



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Fakulta dopravní  
Ústav logistiky a managementu dopravy**

**Kriteriální porovnání implementace a certifikace QMS  
pro dopravní firmy**

**Criteria Comparison of QMS Implementation and  
Certification for Company in Transport**

bakalářská práce

Studijní program: Technika a technologie v dopravě a spojích  
Studijní obor: Management a ekonomika dopravy a telekomunikací

Vedoucí práce: Ing. Bc. Pavel Edvard Vančura, Ph.D.

**Nikola Štulíková**

---

**Praha 2016**



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**Fakulta dopravní**

**d ě k a n**

Konviktská 20, 110 00 Praha 1

**K617 ..... Ústav logistiky a managementu dopravy**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení studenta (včetně titulů):

**Nikola Štulíková**

Kód studijního programu a studijní obor studenta:

**B 3710 – MED – Management a ekonomika dopravy a telekomunikací**

Název tématu (česky): **Kriteriální porovnání implementace a certifikace  
QMS pro dopravní firmy**

Název tématu (anglicky): Criteria Comparison of QMS Implementation and  
Certification for Company in Transport

**Zásady pro vypracování**

Při zpracování bakalářské práce se řiďte osnovou uvedenou v následujících bodech:

- Zásady implementace a certifikace QMS
- Specifika dopravních firem - kvalita veřejné přepravy osob
- Analýza možností implementace QMS
- Kriteriální porovnání implementace a certifikace QMS
- Návrh řešení pro jednotlivé typy dopravních firem

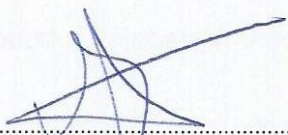



- Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího bakalářské práce
- Rozsah průvodní zprávy: minimálně 35 stran textu (včetně obrázků, grafů a tabulek, které jsou součástí průvodní zprávy)
- Seznam odborné literatury: Veber, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Grada Publishing, 2007  
Mojžíš, V. Kvalita dopravních a přepravních procesů. Institut Jana Pernera, 2003  
Nenadál, J. Moderní management jakosti. Management Press, 2011


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Pavel Vančura, Ph.D.**  
**Ing. Veronika Faifrová, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2015**  
(datum prvního zadání této práce, které musí být nejpozději 10 měsíců před datem prvního předpokládaného odevzdání této práce vyplývajícího ze standardní doby studia)

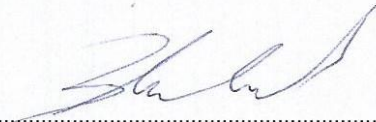
Datum odevzdání bakalářské práce: **25. srpna 2016**  
a) datum prvního předpokládaného odevzdání práce vyplývající ze standardní doby studia a z doporučeného časového plánu studia  
b) v případě odkladu odevzdání práce následující datum odevzdání práce vyplývající z doporučeného časového plánu studia

  
.....  
doc. Ing. Lukáš Týfa, Ph.D.  
vedoucí  
Ústavu logistiky a managementu dopravy

  
.....  
prof. Dr. Ing. Miroslav Svítek, dr. h. c.  
děkan fakulty



Potvrzuji převzetí zadání bakalářské práce.

  
.....  
Nikola Štulíková  
jméno a podpis studenta

V Praze dne .....30. června 2015

## Poděkování

Zde bych ráda poděkovala mému vedoucímu práce, panu Ing. Bc. P.E. Vančurovi, Ph.D., za jeho cenné rady, podmětné připomínky, podklady a odborné vedení, díky čemuž mohla vzniknout tato práce. Též je mou povinností poděkovat mým blízkým za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu mého studia.

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o etické přípravě vysokoškolských závěrečných prací. Nemám závažný důvod proti užívání tohoto školního díla ve smyslu § 60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).

V Praze dne 25.8.2016

.....  
Nikola Štulíková

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Fakulta dopravní

## KRITERIÁLNÍ POROVNÁNÍ IMPLEMENTACE A CERTIFIKACE QMS PRO DOPRAVNÍ FIRMY

Bakalářská práce

2016

Nikola Štulíková

### Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je porovnání jednotlivých způsobů implementace systému managementu kvality do dopravních firem. První část představuje kvalitu, její hodnocení, typy řízení kvality a seznamuje s normami ISO zabývajícími se řízením kvality. Praktická část seznamuje s možnostmi implementace systému managementu kvality, rozebírá výhody a nevýhody jednotlivých eventuality. Následně je provedeno kritériální porovnání pro tři typy dopravních firem a výsledkem je návrh optimálního řešení pro dané firmy.

### Klíčová slova

kvalita, kvalita v dopravě, systém managementu kvality, kritériální porovnání, normy ISO, řízení kvality, certifikace QMS

CZECH TECHNICAL UNIVERSITY IN PRAGUE

Faculty of Transportation Sciences

IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION OF QMS FOR  
TRANSPORT COMPANIES

Bachelor thesis

2016

Nikola Štulíková

## Abstract

The goal of the bachelor thesis is to compare possibilities of implementation quality management system into transport companies. The first part introduces quality, quality rating, quality management options and it also mentions the ISO standards dealing with quality management. The practical part is focused on possibilities of implementation quality management system, it analyses benefits and disadvantages of each option. Eventually, I made criteria comparison of these options for three transport companies. On the base of this comparison, the optimal solution for the three companies is created.

## Keywords

quality, quality in transport, quality management systém, criteria comparison, ISO standards, quality management, certification of QMS

# Obsah

Seznam použitých zkratek.....	9
Úvod.....	10
1. Zásady implementace a certifikace QMS.....	11
1.1 Certifikace systémů řízení kvality dle norem ISO.....	11
1.2 Další typy řízení kvality.....	14
1.2.1 Zabezpečování kvality ve smyslu TQM.....	14
1.2.2 Lean production.....	14
1.2.3 EFQM.....	15
1.3 Kvalita jako taková.....	15
1.3.1 Kvalita výrobku.....	16
1.3.2 Kvalita služby.....	16
1.4 Hodnocení kvality.....	17
1.5 Akreditace.....	18
1.6 Projevy kvality v dopravě.....	18
2. Specifika dopravních firem – kvalita veřejné přepravy osob.....	21
2.1 Základní členění dopravy.....	21
2.2 Kvalita městské hromadné dopravy.....	22
2.3 Organizace zajišťující veřejnou hromadnou dopravu.....	23
2.4 Evropská norma kvality služby v dopravě (EN 13816).....	24
3. Analýza možností implementace QMS.....	27
3.1 Nadnárodní firmy.....	27
3.1.1 LRQA.....	28
3.1.2 TÜV.....	28
3.1.3 DNV GL Group.....	29
3.1.4 United Registrar of Systems.....	29
3.2 Lokální firmy.....	29
3.2.1 Cert Kladno.....	30
3.2.2 Certline.....	30
3.2.3 DQS Cert, s.r.o.....	30
3.3 Zavedení QMS z vnitřních zdrojů firmy.....	31
4. Kriteriaální porovnání implementace a certifikace QMS.....	32
4.1 Výběr a definice kritérií.....	32
4.2 Přiřazení kritérií a určení priorit jednotlivých firem.....	34
4.2.1 Malá dopravní firma.....	35
4.2.2 Střední dopravní firma.....	35
4.2.3 Velká dopravní firma.....	36
5. Návrh řešení pro jednotlivé typy dopravních firem.....	38
Závěr.....	43
Seznam literatury.....	45
Seznam obrázků.....	46
Seznam tabulek.....	47

## Seznam použitých zkratk

ČAOVD	Česká asociace organizátorů veřejné dopravy
ČR	Česká republika
DQS	Definite Quality Systems
DNV GL	Det Norske Veritas and Germanischer Lloyd
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization
LRQA	Lloyds Register Quality Assurance
MHD	Městská hromadná doprava
QMS	Quality Management System
TQM	Total Quality Management
TÜV	Technischer Überwachungs-Verein



## Úvod

Jakákoli podnikatelská strategie je řízena především cestou dosahování co nejpříznivějších ekonomických výsledků. Dnes, kdy zákazník dostává na jeden produkt či službu nepřeborné množství nabídek, musí firma kromě kvantitativní stránky do své koncepce zapojit i tu kvalitativní. Zákazník klade vyšší a vyšší nároky a k zachování své konkurenceschopnosti musí firma splňovat požadavky svých zákazníků, a to k jejich maximální spokojenosti. S tím souvisí především rozvíjení zájmu o zákazníka a jeho potřeby a efektivní řízení všech procesů ve firmě, což přispívá i k vyšší pružnosti v reakcích na požadavky, ať už samotných zákazníků, tak i dalších zainteresovaných stran.

Podnik tedy dosahuje určité úrovně kvality. A každý takový podnik směřující za požadovanou kvalitou se jistě setká s některými řadami norem ISO (International Organization for Standardization), které mají za úkol zlepšit celkové fungování firmy. My konkrétně se budeme zabývat řadou ISO 9000, ISO 9001 a ISO 9004.

Další pojem, se kterým budu v následujících kapitolách hojně pracovat, je Quality Management System, čili systém managementu kvality neboli systém řízení kvality. Jak již název vypovídá, jedná se o systém upravující procesy ve firmě tak, aby vedly k příznivým výsledkům a vyšší efektivitě. Samotný systém se neskládá pouze z procesů, ale zavádí i jednotlivé postupy, pracuje i se zdroji a organizační strukturou. To vše následně vede k realizaci managementu kvality.

Hlavním výsledkem této práce by mělo být vymezení jednotlivých možností implementace QMS do dopravních firem, analýza těchto alternativ a následné porovnání jejich přínosů a nevýhod pro firmu.

# 1. Zásady implementace a certifikace QMS

Kvalita je nedílnou součástí jakéhokoliv výrobku nebo služby, které lidstvo zhotovuje a poskytuje. Větší zájem o kvalitu se však začínal objevovat až v padesátých letech minulého století, kdy se měnil životní styl a zákazník kladl větší důraz na kvalitní výrobky a to samozřejmě ovlivnilo i samotné výrobce, kteří tomuto trendu začali přizpůsobovat svoji výrobu [2].

V roce 1980 se díky tomu vytvořila technická komise ISO/TC 176, jejímž výsledkem byla roku 1987 řada norem ISO 9000 pro řízení jakosti, které zasahují do řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu [1].

Dva pojmy, s kterými budeme dále pracovat, jsou implementace a certifikace. Jejich význam je spíše obecný, my je využijeme především v kontextu s implementací a certifikací QMS.

Implementace – znamená zavedení určitých postupů, v našem případě budeme pojem používat především ve smyslu implementace QMS do fungování firem. Implementace QMS má za úkol zejména zefektivnit veškeré procesy ve firmě a celkově vede k neustálému zdokonalování samotného chodu firmy.

Certifikace – představuje možný výsledek předešlé implementace, pokud firma zavede postupy nějaké ISO normy, může následně získat příslušný certifikát, který může pro firmu získat lepší podmínky na trhu, silnější konkurenceschopnost apod.

## 1.1 Systémy řízení kvality dle norem řady ISO 9000

Původně se jednalo pouze o pět standardů a v současné době evidujeme širokou škálu, které jsou univerzálního charakteru tak, aby byly aplikovatelné na různé výrobky či procesy. Normy ISO nejsou závazné, pouze doporučující. Pouze když se poskytovatel rozhodne zahrnout ve své obchodní smlouvě některou z norem, je povinen plnit její ustanovení. Normy ISO se zaměřují, kromě dalšího, na zákazníka, na plnění jeho potřeb prostřednictvím kvalitních výrobků či služeb. Dále kladou nárok na sofistikované vedení, které určuje směr své organizace a mělo by zapojovat své pracovníky a projevovat snahu o neustále zlepšování.

Struktura norem ISO 9000 má tři části a každá z nich má jinou funkci.

## **ISO 9000 – Systémy managementu kvality – základy, zásady a slovník**

Obsahuje výklad nejdůležitějších pojmů, které se týkají kvality a jejího zabezpečování.

## **ISO 9001 – Systémy managementu kvality – požadavky**

Jedná se o stěžejní normu, podle které se provádí prověřování, zda organizace splňuje její požadavky. Pokud organizace tyto požadavky dokáže splnit, plně tím prokáže úspěšné fungování QMS, tedy poskytuje výrobky či služby, které splňují jak požadavky zákazníka, tak příslušné předpisy.

## **ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti**

Účelem je uvedení nadstandardních opatření, které může organizace zavést nad rámec klasických norem ISO 9001 a tím tak rozšířit a zvýšit systém řízení kvality a celkově tak zlepšit svoji výkonnost [1].

## **Řízení kvality dle ISO 9001**

Řízení kvality dle ISO 9001 znamená především určitý řád a pořádek v chodu firem, aby jejich fungování nebo kontrola mohly probíhat jednoduše a efektivně. Doporučuje zavádění kvality ve všech činnostech i těch nepřímo týkajících se zákazníka. Garance kvality se dle těchto norem nedá dosáhnout pouze snahou o kvalitu výstupních prvků. S tím souvisí i velmi precizní a řádná dokumentace všech rozhodujících procesů, monitoring klíčových činností a určování preventivních opatření při zjištění neshod.

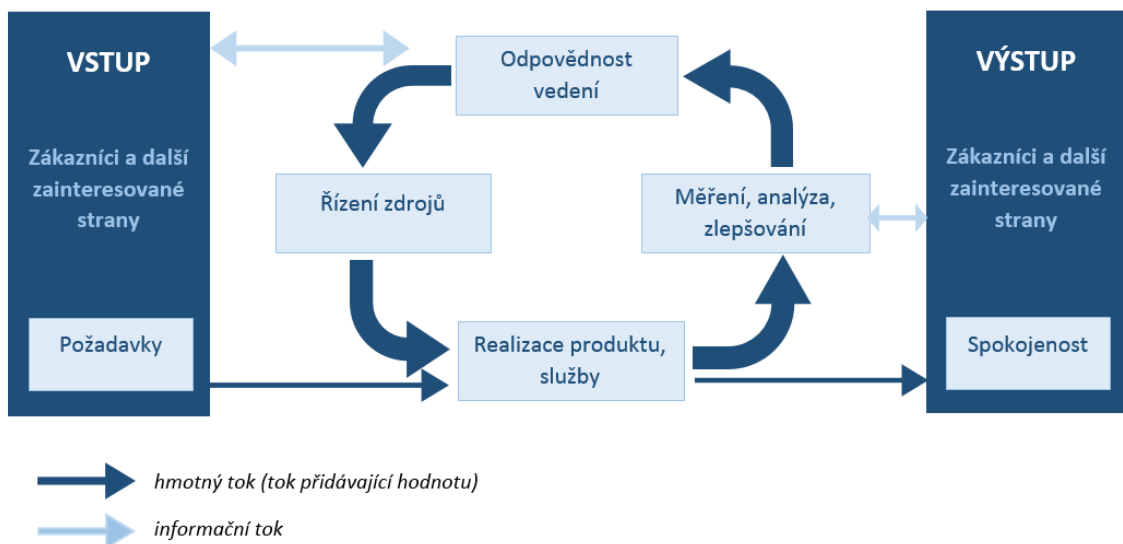
Normy ISO definují i formální požadavky na vedenou dokumentaci, samozřejmě nezbytnou součástí je logický postup jejího zpracovávání a správná archivace.

Mezi další samozřejmé požadavky spadá dodržování právních předpisů a legislativy nebo důkladný výběr nově přijímaných pracovníků a udržování či navyšování odborné způsobilosti těch stávajících.

Po vedení organizace je také vyžadována schopnost definice a identifikace jednotlivých procesů, které se dějí na poli její působnosti. Jedná se především o obchodní procesy. Smyslem

zabezpečení kvality v obchodních procesech je nezbytné nejprve získat povědomí o požadavcích zákazníků a jejich očekávání. Dále prověřit způsobilost firmy tyto požadavky naplnit, poté popřípadě uzavřít obchodní smlouvu a informovat příslušné orgány a pracovníky. Nejzávažnějším problémem v identifikaci obchodních procesů může být nesprávné zachycení přání zákazníků. K odstranění takové překážky mohou být vhodně mířené a dostupné dotazníky, které by zahrnuly veškeré potřebné aspekty nároků na produkt [1].

Norma ISO 9001 rozděluje procesy ve firmě do čtyř základních skupin, mezi nimiž existují jisté vazby. To vše je znázorněno na následujícím obrázku – Obrázek 1, který vyjadřuje cyklus směřující k permanentnímu zlepšování systému managementu kvality.



**Obrázek 1 – Trvalé zlepšování systému managementu kvality [ČSN EN ISO 9001: 2008]**

Obrázek popisuje důležité procesy probíhající ve firmě a cestu produktu či služby k zákazníkovi, přičemž velmi důležitý je zde přenos informací, správné porozumění požadavkům zákazníka, aby následná realizace vedla k maximální spokojenosti zákazníka. Dalším velmi důležitým bodem je neustále zjišťování a analýza dopadů jednotlivých úkonů na právě výslednou spokojenost. Zda bylo vyhověno kladeným požadavkům, popř. kde zůstávají nedostatky. To by mělo vést k dalšímu zlepšování a minimalizaci chyb a dalších rizik.

## 1.2 Další typy řízení kvality

Typů řízení kvality nalezneme velké množství a díky měnícím se trendům i v oblasti managementu jsou vytvářeny stále nové. V následujících kapitolách jsou popsány principy několika hojně užívaných systémů řízení kvality ve firmách.

### 1.2.1 Zabezpečování kvality ve smyslu TQM

U jednotlivých organizací se také stále častěji začala objevovat filozofie tzv. TQM (Total Quality Management), která všechny části firmy orientuje na neustále zvyšování kvality a zaměření především na zákazníka.

TQM je dalším velmi uznávaným přístupem při zlepšování kvality. Hned z názvu plynou jeho základní rysy:

Total – zapojení do zlepšování kvality by mělo přicházet od všech účastníků a pracovníků,

Quality – pojetí kvality ve všech směrech, ať už výrobků, služeb, činností, procesů,

Management – řízení kvality by mělo přicházet i z manažerských postů, především aktivity jako jsou plánování, motivace, kontroly atd.

Přístup TQM vyžaduje hlavně co největší zapojení vedení, vysoké nasazení pracovníků, zachování základních principů managementu, stabilitu procesů a opět orientovat svoji pozornost především na zákazníka a tím také posilovat konkurenceschopnost a vylepšovat tržní pozici. Nezbytné je i vhodné a účelné využití lidských i finančních zdrojů. Je očividné, že TQM je oproti řízení kvality dle norem ISO více zaměřeno na tzv. měkké systémy ve firmách, což zpravidla znamená i větší časovou náročnost v dodržování jejich zásad oproti zásadám ISO [1].

### 1.2.2 Lean production

Systém by se dal vyjádřit pojmem zeštíhlování. Jedná se o filozofii firmy zbavit se všech činností, které ji zdržují a které přímo nesouvisí s naplňováním požadavků zákazníka. V praxi se

tak jedná o redukci veškerých zdrojů, snížení počtu pracovníků, odprodej či pronájem nepotřebných prostředků atd. [1]

### 1.2.3 EFQM

Jedná se o tzv. EFQM Model Excellence, který byl vytvořen nad rámec principům TQM a vychází z modelu Evropské ceny za jakost. Tento model je nejčastějším odrazovým můstkem, který je používán v ČR i ve světě pro zavádění řízení kvality dle TQM.

Jeho hlavním úkolem je ukázat, jak řídit organizaci v zájmu dosažení doslova excelentních výsledků. Přichází hned s několika kritérii, která jsou nezbytná pro dosahování nadprůměrných výsledků, jimiž jsou jednak perfektní vedoucí pracovníci, kteří musí být vzorem pro své podřízené a musí je neustále motivovat k naplnění misí i vizí, tak také politika podniku, která musí bezpodmínečně vycházet z požadavků zákazníka. Organizace nadále musí vykazovat stabilní a efektivní partnerství se svými dodavateli a společníky a neustále zlepšovat veškeré procesy v systému.

Výsledkem fungování těchto předpokladů by mělo být zlepšování v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků, ale i pozitivní vnímání firmy zaměstnanci. Model však bere v úvahu i okolí firmy, a to její vliv na společnost jako takovou, tedy i jaký je její přínos pro širší okolí [4].

## 1.3 Kvalita

S pojmem kvalita se dá pracovat na různých úrovních, proto je velmi důležité si stanovit, jak a co chceme hodnotit. Prvním značným rozdílem je kvalita výrobku od kvality služby, případně jednotlivých procesů, nebo i samotné firmy, kde u každého případu pracujeme s jinými parametry na kvalitu. Také záleží, zda na produkt pohlížíme z hlediska zákazníka nebo výrobce (poskytovatele), v oblasti dopravy dopravce. Ke kvalitě má také jiný přístup společnost či stát, která na ni zase klade jiné požadavky. Postavení společnosti je v oblasti kvality spíše nadřazené, protože právě společnost vkládá požadavky a určité mantinely, ve formě předpisů a zákonů, ve kterých se výrobci a organizace musí pohybovat.



### 1.3.1 Kvalita výrobku

Hlavní požadavky, které klade zákazník na vlastnosti výrobku, se dají obecně shrnout do těchto bodů:

- Funkčnost
- Estetická působivost
- Nezávadnost
- Ovladatelnost
- Trvanlivost
- Spolehlivost
- Udržovatelnost

Jsou to vlastnosti, na které klademe největší důraz při vybírání, ať už jakéhokoliv výrobku [1].

### 1.3.2 Kvalita služby

Oproti tomu požadavky na kvalitu služby se o něco liší, a to proto, že u služby hodnotíme nehmotný produkt, čili nějakou činnost. Proto se zde kvalita hodnotí hůř, protože měřitelných aspektů je zde podstatně méně. Hlavní roli zde hrají lidé, se kterými se zákazník většinou osobně setkává. Poskytovatel ale nemá takové nástroje zabránit nějakým nedostatkům, protože sám do průběhu nezasahuje. Hlavní předností je ale možnost službu operativně přizpůsobit každému zákazníkovi a tím lépe uspokojit jeho potřeby.

Hlavní kritéria kvality u služeb tedy jsou:

- Spolehlivost
- Pružnost
- Vhodné prostředí
- Odborná způsobilost
- Vlídne zacházení
- Dostupnost [1]

## 1.4 Hodnocení kvality

Existuje celá řada přístupů a metod, jak můžeme k hodnocení kvality přistupovat. Obecně lze ale stanovit rámcově určité kroky postupu hodnocení. Nejprve je nezbytné jednoznačně vymezit objekt hodnocení a formulovat znaky kvality, které budeme pozorovat. Pokud jsou vybrané znaky přímo nekvantifikovatelné, můžeme použít určitý rozklad nebo úpravu na měřitelné hodnoty, ať už podle vymezených vzorů či pomocí subjektivních metod, jako je Sperlingova stupnice. Bohužel ale takové ohodnocení bude vždy subjektivní, proto, abychom získali přesnější hodnotu, bychom se měli dotázat co nejvíce uživatelů.

Jako metodu můžeme použít přímé dotazování zákazníků na spokojenost s určitou vlastností nebo expertní pozorování. Dále můžeme analyzovat připomínky a stížnosti uživatelů. Je ale nutné počítat s určitými subjektivními vlivy.

Metody hodnocení kvality můžeme také rozdělit do následujících skupin:

### **Jednodimenzionální hodnocení kvality**

Princip spočívá v ohodnocení jednotlivých vlastností a nezohledňují se vztahy mezi jednotlivými vlastnostmi.

### **Dvojdimenzionální hodnocení kvality**

Zde už uživatel zahrnuje vlastní posouzení relevantnosti daného problému, tedy jak je pro něj určitá vlastnost důležitá.

### **Trojdimenzionální hodnocení kvality**

Posuzuje se už na základě tří dimenzí, což znamená, že se zahrnuje pořadí, v jakém je potřeba dané vlastnosti ovlivňovat. Uživatel posuzuje nabízený výkon, odhad kvality tohoto výkonu a následně jeho realizaci [2].

## 1.5 Akreditace

Jedná se o oficiální uznání, že daný subjekt je způsobilý k určitým činnostem, ať už jde o různé zkoušky či kalibrace, certifikace výrobků nebo systémů kvality či zaměstnanců apod. Samotný akt akreditace mají na starosti národní akreditační orgány. V České republice je to Český institut pro akreditaci – ČIA. Ten posuzuje způsobilost daných subjektů dle evropských norem, jimiž jsou ČSN EN řady 45 000 a mezinárodní norma ČSN ISO 17 024 a ČSN ISO 17 025.

Akreditace pak pro daný orgán znamená posílení důvěry zákazníků ve způsobilost akreditovaných subjektů a může být předpokladem k případné následné notifikaci na úrovni EU [1].

## 1.6 Projevy kvality v dopravě

Co se týče oblasti přepravních procesů, můžeme definovat několik projevů kvality, dle kterých ji můžeme dále hodnotit. Mezi základní takové vlastnosti patří:

- Bezpečnost  
výše rizika nehody či schopnost plnit přepravní smlouvy
- Časové hledisko  
doba přemístění, četnost spojů nebo pohotovost dodání
- Vztah k životnímu prostředí  
míra znečišťování ovzduší, hluku, vibrací, zásahu do krajiny, narušování ekosystémů a spotřeba pohonných hmot
- Vztah k zákazníkovi  
individuální přístup či dostatečná vstřícnost, ochotnost realizace požadavků zákazníka, dostupnost doplňkových služeb
- Ekonomické hledisko  
cena za provedenou službu [2]

Samozřejmě nemůžeme všechna tato hlediska aplikovat vždy stejně při různých typech přepravního procesu. Záleží na dalších parametrech, nejprve můžeme jednotlivé ukazatele kvality rozdělit mezi osobní a nákladní dopravu. Ty nejvýznamnější jsou například tyto:

## **Osobní doprava**

- Prostorová dostupnost – rozvinutost dopravní sítě, počet zastávek a samotná vzdálenost
- Kapacita dopravní cesty
- Výskyt či počet kritických míst na určitou vzdálenost
- Napojení na další druhy dopravy
- Technické ukazatele dopravního prostředku – konstrukční rychlost, doba prostoje, životnost
- Vlivy na ovzduší, hluk, biotopy
- Bezpečnost provozu
- Cestovní rychlost
- Doba přemístění
- Četnost spojů
- Informovanost
- Počet přestupů
- Hluk
- Čistota

## **Nákladní doprava**

- Vzdálenost od dopravce – dovozní vzdálenost
- Časová pohotovost dopravce
- Kritická místa na dopravní cestě
- Kapacita – schopnost přepravy různých množství osob či zboží
- Škody na zásilkách či ztráty
- Dodací lhůty a jejich odklony
- Informovanost

Je nutné podotknout, že ne všechny tyto ukazatele je možné přímo vyčíslit či objektivně změřit. Pak je možno vytvořit určitou stupnici, dle které se dá takovým vlastnostem přiřadit číselná hodnota.

Na druhé straně mezi ty přímo kvantifikovatelné vlastnosti patří např. počet nehod, reklamací, škod za určité časové období, doby přepravy, rychlost, čekací doby, zpoždění, hluk, spotřeba energie, množství škodlivin atd.

Úroveň kvality jednotlivých parametrů je odlišná také u jednotlivých druhů dopravy. V ČR je celkově doprava srovnatelná s dalšími zeměmi EU, co se týče dopravní infrastruktury, ale pokud bychom hodnotili další parametry, jako technický stav sítě, návaznost atd., už výsledky nejsou tolik pozitivní. Důvodem jsou nedostatečné finanční prostředky [2].

## 2. Kvalita veřejné přepravy osob

V následující kapitole si přiblížíme pojem dopravy jako takové se zaměřením na městskou hromadnou dopravu, ukazatele její kvality a především organizace podílející se na jejím provozování.

### 2.1 Základní členění dopravy

Doprava se dá členit dle několika různých hledisek a možností a u každého typu se setkáme i s různými nároky na kvalitu. Dva zcela základní druhy dopravy byly již uvedeny výše, jedná se o osobní dopravu a nákladní dopravu. S ohledem na kvalitu můžeme říci, že osobní doprava disponuje více složkami, u kterých zákazník vyžaduje určitou míru kvality, a to je dáno především tím, že se sám účastní samotného přepravního procesu.

Obecně dopravu, osobní i nákladní, můžeme nejjednodušeji dělit dle typu dopravní cesty na:

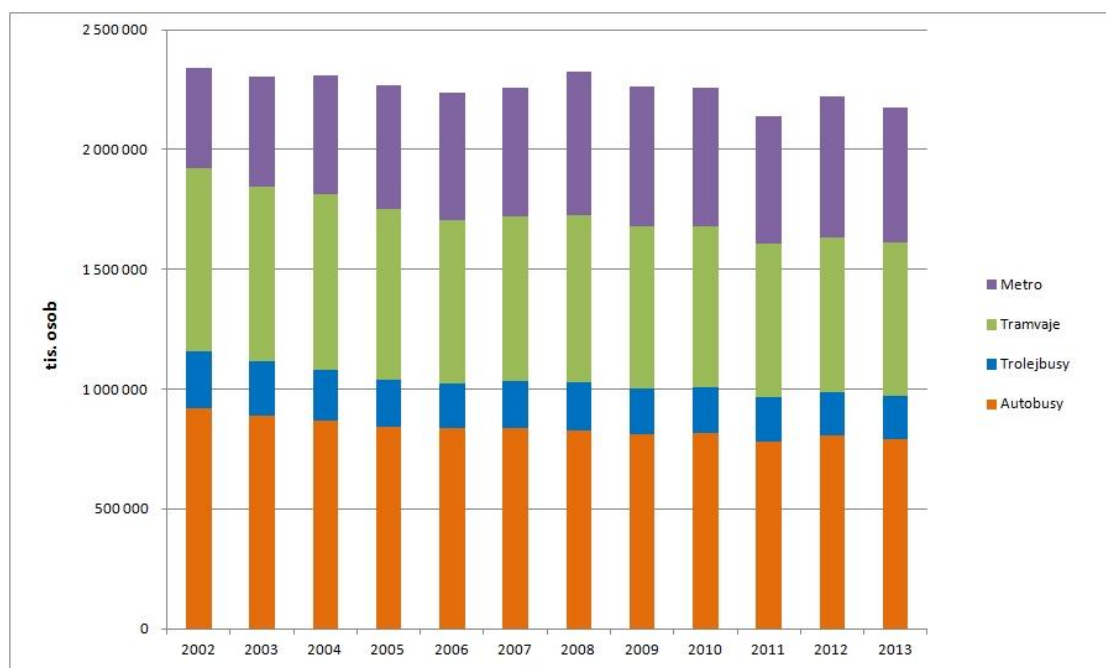
- I) silniční
- II) železniční
- III) leteckou
- IV) vodní

Stejně tak je nutné zmínit, že osobní doprava zahrnuje, jak individuální dopravu, tak i dopravu veřejnou. Veřejná doprava se vyznačuje především tím, že je přístupná každému jedinci. Ve městech je tvořena především městskou hromadnou dopravou, dále ji doplňuje taxislužba a dále sem můžeme zařadit i specifická zařízení, kterými jsou eskalátory, výtahy apod. Hlavním znakem veřejné dopravy je ve většině případů, tedy mimo specifická zařízení a taxislužbu, její provozování dle pevného jízdního řádu.

My se teď zaměříme na městskou hromadnou dopravu, která má v ČR velmi stabilní postavení. Dosahujeme zde husté sítě a její integrace s příměstskou dopravou je vyhovující. Parkovacích míst u zastávek a stanic MHD je ale nedostatek a finanční prostředky na modernizaci některých částí infrastruktury nejsou [2]. Nicméně ve srovnání s jinými evropskými městy je u nás její používání až nadprůměrné, což je rozhodně příznivé pro kvalitu životního prostředí ve městě.



Je zřejmé, že největší podíl přepravního výkonu se bude odehrávat ve velkých městech. V ČR náleží přes polovinu celkové hodnoty Praze, další významná procenta vykazuje Brno a Ostrava. Celkové hodnoty přepravních výkonů MHD v ČR jsou na Obrázku 2.



**Obrázek 2 – Vývoj počtu přepravených cestujících v MHD v ČR [9]**

Vidíme, že nejvíce jsou využívány autobusy s cca 800 mil. pasažerů, na druhém místě pak najdeme tramvaje (cca 650 mil.), a následně s přibližně 600 mil. pasažéry ročně metro.

## 2.2 Kvalita městské hromadné dopravy

Z hlediska kvality najdeme u městské hromadné dopravy hned několik kritických míst v jejím provozování. Je nutno podotknout, že pohled na celý proces je odlišný ze strany zákazníka (cestujícího), tak ze strany provozovatele (dopravce). Pokud ale bude chtít dopravce zajistit cestujícímu co nejkvalitnější přepravu, bude se zabývat především těmito stěžejními body, které jsou pro zákazníka základními faktory kvality:

- bezpečnost přemístění
- informovanost cestujících – a to před, během i po ukončení přepravy

- přeprava hmotných a objemných předmětů (kočárky, zavazadla, vozíky pro invalidy, kola apod.)
- schopnost přepravy zdravotně postižených
- docházkové vzdálenosti na zastávky MHD
- spotřeba času v souvislosti s délkou trvání přepravy
- přestupní vazby a jejich časové návaznosti
- zpoždění spojů
- klimatizace a osvětlení vozidel [2]

K těmto primárním a nejčastějším ukazatelům kvality mohou přibývat i další individuální nároky a je tedy zřejmé, že nejsme schopni zajistit vždy všechny požadavky, ať už z geografického či ekonomického hlediska.

### 2.3 Organizace zajišťující veřejnou hromadnou dopravu

Když se podíváme na organizace podílející se na podporování a rozvoji veřejné dopravy, můžeme za první velkou skupinu označit Českou asociaci organizátorů veřejné dopravy, která sdružuje hned několik významných organizací. Jejich náplní je rozvoj veřejné dopravy, podpora rozvoje její integrace a snaha o její preferenci před individuální automobilovou dopravou. Řádnými členy ČAOVD jsou:

- ROPID – Regionální organizátor Pražské integrované dopravy
- BID – Bratislavská integrovaná doprava
- JIKORD – Jihočeský koordinátor dopravy
- KIDS KK – Koordinátor integrovaného dopravního systému Karlovarského kraje
- KIDSOK – Koordinátor integrovaného dopravního systému Olomouckého kraje
- KODIS – Koordinátor integrovaného dopravního systému Moravskoslezského kraje
- KORDIS JMK – koordinátor integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje
- Koordinátor veřejné dopravy Zlínského kraje
- KORID LK – Koordinátor veřejné dopravy Libereckého kraje
- POVED – Plzeňský koordinátor veřejné dopravy [5]

Pokud se přesuneme k dopravním firmám, jakožto k dopravcům, určitě narazíme na Sdružení dopravních podniků ČR, které s Českou asociací organizátorů veřejné dopravy úzce spolupracuje. Jeho náplní je především konzultace, vzájemné poskytování informací, hledání optimálních řešení apod. Financování už probíhá samostatně na úrovni daného města.

Sdružení vzniklo roku 1991 a tvoří ho 19 dopravních podniků z největších měst v České republice, kterými jsou Praha, Brno, Ostrava, Opava, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Liberec a Jablonec nad Nisou, Děčín, Hradec Králové, Chomutov a Jirkov, Jihlava, Mariánské Lázně, Most a Litvínov, Olomouc, Pardubice, Teplice, Ústí nad Labem, Zlín a Otrokovice. Dopravní podniky jednotlivých měst jsou hlavními aktéry v provozování městské hromadné dopravy, o čemž vypovídají 2,2 miliardy přepravených cestujících za rok [6].

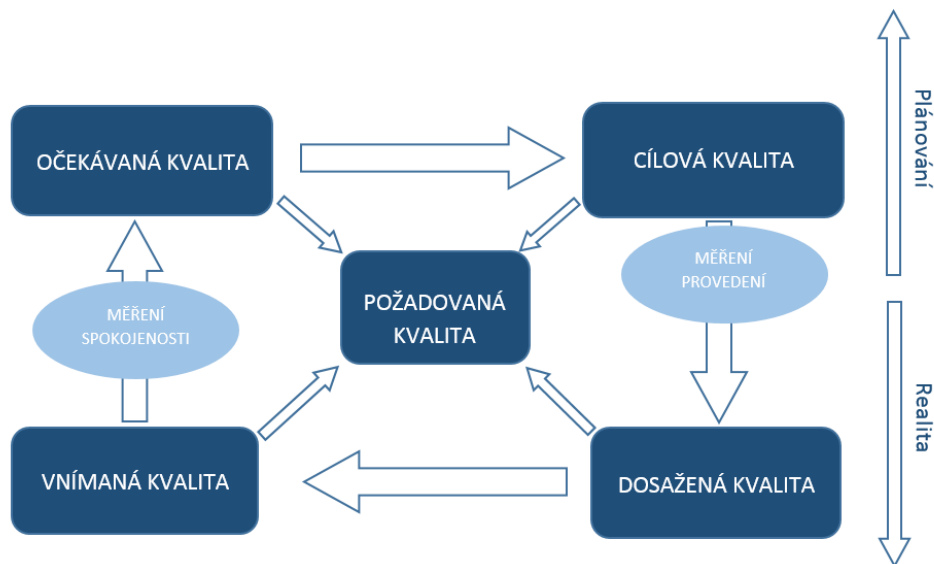
Kromě větších dopravních podniků nalezneme ve sféře městské hromadné dopravy další segmenty, které mají většinou menší pole působnosti, přesto zajišťují některé linky MHD. Mezi takové firmy můžeme řadit např. ARRIVA Praha nebo Teplice, která se zaměřuje mimo běžných linek MHD i na různé příměstské či regionální spoje. Do této skupiny patří i firma KAD – Krkonošskou automobilovou dopravu Vrchlabí, která kromě městské hromadné dopravy zajišťuje i sezónní turistické linky [7].

Když opustíme města a budeme hledat firmy působící ve veřejné dopravě meziměstské či do zahraničí, tak mezi dva hlavní železniční dopravce patří RegioJet a.s. a České dráhy, a.s. Co se týče autobusových linek, tak v rámci tuzemské přepravy působí např. ČSAD Střední Čechy, a.s., ČSAD Česká Lípa, a.s., STENBUS, s.r.o. či DPÚK, a.s. Linky do zahraničí pak zajišťuje např. Eurolines [7].

## 2.4 Evropská norma kvality služby v dopravě (EN 13816)

Aby byla veřejná doprava zajišťována na přijatelné úrovni kvality, je třeba stanovit všeobecné standardy, dle kterých následně můžeme kvalitu porovnávat. Právě z toho důvodu byla vydána evropská norma pro kvalitu služeb ve veřejné dopravě. Sama vychází z široce užívaného cyklu kvality, jehož principy je možné aplikovat na kvalitu libovolného produktu či služby.

Cyklus kvality je znázorněn na Obrázku 3.



**Obrázek 3 – Cyklus kvality [17]**

Cyklus kvality popisuje smyčku, která začíná u očekávání zákazníka, který předpokládá na prostou bezproblémovost v jakémkoli ohledu, tato kvalita má dosahovat 100 %.

Firma se bude snažit tomuto požadavku co nejlépe vyhovět a dává si za cíl jistou hodnotu kvality (cílové), ale je si vědoma potíží, které mohou nastat. Nikdy nelze zajistit stoprocentnost, proto cílová kvalita bude o něco nižší, bude počítat s možnými vadami, poruchami apod.

Posléze firma provede analýzu a různá měření a zjistí reálnou tzv. dosaženou kvalitu. Ta může být nižší či vyšší než cílová, a to z důvodu např. nepředpokládaných pochybení.

Nakonec nejdůležitější je kvalita vnímaná samotným zákazníkem, tam záleží velice individuálně, jak dotyčný vnímá splnění jeho požadavků, zda a v jaké míře se zákazník setkal s nějakou nepříjemností, vadou či jiným nepříznivým jevem. A na základě vnímané kvality se provede měření spokojenosti zákazníků, což je velmi důležitou výchozí hodnotou pro firmy. A to především při hledání hlavních nedostatků v poskytování služeb cestujícím a popř. i hodnocení silných stránek.

Dále jsou v normě formulovány samotné způsoby měření kvality v přepravních službách. Nejprve je nutné určit kritéria, která jsou pro zákazníka stěžejní. Některá byla již zmíněna výše, nicméně v normě je definováno těchto 8 kritérií:

- 1) dostupnost,
- 2) přístupnost,

- 3) informace,
- 4) čas,
- 5) péče o zákazníka,
- 6) komfort,
- 7) bezpečnost,
- 8) ekologický odpad.

To jsou hlavní body, na které by se měli dopravci zaměřovat při poskytování svých služeb, protože se jedná o klíčové rysy, dle kterých zákazník vnímá kvalitu.

Jak bylo uvedeno na Obrázku 3, během cyklu kvality dochází k dvojímu měření, měření spokojenosti a měření provedení/výkonu. Norma definuje metody pro tato hodnocení. Hlavními metodami jsou:

- 1) pro měření spokojenosti: průzkumy spokojenosti zákazníků

Jedná se o porovnávání kvality poskytované služby s kvalitou očekávanou zákazníkem. Zákazník nejčastěji hodnotí jednotlivé aspekty služby dle stupnice.

- 2a) pro měření výkonu: mystery shopping

Jedná se o hodnocení kvality fiktivními zákazníky, kterými jsou proškolení jedinci a hodnotí efektivitu jednotlivých článků poskytované služby, přičemž ji využívají jako skuteční cestující. Je důležité, aby postup hodnocení nebyl ovlivněn usuzováním hodnotícího, takže se využívá ucelených kalibrovacích systémů, aby se tyto odchylky minimalizovaly.

- 2b) pro měření výkonu: přímá měření

Jedná se o přímé zjišťování hodnot, např. sčítání cestujících, analýza cest apod. Tyto hodnoty jsou pak dále využívány k dalším propočtům a umožňují stanovení cílů výkonu [10].

### 3. Analýza možností implementace QMS

V případě, že se podnik rozhodne zavést určité standardy kvality do své strategie podnikání, má možnost získat certifikát. Díky němu pak firmy mohou nejenže přicházet na trh s produkty, které vykazují vysokou míru kvality, ale firma si pro svou značku opatřuje důvěru u zákazníků a to vše je jistou příčinou lepší konkurenceschopnosti daného produktu. Pro zavedení systému řízení kvality může firma využít několika možností. Každá z nich přináší jisté výhody a nevýhody, ovšem základní kroky procesu certifikace se lišit nebudou. Vždy je potřeba:

- identifikovat všechny procesy potřebné pro QMS
- určit vzájemné vazby mezi těmito procesy
- určit pořadí jednotlivých procesů
- stanovit vstupy a výstupy z procesů
- identifikovat zákazníky a další zainteresované strany
- určit externí procesy
- stanovit kritéria a metody pro řízení procesů
- stanovit jednoznačné odpovědnosti za řízení procesů
- zvážit možná rizika a další vlivy na zúčastněné subjekty

Jedná se o elementární kroky celého procesu, které se dále budou lišit v jejich vypracování, a dle svých priorit vedení firmy může zvolit jednu z následujících eventualit.

#### 3.1 Nadnárodní firmy

V první řadě jsou firmám k dispozici významné celosvětové organizace, které se zabývají jak samotnou certifikací, tak v jejich nabídce služeb najdeme i různé vzdělávací, testovací či ověřovací programy. Pro své klienty připraví komplexní plán pro implementaci různých standardů, který zahrnuje i poradenství v různých oblastech vedení podniku a jejich snahou je individuální přístup k danému klientovi.

Mezi světové certifikační společnosti patří například LRQA, TÜV, DNV GL Group, United Registrar of Systems a mnoho dalších.



### 3.1.1 LRQA

Tato firma působí již od roku 1985 a nabízí hned několik služeb, kterými jsou v první řadě certifikace a dále i validace, ověřování či školení. Velmi si zakládají na efektivním skloubení požadavků certifikace a zájmů či možností samotných podnikatelů. Pracují s velmi širokým spektrem standardů, mezi něž patří i normy ISO, ale i standardy, které sami vyvinuli. Jejich hlavním cílem je vnést do managementu firem jistotu nad řízením ať už finančních procesů či rizik. Zkušení pracovníci, kteří se orientují v oblasti podnikání, jsou samozřejmostí a opět se snaží o skloubení zájmů všech zainteresovaných stran. Dále si velmi zakládají na nestrannosti při posuzování a při jakémkoli ohrožení tohoto předpokladu jsou vždy ochotni provést potřebná opatření, aby jejich nestrannost zůstala zachována. Tudíž kladou důraz i na své akreditace, které mají od více než 50 akreditačních orgánů z nejrůznějších zemí světa. Sama LRQA působí ve více než 120 státech a s více než 45 000 klienty se řadí mezi přední lídry certifikačních nadnárodních firem [11].

### 3.1.2 TÜV

TÜV je německá certifikační společnost, která v letošním roce slaví 150. výročí založení a své pobočky má již na více než 800 místech světa. Je tak snadno dostupná velkému množství klientů. V jejich službách najdeme opět širokou škálu standardů a norem, od bezpečnosti, hospodaření až k managementu kvality. Kromě samotné certifikace jejich služby zahrnují i audit, ověřování, vzdělávání a například i testování vozidel. Svým rozsáhlým polem působnosti pokryjí svými službami veškerá průmyslová odvětví.

Ve spolupráci se svými klienty vyzdvihují převážně odborné znalosti svých pracovníků, možnost poradenství v nejrůznějších oblastech managementu firmy a v neposlední řadě pomoc i s řízením, tedy především prevencí, rizik.

Svoji důvěru svěřily TÜV významné firmy jako například Škoda, Hyundai, Kia, Panasonic, RWE GasNet, Makro, Madeta a mnoho dalších [8].

### 3.1.3 DNV GL Group

Tato firma vznikla roku 2013 spojením dvou subjektů, DNC Group a Germanischer Lloyd. Spolu se jako jeden subjekt stali světovým poskytovatelem certifikačních, vzdělávacích, verifikačních či klasifikačních služeb. Zaměstnávají 17 000 zaměstnanců na více než 300 pobočkách ve 100 různých státech. Jejich primárním zaměřením byla námořní doprava, firmy zabývající se těžbou a zpracováním ropy a zemního plynu, nicméně mezi jejich klienty nalezneme i firmy podnikající v potravinářském průmyslu, kde se zabývají převážně bezpečností potravin. Mezi jejich nabídkou služeb a okruhy poradenství však jsou především oblasti v řízení firmy, které musí být správně řízeny a zajišťovány, ať už je oblast podnikání jakákoli. Tím je na mysli bezpečnost informací ve firmě, kvalita a bezpečnost produktů, IT servis, logistika dodavatelského řetězce, ale i starost o životní prostředí. DNV GL Group pracuje zejména s normami ISO, dále i s některými evropskými a jinými standardy [12].

### 3.1.4 United Registrar of Systems

Britská certifikační společnost, která nabízí certifikaci dle norem ISO, certifikaci produktů (CE) i osob, školení, inspekční služby atd. Působí ve více než 35 zemích světa jejich předními oblastmi zájmu jsou firmy se zaměřením na automobilový a letecký průmysl, telekomunikace, stavebnictví, zdravotnictví, potravinářský průmysl a další. Spolupráci navázali například s firmami Pepsi, Canon, The People Network a mnoho dalších [13].

## 3.2 Lokální firmy

Další možností implementace QMS je certifikace od menších regionálních firem. Nabízí velmi podobné služby jako větší certifikační společnosti, ovšem jejich pole působnosti, ať už z geografického hlediska nebo dle počtu zaměstnanců je užšího charakteru. Hlavní výhodou může být zaměření na místní zákazníky, lepší znalost jejich požadavků a zachování regionálních hodnot a osvědčených procesů.

Mezi české certifikační firmy patří například Cert Kladno, brněnský Certline či společnost DQS Cert s.r.o.

### 3.2.1 Cert Kladno

Společnost Cert Kladno vznikla roku 1993 jako poradenská firma a její činnost se zaměřuje na efektivní řízení a management firem, bezpečnost práce, kvalitu i životní prostředí. Certifikuje dle mezinárodních norem ISO, EN a národních ČSN a pro bezpečnost na pracovišti využívá normu OHSAS 18001. Hojně pořádá vzdělávací kurzy v nejrůznějších oblastech řízení a vedení firmy. Mezi své významné aktivity řadí například školení manažerů a auditorů pro Ministerstvo obrany ČR či pro Telecom, dále se společnost aktivně účastnila při vytváření národní politiky pro podporu kvality [14].

### 3.2.2 Certline

Další českou certifikační společností je společnost Certline se sídlem v Brně. Pracuje s firmami podnikajícími v oblastech strojírenství, stavebnictví, elektrotechnice či potravinářství. Mezi její klienty patří například CARDION s.r.o., Dopravní podnik města Brna, a.s., IMOS Brno, a.s.

Její hlavní politikou je bezchybné plnění požadavků vedoucí k maximální spokojenosti zákazníků. V rámci svého působení vydala již přes 1300 certifikátů a své partnery trvale vede ke zlepšování kvality produktů a služeb a jejich dalšímu rozvoji [15].

### 3.2.3 DQS Cert, s.r.o.

Společnost DQS Cert, s.r.o. se sídlem v Praze se specializuje především na certifikaci QMS – Systémů managementu kvality dle standardu ISO 9001, systémů environmentálního managementu a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví.

Od roku 2008 je součástí společnosti Atestační středisko DCIT, které certifikuje QMS dle ISO 9001 především firmy telekomunikačního oboru. Dále se specializuje také na certifikaci managementu bezpečnosti informací dle ISO 27001 [16].

### 3.3 Zavedení QMS z vnitřních zdrojů firmy

Kromě způsobů zavedení QMS formou outsourcingu se firmám nabízí možnost využití vlastních zdrojů, vybudování vlastního trvalého oddělení kvality. Základním předpokladem pro tuto cestu je vyškolený tým, resp. pracovník, který disponuje kvalifikací alespoň technik kvality či interní auditor, nejlépe však manažer kvality. Dalším důležitým aspektem je nutná předchozí praxe tohoto týmu, resp. pracovníka, čili zkušenost s firmou, kde bylo QMS zavedeno, a to alespoň v nějaké dílčí části této firmy. Největší předností tohoto typu zavedení QMS je bezesporu skutečnost, že tento pracovník/pracovníci jsou trvale součástí firmy, jejího fungování a jsou tedy plně obeznámeni s její politikou, strategií, silnými stránkami i nedostatky. Je tím zabráněno jakémukoli nedorozumění, které může vzniknout z důvodu nepochopení některých mechanismů firmy a naopak dochází k efektivnějšímu vyhledání příležitostí a rizik.

Mimo jiné, jedná se levnější cestu pro zavedení QMS než jsou předchozí dvě možnosti. Na druhou stranu, zavádění zabere více času. Největší hrozbou mohou ovšem být dispozice příslušného manažera, jeho nedostatečné zkušenosti, osobní vlastnosti, pracovní nasazení atd., což může vést k neefektivním rozhodnutím a úkonům.

## 4. Kriteriaální porovnání implementace a certifikace QMS

V této kapitole podrobněji porovnáím jednotlivé způsoby implementace QMS do dopravních firem. Srovnání provedu na základě několika mnou zvolených kritérií, které jsou vypsány v následující kapitole. Porovnání provedu pro tři dopravní firmy, které jsou popsány v dalších kapitolách.

Pro naše kriteriaální porovnání použijeme metodu pořadí, tedy každé kritérium bude ohodnoceno body (n, n-1, ...1), kde n vyjadřuje počet kritérií. Nejdůležitější kritérium tak bude ohodnoceno n body, nejméně důležité 1 bodem.

Další kroky jsou popsány postupně v dalších kapitolách.

### 4.1 Výběr a definice kritérií

Nejprve jsem zvolila 9 kritérií, které jsou dle mého názoru velmi důležité pro firmy při výběru jedné z alternativ, a které mohou výrazně ovlivňovat finální rozhodnutí vedení firmy o zvolení jedné z možností. Současně jde o kritéria, ve kterých se jednotlivé způsoby implementace QMS budou výrazně lišit. Kritéria jsou vypsána v následující tabulce – Tabulka 1 a podrobněji definována níže pod tabulkou.

**Tabulka 1 – Porovnání způsobů implementace QMS dle zvolených kritérií**

<b>Zavedení/ kritérium</b>	Nadnárodní firma	Lokální firma	Vlastní zdroje
Cena			<b>x</b>
Délka trvání zavedení	<b>x</b>	<b>x</b>	
Zaměření na konkrétní cílovou skupinu		<b>x</b>	
Podrobná znalost procesů ve firmě			<b>x</b>
Znalost a využití nejnovějších trendů	<b>x</b>		
Pružnost v reakcích na požadavky			<b>x</b>
Rozmanité zkušenosti a praxe	<b>x</b>		
Nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního selhání	<b>x</b>	<b>x</b>	
Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění			<b>x</b>

**Cena** – Jedná se v mnoha případech o zcela nejdůležitější faktor při libovolném výběru z několika možností, ne vždy ovšem dle ceny můžeme hodnotit celkový přínos.

**Délka trvání zavedení** – Každá možnost zavedení QMS se liší ve svých postupech, což má vliv na celkovou dobu trvání zavádění jednotlivých standardů.

**Zaměření na konkrétní cílovou skupinu** – Dopravní firmy potřebují své úkony provádět tak, aby výsledná politika firmy zasahovala příslušné zákazníky dané lokality. Nejlepší znalost jejich požadavků a priorit proto přisuzují lokálním firmám, které se cílové skupině nejvíce přibližují.



**Podrobná znalost procesů ve firmě** – Při libovolných změnách ve firmě je vždy důležité podrobně znát veškeré vazby mezi procesy, příležitosti a možnosti firmy, stejně tak jako její nedostatky či možné pochybení. Proto je více než zřejmé, že nikdo nemůže lépe definovat tyto faktory než vlastní zaměstnanec, který se ve firmě denně pohybuje.

**Znalost a využití nejnovějších trendů** – I v systému managementu kvality se mohou objevit různá vylepšení či nápady navíc, které mohou jednotlivé části fungování firmy přivést k ještě lepším a efektivnějším výsledkům.

**Pružnost v reakcích na požadavky** – Firmy bohužel nemohou spoléhat na stabilitu a jednotvárnost priorit a požadavků svých zákazníků, a proto musí být flexibilní a pohotové se změnami v řízení firmy. Opět tuto dispozici nejlépe splní stálý pracovník, který je součástí firmy.

**Rozmanité zkušenosti a praxe** – Zde velmi záleží na individuálních vlastnostech, nicméně v širším pohledu na porovnávané hodnoty, budou vykazovat nadnárodní společnosti zkušenosti z různých odvětví, s různými úlohami i úskalími. Stejně tak budou mít porovnání řešení různých úloh více způsobů a proto lépe aplikují adekvátní opatření.

**Nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního selhání** – Tato vlastnost dle mého názoru, souvisí s předchozím kritériem, jelikož bohaté zkušenosti a jistota ve svém usuzování snižují riziko vznikajících chyb. U zavádění QMS z vlastních zdrojů hrozí, že budou veškeré úsudky podléhat osobním zájmům, vlastnostem příslušných pracovníků či nedostatečným zkušenostem s podobnou problematikou.

**Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění** – Je nutné rozlišovat, z jakého důvodu hrozí vznik chyby. Oproti předchozímu kritériu, zde dochází k omylům z nedostatečného nebo mylného pochopení fungování firmy, s čímž souvisí chybné určení následných postupů, což se snadněji může stát u externí firmy.

## 4.2 Přiřazení kritérií a určení priorit jednotlivých firem

Jak již bylo zmíněno, kritériální porovnání provedu pro tři typy firem dle jejich velikosti (počtu vozidel a počtu zaměstnanců). Bude se jednat o malou, střední a velkou dopravní firmu.

#### 4.2.1 Malá dopravní firma

Jedná se o nejmenší typy firem působící v dopravě. Zpravidla jde o dopravce s malým vozovým parkem, čítajícím do pěti vozidel. Můžou sem patřit i tzv. mikropodniky, tedy osoby podnikající na živnostenský list a vlastníci pouze jedno vozidlo. To samé bude platit i u zaměstnanců. Takové firmy budou vykazovat často specifické systémy řízení a budou preferovat individuální přístup.

Jelikož se jedná o malý podnik, ať už z hlediska počtu zaměstnanců nebo velikosti obratu, bude velmi citlivý na libovolné větší zásahy do jeho fungování. To platí zejména o finanční stránku věci, proto kritérium ceny spolu s délkou trvání zavedení řadím na první příčku. Malá dopravní firma má i menší zábor co do okruhu svých zákazníků, je tedy velmi důležité i přesně cílené provádění veškerých úkonů. Malé firmy také musí dbát na bezchybné řízení, proto si nemohou tak snadno dovolit pochybení, které se u větších organizací snadněji ztratí. Riziko vzniku chyb, a to z libovolné příčiny řadím proto také na jednu z přednějších příček. Naopak usuzuji, že pro menší podniky často hraje roli zachování určitých, ať už regionálních či společenských, hodnot a proto zavádění nových trendů a přístupů může být spíše nadstandardním přínosem, ne-li nevyžádanou invencí, proto řadím toto kritérium na poslední příčku.

#### 4.2.2 Střední dopravní firma

Středně velké dopravní firmy budou vykazovat mnoho podobných vlastností jako firmy menší, vozový park bude ale o něco rozsáhlejší, půjde o několik desítek vozidel, pole působnosti takové firmy bude ale stále omezené.

Pro středně velké firmy se láme hranice získávání co nejvýhodnějších nabídek s cílem ušetřit na financích se splňováním i dalších požadavků. Dle mého názoru, firma střední velikosti bude nadsazovat cílené zavádění standardů pro své zákazníky před samotnou cenou. Nemusí tomu však být tak vždy. Středně velká firma bude také mít vyšší toleranci chyb ve svých procesech. Bude schopna lépe takové omyly řešit, sama na ně reagovat a nebudou pro ni tolik dramatickým zásahem do jejího chodu a bilancí. S firmou malého rozsahu se bude ztotožňovat s nižším zájmem o nové postupy a trendy.

### 4.2.3 Velká dopravní firma

Jedná se o největší dopravce s velmi rozsáhlou sítí linek, a s velkým množstvím zaměstnanců, které bude čítat přes sto pracovníků. Velká dopravní firma má ve svém vozovém parku i více než sto vozidel. Roční obraty takové firmy budou taktéž velmi vysoké.

Firma s takhle velkou působností bude samozřejmě zohledňovat finance jako každá jiná, ovšem přeci jenom její vize více zasahují do budoucnosti a bude více přemýšlet nad návratností a dlouhodobostí jakékoliv jejího rozhodnutí a investic. Proto kritérium financí v případě ziskovosti a bezproblémovosti firmy předčí záležitosti jako zavádění nových neotřelých přístupů, bude dbát na praxi a zkušenosti zavádějícího a jelikož se jedná o komplikovanější firmu co do jejího fungování, bude velmi důležité, aby daný způsob zavádění perfektně zohlednil fungování firmy a pracovalo se s podrobnou znalostí jejího chodu. Naopak u velkých firem, je rozsáhlý i okruh jejich zákazníků, a to i v případě, že jejich počet není příliš vysoký. Proto si myslím, že zaměření na cílovou skupinu není mezi hlavními prioritami. Není třeba přiřazovat nějaké regionální hodnoty či specifické požadavky, naopak je třeba vše zobecnit pro široké spektrum zákazníků. Mezi nejméně důležité kritéria z našich možných bych zvolila nízké riziko vzniku chyb, jelikož velké firmy mohou lépe reagovat na vzniklá nedorozumění a určitě to tolik neotřese jejich denním provozem. Na poslední příčku řadím délku trvání zavedení, jelikož, jak již bylo řečeno, velké firmy budou více pracovat s dlouhodobostí svých projektů.

Tyto profily firem jsem zvolila jako vzorové, především z důvodu, že každá z takových firem má odlišné priority a preference, které bude zohledňovat ve svém manažerském rozhodování a dle tohoto pořadí budeme moci určit nejvýhodnější způsob zavedení QMS pro každou z nich. Je důležité zdůraznit, že každá reálná firma může mít individuální žebříček hodnot, může zohledňovat jiné vlastní specifické zájmy a nemusí se shodovat s následujícími údaji. Hlavní snaha byla co nejvíce zobecnit ty nezákladnější aspekty - kritéria, které mohou mít vliv na následné rozhodování a které si myslím, že se u většiny takových firem budou objevovat mezi rozhodujícími faktory.

Seřazení zvolených kritérií dle priorit třech firem je provedeno v Tabulce 2.

**Tabulka 2 – Určení priorit jednotlivých profilů firem**

<b>Typ firmy/ priorita</b>	<b>Malá</b>	<b>Střední</b>	<b>Velká</b>
<b>1.</b>	Cena	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu	Znalost a využití nejnovějších trendů
<b>2.</b>	Délka trvání zavedení	Cena	Rozmanité zkušenosti a praxe
<b>3.</b>	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu	Délka trvání zavedení	Podrobná znalost procesů ve firmě
<b>4.</b>	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění/osobního selhání	Pružnost v reakcích na požadavky	Pružnost v reakcích na požadavky
<b>5.</b>	Pružnost v reakcích na požadavky	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění/osobního selhání	Cena
<b>6.</b>	Podrobná znalost procesů ve firmě	Podrobná znalost procesů ve firmě	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění/osobního selhání
<b>7.</b>	Rozmanité zkušenosti a praxe	Rozmanité zkušenosti a praxe	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu
<b>8.</b>	Znalost a využití nejnovějších trendů	Znalost a využití nejnovějších trendů	Délka trvání zavedení

*Pozn.:* Kritéria nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění a nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního selhání jsou uvedena vždy najednou. Pro firmy tato rizika hrají totožnou roli, protože je pro ně stěžejní výsledné zpracování a to, že nastala nějaký omyl a příčina problému hraje až sekundární roli.

## 5. Návrh řešení pro jednotlivé typy dopravních firem

V předchozí kapitole jsme provedli kriteriální porovnání na základě stanovených kritérií pro tři typy firem a nyní je potřeba určit, která možnost by pro naše potenciální firmy byla z hlediska zmíněných kritérií tou nejvhodnější.

Pro naše kriteriální porovnání bude každé kritérium stejně důležité, rozhodující bude pouze jejich pořadí z předchozí tabulky.

Každé kritérium vždy zastupuje jednu z možností zavedení QMS, pro kterou nabývá té nejvyšší hodnoty (nejlevnější způsob, nejkratší doba trvání zavedení, atd.). To vyplývá z Tabulky 1 v kapitole 4.1. Dle pořadí kritérií v předchozí tabulce přiřadím hodnoty od 1-8. Kritérium na první příčce dostane hodnotu 8, na druhé 7, atd. Názorně je vše uvedeno v následujících tabulkách, kde je ponecháno pořadí kritérií z Tabulky 2 a následně ve sloupci daného způsobu zavedení, pro který dané kritérium nabývá té nejvýhodnější hodnoty je přiřazena hodnota, tedy váha daného kritéria.

Každá z následujících tabulek platí pro jeden typ firmy. V posledním řádku tabulky jsou vždy uvedeny výsledné hodnoty.

V následující tabulce – Tabulka 3 jsou přiřazeny hodnoty kritérií v pořadí platícím pro malé firmy.

**Tabulka 3 – Přiřazení hodnot kritériím - malá firma**

Pořadí	Kritéria	Přiřazená hodnota		
		Nadnárodní firma	Lokální firma	Vlastní zdroje
1.	Cena			8
2.	Délka trvání zavedení	7	7	
3.	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu		6	
4.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění			5
4.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního se-	5	5	
5.	Pružnost v reakcích na požadavky			4
6.	Podrobná znalost procesů ve firmě			3
7.	Rozmanité zkušenosti a praxe	2		
8.	Znalost a využití nejnovějších trendů	1		
<b>Σ</b>		<b>15</b>	<b>18</b>	<b>20</b>

*Pozn.:* Na 4. místě kritéria dvě, což vychází z Tabulky 2, a obě tedy dostanou přiřazenou stejnou hodnotu.

V další tabulce - Tabulka 4 jsou přiřazeny hodnoty vycházející z priorit střední firmy.

**Tabulka 4 - Přiřazení hodnot kritériím - střední firma**

Po- řadí	Kritéria	Přiřazená hodnota		
		Nadná- rodní firma	Lokální firma	Vlastní zdroje
1.	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu		8	
2.	Cena			7
3.	Délka trvání zavedení	6	6	
4.	Pružnost v reakcích na požadavky			5
5.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění			4
5.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního se-	4	4	
6.	Podrobná znalost pro- cesů ve firmě			3
7.	Rozmanité zkušenosti a praxe	2		
8.	Znalost a využití nejno- vějších trendů	1		
<b>Σ</b>		<b>13</b>	<b>18</b>	<b>19</b>

A nakonec, dle stejného postupu, tabulka přiřazených hodnot pro velké firmy – Tabulka 5.

**Tabulka 5 - Přiřazení hodnot kritériím - velká firma**

Po- řadí	Kritéria	Přiřazená hodnota		
		Nadná- rodní firma	Lokální firma	Vlastní zdroje
1.	Znalost a využití nejno- vějších trendů	8		
2.	Rozmanité zkušenosti a praxe	7		
3.	Podrobná znalost pro- cesů ve firmě			6
4.	Pružnost v reakcích na požadavky			5
5.	Cena			4
6.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu nedorozumění			3
6.	Nízké riziko vzniku chyb z důvodu osobního se-	3	3	
7.	Zaměření na konkrétní cílovou skupinu		2	
8.	Délka trvání zavedení	1	1	
<b>Σ</b>		<b>19</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

Z předchozích tabulek je již patrné, který způsob zavedení má jaký výsledek pro naše tři pro-  
filové firmy.

Pro malé dopravní firmy vyšlo dle našich kritérií nejvýhodnější implementovat QMS z vlast-  
ních zdrojů, nejdůležitější roli zde zahrála především cena. Alternativou by mohla být lokální  
firma, která naopak disponuje rychlým zavedením a může lépe zasáhnout cílovou skupinu.

Pro firmy středního rozsahu vyšel podobný výsledek jako pro menší firmy, to přisuzují  
v mnoha ohledech podobnému fungování. Pro střední firmy tedy optimální řešení vzniká  
opět u vlastních zdrojů. Za zmínku rozhodně stojí i možnost lokálních firem, která může být  
taktéž profitabilní alternativou.



Nakonec, pro velké firmy vyšla nejlépe možnost nadnárodních společností, a to především z důvodu jejich nejrozšířenějších zkušeností a preciznímu přístupu. Možnost zavedení z vlastních zdrojů ale nevyšla o tolik hůře, osobně si myslím, že pokud by v tomto případě byla bezchybně a velice profesionálně zavedena do chodu společnosti, mohla by dosáhnout taktéž skvělých bilancí. To ovšem závisí velice individuálně na konkrétní firmě, jak by přistupovala k takové situaci a jakým způsobem by si oddělení kvality zavedla.

## Závěr

Hlavním úkolem práce bylo představit roli kvality ve firmách se zaměřením na systém managementu kvality a následně porovnat různé možnosti implementace systému managementu kvality do dopravních firem. Možnosti implementace QMS byly nadnárodními certifikačními společnostmi, lokálními certifikačními firmami a zavedení QMS z vlastních zdrojů. Srovnání bylo provedeno metodou kriteriálního porovnání na základě několika zvolených klíčových kritérií. Porovnání bylo provedeno pro tři různé dopravní firmy, které se lišily především rozsahem vozového parku a počtem zaměstnanců. Dopravní firmy byly také popsány z hlediska jejich priorit při potenciálním rozhodování o způsobu implementace QMS. Z předchozího kriteriálního porovnání vyšlo následující pořadí výsledků optimálních řešení, uvedené v Tabulce 6:

**Tabulka 6 – Pořadí výsledků řešení**

<b>Typ firmy/ typ zavedení</b>	<b>Malá firma</b>	<b>Střední firma</b>	<b>Velká firma</b>
<b>Nadnárodní firma</b>	3.	3.	<b>1.</b>
<b>Lokální firma</b>	2.	2.	3.
<b>Vlastní zdroje</b>	<b>1.</b>	<b>1.</b>	2.

Dle našeho kriteriálního porovnání vyšlo, že pro malé a střední firmy je nejvhodnější způsob zavedení z vlastních zdrojů a pro velké firmy certifikace od nadnárodních společností.

Toto kriteriální porovnání bylo předem stanoveným cílem práce, který se podařilo splnit, ovšem je nezbytné zmínit, že naše profilové firmy jsou pouze názorné a od některých reálných společností se mohou i v mnoha ohledech odlišovat. Každá firma má specifické požadavky a individuální přístup a řízení, proto nelze stanovit konkrétní priority a jejich důležitost, která by platila pro všechny firmy stejně.

Přesto byla snaha, co nejvíce zobecnit a přiblížit naše profilové firmy některým běžným dopravním firmám.

Práce ale mimo konkrétního kriteriálního srovnání odhaluje i výhody a nevýhody jednotlivých možností zavádění, hlavní přínosy a možné nedostatky těchto alternativ a především zohledňuje aspekty, které bude ve svém rozhodování uvažovat libovolná firma.

## Použitá literatura

- [1] VEBER, J. a kolektiv. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Grada Publishing, a.s., 2007. 2. aktualizované vyd. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [2] MOJŽIŠ, V. Kvalita dopravních a přepravních procesů. Institut Jana Pernera, o.p.s., 2003. ISBN 80-86530-09-4.
- [3] NENADÁL, J. a kol. Moderní management jakosti. Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [4] SPEJCHALOVÁ, D. Management kvality. Vysoká škola ekonomie a management, 2010. druhé vyd. ISBN 978-80-86730-60-8.
- [5] ČAOVD – Česká asociace organizátorů veřejné dopravy [online]. Česká asociace organizátorů veřejné dopravy, (c) 2015. [vid. 2.2.2016]. Dostupné z: <http://www.caovd.cz/>.
- [6] Sdružení dopravních podniků ČR [online]. 2012 © Sdružení dopravních podniků ČR. [vid. 2.2.2016]. Dostupné z: <http://www.sdp-cr.cz/>.
- [7] Katalog firem a institucí [online]. Copyright © 1996–2016 Seznam.cz, a.s. [vid. 3.2.2016]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>.
- [8] <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz>
- [9] Městská hromadná doprava [online]. 2013 © ESF,CENIA. [vid. 27.12.2015]. Dostupné z: [http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=mestska\\_hromadna\\_doprava&site=doprava](http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=mestska_hromadna_doprava&site=doprava).
- [10] [kds.vsb.cz/mhd/kvalita-mhd.htm](http://kds.vsb.cz/mhd/kvalita-mhd.htm) [online]. [vid. 3.2.2016]. Dostupné z: <http://kds.vsb.cz/mhd/kvalita-mhd.htm>.
- [11] <http://www.lrqa.cz/>
- [12] <http://www.dnvba.com/cz/Pages/default.aspx>
- [13] <http://www.urs-czech.cz/>
- [14] <http://www.cert.cz/index.php>
- [15] Akreditované služby | CERTLINE [online]. [vid. 10.4.2016]. Dostupné z: <http://www.certline.cz/>.
- [16] DQS Cert s.r.o. [online]. [vid. 20.7.2016] Dostupné z: <http://www.dqs.cz/>.
- [17] VANČURA, P.E., Kvalita dopravních a telekomunikačních systémů. [přednáška]. Praha FD ČVUT, 19. 4. 2016.

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Trvalé zlepšování systému managementu kvality
Obrázek 2	Vývoj počtu přepravených cestujících v MHD v ČR
Obrázek 3	Cyklus kvality

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Porovnání způsobů implementace QMS dle zvolených kritérií
Tabulka 2	Určení priorit jednotlivých profilů firem
Tabulka 3	Přiřazení hodnot kritériím - malá firma
Tabulka 4	Přiřazení hodnot kritériím - střední firma
Tabulka 5	Přiřazení hodnot kritériím - velká firma
Tabulka 6	Pořadí výsledků řešení