

UNIVERZITA PARDUBICE
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Milan Velechovský

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

System řízení jakosti dle normy ISO 9001

Bc. Milan Velechovský

Diplomová práce

2009

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Milan VELECHOVSKÝ
Studijní program: N3708 Dopravní inženýrství a spoje
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika
Název tématu: Systém řízení kvality dle normy ISO 9001

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Jakost a její definice
2. Historie ISO norem a jejich certifikace
3. Příručka řízení kvality ve vybrané dopravní firmě
4. Příručka řízení kvality pro řidiče

Závěr

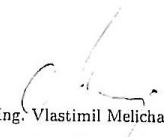
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. 5. 2009

Bc. Milan Velechovský

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Jiřímu Mísařovi, auditoru certifikační společnosti, za čas věnovaný konzultacím, za cenné rady a podněty ke zpracování této práce. Poděkování také patří paní Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za konzultace a vedení této diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá systémem managementu kvality a certifikací firem dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

První kapitola diplomové práce je věnována teoretickému přehledu, ve kterém je vymezena definice kvality a rozdíl mezi jakostí a kvalitou.

Druhá kapitola diplomové práce popisuje historický vývoj chápání kvality. V této kapitole jsou také popsány činnosti vedoucí k úspěšnému zavedení systému managementu kvality a především spokojenosti zákazníka.

Třetí kapitola práce obsahuje návrh příručky kvality, pro zvolenou dopravní firmu, zpracovaný dle normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Čtvrtá kapitola této diplomové práce obsahuje příručku pro řidiče.

KLÍČOVÁ SLOVA

kvalita; norma ISO 9001:2001; zákazníci; konkurence; příručka jakosti; certifikát jakosti

TITLE

Quality Management System according to ISO 9001 standards

ANNOTATION

This master thesis deals with quality management and certification of companies according to ČSN EN ISO 9001:2001.

The first chapter master thesis is devoted to a theoretical overview in which it is defined the definition of quality and distinction between quality and quality.

The second chapter master thesis describes the development of historical understanding of quality. This chapter also describes the activities leading to the successful introduction of quality management and customer satisfaction above all.

The third chapter contains a proposal for the manual labor quality for the selected transport company, processed according to norm ISO 9001:2001.

The fourth chapter of this master thesis contains a guide for the drivers.

KEYWORDS

quality; specification ISO 9001:2001; customers; competition; manual quality; quality certificate

OBSAH

Úvod	7
1. Jakost a její definice	10
1.1 Další definice kvality.....	10
1.2 Plánování a kontrola kvality výrobku	12
1.3 Kontroly výrobku X Kontroly procesu.....	12
1.4 Náhodný výběr.....	13
1.5 Histogram, Gaussova křivka.....	13
2. Historie ISO norem a jejich certifikace.....	17
2.1 Systém kvality.....	17
2.2 Základní podmínky a pojmy důležité pro práci s normou ISO 9001:2000.....	18
2.3 Návrh postupu pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001:2000.....	19
2.4 Audity jakosti.....	21
2.5 Návrh motivace zaměstnanců ke zvyšování kvality výroby.....	23
2.6 Způsoby zvyšování kvality.....	24
3. Příručka řízení kvality v dopravní firmě.....	26
3.1 Základní problematika týkající se návrhu příručky jakosti ve firmě.....	26
3.2 Cíl a účel, který by měla plnit příručka jakosti.....	26
3.3 Rozsah platnosti.....	27
3.4 Schválení dokumentu.....	27
3.5 Změny v dokumentu.....	27
3.6 Změnový list	27
3.7 Zabezpečování jakosti.....	27
3.8 Charakteristika společnosti.....	27
3.9 Základní ustanovení.....	28
3.10 Zápis v obchodním rejstříku.....	28
3.11 Předmět činnosti dle zápisu v obchodním rejstříku.....	28
3.12 Organizační schéma společnosti.....	28
3.13 Základní členění společnosti.....	29
3.14 Orgány společnosti.....	29
3.15 Podepisování.....	29
3.16 Návrh příručky jakosti dle normy ISO 9001:2001 ve společnosti, s. r. o.....	30
4. Příručka řízení kvality pro řidiče.....	59
4.1 Vystupování řidiče.....	59
4.2 Stav vozidla.....	60
4.3 Dokumenty.....	61
4.4 Bezpečnostní předpisy.....	62
4.5 Ostatní ustanovení.....	63
1.2 PŘÍRUČKA JAKOSTI.....	74
Závěr	63
Použitá literatura	65
Seznam tabulek	66
Seznam obrázků	67
Seznam zkratk	68
Seznam příloh	69

Úvod

Jako téma této diplomové práce byl zvolen systém řízení managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 ve firmě se zaměřením na dopravu.

Certifikace systémů managementu řízení kvality je dnes již samozřejmým požadavkem mnoha vzájemných obchodních vztahů. Uplatňuje se při uzavírání smluv mezi zákazníkem a výrobcem nebo poskytovatelem služby, je základní podmínkou veřejných soutěží, vyhlašovaných veřejným sektorem. V mnoha odvětvích se certifikace systémů managementu kvality stala významnou vstupenkou na trh.

Certifikát systému managementu jakosti je ve své podstatě dokument, který určuje a ověřuje, že systém managementu certifikované společnosti správně a dlouhodobě zajišťuje organizaci a způsob provádění prací. Tento dokument může vystavit pouze certifikační společnost akreditovaná v některém z národních akreditačních systémů. Důležitost nebo také váha certifikátu je odvozena od image, serióznosti a respektu certifikační společnosti.

Každá firma, která se chce udržet v tržním prostředí, musí být schopna vytvářet zisk. Ziskovosti dosáhne pouze v případě, pokud bude schopna nabízet svým zákazníkům kvalitní výrobky. Protože zákazník je ochoten kupovat pouze takové výrobky, které odpovídají jeho představám a jeho představám o kvalitě. Každý podnik by měl být řízen zejména proto, aby na trh dodával kvalitní výrobky a dosahoval ziskovosti, pokud je schopný splňovat požadavky zákazníka. Kromě dodržování zásad jakosti je také nutné, aby byl podnik schopen prokázat, že jeho výrobky jsou kvalitní, tedy poskytovat záruky a to především v dlouhém období. Normy řady ISO 9000 jsou v současné době pokládány za celosvětový standard pro systémy jakosti. O normě ISO 9001, na kterou je zaměřena tato práce, je možné říci, že obsahuje soubor kritérií, při jejichž dodržení bude podnik s největší pravděpodobností považován za důvěryhodný a schopný trvale udržovat a zlepšovat kvalitu svých výrobků a především spokojenost svých zákazníků. Cílem této diplomové práce je seznámit se s požadavky normy ISO 9001 a pod dohledem auditora certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr, zabývající se mimo jiné certifikací systémů řízení, navrhnout příručku kvality dle této normy pro podnik s dopravním zaměřením.

Zpracování této diplomové práce, zejména pak její praktické části, proběhne se souhlasem majitele zvolené dopravní firmy. Majitel zvolené dopravní firmy si nepřeje zveřejnění názvu, sídla, jmen společníků, jmen jednatelů své firmy, proto nejsou v příručce kvality tyto údaje uvedeny.

1. Jakost a její definice

Pojem kvalita můžeme označit jako synonymum slova jakost, má mnoho významů a každý člověk může chápat význam jakosti/kvality jinak, je velmi těžké najít správnou a zároveň výstižnou definici pro tento pojem. Obecně můžeme říci, že jakost je nějaký soubor vlastností, funkcí, výhod a dalších charakteristik výrobku, které by měly přesvědčit konečného zákazníka, aby se rozhodl právě pro tento výrobek a nezvolil například výrobek od konkurenční firmy.

Při bližším zkoumání kvality rozlišujeme kvalitu absolutní a kvalitu relativní. Absolutní kvalita se vyznačuje vlastnostmi a charakteristikami zkoumané věci, které tvoří samotnou její podstatu. Relativní kvalita je soubor takových charakteristik věci, které se dají sledovat např. podle její trvanlivosti, spolehlivosti, přesnosti.

Pojem jakost může mít pro každého člověka také různý význam, některé názory přiřazují jakost relativní kvalitě. V mnoha zemích se pojmy kvalita a jakost vůbec nerozlišují, díky tomu vznikají i problémy při překladu z cizích jazyků, protože některé cizí jazyky pojem jakost a kvalita neznají a užívají pro vymezení užitečných vlastností výrobků nebo služeb pouze slovo kvalita.

Existuje i řada příbuzných pojmů kvality, jedním z nich je například kvantita. Kvantita je ale pouze jen jednou z charakteristik produktů nebo služeb a je zaměřena především na jejich množství, rozměry a rozsah.

1.1 Další definice kvality

Definici jakosti se pokusil vymezit již Aristoteles, který tvrdil, že: „jakost je nejpřesnější mírou všech věcí“¹. Tato definice je ale nevhodná pro využití v ekonomice. Pro praktický život a řízení podniků byla proto vypracována definice, která je univerzální a velmi závažná. Uvádí ji norma ČSN EN ISO 9000:2001, která hovoří o tom, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem typických znaků². Požadavkem, ve smyslu této normy, je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Mimořádně závažnou podmnožinou jsou požadavky zákazníků, tedy těch, kterým

1 *Gaudyn blog* [online]. Praha: Citáty slavných, aktualizováno 4. 12. 2006 [cit. 2009-04-21]. Dostupný na WWW: < <http://gaudynst.blog.cz/0612/citaty-slavnych> >.

2 ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti: požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002. 81 s.

odevzdáváme výsledky své práce. V praxi ale není možné zapomenout ani na požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy, ať už mají podobu zákonů, vyhlášek, norem apod. Tyto požadavky jsou plněny hmotnými výrobky, poskytnutými službami, zpracovanými informacemi, procesy, systémy managementu (tzn. i systémy managementu jakosti) atd. Norma ČSN EN ISO 9000:2001 pak všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem produkt. A u každého produktu mohou být identifikovány určité znaky jakosti, které jsou pro ten který druh produktu typické. Jako příklad můžeme uvést: typickým znakem vanilkové zmrzliny je chuť, u osobního auta to může být výkon motoru, počet válců atd.

Zásadně můžeme tyto znaky členit na znaky kvantitativní (rozměr, obsah vody, výkon) a znaky kvalitativní – ty, které nelze popsat číselnou hodnotou, ale mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (příjemné vystupování, vůně, chuť). Znaky jakosti jsou přitom u různých produktů velmi rozmanité a vypovídají o charakteru těchto produktů. V automobilovém průmyslu tvoří skupiny znaků jakosti např. technické parametry, provozní spolehlivost, design nebo ekologický standard – emise CO₂.

Pokud se budeme zabývat definicí jakosti z hlediska orientace na zákazníka, protože především potřeby zákazníků mají být produktem uspokojovány, je nutné vycházet ze skutečnosti, že schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale tato schopnost vzniká v rámci celého výrobního procesu. Proto jsou v celém světě rozvíjeny tzv. systémy managementu jakosti. Hlavním cílem každé společnosti je především dosažení přiměřeného zisku. Pokud chce společnost tohoto zisku dosáhnout, musí mít dostatek zákazníků, ale především to musí být spokojení zákazníci. Hlavně v dnešní době předimenzovaného trhu je nutné, aby zákazník byl se zakoupeným výrobkem nebo službou spokojený a při příštím nákupu se opět obrátil na stejnou firmu, pouze v krajních případech by mělo docházet k tomu, že zákazník při opakovaném nákupu navštíví konkurenci. Jak již bylo uvedeno, výrobků všech druhů je dnes nadbytek. Dá se říci, že takové množství zboží, které kdysi dodávalo pět firem, vyrobí dnes pouze jedna. Hlavním problémem tedy je spíše prodat než vyrobit. Opět tedy platí, že by se hlavní pozornost měla věnovat především spokojenosti zákazníka, protože nespokojený zákazník má spoustu možností jak přejít ke konkurenci.

Hodnocení dodavatelů může být různé, kritéria hodnocení i samotný způsob hodnocení si každá firma může zvolit a nastavit sama, velmi častý je následující způsob hodnocení dodavatelů:

- ✓ Dodavatel 1. – dodavatel zařazený do této kategorie je bezproblémový a naprosto vyhovující. V případě nabídky od jeho konkurenta, i když bude levnější, nebude firma riskovat ztrátu stávajícího dodavatele.

- ✓ Dodavatel 2. – dodavatel zařazený do této kategorie je sice také vyhovující, ale pokud firma dostane nabídku od jeho konkurence, tak ji zváží a dodavatele alespoň vyzkouší a pokud bude lepší, stávajícího dodavatele opustí a využije lepší nabídky.
- ✓ Dodavatel 3. – dodavatel zařazený do této kategorie je nevyhovující a měl by být neprodleně nahrazen jiným dodavatelem.

Pro firmu by mělo být stěžejní, aby ji všichni její zákazníci řadili do kategorie 1., protože jde především o dosažení zisku. A veškerý zisk, který firma má, plyne od zákazníků. Konkurence je v dnešní době velmi vyspělá, její obchodní zástupci nabízejí své výrobky a služby co možná nejlevněji, nejrychleji, nejpřesněji a i odběratelům, které firma řadí mezi své zákazníky, a proto je také důležité, aby byl zákazník maximálně spokojený a nepodlehla nabídce od konkurence. Toto pravidlo se nechá využít i v případě, že firma chce svůj zisk zvýšit, protože zákazníci sami od sebe nepřibývají, a proto je nutné pokud chce firma zvýšit svůj zisk převzít nespokojené zákazníky konkurenci. V tomto případě je ovšem důležité znát i požadavky zákazníků, které jsou důležité pro jejich spokojenost a to především kvalitu, cenu a dodání v dohodnutém čase. Proto je nutné, aby se firma zaměřila na oblasti:

- ✓ kvalita,
- ✓ logistika,
- ✓ produktivita.

Ze všeho výše uvedeného je možné ve zkratce definovat pojem kvalita jako spokojenost zákazníka.

1.2 Plánování a kontrola kvality výrobku

Ještě před návrhem a sestavením technologického postupu výroby je nutné stanovit seznam kritických znaků a vad, které bude nutné kontrolovat v průběhu daného technologického postupu. Jednotlivé kontroly těchto kritických znaků by měly být zahrnuty do technologického postupu, je nutné počítat s tím, že se doba trvání celého technologického postupu o tyto kontroly prodlouží.

Pro zákazníky je důležitý rozmanitý sortiment výroby a menší objemy. Z tohoto hlediska je vhodné soustředit pozornost i na nutnost častých úprav a přestavování výrobního zařízení. Při složitých výrobních operacích je možné i rozdělit postup výroby na několik menších výrobních zařízení, která půjdou v případě potřeby snadno upravit, a tím dojde k usnadnění a rozložení kontroly finálního výstupu do několika jednotlivých operací.

1.3 Kontroly výrobku X Kontroly procesu

Kontrola výrobku je stěžejní především pro zákazníka a je možné ji několikrát opakovat i na dokončeném výrobku. Kontrolou celých procesů by se měli zabývat především dodavatelé. Kontrolu celého procesu zopakovat nelze, proto je nutné provádět průběžné kontroly během jednotlivých operací. Po dokončení každé operace dojde ke změně nebo zániku vlastností polotovarů, změně teploty, času, tlaku. Příklad kontroly výrobku a kontroly procesu je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 – Kontroly výrobku a procesu

výrobní postup	kontroly výrobku		kontroly procesu (validace)
	měření	srovnáváním	
volba a příprava polotovaru	délka, šířka, hloubka	korozí	průměr polotovaru, pevnost, tvrdost, únava
soustružení	vnitřní a vnější průměr	prasklina	ostří nože, rychlost, úhel, otáčky, upnutí polotovaru
broušení		hrubý povrch	řezná rychlost, zrnitost kotouče, tvrdost kotouče
tepelné opracování	únava, pevnost	potlučený povrch	teplota 1, teplota 2, čas 1, čas 2

Zdroj: www.automatizace.cz/article.php?a=2027 - 18k

1.4 Náhodný výběr

Z celé vyrobené dávky by měly mít všechny kusy stejnou šanci pro náhodnou kontrolu kvality. Problémem je jak stanovit celkový počet měření, aby výsledky byly co možná nejpřesnější a nezkreslené. Mělo by platit, čím více měření provedeme, tím budou výsledky lepší a můžeme provést i jednodušší analýzu naměřených hodnot. Nedoporučuje se pracovat s náhodným výběrem menším než 50 měření, naopak doporučená velikost náhodného výběru by měla být okolo 100 měření na výrobní dávku, doporučená velikost náhodného výběru se dá vyčíslit i z tabulek. Výsledky naměřených hodnot by měly být proměnlivé, pokud bude mít všech sto kontrolních měření stejnou nebo podobnou hodnotu, je pravděpodobné, že rozlišovací schopnost měřicího aparátu, který jsme použili, je nevhodná. Proměnlivost neboli variabilita naměřených hodnot spočívá na mnoha faktorech, které se dají roztřídit do dvou oblastí:

- ✓ Náhodné příčiny:

Do této skupiny příčin můžeme zahrnout například: lidský faktor, výrobní zařízení, měření výsledků, postup zpracování, zdroje surovin.

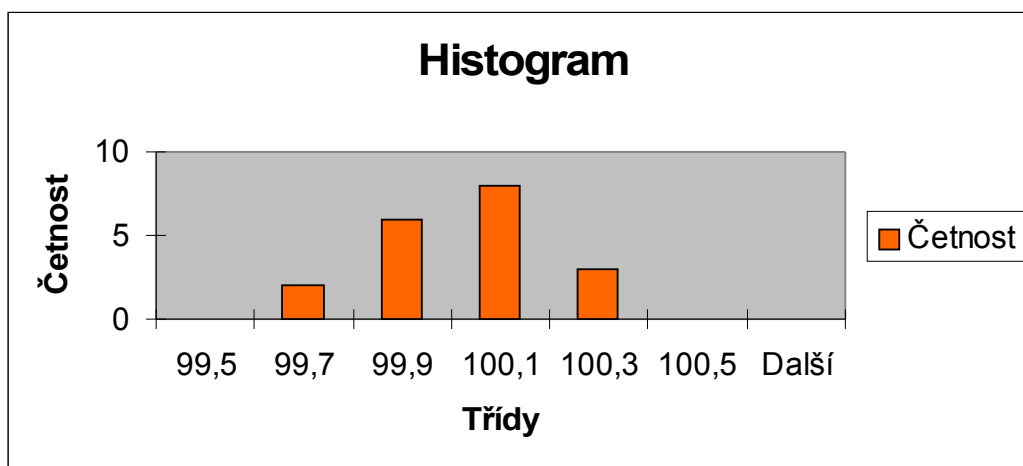
- ✓ Vymežitelné (systematické) příčiny

Systematické příčiny jsou nežádoucí a odstranitelné, zdroje těchto příčin by mělo být možné najít a snížit riziko jejich vlivu.

1.5 *Histogram, Gaussova křivka*

Histogram je jednoduchý sloupcový diagram, který jednoduchým a přehledným způsobem prezentuje variabilitu naměřených hodnot. Z histogramu je možné okamžitě odvodit minimální hodnotu, maximální hodnotu, nejčetnější hodnotu. Pokud budeme chtít sestavit histogram, musíme rozdělit (stanovit) počet intervalů z naměřených hodnot, každému intervalu (sloupci) přiřadíme příslušnou hodnotu (sloupce musí být stejně široké). Celkové rozpětí histogramu zjistíme rozdílem mezi maximální a minimální naměřenou hodnotou. Na vodorovnou osu vynášíme výsledky naměřených hodnot a na svislou osu četnost výskytu těchto hodnot ve sledovaném souboru. Normální tvar histogramu je zobrazen na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 – Histogram



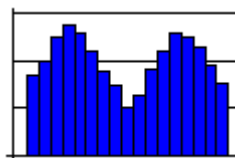
Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

Histogram je sestavován a zkoumán především díky analýze jeho tvaru.

- ✓ Normální tvar zobrazuje obrázek č. 1.

- ✓ Dva vrcholy je druhý typ histogramu a je zobrazen na obr. č. 1. – je signálem, že během výroby nastala nějaká změna - měření dvěma pracovníky, výroba na dvou strojích, měření provedli dva různí lidé různými měřidly.

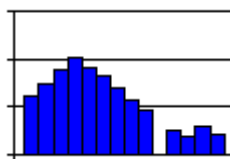
Obrázek č. 2 – Histogram se dvěma vrcholy



Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

- ✓ Histogram s odlehlými hodnotami nebo osamělým vrcholem je zobrazen na obrázku č. 2. – Většinou bývá příčinou těchto uprchlíků chyba v měření nebo záměna kusu z jiné dávky.

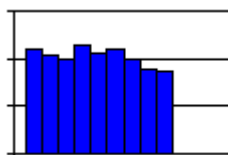
Obrázek č. 3 – Histogram s osamělým vrcholem



Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

- ✓ Na obrázku č. 3. je zobrazen plochý tvar Histogramu – Výroba běží na tři směny, na několika strojích, polotovary jsou nakupovány u několika dodavatelů, systém kvality je nefunkční.

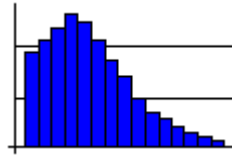
Obrázek č. 4 – Plochý tvar Histogramu



Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

- ✓ Uříznutý nebo useknutý tvar Histogramu je znázorněn na obrázku č. 4. – tento tvar upozorňuje na to, že vyrobená dávka obsahuje vadné kusy. Dodavatel má na výběr buď dodat včas dávku obsahující i špatné výrobky nebo dávku přetřídit, tím se ovšem zvýší náklady, a dodat ji se zpožděním. Takový dodavatel není vhodný.

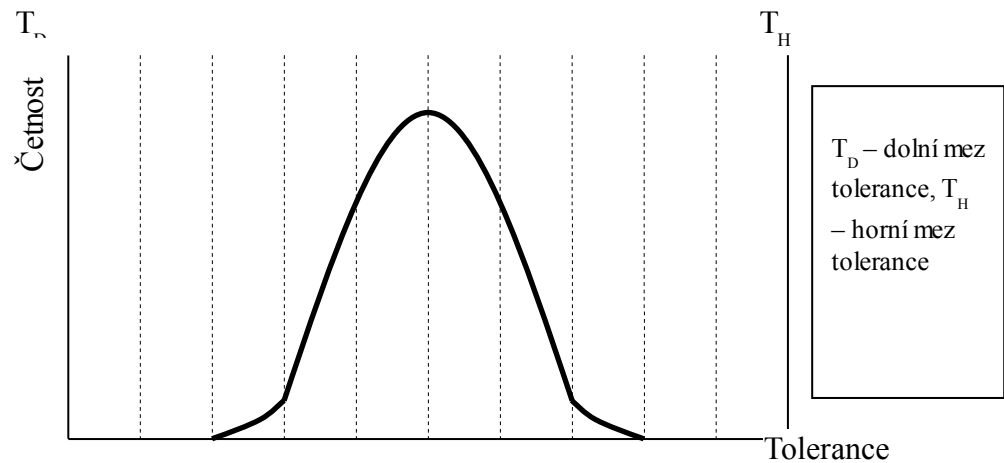
Obrázek č. 5 – Useknutý tvar Histogramu



Zdroj: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>

Pokud je histogram sestaven dostatečného počtu naměřených hodnot, jeho tvar je symetrický, normální, stabilní, je možné ho proložit matematickým modelem a sice Gaussovou křivkou.

Obrázek č. 6 – Gaussova křivka



Zdroj: http://sk.wikipedia.org/wiki/Gaussova_krivka

Jestliže je toleranční pole rozděleno na deset stejných úseků a Gaussova křivka dosahuje ve středu tolerančního pole maximální hodnoty a její průběh má v prvních dvou úsecích a posledních dvou úsecích nulovou hodnotu, znamená to, že firma může na kvalitu svých výstupů poskytovat záruku 1 ppm a $C_p = C_{pk} = 1,67$. C_p a C_{pk} jsou indexy způsobilosti procesu, index C_p vyjadřuje jakou záruku by mohla firma poskytovat, kdyby variabilitu naměřených hodnot kontroly přizpůsobila středu tolerančního pole. Index C_{pk} vyjadřuje, jakou záruku firma ve skutečnosti poskytuje. V automobilovém průmyslu musí subdodavatelé prokazovat index C_{pk} větší 1,67 tzn. poskytovat záruku 1 ppm. Záruky 1 ppm je dosaženo při výrobě na střed tolerančního pole s velkými rezervami, pokud provedeme kontrolu náhodným výběrem o rozsahu 100 kusů z celé výrobní dávky, nesmí ani jedno z měření padnout do prvních dvou úseků ani do posledních dvou úseků tolerančního pole.

2. Historie ISO norem a jejich certifikace

Skupina norem ISO byla vydána v roce 1987, v těchto normách jsou obsaženy požadavky a doporučení, která by se měla v systémech jakosti dodržovat. První revize proběhla v roce 1991, druhá revize byla realizována v roce 1994, datum třetí revize je 2001.

Základní členění norem:

- ✓ ČSN – česká technická norma
- ✓ EN – evropská norma
- ✓ ISO – mezinárodní norma

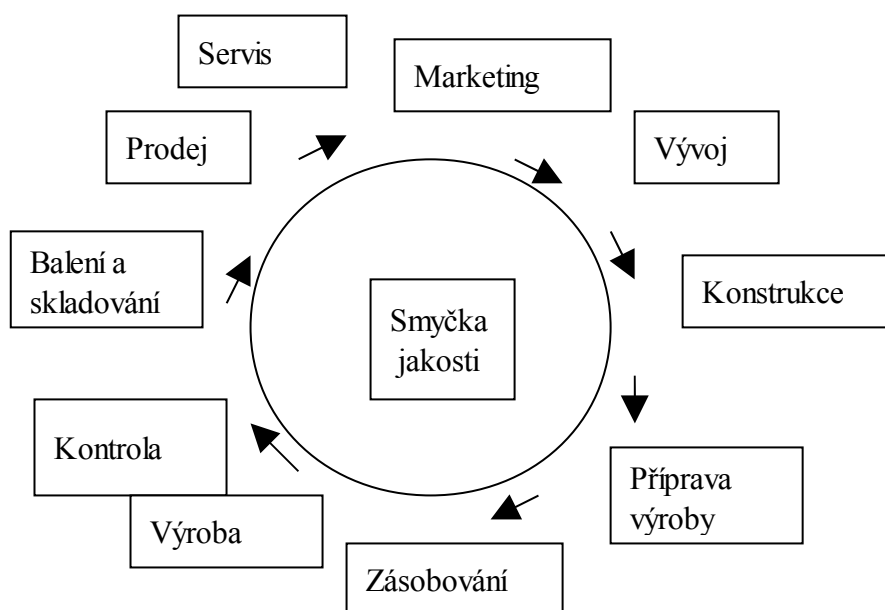
Důvody pro zavedení systému jakosti dle normy ISO 9001:2000 jsou různé, například firma se ocitne v konkurzu, dochází k chybám v organizaci (ve výrobě je zvýšený počet zmetků, dochází k úbytku zákazníků), společnosti mají svůj vnitřní zájem na získání certifikátu kvality, certifikát je pro firmu známkou důvěryhodnosti například v případě investic do reklamy. Jednotnost systému kvality není závazná, každá společnost má svůj systém kvality na míru. Politika jakosti by měla zajišťovat především maximální spokojenost zákazníka. Jako hlavní cíl jakosti by mělo být neustálé zvyšování kvality všech vnitropodnikových procesů. Je nutné vypracovat příručku jakosti, norma ISO 9001:2000 vymezuje, jaké náležitosti by měla příručka jakosti splňovat.

2.1 *Systém kvality*

Systém kvality je komplex všech dílčích činností, které směřují k odhalení a včasnému zabránění vzniku nežádoucích vlivů ve firmě. Tyto vlivy mohou znepríjemnit život jak podniku, tak i zákazníkům. Systém kvality by se neměl omezovat pouze na firemní dokumentaci nebo zajištění certifikátu kvality, jednotlivé vnitropodnikové útvary by se měly snažit předcházet chybám a zajišťovat co možná nejlepší chod podniku. Protože za kvalitu odpovídají všechny útvary podniku společně. Ať už je to marketing se zpožděním dodávek, výroba s nedokonalými výrobky, kontrola, prodej, zásobování atd. Nikdo není neomylný. Čím dříve je nežádoucí vliv odhalen a odstraněn, tím lépe. S nežádoucími vlivy rostou i náklady. Proto je nutné provádět kontroly. Zavedením různých preventivních opatření se dá řada nežádoucích vlivů omezit nebo v tom nejlepším případě zcela eliminovat, aby nedošlo k poškození dobrého jména firmy a poškození konečného spotřebitele. Na obrázku č. 5. je

zobrazena smyčka kvality zohledňující provázanost vnitropodnikových útvarů, ovlivňujících kvalitu.

Obrázek č. 7 – Smyčka kvality



Zdroj: <http://redwitsch.wz.cz/Smycka%20jakosti.doc>

Pokud se firmě podaří vytvořit bezproblémový systém kvality, je možné očekávat, že nebude docházet ke zbytečným chybám ze strany vnitropodnikových útvarů nebo dojde alespoň k minimalizaci těchto chyb. Případně pokud nastane nějaký nežádoucí stav, bude na něj v co možná nejkratším časovém okamžiku upozorněno a bude zrealizováno nápravné opatření, které povede k zániku tohoto stavu a nedojde k poškození konečného spotřebitele. Funkční systém kvality by měl vést především ke spokojenosti zákazníků, ale také všech zaměstnanců a přispívat ke správnému chodu podniku. Systém kvality by neměl být chápán pouze jako systém dokumentace, podle které by se měly řídit veškeré činnosti a procesy probíhající v podniku. Důležitým faktorem by mělo být také preventivní odhalování nežádoucích stavů v podniku a schopnost tyto nežádoucí stavy eliminovat a přijmout nápravná opatření, aby již k těmto nežádoucím stavům nedocházelo.

2.2 Základní podmínky a pojmy důležité pro práci s normou ISO 9001:2000

V kapitole 1. – 3. normy ISO 9001:2000 je obsažen úvod k jakosti:

- ✓ Předmět normy,
- ✓ normativní odkazy,
- ✓ termíny, definice a zkratky.

Čtvrtá kapitola popisuje mapování procesu, společnost by měla zmapovat procesy, které v ní probíhají a zdokumentovat je. Výstupem mapování procesu je tzv. mapa procesu, mapu procesu lze označit jako smyčku kvality v konkrétní podobě pro danou organizaci, má význam také pro zlepšování procesu, díky mapě procesu lze provést monitorování a měření procesu [bod 8.2.3 dle normy ISO 9001].

Kapitola pátá obsahuje vlastní systém jakosti, je zde popsána např. odpovědnost vedení – za kázeň na pracovišti, za zdroje, za výrobní kapacity atd. Dále je zde uvedena realizace produktů, realizace zakázek. Ve zkratce je možné říci, že kapitola 5. normy ISO 9001:2000 obsahuje doporučení, co všechno by měla firma dodržovat a kontrolovat.

Šestá kapitola normy ISO 9001:2000 se zabývá managementem zdrojů, v současné době převládá názor, že nejcennější zdroje, které firma má, jsou lidské zdroje. Společnost si stanoví požadavky na pracovníky – odbornou způsobilost. Společnost by měla mít konkrétní pracovníky na konkrétní pozice, pracovníci by měli být pravidelně školeni a vzdělávání, aby byla stále zvyšována jejich kvalifikace. Firma by měla mít i plán výcviku svých zaměstnanců a hodnotit efektivnost výcviku. Mezi další zdroje ve firmě patří infrastruktura – (budovy, haly, stavby) a pracovní prostředí.

Šedmá kapitola normy ISO 9001:2000 popisuje realizaci produktu. V případě, že nelze objektivně přezkoumat kvalitu výrobku (kalení, povrchové úpravy, atd.), by firma měla provést validaci³ - porovnat např. teplotu pece, vlhkost vzduchu atd. Firma by měla hodnotit své dodavatele a spolupracovat jen s těmi nejspolehlivějšími. Společnost by měla také věnovat pozornost manipulaci a skladování, aby nedocházelo k poškození majetku zákazníka.

Osmá kapitola normy ISO 9001:2000 je věnována měření, analýzám a snaze o zlepšení spokojenosti zákazníka. Uvnitř podniku je prováděn interní audit, většinou pověřeným pracovníkem, externí audit je prováděn certifikační společností a auditorem, o auditu musí být vyhotoven záznam.

3 Validace je potvrzení přezkoušením a poskytnutím objektivního důkazu, že jsou jednotlivé požadavky na specifické zamýšlené použití splněny. Zdroj: <http://www.alsglobal.cz/navrh.jsp?idSec=3-2-4>

2.3 Návrh postupu pro zavedení systému jakosti řízení podle ISO 9001:2000

1) Firma by měla definovat cíle, kterých chce do budoucna dosáhnout např.:

- ✓ Zvýšit zisk a efektivitu
- ✓ Přizpůsobit se co možná nejvíce požadavkům zákazníka
- ✓ Získat větší podíl na trhu
- ✓ Snížit náklady a závazky společnosti

2) Podnik by měl definovat, kdo očekává úspěšné dosažení těchto cílů např.:

- ✓ Zákazníci
- ✓ Zaměstnanci
- ✓ Investoři
- ✓ Vedení společnosti
- ✓ Vláda

3) Firma by měla získat informace a dokumenty o normách ISO 9000

- ✓ Tyto normy jsou chráněny autorským právem, ale lze je objednat a zakoupit.
- ✓ Další informace jsou dostupné na internetu.

4) Společnost by měla rozhodnout, podle které normy z řady ISO 9000 zavede svůj systém jakosti.

5) Je vhodné si pro určité oblasti zavádění systému jakosti opatřit směrnice např.

- ✓ ISO 10006 Management jakosti - Směrnice jakosti v managementu projektu
- ✓ ISO 10012 Požadavky na zabezpečování jakosti měřicího zařízení
- ✓ ISO 10013 Směrnice pro vypracování příruček jakosti
- ✓ ISO 19011 Provádění auditu

6) Je vhodné vymežit rozdíl mezi aktuálním systémem řízení ve firmě a požadavky normy ISO 9001:2000

7) Společnost by měla popsat procesy, které jsou realizovány při dodávce zboží

konečnému spotřebiteli, a porovnat tyto procesy s požadavky normy ISO 9001:2000 v kapitole Realizace výrobků, aby bylo možné zjistit, zda jsou v systému jakosti zahrnuty především tyto oblasti:

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

8) Společnost by měla vypracovat postup, podle kterého bude odstraňovat rozdíly zjištěné v bodě 6) a 7), podnik by měl určit odpovědnost a stanovit časové rozmezí pro realizaci nápravných opatření. V odst. 4.1 a 7.1 normy ISO 9001:2000 je uveden návod, ve kterém je popsáno, jaké náležitosti by měl tento postup obsahovat. Po úspěšném sestavení výše uvedeného postupu by měla přijít na řadu jeho realizace ve zvoleném časovém rozmezí.

9) Dalším krokem je realizace pravidelných interních auditů podle směrnice ISO 19011 (tato směrnice se zabývá audity, kvalifikací auditorů a řízením procesu auditů).

10) Společnost musí prokázat shodu s certifikací. Pokud dojde ke shodě, může společnost požádat o provedení nezávislého auditu akreditovanou certifikační společností, která vydá certifikát kvality, který stvrzuje, že systém kvality společnosti splňuje požadavky normy ISO 9001:2000. Pokud ke shodě nedojde, je nutné prověřit stávající systém řízení jakosti, při tomto ověření může pomoci norma ISO 9004:2000, která se zabývá postupem ověřování. Současně je také nutné pokusit se o zlepšení všech podnikatelských aktivit.

2.4 *Audity jakosti*

Audity jakosti lze rozčlenit do těchto skupin:

- ✓ Audit systému – prověřuje systém jakosti – (interní audit – firma; externí audit – zákazník nebo certifikační společnost) *zda plní všechna musí*

- ✓ Audit procesu – prověřuje systém jakosti a výrobek/službu
- ✓ Audit výrobku – prověřuje výrobek

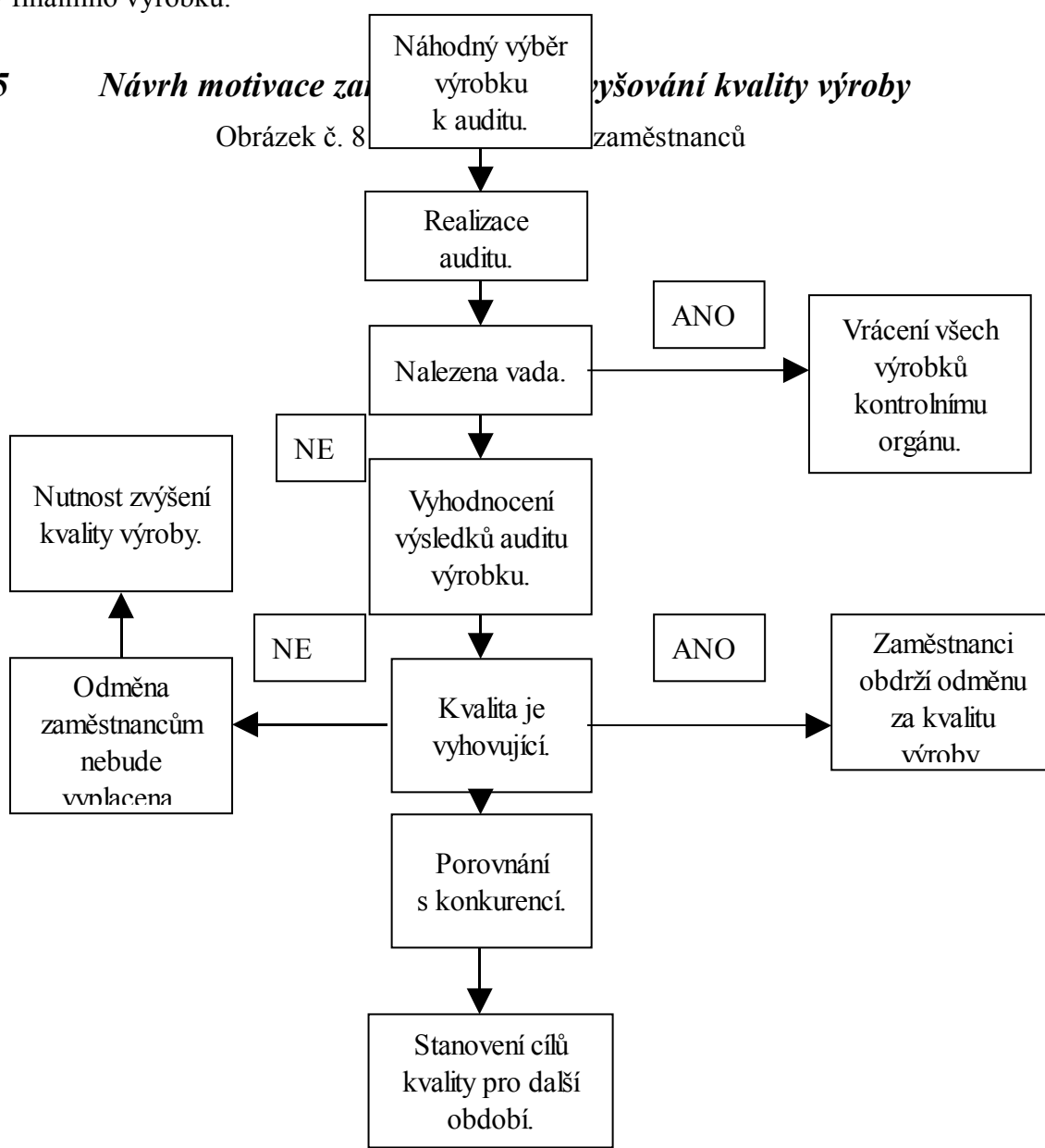
Dále může být audit externí a interní. Pokud firma provádí audit systému jakosti, je důležité, aby došlo ke shodě mezi normou ISO 9001, dokumentací systému jakosti a vlastní realizací výkonů ve firmě. Při sestavování systému jakosti by měla společnost nebo její pověřený pracovník pečlivě procházet všechny požadavky normy ISO 9001 a rozhodnout, zda jsou tyto požadavky ve firmě dostatečně plněny, pokud ano, tak společnost nebo pověřený pracovník nerealizuje žádné změny a tuto činnost zdokumentuje. Pokud určitý požadavek normy ISO 9001 ve firmě funguje, ale ona samotná není spokojena s realizací tohoto požadavku, měla by navrhnout možné varianty na změnu stavu, z těchto variant zvolit optimální řešení, které povede k nápravě realizace samotného požadavku, vše zdokumentovat a začít tento požadavek realizovat lépe. V případě, že určitý požadavek normy ISO 9001 ve firmě není realizován, tak by firma měla navrhnout možné způsoby realizace, opět zvolit tu nejlepší, vše zdokumentovat a začít tento požadavek plnit. Oba typy auditu jakosti (jak interní, tak i externí) mají prověřit zda dokumentace systému jakosti, podle které firma pracuje, splňuje všechny požadavky normy ISO 9001, zda firma dodržuje všechna pravidla uvedená v dokumentaci systému kvality, která si sama určila, a zda pravidla obsažená v dokumentaci jsou pro firmu optimální a dle normy ISO 9001.

Dalším typem auditu je audit procesu, tento audit by měl prověřit zda veškerá preventivní opatření, která jsou zavedena ve firmě byla použita během všech činností souvisejících s realizací daného výrobku. Při auditu procesu by mělo být zohledněno, jakou měrou se na výrobě a vývoji určitého výrobku nebo realizaci určité služby podílel systém jakosti. Firma by měla prokázat, že vybrala nejvhodnějšího dodavatele surovin pro výrobu daného výrobku, jakým způsobem provedla výběr tohoto dodavatele a zda neustále své dodavatele hodnotí a vybírá ty nejlepší, dále je předmětem zkoumání smlouva pro daný výrobek, kdy, kdo a jakým způsobem tuto smlouvu sestavil a překontroloval. Auditu také podléhá, jak a kým proběhl vývoj daného výrobku, zda jsou suroviny a polotovary potřebné k výrobě vhodně skladovány, aby nedošlo k jejich znehodnocení.

Posledním typem auditu je audit výrobku. Dá se říci, že audit výrobku je nejvýznamnějším typem auditu. Audit výrobku je nutné provádět velmi důkladně, tento audit má za úkol zhodnotit výrobek a pokusit se najít nějaký způsob jak tento výrobek co možná nejvíce zdokonalit. Zjištěné výsledky je nutné ohodnotit známkou kvality a tuto známku poté porovnat s výrobky se stejnými vlastnostmi, které vyrábí konkurence, díky tomuto srovnání může firma nastavit své cíle kvality do budoucna. Audit výrobku by měl provádět člověk, který plně rozumí problematice související s daným výrobkem. Pokud jsou během auditu výrobku zjištěny nedostatky, je nutné vrátit všechny výrobky zpět kontrolnímu orgánu, aby je znovu prověřil a ke konečnému spotřebiteli se nedostaly nekvalitní výrobky. Audit výrobku by měl prověřit jak kvalitní jsou výrobky, které firma vyrábí. Výrobní postupy zkoumá audit procesu. Dále by tento audit měl porovnat kvalitu výstupů, které firma dosahuje, s kvalitou konkurenčních firem, díky dosaženým výsledkům tohoto srovnání naplánovat, zda bude nutné kvalitu výstupu zvýšit či nikoli, zjistit jak jsou zaměstnanci firmy motivováni v dosahování kvality finálního výrobku.

2.5 Návrh motivace zaměstnanců pro zvyšování kvality výroby

Obrázek č. 8



Zdroj: <http://chaloupka-quality.com/audit-vyroбку>

2.6 Způsoby zvyšování kvality

Zvýšit kvalitu lze mnoha způsoby, jedním z těchto způsobů může být i obyčejný úklid na pracovišti, který spočívá v odstranění nepotřebných věcí i takových, které by mohly být někdy v budoucnu využity. Dále je nutné dodržovat zásadu, že vše by mělo být na svém místě. Doporučuje se též mít pracoviště vymalované světlými barvami, aby jakékoli znečištění bylo na první pohled patrné a mohlo být neprodleně odstraněno. V neposlední řadě je vhodné stále zjišťovat důvody znečištění a příště se jim vyvarovat.

Dalším způsobem zvýšení kvality může být i japonský program KAIZEN, tento program byl rozvíjen již od sedmdesátých let minulého století. Základní princip tohoto programu spočíval ve shromažďování návrhů na odstranění nežádoucích stavů vyskytujících se ve firmě od všech zaměstnanců. Množství těchto návrhů vedlo ke zvýšení kvality.

Obdobou japonského programu KAIZEN je program, který vznikl v USA tzv. TQM - Total Quality Management, ve své podstatě se jedná o vedení lidí k maximální (totální) kvalitě. Vždy po úspěšném zakončení každé operace je nutné se zamyslet nad způsobem, jak by se dala tato operace ještě zlepšit (s nižšími náklady, rychleji, efektivněji atd.)

Mezi způsoby zvyšování kvality patří nepochybně i program JIT – Just in Time a mnoho dalších.

3. Příručka řízení kvality v dopravní firmě

Tato kapitola diplomové práce obsahuje návrh příručky jakosti společnosti zabývající se vnitrostátní a mezistátní dopravou a zasilatelstvím.

3.1 Základní problematika týkající se návrhu příručky jakosti ve firmě

Tento dokument by měl být základním předpisem upravujícím vnitřní organizaci a systém řízení společnosti, měl by být vydán a užíván pouze pro potřeby společnosti, ve které byl vytvořen. Rozmnožování a užívání pro jiné účely je bez souhlasu jednatele pověřeného vedením zakázáno.

Výtisk podléhá změnóvému řízení.

Rozdělovník řízeného dokumentu:

Výtisk číslo 1 -- Zástupce pro jakost

Po projednání ve vedení společnosti schválil..... – jednatel pověřený řízením

_____.

3.2 Cíl a účel, který by měla plnit příručka jakosti

Cílem a účelem příručky jakosti je dokumentovat systém managementu jakosti, který zajišťuje splnění požadavků zákazníků společnosti v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001.

3.3 Rozsah platnosti

Tento dokument je platný pro všechny zaměstnance společnosti.

Za uplatňování a kontrolu dodržování zásad tohoto dokumentu v činnostech této organizace odpovídá jednatel pověřený řízením.

3.4 Schválení dokumentu

Tento dokument schvaluje jednatel pověřený řízením. Schvalování se děje připojením podpisu do příslušné kolonky na úvodní straně dokumentu a uvedením data platnosti do rubriky Účinnost od na téže straně.

3.5 Změny v dokumentu

Změny se provádějí zásadně výměnou příslušných stran dokumentu ve všech autorizovaných kopiích. Změny provedené v dokumentu se zaznamenávají na změnový list a schvaluje je jednatel pověřený řízením svým podpisem.

3.6 Změnový list

Tabulka č. 2 – Změnový list

Číslo změny	Datum	Dotčené strany a odstavce	Podpis

Zdroj: interní materiály certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr

3.7 Zabezpečování jakosti

Zabezpečování jakosti poskytovaných služeb a činností s tím spojených je v této společnosti pojato systémově, a to podle modelu normy ČSN EN ISO 9001:2001, ze které je odvozena i struktura Příručky jakosti.

Prostřednictvím Příručky jakosti dává společnost možnost svým zákazníkům ubezpečit se, že zabezpečení jakosti poskytovaných služeb je pro zákazníka cílený a trvalý záměr.

3.8 Charakteristika společnosti

Společnost se zabývá mezinárodní a vnitrostátní dopravou a zasilatelstvím, firma působí na dopravním trhu již od roku 1997.

Hlavní činností je vnitrostátní i mezinárodní přeprava zásilek od 1 kg do 24 t.

Na tyto přepravy využívá vlastní vozidla, popřípadě vozidla smluvních partnerů.

Mezi hlavní zákazníky patří společnosti DHL Expres, Siemens a řada dalších firem v České republice.

3.9 Základní ustanovení

Přesný název společnosti: Společnost

Sídlo: Neuvedeno

Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným

Jména jednatelů společnosti: Neuvedeno

IČO: Neuvedeno

DIČ: Neuvedeno

3.10 Zápis v obchodním rejstříku

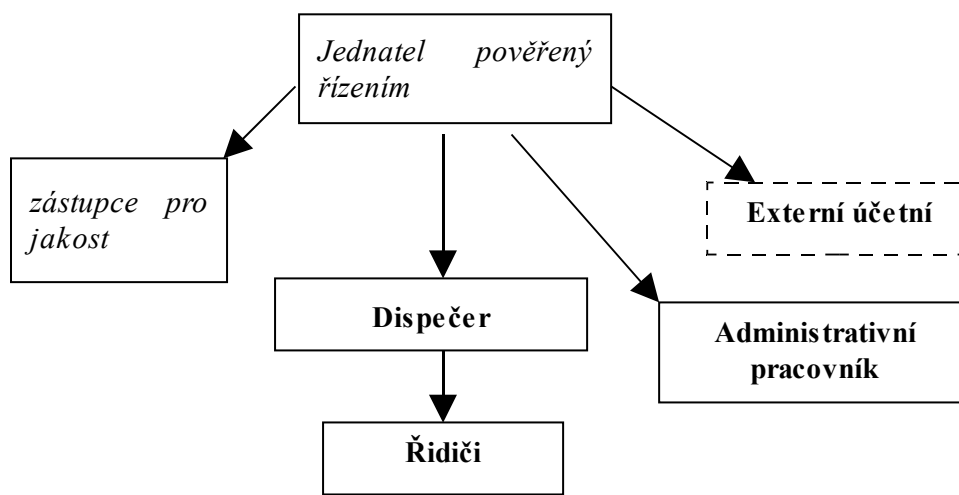
Neuvedeno

3.11 Předmět činnosti dle zápisu v obchodním rejstříku:

- ✓ silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní + mezinárodní vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti
- ✓ zasilatelství – vnitrostátní a mezinárodní

3.12 Organizační schéma společnosti

Obrázek č. 9 – Organizační schéma společnosti



Zdroj: interní materiály certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr.

3.13 Základní členění společnosti

- ✓ Vedení společnosti: Jednatel - jediný zodpovědný vedoucí. Tato zásada je uplatněna vymezením působností a vztahů jednotlivých pracovníků, každý z nich má pouze jednoho vedoucího, který je oprávněn dávat pracovní příkazy. Vedoucí plně odpovídá za svá rozhodnutí a za výsledky činnosti jemu podřízeného pracovníka.
- ✓ Přímé řízení (pracovní příkazy). Přímé řízení zahrnuje právo a povinnost nadřízeného vydávat přímým podřízeným pracovní příkazy a metodiku, pokud není metodika stanovena ve schváleném řídicím dokumentu (příručka jakosti, směrnice společnosti).
- ✓ Metodické řízení. Metodické řízení zahrnuje povinnost všech zaměstnanců společnosti řídit se schválenou řídicí dokumentací.
- ✓ Výjimku ve výše uvedených pravomocích je status Zástupce pro jakost. Ten má v odůvodněných případech právo zasáhnout jak do přímého řízení, tak do metodického řízení.

3.14 Orgány společnosti

- ✓ Jednatel.

Jednatel je statutárním orgánem společnosti, který zastupuje společnost navenek vůči třetím osobám. Je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti, je povinen zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví.⁴

⁴ Podrobný popis činností jednotlivých funkčních míst ve společnosti (jejich odpovědnosti a pravomoci) je v příloze číslo 1 této diplomové práce - popis činností jednotlivých funkčních míst a kvalifikační požadavky na ně.

3.15 Podepisování

Pravomoci a odpovědnosti jednotlivých funkčních míst k podepisování dokumentů jsou vymezeny v Matici dokumentace a vyplývají z popisu činností jednotlivých funkčních míst.

3.16 Návrh příručky jakosti dle normy ISO 9001:2001 ve společnosti, s. r. o.

[KAPITOLA 1 DLE NORMY ISO 9001:2001] PŘEDMĚT NORMY

System jakosti je zaveden v této společnosti.

Společnost se zabývá a je certifikována v oboru:

- ✓ **Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní + mezinárodní vozidly nad 3,5 t celkové hmotnosti**
- ✓ **zasílatelství – vnitrostátní a mezinárodní**

System je uplatněn v rozsahu požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001. Výjimku tvoří aplikace požadavků:

- ✓ Návrh a vývoj (procesy návrhu a vývoje se ve společnosti nevyskytují) *[bod 7.3 dle normy ISO 9001]*
- ✓ Validace procesů výroby a poskytování služeb (procesy se ve společnosti nevyskytují) *[bod 7.5.2 dle normy ISO 9001]*

[KAPITOLA 2 DLE NORMY ISO 9001] NORMATIVNÍ ODKAZY

Účelem této kapitoly příručky jakosti je poskytnout základní orientaci o souvisejících normách a legislativních předpisech, které jsou uplatněny současně s požadavky na systém managementu jakosti.

Popis postupu nakládání s těmito externími dokumenty je v *[bodě 4.2.3 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3 DP.

Jedná se o následující skupiny legislativních předpisů a norem:

- ✓ **Oblast daňová a účetní**
- ✓ **Personalistika a zaměstnanost**
- ✓ **Oblast obchodní**
- ✓ **Občanské zákony a vyhlášky**
- ✓ **Oblast realizace produktu**
- ✓ **Oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví**
- ✓ **Ostatní**

[KAPITOLA 4 DLE NORMY ISO 9001] SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

[Bod 4.1 normy dle ISO 9001] Všeobecné požadavky

Společnost v souladu s požadavky mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001 identifikovala procesy, kterými se zabezpečuje fungování systému jakosti. Tyto procesy pro přehlednost seřadila do 4 skupin podle struktury normy ČSN EN ISO 9001:2001. Jde o následující skupiny:

- | | | | |
|--|---|-------|------------------------------------|
| ✓ Procesy řízení | A | Act | <i>[kapitoly 4., 5. normy ISO]</i> |
| ✓ Procesy managementu zdrojů | P | Plan | <i>[kapitola 6. normy ISO]</i> |
| ✓ Procesy realizace produktu | D | Do | <i>[kapitola 7. normy ISO]</i> |
| ✓ Procesy měření, analýzy a zlepšování | C | Check | <i>[kapitola 8. normy ISO]</i> |

Uvedené skupiny procesů vytvářejí cyklus PDCA pro řízení systému jakosti organizace.

Identifikace procesů:

Číslo procesu	Procesy činnosti řízení	
------------------	--------------------------------	--

- ✓ Stanovení potřebných procesů ve společnosti
- ✓ Stanovení požadavků na dokumentaci a záznamy
- ✓ Závazek vedení společnosti
- ✓ Zaměření na zákazníka

- ✓ Stanovení cílů jakosti
- ✓ Tvorba politiky jakosti
- ✓ Plánování
- ✓ Stanovení pravomocí a odpovědností ve společnosti

- ✓ Přezkoumání vedením

Číslo procesu	Procesy managementu zdrojů	
------------------	-----------------------------------	--

- ✓ Poskytování zdrojů
- ✓ Stanovení požadavků na odbornou způsobilost pracovníků
- ✓ Zabezpečení vzdělání a výcviku pracovníků
- ✓ Údržba infrastruktury
- ✓ Stanovení požadavků na pracovní prostředí

Číslo procesu	Procesy realizace produktu	
------------------	-----------------------------------	--

- ✓ Plánování realizace produktu
- ✓ Určování požadavků na produkt a jejich přezkoumání
- ✓ Komunikace se zákazníkem
- ✓ Nakupování výrobků a služeb
- ✓ Ověřování nakupovaného produktu
- ✓ Hodnocení dodavatelů
- ✓ Realizace služby (poskytování produktu)
- ✓ Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Číslo procesu	Procesy měření, analýzy a zlepšování	
------------------	---	--

- ✓ Hodnocení spokojenosti zákazníka

- ✓ Interní audity
- ✓ Monitorování a měření procesů
- ✓ Monitorování a měření produktu (služby)
- ✓ Řízení neshodného produktu
- ✓ Analýza údajů
- ✓ Opatření k nápravě
- ✓ Preventivní opatření

Tabulka č. 3 – Vzájemná vazba mezi procesy

Proces	Vstup	Výstup
Procesy určování požadavků na produkt a přezkoumání požadavků týkajících se produktu.	Požadavek zákazníka formulovaný v písemné nebo ústní poptávce.	Potvrzená objednávka nebo uzavřená smlouva se zákazníkem.
Proces nakupování výrobků a služeb.	Požadavek na nákup (vyplývající z požadavku zákazníka nebo interního požadavku naší společnosti).	Nakoupený materiál (služba), provedená vstupní kontrola, potvrzený dodací list nebo faktura (v případě nákupu přepravních kapacit kontrola po provedení přepravy).
Proces realizace služby.	Předvýrobní příprava zakázky, upřesnění termínu realizace, určení řidiče.	Realizace přepravy - záznamy do listu CMR, STAS v průběhu přepravy.
Proces realizace služby.	Záznamy z průběhu přepravy, smluvní ujednání.	Vyúčtování zakázky, fakturace.

Zdroj: interní materiály certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr.

Podrobný popis vzájemných vazeb mezi realizačními procesy poskytuje příloha č. 5 - Průběh obchodního případu.

Procesy jsou přezkoumávány interními prověřkami a analyzovány v rámci přezkoumání systému jakosti vedením společnosti.

[Bod 4.2 dle normy ISO 9001] Požadavky na dokumentaci, řízení dokumentů

Tato kapitola popisuje strukturu dokumentace.

Zajišťuje, že ve všech oblastech realizace služby a administrativy, je používána dokumentace v řízené formě.⁵

[Bod 4.2.1 dle normy ISO 9001] Všeobecná struktura dokumentace

1. úroveň – ***příručka jakosti*** – hlavní řídicí dokument - průvodce zavedeným systémem jakosti

2. úroveň – ***směrnice společnosti*** - závazné dokumenty, které detailně rozpracovávají jednotlivé kapitoly příručky jakosti (jedná se o směrnice interně zpracované i externě dodané.)

3. úroveň – ***záznamy*** - dokumenty, které mají vypovídající schopnost o splnění požadavků specifikovaných v příručce jakosti a směrnicích společnosti. Jsou řízeny dle postupu stanoveného v *[bodě 4.2.5 dle normy ISO]* kapitoly 3 DP.

4. úroveň – ***používané externí dokumenty***
 - a) zákony, vyhlášky, nařízení vlády a normy
 - b) návody k obsluze a údržbě infrastruktury

Řízení externích dokumentů je popsáno v *[bodě 4.2.3 dle normy ISO]* kapitoly 3 DP.

[Bod 4.2.2 dle normy ISO 9001] Příručka jakosti a směrnice společnosti

⁵ Přehled všech dokumentů je uveden v příloze č. 4. – Matice dokumentace.

Příručka jakosti a směrnice společnosti jsou řídicími dokumenty vypracovaného systému jakosti. Dále jsou popsány postupy a odpovědnosti za jejich vypracování, schvalování, přidělování, změny, seznamování pracovníků s jejich obsahem atd.

[Bod 4.2.2.1 dle normy ISO 9001] Vypracování a schválení řídicí dokumentace

Příručku jakosti a směrnice společnosti vypracovává zástupce pro jakost (nebo jiný pracovník pověřený jednatelem, případně externí dodavatel).

Za schválení je odpovědný jednatel pověřený řízením připojením svého podpisu na titulní stranu dokumentu.

[Bod 4.2.2.2 dle normy ISO 9001] Přidělování a distribuce řídicí dokumentace

Řídicí dokumentace musí být přístupná všem zaměstnancům společnosti. To zajišťuje zástupce pro jakost. Výtisky podléhají změnovému řízení a jejich rozdělení je v Matici dokumentace (přidělení Příruček pro řidiče je podchyceno v Předávacích protokolech vozidel).

Požizování kopií či výpisků je možné pouze se souhlasem zástupce pro jakost. Kopie musí být označeny slovem "KOPIE".

[Bod 4.2.2.3 dle normy ISO 9001] Seznámení pracovníků s řídicí dokumentací

Za proškolení pracovníků odpovídá zástupce pro jakost. Ze školení pořizuje záznam s podpisy přítomných zaměstnanců.

[Bod 4.2.2.4 dle normy ISO 9001] Změny řídicí dokumentace

Řídicí dokumenty jsou průběžně revidovány zástupcem pro jakost, zejména na základě změn a vývoje v organizaci, připomínek jednotlivých pracovníků, doporučení z auditů prováděných třetí stranou, doporučení interních auditorů.

Připomínky prodiskutuje zástupce pro jakost s jednatelem pověřeným řízením společnosti a zástupci všech dotčených stran. Jednatel poté změny buď zamítne, nebo nechá zapracovat do dokumentu. Změny se provádějí zásadně výměnou příslušných stran ve všech autorizovaných kopiích. Stav změny se zapisuje na Změnový list, který je součástí každého dokumentu (vztahuje se na interně vypracované směrnice). Zástupce pro jakost je odpovědný

za stažení změněných kapitol a nahrazení novými. Jeden neplatný výtisk uloží do archivu a ostatní skartuje.

Při rozsáhlejších změnách je dokument stažen a nahrazen novým. Neplatné dokumenty jsou označeny na první straně slovem „NEPLATNÉ“, diagonálně přeškrtnuty a označeny datem vyřazení. Neplatné dokumenty jsou uchovávány odděleně.

[Bod 4.2.3 dle normy ISO 9001] Používané externí dokumenty a jejich řízení

Nejdůležitější zákony, vyhlášky, nařízení vlády a normy vztahující se na tuto společnost jsou vypsány v [kapitole 2 dle normy ISO 9001] kapitoly 3 DP – Normativní odkazy.

Za správu (sledování aktualizací prostřednictvím internetu) zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a norem ve společnosti odpovídá jednatel pověřený řízením (případně ve spolupráci s jednotlivými pracovníky společnosti a externími dodavateli v oblast účetnictví a personalistiky, bezpečnosti práce atd.).

Používané normy, pokud nejsou součástí dodávky externích dodavatelů, jsou v originále a jsou uloženy u jednatele, používané zákony, vyhlášky a nařízení vlády jsou v aktuálním znění dostupné na internetu (normy jsou schváleny jednatelem – datum a podpis jednatele na výtisku normy).

V případě změn či podchyčení chystaných změn v normativních dokumentech je toto projednáno na poradě společnosti. Další skupinou používaných externích dokumentů jsou dokumenty dodané dodavateli zařízení - návody k obsluze a údržbě používaných zařízení, zaměstnanci jsou s nimi seznámeni a mají je dostupné.

[Bod 4.2.4 dle normy ISO 9001] Jednotný vzhled řídicí dokumentace

Všechny řídicí dokumenty musí mít podobu a obsahovat náležitosti stanovené tímto článkem. Výjimkou může být externě dodaná řídicí dokumentace.⁶

1) Titulní strana (hlavička a patička – ostatní strany)

- ✓ označení (logo) společnosti
- ✓ název dokumentu
- ✓ pořadové číslo strany/celkový počet stran dokumentu

⁶ Vzhled řídicí dokumentace je zobrazen v příloze č. 2.

- ✓ pořadové číslo autorizované kopie
- ✓ vydání číslo
- ✓ pořadové číslo změny
- ✓ druh dokumentu
- ✓ evidenční kód dokumentu

Evidenční kód je tvořen písmenem, vyjadřujícího druh dokumentu a číselným kódem:

pořadové číslo / rok.

PJ – příručka jakosti

S - směrnice společnosti

- ✓ jméno a funkci držitele dokumentu, podmínky používání dokumentu
- ✓ rozdělovník - uvedou se držitelé, jejich funkce a číslo kopie dokumentu
- ✓ schválil – podpis schvalující osoby
- ✓ zpracoval – (jméno) a funkce tvůrce dokumentu
- ✓ účinnost od - datum schválení dokumentu

2) Změnový list – je obsažen v bodě **3.6** kapitoly 3 diplomové práce.

Slouží k evidenci provedených změn v dokumentu

1. sloupec - číslo změny - pořadové číslo změny dokumentu od jeho vydání
2. sloupec - datum schválení změny
3. sloupec - dotčené kapitoly, strany a odstavce
4. sloupec - podpis - podpis osoby oprávněné ke schválení změny

3) Úvod dokumentu

V úvodu každého dokumentu musí být následující odstavce:

- ✓ obsah
- ✓ změnový list
- ✓ cíl a účel dokumentu
- ✓ rozsah platnosti - rozsah platnosti dokumentu
- ✓ pojmy, definice, zkratky - uvede se vysvětlení nezbytných pojmů, pro srozumitelnost dokumentu, vysvětlení použitých zkratk
- ✓ schvalování a změny v dokumentu - uvede se funkce odpovědná za dodržení obsahu dokumentu, případné matice odpovědnosti

4) Přílohy

Je-li to vhodné či nezbytné, jsou za poslední textovou stranou zařazeny přílohy, obsahující většinou vzory tiskopisů, apod.

[Bod 4.2.5 dle normy ISO 9001] Řízení záznamů

Všechny záznamy jsou vedeny tak, aby bylo možno provést jejich pohotovému vyhledání (systém interního číslování, zakládání atd.)

Záznamy vyplývající z ustanovení řídicí dokumentace a mající vypovídající schopnost o splnění specifikovaných požadavků jsou uvedeny v Matici dokumentace.⁷

V této matici jsou uvedeny osoby odpovědné za vypracování, schválení a uchování záznamů po stanovenou dobu (počítá se vždy od 1. ledna následujícího roku po vzniku dokumentu, případně od ukončení platnosti dokumentu). Jednatel pověřený řízením spolu s administrativní pracovníci provádí vždy v lednu každého roku skartaci záznamů s uplynulou skartační lhůtou. Záznamy obsahující osobní údaje jsou uschovávány podle zákona o ochraně osobních údajů. Přístup k nim má jednatel pověřený řízením, dispečer, administrativní pracovníci a externí smluvní účetní. Tito pracovníci a externí dodavatel jsou povinni dodržovat ustanovení zákona o ochraně osobních údajů (externí dodavatel má toto popsáno ve smlouvě).

[Bod 4.2.6 dle normy ISO 9001] Řízení software

[Bod 4.2.6.1 dle normy ISO 9001] Pořizování a evidence software a dat

Tato společnost používá jen legální software. Software používaný na jednotlivých počítačích je licencovaný, případně se jedná o volně šiřitelnou verzi. Zakoupení a používání software schvaluje jednatel pověřený řízením. Zakoupený software je dohledatelný ve firemním účetnictví.

[Bod 4.2.6.2 dle normy ISO 9001] Ochrana software a dat

Antivirová ochrana dat uložených na počítačích je prováděna příslušným antivirovým programem. Ten je pravidelně automaticky aktualizován stažením z internetu.

⁷ Matice dokumentace je obsažena v příloze č. 4.

[Bod 4.2.6.3 dle normy ISO 9001] Zálohování dat

Účetnictví zálohuje administrativní pracovnice 1 x měsíčně na disketu. E-mailové zprávy jsou ukládány na 2 firemní počítače současně. Ostatní elektronické výstupy jsou ihned tištěny.

[KAPITOLA 5 DLE NORMY ISO 9001] ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU

[Bod 5.1 dle normy ISO 9001] Závazek vedení společnosti

Vedení této společnosti se rozhodlo zavést systém managementu jakosti a využívat jej jako nástroj řízení společnosti.

Pro zajištění, uplatňování a rozvoj systému managementu jakosti a pro neustálé zlepšování jeho efektivnosti poskytuje vedení společnosti důkaz o tomto závazku tím, že:

- ✓ trvale prosazuje ve společnosti důležitost plnění požadavků zákazníka, stejně jako zákonných požadavků
- ✓ vytváří politiku jakosti
- ✓ zajišťuje stanovení cílů jakosti
- ✓ provádí přezkoumání vedením
- ✓ zajišťuje dostupnost zdrojů
- ✓ vytváří a udržuje organizační strukturu vhodnou pro účinnou funkci systému jakosti
- ✓ zabezpečuje požadované vzdělání a kvalifikaci všem zaměstnancům

Vedení společnosti od zaměstnanců vyžaduje a očekává:

- ✓ aktivní a iniciativní přístup při realizaci cílů jakosti
- ✓ účinná spolupráce při zjišťování a prevenci neshod
- ✓ trvale kvalifikované provádění činností na základě znalosti dokumentovaných postupů spolupráce při trvalém zlepšování systému jakosti
- ✓ dodržování bezpečnosti, kázně a pořádku v místě realizace zakázky

[Bod 5.2 dle normy ISO 9001] Zaměření na zákazníka

Společnost základní marketingovou činností neustále sleduje požadavky zákazníků, změny těchto požadavků a očekávání, provádí průzkum trhu, sleduje konkurenci, sbírá informace z médií a to ve všech oblastech souvisejících s obchodním zaměřením společnosti. Marketingovou činnost provádí v rámci svých činností všichni pracovníci společnosti. Zjištěné informace jsou projednávány na firemních poradách a společnost se snaží aplikovat je do činnosti společnosti a chování pracovníků tak, aby byl zákazník vždy spokojený. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří právnické a v menší míře i fyzické osoby nejen regionální, ale z celé České republiky a případně i ze zahraničí. Společnost je schopna provést přepravu nákladu od 1 kg do 24 tun v ČR i v zahraničí. Spokojenost zákazníka je hodnocena v rámci [Bodu 8.2.1 normy ISO] kapitoly 3 diplomové práce.

[Bod 5.3 dle normy ISO 9001] Politika jakosti společnosti

Motto společnosti: „Na prvním místě slušné jednání se zákazníkem směřující k jeho maximální spokojenosti“

Základem politiky jakosti této společnosti je v maximální míře uspokojovat jakostí a včasným uskutečněním služeb své zákazníky. Spokojenost zákazníka je prioritou veškerých činností, zabezpečujících kvalitu výsledného produktu.

Trvale vysoká úroveň kvality produktů přináší zvýšení důvěry zákazníků, zvýšení poptávky a s tím spojené zvýšení postavení celé společnosti na trhu. Zajišťování vysoké kvality produktů je úkolem každého zaměstnance společnosti.

Vedení společnosti si je vědomo přímé návaznosti mezi produktivitou práce svých zaměstnanců, kvalitou svých produktů a postavením společnosti na trhu. Záměrem je trvalé zvyšování produktivity práce, které podmíněno spokojeností pracovníků a modernizací výrobních prostředků.

Maximální spokojenosti pracovníků společnost hodlá dosáhnout především zvyšováním úrovně pracovních podmínek a kontinuálním osobním rozvojem všech úrovní řízení.

Modernizaci výrobních prostředků lze zajistit pouze dostatečnými kapitálovými zdroji, jež jsou výsledkem zpětné vazby v řetězci: postavení společnosti na trhu – zvýšení poptávky po produktech firmy – reference a důvěra zákazníků – kvalita produktů.

Vedení společnosti se zavázalo trvale vytvářet předpoklady a podmínky k zajištění požadované kvality produktů a splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001. Stejně tak se vedení společnosti zavázalo trvale vytvářet předpoklady pro eliminaci chyb a neustálé zlepšování fungování společnosti ve vztahu k požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001.

Všichni pracovníci společnosti jsou seznámeni s dokumentací systému jakosti v rozsahu svých pracovních činností a pravomocí a jsou si vědomi povinností, vyplývajících z vyhlášení politiky jakosti firmy. Jsou odpovědní za uplatňování postupů systému jakosti v praxi a za navrhování opatření, s cílem trvalého zlepšování systému jakosti.

V dne

Jednatel pověřený řízením

[Bod 5.3.1 dle normy ISO 9001] Stanovení politiky jakosti

Politika jakosti je písemný závazek vedení společnosti, vyjádřený jak ve vztahu k zákazníkovi, tak ve vztahu k vlastním pracovníkům, osvětlující, o co se ve společnosti usiluje a pomocí jakých prostředků.

Politiku jakosti navrhuje vedení společnosti. Schválení potvrzuje jednatel svým podpisem. Politika jakosti je platná do naplnění cílů jakosti, není-li v rámci přezkoumání systému změněna.

S politikou jakosti jsou seznámeni všichni pracovníci společnosti (viz *[Bod 6.2.2 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3 diplomové práce).

[Bod 5.4 dle normy ISO 9001] Plánování

[Bod 5.4.1 dle normy ISO 9001] Cíle jakosti

Stanovením měřitelných cílů jakosti zajišťuje vedení společnosti realizaci politiky jakosti. Tyto cíle vedení společnosti stanovuje a vyhodnocuje jejich plnění jednou ročně. Na základě výsledků hodnocení stanovuje na další období cíle nové. Se stanovenými cíly jakosti seznamuje vedení všechny pracovníky společnosti.

[Bod 5.4.2 dle normy ISO 9001] Plánování systému jakosti

System managementu jakosti je nedílnou součástí celkového systému řízení. Plánování systému jakosti zabezpečuje plnění požadavků uvedených v *[Bodě 4.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. diplomové práce a rovněž cílů jakosti. Podkladem pro plánování, za které je odpovědné vedení společnosti jsou výstupy z přezkoumání systému řízení jakosti vedením. Společnost plánuje provádění interních auditů – viz. Příloha č. 3 - Vývojový diagram provádění interního auditu. Zdroje nutné pro zabezpečení systému jakosti společnost plánuje – viz. *[Bod 6.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. diplomové práce.

[Bod 5.5 dle normy ISO 9001] Odpovědnost, pravomoc a komunikace

[Bod 5.5.1 dle normy ISO 9001] Odpovědnost a pravomoc

Organizační struktura společnosti je uvedena v bodě **3.12** kapitoly 3. diplomové práce. Odpovědnosti a pravomoci jsou specifikovány v příloze č. 1 – popis činností jednotlivých funkčních míst a kvalifikační požadavky. Pravomoci a odpovědnosti jsou pracovníkům sdělovány v rámci školení o jakosti.

[Bod 5.5.2 dle normy ISO 9001] Představitel vedení

Vedení společnosti jmenovalo představitele vedení - zástupce pro jakost a přidělilo mu příslušné pravomoci a odpovědnosti. Ty jsou vymezené v příloze č. 1 - Popis činností jednotlivých funkčních míst a kvalifikační požadavky.

V oblasti systému jakosti jsou zástupci pro jakost podřízeni všichni pracovníci společnosti.

[Bod 5.5.3 dle normy ISO 9001] Interní komunikace

Tento odstavec popisuje, jakým způsobem jsou předávány informace uvnitř společnosti.

Proces vnitřní komunikace probíhá v této společnosti takto:

- ✓ komunikaci prostřednictvím záznamů
- ✓ komunikace ústní

V této společnosti se jedná především o pravidelnou, ve vztahu k procesům orientovanou komunikaci mezi jednotlivými pracovníky (viz. Příloha č. 5 – Průběh obchodního případu).

Vnitřní komunikace probíhá dále při pololetních poradách, v případě potřeby častěji (vede dispečer). Z porady je pořizován zápis do Sešitu dispečera s obsahem jednání a je vedena prezenze přítomných.

Pro vnitřní komunikaci a pro komunikaci se zákazníkem využívají zaměstnanci služební telefony. Dispečer vede a aktualizuje vnitřní telefonní seznam zaměstnanců.

[Bod 5.6 dle normy ISO 9001] Přezkoumání systému jakosti

[Bod 5.6.1 dle normy ISO 9001] Všeobecně

Účelem přezkoumání systému jakosti je v pravidelných intervalech 1x ročně, případně na žádost vedení, častěji přezkoumat účinnost zavedeného systému jakosti.

Záznamy z tohoto přezkoumání (vstupy a výstupy) jsou udržovány – viz. Příloha č. 4 - Matice dokumentace.

[Bod 5.6.2 dle normy ISO 9001] Vstupy pro přezkoumání

Zástupce pro jakost zpracovává 1x ročně Zprávu o účinnosti systému jakosti a předkládá ji vedení společnosti.

Základní kritéria a příslušné zdroje informací pro stanovení účinnosti systému jakosti:

- ✓ Výsledky auditů
- ✓ Zpětné vazby od zákazníka

- ✓ Výkonnost procesů a shoda produktu
- ✓ Stav nápravných a preventivních opatření
- ✓ Následná opatření z předchozích přezkoumání managementu
- ✓ Změny, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti
- ✓ Doporučení pro zlepšování
- ✓ Cíle jakosti
- ✓ Politika jakosti
- ✓ Jakost dodávek a subdodávek

[Bod 5.6.3 dle normy ISO 9001] Výstupy po přezkoumání

Výstupem je vyjádření vedení ke Zprávě o účinnosti systému jakosti na poradě. Výsledkem přezkoumání jsou konkrétní měřitelná opatření a rozhodnutí. Zejména opatření ke zlepšování efektivnosti systému jakosti a jeho procesů, zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka a k potřebám zdrojů.

[KAPITOLA 6 DLE NORMY ISO 9001] MANAGEMENT ZDROJŮ

[Bod 6.1 dle normy ISO 9001] Poskytování zdrojů

Management zdrojů se vztahuje na plánování a zajištění technických, finančních a lidských zdrojů nutných pro činnost společnosti.

Plánování lidských zdrojů a infrastruktury provádí vedení ve spolupráci s dispečerem průběžně a dále na poradách. Sleduje se aktuální potřeba a jednak dlouhodobý plán rozvoje společnosti. Poté vedení společnosti zajistí dostatečný počet pracovníků a infrastruktury k pokrytí potřeb společnosti (případně je využíváno cizích zdrojů – nákup přepravní kapacity – viz *[Bod 7.4 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. diplomové práce - Nakupování). Zdroje (včetně finančních) plánuje dále vedení vždy na jeden rok dopředu.

[Bod 6.2 dle normy ISO 9001] Lidské zdroje

Pracovníci, kteří pracují v této společnosti, jsou vybíráni tak, aby byli způsobilí na základě požadovaného vzdělání, dovedností a zkušeností. Cílem je trvale zvyšovat nebo, kde je to dostatečné, udržovat kvalifikační úroveň zaměstnanců.

[Bod 6.2.1 dle normy ISO 9001] Odborná způsobilost, povědomí, výcvik

V tomto bodě diplomové práce je uveden postup včetně odpovědností od stanovení požadavků na funkční místa, evidenci dosažené kvalifikace, zajištění výcviku a školení až po jejich hodnocení.

✓ Stanovení požadované kvalifikace

Kvalifikační požadavky jsou stanoveny v příloze č. 1 - Popis činností jednotlivých funkčních míst a kvalifikační požadavky. V průběhu roku se mohou kvalifikační požadavky měnit. Požadavky stanovuje vedení.

✓ Evidence skutečné kvalifikace

Skutečná kvalifikace a způsobilost je při nástupu pracovníka jednatelem ověřována a zakládána (kopie výučních listů, řidičských průkazů, osvědčení o absolvování školení, ale i doklady o posouzení zdravotní způsobilosti k práci atd.), dále administrativní pracovník vypracuje Osobní kartu (zaměstnanec). Za vedení a aktualizaci personálních dokumentů odpovídá administrativní pracovník.

✓ Plánování vzdělávání

Dispečer zpracovává a udržuje aktuální plán vzdělávání a zdravotních prohlídek. Školení nad rámec zákonných požadavků (zvyšování kvalifikace) je plánováno v průběhu roku na poradách společnosti. Na první poradě v každém roce (vždy v lednu) je zástupcem pro jakost provedeno školení o jakosti všech pracovníků společnosti.

✓ Realizace doplňujícího vzdělání

Jednatel pověřený řízením vybere a zajistí školící firmu a informuje dotčené pracovníky o plánovaném školení, době a místě konání. Doklady o absolvování školení ukládá administrativní pracovník.

✓ Hodnocení školení a školitelů

Společnost pravidelně 1 x ročně provádí v rámci hodnocení svých dodavatelů také

hodnocení školitelů a efektivitu jejich školení.

[Bod 6.2.2 dle normy ISO 9001] Druhy vzdělávání

- ✓ Povinné vzdělávání (+ povinná lékařská prohlídka)

Má omezenou platnost vyplývající ze zákona. Pravidelné absolvování je podmínkou pro výkon funkce.

- ✓ Školení o jakosti

Absolvují pracovníci na funkčních místech ovlivňujících jakost. Školení zaměstnanců provádí 1 x ročně zástupce pro jakost (v lednu každého roku). Volba obsahu vychází především ze směrnic a dokumentů systému jakosti, které se vztahují na školenou skupinu pracovníků.

- ✓ Ostatní

Jedná se např. o jazykové kurzy, školení na žádost nadřízeného pracovníka, ostatní vybraná školení.

[Bod 6.2.3 dle normy ISO 9001] Infrastruktura

Společnost poskytuje a udržuje infrastrukturu potřebnou pro zajištění své činnosti (viz. *[Bod 6.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. diplomové práce - Poskytování zdrojů).

Používaná infrastruktura zahrnuje:

- ✓ Budovy, pracovní prostory společnosti.

Používané budovy – společnost sídlí v pronajatých kancelářských prostorách. Za chod této části infrastruktury odpovídá dle smluvního vztahu pronajímatel.

- ✓ Zařízení pro realizaci procesů

(vozový park – nákladní vozidla, dodávková vozidla, referenční vozidla a dále hardware a software, kancelářské zařízení). Zaměstnanci mají přidělena vozidla do užívání, dokumentace k vozidlu jako návody k obsluze a údržbě vozidla a tachografu, Servisní knížka, případně další dokumenty jsou přímo ve vozidle. Zákonná údržba vozového parku (technické kontroly, emise, ale také platnost zelené karty a zkoušky tachografu) je prováděna plánovitě –

dispečer zpracovává a udržuje aktuální dokument Lhůty kontrol a školení. Poté dispečer řídí provádění zákonné údržby. Běžná údržba vozidla prováděná řidičem je popsána v kapitole č. 4 diplomové práce - Příručka pro řidiče. Ostatní údržba jako výměna pneu, opravy atd. je prováděna externím dodavatelem (viz. bod 7.4. kapitoly 3. diplomové práce - Nakupování). Drobné opravy mohou provádět sami řidiči dle návodů k obsluze a údržbě vozidla.

- ✓ Používaný hardware a software – řízení je popsáno v *[Bodě 4.2.6 dle normy ISO 9001]* DP.
- ✓ Podpůrné služby (elektrospotřebiče, mobilní telefony, CCS karty atd....).

Služební mobilní telefony a ostatní drobné předměty předané zaměstnanci jsou předány písemným zápisem v Sešitě dispečera a zaměstnanec za ně odpovídá. Revize používaných elektrospotřebičů jsou prováděny plánovitě dispečerem.

[Bod 6.4 dle normy ISO 9001] Pracovní prostředí

Ve společnosti je zajišťováno a sledováno takové pracovní prostředí, ve kterém lze dosáhnout shody s požadavky na daný produkt a také bezpečného pracovního prostředí. Mezi rizikové faktory prostředí ať už vzhledem k pracovníkům nebo k přepravovanému nákladu obecně patří např.: hluk, vliv chemických látek, teplota, hygiena a čistota, osvětlení, prašnost atd. Zaměstnanci jsou seznámeni s tím, co z provedeného hodnocení rizik pro ně vyplývá (přidělování osobních ochranných pracovních prostředků, přestávky v práci, absolvování lékařských prohlídek). Zaměstnanci jsou vybavováni osobními ochrannými pracovními prostředky. Předání pomůcek jednotlivým pracovníkům je evidováno v Evidenčním listě OPP. Vhodné pracovní prostředí pro přepravu konkrétního nákladu určuje individuálně u každé zakázky dispečer – podle toho přiděluje vhodný přepravní prostředek.

[KAPITOLA 7 DLE NORMY ISO 9001] REALIZACE PRODUKTU

[Bod 7.1 dle normy ISO 9001] Plánování realizace produktu

Společnost plánuje a rozvíjí procesy potřebné pro realizaci předmětu svého podnikání. Tyto procesy jsou stručně popsány a seřazeny v *[Bodě 4.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. DP - Postupná návaznost těchto procesů při realizaci zakázky je znázorněna ve vývojovém diagramu, který je součástí přílohy č. 5 - Průběh obchodního případu. Zdroje nutné k realizaci produktu společnost plánuje – viz. *[Bod 6.1 dle normy ISO 9001]*

kapitoly 3. DP - Poskytování zdrojů.

[Bod 7.2 dle normy ISO 9001] Procesy týkající se zákazníka

[Bod 7.2.1 dle normy ISO 9001] Určování požadavků týkajících se produktu

Společnost shromažďuje požadavky týkající se produktu tak, aby byly vždy určeny:

- ✓ požadavky specifikované zákazníkem v poptávce
- ✓ požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití (např. zkušenosti z předešlých zakázek)
- ✓ zákonné požadavky a požadavky předpisů vztahující se k poskytované službě (normativní dokumenty)
- ✓ doplňující požadavky jakkoliv určené touto firmou (schopnost této firmy splnit požadavky zákazníka – vzhledem k termínům, přepravní kapacitě, zájmu této společnosti atd.)

Během určování požadavků na produkt dochází k jejich upřesňování spolu se zákazníkem. Proces identifikace požadavků na produkt je znázorněn v příloze č. 5 – Průběh obchodního případu, včetně odpovědností jednotlivých funkčních míst.

[Bod 7.2.2 dle normy ISO 9001] Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Přezkoumání poptávky, nabídky, smlouvy (objednávky) - společnost dbá na to, aby ještě před přijetím odpovědnosti splnit požadavky zákazníka provedla důkladné přezkoumání nejen těchto požadavků, ale všech požadavků uvedených v *[Bodě 7.2.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. DP. To znamená, že odpovědný pracovník provede přezkoumání ještě před vypracováním nabídky, přijetím objednávky, podpisem smlouvy. Procesy přezkoumání požadavků na produkt, tvorba nabídek a smluvních ujednání jsou znázorněny v příloze č. 5 - Průběh obchodního případu, včetně odpovědností jednotlivých funkčních míst. Přezkoumané nabídky, objednávky a smlouvy jsou zaznamenávány do Knihy dispečera.

Změny v přezkoumaných dokumentech je možné provádět jen po dohodě obou smluvních stran.

[Bod 7.2.3 dle normy ISO 9001] Komunikace se zákazníkem

Mechanismy pro komunikaci se zákazníkem, zejména ve smyslu prezentace společnosti a zpětné vazby od zákazníků, jsou postaveny zejména na osobním přístupu odpovědných pracovníků k zákazníkům (všem pracovníkům je neustále zdůrazňována důležitost plnění požadavků zákazníků).

Komunikace mezi organizací a zákazníkem probíhá při určování požadavků na přepravu, přezkoumání těchto požadavků, při uzavírání (změnách) smluvních ujednání, při nakládkách, v průběhu přeprav a vykládkách přepravovaného zboží (např. sledováním polohy nákladu na území ČR a informování zákazníka), při zjišťování osobního názoru zákazníků na kvalitu poskytnuté služby, při projednávání případných reklamací nebo stížností zákazníků. Zaměstnanci využívají pro komunikaci se zákazníky služební telefony, fax a e-mailové adresy. Měření a monitorování spokojenosti zákazníků probíhá dle *[Bodu 8.2.1 normy ISO]* kapitoly 3. DP. Způsob řešení stížností zákazníků je popsán v *[Bodě 8.3 normy ISO]* kapitoly 3. DP.

[Bod 7.3 dle normy ISO 9001] Návrh a vývoj

V této společnosti se proces návrhu a vývoje neprovádí, a proto byl tento bod v souladu s článkem normy ISO 9001 číslo 1. Předmět normy vyloučen.

[Bod 7.4 dle normy ISO 9001] Nakupování

Tento bod stanovuje zásady pro nakupování produktů (výrobků či služeb). Dle charakteru nakupovaného produktu tato společnost nakupuje na základě – dlouhodobých smluv, jednorázových smluv, objednávek, za hotové (na paragon) nebo na CCS.

Dále jsou definovány hlavní produkty, které společnost nakupuje a v závorce je uvedena funkce s pravomocí a odpovědností za provedení nákupu:

služby

- ✓ přepravní služby (dispečer, administrativní pracovník)

- ✓ telekomunikační služby (jednatel)
- ✓ pojištění (jednatel, dispečer)
- ✓ leasingy (jednatel)
- ✓ školení a revize (jednatel, dispečer)
- ✓ údržba vozidel (dispečer)
- ✓ poradenství (jednatel)
- ✓ ostatní služby (jednatel)

spotřební materiál

- ✓ drobný hmotný majetek (jednatel, dispečer, administrativní pracovník)
- ✓ pohonné hmoty a provozní látky (celkový výběr – dispečer, řidiči)
- ✓ pneu, náhradní díly (dispečer)

majetek společnosti

- ✓ nákladní a dodávkové automobily, osobní automobily (jednatel)
- ✓ HW, SW (jednatel, dispečer)
- ✓ zařízení kanceláří (jednatel, dispečer)

[Bod 7.4.1 dle normy ISO 9001] Proces nakupování

Požadavek na nákup vyplývá z jednotlivých potřeb organizace (provedení přepravy, plánu rozvoje společnosti, realizace cílů jakosti, realizace školení, údržby, revizí a technických kontrol atd.).

Průzkum trhu, výběr nového nebo alternativního sortimentu výrobků a služeb provádí jednatel pověřený řízením spolu s dispečerem. Před provedením nákupu provádí pracovník zajišťující nákup výběr vhodného dodavatele (shromáždí dostupné informace – zmapuje trh, vytipuje nejvhodnější dodavatele a osloví je s poptávkou, samozřejmě nejedná-li se o monopolního dodavatele nebo drobné nákupy). Mimo to jsou hlavní dodavatelé jednou ročně hodnoceni. Odpovědný pracovník uzavře smluvní vztah s dodavatelem, ve kterém musí být podchyceny veškeré požadované znaky nakupovaného produktu či služby - v maximální

míře jsou všechny dodávky a služby nakupované touto společností prováděny na základě písemných objednávek či smluv (mimo drobné nákupy), obsahujících jednoznačné požadavky na nakupovaný produkt včetně požadavků na průvodní dokumentaci k nakupovanému výrobku či službě jako je prohlášení o shodě, osvědčení dodavatele o způsobilosti atd.). Vstupní kontroly nakupovaných produktů jsou popsány v *[Bodě 7.4.3 normy ISO]* kapitoly 3. DP – Ověřování nakupovaného produktu.

[Bod 7.4.2 dle normy ISO 9001] Hodnocení dodavatelů

Dodavatelé, kteří se pravidelně podílejí na dodávkách do společnosti a jejich produkt ovlivňuje jakost výsledného produktu naší společnosti, jsou pravidelně (1 x ročně) hodnoceni.

Hodnocení dodavatelů provádí zástupce pro jakost, spolu s vedením. Hodnocení se zaznamenává na formulář Hodnocení dodavatelů, v němž jsou předepsána kritéria hodnocení. Hodnocení dodavatelů majetku společnosti a spotřebního materiálu, hodnotí se zejména způsobilost plnit požadavky organizace na jakost produktů, náklady, operativnost, spolehlivost, záruční podmínky apod.

U služeb se hodnotí ekonomická kritéria, dodací termíny, spolehlivost, dostupnost, kvalita, přínos pro organizaci apod. Výsledek z hodnocení dodavatelů slouží v dalším období jako podklad pro výběrová řízení, objednávky a smlouvy.

[Bod 7.4.3 dle normy ISO 9001] Ověřování nakupovaného produktu

Vstupní kontrolu nakupovaných produktů a služeb provádí pracovník odpovědný za nákup. Kontroluje se zejména, zda se přejímaný produkt či služba shoduje s údaji v objednávce či smlouvě – fyzický stav dodávky (počet kusů, množství, technické parametry, požadovaná kvalita a termín atd.). Převzetí dodávky potvrdí podpisem dodacího listu dodavatele nebo faktury a napsáním slova „Zaplatic“ (např. v případě služeb). V případě, že je zjištěna neshoda při vstupní kontrole produktu či služby, je sdělena jednateli pověřenému řízením (dispečerovi) a ten postupuje v souladu s *[Bodem 8.3 dle normy ISO]* kapitoly 3. DP – Řízení neshodného produktu.

[Bod 7.5 dle normy ISO 9001] Výroba a poskytování služeb

[Bod 7.5.1 dle normy ISO 9001] Řízení výroby a poskytování služeb

Realizační procesy a jejich vazby k zakázkám jsou znázorněny ve vývojovém diagramu v příloze č. 5 - Průběh obchodního případu. Dále je stručný popis procesů uveden v *[Bodě 4.1 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. diplomové práce.

Záznamy o provedených činnostech při realizaci zakázky jsou definované v příručce jakosti a směrnících společnosti.

[Bod 7.5.2 dle normy ISO 9001] Validace procesů výroby a poskytování služeb

V této společnosti se nevyskytují žádné procesy, které by nebylo možno ověřovat následným měřením či monitorováním, a proto je tato kapitola v souladu s článkem č. 1 – Předmět normy vyloučena.

[Bod 7.5.3 dle normy ISO 9001] Identifikace a sledovatelnost

Požadavek tohoto článku normy je v této společnosti vztažen na jednoznačné rozlišení a sledovatelnost jednotlivých konkrétních obchodních případů. Veškeré používané doklady k jednotlivým zakázkám jsou očíslovány a označeny a uloženy tak, aby byla možná jejich rychlá dohledatelnost. Cílem označení a číslování dokladů je vyloučení možnosti záměny podkladů a tím vzniku neshody, a dále zpětná dohledatelnost dokladů k jednotlivým obchodním případům. Za dodržování identifikace odpovídají všichni pracovníci, kteří se účastní na procesech zpracovávání záznamů z jednotlivých činností - viz. záznamy specifikované v příloze č. 5 - Průběh obchodního případu. Identifikace zboží v průběhu přepravy je popsána v *[Bodě 7.5.4 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. DP - Majetek zákazníka.

[Bod 7.5.4 dle normy ISO 9001] Majetek zákazníka

V této společnosti je majetek zákazníka používán při přepravě zboží v rámci jednotlivých obchodních případů.

Majetek zákazníka je identifikován v průběhu prováděného obchodního případu záznamy na list CMR nebo STAS ve fázích uvedených v příloze č. 5 - Průběh obchodního případu.

V průběhu přepravy po ČR je možno provádět monitorování polohy nákladu a sdělovat ji operativně zákazníkovi – viz. odstavec komunikace se zákazníkem.

Při jakékoli neshodě vzniklé při manipulaci s majetkem zákazníka nebo při pohybu zaměstnanců v areálu zákazníka informuje řidič ihned dispečera a ten vzniklou neshodu řeší dle [Bodu 8.3 dle normy ISO 9001] – řízení neshodného produktu.

[Bod 7.5.5 dle normy ISO 9001] Ochrana produktu

Přeprava zboží je prováděna ve vhodných přepravních prostředcích, kde nedochází k jeho poškození, nebo ve vozidle, která jsou speciálně vyrobena pro přepravu tohoto zboží. V průběhu realizace zakázky se provádí ochrana zboží zákazníka především proti mechanickému poškození a odcizení. Se zbožím je manipulováno tak, aby se vyloučila možnost snížení jeho jakosti během nakládky, dopravy či vykládky. Za správnou manipulaci při nakládce a vykládce odpovídá: odběratel (zákazník), případně řidič. Za bezpečnou přepravu a správné uložení odpovídá řidič. Za přidělení vhodného vozidla a řidiče k přepravě zboží dopovídá: dispečer. Za kontrolu zboží – vstupní a výstupní dopovídá: odběratel (zákazník) a řidič. V některých případech je nutno kvůli vytíženosti celý náklad nebo jeho část přeložit z jednoho návěsu na druhý. Manipulaci se zbožím provádějí pouze osoby oprávněné řídit manipulační techniku. O pohybu zboží jsou vedeny záznamy na list CMR nebo STAS. Kontrolu přeloženého zboží provádějí řidič spolu s pracovníkem, který překládku prováděl. Společnost je pro případ vzniku škody pojištěna – pojištění odpovědnosti silničního dopravce. V případě zjištěné neshody se celý případ řeší dle bodu [Bod 8.3 normy ISO] kapitoly 3. DP - Řízení neshodného produktu.

[Bod 7.6 dle normy ISO 9001] Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Za měřidla společnosti je odpovědný dispečer. Společnost monitoruje průběh provozu vozidel – rychlost v závislosti na čase a dodržování bezpečnostních přestávek. K tomu slouží tachografy, kterými jsou vozidla vybavena již od výrobce. Tachografy jsou evidovány v dokumentu Lhůty kontrol a školení. O zkoušce tachografu zakládá dispečer záznamy – Zápisy o zkoušce tachografu. Zkoušky tachografů jsou zajištěny v externí akreditované zkušebně vždy minimálně 1 x za dva roky (stanoveno zákonem). Zaměstnanci jsou prokazatelně seznámeni s návodem k obsluze tachografu.

[KAPITOLA 8 DLE NORMY ISO 9001] MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

[Bod 8.1 dle normy ISO 9001] Všeobecně

Společnost plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, kterými prokazuje shodu produktu a zároveň slouží pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

[Bod 8.1.1 dle normy ISO 9001] Prokazování shody produktu

Dle charakteru poskytované služby – přepravy zboží, je prováděna kontrola shody produktu v těchto fázích:

- ✓ vstupní kontrola: kontrola při nakládce
- ✓ kontrola v průběhu realizace přepravy: kontrola plomby nákladu (v případě zaplombování),
- ✓ kontrola uložení a upevnění nákladu
- ✓ výstupní kontrola: kontrola při vykládce

Podrobněji jsou procesy prokazování shody produktu (včetně odpovědností pracovníků) podchyceny v příloze č. 5 – Průběh obchodního případu.

O případných neshodách je proveden zápis na list CMR nebo Stas a dále se postupuje dle *[Bodu 8.3 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. DP.

Vstupní kontrola nakupovaných produktů je popsána v *[Bodě 7.4 dle normy ISO 9001]* kapitoly 3. DP.

[Bod 8.1.2 dle normy ISO 9001] Zabezpečení shody systému jakosti

Shoda systému managementu jakosti s požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 je zabezpečena prováděním těchto činností:

- ✓ interní audity
- ✓ hodnocení spokojenosti zákazníků
- ✓ hodnocení výkonnosti procesů
- ✓ prověrky jakosti prováděné třetí stranou

[Bod 8.1.3 dle normy ISO 9001] Trvalé zlepšování účinnosti systému jakosti

Požadavek na trvalé zlepšování účinnosti systému řízení jakosti je zabezpečován prováděním těchto činností:

- ✓ provádění nápravných opatření

- ✓ provádění preventivních opatření
- ✓ přezkoumání systému jakosti vedením
- ✓ přizpůsobení změn v organizaci požadavkům na rozvoj systému jakosti

[Bod 8.2 dle normy ISO 9001] Monitorování a měření

[Bod 8.2.1 dle normy ISO 9001] Hodnocení spokojenosti zákazníků

Společnost provádí hodnocení spokojenosti zákazníků s dodávanými službami. Toto hodnocení vychází ze sběru informací jako jsou: spokojenosti zákazníků vyjádřená v hodnotících dopisech zákazníků, záznamech z průběhu komunikace se zákazníky kde se jednalo o jejich spokojenosti, četnosti reklamací, výše obratu jednotlivých zákazníků – porovnání s minulým obdobím a z ostatních dostupných zpětných vazeb. Dále se provádí hodnocení potřeb trhu (marketingové sledování). Hodnocení spokojenosti zákazníků provádí zástupce pro jakost a jednatel pověřený řízením a je to vstup pro přezkoumání systému vedením, dále může být spokojenost zákazníků hodnocena na poradách společnosti.

[Bod 8.2.2 dle normy ISO 9001] Interní audity

Všechny postupy popsané či odkazované v této diplomové práci podléhají vnitřním auditům jakosti, které plánovitě (1 krát ročně) zabezpečuje zástupce pro jakost. Neshody jsou předávány odpovědným osobám za příslušnou oblast k jejich nápravě.

[Bod 8.2.2.1 dle normy ISO 9001] Popis postupu interního auditu

Při prověřování se interní auditoři řídí následujícím vývojovým diagramem – viz. *[Bod 8.2.2.2 dle normy ISO 9001] Příručky jakosti*. Ve společnosti jsou jmenováni minimálně dva interní auditoři, z nichž každý provádí prověrku v oblasti, která nesouvisí s výkonem jeho funkce. Za odbornou přípravu interních auditorů (seznámení s postupem provádění) odpovídá Zástupce pro jakost.

[Bod 8.2.2.2 dle normy ISO 9001] Vývojový diagram provádění interního auditu⁸

[Bod 8.2.3 dle normy ISO 9001] Monitorování a měření procesů

⁸ Vývojový diagram provádění interního auditu je obsažen v příloze č. 3.

Společnost monitoruje a měří procesy, které se ve společnosti provádí. Monitorování a měření procesů je založeno především na vyhodnocení v rámci provádění interních auditů. Průběžně se sledují měřitelné procesy při realizaci přeprav. Vyhodnocením těchto procesů se zabývá vedení při přezkoumání systému managementu vedením.

Ekonomické hodnocení středisek (jednotlivých vozidel):

Probíhá 1 x měsíčně. Dispečer vytvoří přehled nákladů a výnosů za jednotlivá střediska (vozidla) a předá je jednatelem pověřenému řízením. Ten po konzultaci s dispečerem provede zhodnocení výkonnosti jednotlivých středisek a v případě nutnosti zavede nápravná (případně i preventivní) opatření.

Ekonomické hodnocení celé společnosti:

Probíhá 1 x měsíčně. Dispečer vytvoří přehled nákladů a výnosů souvisejících s realizací produktu souhrnně za celou společnost a předá je jednatelem pověřenému řízením. Ten po konzultaci s dispečerem provede zhodnocení výkonnosti společnosti a v případě nutnosti zavede nápravná (případně i preventivní) opatření.

Namátkové kontroly vozidel společnosti:

Jednatel pověřený řízením (případně dispečer) provádí namátkové kontroly vozidel (povinné vybavení vozidla, čistota vozidla a jeho udržování). Kontrola probíhá namátkově minimálně však 2 x ročně a vyhotoví záznam o kontrole. V případě nutnosti zavede jednatel nebo dispečer společnosti nápravná (případně i preventivní) opatření.

[Bod 8.3 dle normy ISO 9001] Řízení neshodného produktu

V této společnosti můžeme identifikovat neshody v těchto fázích:

- ✓ při nakupování spotřebního materiálu, majetku společnosti a služeb
- ✓ řešení reklamací (neshod) vzniklých přepravou materiálů (zboží zákazníků)

[Bod 8.3.1 dle normy ISO 9001] Přezkoumání a vypořádání neshodného produktu

Při nakupování spotřebního materiálu, majetku společnosti a služeb se v případě neshody zjištěné při vstupní kontrole dodávka vůbec nepřevezme. Přejímající pracovník

provede záznam o neshodě na dodacím listě nebo faktuře. Neshodu sdělí jednateli pověřenému řízením, případně dispečerovi a ten rozhodne o nápravném opatření – zaznamená neshodu a nápravu do Protokolu o neshodě – opatření k nápravě. Případně je-li to možné, aplikuje i preventivní opatření.

Vady zjištěné v průběhu používání dodávky jsou oznámeny Jednateli pověřenému řízením nebo Dispečerovi a řešeny stejným způsobem.

Řešení reklamací (neshod) vzniklých přepravou materiálů (zboží zákazníků)

Vstupní kontrola při přepravě:

Provádí se specifikace množství a jakosti zboží nebo materiálu, při nakládce je zaznamenána na list CMR nebo na Stas a potvrzena řidičem společnosti a odesilatelem. Tento záznam vyjadřuje jednoznačně shodu či neshodu s ohledem na provedenou kontrolu při nakládce. O závažných neshodách zjištěných při kontrole na nakládce informuje řidič vozidla dispečera.

Mezioperační kontrola při přepravě:

V případě mezioperační kontroly a zjištění neshody se provádí kontrola uložení nákladu a kontrola plomby nákladu.

Výstupní kontrola po provedení přepravy:

O neshodě provede řidič a příjemce záznam na list CMR nebo na Stas. O neshodách zjištěných při kontrole na vykládce informuje řidič vozidla dispečera. Dispečer převezme reklamaci od zákazníka, porovná s listem CMR a posoudí oprávněnost reklamace z hlediska právního, dodržení zákonných ustanovení reklamované závady a z pohledu ustanovení uzavřeného smluvního vztahu. Dispečer poté reklamaci zaeviduje na formulář Protokol o neshodě – opatření k nápravě, případně použije Reklamační list obdrženy od zákazníka a ve spolupráci s jednatelem pověřeným řízením odsouhlasí nápravné, případně i preventivní opatření.

V případě škody kontaktuje pojišťovnu a doloží veškeré potřebné dokumenty nutné k vyřízení pojistné události. Neoprávněnou reklamaci dispečer zamítne, přičemž zákazníka písemně uvědomí o důvodu zamítnutí. V případě, že zákazník nesouhlasí s výsledkem

posouzení reklamace, je možno nechat případ posoudit třetí stranou. Zástupce pro jakost pravidelně 1 x ročně vyhodnotí stav veškerých reklamací jako součást podkladů pro hodnocení účinnosti systému jakosti. Je-li třeba, navrhuje zástupce pro jakost opatření k nápravě a preventivní opatření jednateli pověřenému řízením společnosti.

[Bod 8.4 dle normy ISO 9001] Analýza údajů

Společnost provádí analýzu údajů tak, aby byly vytvořené informace pochopitelné pro všechny pracovníky společnosti. Údaje jsou získávány z procesů:

- ✓ hodnocení spokojenosti zákazníků
- ✓ hodnocení shody s požadavky na poskytované služby
- ✓ monitorování procesů
- ✓ hodnocení dodavatelů

Údaje získané z těchto procesů a další údaje získané z průběhu roční činnosti společnosti jsou analyzovány formou přezkoumání vedením organizace.

[Bod 8.5 dle normy ISO 9001] Zlepšování

[Bod 8.5.1 dle normy ISO 9001] Trvalé zlepšování

Společnost zabezpečuje trvalé zlepšování prostřednictvím politiky jakosti, cílů jakosti, výsledků interních prověrek, analýzou údajů, nápravnými a preventivními opatřeními a přezkoumání vedením.

[Bod 8.5.2 dle normy ISO 9001] Opatření k nápravě

Závady zjištěné při realizaci zakázky nebo na systému řízení jakosti společnosti jsou analyzovány za účelem určení stálých vhodných opatření k nápravě.

Společnost provádí nápravná opatření na základě údajů z těchto zdrojů:

- ✓ stížnosti zákazníků a reklamace
- ✓ záznamy o neshodách při nakupování
- ✓ záznamy z interních auditů
- ✓ přezkoumání vedením
- ✓ hodnocení spokojenosti zákazníků
- ✓ monitorování a měření procesů

Na základě zjištění jsou vypracována nápravná opatření, která jsou projednána a podchycena v zápise z porady zaměstnanců nebo na Protokolech o neshodě – opatření k nápravě. Zástupce pro jakost ve spolupráci se všemi pracovníky systematicky zjišťuje a vyhodnocuje příčiny vzniku jednotlivých neshod a to s ohledem na jejich druh, četnost, podíl a na vyvolané náklady. Na základě toho navrhuje zástupce pro jakost nápravná opatření s termínem splnění. Nápravná opatření schvaluje jednatel pověřený řízením společnosti a za realizaci odpovídá stanovený pracovník. Kontrolu plnění přijatých opatření provádí zástupce pro jakost. Komplexní kontrolu provádí opět zástupce pro jakost prostřednictvím interních proverek, kterými též sleduje účinnost realizovaných nápravných opatření.

[Bod 8.5.3 dle normy ISO 9001] Preventivní opatření

Prostřednictvím aplikování preventivních opatření zabraňuje společnost možnosti vzniku neshod a problémů. Preventivní opatření vznikají na základě studia a analýzy současného stavu a zajišťují jeho zlepšení.

Na základě závěrů při analýze údajů viz *[Bod 8.4 dle normy ISO 9001]* navrhuje zástupce pro jakost preventivní opatření na poradě zaměstnanců společnosti nebo na Protokol o neshodě – opatření k nápravě, kde jsou opatření podchycena. Navržená preventivní opatření schvaluje jednatel pověřený řízením. Realizaci preventivních opatření zabezpečuje pověřený pracovník. Při provádění interní proverečky je zároveň provedena kontrola, zda preventivní opatření je účinné a trvalé.

4. Příručka řízení kvality pro řidiče

Tato kapitola diplomové práce obsahuje návrh příručky kvality pro řidiče, autor se v této příručce pokusil vymezit především povinnosti řidičů vzhledem k optimálnímu zajištění kvality a správnému výkonu jejich povolání ve firmě.

Základní předpis upravující vnitřní organizaci a systém řízení společnosti.

Výtisk podléhá změnóvému řízení.

Dokument je vydán pouze pro potřeby výše uvedené společnosti. Rozmnožování a užívání pro jiné účely je bez souhlasu jednatele pověřeného vedením zakázáno.

Rozdělovník řízeného dokumentu:

Výtisk číslo 1 -- zástupce pro jakost

Ostatní výtisky -- dle Rozdělovníku řídicí dokumentace rozděleno řidičům společnosti

Po projednání ve vedení společnosti schválil.....– jednatel pověřený řízením

_____.

4.1 Vystupování řidiče

Řidič je vizitkou společnosti

Má největší vliv na to, jaký dojem si zákazníci vytvoří o kvalitě služeb poskytovaných firmou. Přátelské, seriózní a kompetentní vystupování je nezbytnou podmínkou dobré spolupráce se zákazníky.

Okamžité hlášení problémů

Vyskytnou-li se v průběhu nakládky, přepravy nebo vykládky jakékoliv problémy, je nezbytné o tom neprodleně informovat dispečera nebo jednatele (viz. kapitola důležitá telefonní čísla). Jen díky včasné informaci je možné na vzniklé situace rychle a efektivně reagovat a zabránit nebo minimalizovat případné škody.

Upozornění na potencionální rizika a nebezpečí při práci - prevence úrazů

Společnost klade velký důraz na bezpečnost práce. Řidič je denně přímo v místech nakládek, vykládek a dopravním provozu, měl by upozornit dispečera na všechny rizikové faktory, které by mohly vést k ohrožení života nebo zdraví jak svého, tak i ostatních osob. Řidič by měl mimo jiné také věnovat velkou pozornost školení bezpečnosti práce, požární ochrany a profesního školení.

Povinnosti řidiče v případě, že dojde k nehodě

- ✓ přenést zraněné osoby do bezpečí
- ✓ poskytnout zraněným první pomoc
- ✓ přivolat lékařskou pomoc, hasiče, policii
- ✓ okamžitě informovat dispečera (viz. kapitola důležitá telefonní čísla)

Ochrana životního prostředí

Společnost se snaží aktivně přispívat k ochraně životního prostředí. Řidič by měl:

- ✓ Nenechávat zbytečně běžet motor,
- ✓ uklízet po sobě odpadky atd.

4.2 Stav vozidla

Technická způsobilost vozidla a ostatního vybavení vozidla

Vozidlo - tahač i návěs musí splňovat všechny technické předpisy. Technické průkazy musí mít řidič vždy při sobě. Řidič je povinen před jízdou zkontrolovat technický stav vozidla. Důkladně si prostudovat přiložené návody k obsluze tahače i návěsu. Pravidelně kontrolovat upínací pásy a případně žádat výměnu u dispečera. Kontrolovat pravidelně vybavení lékárníčky a lhůtu revize hasicího přístroje (pokud je ve vozidle) a případně žádat výměnu u dispečera. Sledovat termíny servisních zásahů po ujetých km. V případě blízkého se servisu kontaktovat dispečera. V případě ztráty či poškození používaných ochranných prostředků požádat dispečera o výdej nových.

Plachta, konstrukce, podlaha

Dále by měl řidič průběžně kontrolovat, zda plachta návěsu není proděravělá, natržená nebo jinak poškozená. Případné závady je nutné odstranit ještě před začátkem přepravy. Rovněž tak konstrukce a podlaha návěsu musí být neustále v bezvadném stavu. V zimních měsících je třeba kontrolovat, zda na plachtě návěsu není led a sníh.

Zajištění zásilky, upínací pásy

Pro zajištění zásilky v průběhu přepravy má řidič k dispozici dostatečný počet upínacích pásů s požadovanou pevností. Je odpovědný za naložení zásilky v souladu s dopravními předpisy, podmínkami železničních a trajektových společností a provozovatelů tunelů.

4.3 Dokumenty

Nakládka

Každá zásilka musí být doprovázena nákladním listem CMR (pouze mezinárodní přeprava) a STAS. Nákladní list CMR vyplňuje buď řidič nebo odesílatel, podepsáni na něm musí být oba. V případě vnitrostátní přepravy jsou podpisy na STAS. Řidič musí přezkoumat správnost údajů o počtu kusů zboží, jejich značkách a číslech, stav obalu zboží a celé zásilky. Má-li jakékoliv výhrady, zapíše je i s odůvodněním do přepravního listu CMR (STAS) a nechá je potvrdit odesílatelem (razítko a podpis). Zásilku musí doprovázet i dodatečné dokumenty, které odesílatel vystaví, jako faktury, dodací listy, povolení k vývozu, případně bezpečnostní listy atd.

Vykládka

Na vykládce je třeba odevzdat nákladní list CMR (v případě mezinárodní přepravy) a všechny dodatečné dokumenty, které zásilku doprovázejí. Převzetí zásilky musí řidič nechat potvrdit v nákladním listu CMR (STAS) - podpis a razítko.

Celní dokumenty

U přeprav z/do východní Evropy, Švýcarska, Norska a mimoevropských států musí řidič důkladně dbát všech pokynů společnosti ohledně celního odbavení.

Neutralizace

Neutrálně vyzvednout znamená, že se odesílatel nesmí dozvědět skutečné místo vykládky. Neutrálně dodat znamená, že se příjemce nesmí dozvědět skutečný původ zboží. Neutrálně vyzvednout i dodat znamená, že odesílatel se nesmí dozvědět místo určení a příjemce původ zboží. Řidič se při neutralizaci musí co nejpřesněji držet pokynů společnosti např. ohledně výměny dokumentů, vystavení nového nákladního listu CMR atd.

4.4 Bezpečnostní předpisy

Ochranné vybavení

- ✓ Ochranná bezpečnostní vesta musí být vždy nasazena v případě pohybu na vozovce (v případě poruchy vozidla).
- ✓ Pevné boty - vstup do areálu společnosti v otevřené obuvi je zakázán.
- ✓ Vhodné pracovní rukavice.
- ✓ Před používáním jakýchkoli čistících prostředků, saponátů a podobných produktů je nutné seznámit se s jejich bezpečným používáním.

Bezpečné a zodpovědné jednání

- ✓ Řidič musí dodržovat dopravní předpisy.
- ✓ Dbát pokynů personálu závodu.
- ✓ Řídit se příkazovými tabulemi.
- ✓ Do areálu vstupovat jen s platným povolením.
- ✓ Nepřekračovat maximální povolenou rychlost v závodě.
- ✓ Dodržovat dopravní značky.
- ✓ Jezdit jen po předepsaných komunikacích.

- ✓ Parkovat jen na označených parkovištích.
- ✓ Vypínat motor v případě delšího stání vozidla.

Zákazy

- ✓ Řidič musí dodržovat zákazy kouření v areálech závodů.
- ✓ Dodržovat zákazy fotografování a filmování v areálech závodů.
- ✓ Dodržovat zákazy používání mobilních telefonů v areálech závodů.
- ✓ **DODRŽOVAT PŘÍSNÝ ZÁKAZ KONZUMACE ALKOHOLU A DROG BĚHEM JÍZDY A PŘED JÍZDOU.**
- ✓ Dodržovat bezpečné větrání v případě použití propan-butanového vaříče uvnitř kabiny.
- ✓ Dále je zakázáno řízení vozidla v neuzavřené páskové obuvi.

4.5 *Ostatní ustanovení*

Palety

Je-li sjednána výměna palet, je nutno ji bezodkladně provést. Pokud u zásilky se sjednanou výměnou palet neobdrží řidič prázdné palety zpátky, musí trvat na vystavení potvrzeného paletového listu a tento okamžitě zašle faxem dispečerovi. Originál potom odevzdá společně s nákladovým listem.

Uprchlíci

Počet uprchlíků, kteří ilegálně přijíždějí do země EU v ložném prostoru nákladních automobilů, se neustále zvyšuje. Nejen že hrozí poškození přepravovaného zboží, ale i velmi přísné pokuty dopravci i řidiči. Řidič musí ve vlastním zájmu pravidelně kontrolovat vozidlo.

Důležitá telefonní čísla

- ✓ 150 Hasiči
- ✓ 155 Záchranná služba
- ✓ 158 Policie
- ✓ 112 Záchranná služba v ČR i v zahraničí
- ✓ +420 602278943 Jednatel pověřený řízením; +420 608666090 Dispečer
- ✓ +420 499864251 FAX

Závěr

V případě úspěšného zavedení systému managementu jakosti, tedy v případě, že dojde ke shodě s požadavky normy ISO 9001, firemní dokumentací a praktickým fungováním společnosti, vystaví certifikační společnost dokument – certifikát, který je dokladem, že veškeré procesy uvnitř certifikovaného podniku fungují efektivně. Zavedením systému managementu jakosti je mimo jiné možné docílit zvýšení podílu na trhu jak domácího, tak i zahraničního, zefektivnění všech vnitropodnikových procesů, posílení obchodních vztahů.

Cílem této diplomové práce bylo prostudovat a seznámit se požadavky normy ISO 9001, získat obecné znalosti v oblasti certifikace a zavádění systému managementu jakosti ve společnosti, tyto obecné poznatky jsou obsaženy v první a druhé kapitole této diplomové práce. Konkrétně je v těchto dvou kapitolách řešena problematika spojená s vymezením pojmu kvalita a jakost, plánování a kontroly jakosti, náhodný výběr z výrobní dávky, poskytování záruky na 1 ppm, význam histogramu a Gaussovy křivky pro kvalitu, stručný historický vývoj ISO norem, podstata smyčky jakosti, audity jakosti – zejména audit výrobku, procesu a systému jakosti, chronologický návrh kroků, které by měla organizace dodržet při zavádění systému řízení kvality, způsoby zvyšování kvality v podobě programů KAIZEN, TQM, JIT.

Dalším cílem této diplomové práce bylo pokusit se navrhnout příručku jakosti a příručku (směrnici) pro řidiče v dopravní společnosti. Návrh příručky řízení jakosti v dopravní společnosti je obsažen v třetí kapitole této diplomové práce, tento návrh příručky jakosti vznikl pod dohledem auditora certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr – tato společnost má mnohaleté zkušenosti s certifikací dle norem řady ISO 9000 a dalších, je také dceřinou společností jedné z nejstarších a dá se říci nejvýznamnějších organizací v oblasti certifikace a námořní plavby – Germanischer Lloyd. Dále ke zpracování této příručky kvality významnou měrou přispěly interní materiály a konzultace s jednatelem a zástupcem pro jakost zvolené dopravní firmy, tato společnost si nepřeje zveřejnění názvu, sídla, jmen jednatelů, zápis do obchodního rejstříku, proto jsou tyto údaje z návrhu příručky jakosti vyloučeny. Základní seznámení se společností, podle které je sestaven návrh příručky jakosti, je obsaženo v bodech 3.1 – 3.15 diplomové práce, v těchto bodech je uveden mimo jiné cíl a účel, který by měla plnit příručka jakosti, charakteristika společnosti, předmět podnikání, organizační uspořádání společnosti sestavené do přehledného schématu, pravomoci jednotlivých zaměstnanců. Bod 3.16 diplomové práce obsahuje vlastní návrh

příručky jakosti, číslování jednotlivých částí tohoto návrhu příručky jakosti je shodné s číslováním jednotlivých kapitol a bodů normy ISO 9001, proto jsou tato čísla uvedena v hranatých závorkách a označena stylem písma kurzíva, aby nedošlo k záměně s ostatním číslováním kapitol diplomové práce. Bod 3.16 diplomové práce – návrh příručky jakosti je zpracován ve shodě s požadavky normy ISO 9001.

Posledním cílem diplomové práce bylo pokusit se navrhnout příručku pro řidiče v dopravní společnosti. Tento návrh příručky pro řidiče vznikl na základě prvotní analýzy vnitropodnikových procesů dopravní společnosti nutné ke zpracování návrhu příručky jakosti. Z této analýzy bylo zjištěno mimo jiné, že největší část zaměstnanců této společnosti tvoří právě řidiči a při výkonu jejich povolání dochází v této společnosti k častým neshodám. Tento návrh příručky pro řidiče by měl tyto neshody v co možná nejvyšší míře odstranit, obsahuje pokyny a návody, při jejichž dodržování by mělo dojít nejen ke zkvalitnění a zefektivnění práce řidičů, ale především celé organizace.

Použitá literatura

- [1] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti: požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2002. 81 s.
- [2] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika dopravního podniku*. 2. přeprac. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-359-2.
- [3] STOCKMANN, Pavel; POJKAROVÁ, Kateřina. *Analýza řídicí a podnikatelské činnosti*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-589-7.
- [4] CHALOUPKA, Jiří. *Jednoduše kvalita*. Praha: Pre-press: Red Cat, 2009. ISBN 978-80-254-1346-3.
- [5] FIALA, Alois. *Řízení jakosti podle norem ISO 9000*. Praha: Verlag Dashofer, 1996. ISBN 80-02-45890-3.
- [6] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- [7] MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1998. ISBN 80-85605-38-4.
- [8] Interní materiály certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr.
- Elektronické dokumenty**
- [10] *Citáty slavných* [online]. Praha: Gaudin blog, aktualizováno 4. 12. 2006 [cit. 2009-04-21]. Dostupný na WWW: <<http://gaudynst.blog.cz/0612/citaty-slavnych>>.
- [11] *Automatizace* [on-line]. Praha: Automatizace, s. r. o., Ústřední knihovna, aktualizováno 10.1.2004 [cit. 2009-04-27]. Dostupný na WWW: <<http://knihovna.vsb.cz/kursy/>>.
- [12] *Vše o kvalitě* [on-line]. Praha: Ikvalita, aktualizováno 1. 5. 2007 [cit. 2009-04-28]. Dostupný na WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=24>>.
- [13] *Gaussova křivka* [on-line]. Bratislava: Wikipedia, aktualizováno 12. 2. 2009 [cit. 2009-03-11]. Dostupný na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Gaussova_krivka>.
- [14] *Smyčka kvality* [on-line]. Praha: Redwitsch, aktualizováno 1. 8. 2005 [cit. 2009-04-11]. Dostupný na WWW: <<http://redwitsch.wz.cz/Smycka%20jakosti.doc>>.
- [15] *Validace metod* [on-line]. Praha: ALS Czech republic, aktualizováno 22. 3. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.alsglobal.cz/navrh.jsp?idSec=3-2-4>>.
- [16] *Audit výrobku* [on-line]. Praha: Chaloupka-quality, aktualizováno 2. 11. 2008 [cit. 2009-04-28]. Dostupný na WWW: <<http://chaloupka-quality.com/audit-vyroбку>>.

Seznam tabulek

strana

Tabulka č. 1 – Kontroly výrobku a procesu.....	12
Tabulka č. 2 – Změnový list.....	27

Tabulka č. 3 – Vzájemná vazba mezi procesy.....	33
---	----

Seznam obrázků

strana

Obrázek č. 1 – Histogram.....	14
Obrázek č. 5 – Useknutý tvar Histogramu	15
Obrázek č. 6 – Gaussova křivka.....	15
Obrázek č. 7 – Smyčka kvality.....	18
Obrázek č. 8 – Návrh motivace zaměstnanců.....	23
Obrázek č. 9 – Organizační schéma společnosti.....	28

Seznam zkratek

AP – administrativní pracovník

Arch. – archivuje

D – dispečer

DOD - dodavatel

DP – diplomová práce

IA - interní auditor

JPŘ – jednatel pověřený řízením

PJ - příručka jakosti

PP - pověřený pracovník

Ř – řidič

Schv. - schvaluje

STAS - Záznam o výkonu vozidla v zahraniční přepravě

Uchov. - uchovává

VED – vedení

Zák. - zákazník

ZJ - zástupce pro jakost

Zpr. - zpracovává

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Popis činností jednotlivých funkčních míst a kvalifikační požadavky

Příloha č. 2 – Vzhled řídicí dokumentace

Příloha č. 3 – Vývojový diagram provádění interního auditu

Příloha č. 4 – Matice dokumentace

Příloha č. 5 – Průběh obchodního případu

Jednatel pověřený řízením:

Zastupitelnost: v případě nepřítomnosti zastupuje v oblasti realizace služby dispečer

- ✓ řídí a zastupuje firmu navenek
- ✓ provádí kontrolní činnost všech pracovníků společnosti (v případě řidičů provádí namátkové kontroly - minimálně 2 kontroly každého vozidla ročně)
- ✓ zodpovídá za personální oblast, rozhoduje o přijímání a propouštění zaměstnanců, uzavírá za společnost pracovní smlouvy, dohody o rozvázání pracovních poměrů popř. výpovědi z pracovního poměru
- ✓ provádí vyúčtování peněžních prostředků řidičů
- ✓ dodává a zpracovává podklady pro výpočet mezd zaměstnanců
- ✓ rozhoduje o nákupu a prodeji dopravních prostředků
- ✓ zajišťuje spolupráci s externí účetní

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání - VŠ (ÚSO) technického popř. dopravního zaměření, Praxe v oboru dopravy, Odborná způsobilost dopravce pro provozování nákladní silniční dopravy

Dispečer:

Zastupitelnost: v případě nepřítomnosti je zastoupen administrativní pracovníci

- ✓ je přímo podřízen jednateli společnosti
- ✓ je přímo nadřízen řidičům
- ✓ vyhodnocuje a přezkoumává poptávky o dopravu, provádí její kalkulaci
- ✓ přijímá a vyřizuje objednávky přeprav
- ✓ nakupuje přepravy (není-li možné pokrýt vlastními zdroji)
- ✓ vede Knihu dispečera a Sešit dispečera

- ✓ rozděluje přepravy mezi řidiči, předává jim dispozice a to ústně, písemně, telefonicky popř. SMS
- ✓ komunikuje se zákazníky, monitoruje jejich spokojenost
- ✓ organizuje a řídí opravy a údržbu vozového parku
- ✓ plánuje, sleduje termíny a organizuje školení zaměstnanců, zákonnou údržbu infrastruktury, platnost zelených karet a kontrol tachografů

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání – ÚSO, Praxe v oboru dopravy a opravárenství

Administrativní pracovník:

Zastupitelnost: v případě nepřítomnosti je zastoupen dispečerem

- ✓ je přímo podřízen jednatelem společnosti
- ✓ vystavuje faktury a daňové doklady dle předložených dokladů od řidičů
- ✓ odesílá faktury ihned po jejich vystavení
- ✓ zastupuje činnost dispečera
- ✓ je přímým nadřízeným řidičů

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání – ÚSO, Znalost fakturace, praxe v oboru dopravy

Řidič:

Zastupitelnost: v případě nepřítomnosti určí zastupitelnost dispečer (jiný řidič, externí dopravce)

- ✓ je přímo podřízen dispečerovi
- ✓ zodpovídá za provedení přidělené práce- přepravy
- ✓ zodpovídá za kontrolu technického stavu vozidla
- ✓ zodpovídá za vyřízení celních záležitostí
- ✓ kontaktuje se s dispečerem během jízdy, informuje ho o časovém průběhu přepravy

- ✓ dodržuje bezpečnostní podmínky a přestávky při práci
- ✓ vede záznam o jízdě
- ✓ odpovídá za svěřené finanční prostředky
- ✓ vyhotovuje a dokládá veškeré doklady z jízdy

Kvalifikační požadavky:

Vzdělání – střední odborné, Osvědčení profesní způsobilosti řidiče, Znalost celní problematiky

Zastupitelnost: Jednatel pověřený řízením

- ✓ odpovídá za systém řízení jakosti ve společnosti
- ✓ vydává příručku jakosti a směrnice společnosti a zajišťuje změnové řízení
- ✓ organizuje interní prověrky jakosti
- ✓ provádí školení o jakosti všech pracovníků společnosti – podporuje povědomí o důležitosti plnění požadavků řídicí dokumentace
- ✓ pravidelně předkládá vedení společnosti zprávu o účinnosti systému jakosti
- ✓ v oblasti jakosti jsou mu podřízeni všichni pracovníci
- ✓ má oprávnění přerušit v nutném případě procesy a iniciovat nápravu
- ✓ má oprávnění nařídit a kontrolovat opatření k nápravě a preventivní opatření

Kvalifikační požadavky: Středoškolské vzdělání, znalost normy ČSN EN 9001:2001, znalost práce na PC, praxe v oboru dopravy

Titulní strana (hlavička a patička – ostatní strany)

1.1.	<p style="text-align: center;"><i>1.1</i> 1.2 PŘÍRUČ KA JAKOSTI</p> <p>ČSN EN ISO 9001:2001 <i>1.2.</i></p>	<p>Strana číslo: 1 <i>1.3.</i> Celkový počet stran : 1 Výtisk číslo: 1 <i>1.4.</i> Vydání číslo: 1 <i>1.5.</i> Změna číslo: 1 <i>1.6.</i> Směrnice společnosti <i>1.7. 1.8.</i></p>
------	--	--

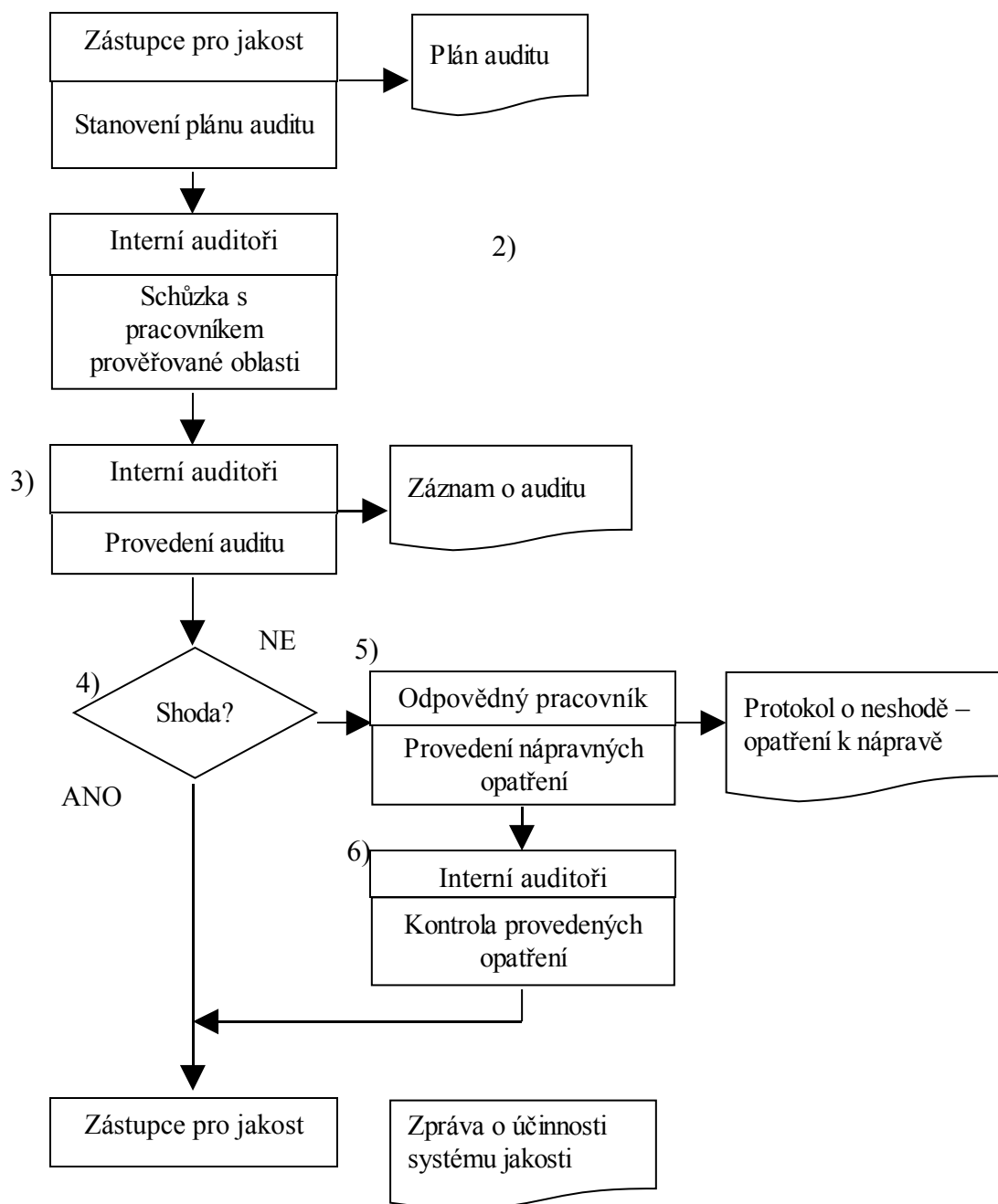
1.9.

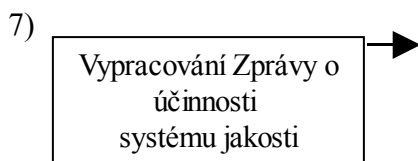
1.10.
Rozdělovník:

Schválil _____ 1.11.

Zpracoval : _____ – zástupce pro jakost
1.13.
1.12.

Účinností od:





Zdroj: interní materiály certifikační společnosti Český lodní a průmyslový registr

Komentář k vývojovému diagramu

1) Stanovení plánu auditu

Jmenovaný Zástupce pro jakost je odpovědný za sestavení Plánu auditu na každý rok.

2) Schůzka s pracovníkem prověřované oblasti

Audity systému provádí jmenovaní interní auditoři. V průběhu posledního týdne před auditem zorganizuje auditor krátkou schůzku s prověřovaným pracovníkem. Cílem je zajistit, aby postup interní prověrky byl splnitelný a stejně chápán jak auditorem, tak i příslušným pracovníkem.

3) Provedení auditu

Během auditu jsou prováděny náhodné kontroly založené na objektivních faktech pro zjištění fungování daného procesu. Základem pro audit jsou formuláře Záznam o auditu a Protokol o neshodě – opatření k nápravě. Auditor do těchto formulářů postupně zaznamenává, co bylo kontrolováno a s jakým výsledkem.

4) Zpráva o účinnosti systému

Je-li výsledek uspokojivý, je předán vyplněný formulář Záznam o auditu zástupci pro jakost, který tyto údaje použije k vypracování Zprávy o účinnosti systému jakosti pro vedení společnosti.

5) Nápravná opatření

V případě neuspokojivého výsledku je odchylka zaznamenána na formulář Protokol o neshodě – opatření k nápravě. Záležitost je prodiskutována se všemi dotčenými stranami a Jednatel pověřený řízením odsouhlasí opatření k nápravě, případně i preventivní opatření a cílový datum pro splnění.

6) Kontrola provedených nápravných opatření

V dohodnutém termínu se auditor a auditovaný pracovník setkají k provedení kontroly zavedených opatření. Auditor po kontrole potvrdí uspokojivé odstranění nedostatku na Protokol o neshodě – opatření k nápravě a informuje o této skutečnosti zástupce pro jakost.

7) Zpráva o účinnosti systému jakosti

Zástupce pro jakost po ukončení auditu sepíše Zprávu o účinnosti systému jakosti a předloží ji vedení společnosti.

Číslo	Dokument	Zpr.	Schv.	Uchov.	Arch.
1	Příručka jakosti	ZJ	JPŘ	ZJ	3
2	Směrnice pro přidělování OOP	ZJ	JPŘ	ZJ	3
3	Hodnocení rizik	ZJ	JPŘ	ZJ	3
4	Návody k obsluze a údržbě používané infrastruktury	DOD	-	PP	3
5	Zákony, vyhlášky nařízení vlády a normy	DOD	-, JPŘ	PP	3
6	Cenová nabídka (kalkulace)	D, AP	D, AP	D	3
7	Cíle jakosti	ZJ JPŘ	ZJ	3	
8	Dodací list	DOD	JPŘ, D	AP	5
9	Dokumentace k vozidlu	DOD	-	Ř	3
10	Evidenční list OPP - V	AP	-	AP	45
11	Faktura přijatá	DOD	JPŘ	AP	10
12	Faktura vydaná - V	AP	JPŘ	AP	10
13	Hodnocení dodavatelů – V	JPŘ, D	JPŘ	ZJ	3
14	Jmenování do funkce ZJ	ZJ	VED	ZJ	3
15	Knih dispečera	D, AP	-	D, AP	3
16	Kotouč tachografu	Ř D	D	3	
17	Lhůty kontrol a školení	D	-	D	10

18	List CMR - V	Ř D	D	3	
19	Objednávka přijatá	Zák	D, AP	D, AP	5
20	Objednávka vystavená	JPŘ, D, AP	JPŘ, D	AP	3
21	Osobní karta (zaměstnanec) - V	AP	-	AP	45
22	Osvědčení dodavatelů o způsobilosti	DOD	-	AP	3
23	Plán auditu - V	ZJ	JPŘ	ZJ	3
24	Plán jízd – V	D, AP	-	D, AP	3
25	Pokladní deník	AP	-	AP	10
26	Politika jakosti	VED	JPŘ	ZJ	5
27	Pracovní smlouva	JPŘ	JPŘ	AP	45
28	Protokol o neshodě – opatření k nápravě – V	PP	JPŘ, D	ZJ	3
29	Předávací protokol vozidla – V	DJPŘ	D	5	
30	Přehled nákladů a výnosů na střediska a na celou společnost	D	JPŘ	D	5
31	Příjmový pokladní doklad	AP	AP	AP	10
32	Reklamační list zákazníka	Zák.	JPŘ, D	D	3
33	Sešit dispečera	D	-	D	3
34	Smlouvy se zákazníky a dodavateli	JPŘ, DOD, Zák.	JPŘ, D	AP	5
35	Výdajový pokladní doklad	AP	AP	AP	10
36	Záznam o auditu - V	IA	IA	ZJ	3
37	Záznamy o kvalifikaci zaměstnanců a lékařských prohlídkách	DOD	-	AP	45
38	Záznam o kontrole vozidla jednatelem společnosti	JPŘ	-	Ř	5
39	Záznam o provozu vozidla (Stas) - V	Ř	D	D, AP	3
40	Zázn. o revizích, Zápis o zkouš. tachografu	DOD	-	D, AP	10
41	Zpráva o účinnosti SJ	ZJ	JPŘ	ZJ	5

