



PERSPEKTIVY KVALITY

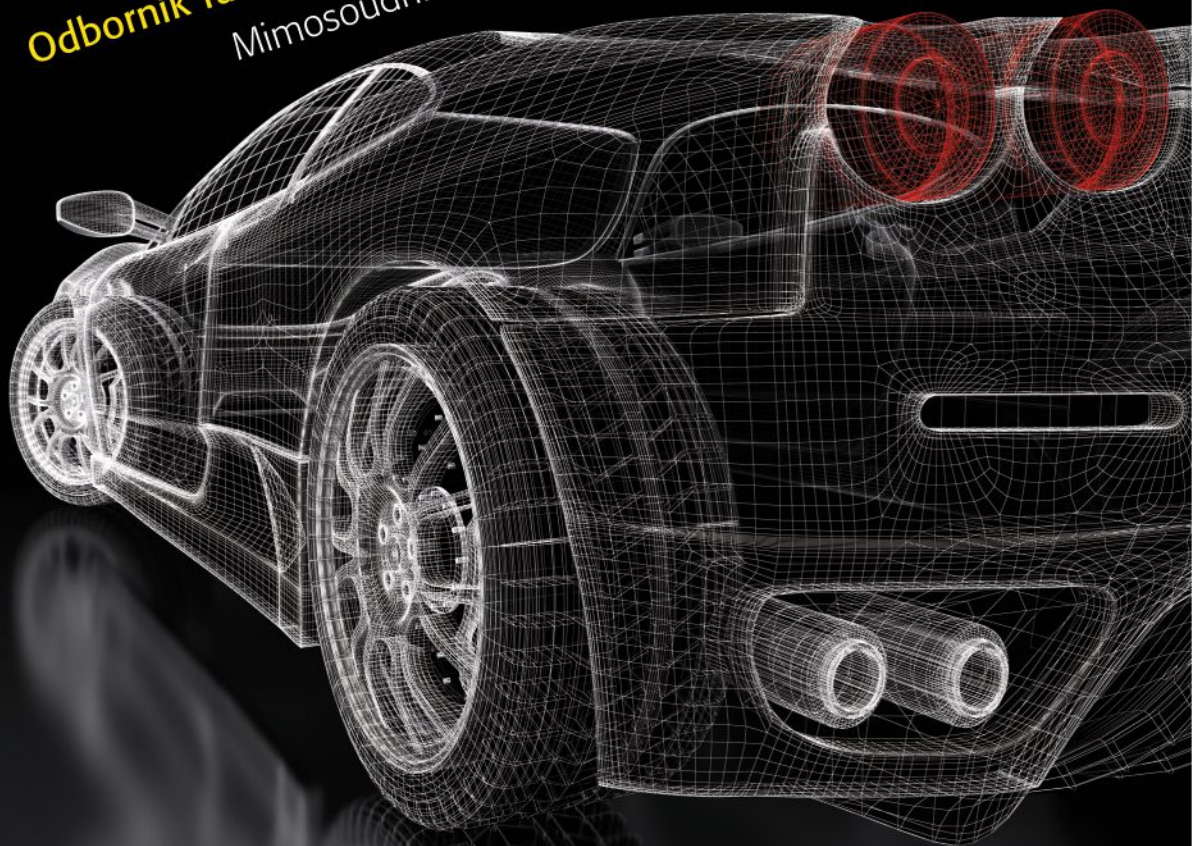


150 Kč

Odborný časopis vydává Česká společnost pro jakost,
spolupracuje Slovenská spoločnosť pre kvalitu.

2/2017

SWOT analýza v podnikové praxi
Plán přechodu na IATF 16949:2016
Normy ISO vs. Model excellence EFQM
Odborník radí jak s přechodem na ISO 9001:2015
Mimosoudní urovnání spotřebitelských sporů



CENA ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST PODNIKÁME ODPOVĚDNĚ

kategorie:



malý a střední podnik



rodinná firma



sociální podnik

Cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně oceňuje malé a střední podnikatele a rodinné firmy, kterým je odpovědné podnikání naprosto přirozené. Jejich odpovědné chování pozitivně ovlivňuje ostatní organizace, ale i samotné spotřebitele. Zvláštní kategorií v ceně tvoří sociální podniky.

Více informací k soutěži naleznete na
Národním informačním portálu o CSR www.narodniportal-csr.cz
a na stránkách Národní politiky kvality www.npj.cz

vyhlašují:





Vážené čtenářky a vážení čtenáři,

právě držíte v rukou druhé letošní číslo Perspektiv kvality, dalo by se říci prázdninové vydání. Nedělám si iluze, že se z něj stane Vaše dovolenkové čtení na pláži nebo při relaxu na zahradě. Kdyby se tak ale náhodou nebo i záměrně stalo, doufám, že Vám zpříjemní chvilky odpočinku. Těm ostatním, kteří si časopisem zalistujete během plnění běžných pracovních povinností, přeji alespoň krátké a snad příjemné vytržení z každodenního shonu.

V druhém čísle jsme navázali na změny, které jsme pro tento ročník připravili. Z Vašich pozitivních reakcí a ohlasů, které nás těší, usuzuji, že se nám to alespoň trochu povedlo. Svým způsobem nás i těší upozornění na chybu, která se nám v minulém čísle vloudila do tabulky se strukturou jednotlivých kapitol normy IATF 16949. Za což se všem omlouvám. Současně jsem za upozornění vděčný a beru ho jako ukazatel toho, jak pozorní jste čtenáři a že Vás obsah časopisu zajímá.

Co přináší aktuální číslo? Chystáte-li se ve Vaší organizaci zavádět novou normu ISO 14001:2015 nebo na ni přecházíte, určitě si rádi přečtete zkušenosti ze společnosti ZF Aftermarket, která působí v automobilovém průmyslu. Nové vydání normy klade nové a přísnější požadavky na organizaci, které jsou více orientované na samotnou výrobu a na strategii.

Stejně tak přechod na novou normu IATF 16949:2016 je pro většinu firem změna, která se bez pořádné přípravy nedá jednoduše uskutečnit. Více v článku Milana Trčky „Plán přechodu na normu IATF 16949:2016“.

Spotřebitelský spor je nepříjemná věc, která může potkat kohokoliv z nás. Vymahatelnost spotřebitelského práva je slabým místem většiny evropských států. Jak se k těmto problémům staví Evropská unie? Navíc, na jednotném evropském trhu není nouze o přeshraniční spotřebitelské spory. Jak tedy řešit případně takový spor? Mimosoudní urovnání je důležitý nástroj a jeho funkční model je ve všech členských státech EU nyní již povinný. Více o možnostech najdete v článku Libora Dupala ze Sdružení českých spotřebitelů.

Dále Vám přinášíme i zajímavou recenzi publikace „Bud'te tím, kým chcete být“ – příspěvek Libora Friedla, rozhovor s Kateřinou Kopetzkou o mezinárodní ceně za inovace, informace o několika událostech a další, věřím, zajímavé příspěvky.

Závěrem si neodpustím a zopakuji, že rádi uvítáme Vaše nápady nebo příspěvky na zajímavá témata.

Užijte si krásné léto!

Závěrem si dovoluji popřát Vám spoustu příjemných chvil při čtení Perspektiv kvality.

David Kubla, šéfredaktor

kubla@csq.cz





CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

**Chcete zlepšovat výsledky
svého podnikání a nevíte jak na to?
Chcete se inspirovat úspěchem ostatních?
Staňte se členem Centra excellence!**

Centrum excellence představuje platformu organizací, které pro zvyšování své výkonnosti a konkurenceschopnosti využívají moderních nástrojů řízení.

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

- Návodů pro sebehodnocení
- Praktické zkušenosti s aplikací Modelu excellence EFQM, CAF a CSR
- Informačních newslettery
- Novinky přímo z centrály EFQM

INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

NEJSTE V TOM SAMI

- Kulaté stoly, návštěvy ve firmách, workshopy, neformální setkání
- Sdílení zkušeností s účastí v Národní ceně kvality ČR a Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST



NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY



SDRUŽENÍ
PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY

Více informací: www.centrumexcellence.cz, telefon: +420 724 780 254
Centrum excellence při České společnosti pro jakost
Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1

Aktuální téma

Tvorba SWOT analýzy v praxi středně velkého strojírenského podniku / <i>Josef Skala</i>	4
Nové normy systémů managementu ISO a Model excelence EFQM / <i>Danuše Fišerová</i>	9
Naše zkušenosti: Jak uvést normu ISO 14001:2015 ve firmě do života / <i>Jasna Ťoková</i>	13

Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností	18
---	----

Aktuální téma

Plán přechodu na normu IATF 16949:2016 / <i>Milan Trčka</i>	20
Nový návod k auditování systémů managementu: připravuje se revize ISO 19011 / <i>Ondřej Hykš</i>	25
Systém řízení z pohledu dvou tendencí vesmíru aneb jak dosáhnout téměř nemožného: Povědomí závažnosti kvality / <i>Dušan Mišík</i>	27

Události

Konference SYMA 2017 mimo jiné očima účastníků	31
Setkání partnerů EFQM v Praze / <i>Danuše Fišerová</i>	32
Na pražském Žofíně byli vyhlášeni Manažeři roku 2016	33
Konference Kvalita – Quality in Ostravě: Tématem byl Průmysl 4.0. Budeme rozvíjející se země, nebo země rozvojová?	34
Fórum EFQM a předávání Globální ceny EFQM za excelenci bude v říjnu ve Španělsku	35
Primát ČR: jako první na světě jsme udělili ceny za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN	36

Jak na to? Odborník radí

Odborník odpovídá: Přechod na ISO 9001:2015 / <i>Miroslav Jedlička</i>	37
--	----

Ze života spolku

Rozhovor s koordinátorkou soutěže QIA v ČR: Inovujete? – Nechte se ocenit!	40
Pestrý a bohatý je spolkový život: Konal se sjezd ČSJ, výjezdní zasedání, mezigenerační setkání...	42

Očima kvalitáře

Z tisku: Věříte na k..vítka?	43
------------------------------	----

Technická normalizace

Smart Cities v oblasti technické normalizace / <i>Zdeňka Slaná</i>	44
--	----

Cesty k excelenci

Přístupy ke kvalitě a společenské odpovědnosti: Obnova krajiny po těžbě / <i>Tomáš Budín</i>	46
--	----

Zaměřeno na spotřebitele

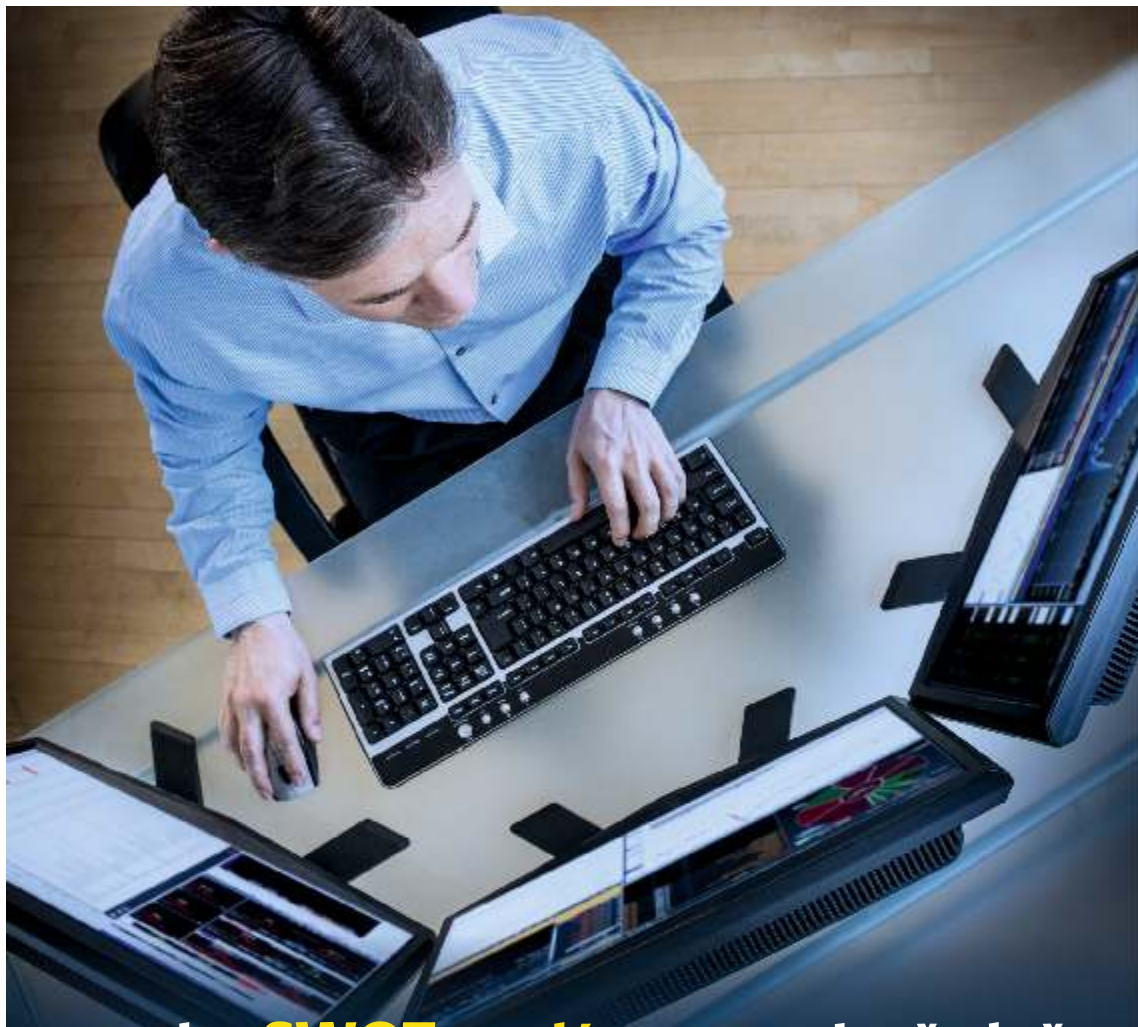
Mimosoudní urovnání spotřebitelských sporů / <i>Libor Dupal</i>	48
---	----

Recenze

Marshall Goldsmith, Mark Reiter / <i>Buďte tím, kým chcete být</i>	52
--	----

Kvalitně česky

Procentuální – procentuální – procentuelní – procentní – procentový – procentický: co si vybrat a proč / <i>Věra Vlková</i>	55
---	----



Tvorba **SWOT analýzy** v praxi středně velkého strojírenského podniku

Josef Skala

Aby byl podnik efektivní, musí se předem rozhodnout, čeho chce dosáhnout, to znamená mít určitou strategii a stanovit si cíl, neboť bez cíle nelze podnik řídit. Prvním zásadním krokem pro formulaci strategie v dnešním prostředí globální konkurence je provedení strategické analýzy, která definuje hlavní aspekty podniku k dosažení úspěchu, efektivnosti a výkonnosti v tomto prostředí.

Hlavním cílem strategické analýzy je analýza klíčových a význačných schopností podniku. Má identifikovat interní a externí faktory, které jsou pro podnik stěžejní a jsou rozhodujícím zdrojem konkurenční výhody a dalšího rozvoje podniku. K analýze konkurenční pozice je vhodná SWOT analýza; tato metoda posuzuje vnější i vnitřní aspekty podnikání.

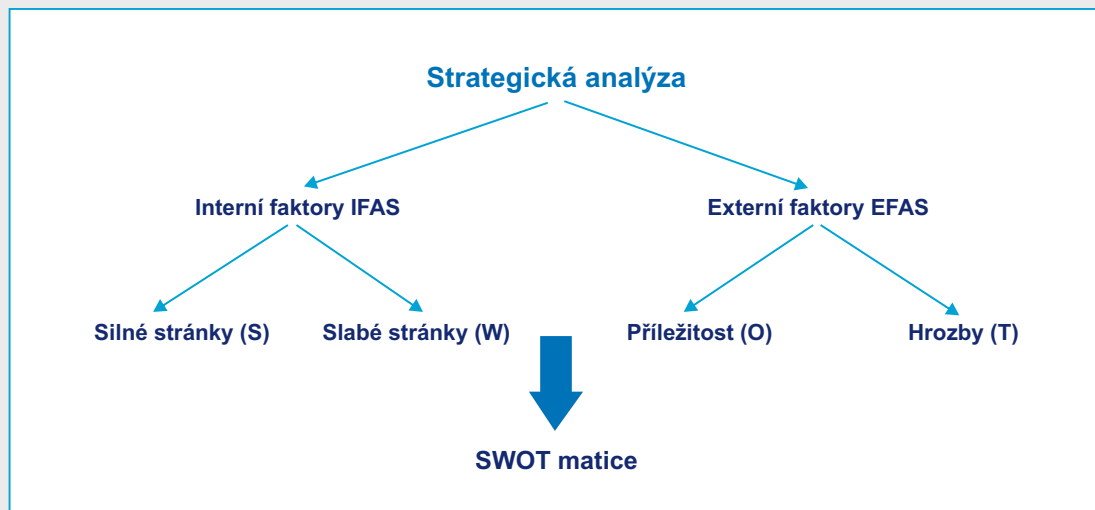
SWOT analýza

Základní myšlenkou SWOT analýzy je koncepce definování silných (*Strengths*) a slabých (*Weaknesses*) interních stránek podniku a hrozeb (*Threats*) a příležitostí (*Opportunities*) působících na podnik z externího prostředí. Tento model lze znázornit SWOT maticí.

Celý postup její tvorby znázorňuje schéma na obr. 1.

Obrázek 1

Schéma tvorby SWOT matice



Strategická analýza

Z tohoto schématu vyplývá, že základem pro sestavení SWOT matice je strategická analýza. Ta má detailně zkoumat a hodnotit interní a externí prostředí podniku, identifikovat, analyzovat a hodnotit veškeré relevantní faktory pro formulaci podnikové strategie a strategických cílů.

Metody používané pro analýzu externího a interního prostředí:

- Makroprostředí: *PEST analýza* hodnotí politické, legislativní, ekonomické, sociální, technologické a ekologické (PESTE) faktory ovlivňující vnější prostředí. *4C (5C, 7C) situační analýza globalizačních trendů* hodnotí zákazníky, náklady, konkurenci, národní specifika...
- Mikroprostředí (odvětvové prostředí): *Porterův model pěti sil* je základní analýzou odvětví a jeho rizik. Pracuje s pěti prvky – stávající a potenciální konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty.
- Interní prostředí: *Porterova analýza hodnotovitého řetězce* identifikuje faktory, které jsou zdrojem konkurenční výhody. *Portfoliové analýzy, GE matice, BCG matice, Model excelence EFQM, analytický nástroj sebehodnocení podniku v oblasti jeho činnosti*.

IFAS a EFAS – matice interních a externích faktorů

Matice IFAS a EFAS jsou nástrojem, který hodnotí, klasifikuje a sumarizuje klíčové interní a externí faktory, získané z provedených strategických analýz. Matice IFAS hodnotí interní stránky podniku, je zaměřena na zjištění, zda jeho silné stránky převažují nad stránkami slabými. Matice EFAS hodnotí externí prostředí podniku, zda pro podnik v tržním prostředí převažují příležitosti, nebo hrozby.

Faktory analyzují a třídí podle jejich strategického významu. Kvantifikují a zařazují je do jednotlivých skupin, přisuzují jim váhu a hodnotu. Tyto faktory představují souhrnné informace, které jsou základem pro sestavení SWOT analýzy.

Váha faktoru v každé kategorii matice IFAS a EFAS vyjadřuje jeho vliv a důležitost na úspěšnost a strategická rozhodnutí podniku. Váhy faktorů v každé matici se stanoví v rozmezí 0 až 1, jejich součet v každé matici musí být roven 1.

Hodnota faktoru vyjadřuje účinnost na pozici podniku a jeho strategii. Hodnoty se stanoví v rozsahu 1 až 4 (4 významný, 1 nevýznamný).

Vážené skóre faktoru je součinem jeho váhy a hodnoty. Součet skóre matice vyjadřuje, jakou intenzitou

a účinkem má schopnost ovlivnit strategii podniku. Matice IFAS vyjadřuje vnitřní sílu podniku vůči konkurenci, matice EFAS jeho schopnost reagovat na situaci vně podniku. Počet faktorů nemá vliv na celkový součet skóre, neboť součet jejich vah v matici musí být vždy roven 1; měl by však být 10, maximálně 20.

Hodnocení vlivu a významu faktorů na strategii podniku

Stanovení hierarchie klíčových faktorů a jejich třídění do kategorie (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) je proces, kterým těmto faktorům přiřazujeme význam a vliv na tvorbu podnikové strategie.

Je nutné soustředit se pouze na významné faktory a jevy identifikované strategickou analýzou, faktory hodnotit objektivně a podle jejich důležitosti.

Kategorizace faktorů, především u externích, nemusí být vždy jednoznačná. Rychle se měnící tržní prostředí může v čase změnit jejich dopad i význam.

Pro hodnocení, stanovení váhy a hodnoty faktoru, a zařazení do jedné ze čtyř kategorií je nutné použít odpovídající metody. Jednotlivé metody se liší svojí složitostí.

Nejjednodušší metoda vychází z předpokladu, že manažeři jsou schopni stanovit důležitost faktorů jejich bodovým ohodnocením (*metoda alokace 100 bodů*) nebo vzájemným porovnáním dvojice faktorů (*metoda párového porovnání*).

Metoda AHP je metoda párového srovnávání, spočívá v určování preferencí mezi faktory a zároveň jejich intenzity.

Použití SWOT analýzy

SWOT analýza, jak je známo a jak už bylo uvedeno výše, je metoda, jejíž podstatou je identifikovat na základě klíčových faktorů silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby nacházející se v interním a externím prostředí podniku. Její konstrukce vychází z analýzy matice IFAS a EFAS. Používá se většinou jako situační analýza klíčových faktorů v jednotlivých kategoriích k identifikaci jejich vlivu na úspěšnost a strategii podniku. Je založena na logice maximalizovat silné stránky podniku a jeho příležitosti a zároveň minimalizovat jeho slabé stránky a hrozby.

Tento model lze znázornit (také již dříve zmíněnou) SWOT maticí. Je si třeba uvědomit, že SWOT matice je pouze konečným vizuálním znázorněním předchozích analýz.

Kombinací příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, jak je vidět z obrázku, vznikají čtyři varianty hodnocení podniku, které tvoří základ pro volbu jeho strategie.

Postup zpracování SWOT analýzy ve středně velkém strojírenském podniku

V české literatuře se většinou nesetkáme s konkrétním popisem aplikace metody SWOT v praxi.

Tabulka 1

SWOT matice

Interní prostředí	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí prostředí		
Příležitosti (O)	Strategie SO	Strategie WO
	MAX – MAX Využití	MIN – MAX Hledání
Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT
	MAX – MIN Konfrontace	MIN – MIN Vyhýbání



Následně je popsán přístup a postup tvorby SWOT analýzy ve středně velkém podniku vyrábějícím díly do spalovacích motorů, a to jak pro prvovýrobu, tak pro *aftermarket*. Některé faktory byly upraveny.

Strategická analýza externího prostředí je prováděna sekundárním průzkumem potenciálních zákazníků, konkurence a vývojových trendů ve spalovacích motorech.

Analýza výrokového portfolia je prováděna metodou GE. Interní analýza vychází z analýzy hodnotového řetězce.

Z výsledků strategické analýzy vedoucí pracovníci (vrcholoví manažeři) identifikují faktory, které mají klíčový význam pro formulaci podnikové strategie, a faktory hodnotí z pohledu jejich vlivu na vnitřní a vnější prostředí podniku.

Vybraným faktorům stanoví váhy a hodnoty na základě jejich vlivu na strategii, strategické cíle a konkurenceschopnost podniku.

Hodnocení provádí každý manažer samostatně z vlastního pohledu metodou alokace 100 bodů nebo metodou párového porovnání – ta by měla být upřednostněna.

Konečné určení hierarchie faktorů, jejich vah a hodnot je provedeno pomocí benchmarkingu, kde na základě

srovnávání individuálních hodnocení se definují konečná kritéria faktorů pro SWOT analýzu.

Faktory hodnotilo šest manažerů, kteří řídí odborné útvary.

Největší rozdíl v hodnocení priorit faktoru je u silných stránek podniku. Pouze faktor *Dobrá kvalita výrobku* je u čtyř hodnocen jako velmi důležitý. Ostatní faktory jsou hodnoceny jako velmi důležité pouze jednou nebo dvakrát. Faktor *Renomé u zákazníků* má u všech hodnotitelů vyšší známku. Vysoká slévárenská zmetkovitost je všemi manažery hodnocena jako vysoce závažná.

Velký rozptyl v hodnocení interních faktorů vyplývá z odbornosti hodnotitelů a současné hospodářské situace podniku.

V hodnocení externích faktorů, jak u příležitostí, tak u hrozeb, jsou výsledky hodnotitelů velmi shodné. Pro minimalizaci subjektivního pohledu hodnotitelů je nutné hodnocení faktorů po několika měsících opakovat.

Výsledky faktorů s určením jejich vah a hodnoty jsou sestaveny do matice IFAS (interní faktory) a EFAS (externí faktory).

	Váha	Hodnota	Vážené skóre
Silné stránky (S)			
1. Dobrá finanční situace	0,04	3	0,12
2. Renomé u zákazníků	0,10	4	0,41
3. Stabilní portfolio zákazníků	0,12	4	0,46
4. Dobrá kvalita výrobku	0,15	4	0,62
5. Moderní zařízení a technologie	0,06	3	0,19
6. Odborné znalosti, konstrukce	0,13	3	0,38
Celkem S	0,60		2,18
Slabé stránky (W)			
1. Jeden výrobní sortiment	0,09	3	0,27
2. Vysoký výmět při odlévání	0,14	4	0,56
3. Nízká analýza konkurence	0,05	4	0,21
4. Vysoké zásoby a pohledávky	0,01	2	0,03
5. Neexistující vývoj výrobku	0,08	3	0,23
6. Nízká implementace strategie	0,03	3	0,08
Celkem W	0,40		1,37
Celkem S+W	1,00		3,55

	Váha	Hodnota	Vážené skóre
Příležitosti O			
1. Výrobky speciálního provedení	0,11	4	0,44
2. Rozšiřování spolupráce se zákazníky	0,18	4	0,73
3. Zvýšení dodávek na ruský trh	0,16	4	0,65
4. Dodávky kompletů	0,02	1	0,02
5. ND pro letecké motory	0,15	4	0,58
Celkem O	0,62		2,42
Hrozby T			
1. Substituční výrobci	0,09	4	0,36
2. Tlak na snižování cen	0,13	4	0,51
3. Vazba na trh finálních výrobců	0,07	3	0,22
4. Nárůst cen základního materiálu	0,05	3	0,16
5. Nestabilní měnový kurz	0,04	2	0,07
Celkem T	0,38		1,33
Celkem O + T	1,00		3,75

IFAS		EFAS	
pozice	hodnocení	pozice	hodnocení
Silné stránky (S)	2,18	Příležitost (O)	2,42
Slabé stránky (W)	1,37	Hrozby (T)	1,33
Rozdíl (S – W)	+ 0,81	Rozdíl (O – T)	+ 0,85

Výsledky analýzy matice IFAS i EFAS ukazují na vysokou intenzitu jejich vlivu na podnikovou strategii.

Silné stránky (skóre 2,18) a příležitosti (skóre 2,42) jsou nad průměrem. Nejsilnější stránkou podniku je dobrá kvalita výrobku, dále stabilní portfolio zákazníků a renomé u zákazníků.

Největší slabou stránkou je vysoký výmět dílů při jejich odlévání; to má velký vliv na výši nákladů a hospodářské výsledky. Z analýzy je zřejmé, že tento faktor výrazně snižuje silné stránky podniku a je nutné situaci řešit.

Výsledky analýzy EFAS ukazují, že podnik má velké příležitosti v rozšiřování spolupráce se zákazníky ve zvyšování dodávek na ruský trh a dodávek dílů pro letecké motory. Příležitosti se skóre 2,42 jsou větší než hrozby se skóre 1,33. Podnik má dostatečnou sílu překonat hrozby.

Tabulka 5

Kompletní SWOT matice

		Kompletní SWOT matice	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
IFAS	EFAS	1. Dobrá finanční situace 2. Renomé u zákazníků 3. Stabilní portfolio zákazníků 4. Dobrá kvalita výrobku 5. Moderní zařízení a technologie 6. Odborné znalosti, konstrukce	1. Jeden výrobní sortiment 2. Vysoký výmět při odlévání 3. Nedostatečná analýza konkurence 4. Dlouhá doba obratu zásob a pohledávek 5. Neexistující vývoj výrobku 6. Nízká implementace strategie
		2,18	1,37
Příležitost (O)		SO Strategie	WO Strategie
1. Výrobky speciálního provedení 2. Rozšiřování spolupráce se zákazníky 3. Zvýšení dodávek na ruský trh 4. Dodávky kompletů 5. ND pro letecké motory		Strategie využití MAX-MAX Využití silných stránek a příležitostí	Strategie hledání MIN-MAX Maximalizace příležitostí k překonání slabých stránek
2,42		2,18+2,42=4,60	1,37+2,42=3,79
Hrozby (T)		ST Strategie	WT Strategie
1. Substituční výrobci 2. Tlak na snižování cen 3. Vazba na trh finálních výrobků 4. Nárůst cen základního materiálu 5. Nestabilní měnový kurz		Strategie konfrontace MAX-MIN Maximalizace silných stránek k potlačení hrozeb	Strategie vyhýbání MIN-MIN Maximalizace slabých stránek a současně minimalizace hrozeb
1,33		2,18+1,33=3,51	1,37+1,33=2,70

SWOT analýza je syntézou výsledků analýzy matic IFAS a EFAS. Základním přínosem SWOT analýzy je ocenění vlivu na formulaci podnikové strategie. Výsledkem vzájemné kombinace IFAS a EFAS analýzy je kvantitativní stanovení hodnoty, která je vodítkem pro volbu vhodné varianty podnikové strategie.

Výsledek analýzy ukazuje, že největší hodnotu 4,60 má SO Strategie, s využitím silných stránek a příležitostí. Vzhledem k tomu, že podnik vyrábí jeden produkt a silné stránky se pohybují okolo průměrné hodnoty, je důležité, aby posoudil vhodnost strategie WO.

Měření a strategické řízení výkonnosti podniku

Pro podniky střední velikosti je důležité hodnotit úspěšnost strategie a plnění strategických cílů. Na základě svých odborných prací a zkušeností jsem navrhl integrovaný model pro strategické řízení a měření výkonnosti podniku. Model je koncipován tak, aby byl akceptovatelný a realizovatelný i v podnicích střední velikosti. Tento model spojuje tři systémy, a to koncepty:

- *Balanced Scorecard (BSC)*, ten poskytuje podniku model tvorby hodnoty;
- *Economic Value Added (EVA)*, ten poskytuje rámec pro finanční perspektivu BSC, a konečně
- *Activity Based Costing (ABC)*, který poskytuje podniku model nákladů.

Tento integrovaný model představuje metodu pro měření a strategické řízení hlavních ukazatelů výkonosti podniku.

Závěr

Cílem příspěvku bylo prezentovat postup tvorby SWOT analýzy ve středně velkém strojírenském podniku a poukázat na účel a možnosti jejího využití. SWOT analýza je účinným, ne však jediným nástrojem, který poskytuje manažerům informace o strategické situaci v podniku. Je také důležitou součástí tvorby podnikové strategie a stanovení strategických cílů.

SWOT analýzu je vhodné využít ve vazbě s dalšími metodami strategického řízení, jako je Balanced Scorecard (BSC).

Autor:

Ing. Josef Skala, MBA, DBA, působí jako poradce v oblasti strategického řízení, měření a zvyšování výkonnosti podniku a souvisejících metod. Byl mj. 24 let ředitelem akciové společnosti ALMET. Je držitelem osvědčení v umění a vědě neuro-lingvistického programování od International NLP Trainers. Profesní tituly MBA a DBA (Doctor of Business Administration) získal ve specializaci International Management.

Kontakt: skala@josefskala.com, www.josefskala.com



Nové normy systémů managementu ISO a Model excellence EFQM

Danuše Fišerová

Výtah z textu „The new ISO standards on management systems and the EFQM Excellence Model“, autor Ruud Stassen, Instituut Nederlandse Kwaliteit.

V roce 2015 prošly revizí dvě z nejdůležitějších norem ISO – ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015. Změny v těchto normách mají vliv na organizace, které je používají k řízení kvality a managementu životního prostředí, ale i na jejich zákazníky a dále pak na odborníky, jakými jsou např. auditoři. Tyto změny se současně promítají v odkazech na další manažerské přístupy, jako je např. Model excellence EFQM. Je zajímavé zjišťovat, jak se tyto aktualizované normy prolínají s Modelem excellence EFQM.

ISO 9001 a Model excellence EFQM jsou různé přístupy používané za různým účelem.

Norma ISO 9001 přispívá konzistentnímu dodávání produktů a služeb, které splňují požadavky zákazníků a relevantních statutárních a regulačních orgánů, s cílem zvýšit spokojenost zákazníků.

Model excellence EFQM pomáhá organizaci na její cestě k excelenci, přičemž zohledňuje všechny její zainteresované strany.

V praxi tyto dva přístupy mnoho organizací kombinuje. Změny v normě ISO 9001 toto činí ještě atraktivnějším. Propojení ISO 9001 a Modelu excellence EFQM ještě více posílí přístup managementu (kvality) orientovaný na budoucnost, zaměřený se na trvalé zlepšování, řízení rizik a inovace.

Text Ruuda Stassena odpovídá na otázku, jak spolu tyto dva přístupy souvisejí, jaký je účel jejich aplikace, o jaké základní principy se opírají, a přibližuje jejich obsah, rozdíly a podobnosti a to, jak se vzájemně doplňují.

Revize ISO 9001

ISO 9001 je mezinárodní norma, která specifikuje požadavky na systém managementu kvality organizace.

V poslední revizi reaguje především na změny v podobě rostoucích potřeb zákazníků, neustále se objevujících nových technologií, rostoucí komplexity dodavatelských řetězců a na stále větší uvědomování si potřeby trvale udržitelného rozvoje.

Kromě toho, že nová norma je více kompatibilní se

službami a je jednodušší aplikovatelná pro nevýrobní organizace, mezi její nejdůležitější změny patří:

- Struktura na vysoké úrovni (jednotná struktura všech norem ISO a jejich základní terminologie).
- Analýza kontextu organizace zahrnující potřebu pochopení očekávání a potřeb jejich zainteresovaných stran.
- Řízení rizik jako systematický přístup.
- Větší zapojení vedení do systému řízení.
- Větší důraz na dosahování plánovaných výsledků v rámci procesního přístupu.
- Hodnocení výkonnosti.
- Uvolnění požadavku na dokumentované informace.
- Opuštění termínu „trvalé zlepšování“ a jeho nahrazení obecnějším „zlepšováním“, které v sobě zahrnuje jak postupné zlepšování, tak skoková zlepšení.
- Představení konceptu řízení znalostí.

Model excellence EFQM

Model excellence EFQM je integrovaný manažerský rámec, jehož cílem je vytváření trvale udržitelné hodnoty pro zainteresované strany organizace.

Tento rámec pojímá organizaci a její zainteresované strany jako jeden integrovaný systém. Umožňuje identifikovat a pochopit vztahy příčiny a následku mezi tím, co organizace dělá, a výsledky, kterých dosahuje. Kvalita je neustále se měnícím cílem, trvalou snahou o sladění ambicí a kompetencí organizace na jedné straně s potřebami a očekáváními zainteresovaných stran na straně druhé.

Rozdíly a podobnosti

Rozdíly a podobnosti přístupu ISO 9001 a Modelu excelence EFQM

Zásady managementu kvality	Základní koncepce excelence
Zaměření na zákazníka Primárním zaměřením managementu kvality je plnit požadavky zákazníka a usilovat o překročení jeho očekávání.	Vytváření hodnoty pro zákazníky Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby a očekávání a využívají příležitosti.
Vedení Lidí na všech úrovních prosazují jednotnost účelu a zaměření a vytvářejí podmínky, při nichž se lidé angažují při dosahování cílů kvality organizace.	Vedení na základě vize, inspirace a integrity Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory jejich hodnot a etiky.
Angažovanost lidí Kompetentní , zmocnění a angažování lidí na všech úrovních v celé organizaci jsou zásadní pro zvýšení schopnosti organizace vytvářet a poskytovat hodnotu.	Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.
Management vztahů Pro udržitelný úspěch řídí organizace své vztahy s relevantními zainteresovanými stranami, např. s poskytovateli.	Rozvíjení schopností organizace Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.
Procesní přístup Konzistentních a předvídatelných výsledků se mnohem efektivněji a účinněji dosáhne v případě, že jsou činnosti pochopeny a řízeny jako vzájemně provázané procesy, které fungují jako koherentní systém.	Trvalé dosahování vynikajících výsledků Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech jejich zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.
Rozhodování na základě důkazů Rozhodnutí založená na analýze a hodnocení dat a informací budou s vyšší pravděpodobností přinášet požadované výsledky.	Agilní řízení Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.
Zlepšování Úspěšné organizace se trvale zaměřují na zlepšování.	Využívání kreativity a inovací Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.
	Vytváření trvale udržitelné budoucnosti Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.

Vybrat si, nebo kombinovat?

Mnoho organizací, které implementovaly Model excelence EFQM, je současně certifikovaných podle normy ISO 9001 (a/nebo dalších norem z řady ISO). Tyto organizace se rozhodly, že se budou nejdříve soustředit na certifikaci svých procesů, aby zajistily, že svým zákazníkům poskytují konzistentní produkty a služby. V těchto případech je pak Model excelence EFQM používán pro svou širší perspektivu v oblasti zainteresovaných stran a zaměření na dosahování ekonomických výsledků pro tyto zainteresované strany. Organizace může Model excelence EFQM považovat

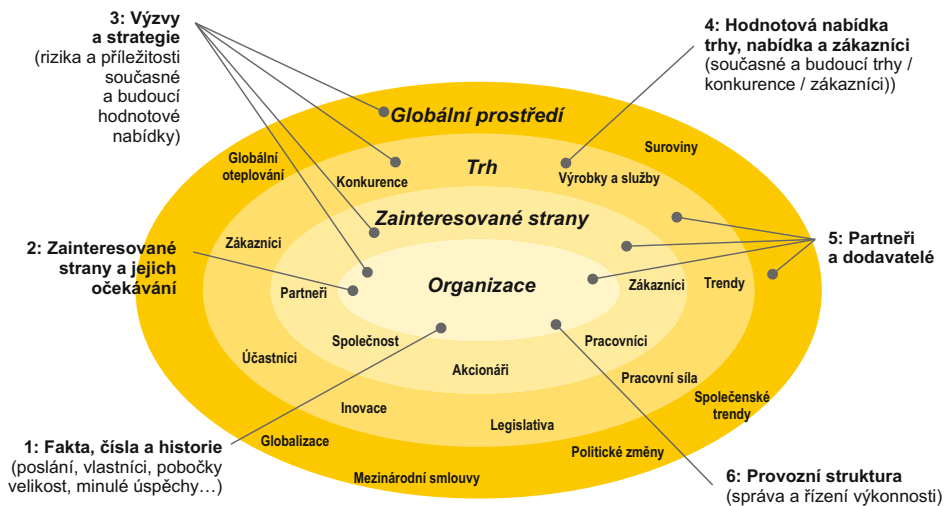
za vyšší úroveň řízení kvality. Po úspěšné implementaci systému managementu kvality podle ISO 9001 může pokročit k zavedení Modelu excelence EFQM za účelem dalšího rozvoje. Změny v ISO 9001:2015 nabízejí příležitosti kombinovat ISO 9001 a Model excelence EFQM několika možnými způsoby.

Vytváření povědomí prostřednictvím širší analýzy kontextu

ISO 9001 nyní využívá širší pohled na zainteresované strany a představila požadavek na analýzu kontextu, který může být naplněn analýzou kontextu podle

EFQM. Obrázek 1 znázorňuje hlavní prvky analýzy kontextu podle Modelu excelence EFQM. Tato analýza může být použita při zavádění managementu (kvality) k vytvoření povědomí o interních a externích faktorech organizace, které by měly být vzaty v úvahu. Tato analýza může pomoci s identifikací klíčových procesů, např. těch, které mají vazbu na rozsah potřebné externí komunikace nebo nákup zdrojů. Analýza kontextu je tedy v ideálním případě použita na úplném začátku při tvorbě procesu řízení kvality.

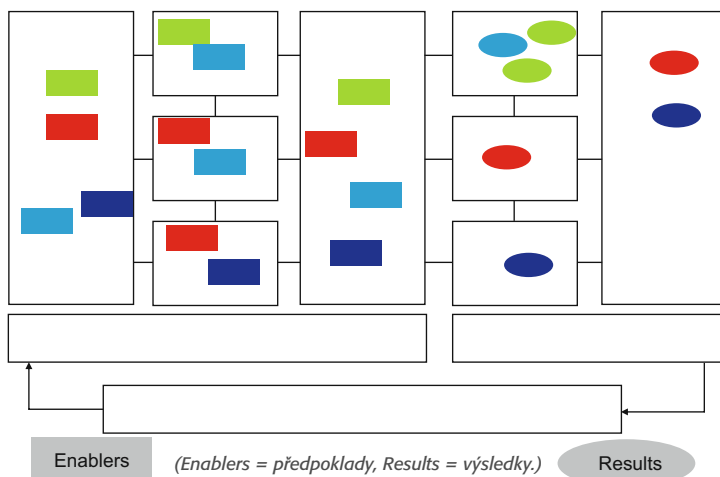
Obrázek 1



Mapování současného stavu

Dalším způsobem, jak kombinovat Model excelence EFQM a ISO 9001:2015, je mapování klíčových předpokladů (politik a přístupů) a klíčových výsledků napříč kritérii Modelu. Tato činnost organizaci ukáže, co už má nastaveno. Např. použitím Post-itů různých barev mohou být naznačeny vazby mezi přístupy, politikami a výslednými výstupy. Pro používání Modelu tímto způsobem neexistují žádné závazné postupy ani pravidla. Může se jednat o volný tok myšlenek účastníků. Tímto způsobem můžete posílit zapojení managementu i řadových pracovníků.

Obrázek 2



Být manažerem kvality

Manažer kvality by se měl zaměřovat na kvalitu, nikoli na systém managementu kvality. Pokud kvalitu definujeme jako „způsobilost pro použití“, jak to udělal Juran, manažer kvality by měl mít:

- externí orientaci:
 - být schopen facilitovat analýzu kontextu,
 - mít dobré porozumění potřebám a požadavkům zainteresovaných stran a jejich dopadu na organizaci;
- povědomí o životním cyklu produktů a služeb a schopnost určit, kdy by se organizace měla za účelem dosažení excelence soustředit na zpětnou vazbu a kdy na budoucí potřeby;
- schopnost vidět souvislost se strategickými prioritami a zaměření na neustálé hodnocení přidané hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany;
- schopnost facilitovat dialog se zainteresovanými stranami a změnu.

Audity a hodnocení

Pro auditory třetí stranou bude hodnocení, jak jsou naplňovány nové požadavky normy (jako jsou např.

analýza kontextu nebo přístup k řízení rizik), velkou výzvou.

K hodnocení současných schopností organizace může být využit Model excelence EFQM. Výstupem hodnocení podle Modelu je soubor silných stránek a příležitostí ke zlepšení budoucí výkonnosti. Identifikace silných stránek organizace je důležitá nejen pro to, aby se nepřestalo dělat to, v čem je organizace dobrá, ale protože silné stránky mohou pomoci při řešení oblastí pro zlepšení. Podstatou excelence je jít za hranice toho, co se očekává. Na rozdíl od auditů třetí stranou, hodnocení podle EFQM dává managementu organizace množství příležitostí – možností. Které aspekty si organizace k řešení vybere a jak je bude řešit, bude záležet na jejich strategických prioritách.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová pracuje jako manažerka moderních nástrojů řízení v České společnosti pro jakost.

Kontakt: fiserova@csq.cz



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

OBLASTI SLUŽEB

www.csq.cz



Automobilový průmysl



Rizika a bezpečnost



Bezpečnost a ochrana
zdraví při práci



Systémy kvality



Environmentální
management



Veřejná správa



Informační a komunikační
technologie



Zdravotnictví
a sociální služby



Nástroje pro
excelentní řízení



Specifické oblasti



Potraviny, lesnictví,
zemědělství



Centrum technické
normalizace



Naše zkušenosti:

Jak uvést normu ISO 14001:2015 ve firmě do života

Jasna Ťoková

Po prvním školení o novém vydání ISO 14001 jsme s kolegou odjžděli z Prahy s rozpačitým pocitem. V hlavě se nám rodilo mnoho otázek týkajících se uvedení tohoto nového vydání normy do praxe: Jak vypracujeme kontext organizace, jak si poradíme s životností výrobku, jak do implementace nových požadavků zapojíme management, jak budeme ze svých pozic úkolovat nejvyšší management a jak jej budeme ještě více orientovat na novou strategii firmy v souladu s požadavky normy?

Zavádění nových požadavků není jednoduché ani v závodech, které dodávají své výrobky přímo k zákazníkům, a my jako Aftermarket jsme to měli zvládnout v poměrně krátkém čase. Do nynějška jsme certifikací dle ISO 14001 procházeli poměrně lehce, systém byl již léta zavedený, ale nové vydání normy najednou kladlo přísnější a nové požadavky, více orientované na samotnou výrobu a na strategii firmy.

Pro lepší pochopení je třeba stručně přiblížit podnikatelský záměr naší firmy. Naším hlavním programem je proces repasování. Repasujeme různé produkty (brzdové třmeny, hydraulická a mechanická řízení, mechanické pumpy, elektrohydraulické pumpy řízení (EPHS MPU), elektricky posilované sloupky řízení (EPS Column Drive), ale vyrábíme i nové produkty (brzdové kotouče, brzdové třmeny a systémy řízení).

Naše produkty dodáváme na nezávislý trh a výrobcům automobilů. K našim zákazníkům patří např. Ford, VW, GM, Scania, DAF, Daimler, Jaguar, Land Rover či Renault.

Co znamená „repose“?

Výrobu nových produktů si každý dokáže představit, oproti tomu repose není tak obvyklá, ve stručnosti ji zde tedy přiblížme.

Repose probíhá tak, že se rozeberou hotové použité díly (nefunkční díly vymontované z aut, které byly vyměněny za náhradní díly), tyto díly se demontují, vyčistí, poškozené části se zlikvidují a nahradí se novými díly, a poté se všechno opět smontuje, 100% otestuje na funkčnost, případně nalakuje, a zabalí a pošle k zákazníkům. Velmi hrubým odhadem tak ochráníme planetu před 1170 tunami CO₂ ročně pouze tím, že nepoužijeme nové díly. Kvalita repasovaných dílů je na úrovni dílů nových, důraz je kladen v první řadě na bezpečnost, proto u každého repasovaného dílu provádíme 100% funkční kontrolu. Díly jsou značeny tak, abychom byli zpětně schopni dohledat směnu, dílenskou zakázku, provedené testy apod.

Začínáme s implementací nového vydání normy

Protože se snažíme držet krok s našimi OEM (se závodů vyrábějícími originálními nové díly) a chceme být stejně dobří a kvalitní, s implementací ISO 14001:2015

jsme dlouho neotáleli – v listopadu 2016 nás stejně čekal recertifikační audit.

Naším prvním krokem bylo interní školení zaměřené na vysvětlení záměru normy. Zdálo se nám, že to bude nejjednodušší krok, horší byla zpětná vazba. Téměř nikdo nevěděl, kde začít, jak normu uchopit. Příznám se, že i já sama jsem v tom trochu tápala. S kolegou, koordinátorem HS&E (*Health, Safety and Environment*), jsme rychle pochopili, že musíme udělat srovnávací studii – porovnat původní normu s novou, vypsát, co se mění, podívat se na naše standardy a zaktualizovat je v souladu s novými požadavky a „oprášit“ nebo stanovit nové pravomoci a odpovědnosti.

Pokud jde o naši dokumentaci, neznamenalo to, že jsme všechno, co bylo podle původní normy, hodili do koše, a už vůbec neplatilo, že by všechno, co bylo vytvořeno v minulosti, bylo špatně. Snažili jsme se přistupovat k implementaci nové normy, včetně nové terminologie, rozumně a citlivě, abychom kolegům neudělali v hlavě ještě větší chaos. (Například *Dodavatel* u nás zůstal *Dodavatelem*, pouze jsme do dokumentace/standardů napsali novou definici poskytovatele a poznámku, že *poskytovatel* pro nás zůstává *dodavatelem*.)

Čas běžel a audit se rychle blížil. Přemýšleli jsme, kdo už má implementaci nové normy hotovou, kde bychom se mohli inspirovat. Začali jsme se ptát



kolegů, jak daleko jsou s implementací, ale v korporaci jsme byli první v pořadí. Museli jsme se tedy spolehnout sami na sebe. Nějaké vědomosti jsme načerpali na konferenci SYMA a ještě na jednom externím školení a poté už jsme se museli zavřít do pracovní s novou normou a začali jsme postupně revidovat, co už máme a co máme mít, vypsalí jsme si, co nám chybí a co je potřeba dopracovat.

Jak jsme se vypořádávali s novými požadavky

Hned první výzvou byla kapitola 4

Kontext organizace.

Jednalo se o nové požadavek na identifikaci vnitřních i vnějších faktorů a podmínek, které mají vliv na organizaci. (Do vnitřních faktorů je možno zahrnout například kulturu a schopnosti organizace, zatímco do vnějších faktorů patří dopady změn klimatu a záplav, dostupnost přírodních zdrojů apod.). Organizace musí všechny zainteresované strany informovat o svém systému HS&E a o požadavcích, které má plnit. Otázkou bylo, jak do tvorby *Kontextu organizace* zapojit vedení společnosti.

Vypsali jsme všechny body, které kontext požaduje, a jednotlivé části, ke kterým jsme měli potřebné znalosti a podklady, jsme začali rozvíjet. Části, které mělo doplnit vedení organizace, jsme zažlutili a svolali jsme poradu s vedením. Návrh kontextu jsme přiložili do pozvánky, aby se každý člen vedení mohl na naše dotazy odborně připravit. Měli jsme štěstí, vedení nám bylo nápomocné. Toho si hodně vážíme.

Součástí kontextu byla SWOT analýza. I k ní jsme napsali několik bodů (zejména okruhy povinných bodů z normy) a spoléhali jsme na to, že se vedení zapojí. Naším hlavním úkolem bylo určit rizika a příležitosti a vysvětlit, že riziko nemusí mít na organizaci jen negativní vliv, ale že z rizika se může stát docela pěkná příležitost. Kontext organizace i SWOT analýza pro nás byly velkou výzvou, znamenaly pro nás posun, rozvoj, chcete-li „lessons learned“. Byly tím nejtěžšími z nových požadavků, obtížné bylo také vtáhnout do implementace nových požadavků vedení organizace a rozšířit novelizací po celé organizaci.

Po dobré osvětě už nebyl problém **zrevidovat Environmentální politiku**. Uvědomili jsme si, že environmentální systémy jsou začleněny do celkových obchodních procesů organizace a nejsou samostatnými oddělenými částmi. Tyto změny budou vyžadovat vyšší úsilí ze strany organizací, ale celkový výsledek bude zcela jistě znamenat účinnější systém řízení EMS, který bude schopen dosáhnout lepších výsledků v oblasti ochrany životního prostředí. Revizi environmentální politiky řídil ředitel naší organizace. Toho jsme také chtěli docílit.

Komunikaci *Rozsahu systému environmentálního managementu* (zkrácený *Kontext organizace*) a *Environmentální politiky* jsme vyřešili zveřejněním přes

internet, takto jsou obě dokumentované informace dostupné široké veřejnosti.

Velkou neznámou pro nás bylo stanovení životního cyklu.

Je to vlastně identifikace aspektů a dopadů na životní prostředí, která by měla být provedena s ohledem na hlediska životního cyklu, tedy od získání suroviny nebo vytvoření z přírodních zdrojů až po ukončení životnosti produktu. Zde musí být zahrnut vývoj, dodávka, používání a způsob likvidace produktů na konci jejich životnosti. V podstatě máme štěstí, protože repasujeme prvotní výrobek a tím prodlužujeme životní cyklus, navíc u nás není žádný vývoj. Takže podnikatelský záměr je pro nás v tomto ohledu obrovskou výhodou. Při určování environmentálních aspektů organizace jsme zvážili perspektivu životního cyklu. Významné environmentální aspekty mohou mít za následek jeden nebo více významných environmentálních dopadů, které mohou vést k rizikům a příležitostem. Tato rizika a tyto příležitosti jsme vsunuli do SWOT analýzy tak, abychom dosáhli zamýšlených výstupů.

Kapitola 9.3 **Přezkoumání systému managementu** pro nás nebyla ničím novým, pouze jsme doplnili požadavky, které norma nově definuje. Toto přezkoumání ve firmě provádíme jednou ročně, ale pozor: je potřeba udělat jej před samotným předauditem, tedy *po zavedení požadavků* dle nové normy!

Vzhledem k tomu, že jsme součástí velké korporace, zbylé požadavky pro nás nebyly novinkou – jsou součástí našich globálních předpisů, které musíme plnit.

Úspěšný předaudit

Měsíc před samotnou recertifikací podle nové normy musí proběhnout předaudit. Úspěšný průběh a zakončení předauditu je podmínkou k doporučení auditorů k provedení recertifikačního auditu podle nového vydání normy.

Bez úspěšného předauditu nelze zahájit recertifikaci. Strach z neznáma, obava, jestli jsme všechno správně pochopili, ale i silná podpora z centra našeho korporátního vedení HS&E, to byly pocity, které nás provázely před absolvováním předauditu.

Ještě před tímto předauditem jsme prošli interním auditem od našeho korporátního Senior Managera HS&E. Interní audit je jedním z požadavků normy a věřte, že to má své opodstatnění. Psychicky se nám hodně ulevilo. Věděli jsme, kde máme silná a slabší místa, ta slabší jsme měli čas ještě vylepšit. I předaudit nakonec dopadl dobře. Nebylo vše na 100 %, ale mohli jsme přikročit k recertifikačnímu auditu. Strach a obavy se najednou rozplynuly, viděli jsme příslovecně pomyslné světlo na konci tunelu a práce nás pohltila natolik, že na nic jiného než na implementaci už nebyl čas.



...a ještě několik rad před závěrem

Jistě vás zajímá, na co si máte dát obzvlášť pozor. Proto se pokusím uvést ještě několik našich postřehů a zkušeností z implementace požadavků nové normy.

Například je třeba detailně specifikovat podmínky životního prostředí v sousedství (řeka, chráněná oblast apod.). Do kontextu organizace jsme přidali informace o tom, že lokalita nespadá do zvláště chráněného území ve smyslu zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny (to znamená, že neleží na území národního parku, chráněné krajinné oblasti, národní přírodní rezervace, národní přírodní památky ani přechodně chráněné plochy). Přímo v lokalitě se nenachází žádný registrovaný významný krajinný prvek ani významný krajinný prvek vyjmenovaný ve výše zmíněném zákonu č. 114/1992 Sb. Není známa existence žádné staré ekologické zátěže týkající se kontaminace zeminy či podzemních vod. Stávající výrobní areál neleží ve stanoveném záplavovém území vodního toku ani v ochranném pásmu vodního zdroje atd.

V kontextu také popište vnitřní skladování, co kde skladujete a jak.

Při určování rozsahu systému environmentálního managementu je dobré vypsát konkrétní činnosti zajišťované externě.

Pomohla nám také norma ISO 14031 *Hodnocení environmentální výkonnosti*. Tato norma vám pomůže stanovit vhodné ukazatele, např. KPI's.

Dejte si pozor také na prezenční listiny ze školení. Obsah školení raději podrobně popište přímo do prezenční listiny, neodkazujte pouze na příložené prezentace. Bude to více důvěryhodné, více průkazné.

Závěr

Nevíme úplně přesně, jakou představu měli autoři normy o její implementaci do praxe. Nevíme, jestli jsme úplně vše udělali správně, jestli jsme naplnili očekávání autorů. Snažili jsme se pro to udělat maximum. Měli jsme a máme ohromnou radost z toho, že se nám implementace podařila napoprvé. Ten pocit zadostiučinění, když nás kolegové z jiných závodů žádají o pomoc s implementací, ten stojí za to. Nás z Aftermarketu! Máme v rukou certifikát a víme, že ta námaha nepřišla nazmar.

Ne, nejsme namyšlení, stále je co zlepšovat a neustále hledáme, co by se ještě dalo udělat v souladu s kapitolou 10.3 *Neustálé zlepšování*. Pokud bychom zavedením nové normy jen maličko, o jeden malý krůček, posunuli přístup kohokoliv v souladu s normou, pak má tato novelizace smysl. A my věříme, že jej má. Nejde jen o popsání hromady papíru, o vytvoření mnoha wordovských či excelovských souborů – jde hlavně o uvedení normy do života firmy, do podvědomí nás všech, abychom se další generaci mohli zpřímá podívat do očí, aby se nám lépe žilo i pracovalo. Když něco děláme, udělejme to pořádně, udělejme to tak, jako by to byla naše firma.

Držim vám všem palce, aby to i u vás ve firmě dobře dopadlo, a pokud vám k tomu tento můj příspěvek v Perspektivách kvality alespoň trochu pomůže, budu ráda.

Autorka:

Ing. Jasna Ťoková pracuje jako manažerka kvality a HS&E ve společnosti ZF Aftermarket TRW Automotive Czech, s. r. o.

Kontakt: Jasna.Tokova@zf.com



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

Začněte řešit hospodaření s energií. Implementujte a certifikujte ISO 50001.

Co je ISO 50001? Mezinárodní norma pro dobrovolnou certifikaci systému energetického managementu (EnMS), která Vám umožní přijmout systematický přístup k Vašemu hospodaření s energiemi.

Přínosy:

- snižování nákladů na energii díky systémovému přístupu,
- zlepšování využívání a spotřeby energie,
- snižování energetické náročnosti Vaší činnosti,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- usnadnění splnění legislativních povinností,
- snadná implementace s dalšími systémy řízení (např. ISO 14001)

Navíc **nabízíme zvýhodněné cenové podmínky** při auditech integrovaných systémů (např. ISO 9001 + ISO 50001, ISO 9001 + ISO 14001, ISO 14001 + ISO 50001 atd.)

Kontaktní osoba: Ing. Eliška Michálková
michalkova@csq.cz, telefon: 221 082 652, www.csq.cz

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností

V naší minianketě, která je novinkou tohoto ročníku PK (i když podobná anketa vycházela v Perspektivách jakosti i dříve), oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

Ptáme se:

- Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?
- V čem především spatřujete zvyšování kvality života – v současnosti a perspektivně do budoucna, konkrétně v ČR i obecně?
- Co se Vám v poslední době povedlo a co naopak nepovedlo – a proč?

Zde jsou odpovědi dalších tří dotázaných.

(red. – D. K. a Z. S.)



PhDr. Marie Jirů,

majitelka vzdělávací společnosti Centrum andragogiky, s. r. o.

■ Pro mě je to jednoznačně spokojenost zákazníka/klienta, jeho následné reference, opakované využívání služby atd. Rozumějte, kvalita sama o sobě ztrácí význam, když jí neudáte směr. Vnímám ji proto jako proces neustálého zlepšování a posouvání se vpřed. Inspiraci čerpáme z historických vzorů jako Baťa či Komenský, ale také pečlivě nasloucháme úspěšným podnikatelům, kteří nejen dělají věci správně, ale dělají také správné věci... Každý den se učíme a s tím i rosteme.

■ Kvalitu života ovlivňuje mnoho faktorů, záleží na každém z nás, kterému z nich přiložíme větší váhu. Pro každého je to věc priorit na pomyslném žebříčku. Co máme všichni společné, je však naše země. Pokud se kvalita života zvyšuje, znamená to, že je menší nezaměstnanost díky růstu firem, zakládají se stále nové a nové společnosti, zlepšuje se finanční gramotnost, vzdělání je dostupnější, zlepšuje se infrastruktura, lékařská péče, na trhu jsou dostupné neustále nové inovativní technologie, které nám usnadňují život. Je to všechno hrozně krásné, ale bez odpo-

vědnosti všech zúčastněných by náš život byl možná bohatší, ale nikoli kvalitnější. I když – co je pro mě standard kvality v životě, může být pro někoho nedosažitelný cíl, nebo právě naopak.

Obecně příkládám význam vyšší zodpovědnosti v podnikání. Díky globálním ujednáním současný průmysl snižuje emise, podniky „zelenají“, nejen ty výrobní, ale také nevýrobní, a myslí tak i na budoucnost příštích generací. Jaká však bude jejich kvalita života, to si netroufám odhadnout.

■ Díky naší vytrvalosti a s mottem neustále se zlepšovat jsme získali titul společensky odpovědná organizace v Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost a také ocenění vítěze programu „Podnikáme odpovědně“ v kategorii Rodinná firma. Vyhrát manažerské či podnikatelské klání není jen tak, takže to vnímáme jako ohodnocení naší činnosti, nápadů, snahy být užiteční. Když si uvědomíte, že je v České republice na čtyřicet tisíc aktivních organizací, které někoho něčemu učí, je to přece jen vynikající reference.



JUDr. Ing. Robert Szurman, státní tajemník v Ministerstvu průmyslu a obchodu, předseda Rady kvality ČR

■ Dlouhodobý proces přesvědčování managementů firem a společností investovat finanční prostředky a zároveň nutné lidské zdroje do změny organizace práce a myšlení – s cílem odbourat zastaralý názor o významech ceny v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, s cílem zachovat konkurenceschopnost svých výrobků na trhu a vzít na sebe odpovědnost prosazovat kvalitu života, výrobků a všeho, co souvisí se společenskou odpovědností firem a organizací.

■ Komplexní uplatňování Národní politiky kvality ČR. Tak, aby v tuzemsku bylo vytvářeno prostředí, ve kterém bude kvalita trvalou součástí všech oblastí života společnosti i jednotlivých občanů a cílem bude podpora a růst kvality bytí a společenské odpovědnosti.

■ Co se povedlo, je zřejmé z výsledků aplikace Národní politiky kvality. Vše se bude odvíjet od platné legislativy podpory malého a středního podnikání a zajištění konkurenceschopnosti České republiky na evropských i světových trzích.

Ing. Petr Lenc, ředitel státního podniku Palivový kombinát Ústí

■ Pro mne jako spotřebitele nebo uživatele je kvalita synonymem dobrého pocitu a spokojenosti vyplývající z pořízení nebo využití něčeho, co mi usnadní práci, vytvoří příjemné prostředí mimo pracovní proces, ale současně i vytvoří podmínky pro zamýšlení se nad tím, jakým způsobem bylo té kvality dosaženo.

V pozici ředitele společnosti je kvalita výrazem, který musí být nutně spojen s pojmem práce. Je to tedy základní a jeden z nejdůležitějších atributů činností, které pro naše zákazníky a odběratele zajišťujeme a na kterých je postavena firemní strategie.

■ Technologický a technický pokrok nám jako spotřebitelům neustále, a v některých případech už téměř i bez možnosti pochopení všech souvislostí, vytváří podmínky pro zvládnutí pořad se zrychlujícího životního stylu a s tím spojených výrobních procesů. Ruku v ruce s tímto trendem je ale v některých případech opomíjena podstata věcí, zákonitostí a dopadů tohoto technologického a technického sprintu. Perspektivně je tedy nutné kromě nevyhnutelné podpory dalšího rozvoje v těchto oblastech podporovat také smysluplné využívání energetického a surovinového potenciálu. Včetně dlouhodobého a koncepčního plánování v této oblasti a jeho provázání s dalšími oblastmi běžného života. Postupné omezení již v současné době platné a velmi rozměrné množiny různých regulačních podmínek by v následujícím období, a to nejen v podmínkách České republiky, zcela jistě výrazně přispělo ke zvýšení spokojenosti, a tedy i kvality života obecně.

■ Pokud při hodnocení úspěchů pomíneme splnění všech stanovených pracovních cílů pro uplynulý rok, potom můžeme za největší úspěch tohoto období v rámci podniku považovat zisk ocenění Společensky odpovědná organizace.

Toto ocenění v podmínkách našeho podniku vnímáme s ohledem na jeho poslání jako velmi významné, a proto ho právem řadíme mezi největší úspěchy. Nevnímáme jej ale jenom jako ocenění, ale především také jako velkou zkušenost a zpětnou vazbu na naše činnosti. I pro další období jsou výstupy z tohoto ocenění zásadní a již v současné době se postupně v rámci podniku zavádějí některé velmi výrazné změny, nejen ve vnitřních procesech, ale především v oblasti vnějšího obrazu a vnímání.

O neúspěších se nikdy nemluví úplně snadno, protože je to důvod ke snížení těch dobrých pocitů... Pokud bych tedy měl vyhodnotit ten největší neúspěch předchozího období, bylo by to asi nedokončené širší zapojení podniku do integrovaného záchranného systému České republiky v oblasti báňského záchranářství. Je však nutné současně dodat, že i v této oblasti máme představu, jakým způsobem tohoto cíle bude možné dosáhnout v průběhu roku 2017.

Plán přechodu na normu IATF 16949:2016

Milan Trčka

Pro přechod na normu IATF 16949:2016 mají všechny certifikované organizace využít termínů pro plánované recertifikační audity nebo dozorové audity. Přechody musí být ukončeny k 14. 9. 2018. Certifikační orgány musí postupovat podle 5. vydání „Pokynů pro certifikaci IATF“ a po 1. říjnu 2017 nebude možné získat certifikaci ISO/TS 16949:2009. Časově bude přechodový audit probíhat ve stejném rozsahu jako reaudit. V příspěvku ukážeme, jak má přechod z ISO/TS na normu IATF probíhat.

Do přípravy přechodu nelze zapojit vaši certifikační společnost, protože ta má zakázáno provádět předaudit k novým požadavkům IATF. Před zahájením přechodového auditu musí certifikační orgán (dále CO) přezkoumat systémovou dokumentaci a auditoři budou vyžadovat důkazy, že jste se zabývali všemi novými nebo změněnými požadavky ISO 9001:2015 [1] a IATF 16949 [2]. Jedním z neefektivnějších postupů pro porozumění změnám a jejich zapracování do systému kvality je *rozdílová analýza*.

Od přecházejících organizací se očekává, že při přípravě na zavedení revidovaných norem sestaví průřezový „realizační tým“. Kromě manažera kvality, příp. představitele pro kvalitu, kteří odpovídají za systém kvality organizace, jsou obvykle součástí týmu členové vedení organizace a vlastníci procesů, včetně interních auditorů. Realizované projekty ukazují, že průřezový tým prochází postupně celým systémem, musí znát jeho současný stav a může se opírat o výstupy z předchozích auditů.

Kroky rozdílové analýzy

Jak začít? Nabízíme postup v deseti krocích:

1. Vypracovat rozdílovou analýzu požadavků IATF 16949:2016.
 2. Projednat s vedením změny a požadavky na zdroje.
 3. Sestavit průřezové týmy pod vedením vlastníků procesů.
 4. Vypracovat a/nebo aktualizovat existující politiky, postupy, instrukce, formuláře.
 5. Revidovat příručku kvality.
 6. Vyškolit zaměstnance (naplánovat potřebný výcvik).
 7. Provést komplexní interní audit dle IATF 16949:2016.
 8. Provést (díleči) přezkoumání systému vedením.
 9. Rozhodnout o připravenosti k přechodovému auditu.
 10. Zajistit termín certifikačního (přechodového) auditu.
- Analýzovat můžete nejprve rozdílné požadavky ISO 9001, poté rozdíly norem ISO/TS a IATF. Zkušenosti našich klientů ukazují, že spojení nových nebo změněných požadavků ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 je pro organizace žádoucí, neboť eliminuje riziko opomenutí zabývat se některým z požadavků jedné nebo druhé normy a optimalizuje počet zapojených osob i časovou náročnost projektu. Je vhodné začít vyhodnocením stavu procesu „management“ (řízení organizace) a pokračovat hodnocením podpůrných a provozních procesů (realizace produktů a služeb). Výhodou níže popsaných skupinových workshopů (tab. 1) je možnost zapojení konkrétních osob na úrovni podnikového vedení a úrovni vedoucích pracovníků – vlastníků procesů.

Tabulka 1

Příklad Programu rozdílové analýzy (RA)

Workshop	Aktivita	Účastníci	Podklady (zdroje)
WS-1 Příprava průřezového týmu k rozdílové analýze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seznámení s novým přístupem k systému managementu kvality podle ISO 9001:2015 (Příloha A), vazby na IATF 16949:2016 2. Hlavní rozdíly (terminologie a nové požadavky) 3. Porozumění 7 zásadám managementu kvality 4. Požadavky na přechod IATF 16949 	Realizační tým projektu	<p>Prezentace RA</p> <p>Nástroj RA_V9 (xls)</p> <p>Pravidla pro přechodový audit – Dokument IATF_V2 (23-11-2016)</p> <p>Norma ISO 9000:2015, norma ISO 9001:2015, norma IATF 16949:2016</p>
WS-2 Provedení RA procesu Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza Kontextu organizace a vedení 2. Analýza rizik organizace, požadavky na plánování 3. Analýza měření, monitorování a hodnocení procesů 4. Akční plán zlepšování 	RT a předst. vedení pro kvalitu, pro bezpečnost a pro zákazníky, vrcholový management	<p>Nástroj RA_V9 (xls)</p> <p>Požadavky RA část 4, 5</p> <p>Požadavky RA část 6</p> <p>Požadavky RA část 5, 9</p> <p>Požadavky RA část 10</p>
WS-3 Provedení RA podpůrných funkcí a provozních procesů	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesní mapy, P/O vlastníků procesů a podpůrné funkce 2. Analýza podpůrných procesů 3. Analýza podpůrných funkcí 4. Analýza provozních procesů 5. Akční plán zlepšování procesů a provozních funkcí 	RT a vlastníci procesů, osoby zajišťující podpůrné funkce	<p>Nástroj RA_V9 (xls)</p> <p>Požadavky RA část 4</p> <p>Požadavky RA část 7</p> <p>Požadavky RA část 8</p> <p>Požadavky RA část 9, 10</p>
WS-4 Program interních auditů	<ol style="list-style-type: none"> 1. Doškolení interních auditorů – zapojení do RA 2. Zpracování a schválení programu interních auditů systému, ověření kompetencí auditorů (Registr auditorů) 3. Vyhodnocení programu a ověření účinnosti opatření k neshodám a k řešení rizik 	Osoba řídící program auditů, interní auditori systému kvality (resp. EMS)	<p>Program interních auditů</p> <p>Dílčí zpráva o stavu interních auditů – vstup pro přezkoumání systému vedením</p>
WS-5 Přezkoumání systému vedením	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zpracování vstupů pro přezkoumání systému vedením v rozsahu rozšířených požadavků ISO 9001 a IATF 16949 2. Vyhodnocení Akčního plánu přechodu na IATF 16949 3. Rozhodnutí o připravenosti k přechodovému auditu 	Vedení organizace – předst. vedení pro kvalitu, pro bezpečnost a pro zákazníky	Zpráva o přezkoumání systému vedením – dílčí vstupy vrcholového managementu a vlastníků procesů
Recertifikace	<p>Přechodový audit je naplánován a proveden certifikačním orgánem.</p> <p>Organizace postupuje v souladu s požadavky IATF a CO.</p>	Celá organizace (vrcholový management, vlastníci procesů, podpůrné funkce)	<p>Výstupy Rozdílové analýzy IATF 16949</p> <p>Akční plán přechodu IATF 16949</p> <p>5. vydání Pokynů pro certifikaci IATF</p>

Jak už bylo zmíněno v úvodu, certifikační orgány musí postupovat podle 5. vydání *Pokynů pro certifikaci IATF* [3].

Rozdílovou analýzu vyžadují certifikační orgány jako důkaz připravenosti organizace na přechodový audit. Budete požádáni, abyste prezentovali stav přechodu na novou normu: některé CO mají vlastní metodiku spolupráce s klientem, jiné to nechají na vás. Pokud jste požadavky na přechodový audit nezískali, můžete využít standardní nástroj *Gap Analysis* [4], který je dostupný na webových stránkách IATF. Můžete také zvolit vlastní cestu. Jak si analýzu navrhnete a provedete, záleží na čase a zdrojích, které máte k dispozici. V každém případě jsou certifikačním orgánem očekávány informace o praktické aplikaci a důkazy o splnění požadavků. Jak postupovat podle vlastní metodiky, uvádí tab. 2.

Tabulka 2

Příklad interního řešení Rozdílové analýzy IATF 16949

Požadavek IATF 16949	Dokumentované informace	Odpovědnost (vlastník procesu, podp. funkce)	Současná praxe	Požadovaný stav	Stav řešení (1 / 2 / 3)
7.1.2 Kompetence – dodatek Organizace musí mít dokumentovaný proces pro identifikaci potřeby výcviku, vč. povědomí a dosažení požadavků na kompetence.	Aktuální směrnice S06-02 „Kompetence výcvik a vědomí závažnosti“	PF: HR & Výcvik	Technický personál a operátoři na výrobních linkách absolvují certifikovaný výcvikový program, který má stanovená kritéria hodnocení. Certifikovaný výcvikový program nezahrnuje CSR's.	Jsou k dispozici záznamy o hodnocení efektivity výcviku na všech úrovních provozu. Do výcviku operátorů zahrnout CSR's.	2
7.2.2 Kompetence – výcvik na pracovišti Organizace musí provádět výcvik při práci, do kterého jsou zahrnuty právní, interní a zákaznické požadavky.	Směrnice S06-02 „Kompetence výcvik a vědomí závažnosti“ Záznam Fo06-04 „Kvalifikační matice“	PF: HR & Výcvik	Do výcviku na pracovišti nejsou zahrnuti v plném rozsahu výcvikového programu agenturní pracovníci (plnění požadavků zákonů a předpisů)	Byl upraven výcvikový program operátorů pro agenturní pracovníky.	1
7.2.3 Kompetence interních auditorů Organizace musí mít dokumentovaný proces pro ověření kompetencí interních auditorů, vč. znalostí zákaznických CSR's.	Směrnice S08-01 „Audity systému kvality“ Záznam Fo08-02 „Registr interních auditorů“	PF: Vedoucí programu interních auditů	V postupu S08-02 nejsou definovány role a kompetence interních auditorů. Auditoři nejsou proškoleni na ISO 9001:2015 a IATF 16949. Auditoři nejsou proškoleni na CSR's	Aktualizovat postup S08-02. Proškolit interní auditory pro IATF16949, zahrnout CSR's.	3

Poznámka: Stav řešení G-Y-R: 1 – Implementováno; 2. Částečně implementováno; 3. Nulová implementace.

V normě ISO 9001 naleznete 136 požadavků na systém kvality, které jsou normou IATF 16949 rozšířeny o dalších 153 „musí“ zahrnujících specifické požadavky automobilového průmyslu. Požadavky ISO/TS 16949 mohou být ponechány, upraveny nebo vypuštěny.

Důkladná *Rozdílová analýza IATF* [5] se zaměřuje na novost požadavků, vlastníky procesů a na opatření nezbytná k zavedení do praxe. Analýza IATF stanoví rozsah prací v rámci projektu, jak jsou požadavky plněny v současném systému a nakolik složitá bude jejich realizace. Z rizikovosti realizace je na stupnici 1 až 25 stanovena náročnost zavedení nápravných opatření.

Výstupem rozdílové analýzy je *Akční plán přechodu*, obsahující informace pro jednotlivé řešitele:

- Požadavek, proces a jeho vlastník
- Stanovení priorit zjištění z analýzy
- Návrh řešení (opatření ke splnění požadavků)
- Požadavky na zdroje, termíny a odpovědnost
- Stav řešení (P-D-C-A)

Tab. 3 uvádí příklad zvládnutí požadavků na zpracování a vyhodnocení Kontextu organizace, čl. 4.1 a čl. 4.2. Opatření z rozdílové analýzy mohou být řešena jako úkol jednotlivce, jako týmový projekt nebo jako oblast vyžadující zapojení vrcholového managementu. Akční plán umožní nastavit priority pro postupné zavádění požadovaných změn.

Celý projekt musí být podpořen vhodným výcvikovým programem, v rámci kterého budou s novými požadavky ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 seznámeni všichni pracovníci, kteří provádějí činnosti „ovlivňující shodu s požadavky na produkt a proces“.

Nezapomeňte: Předložený postup pro přechodový audit není úplným a vyčerpávajícím návodem. Certifikovaný klient se s dotazy musí obracet na svůj certifikační orgán, zejména pokud požaduje jakékoli výjimky.

Závěr

Z realizovaných programů můžeme shrnout následující zkušenosti:

- Organizace vnímají rozdílovou analýzu jako praktický návod, jak porozumět změnám a novým požadavkům na systémy řízení, přičemž vrcholový management nerozlišoval, zda řeší požadavky ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016. V *Akčním plánu přechodu* byly vyhodnoceny jednotky projektů vyžadujících zapojení vrcholového managementu, v desítkách se ukázaly požadavky na spolupráci řešitele s realizačním týmem projektu.
- Kontext organizace popisující podnikatelské prostředí se více zaměřoval na zjednodušení procesního přístupu (méně procesů v procesních mapách, s lepším popisem a zaměřením na hodnocení efektivity) a na vyjasnění rozsahu systému (podpůrných procesů a podpůrných funkcí) a oblastí představujících rizika (celá organizace a jednotlivé procesy).

Tabulka 3

Příklad Akčního plánu přechodu

Článek IATF 16949	Zjištění z analýzy	Odpovědnost (řešitel)	Návrh opatření k řešení problému	Priorita	Termín	Stav řešení (P-D-C-A)
4.1	Kontext je obsažen v obchodní strategii 2012-2017, poslední přezkoumání provedeno 6. 2016	Ředitel společnosti (majitel)	Aktualizace obchodní strategie 2017-2020	Projekt	9. 2017	P
4.1	V rámci tvorby obchodní strategie se neprovádí plánovaný benchmarking	Obchodní ředitel	Provést benchmarking k produktům v automobilním průmyslu	Úkol	6. 2017	D
4.2	Nejsou zohledněny všechny zainteresované strany (inspekční a dozorové orgány)	Ředitel společnosti (externí právní služby)	Provést inventuru potřeb a požadavků relevantních inspekčních a dozorových orgánů	Realizační tým	6. 2017	D

Poznámka: Realizační tým spolupracuje s řešitelem a je podporou v rámci projektu.

• Do přechodového auditu jsou zahrnuty všechny podpůrné funkce, včetně všech pracovišť odloučených od výrobního závodu. Pokud bylo odloučené pracoviště auditováno podle ISO/TS 16949:2009, vypracuje rozdílovou analýzu pro IATF 16949 a předkládá ji při auditu výrobního místa. Předložená rozdílová analýza podpůrných funkcí musí obsahovat *Akční plán*, odpovědnosti osob, priority a stav plnění navržených opatření.

• Každá organizace při přechodovém auditu provedla přezkoumání systému managementu; pokud přezkoumání provedla před zahájením přechodu, musí provést dodatečné přezkoumání podle rozšířených požadavků IATF 16949. Totéž platí pro interní audity, které musí předcházet přezkoumání systému vedením.

Literatura:

[1] Hnátek J. a kol. Komentované vydání ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality. Požadavky. 1. vyd., ČSJ, Praha 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.

[2] Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016. Požadavky na systém managementu kvality v organizacích za-

jišťujících sériovou výrobu a výrobu příslušných náhradních dílů v automobilovém průmyslu. 1. vyd., 1. říjen 2016. ČSJ, Praha 2016. ISBN 978-80-02-02699-0.

[3] Rules for achieving and maintaining IATF recognition, 5th Edition. 1. 11. 2016.

[4] IATF 16949 Transitioning Tool. Publikováno 01.2017. Volně dostupné na <http://go.aiag.org/iatf-16949-gap-analysis-tool>.

[5] Pravidla pro přechodový audit. Dokument IATF. 2. vyd., 23. 11. 2016.

Autor:

Ing. Milan Trčka řídí zastoupení britského certifikačního orgánu NQA pro ČR. Zkušenosti s ISO 9001 uplatňuje jako hlavní auditor IRCA a vedoucí auditor EOQ pro systémy managementu kvality. Je předsedou TNK 6 Management kvality a prokazování kvality při ÚNMZ Praha a spoluautorem publikace Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, kterou vydala ČSJ ve spolupráci s ÚNMZ.

Kontakt: mtrcka@nqa.cz



LISTOPAD 2017

MĚSÍC KVALITY V ČESKÉ REPUBLICCE

Mezinárodní konference 2017 „Kvalita mění“

Národní dům na Vinohradech 14. listopadu 2017

Pořádá Česká společnost pro jakost

Konference je stěžejní akcí Listopadu – Měsíce kvality

Program:

Plenární zasedání a jednání v sekcích:

- Audity v novém (ISO 19011, ISO 9001, ISO 14001, VDA 6.3, IATF 16949)
- Veřejná správa
- Dobrovolně k excelenci (EFQM, CSR)

www.csq.cz

**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

CHARVÁT®
průmyslová hydraulika

TP Consulting



Nový návod k auditování systémů managementu: připravuje se revize ISO 19011

Ondřej Hykš

Svět se neustále mění. Pokud mají být mezinárodní normy nadále využitelné v praxi, musí na to samozřejmě reagovat a měnit se s ním. Hlavně z důvodu poměrně značných změn v normách systémů managementu, ke kterým došlo v posledních letech, v současné době probíhá revize *Směrnice pro auditování systémů managementu*.

ISO 19011 je celosvětově hodně využívaná norma, která poskytuje obecný návod pro provádění auditů první, druhou i třetí stranou. Od jejího posledního vydání v roce 2011 (jako ČSN pak v roce 2012) bylo technicky významně revidováno několik norem systémů ma-

agementu, vzniklo také několik zcela nových. Tyto změny ale nejsou jediným důvodem pro revidování ISO 19011. Revize normy má za cíl reagovat i na změny v praktickém provádění auditů, na zkušenosti s používáním normy, změny technologií atd.

V minulosti byla práce na ISO 19011 delegována pod technickou komisí ISO/TC 176, která má na starosti normy řady ISO 9000 a ISO 10000. S tím, jak se rychle rozšiřuje počet systémových norem, bylo rozhodnuto, že pro revidování ISO 19011 bude vytvořena nová projektová komise ISO/PC 302 (hlavním důvodem bylo, že při řízení revize ze strany ISO/TC 176 byl u mnohých uživatelů normy pocit, že se v jejím textu nejvíce prosazují potřeby systémů managementu kvality). Komise má v současnosti 54 členů (42 států s plnou účastí, 12 v roli pozorovatel) a snad je možné se pochlubit, že Česká republika byla jedním z prvních států, které se přihlásily k aktivní účasti na tvorbě revidované normy. Návrh normy (nové i revidované) obecně prochází následujícími fázemi: WD (pracovní návrh, ke kterému se mohou vyjadřovat pouze členové pracovní skupiny), CD (návrh komise, ke kterému hlasují a posílají připomínky státy, které jsou členy komise), DIS (návrh mezinárodní normy, ke kterému mohou hlasovat a dávat připomínky všechny členské státy ISO) a FDIS (konečný návrh mezinárodní normy; tato fáze se podle nových pravidel ISO realizuje pouze v případě významných změn ve fázi FDIS). Konečnou fází je v ISO publikování mezinárodní normy, z hlediska ČR pak ještě následuje překlad, jeho připomínkování a vydání odpovídající ČSN. Na mezinárodní úrovni trvá tvorba normy 18 až 48 měsíců, na národní úrovni pak zpravidla přibližně tři měsíce.

Na začátku procesu revize ISO 19011 neměla Česká republika v pracovní skupině nominovaného experta; jak vypadala tvorba pracovního návrhu, se tedy můžeme jen dohadovat. K návrhu komise (CD) ale byla svolána pracovní skupina se zastoupením několika TNK (technické normalizační komise – poradní orgány ÚNMZ k vybraným odborným oblastem) a byly vypracovány připomínky ČR. Kromě různých drobných technických a edičních připomínek byly za ČR uplatněny i některé připomínky poměrně zásadní:

- dokument zohledňuje pouze rizika *auditování*, ne *auditování* rizik;
- struktura kapitol neodpovídá logice kroků v popísaném procesu auditování;
- není zohledněn princip procesního zaměření auditů.

Vypořádání připomínek z celého světa (celkově se jich sešlo přes 1000) proběhlo na zasedání ISO/PC 302 v dubnu t. r. v Miláně, kterého se zúčastnil jako delegát ČR i zástupce České společnosti pro jakost (*autor tohoto příspěvku – pozn. red.*). I přes poměrně omezený čas se podařilo vyřešit většinu zasláných připomínek a návrh normy doznal rozsáhlých a poměrně zásadních změn.

Jaké jsou tedy momentální navrhované změny ISO 19011 ve srovnání s nyní stále ještě platnou verzí (z roku 2011)?

- Byl přidán nový princip auditování – *Přístup založený na rizicích*. Ten zohledňuje jak rizika samotného auditování, tak auditování rizik, která existují v systému managementu auditovaného.
- Návrh normy v příslušných kapitolách akcentuje kontext a zainteresované strany organizace (auditovaného).
- Klade se důraz na existenci výstupů jednotlivých činností bez toho, aby byla naznačována nutnost existence formálního dokumentu (příkladem je změna terminologie z „plán auditu“ na „výsledek plánování auditu“).
- Pořadí jednotlivých kapitol bude nastaveno podle logického sledu popisovaných činností, s tím dojde i ke změně obrázků popisujících činnosti (změněna bude i grafická podoba obrázků, které budou nyní více podobné vývojovým diagramům).
- Je odstraněna příloha týkající se příkladů znalostí a dovedností auditorů.

Obdobný způsob, jaký byl použit při sestavování připomínek ČR ve fázi CD, je samozřejmě plánován i pro fázi DIS. V této fázi bude navíc dokument již přeložen do češtiny a bude přístupný pro veřejné připomínkování na webových stránkách ÚNMZ (<http://drafts.unmz.cz>).

Na odhad přesného termínu vydání nové verze ISO 19011 je ještě poměrně brzy (vzhledem ke značnému rozsahu změn v současné fázi mohou nastat problémy se schválením návrhu DIS), měla by ale být k dispozici v průběhu roku 2018.

Více informací a aktuality z oblasti tvorby technických norem najdete na adrese www.csq.cz/centrum-technicke-normalizace.

Autor:

Ing. Ondřej Hykš je představitel managementu pro kvalitu a manažer Centra technické normalizace v České společnosti pro jakost.

Kontakt: hyks@csq.cz



System řízení z pohledu dvou tendencí
vesmíru aneb jak dosáhnout téměř nemožného:

Povědomí závažnosti kvality

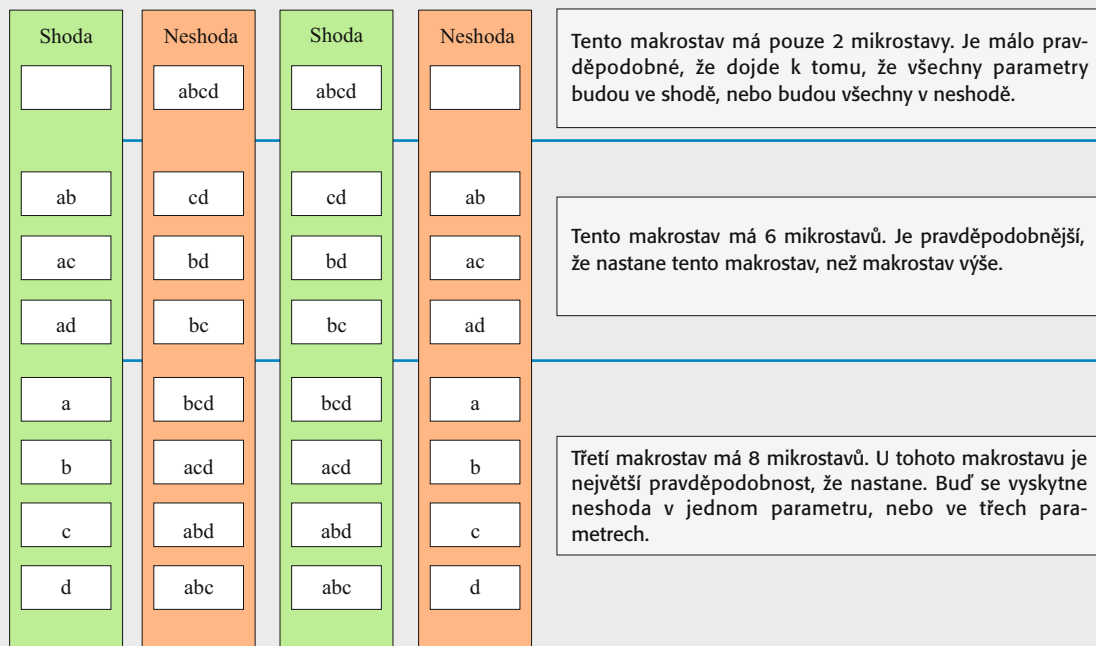
Dušan Mišík

Všimli jste si, kolik papírů se objeví na stole při certifikačním nebo dozorovém auditu? Směrnice, příkazy, nařízení, kontrola, hodnocení, záznamy a další opatření. A všimli jste si, jak málo se věnuje teorie i praxe článku 7.3 normy ISO 9001, tj. povědomí závažnosti kvality?



Obrázek 1

Vztah makrostavů a mikrostavů



14 sledovaných kvalitativních parametrů má nejvíce mikrostavů (tj. 6864), když je 7 parametrů neshodných s požadavky na kvalitu. Proto, když se nestane něco jiného, je nejvíce pravděpodobné, že sedm parametrů nebude splňovat požadavky. Organizace práce a cílené vytváření podmínek, včetně povědomí závažnosti kvality směřuje k eliminaci tohoto makrostavu.

Pravděpodobnější je vyrobit zmetek než kvalitní výrobek

Ve skutečnosti tomu tak není, ale podle přírodních zákonů je mnohem větší pravděpodobnost vyrobit kus s několika chybami než dokonalý výrobek. Již v myšlence podnikatelského záměru něco vyrobit jsou obsaženy dvě možnosti: a) vyrobit výrobek s vadami nebo za b) vyrobit dokonalý výrobek. Člověk je zprostředkovatelem a nástrojem, který do značné míry rozhodne o tom, zda bude výrobek bezvadný, nebo s vadou. Nad ním stojí přírodní zákony, mimo jiné i zákon entropie – neurčitosti. Než se pustíme do příkladu, podívejme se na obrázek, na kterém je znázorněn princip vztahu makrostavů a mikrostavů.

Vezměme si jako příklad výrobek, který má požadovaných několik vlastností: 9 rozměrů, tvrdost, pružnost, hladkost, barvu a limit odolnosti proti korozi. Cíl výroby bude splněn, když všech 14 parametrů bude ve shodě s požadavky zadavatele výroby. Opačný stav bude, že všech 14 parametrů bude s požadavky zadavatele neshodných. Máme tedy

první makrostav, kdy jsou buď všechny parametry shodné, nebo neshodné. Tento makrostav má pouze dva mikrostavu. Další makrostav bude mít jeden z parametrů neshodný a ostatní shodné, nebo 13 parametrů spadne do neshodných a jeden do shodných. U tohoto makrostavu dostaneme 28 mikrostavů. Když budeme postupovat dále, dostaneme se k rozdělení 7 parametrů na jedné a 7 parametrů na druhé straně. U tohoto makrostavu dostaneme 6846 mikrostavů. Tento počet mikrostavů je největší a z pohledu statistiky je největší pravděpodobnost, že se u výroby dostaneme na úroveň sedmi vad.

Proč tedy nejsou naše výrobní sklady plné zmetků? Proč není naše planeta plná nepovedených rostlin a živočichů? Jak to, že pouze ojediněle se vyskytuje živočich nebo rostlina s menší či větší vadou?

Jak je možné, že v praxi můžeme docílit pouhé dva vadné výrobky z bilionu vyrobených kusů (ppm 0,002)? Tak málo pravděpodobná věc se nestane automaticky a sama. K dosažení téměř nemožného (tak malé pravděpodobnosti) je nutné eliminovat

podmínky, které vedou k nežádoucím mikrostavům. Naopak je nutné nastavit velké množství podmínek, aby nastal nejméně pravděpodobný makrostav, tj. že všechny parametry budou ve shodě s požadavky zadavatele. Příroda to umí také, ale trvá jí to miliony let. Vedoucí pracovník a zákazník to chtějí hned. A k tomu je potřebná dokonalá organizace řízená systémem opatření, včetně koordinovaného počínání subjektů (pracovníků).

Evoluce a entropie

Náš vesmír má dvě tendence. Zahušťování informace v materii a rozptylování informace rozkládáním složitějších systémů na jednodušší. Evoluce a entropie. Tvoření a ničení. K tvoření, tj. k zahuštění informace, je potřebné přidávat energii. Při ředění informace se nejspíše energie uvolňuje. Co je vodovodní a kanalizační řád? Je to zahuštěná informace v materii, která nám dělá život pohodlným, abychom nemuseli nosit vodu a odnášet splašky na dlouhé vzdálenosti. Má však i druhou vlastnost, soustavně podléhá rozpadu. Proto se musí vodovodní a kanalizační síť neustále opravovat, tj. přidávat nové informace v materiálu za pomoci energie. A také peněz. Koneckonců – co jsou peníze? Ty jsou také zahuštěné informace pomocí energie.

Dokonalý produkt se spoustou součástí a parametrů, kdy každá součástka musí splnit ppm 64 nebo ppm 0,002, může vyrobit jenom vyspělý a vysoce organizovaný celek. Složitá organizace je množství vztahů a vzájemně propojených informací, které jsou neustále v pohybu. Takto složitá organizace a vysoce provázaný systém vztahů vyžadují neustálý přísun energie, která formuje informace do složitější uspořádaných systémů. Před průmyslovou revolucí stačila lidská a zvířecí síla, v průmyslové revoluci je nahradila síla strojů. Dnes disponujeme obrovským množstvím energie a k tomu potřebujeme pro zahušťování informace nespočetné množství sofistikovaných algoritmů a programů. Bez nich nelze docílit ppm 0,002.

Co jsou moderní stroje? Co jsou velké podniky? Podívejte se na propletenec trubek v rafinérii nebo na propletenec spojů v moderním mikročipu. Jsou to koncentrované informace.

Historický proces zahušťování informace

Porazit pravděpodobnost, kdy je větší naděje vyrobit zmetek než kvalitní výrobek, je možné a) absolutním mistrovstvím pracovníka, b) přesnými stroji. Stroj je koncentrovaná informace upořádaná dřívější prací vizionářů, konstruktérů a dělníků. Je to zahuštěná informace předchozích generací.

Zkušenosti z historie, vědecké poznatky a znalosti přenášené z epochy na epochu koncentrují informaci, kterou lidstvo disponuje a kterou vnucuje okolní přírodě při jejím přetváření v kulturu (osvojenou přírodou). Přenos takto nabyté koncentrované informace je vkládán jak do materiálů v pracovním procesu,

tak i v řízení při organizování jednotlivých pracovních postupů v celostní systém. Jinou organizací práce měl středověký kovář se svým tovaryšem a učedníky, jiná organizace práce byla potřebná v manufaktuře devatenáctého století a jiná musí být organizace v současném podniku, která má stanovené ppm s hodnotou 64.

Kolik energie bylo nutné vynaložit na produkci tisíců generací produktů, abychom díky pokusům a omylům nasbírali zkušenosti, které využíváme dnes? Kolik energie se vydává na nové objevy a šíření poznatků nabytých lidstvem do dnešních dnů? Tím myslím energii měřitelnou v joulech. Kromě toho, kolik lidské psychické energie se muselo vynaložit na zdolávání překážek při odhalování tajemství přírody a její proměně v kulturu a civilizaci? Odkazem generací jsou vědomosti, materializované znalosti v infrastruktuře a ještě v něčem jiném – v pokoře k tomuto odkazu a ve vůli pokračovat.

Role vůle a znalostí v zahušťování informace

Kolik vůle a odhodlání bylo potřebné pro postavení pyramid? Edison udělal deset tisíc pokusů, než rozsvítil žárovku. V moderních laboratořích vědci s mravenčí pilí opakují pokus za pokusem, aby odhalili další tajemství vesmíru nebo zdokonalili lidmi používaný materiál. Konstruktér kanceláře navrhuje prototypy, mistr řemesla je zhotoví a zkušebny zničí. Tak to jde den po dni, dokud testy neprokáží pokrok. Ne každý vědec a konstruktér dojde do síně slávy. Mnohým byl přidělen úkol prozkoumat slepou uličku a přinést důkaz, že skutečně tudy cesta nevede. Poznaný omyl je právoplatným přínosem pro zahuštění informace.

Povědomí závažnosti a míra entropie

Volně definovaný systém řízení má např. sochařský ateliér. Vyznačuje se velkým množstvím různých stavů. Sochař může přijít do svého ateliéru, kdykoli se mu zachce. Může se hned pustit do manuální práce, kreslit si detaily budoucí sochy, uklízet, nebo prostě jen bude bloumat po ateliéru, než mu dojde, že jeho múza si vzala dovolenou. Pak se sebere a jde domů.

Dělník ve fabrice takovou možnost nemá. Všechny činnosti jsou přesně stanoveny a vzájemně synchronizovány. Na výsledek jeho práce čeká další pracovník. Malá odchylka od stanoveného parametru pak znemožňuje začlenit výsledek jeho práce do pracovního postupu dalšího dělníka. Rozmazaný, nečitelný údaj na výkresu zvyšuje neurčitost (entropii) informace a pravděpodobnost odchylky rozměru od toho, co bude vyžadovat další pracovní operace. Řekli jsme si, že udělat vadný výrobek je daleko pravděpodobnější než vyrobit kus shodný s požadavky.

Rizik je mnoho. Proti nim musí stát znalosti, fortel a soustředěnost na práci podpořená vůlí. Pracovník se musí plně koncentrovat na to, aby využil informaci uvedenou v technickém výkresu a technologickém postupu. Tyto technické informace musí mít nulovou

entropii, tj. absolutní určitost. Nesmí obsahovat žádnou neurčitost, která dovolí výklad dvou a více stavů parametru.

Nepozornost, opomenutí, nepovšimnutí si, záměna jsou prvky, které z jednoznačně určité informace v technickém výkresu udělají informaci neurčitou. Číslo 8 přečte dělník jako 6 nebo 3. Může být nepozorný, nemá kvalitní osvětlení pracoviště, výkres se používáním stal málo čitelný nebo byl aktualizován, ale pracovník vyrábí podle hodnoty, kterou si pamatuje. Různé vnější i subjektivní vlivy udělaly z určité informace informaci neurčitou. Nastavený systém řízení kvality také podléhá zákonu entropie a nastavený systém jednoznačnosti uvolnění výrobku pro další operace se vytráfil. Přesně určené parametry výstupu se staly neurčitými.

Na povědomí závažnosti závisí rozhodnutí dělníků, jak velkou odchylku pustí dál bez toho, že by ji označili za vadný výrobek. Na povědomí závažnosti závisí i to, jestli pracovník přizná chybu a vezme na sebe odpovědnost i riziko sankce za nekvalitu, nebo se pokusí chybu zamaskovat. Například vyrobí kovový díl z nepředepsané oceli, kterou našel v kovovém odpadu.

Chyba nemusí vzniknout vždy chybou dělníka. Opotřebovávají se nástroje, mění se teploty, samovolně se mění předepsané seřízení strojů. Mění se světelné podmínky. Systém by měl tyto vznikající odchylky od stanovených podmínek zachytit a korigovat. Měl by z mnohých mikrostavů přesně určit ten jediný správný, který znamená, že výrobky budou ve shodě s požadavky zadavatele výroby. Povědomí závažnosti kvality musí být nejen u výkonných dělníků, ale i u lidí odpovídajících za systém řízení.

Znalost, hodnota a povědomí závažnosti

Znalost systému řízení umožňuje informaci dát poznávací (gnozeologický) význam, tj. uvědomit si rizika a způsob jejich eliminace. **Povědomí závažnosti kvality** přiřazuje činnosti a jejímu výsledku **hodnotu**. Je uvědoměním si závažnosti dopadu činnosti pracovníka na produkci, budoucnost podniku a budoucnost jeho samotného.

Povědomí závažnosti kvality má též sociální aspekt. Povědomí má každý jednotlivec sám o sobě a existuje povědomí skupiny. Individuální existuje skrze skupinové a naopak. Přitom obě existují i samostatně, částečně jakoby nezávisle.

Například: Povědomí závažnosti u pracovníků v dílně je na vysoké úrovni. Do toho přijde do dílny nový pracovník, který dělá chyby a chce pouštět vadné výrobky dál pro další zpracování. Jakmile sociální okolí pracovníka zjistí, že on ohrožuje kvalitu, jméno a ohodnocení kolegů, dá mu svůj nesouhlas pocíť. Nemusí to být hned verbálně. Může jít o pohledy, posunky, vylučování z kolektivu a existenci atmosféry nesouhlasu. Později může přijít slovní odmítání počínání pracovníka, nebo dokonce i fyzické napadení.

Opačný příklad je, když povědomí závažnosti kvality není v dílně rozvinuto a pracovníci buď pouštějí dál výrobky, o kterých vědí, že nejsou přesně podle požadavků, nebo pokud je to možné, tak chybu zamaskují. Do toho přijde kontrolor s vysokým povědomím závažnosti kvality, začne chyby odhalovat. Zmetky hází do šrotu nebo je vrací k přepracování. Skupina se postaví proti náročnému kontrolorovi a přinutí ho odejít. Mnohokrát tomu není schopno zabránit ani vedení podniku. Není však vyloučeno, že absenci povědomí závažnosti kvality je možné vytvořit.

Skupinové povědomí existuje jako produkt individuálních vědomí a existuje právě skrze jednotlivá individuální vědomí. Ale skupinové povědomí existuje i samostatně, nezávisle na vědomí jednotlivce. Jednotlivec se nemusí vnitřně se skupinovým vědomím ztotožňovat, ale navenek jedná, jako by s ním ztotožněn byl.

Funkční systém řízení by neměl článek 7.3 pouze odbýt větou v příručce kvality. Měl by s povědomím závažnosti kvality systematicky pracovat. A to jak v rozvíjení znalostí o kvalitě, tak i v rovině axiologické, tj. v aktivním posilování hodnoty kvality pro jednotlivce i skupinu.

Závěr

Kvalita výrobku není nic jiného než vyšší upořádání informace. Ta je podmíněna vyšším upořádáním organizace, která výrobek vyrábí. Významným prvkem vyššího uspořádání organizace jsou znalosti a povědomí závažnosti pracovníků.

Přirozenou vlastností organizace je přechod z určitosti uspořádání informace do neurčitosti. Jednoduše se přestanou některé věci dělat, zaznamenávat nebo analyzovat. Organizace jde do ztracena.

Pokud chceme rozkladu organizace zabránit, musíme dodávat do uspořádaného systému další energii. A teď to nejdůležitější. Suma celkové energie bude jiná, když ji bude do systému přidávat:

- a) celé vedení a velká část zaměstnanců,
- b) pouze manažer kvality, a to jednou ročně, dva týdny před dozorovým auditem,
- c) nikdo, protože manažer kvality neunesl odpovědnost za systém v podmínkách nezájmu vedení.

Autor:

Dušan Mišík je externím auditorem QMS a jednatel TOP ECO, s. r. o.

Kontakt: d.misik@topeco.cz

Konference SYMA 2017, mimo jiné očima účastníků

Už v minulém roce jsem si posteskl, jak je obtížné psát (samozřejmě pokud možno něco zajímavého) o akcích, které se každoročně opakují v osvědčených zaběhaných kolejích a které všichni zainteresovaní velmi dobře znají, a to navíc, bude-li to čtenář číst s velkým časovým odstupem. A SYMA pro nás mezi takoveto akce nepochybně patří víc než kterákoli jiná. Co tady a teď připomenout?



Základní fakta: Termín byl letos 29. a 30. března 2017, místo konání tradičně hotel Pyramida v Praze 6.

Z úvodní plenární přednášky ředitele ČIA J. Růžičky *Kvalita, její role/postavení ve strategickém řízení* jako zajímavost asi informaci, že podle usnesení vlády by centrální úřady měly výhledově zavádět QMS; termín ovšem (poznámenal-li jsem si správně) není určen... Také byly zmíněny stále existující paradoxy zákona o veřejných zakázkách, pokud jde o kritéria kvality.

Jednání v sekcích po oba dny: jako vždy největší zájem o automotive (IATF 16949 a specifické požadavky zákazníka), početný okruh zájemců o ochranu životního prostředí a člověka (mj. ISO 14001:2015 a ISO 50001 – hospodaření s energií) a bohužel stále velmi minoritní, i když snad rostoucí, počet věrných zájemců o všeobecně důležitá a perspektivní témata společenské odpovědnosti CSR a Modelu excelence (mj. o projektu CSR do škol a s příspěvkem o zkušenostech, poznatech a zážitcích firmy AHOLD jako prvního českého úspěšného účastníka – finalisty mezinárodní soutěže EFQM Excellence Award!).

Jako vždy se konal a zaslouží si zmínku večerní program prvního dne – tentokrát byl pod vedením odborníků z *Outdoor aktivity* zaměřen na kreativní řešení úkolů formou soutěže skupin u jednotlivých stolů.

A konečně určitě si alespoň stručnou zmínku zaslouží závěrečná plenární přednáška. Je pro přednášejícího vždy určitým handicapem: auditorium už trochu prořídlé, pozornost zbývajících posluchačů s postupujícím časem snižena... – všichni to známe. Nic z toho ale neplatilo tentokrát pro příspěvek Barbory Kladiové z Českého rozhlasu. *Spotřebitelské téma – Šmejdi* bylo zajímavé pro všechny přítomné bez ohledu na jejich specializaci, a nadšení (i odvaha!) té subtilní ženy pro boj s podvádějícími nevzdávajícími se bezohlednými „šmejdý“ vyvolávalo nejen pozornost, ale také obdiv.

Slíbili jsme ale i pohled účastníků, proto alespoň krátce z dotazníků; jejich souhrn nám (jak se teď často

v médiích zdůrazňuje „exkluzivně!“) poskytla ředitelka úseku a vedoucí střediska odborných akcí ČSJ V. Smolíková. Celková spokojenost je vysoká (převažuje „spokojen“ těsně následované „velmi spokojen“, negativní hlasy se nevyskytují). V hodnocení jednotlivých příspěvků a jejich přínosu získává více či méně pozitivních hlasů prakticky každý, výjimečně se objevuje rozpor v hodnocení pozitivní versus negativní, zřejmě podle zaměření a potřeb posluchačů – respondentů. V celkovém souhrnu byly nejlépe hodnoceny příspěvky E. Stibůrkové, P. Řezníčka, P. Dytrycha (vše automotive, což asi logicky vyplývá i z převahy účastníků tohoto zaměření) a výše zmíněná plenární přednáška J. Růžičky. Často účastníci u některých přednášejících výslovně pozitivně hodnotili diskusi, resp. odpovědi přednášejících na otázky.

A ještě dva citáty z dotazníků doslova:

„Jiří Juránek – úvodní část – ten chlap má co říct...“ (sekce Model excelence EFQM)

„Jste společnost pro jakost, co tak něco obecného ke kvalitě/jakosti. Vyjma modelu excelence se veškerá kvalita stáhla do automotive, takže ‚obecná‘ kvalita se poněkud vytratila, vzhledem k tomu, že automotive má i jinou normu...“

A pokud jde o plány pro příští rok? – Podle slov V. Smolíkové bude příští ročník obdobný jako letošní – nepochybně automotive a EMS, zaměření třetích sekcí ještě není určeno: „To bude aktualita nebo překvapení, například...“ (Nechme to tedy na to překvapení.) Dodejme jen, že v odpovědích na otázku v dotazníku „Na jaké téma byste mohl(a) mít příspěvek na příští konferenci?“ je také hned několik zajímavých námětů.

Termín konference SYMA pro příští rok je již určen na 21. a 22. března 2018, můžete si ho tedy už teď poznamenat.

(red. – Zdeněk Svatoš, foto autor)

Setkání partnerů EFQM v Praze

Danuše Fišerová

Jako národní partnerská organizace EFQM hostila Česká společnost pro jakost na začátku dubna setkání partnerů, které neslo motto #TogetherWeLeadExcellence. Kromě diskuze nad budoucím směřování EFQM a spolupráce s partnery jsme se zaměřili i na aktuální témata jako je využití příležitosti pro oslovení specifické skupiny potenciálních zákazníků z řad organizací, které jsou certifikovány dle normy ISO 9001 a nyní své systémy přizpůsobují aktualizované normě z roku 2015, která se nejen díky zařazení konceptu kontextu organizace a kladení většího důrazu na strategické výzvy organizace ještě více přiblížila pokročilým nástrojům řízení, jakým je např. Model excelence EFQM.

EFQM už dlouho nepoužívá svůj původní název, v české verzi Evropská nadace pro management kvality, a to z důvodu, že již před několika lety překročila hranice Evropy. Přestože Evropa je hlavním centrem jeho zájmu, současných 44 partnerských organizací najdeme na 4 kontinentech. Mezi těmi nejnovějšími je např. Čínská asociace pro kvalitu, která na partnerské setkání dorazila v tříčlenné delegaci. Poprvé setkat jsme se rovněž měli možnost s kolegy z Íránu nebo Švédska.

Podnikatelské prostředí se mění a stejně tak se vyvíjí Model excelence EFQM i samotné EFQM. Na setkání bylo jasně deklarováno, že od zaměření na produkt se EFQM bude nadále ubírat cestou zaměření na zákazníka a posilování jeho podnikatelského dopadu. Přestože základní hodnotová nabídka se v zásadě nemění, byly nám představeny nově definované kritické faktory úspěchu i aktivity vedoucí k jejich dosažení.

Novinek, se kterými se již brzy budou moci seznámit i uživatelé Modelu excelence EFQM je celá řada. Změna názvu Ceny EFQM za excelenci, která od letošního roku nese název Globální cena EFQM za excelenci, aby odrážela globální dosah Modelu, je tou nejmenší. S oceněním a zejména marketingovou prezentací oceněných organizací souvisí i představení Globálního indexu excelence EFQM. Všechny organizace, které získají ocenění Recognised for

Excellence a vyšší budou dle dosažených bodů a příslušnosti k sektoru rozděleny do skupin a prezentovány pod novým brandem indexu, na kterém po dobu tří let jednoduše uvidí, jak si stojí v rámci své konkurence.

Nově je důsledně rozděleno vzdělávání pro organizace, které chtějí Model používat k sebehodnocení nebo jako nástroj pro externí uznání, a jednotlivce, kteří se chtějí stát hodnotiteli a realizovat hodnocení v rámci Národní ceny kvality České republiky nebo Stupňů excelence EFQM. Pro profesionální hodnotitele byl vytvořen nový kurz „Kvalifikovaný hodnotitel Modelu excelence EFQM“, který budeme brzy pilotovat pro hodnotitele Národní ceny. Kurzy pro organizace projdou kompletní revizí. Česká společnost pro jakost bude díky tomu zvažovat zařazení nového kurzu, Interní hodnotitel Modelu excelence EFQM, a doplnění portfolia kurzů pro organizace.

Nejvíce pozornosti ale bylo věnováno programu „Excellence beyond ISO“. Ruud Stassen, předseda Holandského institutu pro kvalitu a autor textu „Nové standardy systémů managementu ISO a Model excelence EFQM“, jehož výtah naleznete v tomto čísle časopisu, vedl workshop, na kterém jsme se společně snažili najít cesty, jak tento nový program nejlépe rozvinout a podpořit.

Dvoudenní jednání plné diskuzí a workshopů bylo třeba trochu odlehčit, což se nám podařilo díky skvělé večeři v hotelu Kampa a exkurzi v laserovém centru Eli Beamlines, ve kterém se konal druhý den jednání. Entuziasmus našeho průvodce nás všechny ohromil. Přestože jsme viděli pouze čtyři prázdné místnosti, ve které se lasery teprve budou stavět, všichni jsme z exkurze odcházeli nadšení. Pouze fanouškům hvězdných válek se objevila slza v oku, když zjistili, že laserový meč, který nosí rytíři jedy, není a nebude možné sestojit, protože je to technicky nemožné.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová, pracuje jako manažerka moderních nástrojů řízení v České společnosti pro jakost.

Kontakt: fisherova@csq.cz





Na pražském Žofíně byli vyhlášeni Manažeři roku 2016

Tradiční soutěž Manažer roku, její 24. ročník, vyvrcholil 20. dubna tohoto roku slavnostním vyhlášením výsledků a předáním ocenění v pražském Paláci Žofín.

V soutěži, jež je každoročně jednou ze stěžejních akcí Národní politiky kvality, konaných pod záštitou Rady kvality ČR, získal titul Manažer roku 2016 Ing. Emil Beber (v. d. KOVOBEL), Manažerkou roku 2016 se stala Ing. Marta Nováková (U & SLUNO, a. s., a prezidentka SOCR ČR); dále bylo vyhlášeno TOP 10 manažerů, celkem 31 Manažerů odvětví, Vynikající manažeři malé a střední firmy a byla udělena a předána řada dalších ocenění. Do Síně slávy byl uveden Ing. Jaroslav Hanák, prezident Svazu průmyslu a dopravy ČR.

Nově vyhlášovatelé soutěže, jimiž jsou Svaz průmyslu a dopravy ČR, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Česká manažerská asociace, ocenili tři manažery zvláštní cenou „Za inovace pro udržitelný rozvoj“. Jak vysvětlil prezident ČMA Pavel Kafka, souvisí to i s přijetím Strategického rámce ČR 2030 vládou.

Slavnosti se zúčastnilo a ocenění předávalo několik členů vlády v čele s jejím předsedou Bohuslavem Sobotkou. Radu kvality ČR na slavnostním odpoledni

zastupoval a na předávání ocenění se podílel první místopředseda Rady Ing. Bronislav Mikel.

Podstatně více na www.manazerroku.cz.

(red. – Zdeněk Svatoš, foto autor)

A ještě v této souvislosti **CITÁT K ZAMYŠLENÍ**. Jeden z TOP 10, Manažer odvětví Výroba strojů a zařízení Ing. Ladislav Verner (SOMA, spol. s r. o.) v tradiční anketě finalistů soutěže napsal mj.:

„Musíme mít ambici být leadery v inovacích, které přinesou významné uživatelské výhody zákazníkům oproti jejich konkurentům. Postavení, kdy se náš výrobek stává předmětem touhy, nikoliv volby. ... Co je to současný český byznys? Půjčování peněz získaných z kupónové privatizace ve velkém, a to ještě v cizích zemích? Upadající doly, ocelárny, investice a výstavba obrovských skladů pro „strategické“ partnery? Vážím si každého kolegy, který jde cestou ke svobodě, nezávislosti, prosperitě.“

(Cit. podle brožury *Manažer roku 2016*, str. 28.)



Konference Kvalita – Quality v Ostravě:

Tématem byl Průmysl 4.0. Budeme rozvíjející se země, nebo země rozvojová?

Na téma Průmysl 4.0 proběhla 16.–17. května 2017 v Ostravě konference Kvalita – Quality. Letos to byl její již 26. ročník a tato konference tak patří k nejtradičnějším a současně nejprestižnějším odborným setkáním v ČR v oboru kvality a managementu. Pořadatelé, DTO CZ (dříve Dům techniky Ostrava), mottem konference „KVALITA 4.0 – PRŮMYSL 4.0“ jasně naznačili, co bude tentokrát jejím tématem a nosnou myšlenkou.

Kvalita je jedním z klíčů nejen k úspěchu a konkurenceschopnosti, ale v mnoha případech i k přežití. Vstoupili jsme do období s označením Průmysl 4.0. Je jisté, že tento fenomén čím dál více proniká do všech sfér, oblastí, podnikání, veřejného života, nesporně i do života nás všech.

Na konferenci se hovořilo a diskutovalo o různých očekávaných podobách Průmyslu 4.0, jako jsou Kvalita 4.0, Kvalifikace 4.0, Vzdělávání 4.0 či Smart-Cities, a o dalších s tím souvisejících tématech.

Akce byla určena pro manažery, pedagogy, zástupce státní správy, pro všechny, kteří se zajímají o další vývoj ČR v souladu s neodvratitelným trendem doby, označovaným též jako 4. průmyslová revoluce, a kteří mohou a chtějí tento vývoj ovlivnit. Významným partnerem konference byla Rada kvality ČR.

Na konferenci přednášel světově uznávaný český vědec – kybernetik, neúnavný iniciátor rozvoje Průmyslu 4.0 v ČR prof. Vladimír Mařík. Svým podnětným vystoupením s názvem „Průmysl 4.0 a Společnost 4.0 – virtuální svět a svět fyzický se propojují. Jsme na změny připravení?“ vyvolal mnoho

otázek. Na část z nich ani dnes neznáme přesnou odpověď a je více než jasné, že nás k naplnění možností, které Průmysl 4.0 nabízí, čeká velký kus cesty. A jak prof. Mařík řekl: „*Stále si musíme důrazně připomínat, co by se stalo, pokud bychom novou průmyslovou revoluci nechali plynout mimo nás; bez přihlášení se k Průmyslu 4.0 bychom začali zaostávat za světem, a to se všemi negativními důsledky na náš každodenní život. Byli bychom pouhou rozvojovou zemí.*“

Profesor Mařík je sám zářným příkladem vědce i manažera, který spojuje vědu s praxí a zakázky mu dávájí firmy jako Bosch, Toyota, Rockwell, Honeywell, Boeing či Samsung, ale také americká armáda. Je tedy vědec i praktik bojující za to, aby Česká republika nepropásala šanci a jasný směr. Ve svém příspěvku dále upozornil: „*Revoluce je tedy o kybernetice, o inteligentních strojích, jejich propojování, o inteligentním zpracování a ukládání dat. To způsobí změnu v profesích, změny na trhu práce, změnu v chápání jednotlivých procesů. Tam bude ten největší problém.*“

Na konferenci zazněly i další zásadní příspěvky, například na téma *Kvalifikace pro Společnost 4.0* od Miroslavy Kopicové, ředitelky Národního vzdělávacího fondu. Hovořila o tom, že alfou a omegou úspěchu Průmyslu 4.0 je správné nastavení systému vzdělávání již od nejnižších stupňů.

Cena hejtmana za společenskou odpovědnost
Účastníci konference měli také možnost zúčastnit se předávání *Ceny hejtmana Moravskoslezského kraje za společenskou odpovědnost*, kde hejtman Ivo



Vondrák předal ocenění za rok 2016. Slavnostní vyhlášení výsledků soutěže a předání cen se konalo v úterý 16. května 2017 v Dole Hlubina v Dolní oblasti Vítkovic.

Do osmého ročníku soutěže, kterou vyhlašuje Rada Moravskoslezského kraje spolu s Radou kvality ČR, se přihlásilo celkem 51 organizací.

Soutěž se koná od roku 2008. Je rozdělena do tří hlavních kategorií: podnikatelské subjekty, obce a organizace veřejného sektoru. Ty se dále člení podle počtu zaměstnanců nebo působnosti obcí. Hodnotící komise u soutěžících posuzovala řadu sociálních, environmentálních i ekonomických ukazatelů. Zaměřila se mimo jiné na jejich vztah k okolí a jeho

sociálním potřebám, podporu sociálně ohrožených skupin, handicapovaných i osob se změněnou pracovní schopností.

Přehled oceněných organizací najdete na www.npj.cz/tiskovy-servis/tiskove-zpravy#scroll.

Pozn. red.:

Prof. Ing. Vladimír Mařík, DrSc., dr. h. c., je jedním ze zakladatelů a zároveň od roku 2013 ředitelem Českého institutu informatiky, robotiky a kybernetiky, vysokoškolského ústavu ČVUT. CEO at CertiCon. Profesorem v oboru technická kybernetika byl jmenován v roce 1990.

(red. David Kubla, tisková zpráva DTO CZ)

Fórum EFQM a předávání Globální ceny EFQM za excelenci bude v říjnu ve Španělsku

Letošní Fórum EFQM, jehož součástí je tradičně i předávání nejvyšších ocenění EFQM, se uskuteční ve dnech 26. a 27. října v Madridu. Konference s mottem *Excellence through Agility (Excelence díky agilnosti)* se bude konat v prostorách Muzea královny Sofie, ve společnosti děl Pabla Picassa či Salvadora Dalího. Řečníci z řad oceněných organizací budou spolu s účastníky diskutovat na téma schopnosti rychlé a efektivní adaptace na změny, která je v dnešní době nezbytným předpokladem pro budoucí úspěch všech organizací. Slavnostní předávání Globální ceny EFQM za excelenci pak bude hostit vítěz minulého ročníku Ceny, město Alcobendas, ve svém městském centru.

Pro více informací a registraci navštivte oficiální stránky www.efqmforum.org.

Danuše Fišerová, ČSJ





Primát ČR: jako první na světě jsme udělili ceny za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN

Sobota 27. května tohoto roku patřila předávání prestižního ocenění za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN. Do prvního ročníku Cen SDGs bylo přihlášeno neuvěřitelných 215 projektů, které se utkaly o vítězné příčky v pěti kategoriích.

Ocenění je unikátní hned v několika aspektech. Česká republika se stala první zemí na světě, kde se ceny za naplňování tzv. SDGs (*Sustainable Development Goals*) udílejí (o „Sedmnácti cílech udržitelného rozvoje“ jsme psali v minulém čísle PK 1/2017). Jedná se tak o první nezávislé ocenění v naplňování udržitelnosti vůbec. Iniciativu projevily společnou organizací Úřad vlády, Asociace společenské odpovědnosti, UN Global Compact v ČR, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Informační centrum OSN v Praze a Česká rozvojová agentura. A co více, k výběru vítězných organizací kromě odborné poroty měla co říci také široká veřejnost. Do hlasování v kategorii veřejný a soukromý sektor se tak zapojilo přes osm tisíc občanů.

Nominace organizací probíhala již od dubna. K vyvrcholení prvního ročníku došlo během slavnostního večera v sobotu 27. května 2017 v Praze v Černínském paláci. U příležitosti předávání Cen SDGs zde exkluzivně vystoupil a jednu z cen také předal profesor Jeffrey Sachs, uznávaný ekonom, expert na udržitelný rozvoj a odborný poradce OSN. Slavnostního předávání se zúčastnila také řada veřejně známých osobností a ambasadorů SDGs, kteří se podílejí na popularizaci a šíření témat a problematiky udržitelnosti u nás, nejen v klipu na You Tube *Česko mění svět*.

Příklady toho, jak konkrétně „mění Česko svět“, lze názorně doložit úsilím vítězů prvního ročníku Cen SDGs, jimiž jsou:

- **Český ostrovní dům** v kategorii soukromý sektor a

- **kampaň Jsem připraven od iniciativy Zachraň jídlo** v kategorii veřejný sektor.

Cenu odborné poroty si odnesl **Nadační fond Avast za projekt Spolu až do konce**. Rozvojová agentura ocenila **projekt CLIDATA od Českého hydrometeorologického ústavu** a cenu za nejlepší reporting podle SDGs převzala **IKEA Česká republika**.

Jak už bylo zmíněno výše, na slavnostním večeru na Ministerstvu zahraničních věcí v Černínském paláci exkluzivně vystoupil a jednu z cen předal profesor Jeffrey Sachs, jeden z neznámějších ekonomů světa, expert na udržitelný rozvoj a odborný poradce OSN. Při té příležitosti mimo jiné řekl:

České Ceny SDGs jsou skvělou inovací, která nejenže přitáhne pozornost k udržitelnému rozvoji, ale slouží také jako inspirace pro byznys, jednotlivce i veřejnou správu, aby zvýšili své aktivity k dosažení Cílů udržitelného rozvoje. Ceny SDGs jsou iniciativou, která by se rozhodně měla rozšířit do dalších zemí.

Prof. Sachs předtím v sobotu odpoledne také vystoupil na veřejné přednášce na téma *Cíle udržitelného rozvoje: Výzva pro střední Evropu*; v posluchárně Právnické fakulty Univerzity Karlovy se jí zúčastnilo více než 500 posluchačů.

(red. – tisková zpráva Asociace společenské odpovědnosti; foto Petr Klapper)

Odborník odpovídá:

Přechod na ISO 9001:2015

Miroslav Jedlička

Otázka:

Jak se efektivně pustit do připravovaného přechodu na aktualizovanou normu ISO 9001:2015, kde a čím začít, jak detailně požadavky normy popisovat, co ponechat, co úplně změnit, co s používanou terminologií, čemu se vyhnout?

Odpověď:

S takovýmto souborem otázek (a dalšími podobnými) se často setkávám od lidí, kteří plánují přechod na aktualizovanou normu ISO 9001:2015 a nevědí, kde a jak začít. Na úvod je nutné říct, že právě i s takovýmito otázkami aktualizovaná norma počítá a odpovídá na ně ve vlastním textu a prakticky ve všech přílohách, formou nejrůznějších poznámek. Což jsem si osobně uvědomil při jejím detailním studiu. Takže – pro všechny první dobrá zpráva.

Také je nutné si uvědomit, alespoň já jsem o tom pevně přesvědčen, že

aktualizovaná norma neobsahuje žádné nové převratné požadavky, které by byly pro jakýkoliv systém managementu něčím zcela novým a organizace by se jimi doposud nějakým způsobem nezabývala, ale pouze velice vhodně zdůrazňuje požadavky, které jsou všem dobře známé, byly uvedeny v předchozí verzi, minimálně takzvaně „mezi řádky“, a spíše chyběly v prakticky realizovaných systémech.

Toto své tvrzení mohu směle potvrdit i určitou vlastní zkušeností. Již delší dobu se s některými kolegy zabýváme monitoringem nejčastějších neshod, které se vyskytují v definovaných a dále realizovaných, provozovaných, monitorovaných a vyhodnocovaných systémech. Velmi zajímavé zjištění je, že tyto neshody se prolínají napříč všemi verzemi citované normy a každá další nová revize je zohledňuje. Ani současná revize normy ISO 9001:2015 není výjimkou. Uvedu stručně několik příkladů.

Evergreeny mezi neshodami a jak nás nová norma vede k jejich odstranění

Často se poukazuje na to, že rámcově definovaný proces předmětu činnosti organizace nezahrnuje

dostatečně a komplexně všechny vstupy a výstupy organizace, konkrétní požadavky na ně a na všechny činnosti, které s realizací takového rámcového procesu souvisejí. Aktualizovaná norma přímo obsahuje novou kapitolu *Kontext organizace*, která požaduje zabývat se interními i externími aspekty a návazně vyžaduje porozumění internímu i externímu kontextu.

Druhý příklad poukazuje na nedostatek, že stále není dostatečně vyhodnocována potřeba přijetí, eventuálně nepřijetí nápravného nebo preventivního opatření pro odstranění příčiny skutečné či potenciální neshody. Aktualizovaná norma opět přímo obsahuje v kapitole *Plánování* požadavek zabývat se aspekty, riziky a příležitostmi, které podpoří dosažení zamýšlených výsledků, posílení žádoucích výsledků, eliminaci nežádoucích výsledků a které budou podporou procesu zlepšování.

A třetí příklad. Občas se konstatuje, že práce s dodavateli, včetně jejich hodnocení a výběru, bývá formální a že zahrnuje pouze část dodávek, převážně materiálu. Revidovaná norma v kapitole *Řízení externě poskytovaných procesů* požaduje zahrnutí a řízení všech externě poskytovaných procesů, produktů a služeb.

Troufám si tvrdit, že podobným způsobem reaguje tato nová revize normy ISO 9001:2015 na většinu v současnosti se vyskytujících nedostatků a neshod a konkretizací požadavků umožňuje odstranění těchto nedostatků.

A teď, jak tedy začít

Jako první krok se často osvědčuje **udělat si ke všem požadavkům revidované normy rozvahu**, jestli se jimi v námi doposud provozovaném systému managementu vůbec zabýváme, jakým způsobem, v jakém rozsahu, kde a jak máme tyto požadavky dokumentovány. Osvědčuje se využití například formou převodníkové tabulky. Už v tomto okamžiku organizace zjišťují, že převážnou většinou požadavků se již zabývají.

Návazně na tento krok je vhodné **se zamyslet, které požadavky jsou naší interní prioritou a které spíše prioritou externích zainteresovaných stran, která priorita převládá a jaká je kompatibilita jejich naplňování**. Tato analýza se může stát také dobrým podkladem a vodítkem při vytváření kontextu a definování aspektů a práci s nimi.

Jako další krok je vhodné zamýšlení, které všechny důvody nás vedou k realizaci této revize, a určení jejich priority. Když samozřejmě přiřadíme prioritu číslo jedna faktu, že od 15. září roku 2018 bude platná a akceptovaná pouze tato revize, mohou existovat ještě další důvody přechodu, jak se uvádí ve všech souvisejících materiálech. Ať už se jedná o vytvoření jednotného rámce a odbourání duplicit u integrovaných systémů managementu, vytvoření určité míry kompatibility se systémy managementu všech

zainteresovaných stran, reakci na požadavky širokého okolí, začlenění nových nástrojů řízení, aktualizaci stávajícího provozovaného systému managementu nebo jiné důvody.

Po všech výše uvedených úvahách a analýzách již může dojít k tomu, že organizace začne zvažovat, zvolí a následně dokumentuje svou variantu přechodu. Uvedu tři základní varianty.

- V případě, kdy organizace konstatuje, že všechny požadavky aktualizované normy jsou jí naplňovány a že vyhovuje všem interním i externím zjištěným aspektům všech zainteresovaných stran, může práce skončit dokončením a legalizací převodníkové tabulky, kde jsou všechny odkazy přehledně uvedeny. Tato varianta však nastane asi pouze ojediněle.

- Ve druhém, z mých zkušeností zatím nejčastějším případě jsou všechny vyhovující stávající interní procesy a činnosti zachovány včetně jejich dokumentace a chybějící nebo nevhodné jsou doplněny nebo opraveny. Pro zajištění a deklarování jejich návaznosti v interní nebo i externí rovině už pravděpodobně nebude stačit pouze převodníková tabulka, ale vznikne materiál, který může mít charakter současné příručky kvality. S výhodou se dají využít schémata nebo mapy procesů.

- Třetí případ je maximalistický a přichází v úvahu v okamžiku, kdy celý proces aktualizace by byl extrémně pracný nebo by nevyhovoval některé zainteresované straně. V tomto případě je nutné celý systém managementu nebo jeho větší část definovat nově. Ale s takovou variantou jsem se zatím nesetkal.

Identifikace dokumentů. Terminologie a pojmy

Na tomto místě je vhodné se zmínit o zkušenostech s identifikací jednotlivých dokumentů.

Z důvodů přehlednosti a deklarování návazností na požadavky příslušné normy bývá často zvykem dokumentům přiřadit nějakým způsobem číslo kapitoly, ve které se o tom kterém požadavku mluví. A tady nastává v současné situaci, kdy dosavadní norma měla osm kapitol a nová norma jich má deset, trochu problém v přehlednosti. Tuto skutečnost dobře řeší již zmíněné převodníkové tabulky. Materiál, který má charakter současné příručky kvality a deklaruje všechny interní i externí návaznosti, většinou společností přečíslovaly podle kapitol nové aktualizované normy. Dokumenty, které popisují jednotlivé procesy a činnosti, bývají identifikovány stávajícím způsobem nebo se osvědčila jejich dvojí identifikace: podle nových požadavků a v závorce identifikace stávající nebo případná identifikace, kterou používá zainteresovaná strana.

Co se týká **používané terminologie a pojmů**, aktualizovaná norma zdůrazňuje, že by nemělo docházet k přejmenování v případě, že v interní či externí rovině používaná terminologie vyhovuje. Je vhodné,

a většina organizací to realizovala, opět využít nějakou převodníkovou tabulku a uvést, že pojmy používané v současně aktualizované normě jsou v našem konkrétním systému nahrazeny pojmy jinými. I na tomto místě je nutné připomenout, že tuto skutečnost mohou ovlivnit všechny zainteresované strany.

Ještě bych chtěl upozornit na to, že **aktualizovaná norma nedefinuje některé pojmy**, které jsou podle současných zvyklostí běžné a velmi vhodně využíváné, například příručka kvality, představitel managementu a podobně. To ovšem vůbec neznamená, že bychom je měli přestat používat, nebo dokonce rušit, zvláště v případě, že nám vyhovují.

Definovat a naplňovat požadavky odpovědností a pravomocí

U všech přechodů, u kterých jsem měl možnost být, se jejich realizátoři shodli na tom, že bez **důsledného definování** a naplňování požadavků **odpovědností a pravomocí** v konkrétní rovině se předpokládaný úspěch nedostaví.

Rizika a práce s nimi

Všechny výše uvedené analýzy, procesy, činnosti, dokumenty, mapy procesů, schémata, převodníkové tabulky atd. mohou být s výhodou využity pro definování souboru rizik a následnou práci s nimi. I tady aktualizovaná norma doporučuje nevytvářet nějaké nové a složité metodiky pro práci s riziky, včetně jejich vyhodnocování, ale využít stávající odzkoušené metody. Důležité je, že soubor rizik musí být aktuální, reálný, musí zahrnovat všechny interní i externí aspekty a jejich řešení musí směřovat do oblasti zlepšování.

Závěr

Na závěr považuji za vhodné znovu připomenout to, co už bylo uvedeno několikrát výše:

Aktualizovaná norma zdůrazňuje, že **vytvářený systém managementu má sloužit hlavně organizaci**, která ho provozuje, a následně zainteresovaným stranám. To se týká jeho rozsahu, dokumentování, provozování, monitorování a vyhodnocování za účelem zjišťování potřeby jeho zlepšování.

Dodejme, že účelem tohoto příspěvku nebylo popisovat a vysvětlovat některé požadavky aktualizované normy, ale spíše se s vámi na základě na počátku položené otázky podělit o praktické zkušenosti s postupem jejich naplňování.

A odlište se kvalitou, prosím!

Autor:

Ing. Miroslav Jedlička, čestný předseda České společnosti pro jakost, pracuje jako auditor a lektor ČSJ Praha a QKC Olomouc. Je spoluautorem Komentovaného vydání aktualizované normy ISO 9001:2015.

Kontakt: jedlicka@qkc.cz



NOVINKY v nabídce vzdělávacích kurzů pro rok 2017



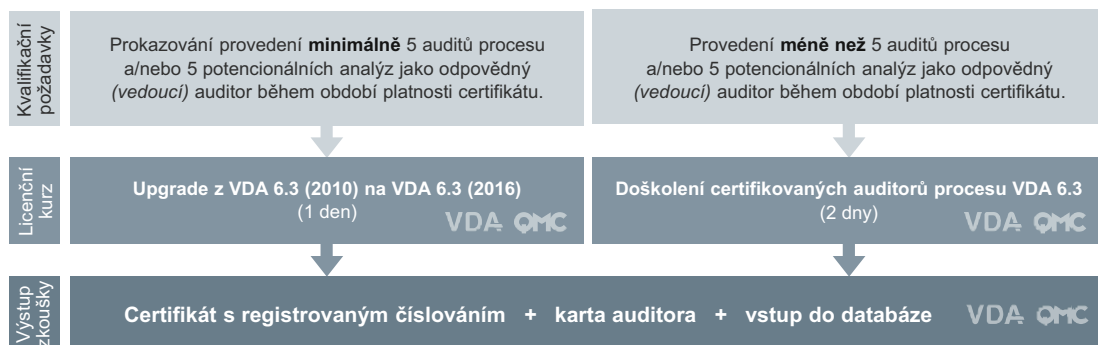
Zveme Vás na kurzy s požadavky revidovaného standardu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016 pořádané Českou společností pro jakost

V automobilovém průmyslu je kvalifikace a způsobilost auditorů IATF 16949 1. a 2. stranou velmi důležitá. Na jedné straně, aby se umožnilo jejich vlastní organizaci zavést cílené akce pro neustálé zlepšování podle příslušného hodnocení systému řízení kvality a stupně plnění požadavků IATF 16949. Ale na druhé straně je třeba také podpořit externí poskytovatele (dodavatele) při rozvoji jejich systému řízení kvality vůči IATF 16949, což je v konečném důsledku oboustranně výhodné.

Nová kvalifikace auditora procesu VDA 6.3 v licenci VDA QMC

V roce 2016 byl zavedený standard auditu procesu VDA 6.3 (2. vydání 2010) pracovní skupinou VDA 6.3 přepracován a upřesněn na základě zkušeností a zpětné vazby. Cílem 3. zcela přepracovaného vydání kvalifikace auditora procesu VDA 6.3 bylo zjednodušení vyhodnocení a přizpůsobení katalogu otázek novým požadavkům. Českou společností pro jakost pro Vás připravila nabídku kurzů nejen s novou kvalifikací auditora procesu, ale také kurzy zaměřené na prodloužení kvalifikace.

Prodloužení kvalifikace „Certifikovaný auditor procesu VDA 6.3“



Podrobné informace naleznete na www.csq/kurzy/

Rozhovor s koordinátorkou soutěže QIA v ČR:

Inovujete? – Nechte se ocenit!



Již čtvrtým rokem mají i firmy z České republiky možnost zapojit se do mezinárodní soutěže Quality Innovation Award, a to díky České společnosti pro jakost, která je českým partnerem této soutěže. Soutěž je pořádána Finskou společností pro kvalitu pod záštitou finského prezidenta, díky Evropské organizaci pro kvalitu (EOQ) se rozšířila i do dalších zemí Evropy. Vrcholem zatím posledního, jubilejního 10. ročníku bylo slavnostní předání cen vítězům, jehož organizační zajištění bylo ČSJ svěřeno a které začátkem února úspěšně proběhlo v Praze v Michnově paláci (o akci jsme psali v PK v předcházejícím čísle 1/2017).

Abychom soutěž Quality Innovation Award přiblížili širšímu okruhu firem – potenciálních účastníků, položili jsme několik základních otázek Kateřině Kopetzské, koordinátorce soutěže v ČR.

Dá se předpokládat, že spousta firem se obává z mnoha důvodů přihlásit svou inovaci do mezinárodní soutěže. Jakou podporu jim může nabídnout Česká společnost pro jakost jako partner soutěže?

K obavám určitě žádný důvod není. Pokud se zájemci rozhodnou do soutěže přihlásit, musí vyplnit jasně strukturovanou a přehlednou přihlášku, ve které svou inovaci popíší z několika pohledů. Samotná při-

hláška a otázky v ní zájemcům podle mého názoru dostatečně přiblíží, na co se bude při posuzování soutěžících klást důraz a co se od nich, respektive od jejich inovace, očekává. Přihlášku mohou navíc doplnit krátkými prezentacemi či slajdy, které inovaci přibližují ještě více. Ze strany České společnosti pro jakost mohou samozřejmě soutěžící i zájemci o soutěž čekat plnou podporu, a to při vyplňování přihlášky i kdykoli v průběhu soutěže.



Musí jít o převratnou inovaci, která změní zaběhlé pořádky, nebo má šanci i prakticky využitelná inovace, kde se cení hlavně dobrý nápad a široká realizovatelnost při uvedení do praxe?

Jelikož má soutěž osm kategorií, uplatnění zde najde velké množství inovátorů. Přihlásit lze inovace, které jsou už prakticky používané a fungují na trhu, stejně jako inovace, které se s praxí doposud nesetkaly a jsou tzv. na papíře. Pro tyto inovace je určena kategorie potenciálních inovací. S inovacemi, které se s praxí setkaly zatím jen letmo, se často setkáváme i v kategorii mikropodniků a start-upů.

Soutěží se tedy v několika kategoriích a šanci na úspěch mají více či méně pokrokové přístupy, i ty, které ještě nebyly v praxi testované a jsou zatím jen na papíře.

Přesně tak. Obecně lze říci, že inovace má mít přesah do kvality, reflektovat potřeby potenciálních zákazníků a samozřejmě být v něčem unikátní. To splňuje určité velké množství inovačních nápadů v malých i velkých českých firmách.

Kdo jsou ti, co hodnotí přihlášené inovace? Je nutné počítat s prezentací před komisí?

Hodnocení těchto nápadů probíhá ve dvou kolech. První kolo je vždy národní. Česká společnost pro jakost vybere spolu se svými partnery, odborníky na danou oblast, z každé kategorie finalistu, kterého vyšle do mezinárodního finále. O mezinárodních vítězích, a tedy celkových vítězích rozhodují opět odborníci, tentokrát ze všech zapojených zemí. Přihlášky do mezinárodního finále tedy zasiláme hlavním organizátorům soutěže v anglickém jazyce.

Mezinárodní rozměr soutěže bohužel neumožňuje prezentaci před porotou, během které by se soutěžící „mohli prodat“, proto je důležité vyplnit skvěle přihlášku.

Co čeká na ty, kteří uspějí? Mají šanci zviditelnit svou organizaci v mezinárodním měřítku?

Na vítěze soutěže čeká, stejně jako v dalších podobných soutěžích, zviditelnění firmy i ocenění inovace, navázání kontaktů, které se mohou do budoucna hodit, mezinárodní publicita... – a samozřejmě možnost prezentovat se jako vítěz prestižní soutěže, která je pod záštitou prezidenta Finské republiky. Na finálové přehlídce inovací mají navíc finalisté všech kategorií možnost sdílet své zkušenosti a nápady s ostatními soutěžícími, což si například letos v únoru v Praze velmi pochvalovali.

Závěrem mě napadá, zda existuje nějaké srovnání, jak si stojí přihlášené české firmy v porovnání se zahraniční konkurencí?

Hodnocení českých účastníků bývá zpravidla velmi pozitivní. Čeští inovátoři už několikrát získali „bramborovou medaili“, umístili se tedy hned za oceněnými. Jak už jsem zmínila, důležité je vyplnit opravdu dobře přihlášku a přesvědčit tak porotu o výjimečnosti inovace, což se samozřejmě hodí i např. při nabízení inovace investorům.

Sérii těch „bramborových medailí“ ale v loňském roce k naší radosti prolomila společnost ŠKODA JS se zařízením na likvidaci čidel neutronového toku a termočlánků, která s touto inovací ovládla kategorii velkých společností.

Takže inspirace, povzbuzení pro další české následovatele...

Určitě. Letošní ročník soutěže Quality Innovation Award vyvrcholil vyhlášením vítězů v únoru 2018, tentokrát v Bilbau ve Španělsku. Přejme si, aby mezi účastníky a následně úspěšnými účastníky bylo co nejvíce firem z Česka. Přílišná skromnost, jak víme, v takovémto případě není na místě. Pro všechny platí: pochlubte se svými inovacemi!

Čas na přihlášení máte do konce září, více informací a přihlášku naleznete na webu ČSJ na www.csq.cz/mezinarodni-soutez-inovaci.

Jsmo připraveni vám pomoci.

Kontakt: Mgr. Kateřina Kopetzka, kopetzka@csq.cz

(red. – David Kubla)

Pestrý a bohatý je spolkový život:

Konal se sjezd ČSJ, výjezdní zasedání, mezigenerační setkání...

Půjdeme proti času:

XIX. sjezd ČSJ se konal 22. května 2017 v Praze na Novotného lávce.

Pro spolek typu ČSJ je ze zákona povinný, proto jím začínáme. Letošní sjezd byl nevolební. Proběhl hladce a rychle, byly schváleny všechny předložené dokumenty. Významné bylo schválení a udělení čestného členství ČSJ čtyřem členům: Jiřímu Pořízkovi, RNDr. Heleně Křepelkové, CSc., Ing. Jaroslavu Haubertovi a Ing. Milanu Pospíchalovi, Ph.D., MBA. (viz. foto zleva) Blahopřejeme!



V Písku proběhlo výjezdní zasedání.

Přesněji řečeno výjezdní zasedání – setkání členů předsednictva a dozorčí rady a zaměstnanců výkonného aparátu ČSJ. Konalo se ve dnech 27. a 28. dubna. Společnost tak pokračuje v tradici těchto setkání, která spojují pracovní a teambuildingové programy. Program začínal ve skupinách workshopy s tématy web ČSJ a SWOT analýza ČSJ. Následující outdoor, skupinové putování po městě podle plánu se soutěží v plnění různorodých úkolů (připomínající pamětníkům v dobrém smyslu táborové hry – „bojovky“ z našeho mládí) byl poznamenán velkou nepřízní počasí, ale nikomu to neubíralo na nasazení, spíše možná naopak... Druhý den pak zájemci poznávali už za lepšího počasí krásy starobylého Písku s jeho nejznámější památkou – Kamenným mostem, pocházejícím ze 13. století, a tedy starším než pražský most Karlův. Vynikajícím fundovaným průvodcem nám byl (čtenářům PK dobře známý) kolega Eduard Horčík. Mnozí využili i možnost vystoupat na kostelní věž a pokochat se nejprve zevnitř zblízka její zachovalou historickou obdivuhodně důmyslnou konstrukcí a zvony a pak i z jejího ochozu výhledem na město a široké okolí. Doplníme snad ještě z hlediska našeho zájmu, že dnes je Písek mj. průkopníkem ve směru Smart City (koncept Smart Písek).

Na konferenci SYMA navázalo mezigenerační setkání.

V bezprostřední časové i prostorové návaznosti na konferenci SYMA (věnujeme se jí samostatně na str. 31 tohoto čísla PK) se 30. března uskutečnilo mezigenerační setkání – od studentů po seniory. Jeho spoluorganizátorem byla Rada seniorů, cílem bylo informovat o ČSJ a její činnosti nejmladší generaci a zainteresovat ji k zájmu o kvalitu obecně i k osobní aktivitě v tomto směru. Přispěla k tomu jistě i zajímavá, byť zároveň značně odborná přednáška na téma pražského orloje a orlojů obecně i diskuse.

A to samozřejmě není zdaleka všechno. Proběhla zajímavá oblíbená setkání Klubu manažerek, setkání Rady seniorů (poslední předprázdninové 6. června na téma Udržitelné trendy v inovacích), pravidelné schůzky odborné skupiny Etika a management a mnohé další. Více informací i možnost zapojení se nabízejí webové stránky ČSJ www.csq.cz a facebook ČSJ.

(red. – Zdeněk Svatoš; foto David Kubla, autorem obr. Kamenného mostu je Eduard Horčík)

Z tisku: Věříte na k..vítka?

Především se omlouvám všem, které to nespisovné slovo pohoršuje. V našem titulku je část vytečkována. Dál už tu věc ale budeme nazývat plným jménem, protože nahradit je nejde – řeč totiž je právě o nich, o „kurvítkách“. Asi všichni víme, co to má být. Hodně se o nich mluví... A konec konců ani seriózní server HN www.ihned.cz se tomuto všeobecně známému slovu ve sloupku Martina Malého nevyhýbá.

Ten sloupek bych tu nejraději opsal celý, ale to pochopitelně z více důvodů nejde. Proto očitujeme jen několik pasáží. (Které vybrat, resp. které vynechat...?) Celý text s názvem Kurvítka je touha střední třídy po spotřebních věcech je dostupný na webu. Vřele doporučuji! Jako kvalitář bychom se pod to asi s čistým svědomím podepsali, jako spotřebitelé – ?

Tak tedy:

Znáte tu story o kurvítce? Ne? Někteří lidé v legraci říkají, že současná technika obsahuje nějakou součástku, zvanou „kurvítka“, která způsobí, že se přístroj po nějakém čase porouchá, ideálně týden po záruční době, a vy si musíte koupit nový. Někteří to myslí zcela vážně a věří v to, že výrobci něco takového do přístrojů montují, aby, lumpové, zvýšili svoje zisky a donutili nás kupovat si stále nové a nové šmejd, co nic nevydrží, lidi nemají na jídlo a práce není...

V běžně prodávaných mobilech taková součástka ale není. Není ani v televizích, ani v lednicích, dokonce není ani v počítačích. Já vím, že vám tím teď způsobím myšlenkové zauzlení, co vydrží až ke komentářům, ale smířte se s tím: Kurvítka tam není! Není tam součástka, která by záměrně měla zničit přístroj po záruční době. U některých přístrojů se může stát, že výrobce udělal chybu, ale takovou věc většinou hned v dalším modelu opraví, protože chyba v návrhu ho v důsledku stojí peníze.

Jenže ďábel je, jako vždy, skryt v detailu: Dalo by se říct, že kurvítka je celý ten přístroj.

Je to jednoduché a platí to všude: Chcete udělat něco, co vydrží dlouho a pokud možno bez údržby? Musíte použít dražší materiál, náročnější proces, složitější postupy. Něco to stojí a ne každý je ochoten zaplatit. ... Chcete techniku levně? Něco musíte ošidit – pravděpodobně parametry součástek. ...

Ano, je pravda, že většina spotřební elektroniky je šunt, co se za dva tři roky přepálí, doslouží, zdechne a můžete ho vyhodit. Ale zase – máte to levný! Jasně že je možné použít robustnější materiály, součástky s vyšší výdrží, baterky s větší kapacitou – ale bude to stát mnohem víc, a to nezaplatíte.

Buď budeme mít všichni televize, mobily, počítače

a auta a smíříme se s tím, že je každé dva roky (či pět let) vyměníme, nebo si koupíme jeden mobil, co vydrží spolehlivě patnáct let, ale bude stát třeba těch třicet čtyřicet tisíc. Představte si sami sebe, jak máte patnáct let jeden a tentýž mobil. Pravděpodobně něco jako Nokia 6310. Chcete? Asi ne... (Já vím, já vím, VÁM stačil, VY byste si ho rádi koupili, kdyby ho někdo prodával, protože byste ho nabíjeli jednou za týden, nehledě na to, že VY potřebujete jen telefonovat a posílat SMS. Jasně... A že zlo jsou všichni ti ostatní, co chtějí zbytečnosti jako foťák a internet. Však vaše babička internet neměla, a přesto vychovala děti, že?)

Na rovinu a upřímně – kurvítka není nějaká reálně existující součástka, kterou by nenasytí výrobci montovali do výrobků, aby zvýšili svoje zisky. Kurvítka je ve skutečnosti touha střední třídy po spotřebních věcech. Chcete mít televizi, auto, mobil, tablet, čtečku, počítač, pračku – máte to! Ano, dlouho to nevydrží, ale konzumní společnost (firmy ruku v ruce se spotřebiteli) postulovala diktát nutnosti toto všechno mít, i za cenu toho, že to bude levné a na rozsypaní.

Vy všichni, co věříte na „kurvítka“ a nadáváte na ně a žehráte, že kvůli tomu věci nevydrží: neberte tenhle šprým tak vážně. Věci se nekazí proto, že by je chtěl někdo kazit, ale proto, že vy jste je chtěli mít levně.

Ještě jsme ale vynechali jednu důležitou myšlenku:

Holt výrobce ví, že má ze zákona záruční dobu dva roky, tak použije součástky, jejichž životnost je něco přes dva roky, a k tomu tlačí náklady co nejniž. Pozitivní efekt (jak pro koho) je ten, že vývoj technologií může jít rychleji dopředu. Během těch dvou let se technologie zase o kus posune a vy si koupíte za stejnou cenu další kráp, co má víc funkcí...

A je to.

Citováno z: Malý M. Kurvítka je touha střední třídy po spotřebních věcech. On-line

<http://nazory.ihned.cz/komentare/c1-65650160-kurvítka-je-touha-stredni-tridy-po-spotrebnich-vecich>; 8/3/2017 [cit. 2017-03-11].

– Autor je copywriter a konzultant.

(red. – Z. Svatoš)



Smart Cities v oblasti technické normalizace

Zdeňka Slaná

Smart City (doslova „inteligentní/chytré město“) je jeden z konceptů uplatnění principů udržitelného rozvoje do organizace města, který se opírá o využití moderních technologií s cílem zlepšit kvalitu života a zefektivnit správu věcí veřejných. Nejširší uplatnění tento koncept nalézá v oblasti energetiky a dále pak v oblasti dopravy, které lze efektivněji řešit nasazením vhodných informačních a komunikačních technologií (ICT). Koncept Smart City však nezahrnuje pouze tyto dvě oblasti; lze jej aplikovat i na další, např. vodohospodářství, odpadové hospodářství, e-government či krizové řízení.

A jak na rychlý až překotný rozvoj tohoto konceptu reaguje technická normalizace?

Smart Cities

Města rostou, to je neoddiskutovatelný fakt. Před sto lety v nich žil v celosvětovém průměru každý pátý člověk, dnes je to už více než polovina světové populace. Podle odhadů OSN bude do roku 2050 zhruba sedm z deseti lidí na planetě bydlet ve městech. Pro ty, kteří se do nich stěhují, je město nejčastěji příslibem změny k lepšímu. Jak ale počet obyvatel roste, je pro města čím dál obtížnější zůstat skutečně kvalitním místem pro život. Více obyvatel znamená větší nároky na dopravu a energii, větší spotřebu vody či například větší produkci odpadu. Aby města tento nápor unesla, musí projít zásadní proměnou.

Dnes stojí na začátku revoluce, kde v popředí jsou moderní technologie a internet. Podobně jako se před několika lety staly z obyčejných mobilů chytré telefony, stanou se postupně *inteligentními* budovy nebo celé ulice, ale také jednotlivosti, jako jsou například lampy veřejného osvětlení či odpadkové koše.

Abychom nezůstávali jen v teoretické rovině, představme si tento koncept na několika konkrétních případech:

- V inteligentních budovách funguje efektivně vytápění i klimatizace, senzory zajišťují optimální nastavení vnitřního prostředí, budovy dokážou využívat dešťovou vodu. Jejich provoz vyžaduje celkově nižší náklady.
- Venku na ulici chytré zastávky MHD dokážou ukázat na displeji přesný čas do příjezdu dalšího spoje, mohou nabídnout bezplatné připojení k Wi-Fi, popřípadě cestujícím dobíjí telefon. Když je inteligentní kontejner plný, stlačí odpad a uvolní tak v sobě místo. V případě, že už odpad nejde více stlačit, sám si zavolá popeláře, kteří tak mohou vyvážet smetí pouze na místech, kde je to skutečně nezbytné. Díky mobilním aplikacím má obyvatel města přehled o aktuálních informacích, jako například o dopravní situaci či kulturních akcích v okolí. Na dálku může také kontrolovat a řídit svou domácnost, například spotřebu elektřiny, tepelné energie, plynu či vody.
- Chytrá města dokážou za využití monitorovacích systémů shromažďovat data. Příkladem mohou být senzory určené k měření kvality ovzduší, díky nimž města zjistí, na kterých místech je třeba se znečištěním

začít co nejdříve bojovat. V chytrém městě se pak lampy rozsvěčí až v okamžiku, kdy se venku skutečně začne stmívat, protože inteligentní osvětlení dokáže reagovat na intenzitu venkovního světla. Lampy navíc díky senzorům rozpoznají pohyb a mohou tak osvětlovat okolí pouze ve chvíli, kdy jsou v blízkosti lidí. Díky inteligentní elektrické síti bude město moci jednou v reálném čase efektivně řídit výrobu a spotřebu energie; v případě nenadálé události pak může rychle zjednat nápravu.

Technická normalizace v oblasti Smart Cities

A jak s tím souvisí technická normalizace? Úzce, jak jinak. I když musíme přiznat, že právě v oblasti překotného rozvoje konceptu *Smart Cities*, *smart grids* nebo *smart houses* a nových technologií s tím spojených technické normy zatím ztrácejí dech.

Přesto na evropské úrovni pracuje několik technických komisí, které se snaží dát tomuto směru nějaký řád. Konkrétně to jsou tyto komise:

- CEN/TC 294 Communication systems for meters (*Komunikační systémy pro měřidla a měřidla s dálkovým čtením*)
- CEN/CLC/ETSI/SMCG Smart Metering Coordination Group (*Koordinační skupina pro inteligentní měřicí přístroje*)
- CLC/TC 205 Home and Building Electronic Systems (*Bytové a domovní elektronické systémy*)
- CEN/CLC/ETSI/SGCG Smart Grid Coordination Group (*Koordinační skupina inteligentní sítě*)
- CEN/CLC/ETSI/SF-SSCC Sector forum on smart and sustainable cities and communities (*Sektorové fórum o inteligentních a udržitelných městech a komunitách*).

Na mezinárodní úrovni jsou to technické komise:

- ISO/TC 22/SC 37 Electrically propelled vehicles (*Elektricky poháněná vozidla*)
- IEC/SyC Smart Cities – Electrotechnical aspects of Smart Cities (*Elektrotechnické aspekty inteligentních měst*).

O konkrétních směrech, kterými se technická normalizace ubírá, se lze dozvědět na webových stránkách ÚNMZ, v sekci *Užívání norem* (<http://www.unmz.cz/urad/smart-cities>).

Historický exkurz

V dějinách technické normalizace se právě s pocitem určitého zaostávání za technologickým vývojem nesetkáváme poprvé. Technické normy byly již od samotného prvopočátku vzniku tohoto oboru vnímány jako něco, co naopak rozvoji brání, spíše než že by ho podporovalo.

Například na přednášce, kterou uspořádala Československá normalizační společnost 16. prosince 1924 v Praze v Obecním domě, uvedl p. C. Le Maistre, C.B.E., tajemník British Engineering Standards Association v Londýně: „...Název ‚normalisaceš‘ jest nešťastně volen. Vnucuje nám mimoděk pojem ztrnulosti, vyvolává strach a nerozhodnost před normou, jakožto věci dále neměnitelnou. ...Normální specifikace jsou budovány způsobem, že se sjednocují potřeby průmyslu a doporučuje se, co je uznáváno za nejlepší ze stávající praxe, a co může být průmyslem přijato za možné bez nejmenších přechodných poruch.“ [1]

O dalších téměř třicet let později to nebylo lepší. V měsíčníku *Normalisace*, který vydával orgán Úřadu pro normalisaci, ze dne 12. ledna 1952 se můžeme v článku Jiřího Nevřaly dočíst tento názor: „...Kromě toho je potřeba zbavit se v normalisaci zastaralého předsudku, že technickou normu lze vypracovat pouze pro ty výrobky, které jsou již léta ve výrobě zaběhané a osvědčené. Tento chybný názor by celou normalizační činností přivedl k tomu, že normalisace by pokulhávala za výrobou, že by nestačila rozvoji techniky. ... Kdybychom tedy čekali, až vývoj některého výrobku bude ukončen, nedostali bychom se k normalisaci nikdy. Vývoj bude stále pokračovat! Výroba bude vyrábět a vývoj výrobků se nezastaví.“ [2]

Závěr

Jak je vidět, technická normalizace neměla nikdy na různých ustláno. Ale můžeme říci, že ačkoliv se argumenty proti zavádění technických norem a proti technické normalizaci jako takové za téměř sto let nezměnily, technické normy stále a znovu prokazují svou užitečnost. Vždyť slouží jako referenční úroveň pro poměření/zhodnocení kvality výrobku nebo služby, stanovují kritéria bezpečnosti, podporují soulad mezi kvalitou a náklady, jsou efektivním nástrojem konkurenčního boje v hospodářské soutěži, chrání životní prostředí a dbají na ochranu zdraví nebo zajišťují provázanost mezi výrobky a službami. Proto lze předpokládat, že se ukáží jako užitečný nástroj i v oblasti Smart Cities.

Literatura:

- [1] Le Maistre C. *Průmyslová normalisace*. Zprávy Československé normalizační společnosti č. 1, 9. ledna 1925.
- [2] Nevřela J. *Plánování normalizačních prací*. *Normalisace*, ročník I, 12. ledna 1952, str. 9.

Autorka:

Zdeňka Slaná je zástupkyně ředitele Odboru technické normalizace Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Kontakt: slana@unmz.cz

Přístupy ke kvalitě a společenské odpovědnosti: Obnova krajiny po těžbě

Tomáš Budín

Nežádoucím výsledkem těžby surovin je zdevastovaná krajina, kterou je třeba po ukončení těžby navrátit do stavu umožňujícího její další využití. Sanace a rekultivace území představuje závěrečnou fázi procesu dobývání. Státní podnik Palivový kombinát Ústí realizuje nápravu škod způsobených v minulosti těžbou energetických surovin.

Snad každý měl možnost vidět lom, ať už na dobové fotografii, filmových záběrech, nebo při návštěvě území, kde v minulosti probíhala, popřípadě ještě probíhá těžba. Výsledkem těžby jsou kromě vytěžené suroviny potřebné pro průmysl a energetiku také rozsáhlé plochy zdevastované krajiny, kterou je potřeba po ukončení těžby navrátit do stavu umožňujícího její další využití. Sanace a rekultivace území s ukončenou těžbou představuje závěrečnou fázi procesu dobývání surovin, kterou je povinna realizovat těžební společnost při ukončení těžby.

Státní podnik Palivový kombinát Ústí, jako právní nástupce bývalých státních těžebních společností působících na území České republiky před privatizací těžebního průmyslu, realizuje nápravu škod na krajině způsobených těžbou energetických surovin.

- Samotná sanace představuje likvidaci budov, dobývacích technologií a infrastruktury používané k těžbě.
- Další krok představuje úprava krajiny v souladu s potřebami budoucího využití území, při které často dochází k zásadním změnám v morfologii krajiny s rozsáhlým vlivem na široké okolí dané lokality.
- Rekultivace poté zajistí vybudování funkčního biotopu a celkové stability nového krajinného prvku.

Sanace a rekultivace území po ukončení těžby představuje náročný a dlouhodobý proces úpravy krajiny, který má za cíl urychlit vznik často nových území s vysokým potenciálem pro nové využití v souladu s potřebami společnosti. Jejich průběh a konečný výsledek závisí na přístupu bývalé těžební společnosti v oblasti komunikace s partnery, přístupu ke kvalitě a v míře společenské odpovědnosti.

Mezi nejznámější výsledky sanačních a rekultivačních prací státního podniku Palivový kombinát Ústí patří projekty nových jezer, která vznikla v prostorech bývalých lomů v blízkosti měst Ústí nad Labem a Most. V nich se podařilo ve spolupráci s partnery vybudovat jedinečné biotopy s výskytem velkého množství rostlinných i živočišných druhů, jež také plní funkci ozdravnou pro krajinu negativně zasaženou rozvojem průmyslu v předchozích desetiletích. Zároveň vznikly překrásné lokality s možností volnočasového vyžití pro obyvatele těchto regionů.



Riziko také představuje kontakt zvyšující se hladiny se starými ekologickými zátěžemi, vzniklými předchozí průmyslovou výrobou. Kromě těchto negativních vlivů však představuje zvyšující se hladina podzemních vod zároveň i značný potenciál pro zásobování obyvatel a průmyslových podniků pitnou i užitkovou vodou. A konečně neméně důležitý je také její potenciál jako obnovitelného zdroje energie využitím termálních vlastností podzemních vod nebo využitím akumulované povrchové vody v jezerech.

Rozsáhlý vliv těchto činností na společnost klade na státní podnik zvýšené nároky v oblasti kvality práce a komunikace se všemi partnery, je tedy logicky dalším jeho krokem aktivní angažovanost v oblasti zlepšování přístupů ke kvalitě a společenské odpovědnosti.

Autor:

Ing. Tomáš Budín pracuje jako vedoucí kanceláře ředitele ve společnosti Palivový kombinát Ústí, s. p.

Kontakt: tomas.budin@pku.cz

Samotnou sanaci a rekultivaci však proces obnovy krajiny nekončí. Rekultivovanou krajinu je potřeba také připravit k jejímu budoucímu plánovanému využití s ohledem na potřeby daného regionu, což představuje spolupráci se zástupci státní správy, místní samosprávy i širokou veřejností na vybudování sítí, komunikací a zázemí pro poskytování služeb veřejnosti.

Vedle značného potenciálu turistického a volnočasového využití území nových jezer nabízejí také bývalé provozy těžebních společností možnosti při přeměně na důležité průmyslové zóny s významným potenciálem k rozvoji podnikání a zajištění nových pracovních míst daného regionu. Zároveň při sanačních a rekultivačních pracích vznikají rozsáhlé zemědělské a lesní plochy, které mají zásadní dopad na zlepšení životních podmínek obyvatel regionu.

Méně známou část zahlazování následků hornické činnosti v krajině, kterou státní podnik řeší, představuje problematika důlních a podzemních vod. Při těžbě surovin důlní společnosti kvůli přístupu k ložisku a zajištění bezpečnosti zaměstnanců po dobu několika desítek let odčerpávaly z prostor dolů i lomů důlní vodu. V důsledku rozsáhlého čerpání došlo k zásadním změnám hladiny podzemních vod v regionech s probíhající těžbou. Vlivem útlumu těžby a s ním spojeného ukončení čerpání důlních vod dochází k postupnému zvyšování hladiny podzemních vod, které představuje riziko pro obydlené i průmyslové oblasti vybudované v dobách probíhající těžby.





Mimosoudní urovnání spotřebitelských sporů

Libor Dupal

Spotřebitel má právo na mimosoudní řešení sporu z kupní smlouvy nebo ze smlouvy o poskytování služeb. Jak se má orientovat v systému nově zaváděném v EU od počátku roku 2016?

Dostupnost, a hlavně vymahatelnost spotřebitelského práva je problémem v celé Evropské unii, Českou republiku nevyjímaje – však s tím každý máme své zkušenosti. V politikách Unie obecně a konkrétně prostřednictvím mnoha legislativních iniciativ má být zajištěna vysoká úroveň ochrany spotřebitele, praxe je daleko složitější.

Od počátku roku 2016 má být ve všech členských státech účinný evropský regulativní rámec alternativního způsobu mimosoudního urovnání spotřebitelských sporů – nástroj, který předtím byl aplikován na dobrovolné bázi. Každý členský stát je tedy povinen zavést a spravovat funkční model řešení spotřebitelských sporů, který by byl alternativou k běžnému soudnímu řešení.

Navíc, na evropské úrovni v úzké spolupráci se členskými státy byla zprovozněna on-line forma vyřizování přeshraničních sporů.

Sdružení českých spotřebitelů (SČS) aktivně přispívá nejen k tomu, aby spotřebitelé nový nástroj účinně využívali, ale je i výkonnou součástí tohoto systému. SČS bylo totiž v srpnu 2016 pověřeno Ministerstvem průmyslu a obchodu mimosoudním řešením spotřebitelských sporů.

Proč potřebujeme postupy pro mimosoudní urovnání sporů?

Zajištění přístupu k jednoduchým, efektivním, rych-

lým a levným způsobům řešení vnitrostátních i přeshraničních sporů, které se vyskytnou v souvislosti s kupními smlouvami nebo se smlouvami o poskytování služeb, má posílit jak funkčnost vnitřního trhu EU, tak důvěru spotřebitelů v něj. Alternativní způsob řešení sporů se vztahuje na transakce uskutečněné on-line i off-line a má velký význam také v případech, že spotřebitelé nakupují v zahraničí.

Mimosoudní řešení sporů (často uváděno jako ADR – z anglického *Alternative Dispute Resolution*) je systém, který při řešení sporů upřednostňuje alternativní postup před klasickou soudní cestou. V systému jsou řešeny spory, které vznikají ze smluv, kde na jedné straně stojí podnikatel a na druhé straně spotřebitel. ADR má být efektivním nástrojem pro spotřebitele, obchodníky a v neposlední řadě pro státy, kterým umožňuje „odlehčit“ soudům od případů, které zpravidla nejsou složité po právní stránce a rozhodnutí o nich soudní cestou je neúměrně nákladné časově i finančně. Spotřebitelům i obchodníkům má přinést především rychlost, jednoduchost a nízké náklady.

S ohledem na rostoucí význam nakupování on-line, a především přeshraničního obchodu, jakožto pilíře hospodářské činnosti v EU, jevílo se též jako nezbytné zavést integrovaný evropský rámec pro řešení sporů on-line v případě spotřebitelských sporů vzniklých v souvislosti s transakcemi prováděnými on-line.

Legislativní rámec

Evropská legislativa [1] zavádí nově harmonizované požadavky na kvalitu pro subjekty a postupy **alternativního – mimosoudního řešení sporů** s cílem zajistit, aby spotřebitelé měli zajištěn přístup k transparentním, efektivním a spravedlivým mimosoudním mechanismům ke zjednaní nápravy, a to bez ohledu na to, kde se v EU nachází jejich bydliště. Legislativní opatření mají přispět k řádnému fungování digitální dimenze vnitřního trhu vytvořením evropské platformy pro řešení sporů on-line – viz dále.

V České republice byla zavedena evropská legislativa novelou zákona o ochraně spotřebitele, přičemž prostřednictvím této novely se mění i další zákony [2]. Novely se týkají působnosti veřejných orgánů, které jsou „subjekty mimosoudního řešení sporů“ – dále jen subjekty ADR. Tím se rozumí, že budou ze zákona nabízet řešení sporů prostřednictvím postupu alternativního řešení sporů ve smyslu evropské i národní legislativy. Evropská opatření ohledně on-line řešení sporů jsou ovšem aplikovatelná přímo, a nejsou tedy předmětem novely citovaného zákona.

Novela zákona o ochraně spotřebitele stanoví prováděcími povinnosti informovat spotřebitele jasným, srozumitelným a snadno dostupným způsobem o subjektu mimosoudního řešení spotřebitelských sporů a poskytnout odkaz na webovou stránku tohoto subjektu. Pro spotřebitele se jeví zásadní, že účast na postupu řešení sporu je závazná pro druhou stranu sporu. Tento zdánlivě významný aspekt může ale mít v praxi pro spotřebitele malý význam, jak vysvětlíme později.

Platná legislativa specifikuje oblasti, které jsou z rozsahu působnosti ADR vyjmuty. Jedná se např. o zdravotní služby včetně předepisování, vydávání a poskytování léčivých přípravků a zdravotnických prostředků.

Subjekty ADR, na které se spotřebitel může obrátit

Zákon přímo stanovuje pro ČR subjekty ADR podle sektorové působnosti:

- v oblasti finančních služeb finanční arbitr (dále též FA) v rozsahu působnosti stanoveném zákonem o finančním arbitrovi;
- v oblasti elektronických komunikací a poštovních služeb Český telekomunikační úřad (ČTÚ) v rozsahu působnosti stanoveném zákonem o elektronických komunikacích a zákonem o poštovních službách;
- v oblasti elektroenergetiky, plynárenství a teplotnictví Energetický regulační úřad (ERÚ) v rozsahu působnosti stanoveném energetickým zákonem;
- v ostatních případech, kdy není dána působnost subjektů uvedených výše, Česká obchodní inspekce (ČOI).

V posledně uvedeném případě, tedy když není dána působnost subjektů v sektorech uvedených výše, může za podmínek přesně stanovených zákonem Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) pověřit i další subjekty funkcí ADR. Stalo se tak již v případech Advokátní komory ČR (pouze pro spory týkající se advokátních služeb) a Sdružení českých spotřebitelů (v rozsahu působnosti stejněm jako ČOI).

Náklady mimosoudního řešení spotřebitelských sporů

Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů se obecně nezpłatňuje (např. řízení před FA či kde subjektem ADR je ČOI nebo SČS). Mohou ale existovat výjimky pro některé „sektorové“ subjekty ADR, neboť zákon to nevyklučuje.

Povinnosti subjektů mimosoudního řešení spotřebitelských sporů – obecně

Subjekt ADR je povinen zveřejnit řadu informací (na internetových stránkách nebo jiným vhodným způsobem), např.:

- o procesních pravidlech ADR, včetně možnosti stran sporu ukončit v nich účast;
- o důvodech, na jejichž základě může subjekt ADR odmítnout zabývat se daným sporem;
- o nákladech, které mohou vzniknout stranám v souvislosti s mimosoudním řešením sporu;
- o průměrné délce mimosoudního řešení sporu;
- o právním účinku výsledku mimosoudního řešení sporu, včetně případných sankcí za nedodržení rozhodnutí, je-li pro strany závazné, anebo o případné vykonatelnosti rozhodnutí vydaného subjektem mimosoudního řešení spotřebitelských sporů.

Postup pro využití mimosoudního řešení spotřebitelských sporů

Postupy a kroky pro využití ADR se poněkud liší podle subjektu pro ADR. K podrobnostem odkazujeme na stránky MPO [3]. V souhrnu také odkazujeme na stránky SČS [4]. Zde stručně naznačíme postup aplikovaný SČS, v plném znění vystavený na jeho stránkách [5] (obdobný postupu ČOI).

Mimosoudní řešení spotřebitelského sporu se zahajuje na návrh spotřebitele.

Ve svém návrhu musí spotřebitel – odborně se nazývá *navrhovatel* – specifikovat několik základních informací. Zahrnují identifikační údaje stran sporu, úplné a srozumitelné vylíčení rozhodných skutečností, označení, čeho se navrhovatel domáhá, aj. Navrhovatel musí také doložit, že se mu nepodařilo spor vyřešit s druhou stranou přímo (např. zamítnutím uplatněné reklamace na vadné plnění).

Návrh lze podat písemně prostřednictvím formuláře vystaveného na citovaných internetových stránkách SČS. SČS chce zavést on-line vyřizování této agendy,

ale nepodařilo se zatím zajistit finanční prostředky na vývoj a zavedení takového systému.

Mimosoudní řešení spotřebitelského sporu je zahájeno dnem, kdy SČS obdrží návrh. Pokud SČS návrh neodmítne, vyrozumí o zahájení mimosoudního řešení spotřebitelského sporu obě strany sporu a poučí je o některých procesních náležitostech.

Za určitých okolností může subjekt ADR řešení sporu tímto způsobem odmítnout. Například když navrhovatel nedodá ani po vyzvání k doplnění náležité informace k věci nebo když spor nenáleží do působnosti osloveného subjektu ADR. Důvodem k odmítnutí může být také „zjevná bezdůvodnost návrhu“. Termín pro sdělení odmítnutí je obecně 15 dnů.

Podnikatel je povinen úzce spolupracovat a poskytnout Sdružení českých spotřebitelů jako subjektu ADR součinnost potřebnou k efektivnímu průběhu mimosoudního řešení spotřebitelského sporu. Je povinen ve lhůtě 15 pracovních dnů od obdržení vyrozumění poskytnout SČS vyjádření ke skutečnostem uvedeným v návrhu. Plnění povinnosti poskytování součinnosti podnikatelským subjektem dozoruje ČOI, která je tedy nejenom subjektem ADR, ale i orgánem dozoru. ČOI v tomto smyslu koná samozřejmě na základě podání podnětu či stížnosti subjektu ADR, který chování příslušného podnikatele považuje za nesoučinné. Pokud podnikatel v rámci komunikace sdělí, že podstoupení procesu ADR odmítá, ČOI jako dozorový orgán toto nevyhodnocuje jako nesoučinnost. Smysl zákona o povinné účasti podnikatele v ADR je tím ovšem zcela paralyzován a tato povinnost se stává zcela formální.

Proces ADR musí být ukončen do 90 dnů od jeho zahájení, v určitých případech u zvlášť složitých sporů však lze proces prodloužit, o čemž strany musí být informovány. Mimosoudní řešení sporu končí např. uzavřením písemné dohody stran sporu či jednostranným prohlášením spotřebitele o ukončení účasti na řešení sporu oznámeným subjektu ADR.

Evropská platforma pro řešení spotřebitelských sporů on-line

Legislativní opatření Evropské komise mají přispět k řádnému fungování digitální dimenze vnitřního trhu vytvořením evropské **platformy pro řešení sporů on-line** [6] („**platforma on-line**“). Na základě evropského rozhodnutí platformu on-line vyvinula a spravuje Evropská komise. Informace k použití této platformy jsou dostupné prostřednictvím stránek SČS [6]. SČS je rovněž subjektem ADR v rámci platformy on-line.

Zdůrazňujeme, že tato aplikace slouží prioritně pro řešení sporů při přeshraničních nákupech uvnitř EU, při nákupech výrobků či služeb on-line.

Aplikace je strukturována velmi jednoduše. Navrhovatel určí, že je stranou spotřebitele (platforma on-line

umožňuje i otevření řešení sporu ze strany obchodníka, pozn. aut.). Pro založení stížnosti (případu) je nutná registrace navrhovatele do systému (jméno, kontaktní údaje). Registrace a využití platformy on-line jsou pro obě strany sporu bezplatné. Navrhovatel vyplní jednoduchý formulář, ve kterém uvede identifikaci obchodníka, na jehož službu/výrobek si stěžuje, identifikaci výrobku/služby, stručně popíše předmět stížnosti a dále, jak dosud věc s obchodníkem řešil (uplatnění reklamace, její odmítnutí či neuspokojivé vyřízení). Navrhovatel si zvolí podle nabídky subjekt ADR, který by měl jeho případ vypořádat. Může mu při tom napomoci Evropské spotřebitelské centrum (jsou ustavena ve všech zemích EU, resp. Evropského hospodářského prostoru).

Subjekt ADR navrhovatele v nejbližší době kontaktuje a stížnost vyřídí nejvýše do 90 dnů. Podle potřeby probíhá komunikace s oběma stranami (k doplnění informací apod.). Subjekt ADR pak navrhne řešení (smír, jeho podmínky, nedohoda). Vyřizování stížnosti tím končí. Není-li navrhovatel s řešením spokojen, je odkázán na možnosti dalšího postupu na stránkách platformy anebo se může obrátit na vnitrostátní kontaktní místo.

A tak, konečně, je hlavním problémem jazyk. Navrhovatel si při vstupu na stránky platformy zvolí jazyk, ve kterém chce komunikovat. Může si tedy zvolit češtinu. Systém pak pracuje prostřednictvím automatických překladáčů. Výsledkem je, že strany v jiných zemích EU obvykle vůbec nepochopí podstatu problému...

Rady na závěr

- Každý spotřebitel by si měl být vědom svého práva na řešení svých sporů s prodejcem či poskytovatelem služby. Seznamte se s principy tohoto nástroje.
- Nakupujte jen v obchodech a od poskytovatelů služeb, kteří jasně a transparentně deklarují svoji připravenost případný spor s vámi řešit mimosoudně. Je to důležité zejména při on-line nákupech a přeshraničním nakupování on-line.
- Informaci o příslušném subjektu, který mimosoudní řešení zajišťuje (subjekt ADR), vám musí takový prodejce sdělit.
- Doporučujeme sledovat informace, zda váš potenciální prodejce v minulosti přistupoval na řešení případných sporů mimosoudně. Takové informace zatím nejsou běžně šířeny, nepochybně budou.
- Sledujte působnost určených subjektů ADR, abyste svoji žádost směřovali správnému adresátovi. S důvěrou se obraťte o pomoc na Sdružení českých spotřebitelů, které působí jako subjekt ADR ve stejném rozsahu jako ČOI.

- Před využitím ADR se musíte snažit vyřešit spor s druhou stranou přímo (reklamací). Mějte na paměti, že jako navrhovatel budete podávat prohlášení, že ve věci nerozhodl soud, nebyl vydán rozhodčí nález a nebyla uzavřena dohoda stran v rámci mimosoudního řešení spotřebitelského sporu, a ani nebyly takové postupy zahájeny.

Informace k využití ADR nabízí SČS na svých webových stránkách <http://www.konzument.cz/reseni-sporu/alternativni-zpusoby-reseni.php>. Kontaktujte nás.



Literatura:

[1] Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/11/EU ze dne 21. května 2013 o alternativním řešení spotřebitelských sporů a o změně nařízení (ES) č. 2006/2004 a směrnice 2009/22/ES (směrnice o alternativním řešení spotřebitelských sporů) a Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 524/2013 ze dne 21. května 2013 o řešení spotřebitelských sporů on-line a o změně nařízení (ES) č. 2006/2004 a směrnice 2009/22/ES (nařízení o řešení spotřebitelských sporů on-line).

[2] Zákon č. 229/2002 Sb., o finančním arbitrovi, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů (zákon o poštovních službách), ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon), ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 64/1986 Sb., o České obchodní inspekci, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.

[3] <https://www.mpo.cz//dokument171389.html>

[4] <http://www.konzument.cz/reseni-sporu/alternativni-zpusoby-reseni.php>

[5] <http://www.konzument.cz/users/files/reseni-sporu/SCS-proces-pravidla-MUS-2.pdf>

[6] <http://www.konzument.cz/reseni-sporu/alternativni-zpusoby-reseni/platforma-online.php>

Autor:

Ing. Libor Dupal je předsedou správní rady Sdružení českých spotřebitelů

Kontakt: dupal@regio.cz

Sdružení českých spotřebitelů, z. ú., (SČS) si klade za cíl hájit oprávněné zájmy a práva spotřebitelů na vnitřním trhu EU a ČR, přičemž zdůrazňuje preventivní stránku ochrany zájmů spotřebitelů: „Jen poučený spotřebitel se dokáže účinně hájit.“ SČS působí v řadě oblastí s důrazem na rozvíjení odbornosti ve vztahu ke kvalitě a bezpečnosti výrobků včetně potravin, k technické normalizaci a standardizaci, kvalitě a bezpečnosti služeb včetně služeb finančního trhu aj.

Marshall Goldsmith, Mark Reiter

Bud'te t'ím, k'ým chcete b'ýt

1. vydání
Management Press
Praha 2017
208 stran
ISBN 978-80-7261-469-1



„B'ýt, jak'ý jsem, nebo b'ýt, jak'ý chci b'ýt?“ – to je ot'ázka!

Hamletovskou ot'ázku „b'ýt, či neb'ýt?“ jsem v titulu parafr'azoval. „K'ým chci b'ýt?“ – Kdy jste si tuto ot'ázku polo'žili poprv'e? Kdy naposled? Jste t'ím, k'ým jste cht'ěli b'ýt? Jsou to silné, a ne v'ždy snadné ot'ázky, např. k (sebe)koučování. Není tedy divu, že s nabídkou řešení, na základ'e svých dlouholetých zkušeností, přichází jeden z nejuznávan'ějších autorů a koučů – Marshall Goldsmith, a to v knize s názvem *Bud'te t'ím, k'ým chcete b'ýt*. V podtitulu má nálepku „Přeprogramujte se v šesti krocích“, což zní poněkud roboticky (nastupuje Průmysl 4.0). „Přeprogramování“ lidské mysli je módním trendem, neurovědy postupují milovými kroky vpřed (a přesto stále víme o mozku a chování naší mysli tak málo).

Možná by stačil úryvek z obálky knihy, kterou Management Press vydal v překladu Igora Indrucha: „Kniha... nabízí jasný postup osobního rozvoje každému, kdo chce ve svém životě něco změnit k lepšímu. ... ukazuje čtenářům cestu, jak transformovat svůj život a stát se takovým člověkem, jakým toužíte b'ýt.“ Škarohlídi mohou namítnout, že to jsou propagační žvásty, které obsahuje každá kniha a „bestseller“, že slov o osobním rozvoji, transformaci, naplňování cílů a snů je knižní a sociálně-virtuální prostor plný a je jimi nasycen. Možná přesycen. Má tedy smysl poříditi si další knihu o transformaci a osobním rozvoji?

Marshall Goldsmith není českým čtenářům neznámý. V češtině už mu vyšly překlady dvou dřívějších knih: *Mojo: Jak najít naplnění v kariéře i osobním životě* [1] a *Jak se dostat do vyššího levelu* [2]. U všech tří knih vč. nyní recenzované je spoluautorem Mark Rieter. Kdo vládne angličtinou, pravděpodobně zná i další Goldsmithovy knihy.

Zatímco Computer Press, vydavatel prvních dvou překladů knih, se nebat použít v názvu slovo „level“, Management Press naopak „očesal“ z originálního názvu slovo „triggers“ (*Triggers – Creating Behaviors*

That Lasts). Podle mě je to škoda. Originál totiž naznačuje, že v knize jde o spouštěče chování, angl. triggers. Konkrétně o spouštěče psychologické a spouštěče v prostředí.

Hned v první kapitole autor odkrývá karty. Nehraje si na snadné a jednoduché kroky, které změni náš život, jak nás s oblibou bombardují články na internetu, různé e-booky a populární tištěné knihy. Goldsmith nastoluje dvě pravidla (neměnné pravdy o změnách chování), které hledače snadných cest jistě odradí:

1. Dosáhnout významné změny chování či jednání je velmi obtížné.
2. Nikdo nás nedonutí se změnit, dokud sami nechceme.

Přístup „zevnitř ven“ [3] je nesnadný a mnohdy bolestný. Jak autor poznamenává: „... změnu musíme realizovat v našem nedokonalém světě plném spouštěčů, které mohou působit negativně i pozitivně“ (s. 26).

Spouštěče jsou v podstatě naše přesvědčení, vštípená nám výchovou, společností apod. Roli přesvědčení odhaluje mimo jiné propagátor neurolingvistického programování (NLP) Robert Dilts ve své pyramidě neurologických úrovní (více se o ní dozvídají účastníci některých kurzů ČSJ, např. Manažer kvality, na mých seminářích). Goldsmith odhaluje celkem patnáct spouštěčů, které ospravedlňují v našich očích naši vlastní nečinnost. Jsou mezi nimi „udělám to, pokud budu vědět co“ nebo „nikdo mi nevěnuje pozornost“. Každopádně udělat si vlastní inventuru svých přesvědčení a ta neužitečná nahradit užitečnými, to je cesta k transformaci, kterou také jako kouč používám a doporučuji i jako lektor na kurzech.

Obecněji by se dalo říci, že spouštěč chování je libovolný stimul, který naše chování ovlivní.

Kromě vnitřních přesvědčení a spouštěčů jsou zde také spouštěče v prostředí. Goldsmith v knize ukazuje, jak lze spouštěče rozdělit a zařadit je mezi ch'těné (které nás stimulují), nech'těné (které nás demotivují), pro-

duktivní (které potřebujeme) nebo kontraproduktivní (které nepotřebujeme). Jako příklad spouštěče vezměme např. strach. Nechceme jej, ale potřebujeme jej, aby nás vyburcoval. Pro mnohé paušálně direktivní manažery je tu nátlak (zejména dlouhodobý). Jde o spouštěč, který ke změně nevede. Je nechtěný a velmi kontraproduktivní. Kniha vás seznámí s tím, jak spouštěče fungují, ve zkratce vám ukáže i to, co je rovněž předmětem diskuse v kurzech ČSJ (Leadership, Manažer kvality, ...), a to tzv. situační vedení a jeho čtyři styly (absolventi kurzů, vzpomenete si na ně?).

Pro změnu chování popisuje autor „kolo změn“ (s. 82). V podstatě je postaveno (i to probíráme na kurzech v ČSJ) na čtyřech možnostech, které vůči změně máme. Goldsmith je pouze jinak pojmenovává:

1. Začít dělat něco, co jsme dříve nedělali.
2. Dělat více toho, co jsme dělali a ukázalo se to být užitečné.
3. Přestat úplně dělat něco, co jsme předtím dělali.
4. Dělat méně toho, co jsme dělali (a nelze se toho zbavit).

Koučování je velice úzce spjata s uměním klást otázky. Že je Goldsmith zkušeným koučem se čtyřicetiletou praxí, ukazuje druhá část knihy. Najdete zde řadu silných otázek, které se týkají například angažovanosti. A vůbec nevádí, že jsou uzavřené. Proměnit je na otevřené jistě zvládne každý čtenář. Opět uvedu jeden příklad:

- Uzavřená otázka: „Udělal/a jsem vše pro to, aby měl můj dnešní den smysl?“ (Když si ji položíte, tak si na ni také odpovězte.)
- Otevřená otázka: „Co mohu udělat pro to, aby měl můj dnešní den smysl?“ (Ani tuto otázku nenechte bez odpovědi.)

Autor vás provede systematickou praxí denních otázek, takže v knize získáte praktického pomocníka pro sebekoučování. Mají také čtyři nesporné výhody (s. 123–126):

1. Posilují naše nasazení.
2. Zaměří naši motivaci tam, kde ji potřebujeme.
3. Zvýrazní rozdíl mezi sebekázní a sebeovládáním.
4. Rozdělí naše velké cíle na zvládnutelná a postupná zlepšení.

Poslední věcí, kterou poodhalím, je JOVYPP. Jde o otázku, „kterou byste si měli položit, kdykoliv se budete rozhodovat, zda se o něco pokusíte, nebo to necháte být“ (s. 136):

Jsem ochoten/ochotna v tuto chvíli vynaložit potřebnou píli a nabídnout pozitivní přínos v této věci?

JOVYPP je o ochotě vynaložit potřebnou píli. Nevyžaduje žádnou akci. Pouze vytváří prostor mezi spouštěčem a chováním, mezi podnětem a naší reakcí

na tento podnět. V řeči mého učitele Stephena Coveye [3] je tato otázka možným spouštěčem proaktivního chování. Ukazuje, zda přebíráme odpovědnost za své jednání (jsem ochoten/ochotna?), zaměřuje se na přítomný okamžik a připomíná, že bude třeba investovat čas a energii (vynaložit potřebnou píli).

Ke zvládnutí „práce“ nabízí autor v poslední části návod na pevnější režim, který musí být „ten správný“.

Abych odpověděl na otázku z druhého odstavce – knihu má smysl si koupit. Ukazuje cestu ke změně docela konkrétně, v souvislostech, prakticky a pragmaticky. Nehraje si na „splněná přání“ nebo „zákon přitažlivosti“. Poznatky v knize uvedené nejsou nové. Oněch šest kroků k přeprogramování je v ní ukryto, ne exaktně vyjádřeno. Je to odpověď na šest otázek na každý den. Jde o přeprogramování s využitím sebereflexe, pro niž můžete využít deník. Kniha motivuje k zamyšlení nad vlastním zapojením v prostoru mezi spouštěčem a chováním. Bez vlastního zapojení a sebeuvědomění to nejde. Goldsmith také varuje. Ukazuje, že život beze změny může být nebezpečný. Bohužel to poznáme mnohdy až příliš pozdě [4].

I tato recenze, tento příspěvek v PK je spouštěčem, který spustí škálu chování – od odložení přes opětovné přečtení a využití některých „návodných“ pasáží až po objednání knihy na internetu nebo to, že vyrazíte do knihkupectví. Volba je zcela ve vašich rukou. JOVYPP.

Literatura:

[1] Goldsmith M. *Mojo: Jak najít naplnění v kariéře i osobním životě*. 1. vyd. Computer Press, Brno 2011. 198 s. ISBN 978-80-251-3257-9.

[2] Goldsmith M. *Jak se dostat do vyššího levelu*. 1. vyd. Computer Press, Brno 2011. 256 s. ISBN 978-80-251-3088-9.

[3] Covey S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí – Zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. Akt. vyd. Management Press, Praha 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-156-0.

[4] Ware B. *Čeho před smrtí nejvíce litujeme*. 1. vyd. Portál, Praha 2012. 312 s. ISBN 978-80-262-0168-7.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, působí jako kouč, lektor a konzultant, blogger na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje také v rámci programu MBA. V roce 2015 získal Cenu za publicistický přínos v oblasti kvality, udělovanou ČSJ.

Kontakt: libfri@gmail.com

TP Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

Poskytované služby

Odborná školení

Formel Q Konkrét a Způsobilost, Kvalita ve výrobním procesu a další

Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

Poradenství a krizový management

20 let zkušeností z ČR i ze světa, rychlé a flexibilní jednání

Headhunting

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

500+ realizovaných projektů **100+** seniorních poradcův týmu

70+ měsíčně realizovaných projektů **40%** nárůst realizovaných projektů meziročně

Příklady odborných školení

Formel Q konkrét, 5. vydání 2015 a Formel Q způsobilost, 8. vydání 2015

QPN, Nové díly Integrál, 4. vydání 2014

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

TP Consulting s.r.o., telefon: +420 730 808 781, e-mail: office@tpconsulting.cz
www.tpconsulting.cz

Procentuální – percentuální – procentuelní – procentní – procentový – procentický: co si vybrat a proč

Věra Vlková

Výraz *procento*, označující jeden díl ze sta, setinu celku, sice pochází z latiny, v češtině však již zakotvil natolik pevně, že nemáme žádný důvod se nad ním pozastavovat. Poněkud složitější situace ovšem nastává při odvozování přídatných jmen a stejně tak i příslovčí, kde je vždy ve hře hned několik možností a názory uživatelů jazyka na jednotlivé podoby a jejich jazykové a stylové uplatnění zdaleka nejsou jednotné. V oblasti běžného vyjadřování lze individuální postoje, přístupy a preference do značné míry tolerovat. V případě oficiální komunikace, zejména té odborné, by však již měla jít veškerá subjektivita a libovolná zaměnitelnost stranou a měly by se ctít obecně platné zásady. To ovšem předpokládá poněkud rozsáhlejší jazykové znalosti, zejména pokud jde o tvoření slov. Podívejme se proto na jednotlivé podoby blíže.

Procentuální a zakončení na -ální vůbec

Zakončení na *-ální* nemá svůj původ v češtině, je to jazykový prostředek internacionální, který se uplatňuje v širokém spektru jazyků, kde postupně a s určitými modifikacemi zdomácněl. V češtině je charakteristický především pro přídatná jména přejímaná z jiných jazyků, nejčastěji z latiny nebo řečtiny (*maximální, aktuální, individuální, konceptuální, vizuální, ...*). Analogicky se toto zakončení v českém jazykovém prostředí využívá rovněž v souvislosti s odvozováním přídatných jmen od podstatných jmen cizího původu: *procento – procentuální, procedura – procedurální, médium – mediální*. Přídatná jména tohoto typu mají velmi často charakter termínů a užívají se především v odborném vyjadřování.

Tento způsob odvozování se v češtině dlouhodobě uplatňuje a je považován za základní. Jak však uvidíme dále, není to jediná možnost. Uvedené řešení vychází ze staršího, poněkud puristického, avšak již překonaného pojetí, že lze spojit pouze jazykové prvky stejného typu, to znamená domácí s domácími a cizí s cizími, nikoliv prvky různorodé. To se vztahovalo nejen na odvozování slov pomocí přípon a předpon, ale také na jejich skládání z několika slovních základů. Typy, kde se v jednom slově spojuje domácí slovtvorný prvek s cizím, byly označovány jako hybridní slova nebo také hybridy. Kdysi byly považovány za neodpustitelný jazykový prohřešek, zatímco dnes jsou běžnou a plně akceptovanou součástí spisovné slovní zásoby, přičemž u mnohých už lze jejich hybridní původ jen stěží identifikovat

– srov. *houslista, pracant; subdodávka, bioplyn, exmanželka; autoškola, elektroměr; makrosvět*.

Poněkud opatrnější bychom ovšem měli být při překládání nebo spíše mechanickém přejímání výrazů zakončených na *-al* z angličtiny. Jde o typy jako *bilingual* nebo *multicultural*. Naše jazykové povědomí tu často signalizuje, že zakončení na *-ální* je v češtině obvyklé a náležité, a vede tak k podobám *bilingvální* či *multikulturální*. Nevzalo však již v úvahu, že by se tak vlastně jednalo už o sekundární přejetí, jenom tentokrát přes angličtinu, zatímco v češtině již dávno existují a jsou pevně ustáleny podoby *bilingvní* a *multikurní* převzaté z latiny a také víceslovná (terminologická) spojení typu *bilingvní stát, bilingvní mluvčí, bilingvní vzdělání; multikurní prostředí, multikurní výchova* aj. Podobné přejímky sice představují novou jazykovou formu, ale bez jakékoliv přidané hodnoty. Tato nová forma není spojena s žádným novým významovým ani stylovým rysem, neplní v jazyce žádnou novou, specifickou funkci, a nepřispívá tudíž k rozšíření vyjadřovacích možností. Potřebnost těchto nových výrazů je tedy přinejmenším sporná. Jakkoliv je nelze označit za vložení chybné, lze o podobných inovacích s jistotou konstatovat, že jsou zbytečné (odhlédneme-li od osobitých požadavků a potřeb umělecké literatury, ale to už je poněkud jiná záležitost). V odborném vyjadřování jsou spíše škodlivé, protože vedou ke zbytečnému rozkolísávání terminologie.

Percentuální

Podoba *percentuální* se datuje poměrně daleko do naší jazykové minulosti. Je odvozena od zastaralých a dnes již nepoužívaných výrazů *percento* a *percent*. Přestože je utvořena zcela náležitým způsobem, její přímá souvislost s jazykovými archaismy ji odsuzuje k tomu, že je dnes pojímána jako zastaralá a knižní. Setkáváme se s ní víceméně omezeně a již delší dobu se nestává součástí tvoření nových víceslovných pojmenování.

Jistá neobvyklost a knižní charakter přídatného jména *percentuální* však způsobuje, že ho někteří uživatelé jazyka považují za stylově vyšší nebo přinejmenším zajímavější než ostatní podoby, a proto s ním s oblibou pracují. Pokud jde o běžné vyjadřování, je to jejich záležitost a jejich volba, kterou nanejvýš charakterizují sami sebe. Pokud však jde o vyjadřování na oficiální úrovni, a především o vyjadřování odborné, je plně na místě oprostít se od zakončení v minulosti i od této zastaralé podoby. Zapomenout bychom na ni měli rovněž při tvoření nových víceslovných pojmenování.

Procentuelní

Podoba *procentuelní* se sice stále v jazyce vyskytuje poměrně hojně, avšak při širší jazykové analýze už neobstojí. V češtině se objevila v důsledku vlivu jiného jazyka, a sice francouzštiny. Její nápodobou vzniklo zakončení na *-elní*, které se svého času prosazovalo velmi intenzivně a ve značné šíři (srov. *individuální, speciální, originální, oficiální, aktuální*,

komisionelní, materielní). Zpočátku šlo víceméně o módní záležitost, která měla signalizovat příslušnost k „vyšším vrstvám“ známým francouzského jazyka a kultury. Všechny tyto podoby jsou však z hlediska tvoření slov v češtině nesytemové a nenáležitě a jsou považovány za jistý typ archaismů, popř. za individuální odchylky. Funkční uplatnění mohou mít např. v umělecké literatuře, kde se obvykle používají jako charakterizační prvek a nezřídka také jako zdroj jazykové komiky – připomeňme si třeba Haškův povídkový soubor „Reální podnik“.

Také tento typ pojmenování mnozí uživatelé jazyka i v současnosti vnímají jako stylově vyšší a vehementně ho prosazují, zejména v oblasti úředního vyjadřování. Když však nic jiného, tak jde o poněkud zastaralou módu, která již dávno vyšla z módy, a o preference, které spíše jen nepřímo charakterizují jejich nositele.

Procentní a procentový

Obě tyto podoby jsou příkladem nového, variantního způsobu tvoření slov – tentokrát pomocí domácích zakončení, představují tedy další krok směrem ke zdomácnění. Konkurenční přídavná jména tvořená internacionálními a domácími slovo tvornými prvky obvykle mohou fungovat i v analogických kontextech zaměnitelně, srov. *procentuální, procentní, procentová sazba*. V běžném vyjadřování se na to sice můžeme víceméně spolehnout, ve vyjadřování odborném však je třeba už být mnohem obezřetnější. V terminologických spojeních je ustálena a uplatňuje se vždy pouze jedna z možných podob a nelze ji nahrazovat jinou.

Pokud jde o pravopisnou stránku, je třeba neustále připomínat, že složená přídavná jména se píší bez mezery, tj. např. *osmiprocentní, 8procentní, 8%*; na rozdíl od podstatného jména *procento*, kdy se mezi číslem a znakem dělá mezera (a obojí musí stát na stejném řádku), tj. např. *8 % = osm procent*.

Takovýto konkurenční způsob tvoření odvozenin je v češtině obvyklý a zcela běžný. Sekundární domácí slovo tvorné prostředky se uplatňují v souvislosti s postupným zdomácněním cizích slov a s jejich rozšířením v českém jazyce, srov. *mikrobiální – mikrobiální, bakteriální – bakteriální, molekulární – molekulový*. Také v těchto případech platí, že zaměnitelnost podob se týká pouze běžného vyjadřování, nikoliv však částí víceslovných termínů.

Procentický

Tato podoba se vyznačuje především tím, že se velmi často vyskytuje v úředním vyjadřování, bývá oblíbenou součástí nejrůznějších vyhlášek, nařízení apod., avšak žádná jazyková příručka ji příliš vážně nebere, ani ji nezachycuje, natož aby ji akceptovala. Vyplyvá to nejspíše z toho, že jak jsme se mohli přesvědčit výše, odvozených přídavných jmen k pojmenování *procento* je v češtině spíše nadbytek,



a není proto žádný důvod k tomu, abychom počet těchto odvozenin ještě dále rozšiřovali. Zejména proto, že s výrazem *procentický* není spojen žádný nový význam, žádná nová jazyková funkce. Oficiální doporučení jazykové instituce tak zní: „Nahrazovat výraz *procentický* některou z oficiálně přijímaných podob přídavného jména.“

Příslovce

Obecně se příslovce tvoří od přídavných jmen pomocí přípon *-el-ě, řídkěji i -o* nebo *-y*. Odvození příslovcí od uvedených přídavných jmen tedy již představuje velmi snadnou záležitost – dostáváme se tak k podobám *procentuálně, procentuálně, procentuálně, procentně, procentově, procenticky*; tj. např. *vyjádřit procentuálně; stoprocentně přírodní materiál*. Vztahují se na ně stejné jazykové a stylové charakteristiky, a tedy i stejná doporučení jako na příslušná přídavná jména.

Jakkoliv by to mělo být samozřejmé, bude lépe znovu připomenout, že v oficiálním spisovném vyjadřování se obvykle předpokládá náležitý slovo tvorný vztah mezi přídavným jménem a příslovcem, nestačí pouze fakt, že příslovce je „jazykově správné“. Užíváme-li tedy např. v určitém jazykovém projevu přídavné jméno *procentuální*, pak je vhodné používat v něm příslovce *procentuálně* a nikoliv *procentně* nebo jinou z variant.

Závěr

Jazykové a stylové charakteristiky přídavných jmen odvozených od podstatného jména *procento* jsou jedna věc, poněkud jinou záležitostí však představují spojení slov, v nichž tato přídavná jména figurují, a to zejména spojení terminologická. Ta představují jednotu přesně definovaného významu a dlouhodobě ustálené formy, kde nezbyvá žádný prostor pro jakoukoli jazykovou tvořivost či volnou zaměnitelnost podob. V případě pochybností je proto na místě podobu víceslovného termínu vždycky raději ověřit.

Autorka:

PhDr. Věra Vlková, CSc., pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v odboru technické normalizace ÚNMZ v Praze. Působí v klíčových technických normalizačních komisích. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu a je rovněž správkyňou normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory.

Kontakt: vlkova@unmz.cz

Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Téměř 1000 inovací se zapojilo do soutěže Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Čtvrtým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. Přihlaste se i Vy!

Co Vám účast v soutěži přinese:

- Možnost získání národního či mezinárodního uznání
- Nezávislou zpětnou vazbu od odborníků z celého světa
- Srovnání s národní i mezinárodní konkurencí
- Zvýšení povědomí o inovaci
- Vstup na nové trhy

Jaká je kvalitní inovace?

- Vhodně načasována
- Užitečná a prakticky využitelná
- Splňující očekávání a potřeby uživatelů
- Přispívající k pokroku v technickém, sociálním či tržním odvětví

Soutěžní kategorie:

Mikropodniky	Organizace s max. 10 zaměstnanci a obratem do 2 mil. EUR
Malé a střední podniky	Organizace s max. 250 zaměstnanci a obratem do 50 mil. EUR
Velké organizace	Organizace nad 250 zaměstnanců a obratem nad 50 mil. EUR
Inovace ve veřejné správě	
Inovace v sektoru vzdělávání	
Inovace v sociálním a zdravotním sektoru	
Odpovědné a obnovitelné inovace	Inovace s environmentálním dopadem
Potenciální inovace	Inovace „na papíře“, dosud netestované na trhu

Účast v soutěži je ZDARMA.

Termín odevzdání přihlášek je do konce září 2017.

Více informací naleznete na webu soutěže <http://www.qualityinnovation.org/>, webu České společnosti pro jakost, <http://www.csq.cz/mezinarodni-soutez-inovaci/>, nebo na adrese: kopetzka@csq.cz.



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

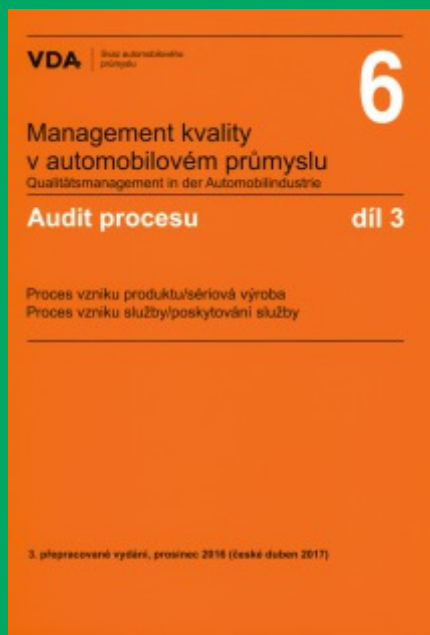
Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz



Česká společnost pro jakost je spolek sdružující široké spektrum osob a organizací. Nabízí svým členům a zákazníkům vzdělávání, semináře, konference a publikace v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality, certifikaci osob a certifikaci systémů managementu a produktů. ČSJ je členem Českého svazu vědecko-technických společností ČSVTS. Perspektivy kvality jsou mediálním partnerem Národní politiky kvality a Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

VDA 6.3 – Audit procesu

Management kvality v automobilovém průmyslu



Technický pokrok, očekávání zákazníků a nové výrobní technologie vedou ke vzrůstajícím požadavkům v celém řetězci zákaznických a dodavatelských procesů a staví management kvality v organizacích před stále nové a náročnější úlohy. V celém řetězci výrobců a dodavatelů jsou potřebné robustní procesy a jejich zabezpečení.

K analýze těchto procesů je důležitou a zavedenou metodou audit procesu podle VDA 6.3. Audit procesu vykazuje vysokou efektivnost díky hodnocení skutečné realizace procesu na místě a díky zkoumání rozhraní a podpůrných funkcí ve fázi projektu a v sériové výrobě.

Po prvním vydání v roce 1998 proběhla zásadní revize v roce 2010. Vydání 2016 má za cíl aktualizaci a optimalizaci se zohledněním shromážděných zkušeností.

Standard VDA 6.3 obsahuje vedle vlastních katalogů otázek a kritérií hodnocení také informace týkající se kvalifikace auditorů procesu, přípravy a provádění auditu procesu.

Audit procesu podle VDA 6.3 je součástí strategie VDA „Standard kvality německého automobilového průmyslu (publikace VDA 6.x)“.

3. přepracované vydání, prosinec 2016 (české 2017)
Verband der Automobilindustrie e.V. (VDA)
Česká společnost pro jakost
Praha 2017
ISBN 978-80-02-02727-0

Kontakt: Markéta Havlinová

E-mail: havlinova@csq.cz, telefon: +420 221 082 358