoho hlavního procesu a jednoho obslužného procesu.

Jak uvádějí zpracované výsledky v předcházející části práce, v souvislosti s pravidelnou a nepravidelnou veřejnou dopravou osob považují respondenti za nejdůležitější interní aspekt **vhodně zvolenou politiku, cíle a strategii podniku**. Jako druhý nejdůležitější aspekt bylo vyhodnocena potřeba **správného nastavení podnikové kultury**, za kterou následovala **schopnost prosazení požadavků dopravního podniku vůči vlastníkovi**, tedy Magistrátu města Plzně. Podnik by se tedy zaměřit na řízení především těchto uvedených aspektů. ISŘ, jehož východiskem je právě politika, cíle a strategie podniku, je každoročně přehodnocován a aktualizován. Je tedy zapotřebí, aby podnik pokračoval v přehodnocování a vytváření nových strategií a cílů a neustále hledal nové příležitosti a výzvy. S tím souvisí taktéž nastavení podnikové kultury. Určitě každý zaměstnanec by měl mít přehled o podnikové strategii, misi a vizi podniku a celkově o hlavních cílech podnikání, které si management klade. Jedině takovým způsobem se dá zabezpečit, že každý zaměstnanec v podnikové hierarchii bude realizovat svoje činnosti tak, aby byly uspokojovány potřeby a přání nejen zákazníků, ale i ostatních významných zainteresovaných stran. Jako neméně důležitý interní aspekt je pak vyhodnocena schopnost prosadit požadavky dopravního podniku vůči vlastníkovi. Městský provoz je dynamický, neustále se vyvíjející systém. Dochází ke změnám přepravních proudů, dopravní špičky jsou v centru města pravidelně příčinou dopravních kongescí. Je proto zapotřebí, aby MHD disponovala schopností plynulého zabezpečení dopravního a přepravního procesu. Toho je možné docílit pouze v případě, že vrcholové vedení PMDP, a.s. bude trvale schopno prezentovat a prosazovat požadavky vůči vlastníkovi. Může se jednat např. o prosazení preferenčních pruhů v centru města pouze pro dopravní prostředky MHD, které by právě plynulé zabezpečení hromadné dopravy umožňovaly. S tím souvisí i otázka investic do nových technologií a do dopravní infrastruktury.

V souvislosti procesem zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému byly respondenty vyhodnoceny jako nejvýznamnější interní aspekty **využívané know-how zaměstnanců**, dále **zkušenost zaměstnanců v provozu systému** a **potřeba pozitivní atmosféry v pracovním týmu**. Využívané know-how je bezesporu jedna ze základních výhod činností v oblasti IT. Zaměstnanci v rámci tohoto procesu pracují v úzkém pracovním týmu a rozvíjením kartového odbavovacího systému se zabývají již po několik let; základ dobíjení karet se postupně rozvíjí o další technické platformy, jako v minulých částech práce zmíněná Plzeňská karta či Plzeňská jízdenka. Zkušenost zaměstnanců v provozu systému je další výhodou. Jak bylo řečeno, provozování elektronického kartového multifunkčního

systemu je v PMDP, a.s. záležitostí již několika let. Zkušenost zaměstnanců v provozu s touto problematikou je tedy výhodou, která bezesporu usnadňuje každodenní činnost tohoto úzkého pracovního týmu a umožňuje další vývoj systému. Pozitivní atmosféra v pracovním týmu je taktéž důležitá především k tomu, aby byla zajištěna optimální spolupráce všech členů týmu pro rozvoj elektronického odbavování v plzeňském hromadném cestování. Vedení podniku by se tak mělo v rámci provozování této specifické oblasti činnosti snažit o udržení zaměstnanců na těchto pozicích, kteří jsou do jisté míry nezastupitelní a nebylo by jednoduché za ně najít náhradu.

Jako nejdůležitější interní aspekt procesu výstavba a údržba drážní cesty byla respondenty vyhodnocena skutečnost, že **výstavbu a údržbu drážní cesty provádí vlastní zaměstnanci podniku**. Druhým nejvýznamnějším interním aspektem je **dlouholetá zkušenost v oblasti výstavby a údržby**, trojici nejdůležitějších interních aspektů uzavírá **potřeba jasného a srozumitelného přidělování odpovědností a pravomocí**. Skutečnost, že výstavba a údržba je prováděna vlastními zaměstnanci, je jednoznačnou výhodou, jelikož zaměstnanci disponují znalostí dopravní infrastruktury. Dlouholetá zkušenost zaměstnanců ve výstavbě a údržbě je bezesporu dalším důležitým aspektem. PMDP, a.s. své zaměstnance pravidelně školí a dochází tak k udržování a růstu profesní odbornosti, která je při výše uvedených aktivitách zapotřebí. Ať už během rutinních údržeb, nebo při výstavbě nových částí dopravní infrastruktury, je potřeba jasně a srozumitelně stanovit odpovědnosti a pravomoci jednotlivých zaměstnanců v terénu. Při jakémkoliv problému by totiž jednotliví zaměstnanci měli vědět, na koho se mají obrátit, popř. za jaké činnosti či zaměstnance nesou odpovědnost a podle toho přizpůsobit způsob vykonávané činnosti. Podnik by tak dle názoru autora měl maximálně využívat výhod plynoucích z dlouholeté zkušenosti v oblasti výstavby a údržby společně se skutečností, že tyto aktivity vykonávají vlastní zaměstnanci podniku, kteří disponují odpovídající znalostí městské dopravní infrastruktury, a to ať už díky výše uvedeným pravidelným školením nebo předáváním zkušeností dlouholetých zaměstnanců zaměstnancům novým. Měl by též dbát na jasné vymezení odpovědností a pravomocí a především zajistit, aby s nimi byly zainteresovaní zaměstnanci odpovídajícím způsobem seznámeni.

Za stávajících podmínek se k popisu jednotlivých podnikových procesů v současné době využívá tzv. karet procesů. Procesy jsou však v rámci karet popsány pouze v souvislosti s definicí procesu, tedy vstupy a výstupy. Vhodnou alternativou v rámci popisu podnikových procesů jsou tak výše uvedené **želví diagramy**. Ty disponují nejen širším popisem veškerých skutečností, které s procesem souvisí, ale také dostatečnou přehledností a jednoduchostí, kterých je při poskytování informací o jednotlivých podnikových procesech zainteresovaným

stranám potřeba. Autor tak vedení podniku doporučuje tyto želví diagramy vypracovat pro všechny podnikové procesy a zabudovat je do podnikového systému řízení jako vhodný doplněk k již fungujícím a osvědčeným kartám procesů.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat a posoudit návrhy pro úpravu vybraných částí systému managementu kvality v PMDP, a.s. tak, aby splňovaly požadavky, které jsou na systém managementu kvality kladeny v rámci revidované normy ISO 9001:2015.

V rámci teoretické části byla autorem práce definována a bylo poukázáno na potřebu kvalitu řídit. Kvalita musí být součástí celého podnikového systému řízení, na jejím udržování a neustálém zlepšování by se měli podílet všichni zaměstnanci podniku, kteří svými činnostmi ovlivňují podnikové procesy. Systémy řízení kvality prošly dlouhým vývojem. Jejich historie začíná na počátku 20. století, tedy modelem řemeslné výroby a pokračuje dále obdobím technické kontroly ve 20. letech minulého století. Období kolem roku 1940 je spjato se statistickou kontrolou. 60. léta 20. století jsou již spojována se vznikem moderních systémů managementu kvality, na jejichž základech stojí i dnešní systémy řízení. V roce 1987 pak dochází ke vzniku standardů označovaných jako normy ISO. Ty definují principy a požadavky managementu kvality, jejichž plnění je podmínkou toho, že podniky řídicí kvalitu podle této normy budou dosahovat požadovaných výsledků v oblasti kvality. Systémy managementu kvality jsou ověřovány a poté certifikovány.

Druhá část práce se zabývala analýzou současného systému řízení kvality v PMDP, a.s. Došlo k představení podniku a následně byly definovány a charakterizovány jednotlivé složky systému řízení, jako např. strategie, cíle či programy podniku. Byly charakterizovány a analyzovány tzv. mapy procesů. Bylo uvedeno rozdělení procesů na procesy řídicí, hlavní a obslužné. V rámci analýzy systému řízení kvality byly identifikovány základní oblasti, které musí být upraveny v souvislosti s recertifikací systému podle požadavků ISO 9001:2015.

Třetí část práce obsahuje návrhy autora v souvislosti s nejvýznamnějšími změnami mezi aktuálně implementovanou podnikovou normou ISO 9001:2008 a verzí normy, podle které se PMDP, a.s. budou řídit od května roku 2018, tedy normou ISO 9001:2015. Autor práce se v rámci těchto změn věnoval identifikaci interních aspektů, které byly posouzeny i ve vazbě na jejich významnost s využitím tzv. Saatyho metody. Prostřednictvím této metody byly vyhodnoceny výsledky ve formě sloupcových grafů, které prezentují nejdůležitější interní aspekty v souvislosti s procesy pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému a výstavba a údržba drážní cesty. Vedení podniku bylo následně doporučeno věnovat odpovídající pozornost těmto nejvýznamnějším aspektům, které mohou mít rozhodující vliv na úroveň kvality poskytovaných služeb. Druhá část návrhové části práce zahrnovala vypracování tzv. želvích diagramů, tedy

nástroje pro přehledný popis vybraných podnikových procesů. Tento diagram zohledňuje kromě základních vstupů a výstupů také vybavení potřebné pro zajištění daných procesů, pravidla, v souladu s kterými musí být proces realizován, dále lidské zdroje potřebné k zajištění procesu a nakonec klíčová měřítko procesu. Autorem práce bylo následně doporučeno tyto želví diagramy implementovat do podnikového systému řízení jako vhodný a přehledný doplněk k již zavedeným a osvědčeným kartám procesů.

V rámci poslední části diplomové práce bylo cílem zhodnotit výše uvedené návrhy. Autorem práce byly vyčísleny přibližné náklady potřebné na úpravy a recertifikaci systému v souladu s požadavky normy ISO 9001:2015. Závěrečné hodnocení se věnuje i nejvýznamnějším interním aspektům. Autor práce doporučuje vedení podniku se na tyto interní aspekty zaměřit s cílem neustálého zlepšování systému managementu kvality v souladu s aktualizovanou normou ISO 9001:2015. Doporučení se též týká vypracování a užívání výše uvedených želvích diagramů, jako součásti mapy procesů.

Řízení kvality v PMDP, a.s. je dle názoru autora na vysoké úrovni. Jednotliví zaměstnanci jsou s již několikaletým systémem řízení kvality dle norem ISO 9000 ztotožnění a dle názoru autora tak není důvod, proč osvědčený a zaběhlý systém řízení kvality dále neudržovat.

POUŽITÁ LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.
- BLECHARZ, Pavel, 2011. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-75-0.
- BRIŠ, Petr, 2005. *Management kvality*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-312-9.
- BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL, 2005. *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-828-4.
- CETLOVÁ, Hana, 2002. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.
- CQS, 2016. ČSN EN ISO 9001:2016 - Management kvality. *CQS* [online]. Praha: NETservis, [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Nase-sluzby/CSN-EN-ISO-90012016-Management-kvality.html>
- ČSN EN ISO 9000:2016, 2016. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- ČSN EN ISO 9001:2016, 2016. *Systém managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- DEKONTA, 2014. Ekologický auditing. *Dekonta.cz* [online]. Dekonta, a.s. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.dekonta.cz/sluzby-a-produkty/consultancy-services-2/ekologicky-auditing/>
- DÖMEOVÁ, Ludmila a Milan HOUŠKA. Možnosti objektivizace rozhodovacího procesu v prostředí APK pomocí entropické metody. *Agris* [online]. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/59/136949/domeova.pdf
- FOTR, Jiří, Lenka ŠVECOVÁ, Jiří DĚDINA, Helena HRŮZOVÁ a Jiří RICHTER, 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 409 s. ISBN 80-86929-15-9
- HNÁTEK, Jan, et al. 2016. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02642-6.
- LÉVAY, Radek, 2016a. ISO normy. *Ikvalita.cz* [online]. Lévy, [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=34>
- LÉVAY, Radek, 2016b. Interní audity systému řízení jakosti. *Ikvalita.cz* [online]. Lévy, [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=99>
- LÉVAY, Radek, 2016c. Úvod do kvality. *Ikvalita.cz* [online]. Lévy, [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=33>

- MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4315-8.
- NENADÁL, Jaroslav, 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-071-6.
- NENADÁL, Jaroslav, et al. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY (PMDP), 2016a. O nás: Základní údaje. *PMDP* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/zakladni-udaje/>
- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY (PMDP), 2016b. *Průručka integrovaného systému řízení*. Interní materiály. Plzeň: PMDP.
- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY (PMDP), 2017a. O nás: Strategie společnosti. *PMDP* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/strategie-spolecnosti/>
- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY (PMDP), 2017b. Organizační struktura. *PMDP* [online]. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/povinne-udaje/zakon-106-1999-sb/>
- PLZEŇSKÉ MĚSTSKÉ DOPRAVNÍ PODNIKY (PMDP), 2017c. O nás: Výroční zpráva. *PMDP* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/povinne-udaje/vyrocní-zpravy/>
- STANĚK, Miroslav. Auditování ISO 9001:2015 – Výběr z nových požadavků. *Česká společnost pro jakost* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Spolkova_cinnost/Rada_senioru/CSJ_Stanek_auditovani_ISO_9001.pdf
- TRČKA, Milan, 2002. *Odpovědi na dotazy k normám ISO řady 9000 z informačního serveru Národního informačního střediska pro podporu jakosti*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Národní politika podpory jakosti. ISBN 80-02-01512-6.
- ÚNMZ, 2016a. Co je to technická norma? *ÚNMZ* [online]. Praha: i-servis, [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/co-je-to-technicka-norma->
- ÚNMZ, 2016b. ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004. *ÚNMZ* [online]. Praha: i-servis, [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/test/normy-serie-iso-9001-a-jejich-aplikace>
- URBAN, Jan, 2006. Personální audit podniku, jeho cíle a význam. *Daňáři online* [online]. Praha: Virgo CMS, [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d869v845-personalni-audit-podniku-jeho-cile-a-vyznam/>
- VEBER, Jaromír, 2002. *Management kvality a environmentu: učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0289-5.

VEBER, Jaromír, 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přístupy k managementu kvality, systémům environmentálního managementu a bezpečnosti práce	16
Tabulka 2 Mapa podnikových procesů.....	44
Tabulka 3 Náklady na implementaci ISO 9001:2015	74
Tabulka 4 Náklady na školení a nákup norem	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Kritické faktory úspěšnosti podniků	14
Obrázek 2 Schematické znázornění prvků jednoho procesu	25
Obrázek 3 PDCA diagram.....	27
Obrázek 4 Vzájemné vazby v souvislosti s rozhodováním	28
Obrázek 5 Organizační struktura PMDP, a.s.....	37
Obrázek 6 Pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob – důležitosti interních aspektů..	58
Obrázek 7 Celkové zhodnocení interních aspektů – Pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob.....	59
Obrázek 8 Zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému – důležitost interních aspektů	60
Obrázek 9 Celkové zhodnocení interních aspektů – Zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému.....	61
Obrázek 10 Výstavba a údržba drážní cesty – důležitost interních aspektů.....	62
Obrázek 11 Celkové zhodnocení interních aspektů – Výstavba a údržba drážní cesty	63
Obrázek 12 Želví diagram pravidelné a nepravidelné veřejné dopravy osob	65
Obrázek 13 Želví diagram procesu výstavby a údržby drážní cesty	68

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CDM	Cardman
CSR	Corporate Social Responsibility Společenská odpovědnost organizací
CQS	Certification Quality System Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
CWQC	Company Wide Quality Control
ČSN	Česká technická norma
DIS	Dopravně informační systémy
DTA	Dráha, trolejbusy a autobusy
ED	Elektrická dráha
EFQM	European foundation For Quality Management Evropská nadace pro management kvality
EMS	Environmental Management System Systém environmentálního managementu
EU	Evropská unie
FSMS	Food Safety Management Systems Manažerské systémy bezpečnosti potravin
GLP	Good Laboratory Practice Správná laboratorní praxe
GMP	Good Manufacturing Practice Zásady správné výrobní praxe
GQM	Global Quality Management
HSMS	Health and Safety Management System Systém managementu zaměřený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci
ICT	Information And Communication Technologies Informační a komunikační technologie
IDP	Integrovaná doprava Plzeňska
ISMS	Information Security Management System Systém managementu bezpečnosti informací

ISO	International Organization for Standardization Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Information Technologies Informační technologie
MHD	Městská hromadná doprava
MTZ	Materiálně technické zásobování
NMBA	National Malcolm Baldrige Award
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OŽP	Ochrana životního prostředí
PDCA	Plan-Do-Check-Act Plánu-Dělej-Kontroluj-Jednej
PEFCC	Pan European Forest Certification Council Zodpovědné hospodaření v lesích
PHM	Pohonné hmoty
PMDP, a.s.	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
PR	Public Relations Vztahy s veřejností
REA	Registr environmentálních aspektů
TQC	Total Quality Control
TQM	Total Quality Management Komplexní řízení kvality
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent manažerka systémů

Příloha B Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent vedoucí vnitřní kontroly

Příloha C Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent specialista řízení procesů a rizik

Příloha D Tabulka procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, celkové zhodnocení

Příloha E Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent manažerka systémů

Příloha F Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent vedoucí vnitřní kontroly

Příloha G Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent specialista řízení procesů a rizik

Příloha H Tabulka procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, celkové zhodnocení

Příloha I Saatyho matice procesu výstava a údržba drážní cesty, respondent manažerka systémů

Příloha J Saatyho matice procesu výstava a údržba drážní cesty, respondent vedoucí vnitřní kontroly

Příloha K Saatyho matice procesu výstavba a údržba drážní cesty, respondent specialista řízení procesů a rizik

Příloha L Tabulka procesu výstavba a údržba drážní cesty, celkové zhodnocení

Příloha A Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent manažerka systémů (autor)

	Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Schopnost prosazení požadavků managementu vůči vlastníků	Vhodná tvorba podnikové hierarchie (věšet, na koho se obrátit)	Školení zaměstnanců za účelem zvýšení jejich odborné kvalifikace	Jasně a srozumitelné přidělování odpovědnosti a pravomocí	Moderní vozový park a dopravní infrastruktura	Specializovaný informační systém využívaný v podniku	Vhodné zvolená politika, cíle a strategie podniku	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Procesní řízení	Řízení rizik	Nastavená podniková kultura	(msj) ^{1/3m}	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek	1	5	3	1	1	1/3	1/5	1/3	1/4	3	5	1/5	1	0,9	5,31
Ochota managementu reagovat	1/5	1	1/5	1/3	1/5	1/5	1/7	1/5	1/7	1	1/3	1/5	1/3	0,27	1,62
Schopnost prosazení požadavků managementu	1/3	5	1	1	1	1	1/3	1	1/5	5	1	1	1	0,96	5,64
Vhodná tvorba hierarchie	1	3	1	1	1/3	1	1/5	1	1/7	1	1	1/5	1	0,67	3,97
Školení zaměstnanců	1	5	1	3	1	1	1	1	1/5	1	1	1	3	1,18	6,99
Odpovědnosti a pravomocí	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1,46	8,61
Vozový park a infrastruktura	5	7	3	5	1	1	1	1	1/5	3	3	1	3	1,84	10,88
IS využívaný v podniku	3	5	1	1	1	1	1	1	1/5	1	1	1/3	3	1,1	6,43
Strategie, politika, cíle	4	7	5	7	5	1	5	5	1	7	7	5	7	4,37	25,79
Forma a rozsah dokumentace	1/3	1	1/5	1	1	1	1/3	1	1/7	1	3	1/5	1	0,61	3,65
Procesní řízení	1/5	3	1	1	1	1/3	1/3	1	1/7	1/3	1	1/7	1/3	0,51	5,08
Řízení rizik	5	5	1	5	1	1	1	3	1/5	5	7	1	5	2,07	12,25
Podniková kultura	1	3	1	1	1/3	1/3	1/3	1/3	1/7	1	3	1/5	1	0,64	3,79

Příloha B Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent vedoucí vnitřní kontroly (autor)

	Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Schopnost prosazení požadavků managementu vůči vlastníkovi	Vhodná tvorba podnikové hierarchie (vědět, na koho se obrátit)	Školení zaměstnanců za účelem zvýšení jejich odborné kvalifikace	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědností a pravomocí	Moderní vozový park a dopravní infrastruktura	Specializovaný informační systém využívaný v podniku	Vhodně zvolená politika, cíle a strategie podniku	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Procesní řízení	Řízení rizik	Nastavená podniková kultura	(rsj) ^{1/m}	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek	1	3	1/5	4	3	1/5	1/5	1	1/4	3	1	1/2	1	0,84	5,4
Ochota managementu reagovat	1/3	1	1/5	1/3	1/3	1/3	1/5	2	1/4	2	1/2	1/3	1	0,49	3,11
Schopnost prosazení požadavků managementu	5	5	1	4	3	2	1	4	2	4	3	2	3	2,67	17,08
Vhodná tvorba hierarchie	1/4	3	1/4	1	1/3	1	1/4	1	1/4	3	1/2	1/3	2	0,65	4,18
Školení zaměstnanců	1/3	3	1/3	1	1	1	1	4	1/3	3	2	1	3	1,17	7,51
Odpovědnosti a pravomoci	5	3	1/2	4	1	1	1/3	3	1	3	1	1/2	3	1,46	9,34
Vozový park a infrastruktura	5	5	1	1	1	3	1	6	1	5	3	2	4	2,31	14,81
IS využívaný v podniku	1	1/2	1/4	4	1/4	1/3	1/6	1	1/6	1	1/3	1/4	1/3	0,45	2,89
Strategie, politika, cíle	4	4	1/2	1/3	3	1	1	6	1	5	3	2	3	1,9	12,19
Forma a rozsah dokumentace	1/3	1/2	1/2	2	1/3	1/3	1/5	1	1/5	1	1/3	1/4	1	0,45	2,88
Procesní řízení	1	2	1/3	3	½	1	1/3	3	1/3	3	1	½	1	0,95	6,07
Řízení rizik	2	3	½	3	1	2	½	4	1/2	4	2	1	3	1,59	10,21
Podniková kultura	1	1	1/3	2	1/3	1/3	1/4	3	1/3	1	1	1/3	1	0,68	4,33

Příloha C Saatyho matice procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, respondent specialista řízení procesů a rizik (autor)

	Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Schopnost prosazení požadavků managementu vůči vlastníků	Vhodná tvorba podnikové hierarchie (vědět, na koho se obrátit)	Školení zaměstnanců za účelem zvýšení jejich odborné kvalifikace	Jasná a srozumitelná přidělení odpovědností a pravomocí	Moderní vozový park a dopravní infrastruktura	Specializovaný informační systém využívaný v podniku	Vhodné zvolení politika, cíle a strategie podniku	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Procesní řízení	Řízení rizik	Nastavená podniková kultura	(π_{ij}) ^{1/n}	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek	1	1	1/5	2	5	1/3	1	3	1/5	3	1/5	1/2	1/8	0,72	4,05
Ochota managementu reagovat	1	1	1	2	1	2	2	3	1/5	3	1/5	1/3	1/8	0,85	4,75
Schopnost prosazení požadavků managementu	5	1	1	3	4	3	5	6	1	5	1	1	1/7	1,89	10,55
Vhodná tvorba hierarchie	1/2	1/2	1/3	1	5	1/5	2	2	1/3	3	1/5	1/5	1/7	0,62	3,45
Školení zaměstnanců	1/5	1	1/4	1/5	1	1/6	1/2	1/3	1/4	5	1/3	1/6	1/7	0,37	2,09
Odpovědnosti a pravomocí	3	1/2	1/3	5	6	1	3	3	1/5	5	1/2	1/2	1/5	1,16	6,47
Vozový park a infrastruktura	1	1/2	1/5	1/2	2	1/3	1	3	1/5	6	2	2	1/5	0,84	4,67
IS využívaný v podniku	1/3	1/3	1/6	1/2	3	1/3	1/3	1	1/5	7	1/5	1/2	1/6	0,48	2,68
Strategie, politika, cíle	5	5	1	3	4	5	5	5	1	9	1	1	1/2	2,52	14,11
Forma a rozsah dokumentace	1/3	1/3	1/5	1/3	1/5	1/5	1/6	1/7	1/9	1	1/9	1/9	1/9	0,2	1,14
Procesní řízení	5	5	1	5	3	2	1/2	5	1	9	1	5	1/2	2,27	12,68
Řízení rizik	2	3	1	5	6	2	1/2	2	1	9	1/5	1	1/2	1,56	8,72
Podniková kultura	8	8	7	7	7	5	5	6	2	9	2	2	1	4,41	24,64

Příloha D Tabulka procesu pravidelná a nepravidelná veřejná doprava osob, celkové zhodnocení (autor)

Interní aspekty	Váhy určené manažerkou systémů (0,3)	Váhy určené vedoucím vnitřní kontroly (0,3)	Váhy určené specialistou řízení procesů a rizik (0,4)	Σ	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	0,9	0,84	0,72	0,8	4,79
Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	0,27	0,49	0,85	0,6	3,36
Schopnost prosazení požadavků managementu vůči vlastníkovi	0,96	2,67	1,89	1,8	10,91
Vhodná tvorba podnikové hierarchie (vědět, na koho se obrátit)	0,67	0,65	0,62	0,6	3,81
Školení zaměstnanců za účelem udržení jejich odborné kvalifikace	1,18	1,17	0,37	0,9	5,04
Jasně a srozumitelné přidělování odpovědností a pravomocí	1,46	1,46	1,16	1,3	7,92
Moderní vozový park a dopravní infrastruktura	1,84	2,31	0,84	1,6	9,35
Specializovaný informační systém využívaný v podniku	1,09	0,45	0,48	0,7	3,87
Vhodně zvolená politika, cíle a strategie podniku	4,37	1,9	2,52	2,9	17,08
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	0,62	0,45	0,2	0,4	2,37
Procesní řízení	0,86	0,95	2,27	1,5	8,58
Řízení rizik	2,07	1,59	1,56	1,7	10,18
Podniková kultura	0,64	0,68	4,41	2,2	12,77

Příloha E Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent manažerka systémů (autor)

	Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Využívané know-how zaměstnanců	Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Jasná a srozumitelná přidělování odpovědností a pravomocí	Procesní přístup	Atmosféra v pracovním týmu	(π_{Sij}) ^{1/3} /m	%
Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	1	1	1/8	1/7	1/5	1/5	1/5	1	0,33	3,06
Ochota reagovat na návrhy	1	1	1/5	1/7	1	1/5	1/3	1	0,46	4,23
Využívané know-how zaměstnanců	8	5	1	1	5	3	3	7	3,25	30,14
Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	7	7	1	1	1	1/3	1	7	1,81	16,74
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	5	1	1/5	1	1	1	1	5	1,22	11,32
Jasná a srozumitelná přidělování odpovědností a pravomocí	5	5	1/3	3	1	1	5	7	2,33	21,59
Procesní přístup	5	3	1/3	1	1	1/5	1	1	1	9,26
Atmosféra v pracovním týmu	1	1	1/7	1/7	1/5	1/7	1	1	0,39	3,65

Příloha F Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent vedoucí vnitřní kontroly (autor)

	Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Využívané know-how zaměstnanců	Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	Procesní přístup	Atmosféra v pracovním týmu	(π_{ij}) ^{1/3m}	%
Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	1	1/3	1/5	1/4	3	1	1/4	2	0,63	6,15
Ochota reagovat na návrhy	3	1	1/4	1/4	3	3	1/2	3	1,12	10,95
Využívané know-how zaměstnanců	5	4	1	1	5	5	4	4	3,08	29,99
Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	4	4	1	1	4	3	2	3	2,41	23,54
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	1/3	1/3	1/5	1/4	1	1/3	1/2	1	0,42	4,07
Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	1	1/3	1/5	1/3	3	1	1/2	3	0,75	7,31
Procesní přístup	4	2	1/4	1/2	2	2	1	4	1,41	13,79
Atmosféra v pracovním týmu	1/2	1/3	1/4	1/3	1	1/3	1/4	1	0,43	4,19

Příloha G Saatyho matice procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, respondent specialista řízení procesů a rizik (autor)

	Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Využívané know-how zaměstnanců	Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	Procesní přístup	Atmosféra v pracovním týmu	(rsij) ^{1/6m}	%
Zajišťování optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	1	3	1/9	1/3	5	1	1/3	1/5	0,66	6,35
Ochota reagovat na návrhy	1/3	1	1	1	7	1/3	2	1/3	0,92	8,84
Využívané know-how zaměstnanců	9	1	1	1	5	3	3	1/3	1,85	17,71
Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	3	1	1	1	9	3	2	1/3	1,65	15,8
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	1/5	1/7	1/5	1/9	1	1/5	1/3	1/9	0,22	2,07
Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	1	3	1/3	1/3	5	1	2	1/5	0,95	9,12
Procesní přístup	3	1/2	1/3	1/2	3	1/2	1	1/3	0,77	7,4
Atmosféra v pracovním týmu	5	3	3	3	9	5	3	1	3,41	32,71

Příloha H Tabulka procesu zavádění a provozování elektronického kartového multifunkčního systému, celkové zhodnocení (autor)

Interní aspekty	Váhy určené manažerkou systémů (0,3)	Váhy určené vedoucím vnitřní kontroly (0,3)	Váhy určené specialistou řízení procesů a rizik (0,4)	Σ	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	0,33	0,63	0,66	0,55	5,27
Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	0,46	1,12	0,92	0,84	8,03
Využívané know-how zaměstnanců	3,25	3,08	1,85	2,64	25,17
Zkušenost zaměstnanců v provozu systému	1,81	2,41	1,65	1,93	18,37
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	1,22	0,42	0,22	0,58	5,53
Jasně a srozumitelné přidělování odpovědností a pravomocí	2,33	0,75	0,95	1,3	12,44
Procesní přístup	1	1,41	0,77	1,03	9,83
Atmosféra v pracovním týmu	0,39	0,43	3,41	1,61	15,36

Příloha I Saatyho matice procesu výstavba a údržba drážní cesty, respondent manažerka systémů (autor)

	Zajištění odpovídajících pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Dlouholetá zkušenost ve výstavbě a údržbě drážních cest	Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci (know-how)	Podnik je členem Sdružení dopravních podniků (diskuse, názory...)	Podnik využívá procesního řízení	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Pozitivní atmosféra v pracovních týmech	Řízení rizik	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	(π_{TSij}) ^{1/m}	%
Odpovídající pracovní podmínky	1	3	1/3	1/3	3	1	1	1	1/5	1/3	0,76	6,12
Ochota reagovat na návrhy zaměstnanců	1/3	1	1/7	1/7	1/3	1/3	1	1	1/5	1/5	0,35	2,83
Dlouholetá zkušenost	3	7	1	1	3	7	3	7	1	1	2,49	20
Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci	3	7	1	1	1	3	1	2	1	1	1,62	13,01
Člen Sdružení dopravních podniků	1/3	3	1/3	1	1	1	1	1/3	1/5	1/5	0,58	4,67
Procesní přístup	1	3	1/7	1/3	1	1	1	1/3	1/5	1/5	0,53	4,29
Podniková dokumentace	1	1	1/3	1	1	1	1	1	1/3	1	0,8	6,44
Pozitivní atmosféra v pracovních týmech	1	1	1/7	1/2	3	3	1	1	1/5	1/5	0,69	5,56
Řízení rizik	5	5	1	1	5	5	3	5	1	1	2,5	20,02
Odpovědnosti a pravomocí	3	5	1	1	5	5	1	5	1	1	2,12	17,05

Příloha J Saatyho matice procesu výstavba a údržba drážní cesty, respondent vedoucí vnitřní kontroly (autor)

	Zajištění odpovídajících pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Dlouholetá zkušenost ve výstavbě a údržbě drážních cest	Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci (know-how)	Podnik je členem Sdružení dopravních podniků (diskuze, názory...)	Podnik využívá procesního řízení	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Pozitivní atmosféra v pracovních týmech	Řízení rizik	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědností a pravomocí	(ITS_{ij}) ^{1/m}	%
Odpovídající pracovní podmínky	1	4	1/3	1	6	5	3	2	3	1	1,93	16,17
Ochota reagovat na návrhy zaměstnanců	1/4	1	1/3	1/2	3	1/3	1/2	1	2	1/3	0,65	5,46
Dlouholetá zkušenost	3	3	1	3	6	3	3	2	2	2	2,55	21,36
Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci	1	2	1/3	1	4	2	3	3	2	2	1,69	14,16
Člen Sdružení dopravních podniků	1/6	1/3	1/6	1/4	1	1/4	1/3	1/2	1/5	1/5	0,29	2,41
Procesní přístup	1/5	3	1/3	1/2	4	1	3	3	1/2	1	1,06	8,88
Podniková dokumentace	1/3	2	1/3	1/3	3	1/3	1	2	1/3	1/2	0,69	5,78
Positivní atmosféra v pracovních týmech	1/2	1	1/2	1/3	2	1/3	1/2	1	1/4	1/3	0,55	4,56
Výbor pro řízení rizik	1/3	1/2	1/2	1/2	5	2	3	4	1	3	1,31	10,98
Odpovědnosti a pravomocí	1	3	1/2	1/2	5	1	2	3	1/3	1	1,22	10,24

Příloha K Saatyho matice procesu výstavba a údržba drážní cesty, respondent specialista řízení procesů a rizik (autor)

	Zajištění odpovídajících pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	Dlouholetá zkušenost ve výstavbě a údržbě drážních cest	Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci (know-how)	Podnik je členem Sdružení dopravních podniků (diskuse, náznaky...)	Podnik využívá procesního řízení	Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	Positivní atmosféra v pracovních týmech	Řízení rizik	Jasně a srozumitelně přidělování odpovědnosti a pravomocí	($\sum S_{ij}$) ^{1/m}	%
Odpovídající pracovní podmínky	1	1	3	1/4	5	1/2	5	1/6	2	1	1,12	8,27
Ochota reagovat na návrhy zaměstnanců	1	1	4	1	5	2	5	1	2	1	1,82	13,43
Dlouholetá zkušenost	1/3	1/4	1	1	7	1	7	1	5	5	1,59	11,72
Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci	4	1	1	1	9	5	9	5	5	7	3,51	25,89
Člen Sdružení dopravních podniků	1/5	1/5	1/7	1/9	1	1/5	1/2	1/9	1/2	1/9	0,23	1,69
Procesní přístup	2	1/2	1	1/5	5	1	5	1	3	1/2	1,22	9,02
Podniková dokumentace	1/5	1/5	1/7	1/9	2	1/5	1	1/9	1/5	1/9	0,24	1,77
Positivní atmosféra v pracovních týmech	6	1	1	1/5	9	1	9	1	9	1	1,97	14,52
Řízení rizik	1/2	1/2	1/5	1/5	2	1/3	5	1/9	1	1/5	0,49	3,59
Odpovědnosti a pravomocí	1	1	1/5	1/7	9	2	9	1	5	1	1,37	10,1

Příloha L Tabulka procesu výstavba a údržba drážní cesty, celkové zhodnocení (autor)

Interní aspekty	Váhy určené manažerkou systémů (0,3)	Váhy určené vedoucím vnitřní kontroly (0,3)	Váhy určené specialistou řízení procesů a rizik (0,4)	Σ	%
Zajištění optimálních pracovních podmínek pro zaměstnance ze strany managementu	0,76	1,93	1,12	1,26	5,92
Ochota managementu reagovat na návrhy a připomínky zaměstnanců	0,35	0,65	1,82	2,09	9,85
Dlouholetá zkušenost ve výstavbě a údržbě drážních cest	2,49	2,55	1,59	3,04	14,35
Údržba a výstavba vlastními zaměstnanci (know-how)	1,62	1,69	3,51	6,2	29,27
Podnik je členem Sdružení dopravních podniků	0,58	0,29	0,23	0,76	3,57
Podnik využívá procesního řízení	0,53	1,06	1,22	0,95	4,51
Vhodná forma a rozsah podnikové dokumentace	0,8	0,69	0,24	1,07	5,04
Pozitivní atmosféra v pracovních týmech	0,69	0,55	1,97	1,37	6,49
Řízení rizik	2,5	1,31	0,49	1,67	7,87
Jasně a srozumitelné přidělování odpovědností a pravomocí	2,12	1,22	1,37	2,78	13,13