

Pavel Špráchal

System managementu jakosti v nákladní dopravě Českých drah, a.s.

Klíčová slova: *system řízení jakosti, železniční nákladní doprava, České dráhy, a.s.*

1. Úvod

České dráhy, a.s. - vertikála nákladní dopravy - si jako největší český dopravce a současně i jako jeden z pěti nejvýznamnějších železničních dopravců v rámci Evropy s historií sahající celé generace zpět do minulosti sebou nese ve společnosti zakořeněný punc přebujelé administrativy, složitých organizačních vazeb, řady sociálních benefitů pro zaměstnance a ve srovnání třeba se silničními dopravci jen málo zřetelnou snahu splnit bezzbytku přání a požadavky těch nejnáročnějších zákazníků.

2. Zvyšování kvality nákladní dopravy ČD, a.s.

Je nasnadě, že stávající organizační struktura společnosti stojí před celou řadou změn, které by měly přispět k úspěšné transformaci na konkurenceschopný subjekt či skupinu subjektů po vzoru obdobných společností ve vyspělých zemích Evropy či jinde ve světě a fungovat na principu prozákaznického chování. Cesta, jak dosáhnout tohoto cíle v oblasti nákladní dopravy, je především v jejím osamotnění.

Přesto, nebo právě proto proběhl v souladu Usnesením představenstva č. 2036/04 ze dne 14. 12. 2004 ve vertikále nákladní dopravy proces naplňování projektového záměru na implementaci systému řízení jakosti s následnou certifikací. Přeloženo do srozumitelného jazyka – v odboru nákladní dopravy a přepravy, známé dnes i pod označením ČD Cargo společnosti České dráhy, a.s., byl v průběhu roku 2006 ve spolupráci s konzultační společností Reliant, s.r.o. zaváděn systém řízení jakosti podle mezinárodní systémové normy ISO 9001:2000. Samotný certifikační audit dle této normy byl realizován v průběhu ledna 2007 a konkrétně dne 26.1.2007 proběhlo závěrečné vyhodnocení certifikačního auditu, které konstatovalo, že nebyla zjištěna žádná systémová neshoda. Oficiální zpráva z auditu obsahuje pět zjištění v kategorii doporučení a proto Certifikační společnost Moody International, s.r.o. doporučila ČD, a.s., vertikále nákladní dopravy a přepravy udělit certifikát systému řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000.

Tímto okamžikem se nákladní doprava Českých drah zařadila mezi dopravní společnosti, které berou vážně kvalitu řízení a samozřejmý fakt dalšího zlepšování systému řízení.

3. Proces certifikace systému řízení jakosti nákladní dopravy ČD, a.s.

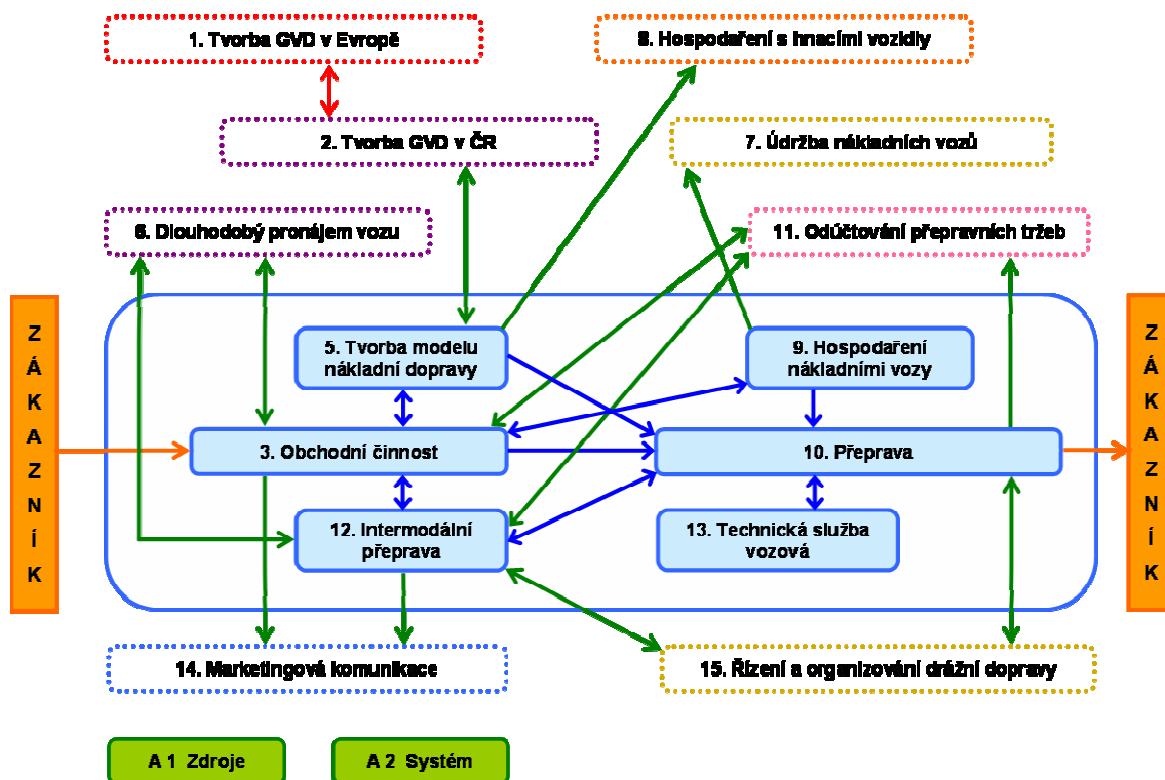
V této kapitole je souhrnně uveden chronologický postup procesu certifikace systému řízení kvality (SŘJ) nákladní dopravy ČD, a.s. v průběhu let 2004 – 2007.

- Proces zavádění SŘJ dle normy ČSN EN ISO 9001:2000 byl ve vertikále nákladní dopravy (ND) zahájen rozhodnutím představenstva ČD, a.s. na konci roku 2004.
- V polovině roku 2005 proběhl průzkum trhu a výběrové řízení na konzultanta pro zavedení SŘJ, který vyhrála společnost Reliant s.r.o.
- Zpracování vstupní rozdílové analýzy, harmonogramu a definování základních procesů – konec roku 2005
- Začátkem roku 2006 byl zahájen vlastní proces zavádění SŘJ v rámci nákladní přepravy ČD, který představoval:
 - jmenování Rady pro jakost složené se zástupců generálního ředitelství (GŘ), regionálních zákaznických center (RZC) a uzlových železničních stanic (UŽST),
 - školení vrcholového managementu O21 GŘ ČD i školení zaměstnanců podílejících se svou činností na zavádění systému (včetně interních auditorů),
 - upřesnění realizačních procesů, jejich parametrů a nastavení hodnot,
 - zpracování SWOT analýzy,
 - revize dokumentace,
 - zpracování politiky kvality a určení cílů kvality.
- Zpracování příručky jakosti pod označením KN 9000.
- SŘJ ve vertikále nákladní dopravy definuje šest hlavních procesů (viz také graf Mapy procesů na následující straně):
 - obchodní činnost,
 - tvorba modelu nákladní dopravy,
 - hospodaření s nákladními vozy,
 - přeprava,
 - technická služba vozová,
 - intermodální přeprava,
- Pro zavádění SŘJ bylo vyškoleno celkem 36 interních auditorů z GŘ, RZC a z vybraných UŽST.
- Interní audity proběhly ve dvou kolech, přičemž druhé kolo interních auditů proběhlo ve všech UŽST, RZC a GŘ. Cílem auditů bylo prověření funkčnosti systému řízení kvality vertikály ND. Audity byly vyhodnoceny v závěru roku 2006. Po odstranění neshod proběhlo na začátku roku 2007 přezkoumání systému vedením odboru nákladní dopravy GŘ ČD.
- Výběr certifikační společnosti proběhl na základě výběrového řízení v polovině roku 2006. Vybrána byla společnost Moody International, s.r.o.
- Certifikační audit proběhl ve čtvrtém týdnu roku 2007. Dne 26.1.2007 proběhlo závěrečné vyhodnocení průběhu auditu, přičemž:
 - nebyla zjištěna žádná neshoda,
 - oficiální zpráva z auditu obsahuje pět zjištění v kategorii doporučení.
- Na základě výsledku vstupního auditu doporučila certifikační společnost Českým drahám, a.s., vertikále nákladní dopravy a přepravy udělit certifikát jakosti dle normy ISO 9001:2000.

Zavedením SŘJ ve vertikále nákladní dopravy management společnosti ČD, a.s. deklaruje, že má zájem

- prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka i požadavky legislativních předpisů,
- zvyšovat spokojenost zákazníka, klást důraz na prozákaznické chování,
- zprůhlednit styk a jednání se zákazníkem, dbát na komplexnost poskytovaných služeb,
- vytvářet pozitivní a motivující pracovní prostředí pro své zaměstnance
- zlepšovat svůj systém řízení, a to i s ohledem na budoucí vznik dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s.,
- vyhovět podmínkám výběrových řízení svých odběratelů,
- zvýšit svou konkurenceschopnost,
- při řízení jakosti uplatňovat procesní systém řízení.

4. Popis procesního modelu nákladní dopravy



Graf 1 Mapa procesů nákladní dopravy ČD, a.s.

Jak již bylo zmíněno, provedená procesní analýza vymezila šest hlavních procesů nákladní dopravy, které jsou na obr. č.1 znázorněny modrými obdélníčky. Vazby mezi těmito hlavními procesy jsou znázorněny modrými čarami. Šest základních procesů (ohrazeno modře) tvoří tzv. realizační proces systému řízení nákladní dopravy, který byl součástí procesu certifikace SŘJ. Do tohoto systému vstupuje zákazník se svými požadavky a ze systému vystupují směrem k zákazníkovi poskytované služby. Vazby na ostatní definované procesy, které nebyly součástí certifikace SŘJ, jsou znázorněny zelenými čarami.

V rámci mapy procesů v nákladní dopravě jsou na obr.č.1 znázorněny též další dva procesy dle normy ČSN EN ISO 9001:2000, tj. A1 – zdroje a A2 – systém. Proces A1 představuje veškeré zdroje potřebné pro vlastní činnost sledovaného objektu, tj. v daném

případě nákladní dopravy (lidské zdroje, finanční zdroje, materiální a technické zdroje, infrastruktura, pracovní prostředí). Proces A2 představuje řídicí proces SRJ, tj. například plánování jakosti, cíle jakosti, interní audity, měření procesů, neshody, hodnocení dodavatelů, hodnocení zákazníků apod. Parametry pro měření jednotlivých procesů jsou stanoveny exaktně, tj. konkrétní hodnotou (například obchodní činnost procentem neuhrazených pohledávek). Tímto způsobem pracuje SRJ permanentně nad sledovaným objektem.

5. Hlavní přínosy certifikace nákladní dopravy Českých drah

Hlavní přínosy certifikace nákladní dopravy Českých drah lze shrnout do těchto základních bodů:

- a) systém řízení je nastaven tak, aby akcentoval potřebu jednoznačně prozákaznické orientace ve všech procesech a na všech úrovních řízení. Při zavádění systému řízení kvality byl zvolen procesní princip, tzn. že jednotlivé činnosti byly popsány z procesního pohledu, včetně nastavení jejich parametrů a měřitelných hodnot. Na základě analýzy bylo popsáno 6 základních procesů a 2 systémové procesy (zdroje, systém), vč. popisu vazeb mezi nimi.

Nastavení systému na procesním principu umožňuje:

- všem zaměstnancům velice snadnou orientaci v oblastech, které nepatří např. přímo do jeho činnosti, ale které ke své činnosti potřebuje,
- novým zaměstnancům velice snadné a rychlé pochopení fungování společnosti a jejího řízení,
- racionalizaci dokumentačního popisu jednotlivých procesů, velice snadno je odhalována dokumentační duplicita, která vytváří přebujelou administrativu a komplikuje řízení a chod společnosti,
- snadnou implementaci informačních technologií, která v konečném důsledku zvyšuje produktivitu práce, snižuje náklady a umožňuje efektivní řízení,
- pomocí hodnot měřitelných parametrů velice snadno odhalovat kritická, nefunkční nebo neekonomická místa v řízení a vedení společnosti může na tomto základě přijímat rychlá nápravná opatření.

- b) Certifikací byla jednoznačně zvýšena konkurenceschopnost nákladní dopravy Českých drah. Certifikace umožní zapojovat se do nejnáročnějších výběrových řízení v oblasti železniční dopravy, kde se certifikace řízení jakosti dle normy ISO 9001:2000 stává již standardem. Trh nákladní dopravy prochází určitou globalizací a je nutno se na něho dívat nejenom z pohledu ČR, ale především z evropského pohledu. Většina projektů je mezinárodních, kde koncový zákazník vyžaduje pouze jediného, silného partnera z oblasti logistických operátorů, kteří vysokou kvalitu produktu považují za naprostou samozřejmost.

- c) Zavedením systému řízení jakosti byl zcela jasně deklarován zájem vedení společnosti na dalším zlepšování systému, zvyšování image společnosti dovnitř (mezi zaměstnanci), ale především navenek u zákazníků.

V procesu zavádění systému řízení jakosti byla zjištěna řada nedostatků. Například u procesu intermodální přeprava bylo zjištěno nedostatečné nastavení komunikačního rozhraní a dokumentační duplicita s některými dalšími procesy vertikály nákladní přepravy. Okamžitě byla přijata opatření na nápravu, která z pohledu procesů nepřinesla žádné zásadní změny pro

jejich činnost, ale z pohledu řízení celku došlo jednoznačně ke zjednodušení činnosti.



Obr.1 Certifikát SŘJ – ISO 9001 a jeho předání ředitelem společnosti Moody International náměstkovi GR ČD, a. s. pro nákladní dopravu Rodanu Šeneklovi

6. Závěr

Certifikací nákladní dopravy ČD,a.s. dle normy ISO 9001:2000 práce v oblasti managementu kvality v žádném případě nekončí. Samotná certifikace znamená každých 12 měsíců kontrolní audit ze strany certifikační společnosti a po 36 měsících recertifikační audit, který by měl prokázat již nejenom soulad zavedení systému řízení kvality s normou, ale především jeho chování a rozvoj ve smyslu dalšího zlepšování.

Oblast managementu kvality u nákladní dopravy Českých drah nekončí pouze zavedením systému řízení jakosti, ale v přípravě je hodnocení železniční nákladní přepravy podle systému SQAS (přeprava nebezpečného zboží). Je to další krok ke zvýšení konkurenceschopnosti železniční nákladní dopravy, především v oblasti, která už z podstaty patří „na koleje“. Dalším krokem, který se v současnosti diskutuje je zavedení systému řízení péče o životní prostředí podle normy ISO 14001.

Literatura

- [1] Příručka systému řízení jakosti (ISO 9001:2000) Odboru nákladní dopravy a přepravy ČD, a.s.
- [2] Norma ČSN ISO 9001

V Praze, květen 2007

Lektoroval: Ing. Jaroslav Vašátko, KGŘ ČD