



Kvalita, její role a postavení při strategickém řízení

Kontext a řízení rizik **dle ISO 9001:2015**: dvě nové opory podnikání

**Integrujte své systémy managementu
během přechodu na normu ISO 9001:2015**

Recenze publikace **Nové trendy v leadershipu**

Kvalita ako súčasť Priemyslu 4.0
v podmienkach automobilovej výroby





LISTOPAD 2017

MĚSÍC KVALITY V ČESKÉ REPUBLICE

Více na www.csq.cz, www.npj.cz, www.sokcr.cz

14. 11. 2017 – Mezinárodní konference „KVALITA MĚNÍ“

Národní dům na Vinohradech, náměstí Míru 9, Praha 2

Program:

- Kvalita softwaru, inovace, lidský faktor
- Audity v novém (ISO 19011, ISO 9001, ISO 14001, VDA 6.3, IATF 16949)
- Veřejná správa – Kvalita pro občana
- Dobrovolně k excelenci (EFQM, CSR)



Hlavní partneri ČSJ



21. 11. 2017 – Galavečer s Českou kvalitou

Švandovo divadlo na Smíchově, Štefánikova 57, Praha 5

Program: Předání značek kvality, zařazené do Programu Česká kvalita, garantovaného vládou ČR:

- QZ – Zaručená kvalita
- Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě „ŽIRAFKA“
- Bezpečné hračky
- Osvědčeno pro stavbu
- Hřiště-sportoviště-tělocvična-ověřený provoz
- Česká kvalita Nábytek
- Značka kvality v sociálních službách
- ITC certifikovaná kvalita
- Spolehlivá veřejně prospěšná organizace
- Komfortní obuv
- Životnost PLUS



Generální partner Galavečera



Hlavní partneri Galavečera



28. 11. 2017 – Slavnostní předávání Národní ceny kvality ČR a Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj na Pražském hradě

Program: Předání následujících ocenění:

- Národní cena kvality ČR – programy START PLUS, CAF, EXCELENCE
- Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj
- Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“
- Cena Anežky Žaludové za přínos v oblasti managementu kvality
- Titul Manažer kvality roku 2017
- Cena za návrat do života
- Cena za publicistický přínos v oblasti kvality
- Program Česká kvalita – předání značek kvality, Ekologicky šetrný výrobek, Ekologicky šetrná služba



SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY



Partneri Národních cen





Vážené čtenářky a vážení čtenáři,

i v letošním roce jsem se přes léto přesvědčil, že málo co a málo kdo funguje a pracuje tak, jak bychom si představovali. Je pravda, že jsem taky asi nebyl k dispozici, když si to možná zrovna ostatní přáli. Ale to už k létu zřejmě jaksí patří... Jak se nám podařilo přes léto připravit aktuální podzimní číslo, můžete posoudit sami. Přináší Vám pestrou paletu článků z různých oborů a oblastí. Věřím, že pro Vás budou alespoň některé z nich inspirativní.

Kontext organizace a zvažování rizik jsou bezesporu diskutovanými tématy novely ISO 9001:2015. Možná těmi z nejdiskutovanějších. V příspěvku Milana Trčky se dozvíte, proč jsou kontext organizace a zvažování rizik něco jako spojené nádoby, jak výrazně souvisejí se strategií organizace a co vše je nutné zvažovat a udělat v tomto směru při přechodu na „nové ISO 9001“. Určitě Vás zaujme autorovo srovnání s nákupem nových bot: některé organizace chodí bosé, jiné si pořídily jednu botu, některé pak dokonce „papírové lakýrky na jedno použití“... A když už jsme tu zmínili tu strategii – jak se díváte na roli kvality ve strategickém řízení? V článku Jiřího Růžičky, ředitele Českého institutu pro akreditaci, se seznámíte s různými názory na to, zda je potřebné či vhodné strategické řízení v organizacích zavádět, proč a jak.

Setkali jste se již s interim managementem, případně interim manažerem? Co, resp. kdo to je a k čemu je dobrý? Na zajímavý a potřebný nový trend nejen v automobilovém průmyslu jsme se zeptali Jiřího Tužila ze společnosti TP Consulting.

V prvním letošním čísle PK jsme si představili dokument OSN stanovující sedmáct Cílů udržitelného rozvoje, jejichž globálního naplnění by mělo být do roku 2030 dosaženo. Návazně byl v ČR přijat dokument „Strategický rámec Česká republika 2030“, který udává směr udržitelného rozvoje na příští desetiletí, definuje cíle pro udržitelný rozvoj naší země a stanovuje také příslušné odpovědnosti. Má zároveň sloužit jako vodítko pro rozvoj regionů a obcí. Více se dozvíte v článku připraveném redakcí.

Dále Vám přinášíme mimo jiné i novou recenzi Libora Friedla na publikaci Management Pressu, tentokrát na hodně zajímavé téma – „Nové trendy v leadershipu“. V čísle najdete i převzatý příspěvek z časopisu ASQ Quality Progress o tom, jak a proč využít přechodu na normu ISO 9001:2015 k integrování svých systémů managementu – nejen QMS, EMS a BOZP, ale i dalších.

Od slovenských kolegů zde naleznete tentokrát dva příspěvky; rozsáhlejší a závažnější z nich má název „Kvalita ako súčasť Priemyslu 4.0 v podmienkach automobilovej výroby“ a jeho autorem je prezident slovenského Zväzu automobilového priemyslu Juraj Sinay se svými spolupracovníky z katedry bezpečnosti a kvality produkce Strojnícké fakulty TU v Košicích, ale zajímavý je i druhý o jednání EOQ v Bratislavě a nové certifikaci COC a COB.

Na další porci novinek se teď už můžete těšit na tradiční listopadovou „kvalitářskou“ konferenci na Vinohradech v Praze, která se letos bude konat 14. listopadu a kterou byste si neměli nechat ujít. Program je pestrý a dozvíte se např., jak bude vypadat nová norma ISO 19011, co dělá problémy při auditech podle ISO 9001 a ISO 14001, jaké jsou novinky z VDA QMC a trendy v oblasti kvality pohledem odborníků ze Škoda Auto, jak přistupovat ke kvalitě softwaru nebo jak je to s kvalitou ve veřejném sektoru. A mnohé další, samozřejmě... Těšíme se s Vámi na shledanou, na konferenci a/nebo dalších akcích.

A jako už opakovaně v minulosti, znovu připomínáme, že rádi uvítáme Vaše nápady na zajímavá témata, jimž by se PK měly věnovat, nebo Vaše příspěvky, které se mohou dostat do některého z dalších čísel tohoto časopisu. Pište nám, prosím.

S přáním příjemného podzimu

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz





Nabídka vzdělávacích kurzů pro rok 2017



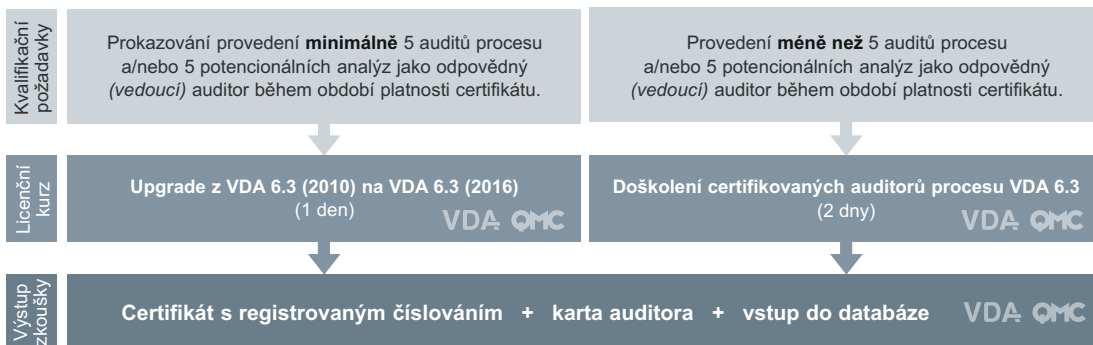
Zveme Vás na kurzy s požadavky revidovaného standardu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016 pořádané Českou společností pro jakost

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/

Aktuální téma

Kvalita, její role a postavení ve strategickém řízení <i>Jiří Růžička</i>	4
Vytváření povědomí závažnosti KVALITY <i>Dušan Mišík</i>	9
Kontext a řízení rizik dle ISO 9001:2015 <i>Milan Trčka</i>	12

Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností	16
---	----

Aktuální téma

Kvalita ako súčasť Priemyslu 4.0 v podmienkach automobilovej výroby <i>Juraj Sinay, Štefan Markulík, Hana Pačaiová</i>	19
Interim management nové trendy v automobilovom průmyslu Rozhovor s Jiřím Tužilem	24
Byl přijat Strategický rámec Česká republika 2030	26

Události

Dánská snídaň v Praze aneb Jak přistoupit k trvalému zlepšování Setkání partnerů EFQM v Praze / <i>Vladimír Braun</i>	30
Bring Trucking – prvá stredo- a západoeurópska spoločnosť držiteľom certifikátu COC a COB Stretnutie EOQ v Bratislave / <i>Yulia Šurinová</i>	32
Značka kvality ŽIVOTNOST PLUS: Spotřebitel vyžaduje informaci o životnosti výrobku – a někteří výrobci ji poskytují	34

Cesty k excelenci

„IMMER BESSER“ v praxi: Řízení procesů na cestě k excelenci / <i>Petr Horák</i>	38
--	----

Technická normalizace

Cenný zdroj informací o normách systémů managementu – web www.iso.org <i>Andrea Peková</i>	40
---	----

Zaměřeno na spotřebitele

Krok ke standardizaci pro 21. století – nejen slovy: Koncepte pro zapojení spotřebitelů a VIZE 21 <i>Libor Dupal, Viktor Vodička</i>	42
--	----

Jak na to? Odborník radí

Integrované systémy managementu Nyní všechno pohromadě Během přechodu na normu ISO 9001:2015 integrujte své systémy managementu <i>Govind Ramu</i>	46
--	----

Očima kvalitáře

Znovu na Křížovnickém náměstí / <i>Eduard Horčík</i>	50
--	----

Recenze

Eva Jarošová, Daniela Pauknerová, Hana Lorencová a kol. Nové trendy v leadershipu Koncepte, výzkumy, aplikace / <i>Libor Friedel</i>	52
---	----

Kvalitně česky

Přístavek z pohledu interpunkce / <i>Věra Vlková</i>	55
--	----

Kvalita, její role a postavení ve strategickém řízení

Jiří Růžička



Příspěvek se zabývá postavením kvality ve strategickém řízení organizací, uvádí možné způsoby implementace do strategického řízení. Zda je důležité, potřebné, vhodné strategické řízení v organizacích zavádět, o tom jsou vedeny dlouholeté polemiky. Pro ilustraci budou uvedeny dva odlišné názory.

Skepticky se ke strategickému plánování a jeho potřebě vyjadřují ve své knize švédští ekonomové Nordström a Ridderstråle [1]:

Pomyslete na firmy, které vytvářely v šedesátých letech 20. století oddělení strategického plánování. Dařilo se jim úspěšně plánovat budoucnost? Předpovídaly například ropnou krizi na začátku sedmdesátých let? Předvídaly pád Berlínské zdi? Profesor James Brian Quinn dokonce řekl, že proces strategického plánování je jako rituální tanec na přivolání deště. Hlavním cílem však není přivolat dešť, ale naučit se lépe tančit.

Toto je jeden krajní názor, který je v literatuře spíše v menšině.

Výrazně většinový názor o potřebnosti strategického řízení uvádějí například autoři Donelly, Gibson a Ivancevich [2]:

Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

Dnešní strategicky uvažující manažeři musí především nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- *Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?*
- *Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukáží být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?*
- *Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být neúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní atd.)?*
- *Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?*

V další části pak uvádějí podporu strategického řízení včetně příkladů negativních důsledků pro organizace, kde se vedení strategickým řízením nezabývalo.

Řada podnikatelských organizací vděčí za svůj úspěch tomu, že po řadu let nabízely správné produkty ve správný čas na prudce rostoucích trzích. Obdobně to platí i pro neziskové a vládní organizace. V minulosti bylo učiněno mnoho důležitých rozhodnutí bez použití strategického plánování nebo strategického uvažování. Jestli měli jejich rozhodovatelé dokonalou předtuchu, nebo prostě štěstí, není rozhodující. Důležité bylo, že

organizaci přinášeli užitek. Byla bohužel také řada organizací, které potkal mnohem horší osud. V sedmdesátých letech se s nepřízní osudu setkaly více než tři čtvrtiny největších amerických společností. Tyto společnosti, které patřily v minulosti k prosperujícím dominantním firmám a zaměstnávaly velké množství vysoce kvalifikovaných pracovníků, se nakonec dopustily stejné osudové chyby. Jejich vrcholoví manažeři nedokázali včas postřehnout, že změny podnikatelských podmínek vyžadují nové podnikatelské strategie. Místo toho tvrdošjně trvali na zavedených praktikách.

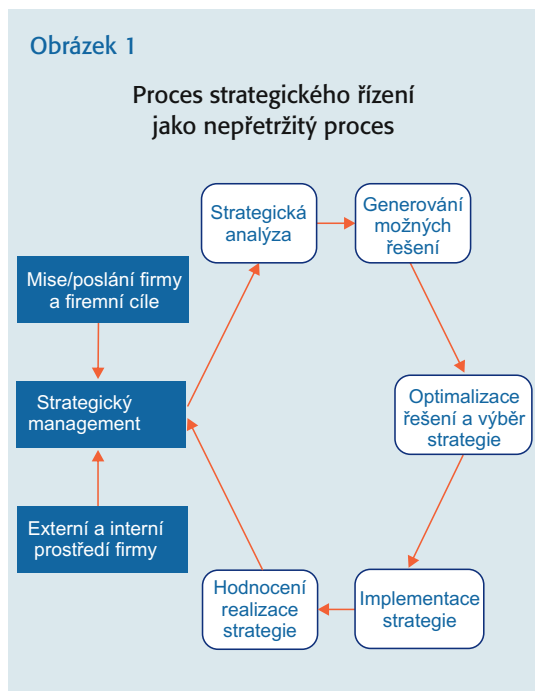
Strategie / strategické řízení

Pod pojmem *strategie* rozumíme množinu firemních cílů, kterých chce firma dosáhnout, a stanovení trajektorie, která k cílům povede.

Strategie by měla mít hlavně tyto znaky:

- je především plánem naplnění vize společnosti,
- obsahuje množinu cílů a představ, jak tyto cíle naplnit,
- existuje v delším časovém horizontu.

Pod pojmem *strategické řízení* si lze představit především proces, kterým je nepřetržitý cyklus opakujících se kroků, jež vedou k výběru, optimalizaci a posléze k implementaci vybraných firemních cílů (obr. 1).



Základním smyslem strategického řízení je vytváření udržitelně konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu firemního úspěchu. Strategické řízení uskutečňuje top management, případně vlastníci firmy,

je nutné odlišit jej od nižších úrovní řízení, jako je řízení taktické a řízení operativní. [3]

Vrcholový management zodpovědný za firemní strategie musí vytvořit jakýsi komplexní pohled neboli „helikoptérový nadhled“ nad všemi složkami organizace i vnějšího okolí a umět jednotlivé důležité vazby tohoto systému účinně a logicky využívat.

Kvalita jako součást strategického řízení

Je zřejmé, že v rámci strategického řízení musí být učiněna celá řada rozhodnutí týkajících se poskytovaných produktů nebo služeb. Z těchto rozhodnutí vyplyne potřeba přizpůsobit procesy v organizaci. Změny v procesech vyvolávají nové nároky na zdroje (lidské, infrastrukturu, finanční atd.). Tato zásadní rozhodnutí významně ovlivňují chod organizace – tady je třeba vidět podstatu strategického rozhodování. Odpovědné rozhodování je možné realizovat až na základě strategické analýzy vlastních možností a vnějších podmínek (např. SWOT). Z uvedeného vyplývá, že vhodný produkt (načasování, umístění i jeho „kvalita“) je faktorem úspěšnosti na trhu a podmínkou výnosů (tržeb).

Co je potřebné udělat předtím, než organizace zpracuje a přijme firemní strategii, uvádí T. Mallya [4]:

Aby mohla organizace identifikovat strategii, která je pro ni přijatelná, měl by management nejdříve najít odpovědi na následující otázky o výrobcích a interních procesech:

- Které aktivity podniku jsou klíčové?
- Čeho se podnik snaží dlouhodobě dosáhnout?
- Které produkty nebo služby podnik prodává nebo poskytuje?
- Na kterém trhu prodává tyto výrobky nebo služby?
- Jaký je vztah mezi cenou, variabilními náklady, fixními náklady, tržbou atd.?

Kvalita popisuje vlastnosti produktu, ale zároveň vstupuje do nákladů. Náklady na kvalitu jsou všechny náklady, které musí organizace vynaložit, aby dosáhla toho, že její produkt nebo služba dosahuje stanovené parametry kvality. Kvalita ovlivňuje cenu nabízeného produktu nebo služby, proto je jedním ze základních nástrojů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy. Tento názor je možné podpořit následující citací z publikace, ve které autoři Nenadál a kol. uvádějí [5]:

Jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků. Toto konstatování není v žádném případě přehnané. Firmy s moderními systémy managementu jakosti skutečně dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků... Klesá podíl neshod na celkových výkonech, stoupá výtěžnost materiálních vstupů i účinnost vnitropodnikových procesů, protože se zvyšuje rozsah správně provedené práce napoprvé. To všechno vede ke zvyšování výkonnosti a k redukcí nákladů.

Autoři v publikaci Management [2] uvádějí následující:

Náklady jakosti se skládají ze tří složek. Náklady prevence zahrnují náklady na vytváření preventivních opatření zabráňujících vzniku vad produktů nebo služeb (např. školení pracovníků). Náklady hodnocení zahrnují náklady na přímé hodnocení jakosti produktů nebo služeb (např. kontrola jakosti, testování). Náklady selhání se objevují tehdy, dojde-li ke vzniku a identifikování vady (např. oprava, výměna produktu).

Proto je kromě dalších důvodů potřebné, aby kvalita byla součástí strategického plánování a řízení, protože přímo ovlivňuje ekonomické fungování firmy.

Z uvedeného je tedy zřejmé, že kvalita má být součástí strategického řízení organizací. Otázkou zůstává, na jaké úrovni strategického řízení jsou požadavky na kvalitu obsaženy.

Z hlediska řízení je pojem kvalita spojen s takovým systémem řízení, který vytváří kvalitní produkty, jež ocení zákazník nebo jsou požadovány nějakým standardem či normou.

Pokud hledáme zdůvodnění, proč je nezbytné spojit kvalitu s celkovým strategickým řízením, najdeme je v již citované knize Nenadála a kol. *Moderní management jakosti* [5]:

Pokud má být systém managementu jakosti přirozenou součástí celkového systému řízení dané organizace, pak manažeři nemohou tento krok vztahovat pouze k deklarované politice a cílům jakosti, ale k celkové politice a strategii a strategickým cílům organizace. Je pak nezastupitelnou úlohou skupiny vrcholových manažerů, aby si zodpovědně stanovili rozsah a návaznosti procesů, které budou do systému řízení začleněny.

To, že kvalita nebývá obvykle obsažena v nejvyšších úrovních strategií a ve strategických dokumentech, uvádějí Keřkovský a Vykypěl [6]:

Corporate strategie (firemní strategie) navazuje na vizi společnosti a vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí. Lze na ni pohlížet jako na rozpracování poslání společnosti, tzn. co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci společnosti, jaké potřeby a jakými službami bude společnost potřeby svých zákazníků uspokojovat. Corporate strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován atd.

Business strategie (obchodní strategie) vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Jde o rozpracování strategických cílů stanovených v nadřazené corporate strategii.

Obsahově by business strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky P rozšířeného marketingového mixu: PRODUCT (soubor výrobků/služeb), PRICE (tvorba ceny), PLACE (vymezení trhu), PROMOTION (propagace, podpora prodeje), PEOPLE (lidské zdroje, pracovníci), PROCESS (vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, popř. další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků), PLANNING (plánování, řízení, organizace a firemní kultura dané SBU /strategic business unit; pozn. red./).

V uváděném marketingovém mixu není o kvalitě ani zmínka.

Autoři menšinového názoru, že strategické řízení a plánování není potřeba, k problematice kvality uvádějí [1]:

Uvažte, kolik společností založilo v osmdesátých letech 20. století oddělení na kontrolu kvality. Kolik kvalitních organizací dnes vidíte? Existují tisíce oddělení služeb zákazníkům, ale služby zákazníkům se nijak nezlepšily. Tento názor lze shrnout následovně, není nezbytné/třeba se systémově věnovat strategickému řízení, ale ani vytvářet struktury zabývající se kvalitou, potažmo zákazníky, ale přenést tyto otázky na všechny lidi v organizaci.

Příklad zahrnutí kvality do strategie:

Tomáš Baťa: „*Náš zákazník náš pán*“, „*Naše boty do každé rodiny*“. [7]

Definice kvality obuvi dostupné širokému okruhu zákazníků. Organizace není zaměřena na luxusní obuv, která je na vysoké kvalitativní úrovni za vysokou cenu, ale na obuv, která je cenově dostupná a vyráběná v odpovídající kvalitě.

Péče o kvalitu se stala seriózním povoláním, ale i manažerským procesem spojeným s nástroji kvality, zavedeným v průběhu druhé poloviny 20. století. Profese v oblasti managementu kvality se vyvíjela od jednoduché kontroly přes navrhování až k systémovému inženýrství. V 80. letech minulého století byla odstartována éra norem ISO v oblasti jakosti/kvality a v 90. letech se systémy kvality rozvinuly v širokou oblast působnosti, kdy management kvality dosáhl mimořádného uplatnění. Moderní přístup v této oblasti, kde je jedním ze základních principů neustálé zlepšování, je znám a definován pojmem TQM – *Total Quality Management*, který je v ČR popisován jako „*totální/komplexní řízení kvality*“.

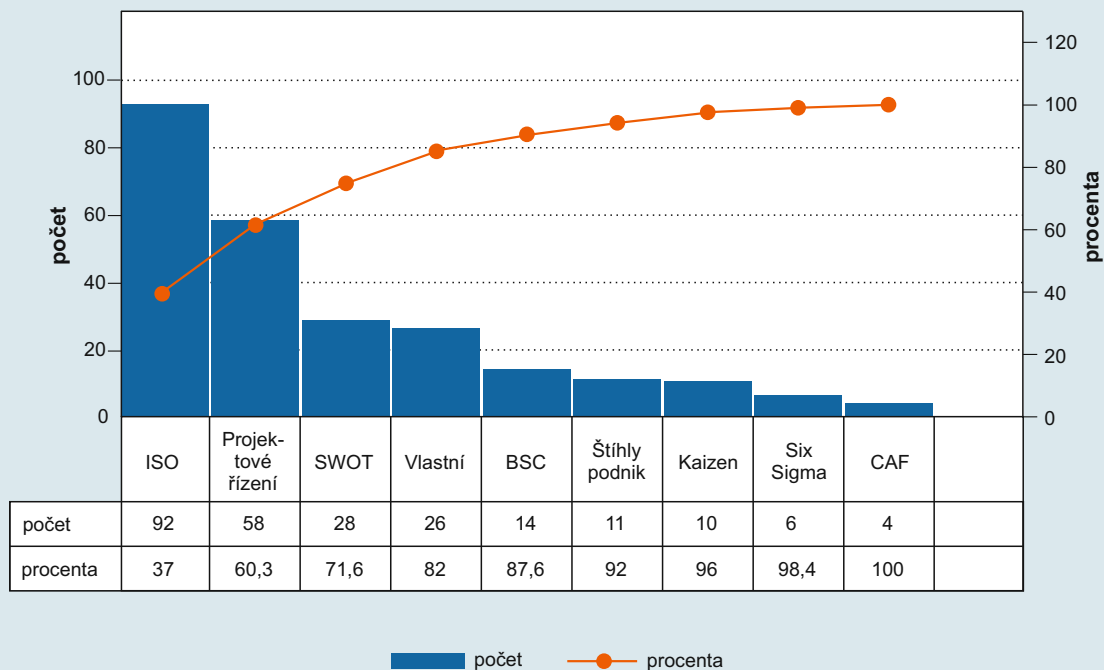
Dominantně využívaným konceptem strategického řízení v oblasti kvality je v České republice především management kvality podle norem ISO. Ve většině případů organizace využívají více konceptů řízení.

Následující graf (obr. 2) dokumentuje platnost Paretova pravidla i v této oblasti, když dva nejužíva-

Obrázek 2

Paretův graf využívaných konceptů řízení

Paretův graf pro koncepty řízení



nější koncepty řízení využívají v ČR téměř dvě třetiny organizací. Tyto výsledky jsem získal v rámci šetření, které jsem realizoval v roce 2015 za účasti 103 organizací.

Povědomí o moderních metodách řízení organizace je v ČR na velmi vysoké úrovni.

Na základě zkušeností je možné uvést následující doporučení:

- Je nezbytné mít zavedeno strategické řízení, které je velmi důležité pro úspěšnost/konkurenceschopnost organizace.
- Využívat normy ISO jako základní koncept řízení v organizaci je běžné, zároveň je dnes nezbytné využívat více konceptů řízení. Projektové řízení je možné doporučit jako druhý nejvyužívanější koncept. A to zejména z důvodů, které uvádí Malloy v [4]. V dnešní hospodářské situaci, která se vyznačuje stále rostoucí konkurenční soutěží,

dynamičtějšími trhy, rychlými inovačními cykly a rostoucími požadavky zákazníků, je vyžadován flexibilní a na zákazníka orientovaný podnik. Provádění projektu překonává tuhou hierarchii, prochází jednotlivými odděleními a je namířeno pouze na jediný důležitý výsledek: aby byl zákazník s výrobkem projektu spokojen.

- Standardy kvality zahrnout do strategického řízení, velmi vhodné je zahrnout do mise, která ovlivňuje celkový přístup organizace ke kvalitě a definuje její základní charakteristiky, jako nezbytné se ukazuje zahrnout standardy kvality do firemní strategie.
- Je nezbytné sledovat náklady na kvalitu, tak aby organizace mohla tyto náklady nejen sledovat, ale i hodnotit a řídit; proto je vhodné náklady sledovat samostatně.
- Mezi konkurenční výhody organizace, které je třeba využívat, je nezbytné zahrnout kvalitu produktu/služby, odbornost a kompetentnost pracovníků.

Na základě studia literatury, vlastních zkušeností, ale i porovnání výsledků výzkumů v této oblasti si dovolím konstatovat, že **kvalita je součástí strategického řízení převážně většiny organizací.** Promítnutí kvality do strategického řízení bývá realizováno obvykle dvěma způsoby.

První způsob je využívání strategického řízení, ve kterém se kvalita objevuje jako jeden z nástrojů, kdy strategické řízení vychází z vize a dalších úrovní strategií a kvalita v něm má svoje stanovené významné, ale ne rozhodující místo.

Jak uvádí Fišer [8]:

Strategické kompetence firmy můžeme definovat jako celkové schopnosti firmy podmiňující vznik a udržení strategické výhody firmy a její úspěšné působení na cílových trzích. Strategické kompetence se týkají organizace jako celku, utvářejí je ale kompetence lidí, firemní know-how zahrnující i způsob řízení, technologie, které má firma k dispozici, a samozřejmě finanční a případně další zdroje. Strategické kompetence umožňují vytvářet konkurenční výhody – tedy takové vlastnosti produktu (služby), kvůli nimž zákazník upřednostní nákup tohoto produktu (služby) před produktem konkurenčním.

Ve zkratce lze tento přístup charakterizovat takto: Strategické řízení zaměřující se na strategické kompetence vytvářející konkurenční výhody preferují a využívají manažeři, v jejichž vnímání zkratka TQM vyjadřuje **totálně kvalitní řízení.** Strategické řízení postupuje do všech aktivit firmy a důraz na kvalitu řízení přináší kvalitu do všech oblastí fungování firmy.

Druhý způsob je postupné zvyšování významu managementu kvality v organizaci a vytvoření systému řízení, ve kterém kvalita prorůstá do všech procesů organizace a stává se tak významným nástrojem v řízení.

Nenadál a kol. [5] uvádějí:

Zejména management jakosti se postupně stává integrální součástí komplexního systému podnikového řízení. Nejde tedy už pouze o jakost výroby, ale o celý systém řízení, včetně řízení lidských zdrojů, komunikace se zákazníky, stejně jako komunikace se všemi zainteresovanými stranami. Systémy managementu jakosti tak postupně rozšiřují svoji působnost i na dosud nezahrnované sféry legislativy, ekologie, výchovy a vzdělání, a stávají se tak nedílnou součástí podnikové kultury.

Tento přístup zastávají lidé, kteří TQM vykládají jako **totální/komplexní řízení kvality.** Jistým nedostatkem tohoto přístupu je, že pracovník odpovědný za kvalitu obvykle přímo neřeší trhy, produkty atd., ale svojí činností a řadou nástrojů podporuje příslušné pracovníky k maximálně kvalitnímu přístupu při řešení klíčových otázek organizace.

Závěr

Obě skupiny, které jsem charakterizoval odlišným přístupem k roli kvality ve strategickém řízení, tak dojdou k cíli, každá svou výše popsanou cestou. Která z nich je lepší, vhodnější, je obtížné rozhodnout. Předpokládám dynamický rozvoj totálně kvalitního řízení a nástup nových konceptů řízení.

Oba přístupy jsou užívané a vedou k rozvoji a dobrému fungování organizací. Při správném využívání se sobě blíží, a to zejména v těch případech, kdy ti, kteří je aplikují, se snaží zajistit konkurenceschopnost a prosperitu své organizace v podnikatelské oblasti, případně prospěšnost v neziskovém sektoru, případně státních institucích.

Proto není rozhodující, který z přístupů zvolíme, důležité je, aby byly vhodným způsobem využívány a aby jejich aplikace vedla k realizaci strategických záměrů organizací.

Literatura:

- [1] Nordström K. A., Ridderstråle J. *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhýbat business a přimět peníze k tanci.* Grada, Praha 2005. ISBN 80-247-1067-6.
- [2] Donnelly J. H., Gibson J. L., Ivancevich J. M. *Management.* Grada, Praha 1997. ISBN 978-807-1694-229.
- [3] Keřkovský M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi.* C. H. Beck, Praha 2004. ISBN 80-717-9885-1.
- [4] Malloy T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Grada, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [5] Nenadál J. a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody.* Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [6] Keřkovský M., Vykypěl O. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* C. H. Beck, Praha 2002. ISBN 80-717-9578-X.
- [7] Bařa T. J. *Švec pro celý svět.* Melantrich, Praha 1991. ISBN 80-702-3106-8.
- [8] Fišer R. *Procesní řízení pro manažery: jak zařadit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Grada, Praha 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

Autor:

Ing. Jiří Růžička, MBA, Ph.D., je ředitelem Českého institutu pro akreditaci, o. p. s.

Kontakt: ruzickaj@cai.cz

Příspěvek na toto téma autor prezentoval na konferenci SYMA, pořádané Českou společností pro jakost, 29. 3. 2017 v Praze.

Vytváření povědomí závažnosti KVALITY

Dušan Mišík

Kvalita nevzniká automaticky, je výsledkem úsilí lidí obdařených vědomím a toužících po svobodě. Svoboda však může znamenat, že si každý dělá, co chce. Pak vznikne to, co nikdo nechtěl. Vada, havárie, úraz, únik škodlivých látek. Nechtěnému mají zabránit stanovené pracovní postupy: směrnice, nařízení, řády. Ty ale svobodu omezují.

Lze vše nadkretovat, vynutit a uhlídat? Je povědomí závažnosti kvality tím, co zmírňuje pocit nesvobody a přispívá k dobrovolnému dodržování postupů vedoucích ke kvalitě?

Příspěvek volně navazuje na „Povědomí závažnosti kvality“, PK 2017/2, str. 27–30.

Postoje pracovníků k dodržování pracovních postupů (ke směrnicím)

Směrnice jsou nařízeným pracovním postupem, u kterého byla před jeho zavedením ověřena způsobilost a efektivnost.

Směrnice řeší **JAK** (dosáhnout kvalitu). Vytváření povědomí řeší **PROČ** (usilovat o kvalitu).

Mezi prostředky u výkonu práce stojí i osobnost člověka. Součástí osobnosti pracovníka je jeho postoj k vykonávané práci, k předmětu práce a používaným prostředkům. Postoj je výsledkem hodnocení, které se nachází na škále vnitřního přijetí nebo odmítnutí věcí, lidí, ale i pracovního postupu popsaného ve směrnicích. Postoj má tři složky:

- racionální,
- emocionální,
- konativní.

Ideální je, když jsou všechny složky v jednotě, to znamená, že se nacházejí na stejné straně – buď na straně odmítnutí, nebo přijetí (souhlasu).

Postoje lidí mohou být proječovány v jejich slovech a činech. Mohou být i skryté. Pokud je zabráněno projevu postojů, vytváří se napětí v psychice člověka. To při dlouhodobém potlačování má dopad na psychické a fyzické zdraví.

Člověk existuje v souhrnu vztahů k přírodě, lidem a věcem. Postoje neexistují samostatně. Každý jednotlivý postoj existuje vedle jiných postojů. Vědomí i podvědomí člověka se tak mimo jiné utváří z **trců postojů** (obr. 1), podobně jako rostou trsy hub vláček na podzim.

Například: Mám dobrý vztah k vedoucímu pracovní skupiny, protože rozumí práci, je náročný, ale spravedlivý, dokáže se svých podřízených zastat a jedná

Obrázek 1



Několik kladných postojů může za určitých podmínek zmírnit negativní postoj pracovníka ke směrnicím a vyplňování výkazů.

s účtu. Ale osobně mám problém s autoritami a směrnice moc nemiluju. Líbí se mi mzda. Ta se odvíjí od dodržování pracovních postupů. Mám rád svou rodinu a těší mě, když jim mohu zaplatit splnění jejich přání. Tedy moje postoje existují v trsu, kdy jeden postoj je záporný a tři jsou kladné. Kdybych neuznával šéfa, asi bych si našel práci, kde nevyžadují dodržování směrnic. Dobře placená práce s dobrým šéfem není samozřejmostí, proto rád potlačím svůj záporný postoj ke směrnicím.

Záporný postoj v kladném trsu změní svoji intenzitu. Ze záporného postoje ke směrnicím se stane postoj ambivalentní, nebo dokonce mírně pozitivní.

Pracovní skupina

Pracovní skupina je malé společenstvo lidí, které spojuje několik prvků, např. společný cíl, sdílený prostor, vzájemná komunikace, kooperace a návaznost pracovních úkonů, společné hodnoty, názory apod. Skupina podléhá změnám v čase. Mezi jejími jednotlivci má intenzita i kvalita vztahů různou hodnotu. Může se jednat o pracovníky, kteří se potkali poprvé, nebo může jít o dlouhodobě velmi intenzivní věcné, sociální i emocionální vztahy.

V podnicích existují **formálně určené vztahy**, které vyplývají z kvalifikace pracovníků a jejich přiřazení k procesům. Jednoduše do organizačního schématu jsou přiřazena jména pracovníků. Za jmény musíme ovšem vidět nejenom tváře, ale i psychiku, charakter a samozřejmě postoj pracovníků k lidem, věcem a pracovním postupům.

Už při prvním setkání navzájem cizích lidí se začnou vytvářet **neformální vztahy**. Zprvu na základě vnějších znaků a předchozích zkušeností každého jednotlivce, včetně jejich předsudků. Antipatie a sympatie umožňují navazovat první kontakty. Časem se první postoje mohou přehodnotit a vznikají přátelství nebo nepřátelství. Čím jsou tyto vazby emocionálně silnější. Pokud chcete skutečně dobrého a věrného přítele, hleďte ho v zákopu na bitevním poli, na horolezeckém laně uprostřed skal nebo při plnění extrémně náročných pracovních úkolů.

Jednotliví příslušníci pracovní skupiny mají určitý **status**. Status více zahrnuje objektivní stránku jednotlivce, jeho fyzickou dokonalost, sociálně uznané znalosti, pohlaví, rasu, majetek, moc, kontakty na vlivné lidi, povolání. Uvedené objektivní vlastnosti jsou vnímány okolím a okolí přiřazuje jednotlivci prestiž.

Projevem statusu jsou **sociální role**. Jednak formálně předepsané, ale i očekávané okolím. Role jsou určovány pohlavím, věkem, profesním zařazením, kvalifikací, jmenováním, zvolením ostatními atd. Sociální role může být jednotlivcem přijata, odmítnuta, naplněna i nenaplněna.

Status a plnění očekávaných rolí ovlivňuje **pozici** jednotlivce v pracovní skupině. Pracovníci zastávající různé pozice a plnící různé role zpravidla utvářejí dílčí podskupiny – **kliky**.

V čele skupiny stojí formální vůdce určený vedením. Neformální vůdce vznikne tak, že si jej příslušníci pracovní skupiny zvolí sami svým jednáním. Jinou cestou, jak se stát neformálním vůdcem, je postupné získávání moci násilím, intrikami, uplácením apod. Ideální stav je, když osoba formálně ustanovená do vedení má okolím přičleno i neformální vůdcovství. Pokud vznikne situace, že jsou vůdce formální a neformální dvě různé osoby, je potřebné řešit jejich vzájemný vztah. Formální a neformální vůdci mohou mít společný cíl a vzájemně mezi sebou dobře vycházet. Může však mezi nimi existovat rozdíl vyznávaných hodnot, nesoulad postupů, rivalita, zášť a další negativa likvidující soudržnost a výkonnost skupiny.

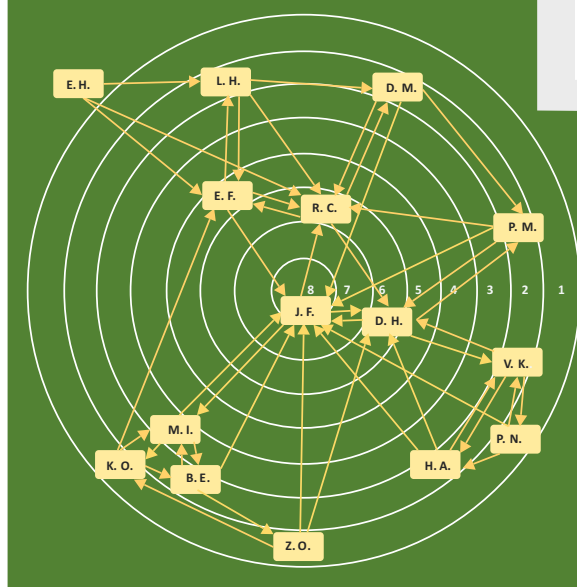
Skupinové hodnoty a postoj jednotlivce

Pracovní postupy souvisejí s charakterem používaných pracovních nástrojů, strojů a vlastnostmi zpracovávaných materiálů. V individuálním i kolektivním vědomí existují v podobě podnikové kultury, know-how, tradice apod. Vědomí jednotlivce a skupinové vědomí pracovní skupiny existují v jednotě a také v protikladu. Pokud všichni pracovníci pochopili daný pracovní postup stejně, stejně ho interpretují a přiřazují mu stejný význam, jedná se o ideální stav naprosté jednoty pracovní skupiny. „Ideální“ je zde potřebné chápat jako stav ne nemožný, ale málo pravděpodobný.

V běžné praxi je tomu jinak. Každý pracovník chápe stanovené pracovní postupy skrze svoje zkušenosti, znalosti, osobnostní charakter, postoj a motivaci. Stanovené pracovní postupy nemusí pochopit správně. Nebo naopak může znát jiný, lepší způsob provedení pracovních operací. Pak se nemůže se stávajícím pracovním postupem a tím i směrnici ztotožnit. Někdo může lpět na stávajícím a bránit se inovacím, někdo bude usilovat o urychlené zavedení inovací. Stanovené postupy prosazované formálně určeným vedoucím

Obrázek 2

Pozice pracovníků v skupině – výsledek sociometrie



V pracovní skupině zastává pozici neformálního vůdce J. F. jeho pomocníky jsou D. H., E. F., R. C.

Pozici outsidersera zastává pracovník E. H.

V pracovní skupině je vytvořeno několik klik.

První kliku zahrnuje pracovníky K. O., M. I., B. E.

Druhou kliku vytváří pracovníci H. A., P. N., V. K.

Třetí kliku vytváří pracovníci L. H., D. M., E. F., R. C.

Kliky mohou mezi sebou spolupracovat, soutěžit, nebo soupeřit.

může narušovat „nemístná“ iniciativa neformálního vůdce. Anebo formálně určený vedoucí má za úkol prosadit změnu, ale většina skupiny s neformálním vůdcem v čele zastává konzervativní postoje ke stávajícím poměrům.

Do toho přicházejí mimopracovní zájmy a postoje: ekonomické zájmy, kariéerní ambice, osobní antipatie a sympatie, charakterové vlastnosti atd.

V důsledku rozdílnosti se cíle jednotlivce dostávají do protikladu s ostatními pracovníky nebo do protikladu se společným zájmem, který skupinu spojuje.

Základním protikladem pracovní činnosti skupiny je, když na jedné straně stojí **cíl** („64 ppm ve čtrnácti parametrech“) a na druhé straně stojí **protivenství přírodních zákonů**, které kladou odpor při dosažení cíle. Tento protiklad, který tvoří podstatu vztahů ve skupině, však může být a často je vytlačen na vedlejší kolej jiným protikladem. Místo plnění společného cíle začnou jednotlivci prosazovat osobní kariéerní zájmy.

Jak vytvářet povědomí závažnosti kvality

Striktnímu dodržování pracovních postupů říkáme pracovní kázeň, která může být buď dobrovolně přijata, nebo vnucena. Čím vyšší bude povědomí závažnosti kvality v hlavách jednotlivců a v pracovní kultuře skupiny, tím méně bude potřeba násilím vynucovat dodržování stanovených postupů.

„Vedení na krátkých opratích“ je jednou z metod řízení. Pracovníci jsou hlídáni „týmlídry“, ti jsou hlídáni vyššími vedoucími (manažery).

Další formou vynucení je kontrola každého nebo každého x-tého výrobku. Možnou formou kontroly je třeba i připevnění několika kamer nad ruce každého dělníka i úředníka.

Druhou cestou je ovlivňování informačního pole kolektivního vědomí skupiny. Vytváření odpovědnosti a sebekontroly za výsledky vlastní práce. Kolektivní vědomí ovlivňuje postoje každého jednotlivce skupiny. Čím více bude jednotlivců s kladným postojem ke kvalitě, tím více bude v podnikové kultuře objektivizováno povědomí závažnosti kvality. **Dobrovolné dodržování stanovených postupů se stane naplněním očekávaných rolí. Neplnění bude sankcionováno chováním ostatních jednotlivců.**

Jak ovlivňovat informační pole

Osvědčeným postupem je sdílení ukazatelů kvality a obchodních i finančních dopadů za plnění či neplnění požadavků zákazníků. Formou může být nástěnka, podnikový časopis, krátké sdělení na pravidelných poradách. Například sdělení všem: „Posun vyvrtného otvoru na výrobku o půl milimetru měl za následek vrácení zakázky. Nutné opravy vyšly na x tisíc korun, k tomu snížení obratu, hospodářského výsledku, zkrátka rozlučte se s prémie.“

Sdělení může mít i formu výzvy: „Konkurence u parametru dosahuje pevnějšího spojení téměř na

dvojnásobek. Má někdo nápad, jak to zlepšit?“

Uvedený způsob zahrnuje působení na všechny. Jak jsme si ukázali výše, nemají ale všichni členové skupiny stejný status a stejnou moc prosadit svůj názor, viz obr. 2. Zkrátka někteří mají větší vliv a jsou příkladem pro ostatní členy. Manažer kvality by proto měl v rámci vytváření povědomí kvality nejen pracovat se všemi členy skupiny, ale měl by zejména získat neformálního vůdce a jeho pomocníky. Jiný vliv na skupinu má outsider (na obr. 2 označený E. H.) a jiný neformální vůdce se svými pomocníky (označení J. F., D. H., R. C., E. F.) Kladný postoj neformálního vůdce a jeho pomocníků ke splnění úkolu ovlivní postoje ostatních členů skupiny. Pracovat se členy skupiny s vyšší pozicí stojí míň úsilí a přináší lepší výsledky.

Motivace, stimulační a sankce

Ne všichni jsou spokojeni se svým statutem a pozicí. Obojí lze měnit. Člen, který přispívá ke společnému cíli skupiny, plní očekávanou roli, získává tím prestiž a mění se jeho status i pozice ve skupině. To představuje satisfakci pro jednotlivce, naplňuje potřebu seberealizace a uznání. Podmínkou je, aby se ostatní o tom včas a pravdivě dozvěděli. Úlohou dobrého vedoucího i manažera kvality je dát všem o tom vědět. Materiální stimulační může a nemusí být součástí motivace pracovníků.

Taktnost a cit pro míru

Pochválit pracovníka slovem či ho odměnit materiálně může ovšem někdy být kontraproduktivní. Skupina takovouto motivací nepřijme. Odměněného označí za kariéristu. Stává se to tehdy, když je hodnocení nepřiměřené, nezasloužené nebo když jsou postoje skupiny záporné vůči podniku, pracovním postupům, formálnímu vedoucímu. Většina členů skupiny může mít vůči ohodnocenému záporný postoj. V takovém případě je vhodnější i za velkou zásluhu dát menší, nenápadnou odměnu. Povzbudit pracovníka mezi čtyřma očima k dalšímu kladnému výsledku a pozvolna, nenápadně měnit jeho pozici z odsuzovaného outsidera na plnohodnotného člena skupiny. Efekt bonusů a odměn se projeví jinak ve skupině s dobře vytvořeným povědomím závažnosti kvality a jinak v rozhádané skupině.

Závěr

Čistě racionálně technickými postupy nemůžeme dosahovat takových výsledků, jakých lze dosáhnout, když k nim přidáme správné postoje a povědomí závažnosti kvality. Komunikace by měla zahrnovat nejenom instrukce k výrobě a zpětnou vazbu, ale i vytváření hodnot, postojů a odpovědnosti pracovníků za kvalitu.

Autor:

Dušan Mišík je jednatelem TOP ECO, s. r. o.

Kontakt: d.misik@topeco.cz

Kontext a řízení rizik dle ISO 9001:2015

Milan Trčka

Kontext organizace a zvažování rizik jsou beze sporu diskutovanými tématy novely ISO 9001:2015. Jsou příležitostí jako dvě nové opory podnikání. Přijetí novinek revize a jejich zavedení v reálných systémech našich podniků je různé. Pro srovnání použijme nákup nových bot. Jsou firmy, které chodí bosé a nevdají jim to. Jiné si kvůli certifikaci pořídily jednu botu a vybraly si kontext, nebo management rizik. Další si místo páru obuvi pořídily na jednu nohu botu, na druhou vietnamku – k existujícímu řízení rizik přilepily nový kontext... V příspěvku se dozvíte, proč jsou kontext organizace a zvažování rizik spojené nádoby.

Zvládlo vedení přípravu kontextu?

S využitím kontextu organizace firma naplňuje dlouhodobou strategii, zohledňující požadavky vlastníků. Vrcholovému vedení kontext umožňuje propojení strategických záměrů se střednědobými a krátkodobými cíli. Kontext zpravidla poskytuje informace dokumentující znalosti manažerů o podnikatelském prostředí organizace. Shrnuje poznatky o vnitřních a vnějších okolnostech, ke kterým vedoucí pracovníci přihlížejí při stanovení dlouhodobých záměrů či cílů podnikání. Vzhledem k omezení požadavku na příručku kvality je to jeden z dokumentů, který bývá požadován certifikačním orgánem před zahájením auditu. Kontext je jedinečný dokument, nelze jej zobecnit jako politiku kvality. Každá organizace má vytvořen vlastní přístup k podnikání a může jej měnit, doplňovat či aktualizovat. Není to jednorázová záležitost připravená za účelem přechodu na normu ISO 9001:2015.

Kontext zpravidla poskytuje informace dokumentující znalosti manažerů o podnikatelském prostředí organizace.

Organizace má doložit způsobilost, znalosti a zkušenosti v oboru svého podnikání, které využívá k naplňování svého poslání a dosahování plánovaných cílů. Existuje mnoho způsobů, jak kontext sestavit a prezentovat: nejčastěji se setkáváme s analýzami

SWOT nebo PEST, ale může se jednat o výroční zprávy, marketingové studie, hodnocení zákazníky (audity, reklamace), studie proveditelnosti (vyrobitelnosti), zprávy týkající se firemní ekonomiky a výsledků hospodaření.

Kontext není dokument určený všem zaměstnancům, využívají jej manažeři odpovědní za strategické plánování. Kromě vedoucích pracovníků má být dostupný důležitým obchodním partnerům. **Tam, kde je zájem organizace a partnerů společný, dochází k vzájemnému posilování a synergii. Naopak, kde jsou zájmy podnikání a tržních regulátorů rozdílné, nastupuje řízení rizik.**

Kontext organizace vyjasňuje čtyři základní oblasti, důležité z pohledu systému managementu:

1. **interní a externí záležitosti** – hlediska a faktory, které mohou být brány v úvahu pro porozumění podnikatelskému prostředí organizace;
2. **zainteresované strany** – jejich potřeby a požadavky, které se organizace rozhodla respektovat a zohledňovat při naplňování podnikatelských záměrů;
3. **rozsah systému managementu** – vymezení předmětu certifikace, aplikovaných procesů, popis poskytovaných produktů a služeb;
4. **systém managementu kvality a jeho procesy** – nastavení procesního řízení organizace, které bude umožňovat řízení rizik a hodnotit efektivnost procesů.

Obrázek 1

Řízení rizik v cyklu P-D-C-A



Tři oblasti kontextu dané požadavky ISO 9001:2015 spolu úzce souvisejí a jsou základem pro řízení podnikových rizik. Porozumíme-li organizaci a jejímu kontextu (4.1), můžeme řídit externí vztahy (4.2) a sestavit model řízení organizace zohledňující řízení rizik (4.4). Rámec pro řízení rizik podle ISO 31000 je širší, kontext naplňuje plánovací část P cyklu P-D-C-A (obr. 1). Ve druhé fázi cyklu, D, organizace prosazuje řízení rizik (6.1); třetí fáze, C, ověřuje funkčnost

řešení rizik při plánování a řízení provozu (8.1). Vedení je ve čtvrté fázi, A, odpovědné za efektivnost opatření a zlepšování, včetně řízení rizik (9.3).

Umí vedení zvažovat rizika?

Vedoucí pracovníci musí nově řídit rizika. Jsou odpovědní za stanovení a řešení rizik, která ovlivňují shodu produktů či služeb nebo spokojenost zákazníka. K identifikaci rizik má být využíván kontext organizace. Je tedy logické, že se vedení musí zabývat podnikatelským prostředím: řídit se interními faktory, jako je rozpracování požadavků vlastníků do podnikových cílů a ukazatelů nebo porozumění potřebám zaměstnanců. V souvislosti s vnějšími příležitostmi a hrozbami je základem auditu porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran.

Kontext představuje soubor potenciálních rizik, který musí podnikové vedení brát v úvahu pro posuzování rizik v celé organizaci.

Kontext je základním předpokladem pro dlouhodobý rozvoj organizace, umožňuje rychlou orientaci vedení v konkurenčním prostředí a dovoluje vedení s větším nadhledem řídit strategický rozvoj podniku. Je otázkou, zda ho postačuje vytvořit a čas od času vyhodnocovat. Obsahuje „živé informace o podnikatelském prostředí“. Kromě strategického plánování usnadňuje manažerům řídit očekávané či plánované změny. Novým tématem vedení se stávají analýzy SWOT týkající se požadavků vlastníků, které mají být zohledněny při stanovení finančních ukazatelů podniku, nebo dopady nárůstu nekvalifikovaných pracovníků. Prostřednictvím analýzy PEST si vedení organizací může vyjasnit řízení externích rizik – vliv politických, ekonomických, sociálních či tržních faktorů, například:

- postavení vůči konkurenci při srovnání úrovní technologií;
- povědomí o právních požadavcích, které mohou mít dopad na chod organizace;
- znalost předpisů odvětví, které mohou regulovat podnikání.

Řízení podnikových rizik

Řízení rizik na obr. 2 představuje spojené nádoby, kde systém managementu staví na opatřeních pro řešení rizik a příležitostí. Kontext představuje soubor potenciálních rizik, který musí podnikové vedení brát v úvahu pro posuzování rizik v celé organizaci. Do výběru jsou vždy zařazena hlediska, která mají nebo mohou mít dopad na organizaci – pozitivní i negativní. Následuje zvažování rizik na různých úrovních. Podnikové vedení vyhledává a následně posuzuje rizika pro celou organizaci, projektoví manažeři řeší rizika projektů, vlastníci procesů jsou odpovědní za řízení rizik procesů, produktů a/nebo služeb. Výstupem posouzení rizik jsou *plány řízení rizik*. Plány rizik zajišťují vazbu mezi rizikovými oblastmi

kontextu a opatřeními pro řešení rizik a příležitostí. Nejde o sestavení seznamu rizik, který bude zahrnovat veškerá rizika organizace včetně nevýznamných rizikových situací. Postačuje, aby opatření přijatá k řešení rizik byla úměrná potenciálnímu dopadu na organizaci.

Obrázek 1

Řízení rizik podniku



Podnikání s sebou vždy nese rizika. Efektivní řízení rizik zajišťuje kontinuitu podnikání, tj. omezení rizik na přijatelnou úroveň. Plán řízení rizik zahrnuje opatření pro řešení rizik a příležitostí. Vazby kontextu organizace a řízení rizik ukazuje tabulka, ve které jsou uvedeny příklady zainteresovaných stran a jejich požadavků při zvažování rizik.

Rizika zůstávají nástrojem prevence. Je-li vyhodnoceno riziko, musí k němu být přiřazeno opatření na úrovni systému řízení nebo na úrovni realizace procesů (produktu, služby) nebo projektů. Prozíravé organizace do rizik zahrnují procesy externích poskytovatelů včetně outsourcingu a kooperací.

Tabulka

Vazby kontextu organizace a řízení rizik

Kontext organizace			Zvažování rizik	
Zaintereso- vaná strana	Požadavky a potřeby	Interní a externí hlediska (faktory, záležitosti)	Dopad na organizaci (následky)	Rizika a příležitosti
Zákazníci	Plnění smluvních požadavků	Přezkoumání a projednávání obchodních smluv	Reklamacce, ztráta zakázek, omezení dodávek, soudy, arbitráže	Odstoupení od smlouvy, ztráta loajality zákazníků
Vlastníci	Návratnost investovaného kapitálu	Plnění finančních ukazatelů	Změna vlastníka, změna vedení podniku	Vstup nového strategického partnera*)
Dodavatelé	Jednoznačně zadané objednávky	Přenos informací od zákazníka k dodavateli	Vícepráce, přepracování, opakovaná kontrola	Kontrolní systém, manuály pro dodavatele
Servisní síť	Včasnost dodávek náhradních dílů	Zpoždění doby opravy	Ztráta dobré pověsti, image	Konkurenceschopnost
Zaměstnanci	Bezpečné pracovní prostředí	Pracovní úrazy, nemoci z povolání	Omezení výrobních kapacit	Postavení organizace na trhu práce
Místní obyvatelé	Respektování názorů občanů a obce	Negativní vlivy na komunitu	Nemožnost rozšiřování výroby	Dislokace výrobních míst
Podnikové vedení	Zajištění finančního zdraví podniku	Doby splatnosti závazků, úvěry	Omezení cash-flow	Neefektivní vymáhání pohledávek
Společnost	Využívání místních pracovních sil	Alokace zdrojů	Růst nákladů na výcvik a školení	Nedostatečná kvalifikace lidí
Dozorové orgány	Dodržování požadavků zákonů a předpisů	Míra plnění právních požadavků	Správné řízení, pokuty, sankce	Nízké právní vědomí vedení podniku

*) Poznámka k tabulce: Nová strategická partnerství (příležitost)



Obdobně jako na rizika má podnikové vedení nahlížet na příležitosti a má k nim plánovat, přijímat a vyhodnocovat vhodná opatření.

Pro řízení rizik není vyžadován písemný postup. Výstupem řízení rizik musí být opatření, které umožňuje rizika v pravidelných intervalech monitorovat a vyhodnocovat. Pouze norma ISO 14001:2015 stanoví, aby rizika a příležitosti EMS byly udržovány jako povinný záznam. Přesto funkční systémy managementu budou obsahovat formální zprávy, ke kterým je možné se opakovaně vracet a které budou využívány pro řízení podnikových rizik.

Při plánování činností v systému managementu jsou určena rizika a příležitosti, se kterými se bude dále pracovat. Nepostačuje tedy, že podnikové vedení v kontextu organizace identifikovalo rizikové oblasti. Organizace s vyzrálým systémem kvality se může zaměřit na způsoby ošetření vyhodnocených rizik a na používání metod a technik jejich zmírňování, resp. vyhledávání potenciálních rizik.

Kontext, zvažování rizik a přezkoumání systému

Nová norma méně zdůrazňuje vstupy pro přezkoumání. **Naopak povinným záznamem jsou výsledky přezkoumání systému.** To se týká dopadu změn kontextu na fungování organizace.

Aby bylo vedení schopné řešit rizika, musí využívat všechny fáze posuzování rizik: identifikaci, analýzu a hodnocení. Aktualizace kontextu vyžaduje přehodnocení souvisejících rizik a příležitostí.

Ne všechny podniky porozuměly potřebě znát interní a externí hlediska a udržovat aktuální informace o prostředí, ve kterém vyrábějí své produkty nebo poskytují služby. Pokud není podnikové vedení zapojeno do řešení nových požadavků, neočekáváme žádné velké změny. Po dvou letech od vydání novely ISO 9001:2015 se ukazuje, že:

- některé organizace se kontextu věnují pravidelně na pracovních poradách, jiné preferují čtvrtletní hodnocení, avšak všechny provádějí roční revizi kontextu v rámci přezkoumání;

- pokud organizace z jakýchkoli důvodů zrušila funkci „představitele vedení“, zůstává na celém vedení odpovědnost za systém a jeho procesy, musí podporovat zaměření na zákazníka a dále zajistit předkládání zpráv o výkonnosti systému;
- ne vždy dokážou vedoucí pracovníci prezentovat, jakým způsobem vyhodnocují efektivnost opatření přijatých pro řešení rizik a příležitostí;
- interní audity nejsou zaměřeny na změny kontextu a auditoři nemají povědomí o „spojených nádobách“ kontextu a řízení rizik;
- k dispozici jsou malé nebo omezené důkazy o tom, jak se nová nebo změněná hlediska kontextu promítají do plánu řízení rizik;
- výstupy z přezkoumání nezahrnují příležitosti, které je třeba řešit jako součást neustálého zlepšování;
- pokud jsou ve zprávách uvedeny příležitosti ke zlepšování, neurčuje vedení jejich priority.

Současné dozorové audity certifikačních orgánů ukazují, že ne všechny podniky porozuměly výše uvedeným požadavkům, a to ani po dvou letech od revize ISO 9001:2015. Stále převažují informačně bohaté vstupy zprávy o přezkoumání systému a omezené výstupy z přezkoumání, konstatující „funkční a efektivní systém řízení organizace“.

Závěr

Co je klíčové? – Vraťme se ještě k příměru s nákupem bot, použitému v úvodu. Občas si chce management pořídít papírové lakýrky na jedno použití. Při zavádění požadavků ISO 9001:2015 nevytvářejte Potěmkinovy vesnice, to je cesta do hrobu kvality.

Aby bylo vedení schopné řešit rizika, musí využívat všechny fáze posuzování rizik: identifikaci, analýzu a hodnocení.

Pokud v organizaci řešíte nebo se chystáte řešit problematiku kontextu a rizik, Česká společnost pro jakost má pro vás připraveny tematicky zaměřené semináře a kurzy na tato témata.

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

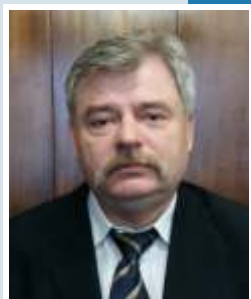
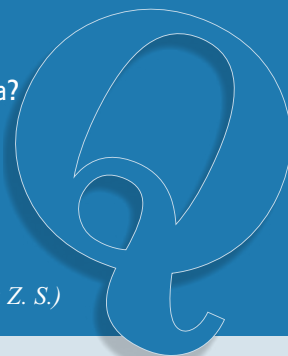
Bleskově o kvalitě – minianketa osobností

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 „kacírské“.

- 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.)



Plk. Ing. Martin Dvořák, Ph.D.

ředitel Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti

■ S pojmem kvalita se mně jako první vybaví kvalitní a spolehlivý výrobek, který splňuje požadavky zákazníka, je minimálně poruchový a vyžaduje přiměřenou údržbu. Je navržen a vyroben tak, že jeho vlastnosti jsou maximálně využitelné po celou jeho životnost. Samozřejmě kvalitní výrobek musí splňovat i potřebné efektivní nároky na jeho životní cyklus, od jeho vývoje, výroby, provozu, údržby, oprav až po jeho ekologickou likvidaci, případně i se sofistikovaným využitím likvidovaného výrobku a jeho komponent pro další druhotné zpracování.

S kvalitou souvisí i cena výrobku, případně služby. Bohužel v tomto státě se více než dvacet let zaměřují odběratelé na fenomén nejnižší ceny. To je velmi špatná cesta, která v konečném důsledku vše naopak značně prodražuje a způsobuje další nepříjemné komplikace, jako například zastavení provozu, opravy, shánění náhradních dílů a podobně. Absurdní je rovněž implementace tržní ekonomiky do průmyslové výroby, kdy každý výrobce konstruuje výrobek takovým způsobem, že má vtělené komponenty nebo uzly, jejichž životnost je velmi přesně spočítána na termíny záruk daného výrobku. Opravy a náhradní díly jsou často dražší než kompletní nový výrobek. Výrobce tedy neustále produkuje další a další série těchto zmetků a planeta je postupně ekologicky ničena neekologickým odpadem.

Dovoz nekvalitního zboží asijského původu s problematickou a nesystémovou ochranou spotřebitele je mnohdy životu nebezpečný luxus.

■ Zvyšování kvality života je široký pojem a souvisí s možnostmi země, ve které žijeme, a individuálními potřebami jednotlivce a jeho blízkých. S potřebami, které ale samozřejmě musí být v kontextu s jejich schopnostmi a snahou pro lepší život něco udělat, od vzdělání, zaměstnání, životním stylem...

Tady je jen několik příkladů ze současné doby, kde by bylo myslím potřeba pojem kvalita života spíše vůbec nepoužívat:

V naší zemi je značně negativním způsobem vše ovlivněno nelogickými postupy vycházejícími z prostředí EU. Zavádějí někdy až podivné regulace zabývající se zbytečnými charakteristikami například některých výrobků nebo zřizováním umělých pracovních pozic a jejich následným nařizováním do jednotlivých směrnic EU. Místo aby se zjednodušovala administrativa, tak je za posledních více než 25 let vše zatěžováno nesmyslnými byrokratickými postupy.

Negativně vše rovněž ovlivňuje chaotické a povinné používání – zneužívání prostředí internetu, kde byla již dávno překročena hranice logiky a používání jednoduchých postupů. PC nebo IS se pak z pozice pomocníka stává nepříjemným společníkem komplikujícími vlastní práci nebo vyřizování jakékoli agendy, člověk se pak stává

otrokem elektronického prostředí. Při tak širokém a propojeném využívání informačních systémů se jen zvyšuje obrovským způsobem riziko kybernetických útoků. Při širokém cíleném kybernetickém útoku asi těžko někomu pomůže pojem kvalita života.

Jako zásadní negativní vliv ohrožující cosi, čemu by se dalo říci kvalita života a co se v budoucnu rapidně zhorší, je arogantní nebo silně nezodpovědný přístup EU a řady některých našich představitelů k řešení násilné migrace zejména z Afriky a Blízkého východu. Pozice parazitujících některých neziskových, případně „charitativních“ organizací zabývajících se pašováním lidí kvalitu života jen zhoršuje a připravuje půdu pro cílené zhoršení bezpečnostní situace. Pozice příživníků a příjemců štědrých sociálních dávek určených jen pro cílené skupiny, jejich oficiální podpora ze strany státu nebo EU kvalitu života opět jenom snižuje. Navíc je to pro ostatní silně demotivující.

Násilné vnucování multikulturních názorů například do škol nebo od výrobců hraček zásadním způsobem kvalitu života rovněž zhoršuje. Sankce při projevu jiného než multikulturního názoru jsou normálními lidmi nepochopitelné a urážející vlastní národní hrdost. Těžko pak opět lze hovořit o kvalitě života.

Kvalita života a zdravotnictví – nepochopitelné hýčkáni studentů lékařských fakult, kteří pak odcházejí za prací na západ od našich hranic, aniž by cokoli vrátili státu za svá studia. Elektronické recepty – další nápad „zkvalitňující“ život.

Kvalita života a vylidňující se vesnice nebo vesnice, kde je rušena potřebná základní infrastruktura. Namísto zlepšení například dopravního spojení je mnoho příkladů zrušení „nerentabilní“ železniční tratě a výstavby cyklostezky v původním drážním tělese, opravdu velmi „vstřícné“ k obyvatelům vesnic, často na veřejném spoji závislým. Ano, projekt na vybudování cyklostezky byl pro někoho jistě velmi finančně zajímavý a ještě byl někdo pochválen za čerpání dotací. Jaké částky ČR zasílá do EU a kolik z toho se vrátí do ČR a s jakými byrokratickými zátěžemi – přispívá to do kvality života?

Neustále se rozšiřující síť dálnic a silnic, zabírání další lesní a zemědělské půdy – kvalitu života paradoxně se zvyšujícím se „komfortem“ cestování na předražených nekvalitních a neustále zablokovaných dálnicích snižujeme.

Hospodaření s vodou, nepřirozené regulace toků a ubývání podzemních vod – jak zvýšíme kvalitu života, když nebude základní lidská potřeba, voda?

Hospodaření s energiemi – k čemu jsou další a další prosklené architektonicky nevhledné, z uživatelského hlediska nepohodlné klimatizované budovy pro další a další kanceláře, banky a obchodní centra – takový styl kvalitu života pouze zhoršuje.

Porovnání cen zboží a platů v EU a v ČR – kvalita života v ČR a EU.

S pojmem zvyšování kvality života se po výše uvedeném zamyšlení dostáváme pouze do teoretických rovin a nalhávání si, jak je vše perfektní.

■ V poslední době se podařilo postupně implementovat zákon č. 234/2014 Sb., služební zákon, do prostředí našeho úřadu, včetně zásadní změny systému řízení dokumentace.

V rámci struktur NATO se podařilo z pozice zastoupení ČR prosadit některé názory vedoucí ke zjednodušení postupů.

Prosazení požadavků na kvalitu do smluv u problematických zakázek určených pro obranu a bezpečnost.

Nepodařilo se například prosadit navýšení počtu služebních míst (bylo negativní stanovisko ministerstva financí) jako reakce při navýšování průmyslové výroby a zvyšování počtu zakázek pro obranu a bezpečnost.

Obtížná situace je také v nábore odborníků na technické pozice. Bohužel se projevuje i dopad minulých změn ve školství, kdy je velké zaměření na netechnické obory.



Lubomír Müller

ředitel kvality společnosti Miele technika, s. r. o.

■ Ve spojitosti s pojmem kvalita mi vždy na mysli vyvstane zákazník. Pouze ten, a ne my ve výrobních závodech či službách, má konečné slovo, jestli je náš produkt kvalitní. K tomu vede pouze jediná cesta – poznat očekávání zákazníka a ta alespoň naplnit, ne-li překročit.

A ještě jeden fakt se snažím nikdy nespouštět ze zřetele – pojem „kvalita“ odpovídá na otázku „jaký?“, ne „kolik?“. V dnešní době konjunktury je někdy těžké najít rovnováhu mezi těmito dvěma kategoriemi.

■ To je spíš otázka pro sociologa, ne pro ředitele kvality výrobní společnosti. Přesto se pokusím o odpověď, s veškerým vědomím subjektivity: osobně jedinou cestu ke zvýšení kvality života spatřuji právě v posunu od otázky „kolik?“ k „jaký?“. Tedy v kladení menšího důrazu na materiální a jeho nahrazení prožitky, duševněm a duchovněm. Jakým směrem se kvalita života ubírá v ČR? – Odpověď na toto už bych opravdu raději nechal na sociologii.

■ Pro mě je velice obtížné na tuto otázku odpovědět, protože mezi „povedlo“ a „nepovedlo“ je hodně tenká hranice. Současné prohry přece vedou k budoucím vítězstvím, protože z nich získáváme poučení. Z „nepovedlo“ si tedy nedělám těžkou hlavu, vytěžím z něj zkušenost a jdu dál.

Něco jiného však je, když někomu ublížím – to už za osobní selhání považuji.

Ale abychom to nebrali tak filozoficky. Povedla se nám spousta věcí: vítězství v Národní ceně kvality ČR, úspěšný benchlearning visit Centra excelence a myslím, že se nám také daří udržovat rovnováhu mezi „jaký“ a „kolik“. Napadá mě rovněž rozšíření měřicí místnosti o další 3D měřicí přístroj, a to včetně náboru měřících techniků s odpovídající kvalifikací, což v dnešní době rozhodně není jednoduché.

A co se nepovedlo? Musím přiznat, že se mi nic nevybavuje, snad je to tím, že od začátku mého působení ve společnosti Miele se převážně daří, a když ne, tak to přebije následný úspěch. Ovšem je nutné si přiznat, že některé věci nemají tak hladký průběh, jak bych si přál. Například udržování kormidla v tom rovnovážném stavu mezi, jak už jsem několikrát zmínil, „kolik“ a „jaký“.

Na závěrečnou otázku „a proč?“ mohu odpovědět jen to, že pracuji s bezvadnými lidmi, kteří umějí a vědí, co chtějí.



Ing. Miroslav Jedlička

čestný předseda, auditor a lektor České společnosti pro jakost

■ Určitě je hodně takových „kdo“ nebo „co“... a já bych hrozně nerad na někoho zapomněl nebo ho vynechal. Ale určitě mezi prvními figuruje také Česká společnost pro jakost. A prosím vězte mi, není to pouze výraz mojí loajálnosti jako jejího bývalého předsedy a dlouholetého aktivního člena. Hlavním důvodem není ani to, že pojem kvalita, resp. to tradiční „jakost“, máme i ve svém názvu, ani to, že jsme národním zástupcem Evropské organizace pro kvalitu EOQ a nabízíme obrovský sortiment nejrůznějších nástrojů a aktivit pro realizaci kvalitního managementu. Hlavním důvodem pro mne je to, že všechny tyto nástroje a aktivity sami plnohodnotně využíváme a tak prokazujeme, že jsou účinné a efektivní pro zajišťování kvalitního managementu jakéhokoliv subjektu.

■ V žádném případě nechci moralizovat, ale mám pocit, že všechny aktivity a nástroje, které se velmi úspěšně využívají pro podporu a realizaci kvalitního managementu našich profesních a pracovních subjektů, se tak nějak vytrácejí z našich osobních, společenských, národních, mezinárodních a politických vztahů, a přitom si myslím, že všechny používané zásady a nástroje jsou prakticky podobné. Proč by například definované a prezentované zásady „jak úspěšně vést audit“ nemohly být využity při jednání jiného typu?! A jsem stoprocentně přesvědčený, že právě my, kteří se zabýváme kvalitním managementem, bychom měli být příkladem a nemělo by nám to dělat problémy ani v jiných oblastech.

■ Tak i tady by toho asi bylo hodně a určitě by převládal výčet k té druhé polovině otázky. Ale navážu na své předchozí dvě odpovědi. Je to už hodně dlouho, co jsem slyšel názor, a docela jsem se s ním ztotožnil a snažil se ho všude prosazovat, že v některých případech je lépe používat pojem „systém kvalitního managementu“ než „systém managementu kvality“. V prvním případě to snad lépe vystihuje, že se nejedná pouze o kvalitu produktů a služeb, ale že zahrnuje všechny procesy, činnosti, a tedy prakticky celý management jakéhokoliv subjektu. Myslím si, že se mi to i docela dařilo. Mimochodem, teď mám pocit, že také struktura nové revize ISO 9001:2015 tuto filozofii podporuje a organizace ji často tak vnímají.

A na závěr ještě jedna záležitost, která mi leží na srdci. Na základě Evropské charty kvality byla v roce 2010 vydána Charta kvality ČR a Česká společnost pro jakost byla jedním z aktivních iniciátorů. Za ČSJ jsem se hodně na této aktivitě podílel a myslím si, že výsledky nebyly špatné. V poslední době se přihlašování organizací k této aktivitě, přístupu, poněkud zpomalilo, možná to také částečně souvisí s odpovědí na druhou otázku. Chci využít i této příležitosti a oslovit čtenáře Perspektiv kvality: Seznamte se prosím s obsahem Charty kvality ČR a pokud se s ním ztotožníte, staňte se jejími aktivními signatáři.



Kvalita ako súčasť Priemyslu 4.0 v podmienkach automobilovej výroby

Juraj Sinay, Štefan Markulík, Hana Pačaiová

Abstrakt (česky – preloženo z angl., pozn. red.)

Automobilový priemysl nepredstavujú pouze finální výrobci automobilů jednotlivých značek (pro něž se obvykle užívá označení OEMs), ale i celá síť velkých a malých dodavatelů, kteří vyrábějí díly pro různé finální výrobce. Tito dodavatelé, aby mohli zavést takovou výrobu v souladu s požadavky zákazníků, potřebují s nimi navzájem komunikovat způsobem a v jazyce, kterým mohou rozumět. To znamená komunikaci specialisty, jejímiž nástroji mohou být normy/standards nebo standardizovaná metodika k zabezpečení kvality v průběhu celého výrobního řetězce od zpracování surových materiálů až po konečnou montáž vozidla na výrobní lince, jeho kontrolu a dodání zákazníkovi. Základním předpokladem, podmínkou strategie Průmyslu 4.0 je komunikace v nejširším smyslu. Komunikace nebo vzájemné propojení jsou podmíněny využitím všeobecně přijatých norem/standardů. Součástí tohoto vztahu je orientace na integrované systémy managementu (IMS). Filozofií Průmyslu 4.0 je minimalizace rizik jako součást funkčního systému managementu. Bezchybná komunikace v pravý čas je předpokladem pro kvalitní výrobek na konci výrobního a dodavatelského řetězce, tj. pro automobil podle požadavků zákazníka.

Úvod

V rámci struktur používaných v automobilovom priemysle (ďalej len AP) sa v súčasnosti aplikujú dva

princípy systémov zabezpečovania kvality, tzv. americký a nemecký. Americký prístup reprezentujú metodiky, ktoré vydáva Americká spoločnosť pre kvalitu (ASQ). Nemecký prístup reprezentujú metodiky, ktoré vydáva Automobilový zväz SRN (VDA). Napriek pokusu o zjednotenie požiadaviek AP, ktoré vyústilo k vydaniu technickej špecifikácie ISO/TS 16949 (v súčasnosti už nahradená IATF 16949), dávajú niektorí automobiloví výrobcovia prednosť práve americkému, alebo nemeckému prístupu. Mnohí sú k tomu vedení na základe tlaku zákazníka.

Štruktúra výrobcov v automobilovom priemysle

Všetky normy či metodiky využívajúce sa v AP vytvárajú vzájomný komunikačný systém v celom dodávateľsko-odberateľskom reťazci, a to od spracovateľov základných surovín (ozn. Tier 1 až Tier 3) až po koncových výrobcov (tzv. OEM/OEMs, z angl. *Original Equipment Manufacturer*). V rámci AP sa na klasifikáciu dodávateľov (presnejšie stupňa dodávateľsko-odberateľského vzťahu) používa zaužívaný spôsob označovania. Keďže dnes neexistuje taký výrobca automobilov, ktorý by celý automobil vedel svojpomocne vyrobiť, využíva každý na dodávanie rôznych komponentov externých poskytovateľov, ktorí sa delia nasledovne:

- **Tier 1** – skupina externých poskytovateľov, ktorí dodávajú svoje produkty priamo koncovým výrobcem automobilov. Nevyhnutnou požiadavkou kladenou na túto skupinu (dodávateľov) je poskytovať svoje produkty Just In Time (*príp. Just In Sequence*), teda vždy v požadovanom čase a na príslušnom mieste montážnej linky. Z tohto hľadiska je geografická poloha (vzdialenosť) k výrobcem automobilov kľúčovým faktorom.
- **Tier 2** – skupina externých poskytovateľov, ktorí dodávajú svoje produkty externým poskytovateľom Tier 1 (tzv. subdodávateľia). Ich zákazníkom teda nie je OEM, ale Tier 1.
- **Tier 3** – skupina externých poskytovateľov, ktorí dodávajú základné komponenty.
- **Tier 4** – skupina externých poskytovateľov, ktorí dodávajú základné suroviny (ako napr. oceľ, sklo a pod.).

Pre lepšiu ilustráciu posluži nasledujúci obrázok 1.

Obrázok 1

Modelový príklad dodávateľského reťazca v AP



Externí poskytovatelia kategórie Tier 2 a Tier 3 nemusia byť umiestnení v blízkosti OEM výrobcov, ale môžu byť v rámci širšieho územia. Jeden externý poskytovateľ môže byť zaradený do kategórie Tier 1 pre jedného (OEM) zákazníka, ale zároveň môže byť s iným produktom zaradený do kategórie Tier 2 pre iného (Tier 1) zákazníka.

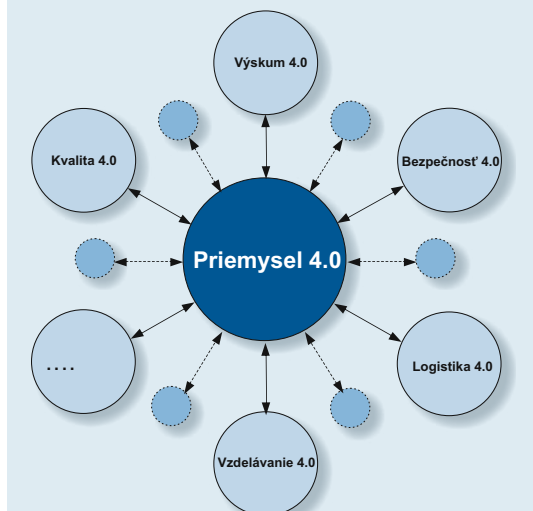
Stratégia Priemysel 4.0

Vychádzajúc zo štruktúry výrobných technológií v rámci AP možno konštatovať, že sú splnené podmienky pre aplikáciu stratégie Priemysel 4.0 ako komplexnej filozofie, t. j. dodať koncovému zákazníkovi výsledný výrobok (automobil) podľa jeho požiadaviek. Realizácia tejto požiadavky zahŕňa aj všetky zložky v rámci logistického reťazca. Kvalitný výsledný produkt je možné dosiahnuť len vtedy, keď sa v rámci horizontálneho zosieťovania výrobných a logistických štruktúr budú aplikovať rovnaké nástroje manažérstva kvality na všetkých úrovniach. Vychádzajúc zo základnej myšlienky stratégie Priemysel 4.0 je vnímanie komplexnosti tejto filozofie, ktorá v sebe zahŕňa všetky časti reťazca pre tok informácií, prepojených na konkrétne výrobné a montážne miesta. Dodať zákazníkovi výsledný produkt v zhode s jeho požiadavkami v sebe zahŕňa viacero aspektov. Ide o fragmenty (oblasti), cez ktoré sa dá filozofia stratégie Priemysel 4.0 v reálnej výrobe chápať/aplikovať (obr. 2).

Predpokladom uplatnenia filozofie stratégie Priemysel 4.0 je funkčnosť a vzájomné previazanie jednotlivých oblastí. Oblasti zobrazené na tomto obrázku nepredstavujú všetky oblasti. Aplikácia filozofie v praxi prinesie definovanie ďalších oblastí, ktoré budú nevyhnutnou podmienkou pre naplnenie jej cieľov.

Obrázok 2

Chápanie filozofie stratégie Priemysel 4.0



Výskum (vývoj, inovácie) 4.0 je oblasť, bez ktorej by sa spoločnosť nerozvíjala v súlade s jej udržateľnosťou a konkurencieschopnosťou. Preto je oblasť výskumu dôležitou súčasťou stratégie. Produkty v automobilovej výrobe majú definovanú životnosť, či už z hľadiska funkčnosti, alebo dizajnu. Súčasná doba inovácie automobilov je približne 6 až 7 rokov. Preto musia finálni výrobcovia svoje produkty neustále vyvíjať a tým sú kladené náročné podmienky pre všetkých účastníkov vo výrobnom a logistickom reťazci. Pre splnenie tejto požiadavky trhu sa musí rozvíjať aplikovaný výskum v oblasti nových výrobných technológií s cieľom ponúkať inovovaný produkt za účelom udržania si dlhodobej priazne zákazníka ako aj zvyšovanie efektivity výroby.

Kvalita 4.0 sa zameriava na dodanie produktu v zhode s požiadavkami. Táto oblasť zahŕňa aplikáciu rôznych nástrojov a metódik, ktoré sú v automobilovom priemysle zaužívané a predstavujú istý štandardizovaný základ – predpoklad toho, že ich aplikáciou bude výrobok na výstupe z procesu v zhode s požiadavkami.

Cieľom *Logistiky 4.0* je zabezpečenie správneho zásobovania procesu vstupnými surovinami, v správnej kvalite, množstve a čase, ako aj zásobovanie jednotlivých výrobných procesov. V neposlednom rade zahŕňa aj distribúciu hotových produktov (pri zohľadnení požiadaviek) zákazníkovi v danom množstve a čase.

Súčasťou stratégie Priemysel 4.0 je aplikácia metód IKT (= ICT, pozn. red.), ktoré zabezpečujú efektívnu komunikáciu – výmenu informácií v reálnom čase, na základe ktorých sa správne definované vstupné požiadavky (parametre) aplikujú na hotové výrobky, aby boli zákazníkovi dodané v správnom množstve, v správnej kvalite, v správnej cene, v správnom čase a na správne miesto. Predpoklad spoľahlivej komunikácie prostredníctvom adekvátnej IKT je najväčšou výzvou pre efektívnu a spoľahlivú komunikáciu v rámci dodávateľsko-odberateľského reťazca s cieľom zefektívniť procesy tak, aby sa splnila podmienka na čas dodania výrobku pre zákazníka s ohľadom na jeho, prípadne aj operatívne sa meniace, požiadavky.

Bezpečnosť 4.0 je oblasť, ktorú možno chápať na rozhraní *safety* – *security*. V súvislosti so *safety* – pracovná bezpečnosť – bude kladený dôraz na bezchybnú prácu operátorov tam, kde nebude možné vylúčiť ľudský faktor z procesu výroby. Akýkoľvek úraz môže predĺžiť čas dodania produktu, prípadne jeho dodanie pozastaviť úplne. V súvislosti so *security* je to zabezpečenie majetku, osôb a informácií. Výrobné stroje a zariadenia sú v mnohých prípadoch komplikované technologické celky, ktorých akékoľvek poškodenie (napr. sabotáž) môže mať pre výrobcu až likvidačný účinok. Súčasťou stratégie Priemysel 4.0 sú aktivity v súvislosti s internetom vecí, technológiou spracovania *big data* ako aj využívaním *cloud* technológií. V súvislosti s tým zohráva strategickú

úlohu *informačná bezpečnosť*, ktorej zlyhanie môže spôsobiť informačný šum, prípadne môže byť predmetom priemyselnej špionáže.

Nový prístup k riadeniu kvality je založený na rizikách.

Každá organizácia (výrobca) bude musieť vykonať analýzu rizík na svojich procesoch, aby vedela definovať opatrenia na ich zvládanie s cieľom zníženia ich negatívnych účinkov, ale aj identifikovať priestor na prípadne príležitosti [2]. Analýza rizík sa môže v rámci konkurenčného boja stať strategickou zbraňou, pretože môže konkurencii poskytnúť citlivé miesta v procesoch alebo informáciu o tom, kde organizácia (výrobca) vníma svoje príležitosti.

Vzdelávanie 4.0 je oblasť, ktorá zahŕňa prípravu kompetentných pracovníkov na realizáciu aktivít ako súčasť stratégie Priemysel 4.0. Väčšina spoločenských systémov čelí výzvam, ktorými je zabezpečenie dostatočnej kapacity kvalifikovanej pracovnej sily. V podmienkach Slovenskej republiky je to predovšetkým tým, že kedysi úspešný model duálneho (profesného/učňovského) vzdelávania sa zo systému vzdelávania postupne vytratil. Preto oblasť vzdelávania ako neoddeliteľná súčasť filozofie Priemysel 4.0 je jednou z priorit vo výchove novej mladšej kvalifikovanej a kompetentnej generácie, ktorá by mala spĺňať požiadavky pracovného trhu v rámci podmienok „*smart industry*“. Vzdelávanie však nie je krátkodobá aktivita, ale komplexný strategický model vzdelávania začínajúci v predškolskom veku a končiaci na univerzitách. Univerzity ako vzdelávacie a vedecké ustanovizne musia spolupracovať tak, aby výskum a vývoj v oblasti automobilového priemyslu boli účinným nástrojom na zvyšovanie jeho konkurencieschopnosti.

Vychádzajúc z obr. 2 je zrejmé, že vyššie popísané

oblasti nie sú jediné, ktoré filozofia stratégie Priemysel 4.0 zastrešuje. Je ďaleko viac oblastí, ktoré je treba identifikovať, rozvíjať a prepájať s ostatnými, s orientáciou na zefektívňovanie celého dodávateľsko-odberateľského reťazca. Možno sem zahrnúť aj také oblasti ako napríklad automatizácia, riadenie ľudských zdrojov, údržba, ochrana ŽP a pod.

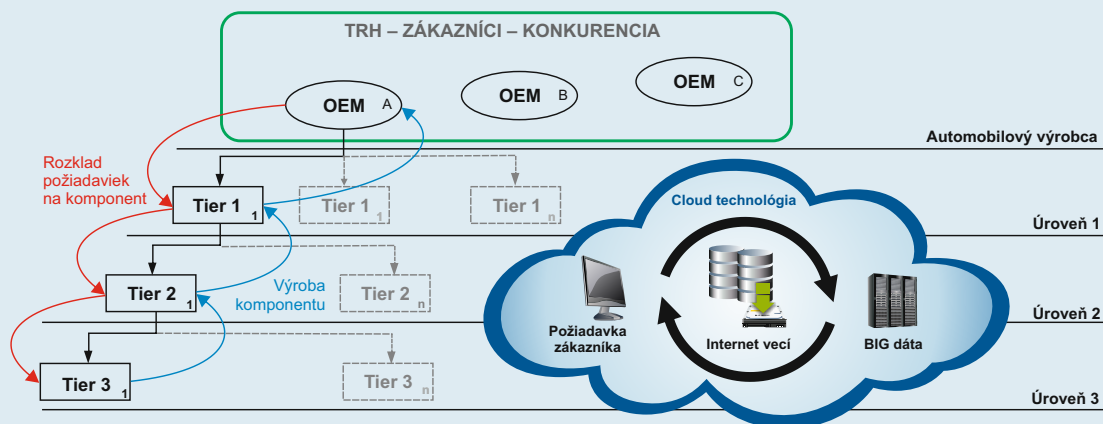
Nástroje na implementáciu Kvality 4.0 v podmienkach AP

Jedným zo základných predpokladov funkčnosti stratégie Priemysel 4.0 je už spomínaný internet vecí (*Internet of Tools – IoT*) a v rámci neho mobilita dát, pokiaľ možno, v reálnom čase (obr. 3).

Rozsah a objem dát definujúcich komunikáciu medzi pracoviskami v rámci komplexných výrobných a logistických systémov, ako aj medzi jednotlivými strojmi navzájom, včítane robotov s operátormi na rôznych úrovniach, je v takom objeme informácii, že ich spracovanie v digitálnej forme je možné len technológiami *big data*. Tieto údaje sa efektívne spracovávajú pomocou cloud technológií. Ide pritom o jeden z charakteristických aspektov moderných postupov výroby (vychádzajúcich z intenzívneho nasadzovania robotov, automatizovaných systémov v rámci logistických operácií – skladovanie v moderných skladoch, prípadne v tzv. skladoch na kolesách). V rámci nich sa musia aplikovať systémy riadenia kvality tak, aby boli kompatibilné aj s postupmi doteraz aplikovanými v rámci klasických výrobných a logistických technológií (manipulačné toky). Tieto postupy vychádzajú zo skutočnosti, že sa využívajú informácie v digitálnej forme. Pre ich získanie je potrebné relevantne zvoliť miesta pre ich odber, aplikovať moderné snímacie zariadenia umožňujúce digitalizáciu signálov a následne technológie pre ich mobilitu k následnému zákazníkovi prostredníctvom internetových sietí.

Obrázok 3

Princíp stratégie Priemysel 4.0



Tieto skutočnosti podmieňujú aplikáciu, podobne ako je to v rámci systémov manažérstva rizík, systémov *integrovaneho systému manažérstva kvality* (nový pojem, ktorý sa doteraz ešte nepoužíval, ale vychádza z princípu integrovanej bezpečnosti v rámci komplexných manažérskych systémov) pre všetky operácie v rámci celého reťazca výroby automobilu. Realizácia systémových činností v rámci integrovaneho systému riadenia kvality vyžaduje aplikáciu tak tradičných, ako aj nových nástrojov pre zabezpečenie kvality.

Jedná sa o zložité a komplexné systémy výroby, ako aj logistické prístupy v rámci technického života výsledného produktu (teda napr. od plánovania, nákupu materiálov, cez ich spracovanie, montáž, skúšanie a testovanie až po dodanie zákazníkovi), ktoré sú horizontálne previazané. Dôležitú úlohu pritom zohráva požiadavka *Just in Time* dodávok, ktorá kladie vysoké nároky na kvalitu komunikačných tokov v širšom slova zmysle (zber relevantných informácií cez rozhrania stroje, systémy, ľudia). V tejto súvislosti sa musia uplatniť rôzne nástroje (metódy a metodiky pre ich aplikácie) ako súčasť komplexných systémov riadenia kvality, prípadne vyvinú sa postupy na vývoj nových nástrojov a metodík.



Záver

Digitalizácia, komunikácia, informácie a/alebo ich zdieľanie sú hlavné piliere stratégie Priemysel 4.0 a zároveň kľúčové faktory v snahe dodať zákazníkovi konečný výrobok/produkt podľa jeho požiadaviek a v nim požadovanom čase. Vzhľadom na efektívnosť výrobného a logistického procesu v automobilovom priemysle sa pozornosť manažmentov musí zamerať na skracovanie výrobných časov, pri zohľadnení minimalizácie strát z pohľadu výroby (ako napr. chýbajúce vstupné materiály do výrobného procesu, pracovný úraz, prestoj z hľadiska poruchy v rámci výrobnej technológie, či na výstupe produkt nezodpovedajúci špecifikácii). Automobiloví výrobcovia sa v rámci aplikácie stratégie Priemysel 4.0 nezameriavajú len na svoju výrobu a jej zefektívňovanie, ale aj na svojich zákazníkov a splnenie ich požiadaviek na komfort pri

využívaní automobilu. Ako príklad je možné uviesť aplikáciu mobilných telefónov, ktorých uplatnenie rastie s počtom rôznych aplikácií. Napr. Daimler AG sa rozhodla vyvinúť mobilnú aplikáciu „Mercedes me“ pre majiteľov značky Mercedes-Benz. Tá ponúka nie len komunikáciu medzi majiteľom a vozidlom (čo predstavuje napríklad kontrolu uzamknutia vozidla, tlak v pneumatikách, hladinu prevádzkových kvapalín, uzavretie okien a pod.), ale dokáže informácie o technickom stave vozidla zdieľať so servisnými strediskami a naopak. Prostredníctvom monitoringu vozidla vie servisné stredisko upozorniť vodiča na skrytý poruchu vo vozidle a zvolať ho na servisnú prehliadku či opravu [6]. Digitalizácia už nie je fenoménom, ale bežnou realitou, ktorá má všeobecne napomôcť ľudstvu nie len v pracovnej, ale aj v spoločenskej oblasti života.

Pod'akovanie

Príspevok bol vypracovaný v rámci projektu APVV-15-0351 „Vývoj a aplikácie modelov riadenia rizík v podmienkach technologických systémov v súlade so stratégiou Priemysel (Industry) 4.0“.

Príspevok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA č. 1/0150/15 „Vývoj metód implementácie a verifikácie integrovaných systémov bezpečnosti strojov, strojových systémov a priemyselných technológií“.

Literatúra:

- [1] *Studie Industrie 4.0 – Eine Standortbestimmung der Automobil – und Fertigungsindustrie*. MHP A Porsche Company, 2014.
- [2] Pačaiová H., Markulík Š., Nagyová A.: *Význam rizika v manažérskych systémoch*. 2016. ISBN 978-80-553-2618-4.
- [3] Peichert L. *Ohne Qualität keine Innovation*. Best Practice, T-Systems 2/2015, s. 20–21. ISSN 1860-689X.
- [4] Jurina E. *What comes after Industry 4.0*. Visions 2015. ISSN 1337-0014.
- [5] <http://www.zapsr.sk/>
- [6] <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-me/>

Autori:

Dr. h. c. mult. prof. Ing. Juraj Sinay, DrSc., je prezident Zväzu automobilového priemyslu SR a vedúci katedry bezpečnosti a kvality produkcie Strojníckej fakulty Technickej univerzity v Košiciach.

Prof. Ing. Hana Pačaiová, Ph.D., je zástupkyňa vedúceho vyššie uvedenej katedry.

doc. Ing. Štefan Markulík, Ph.D., docent v oblasti kvalita produkcie.

Kontakty:

juraj.sinay@tuke.sk; hana.pacaiova@tuke.sk; stefan.markulik@tuke.sk



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



Interim management nové trendy v automobilovém průmyslu

Rozhovor s Jiřím Tužilem (TP Consulting)

TP Consulting, s. r. o., je společnost, která sice nemá vlastní výrobní program, je však úzce spjata s výrobní sférou v automobilovém průmyslu. Dodává totiž firmám manažery a odborníky, aby rozjeli výrobu, pomohli zvládnout náhlé nárůsty produkce či podpořili fungování různých oddělení. Součástí portfolia společnosti jsou i odborná školení a krizový management. Na to, jak se tento způsob řízení projektů ujal v České republice a co vlastně společností přináší, jsme se zeptali Jiřího Tužila, spolumajitele a jednatele společnosti.

Na úvod nijak originální, ale základní otázka: Můžete nám prosím představit vaši společnost?

TP Consulting je ryze česká firma založená v roce 2003. Zabýváme se službami pro automobilový průmysl, konkrétně jde o interim management, krizový management a poradenství. Věnujeme se také headhuntingu a obecně vyhledávání personálu.

Realizujeme různá odborná školení. Většina našich aktivit směřuje do automobilového průmyslu a celkově výrobní sféry.

Co je vlastně ten interim management?

Interim management se využívá, když naši klienti potřebují krátkodobě nebo dlouhodobě překlenout určité období a nemají k tomu vlastní personální zdroje. Jedná se o flexibilní službu, která reaguje na okamžitou potřebu zákazníka. Jde třeba o souběh nebo náběh několika projektů a chybí jim lidé, kteří by tento nápor zvládli. Bavíme se o lidech v oblasti managementu, koordinace výroby, projektových specialistů, kvalitářů, logistiků atd. Působíme ve všech možných oblastech od výroby, kvality přes engineering až po logistiku.

V jakých situacích se na vás klienti obracejí?

Zpravidla jde o podniky, které procházejí jednou ze dvou nebo tří fází. První je náběh nové výroby, která byla někým přestěhována, zpravidla do nového výrobního závodu. Druhá varianta je, že se přestěhuje výroba, která už někde byla, nejde tedy o nový



projekt, ale o již běžící výrobu. Pak také může nastat další situace, kdy prostě došlo z nějakých příčin k odchodu personálu, takže společnost v dané chvíli potřebuje personální posílení. Ve všech těchto případech je interim management velmi rychlou a účinnou cestou, jak překlenout dané období a udržet výrobu bez přerušení.

Kdo jsou manažeři a odborníci, které dodáváte firmám?

Většina našich konzultantů jsou zkušení manažeři a odborníci, specialisté s mnohaletou praxí ve své oblasti a také s potřebným jazykovým vybavením, kteří vyhledávají zajímavé technické zkušenosti, práci na zajímavých projektech s přímou orientací na dosažení stanoveného cíle.

Není problém, že tito lidé nejsou přímo zaměstnanci společnosti, do které přicházejí, že v ní předtím nepůsobili?

Pokud firma vyloženě nevyvíjí nové technologie, tak výrobní procesy jsou ve většině firem dost podobné, stejně tak to platí pro standardy kvality. Tudíž se dá říct, že se liší projekt a liší se i produkt, ale systém řízení výroby a kvality bývá velmi podobný a zkušený konzultant nemá problém naskočit do rozjetého vlaku. Je také potřeba dodat, že naši konzultanti mají velké zkušenosti ze spolupráce s koncernem Volkswagen a dalšími automobilkami, takže toto prostředí velmi dobře znají a vědí, jak celý automobilový průmysl funguje. Navíc to, že nejsou zatíženi minulostí v té dané firmě, je spíše přednost. Přístupují k danému úkolu racionálně, chtějí ho vyřešit a jít k dalšímu projektu. Neřeší různé vnitrofiremní politiky nebo třenic, které někdy vznikají mezi odděleními, prostě jdou vyřešit daný úkol. Přinášejí také nový pohled na

procesy ve firmě, což je další pozitivum. Výhodou také je, že naši konzultanti se postupem času stávají multifunkčními. Tím, jak prošli mnoha firmami a znají procesy a technologie v těchto společnostech, mohou velmi dobře reagovat na jakékoliv výzvy a problémy.

Jaký je o interim management v České republice zájem?

Jsme v situaci, kdy je prakticky nulová nezaměstnanost a současně v průmyslu nabíhá velká spousta nových projektů a stále roste výroba. Takže se celý průmysl potýká s tím, že chybí lidské zdroje. Právě proto v České republice rostou požadavky na interim management. Trend je rozhodně stoupající. V Německu nebo Nizozemí je interim management naprosto běžný. Nizozemí je doslova Mekkou interim managementu. Má to tam tradici, z Německa přicházejí interim manažeři i do českých podniků. Západní Evropa jako taková zcela běžně využívá tuto službu. S růstem automobilového průmyslu se to dostalo i do střední a východní Evropy. Je to řešení, které je ekonomicky náročnější, ale je rychlé a efektivní. A v automobilovém průmyslu prostě není čas čekat, tam se věci musí řešit rychle.

Jak nákladné je pro organizaci využít služeb interim manažera?

Vždy to závisí na typu projektu, pozici. Zda je poptávána pozice specialisty, koordinátora, nebo manažera. Zda se jedná o projekt v ČR, nebo v zahraničí, samozřejmě i s ohledem na délku projektu.

Jak je to s vaším působením v zahraničí?

Máme sesterskou firmu na Slovensku, která řeší stejné činnosti, sídlo má u Bratislavy, působí na celém západním Slovensku. Naši konzultanti pracují na různých projektech v rámci Evropské unie, ale realizovali jsme i projekty například v Číně a Mexiku. Máme zastoupení v Pekingu, kde působí naše kolegyně mluvící čínsky. Poskytujeme podporu pro čínské dodavatele, kteří dodávají do Evropy, především do koncernu Volkswagen, do Škody Auto. Fungujeme jako jakýsi mediátor mezi OEM výrobním závodem v Evropě a jejich dodavatelem nacházejícím se v Číně.

Na začátku jste zmiňoval, že se věnujete i školení, můžete nějaký kurz představit?

V loňském roce jsme vytvořili nové školení „Kvalita ve výrobním procesu“, zaměřené na praktické věci svázané s výrobním procesem. Jdeme do cílové skupiny, která zásadně ovlivňuje kvalitu procesu a výstupy z něho. Vycházíme ze všeobecně dávno známého faktu, že kvalitu nelze „vykontrolovat“, ta se musí prostě vyrobit. Kurz je postaven na praktické bázi, lektori mají konkrétní zkušenosti z výrobních podniků, předávají lidem užitečné příklady z praxe. Není to školení pro manažery, ale pro lidi takřkajíc na place, přímo ve výrobních halách.

(red. – David Kubla; foto TP Consulting s.r.o.)

Byl přijat Strategický rámec Česká republika 2030

Vláda ČR na svém jednání v dubnu tohoto roku odsouhlasila dokument Strategický rámec Česká republika 2030, který udává směr udržitelného rozvoje na příští desetiletí.



Tento dokument nastavuje strategické cíle, kterých by Česko mělo dosáhnout v oblasti rozvoje společnosti, hospodářství, obcí a regionů, odolnosti ekosystémů, dobrého vládnutí a propojení se světem. Formuluje cíle rozvoje na základě strukturální analýzy současného stavu a vyhodnocení vnitřních i vnějších trendů, které rozvoj České republiky ovlivní.

Strategický rámec Česká republika 2030 formuluje základní principy udržitelného rozvoje v jednotlivých oblastech a naznačuje, jak mohou být uplatněny při tvorbě veřejných politik. Na základě strukturální analýzy současného stavu a trendů formuluje strategické a specifické cíle, kterých by Česká republika měla do roku 2030 dosáhnout. Jejich naplňování bude odpovědností věcně příslušných ústředních orgánů státní správy, strategický rámec zároveň slouží jako vodítko pro rozvoj regionů a obcí.

Česká republika 2030 propojuje dva významné koncepty, kterými jsou kvalita života a udržitelný rozvoj.

Kvalita života připomíná, že pokrok ve společnosti nelze hodnotit pouze ekonomickými ukazateli a že kromě makroekonomického hlediska musíme brát v potaz také jednotlivce, rodiny a společenství. Kvalita života předpokládá investice do lidského potenciálu, který je základem pro rozvoj.

Princip udržitelnosti nám připomíná, že rozvoj společnosti ovlivňují fyzické limity planety a krajiny. Většina přírodních zdrojů je konečná, jejich nadměrné čerpání proto může naši společnost poškodit a je v podstatě rozvojem na dluh.

Česká republika 2030 formuluje své cíle celkem v šesti klíčových oblastech:

- Lidé a společnost
- Hospodářský model
- Odolné ekosystémy
- Obce a regiony
- Globální rozvoj
- Dobré vládnutí.

Klíčové oblasti byly stanoveny na základě tezí k rozvoji získaných od klíčových aktérů a akterek. Dokument bere v potaz rovněž vnější kontext rozvoje České republiky a zabývá se tzv. globálními megatrendy a jejich dopadem na strategické cíle pro její rozvoj.

1 Lidé a společnost

V sociální oblasti má Česká republika řadu strukturálních výhod. Má univerzální systém sociální ochrany, který úspěšně plní funkci dočasné „záchranné sítě“, v mezinárodním srovnání vykazuje nízké celkové příjmové nerovnosti, má stabilní systém veřejného školství, dobrou úroveň vzdělanosti i dostupnou a kvalitní zdravotní péči. V posledních letech klesá celková nezaměstnanost, roste však podíl dlouhodobě nezaměstnaných na celkové nezaměstnanosti. Přesto lze z hlediska dlouhodobého rozvoje identifikovat některé zásadní výzvy: ohrožení chudobou je u některých skupin nadprůměrně vysoké (seniři a zejména seniorky, neúplné rodiny s dětmi), ve společnosti přetrvávají genderové nerovnosti, socioekonomické zázemí studentů významně determinuje výsledky vzdělávání, lidé žijí déle, ale dožívají v nemoci a zdraví je významně ovlivněno socioekonomickými podmínkami.

Rozvoj společnosti budou i nadále významně ovlivňovat trendy demografického stárnutí, postupující robotizace a digitalizace na trhu práce. Vyrovnání se s těmito trendy ve prospěch kvality života bude zásadním úkolem veřejných politik.

Do roku 2030 navrhuje strategický dokument navýšení investic do prevence a zdravotní gramotnosti, posílení systémové podpory vzdělavatelů jako nositelů změny ve vzdělávacím systému, udržení zaměstnanosti prostřednictvím rozvoje zelené a stříbrné ekonomiky a zvýšené zapojení dosud málo zastoupených skupin na trhu práce.

(Pozn. red.: Tzv. „stříbrnou ekonomiku“ lze definovat jako ekonomické příležitosti vyplývající z veřejných a spotřebitelských výdajů v souvislosti se stárnutím populace a specifickými potřebami obyvatel ve věku nad 50 let.

<http://impact-phs.eu/cz/glossary/stibrna-ekonomika>)

2 Hospodářský model

Ekonomika ČR musí najít nové zdroje růstu po vyčerpání růstového modelu založeného na přílivu přímých zahraničních investic.

Klíčovou je podpora inovativnosti malých a středních podniků, u kterých je největší potenciál růstu, i velkých firem, které tvoří největší část ekonomiky. Hospodářství však musí růst, aniž by zároveň stejným tempem rostla spotřeba zdrojů a energie.

Do roku 2030 je proto cílem zrušení závislosti ekonomického růstu na růstu materiálové a energetické spotřeby (tzv. *decoupling*). Technologickou příležitostí a zároveň příspěvkem mezinárodní snaze o zmírnění změny klimatu je také dekarbonizace ekonomiky. Hospodářský rozvoj je závislý na přizpůsobování a udržování infrastruktury, která je zároveň bezpečnostním prvkem přinášejícím žádoucí odolnost. Udržitelné veřejné finance se v budoucnu musí umět vyrovnat se změnami struktury příjmů i novými požadavky na výdaje a zajistit co nejefektivnější vydávání veřejných prostředků.

3 Odolné ekosystémy

Ekosystémy České republiky jsou pod značným tlakem intenzivního zemědělství a lesnictví, které přispívají k degradaci půdy a snižují její schopnost zadržovat vodu. Dochází k další fragmentaci krajiny a úbytku biologické rozmanitosti. Významná část povrchových vod je kontaminována splachy z polí a odpadními vodami.

Do roku 2030 je třeba tyto trendy zvrátit a dosáhnout postupného zlepšování současného stavu. K tomu lze využít synergie mezi zvyšováním úrodnosti půdy, zachycováním a ukládáním uhlíku z atmosféry v půdě ve formě organické hmoty a zadržováním vody v krajině.

Vhodně nastavené podmínky hospodaření v krajině, na jejichž splnění bude vázáno také poskytování dotací, mohou zajistit obnovu ekosystémových služeb. Synergie mezi nutnou obnovou krajiny a vytvářením pracovních míst na venkově při její údržbě a v cestovním ruchu přispěje také k vyváženému územnímu rozvoji.

4 Obce a regiony

Nerovnosti mezi regiony i obcemi rostou, projevují se zejména vznikem vnitřních periferií s horší dostupností veřejných služeb a obslužných funkcí a odlivem mladšího a vzdělanějšího obyvatelstva do měst. Zároveň s tím se obce i regiony potýkají s důsledky postupující suburbanizace, která postupně zasahuje i menší sídla. Vznikající sídelní kaše rovněž vede ke zhoršování dostupnosti veřejných služeb a zvyšuje vynucenou mobilitu a s ní spojené negativní jevy, např. zdraví ohrožující faktory dané nárůstem dopravy.

Města a obce budou muset do roku 2030 také začít přijímat opatření k adaptaci na změnu klimatu a předcházet jejím dopadům. Změna klimatu je typickým příkladem, který svou průřezovostí klade na obce, jejich představitele i odborný aparát komplexní nároky.

Některé obce a města však těmto nárokům zatím nedostávají, neboť se potýkají s různými problémy – nejasnostmi v kompetencích mezi státní správou a samosprávou, nedostatky v efektivitě, kvalitě i legitimitě vládnutí, včetně zapojování veřejnosti. Do roku 2030 bude proto třeba v obcích a regionech podporovat plánování na úrovni území menších než kraj a přesahujících území jedné obce, která budou zohledňovat funkční vazby. Bude třeba také rozvíjet síť veřejných služeb v území a meziobecní spolupráci, podporovat bezemisní dopravu, zajistit opětovné využívání brownfieldů a reurbanizaci městských center, omezit emise skleníkových plynů a zavádět adaptační opatření, jako je například lepší



péče o zeleň ve městech či mitigační opatření například v podobě pasivně energetického stavebnictví.

5 Globální rozvoj

Česká republika se hlásí ke své globální zodpovědnosti a do roku 2030 bude dále spolupracovat na rozvoji globálního prostředí příznivého pro prosazování udržitelného rozvoje. Bude pravidelně vyhodnocovat dopady domácích politik na rozvoj v ostatních zemích a posílí koordinaci svého vystupování v rámci mezinárodních organizací.

6 Dobré vládnutí

Dobré vládnutí je základním předpokladem dlouhodobého rozvoje. V této oblasti *Česká republika 2030* identifikuje několik zásadních výzev, jako je klesající míra politické participace prostřednictvím tradičních kanálů (politické strany a volby), slabá schopnost horizontální koordinace veřejné správy, omezená schopnost pracovat při rozhodování s dlouhodobou perspektivou, malé propojení s aktuální zahraniční debatou a silně limitovaná schopnost vládnutí inovovat.

Do roku 2030 je proto nutné posílit mechanismy, jimiž je zajišťována soudržnost veřejných politik, rozvíjet inovativní prostředí ve veřejné správě, vylepšovat reprezentativní a zároveň posilovat participativní a deliberativní prvky demokracie, posílit datovou, znalostní a dovednostní kapacitu veřejné správy a rozvíjet systém sdílení dat a informací uvnitř veřejné správy i směrem k občanům.



Tyto principy by se měly promítnout na všech úrovních veřejné správy.

Implementace ČR 2030

Pro zajištění implementace strategického dokumentu *Česká republika 2030* bude přijat samostatný implementační dokument, který vyhodnotí, jak jsou v současné době naplňovány specifické cíle, a identifikuje prostor pro úpravy stávajících a potenciál pro přijetí nových politik či opatření. Cíle strategického rámce *Česká republika 2030* budou naplňovány prostřednictvím opatření na národní a krajské úrovni. Odbor pro udržitelný rozvoj Úřadu vlády připraví každé dva roky analytickou Zprávu o stavu kvality života a její udržitelnosti, která bude na základě indikátorů vyhodnocovat stav a trendy vývoje v České republice. K její přípravě a oponentuře budou přizváni také zástupci ostatních sektorů. Součástí této zprávy bude rovněž doporučení k případné aktualizaci strategického rámce.

Česká republika 2030 představuje vizi dlouhodobého rozvoje, na kterém se musí podílet rovněž nestátní aktéři a aktérky. Proto bude možné se přihlásit k naplňování jejích cílů formou tzv. dobrovolných závazků. Součástí implementace bude rovněž posílení udržitelnosti ve vnitřním fungování úřadů na národní, krajské a obecní úrovni a metodická podpora Úřadu vlády při aplikaci principů udržitelného rozvoje v rozhodování ústředních orgánů státní správy.

Na přijetí České republiky 2030 naváže do konce roku 2017 implementační dokument, který zajistí její provázanost s dalšími dokumenty a upřesní konkrétní kroky k jejímu naplnění. Implementaci bude koordinovat Úřad vlády České republiky: Rada vlády pro udržitelný rozvoj a její výbory budou mít v tomto procesu podpůrnou roli expertní sítě. Součástí implementace bude sledování souladu s konkrétními programy a opatřeními.

Zdroj: www.cr2030.cz

Pozoruhodnými užitečnými součástmi dokumentu jsou obsáhlý seznam literatury (5 stran!), seznam zkratk (2 str.) a také tři přílohy: *Indikátory ke specifickým cílům ČR 2030*, *Analýza rozvoje České republiky* a *Přehled Cílů udržitelného rozvoje OSN* – ke stažení na www.cr2030.cz/pro-media.

(red. – David Kubla)

Management kvality



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Váš partner na cestě za vyšší kvalitou

www.csq.cz

- Vzdělávání
- Certifikace osob
- Certifikace organizací
- Vydávání publikací



Dánská snídane v Praze aneb Jak přistoupit k trvalému zlepšování

Vladimír Braun

V červnu, konkrétně 8. 6., se v Praze na Novotného lávce uskutečnila Dánská snídane v Praze. Na pozvání Centra excelence a České společnosti pro jakost na akci charakteru workshopu vystoupili zástupci dánské firmy New Future Formula. Tématem „snídaně“ bylo trvalé zlepšování – Continuous Business Improvement.

Krátce z historie firmy New Future Formula: Firma byla založena v roce 2007 a jak je u menších poradenských firem zvykem, své služby zakládá na profesní historii a znalostech svých klíčových zaměstnanců. Těmi jsou zejména paní Ellen Gerdi Andersen, *Managing Director*, a Niels Gorup Christiansen, *Director a Senior Consultant*. Ellen má dlouholeté zkušenosti hlavně z mezinárodního obchodu, zatímco Niels byl dlouhá léta odpovědný za aplikaci Business Excellence na bázi Modelu excelence EFQM ve společnosti Grundfos. Z mého pohledu se složení vedoucího týmu New Future Formula povedlo nejen skladbou zkušeností vedoucích pracovníků, ale provedení, i když nezamýšlený, je také kontrast jejich vzhledu. Drobná Ellen je doprovázena Nielsem, který měří jistě více než dva metry. V Praze je na trojici doplňoval další člen týmu Peter Nymand, jehož specializací je rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení do procesu změn.

Snídaně, která ovšem byla plánována na celé dopoledne a skončila před 13. hodinou, se zúčastnilo celkem asi dvacet účastníků, zejména z řad členů Centra excelence. V průběhu této doby nás pracovníci New Future Formula seznámili se svým přístupem k trvalému zlepšování. Pokud bych měl vybrat klíčové prvky přístupu, které mne zejména zaujaly, jsou to tyto:

- Přísné a konkrétní měření přínosů, zejména finančních.
- „Skryté“ využití Modelu excelence EFQM k nalezení hlavních příležitostí ke zlepšení.

- Důraz na systematickou implementaci zlepšení pomocí zapojení pracovníků a pravidelného sledování pokroku.

Všechny tři koncepty jsou jednoduché a současně velmi složité, což mohou potvrdit z vlastní poradenské zkušenosti. Velmi jednoduché jsou v teoretické rovině a velmi složité je jejich provedení v praxi, a právě rigorózní důraz na jejich uplatnění v praxi tvoří ten hlavní rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými projekty zlepšování.

Měření přínosů má New Future Formula dotažená vždy do měření konkrétních finančních přínosů s dopadem do zisku organizace; dokladují pozitivní přínos čtyři až 16 %. Tím získávají pozornost vrcholového vedení firem a po úspěšném prokázání pozitivního finančního vlivu prvního projektu zlepšování získávají také důvěru vedení firem.

„Skryté“ využití Modelu excelence EFQM je zajímavý koncept. Slovem „skrytý“ v uvozovkách mám na mysli, že New Future Formula vlastní model a jeho použití v rámci zlepšování nikterak samostatně nepropaguje a neinzeruje. Nikde neříká „a teď použijeme Model excelence EFQM“, přitom však model v praxi efektivně využívá pro analýzu příležitostí pro zlepšování (Mapping a Potentials).

Důsledné zavedení do praxe je z mého pohledu nejtěžší částí – každý, kdo někdy řídil nějaký projekt, ví, že naplánovat jej není problém, daleko těžší je dosáhnout plánovaného cíle. Jak je to těžké, mně



v poslední době připomněl jeden klient, kde jsem před několika lety školil základy štíhlé výroby, součástí byla i procházka podnikem a poukázání na příklady plýtvání (*muda*). Za následná zlepšení byla pak odpovědná daná firma samostatně. Letos jsem měl po letech možnost účastnit se v tom samém podniku akce zlepšování (*kaizen*) vedené japonskými konzultanty. Součástí byla procházka podnikem, kde japonské konzultanty poukazovali na stejné příklady plýtvání jako já před lety, nic se nezměnilo. New Future Formula při důsledném zavádění zlepšení do praxe kombinuje zejména zapojení všech zaměstnanců do zlepšování s pravidelným sledováním pokroku projektu. Trochu to připomíná přístup *Toyota Improvement Kata*, který je také založen na častém a pravidelném sledování pokroku.

Všechny kroky projektu zlepšování jsou znázorněny na následujícím diagramu:

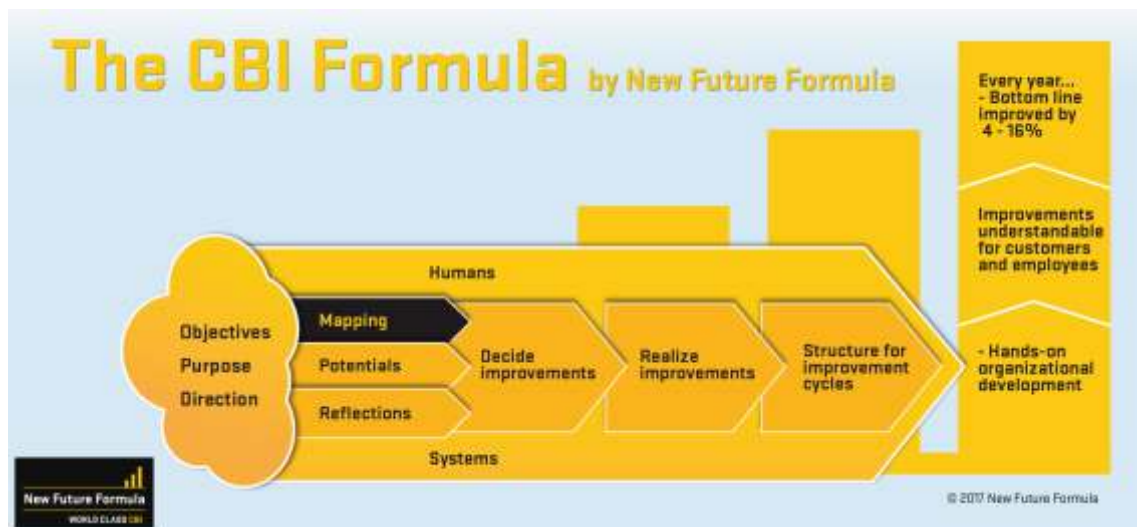
Snídaně se nesla v duchu nejlepších zásad teorie učení, jako účastníci jsme si tedy zkoušeli zlepšování konkrétního procesu, přehazování míčku, v praxi. V několika fázích zlepšování jsme nejen výrazně snížili celkový potřebný čas procesu, ale současně jsme si užili i hodně legrace.

No, a jaká byla vlastně ta dánská snídaně? – Vlastní snídaně byla nakonec spíše česká, hlavně koláčky a obložené chlebičky, spolu s dánským přístupem ke zlepšování však vytvořila chutný a výživný mix. Pokud budete mít možnost se v budoucnu účastnit nějaké další akce Centra excellence, tak účast vřele doporučuji.

Autor:

Ing. Vladimír Braun je konzultantem pro Business Excellence.

Kontakt: becon@becon.cz



Bring Trucking – prvá stredo- a západoeurópska spoločnosť držiteľom certifikátu COC a COB Stretnutie EOQ v Bratislave

Vo dňoch 12. a 13. júna 2017 sa v Bratislave konalo stretnutie EOQ, čiže Európskej organizácie pre kvalitu. V rámci stretnutia zástupcov členských organizácií sa sumarizovali činnosti organizácie, diskutovalo sa o budúcnosti EOQ a stratégiách rozvoja činnosti organizácie a konali sa voľby vedenia EOQ na nasledujúce funkčné obdobie. Novým prezidentom EOQ sa stal Torolf Paulshus z Nórska, prvým viceprezidentom Konrad Scheiber z Rakúska a jedným z výkonných viceprezidentov aj viceprezident Slovenskej spoločnosti pre kvalitu Martin Lupták.

Jedným z bodov programu bolo tiež udelenie certifikátu COC a COB prvej slovenskej firme, ktorá splnila kritéria na udelenie tohto ocenenia. Pri tejto príležitosti sme sa spýtali na skúsenosti s COC a COB pána Sebahittina Korkmaza, predsedu Tureckého úradu pre normalizáciu, autora schémy COC/COB, a riaditeľa prvej certifikovanej slovenskej organizácie Bring Trucking Martina Luptáka.

Čo je COC a COB

COC – Customer oriented company

COB – Customer oriented brand

COC a COB je schéma certifikácie organizácií, ktorých zámerom je systémovo zabezpečiť trvalé napĺňanie požiadaviek zákazníkov a iných zainteresovaných strán, predvídať ich potreby a pružne reagovať na zmeny na trhu.

Táto schéma bola vyvinutá Tureckým úradom pre normalizáciu (TSE) a v súčasnosti prechádza akreditáciou EQO. V rámci procesu schválenia schémy ako medzinárodne uznávanej schémy EOQ certifikáciou

už prešla turecká spoločnosť Shell. Druhou certifikovanou spoločnosťou sa stala slovenská spoločnosť Bring Trucking.

Najskôr niekoľko otázok pre pána Korkmaza:

Predstavte nám prosím TSE – oblasť pôsobenia a rolu organizácie v oblasti kvality v krajine.

TSE, Türk Standardları Enstitüsü, po anglicky Turkish Standards Institution, je jediným autorizovaným orgánom pre normalizáciu v Turecku, pôsobí v rôznych oblastiach infraštruktúry kvality, ktorá zahŕňa certifikáciu, testovanie, školenie, ako aj dozor a inšpekčné činnosti. Založený bol v roku 1960, v súčasnosti má vyše 2200 zamestnancov, vyše 100 laboratórií. TSE sústreďuje svoje úsilie na poskytovanie všetkých



Zľava Sebahittin Korkmaz, prezident TSE, Martin Lupták, riaditeľ Bring Trucking, a George Georgiades, prezident EOQ.

druhov služieb, ktoré priemyselníci/vývozcovia potrebujú vo svojich obchodných vzťahoch s inými krajinami.

TSE je autorom schémy COC a COB. Ako vznikla myšlienka tohto projektu a kto sa podieľal na jej realizácii?

Myšlienka vytvorenia schémy certifikácie COC a COB vznikla na našom úrade a v roku 2013 bola schválená organizáciou EOQ k realizácii. Pred dvomi rokmi model hodnotenia a schémy certifikácie dostal svoju konečnú podobu a tak sa pristúpilo k certifikácii prvej lokálnej tureckej spoločnosti Shell.

Nedávno certifikáciu prešla prvá slovenská a zároveň stredoeurópska firma. Čo to znamená pre vás osobne a aké sú plány do budúcnosti?

Sme veľmi radi, že druhou certifikovanou spoločnosťou podľa schémy COC/COB sa stala práve firma zo Slovenska. Znamená to pre nás dôležitý krok na ceste k posunutiu modelu na medzinárodnú úroveň. Našou ambíciou je, aby sa model stal medzinárodne uznávaným a pomohol odlišiť organizácie, ktoré sú preukázateľne schopné systémovo naplňať a prevyšovať požiadavky zainteresovaných strán.

V súčasnosti existuje množstvo schém na certifikáciu organizácií. V čom je vaša schéma odlišná a prečo odporúčate organizáciám prejsť týmto certifikačným procesom?

Proces certifikácie je podobný certifikácii manažérskych systémov podľa známych noriem. Normy v oblasti manažérskych systémov zahŕňajú základné požiadavky na mapovanie a trvalé plnenie požiadaviek zainteresovaných strán. Naša schéma však poskytuje možnosť nahliadnuť do vnímania spoločnosti zákazníkmi a zainteresovanými stranami, pomáha identifikovať riziká, ktoré môžu viesť k zlému image spoločnosti na trhu, podrobne mapuje postupy pri interakciách so zainteresovanými stranami. Certifikát COC/COB je zárukou pre zákazníka, že od spoločnosti – držiteľa certifikátu – dostane ten najlepší produkt.

A čo nám povedal Martin Lupták, riaditeľ firmy Bring Trucking?

Bring Trucking je úspešnou slovenskou firmou s medzinárodným pôsobením. Ste držiteľmi certifikátov systémov manažérstva podľa ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a HACCP. Čo vás priviedlo k myšlienke uchádzať sa o certifikát COC/COB?

Spoločnosť Bring Trucking je skutočne certifikovaná na dôležité medzinárodné normy a mnohé aspekty orientácie na zainteresované strany sú pokryté v rámci naplnenia požiadaviek týchto štandardov. V skutočnosti Bring Trucking je firmou, ktorá sa vo všeobecnosti snaží prekonať očakávania. Hľadali sme niečo, čo nám pomôže nájsť potenciály na zlepšenie práve v oblasti spolupráce so zainteresovanými stranami, a to formou externého posúdenia expertmi

podľa komplexnej metodiky. To všetko sme našli v schéme certifikácie COC/COB.

Nakoľko sú požiadavky COC/COB odlišné od požiadaviek známych štandardov pre systémy manažérstva?

Požiadavky sú podobné. COC/COB ide do hĺbky a skúma detaily v oblasti postupov pri práci so zákazníkmi. Skutočnosť, že Bring Trucking udržiava funkčné systémy manažérstva, bola kľúčovou pri príprave k auditu COC/COB. Dovolím si tvrdiť, že bez existencie zabehnutého a funkčného systému manažérstva kvality by sme auditom COC/COB neprešli.

Ako prebieha proces certifikácie COC/COB?

Certifikačný proces má tri fázy. V rámci prípravnej fázy prebieha stretnutie TSE s predstaviteľmi organizácie. Táto fáza je kľúčovou pre pochopenie kontextu posudzovanej organizácie, pochopenie konceptu hodnotenia COC/COB a jej záverom je zostavenie a odsúhlasenie checklistu k nasledujúcemu auditu. Vo fáze druhej prebieha samotné posúdenie. V našom prípade audit prebiehal päť dní s dvomi auditormi. Posudzovanie sa konalo na troch miestach: v Gothenburgu (Göteborgu, pozn. red.), Hamburgu a na Slovensku. Servisné lokácie v Gothenburgu a Hamburgu sa posudzovali podľa schémy COC, ktorá je viac technická. Na Slovensku v Žiari nad Hronom podľa schémy COB sa dôraz kládol na organizačné zabezpečenie, globálne procesy, propagačné materiály a marketingové aktivity spoločnosti. V tretej fáze sa pripravuje a finalizuje správa z auditu a v prípade plnenia kritérií auditu sa vystavujú certifikáty.

Čo vás na audite prekvapilo?

Prekvapili nás podrobné otázky týkajúce sa kvalifikácie servisného personálu, cieľov a monitoringu výsledkov servisného oddelenia, infraštruktúry súvisiacej so servisnými činnosťami (vrátane hardvérového a softvérového zabezpečenia pracovísk), otázky bezpečnosti a cyber bezpečnosti, webovej stránky a dostupnosti potrebnej informácie ako aj všeobecných postupov interakcie s klientmi.

Odporučili by ste iným organizáciám túto skúsenosť?

Určite áno. Bola to veľmi pozitívna skúsenosť. Priniesla nám mnoho príležitostí na zlepšenia v dôsledku veľmi podrobného preskúmania procesu práce so zákazníkmi externými expertmi. V konečnom dôsledku nám to pomohlo pozoruhodne zvýšiť úroveň poskytovaných služieb klientom. A pre klienta certifikát COC/COB znamená záruku spokojnosti so službami našej spoločnosti.

Yulia Šurinová, Slovenská spoločnosť pre kvalitu
yulia.surinova@ssk.sk

Značka kvality ŽIVOTNOST PLUS: Spotřebitel vyžaduje informaci o životnosti výrobku – a někteří výrobci ji poskytují

Koncem letošního prvního prázdninového měsíce, konkrétně 24. července, byla do Programu Česká kvalita přijata nová značka Životnost PLUS. Značku uděluje Sdružení českých spotřebitelů. Je přiznávána výrobkům, pro které výrobce deklaruje životnost, která je přiměřená reálným očekáváním spotřebitele.



Na každém výrobku nachází spotřebitel řadu informací, které mu mají pomoci v orientaci při výběru ke koupi. Mnohé jsou povinné, ale jinak je na výrobci, jakými dalšími sděleními chce kupujícího přesvědčit, že právě jeho výrobek stojí za zakoupení a spotřebování.

„Přesto jedna z informací obvykle chybí,“ uvádí důvod zavedení nové značky kvality Libor Dupal, předseda správní rady Sdružení českých spotřebitelů (SČS) a dodává: „Spolu s výrobky, které spadají do kategorie nepotravinářských produktů, totiž obvykle nedostávají žádnou 'přímou' informaci o trvanlivosti, životnosti.“

Sdružení českých spotřebitelů proto oznamuje přiznávání nové značky kvality těm výrobkům, pro které výrobce deklaruje životnost (v jednotce času nebo v cyklech používání), která je přiměřená reálným očekáváním spotřebitele. Značka se nazývá *Životnost PLUS*. Její vývoj, stanovení podmínek, příprava webu atd. se podařily díky grantu Ministerstva průmyslu a obchodu a spolupráci s více partnery, např. Hospodářskou komorou ČR.

Libor Dupal dále vysvětluje: „Značka je určena jen pro nepotravinové výrobky určené prioritně pro konečného spotřebitele, tedy spotřební zboží. Může být udělena i za službu, pokud je výstupem výrobek k užívání spotřebitelem, například nábytek na zakázku či zubní implantát. Základní kritéria pro výběr a udělení značky jsou čtyři a posuzuje je nezávislá vícečlenná komise.“

Nejdůležitějším kritériem je deklarovaná životnost. Komise dále hodnotí srozumitelnost a transparentnost podmínek deklarované životnosti, související infor-

mace výrobce o výrobku, kupříkladu dobrovolné značky kvality, a v neposlední řadě pohled a názory spotřebitele, např. na postavení výrobce na trhu (dlouhodobost působení, dosažená kredibilita, inovace), dostupné názory spotřebitelů na výrobek (zejména ve vztahu k životnosti a dalším znakům kvality – srovnávací aplikace, on-line diskusní platformy atd.).

Výrobky navrhuji na ocenění samotní spotřebitelé prostřednictvím webových stránek, ale jsou stanoveny i jiné cesty. Podrobnosti najdete na stránkách www.zivotnost-plus.cz.

Program Česká kvalita

Program Česká kvalita podporuje ověřenou kvalitu a sdružuje důvěryhodné a seriózní značky. Stává se tedy vodítkem pro spotřebitele při orientaci na trhu. Uvidíte-li logo Programu Česká kvalita ve spojení s některou ze značek kvality, můžete si být jisti, že kvalita byla ověřena nejen nezávislou zkušební, ale i šetřením spokojenosti zákazníků a samozřejmě i pravidelnou kontrolou výroby.



V současnosti je v programu 23 značek kvality pokrývajících různé segmenty trhu. Každá značka má svého správce, který značku uděluje a dohlíží na to, aby výrobek nebo služba prošly celým procesem přezkoušení a posouzení kvality. Pokud správce shledá jakoukoliv nesrovnalost při následných kontrolách, případně zaznamenaná nespokojenost zákazníků s kvalitou výrobku/služby, je značka držitelé odebrána. Správcem značky je zpravidla nejvyšší autorita zajišťující oblast, kterou konkrétní značka zastřešuje. Podrobnosti o jednotlivých značkách jsou zveřejněny na stránkách správců značek nebo na www.ceskakvalita.cz.

Program byl přijat usnesením vlády ČR. Na jeho objektivitu a nestrannost dohlíží Řídící výbor, složený ze zástupců spotřebitelských organizací, podnikatelských svazů, orgánů státní správy, Rady kvality ČR a České společnosti pro jakost. Program Česká kvalita je jediným programem označování kvalitních výrobků a služeb v ČR vyžadujícím opravdu nezávislé ověření kvality oceněných produktů.

O značce Životnost PLUS jsme v PK podrobněji psali v čísle 1/2017 (autor L. Dupal, str. 50–52).

(red. – David Kubla)

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



MEZINÁRODNÍ KONFERENCE „Kvalita mění“ 14. 11. 2017

PRO PŘÍZNIVCE KVALITY A ZLEPŠOVÁNÍ Z FIREM I ÚŘADŮ
Národní dům na Vinohradech, náměstí Míru 9, Praha 2

Přihlášku zašlete **do 31. října 2017**

na adresu **smolikova@csq.cz** nebo se přihlaste na **eqw.csq.cz**

PROGRAM

PLENÁRNÍ ZASEDÁNÍ (9:00 – 12:00)

Přivítání účastníků, zahájení konference

Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost, z.s.

Zdravice

Robert Szurman, předseda, Rada kvality ČR

Vyhlášení soutěže „Cena Františka Egermayera“

Alena Plášková, čestná předsedkyně, Česká společnost pro jakost, z.s.

Human and Non-Human Failures (Lidské a „ne-lidské“ chyby)

Zigmund Bluvband, emeritní prezident, Izraelská společnost pro kvalitu

Průmyslová práva – kvalita pro inovace

Josef Dvornák, vedoucí Kanceláře úřadu, Úřad průmyslového vlastnictví

Řízení kvality softwaru aneb vzpoura strojů pod kontrolou:-)

Lucie Nová, lektor, Česká společnost pro jakost, z.s.

Zajištění kvality softwaru ve Škoda Auto, a.s.

Michaela Tomíková, Škoda Auto, a.s.

Inovace a nové trendy v oblasti kvality

Milan Dufek, Škoda Auto, a.s.

Sekce AUDITY V NOVÉM (13:00 – 16:30)

Změny požadavků VDA 6.3:2016 a Formel Q Způsobilost 8.0

– příloha a jejich dopad na dodavatele VW/ŠKODA AUTO

Michael Skočdopole, Stanislav Čuchran, Škoda Auto, a.s.

Kam kráčíš, ISO 19011?

Ondřej Hykš, Česká společnost pro jakost, z.s.

Nejčastější problémy při auditech dle nové normy ISO 9001 a 14001

Ing. Stanislav Mužík, vedoucí auditor CQS z.s. a Institutu pro testování a certifikaci, a.s.

Nejčastější problémy v oblasti automotive – z pohledu cizince – externisty ve firmě

Miloslav Chlan, TP Consulting s.r.o.

Zkušenosti s novou VDA 6.3

Jaroslav Másilko, dodavatel auditování Evropa, Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Novinky VDA QMC

Stanislav Křeček, lektor, Romana Hofmanová, Česká společnost pro jakost, z.s.

Sekce **VEŘEJNÁ SPRÁVA – Kvalita pro občany** (13:00 – 16:30)

Podpora řízení kvality v územní veřejné správě

David Sláma, ředitel odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, Ministerstvo vnitra ČR

Zavádění principů řízení kvality do státní služby

Štěpánka Cvejnová, vedoucí kanceláře náměstka ministra vnitra pro státní službu, Ministerstvo vnitra ČR

Kvalita pro občana aneb co nabízí elektronizace

Jiří Kárník, vedoucí oddělení procesního řízení, Ministerstvo vnitra ČR

Udržitelný rozvoj jako princip řízení kvality

Petr Švec, ředitel, Národní síť zdravých měst ČR

Nové oblasti Akreditace podle právních předpisů EU

Jiří Růžička, ředitel, Český institut pro akreditaci, o.p.s.

DOBROVOLNOSTÍ K EXCELENCI – kulatý stůl (13:00 – 16:30)

Jak dosáhnout trvale udržitelné excelence – Udržitelnost versus agilnost

Danuše Fišerová, Česká společnost pro jakost, z.s.

Proč dělat aktivity, které nemusíme? Jaké aspekty společenské odpovědnosti jsou v současné době hnacími silami?

Alena Plášková, Česká společnost pro jakost, z.s.

Miele – partner pro generace

Veronika Burianová, personální ředitelka, Miele technika s.r.o.

Sdílená hodnota pro akcionáře i pro společnost – příklady v oblasti CSV

Martina Šilhánová, CSR manažer, Nestlé Česko s.r.o.

Mezinárodní srovnávání firem v managementu udržitelnosti

Jaroslav Pašmik, Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze

Výsledky průzkumu v oblasti společenské odpovědnosti

Jitka Srpová, Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze

Účastnické poplatky:

14. 11. 2017 Mezinárodní konference „Kvalita mění“ 3 600 Kč + DPH (cena včetně DPH 4 356 Kč)

V případě přihlášení do 15. 10. 2017 bude poskytnuta sleva ve výši 10 %.

V případě, že se z jedné organizace zúčastní více zaměstnanců, bude poskytnuta sleva:

při účasti 2 zaměstnanců – sleva ve výši 5 %

při účasti 3 zaměstnanců – sleva ve výši 10 %

při účasti 4 zaměstnanců – sleva ve výši 12,5 %

při účasti 5 a více zaměstnanců – sleva ve výši 15 %

Účastnický poplatek zahrnuje propagační materiály dostupné na konferenci, občerstvení.

Přihlášku zašlete nejpozději **do 31. října 2017** na adresu **smolikova@csq.cz**

Na základě přihlášky Vám bude zaslána faktura.

AKCE JE POŘÁDÁNA V RÁMCI NÁRODNÍHO PROGRAMU KVALITY 2017

„IMMER BESSER“ v praxi: Řízení procesů na cestě k EXCELENCI

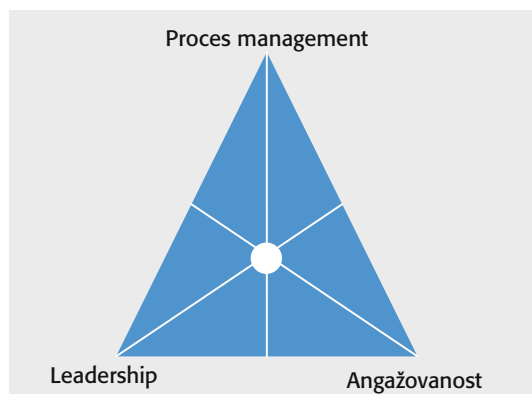
Petr Horák

Od svého založení v roce 1899 se společnost Miele řídí mottem „Immer besser“ (Vždy lepší). Proklamace tohoto typu jsou užitečné hned dvakrát: směrem vně společnosti (jasný a srozumitelný signál zákazníkům, dodavatelům, konkurentům) a dovnitř, jako pomyslná základna pro veškeré řízení procesů.

V dnešním dynamickém světě již řízení společnosti a jejích procesů nemůže být vedeno myšlenkou statu quo. Naštěstí jsme na cestě k excelenci (kterou je nutno považovat za nedosažitelný, a proto motivující ideál) vybaveni jedním všeobecně známým, zároveň však neobyčejně silným nástrojem – cyklem PDCA (respektive RADARem známým z Modelu excelence EFQM, který vyjadřuje totéž, jen trochu sofistikovaněji). Jeho rozбором v tomto příspěvku nabídnou svůj pohled na řízení procesů s cílem alespoň trochu se přiblížit excelenci.

P (Plan) – výstupem z této části cyklu jsou stanovené cílové hodnoty výsledků, popsané standardy, procesy, činnosti, odpovědnosti. Často velice neoblíbená součást systémů a procesů (řeč je o dokumentaci), která sice k excelenci přímo nevede, vytváří však pro ni podmínky. Navíc – kde chybí standard ve formě popisu, není možné zlepšovat.

„Plánování“ ovšem v sobě skrývá jedno úskalí: v pozadí řízení každé společnosti funguje něco, co nazývám triádou *proces management – leadership – angažovanost*:



Cílem je **rovnovážný stav jednotlivých prvků triády**, přílišný důraz na kterýkoliv z nich vede k potlačení obou ostatních. Management společnosti založený na výrazné dominanci v oblasti řízení procesů tedy automaticky oslabuje principy leadershipu a angažovanosti, příliš detailně popsané postupy potlačují lidský faktor.

D (Do) – jediná možná cesta k excelenci. Jak již bylo řečeno výše: stanovením postupů, standardů společenost pouze vytváří podmínky pro excelenci, excelentní se však automaticky nestává (viz známé rčení: papír snese všechno). Podstatné je, co, jak a hlavně s jakou důsledností děláte.

C (Check) – jsme ve fázi „dělání“ důslední, nebo švejkujeme a obcházíme pravidla, jak se dá? Tady je nutná upřímnost a nezavírat oči před nepravostí. Nástroje, které máme k dispozici pro kontrolu, můžeme shrnout do tří skupin:

- 1) Audity
- 2) (Sebe)hodnocení
- 3) Monitorování a měření

ad 1) Audity mohou nabýt nejrůznějších podob – od systémových auditů dle jednotlivých norem ISO (mimochodem – normy mohou tvořit velice užitečný podklad pro fázi „Plan“) přes audity procesní (audit dle VDA 6.3 považují za jeden z nejsilnějších nástrojů pro hodnocení a následně zlepšování procesů) až po miniaudity typu Layered Process Audit nebo 6S.

ad 2) Nejuznávanějším a zároveň nejpřínosnějším nástrojem je Model excelence EFQM. V dnešním světě, kdy normy ISO jsou již naprostým základem, je hodnocení společnosti pomocí Modelu excelence stále častější – a to pro svou komplexnost. Devět kritérií Modelu pokrývá veškeré stránky společnosti, a to jak po stránce nastavení systémů a procesů, tak po stránce výsledkové, a proto má schopnost přinést spoustu potenciálů pro zlepšení. Popis Modelu však přesahuje rámec tohoto příspěvku a lze také předpokládat, že většina čtenářů je s tímto modelem více či méně seznámena.

ad 3) Řeč je o nastavení systému ukazatelů, a to tak, aby bylo možné posoudit výkonnost procesů. Největší výzvu však nepředstavuje samotné nalezení správného ukazatele, nýbrž jeho cílové hodnoty. Ta musí vycházet z hluboké znalosti procesu, neboť obecně platí, že cíl je možné vždy nastavit tak, aby ho bylo (ne)možné splnit.

Monitorování a měření však nespočívá pouze na ukazatelích, patří sem i metody jako statistická regulace procesů (SPC), jejichž záměrem je působit preventivně, завčas odhalit zvýšené riziko odchylky s cílem zabránit jí.

Fázi „Check“ je do značné míry možné pokrýt z interních zdrojů. Je však nanejdůležitější žádoucí pravidelně se vystavovat externímu auditu, inspekci nebo hodnocení: pro prolomení procesní slepoty a získání podnětů a zkušeností z vnějšího prostředí.

A (Act) – pokud jsme cokoliv odhalili ve fázi „kontroly“, nastupuje zlepšování. Nemá smysl vytvářet zde seznam nástrojů, které máme k dispozici, vydal by na knihu. Chtěl bych předat zkušenost pouze s jedním z nich – Six Sigma.

Metoda Six Sigma je velice silným nástrojem zlepšování (a analýz), ovšem právě proto je často zneužívána. Mnozí vlastníci procesů ji považují za metodu projekt managementu, která spasí svět. Six Sigma však nastupuje až v případě, kdy vše ostatní již selhalo – a problém vyžaduje důkladné, týdny trvající analýzy.

Nám se v případě, že výkonnost procesu není na požadované úrovni, osvědčil následující přístup:

sestavit (imaginární nebo skutečný) katalog otázek typu: Jsou procesní parametry a základní nastavení řádně zdokumentovány? Jsou pracovníci řádně kvalifikováni? Je zavedena statistická regulace procesů (v případě, že je to relevantní)? apod. Pokud na kteroukoliv z těchto otázek odpovíte „ne“, pravděpodobně máte příčinu a můžete zahájit zlepšování. V opačném případě přichází čas pro Six Sigma.

Cyklus se uzavřel, respektive začíná znovu od začátku – PDCA – PDCA – PDCA... Pořád dokola, ovšem s každým novým cyklem bychom měli být o krůček dál na cestě k excelenci.

Ještě jednou však je třeba upozornit na jedno: stejnou pozornost jako řízení procesů je nutné na cestě k excelenci věnovat principům leadershipu a angažovanosti. V opačném případě bude výsledkem nerovnovážený stav a výkonnost společnosti nedosahující svého potenciálu.



Autor:

Petr Horák pracuje jako technik QM-metodik ve společnosti Miele technika, s. r. o.

Kontakt: petr.horak@miele.com

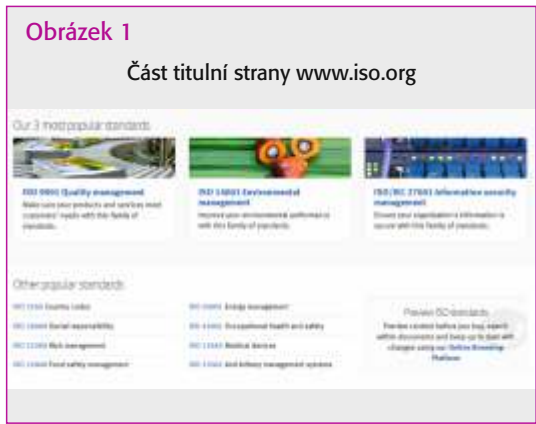
Cenný zdroj informací o normách systémů managementu – web www.iso.org

Andrea Peková

Normy systémů managementu vydané organizací ISO jsou nejpoužívanějšími mezinárodními technickými normami. Cenným zdrojem informací a doplňkových materiálů k těmto normám mohou být pro každého webové stránky ISO. Přibližně si je v jejich současné podobě.

Titulní strana

Na titulní straně www.iso.org najde návštěvník upoutávku nejen na tři nejpoužívanější normy systémů managementu (ISO 9001, ISO 14001 a ISO/IEC 27001), ale i na ostatní „populární“ dokumenty. Jsou mezi nimi již vydané normy (např. ISO 50001), ale i ty, které se zatím zpracovávají (v současné době budoucí ISO 45001) nebo se vypracovává jejich revize (ISO 22000).



Po rozkliknutí upoutávky na **vydanou normu** návštěvník nalezne:

- obecnou informaci o normě (vždy);
- odkaz na náhled normy, který obsahuje předmluvu, obsah, úvod, kapitoly Předmět normy, Citované dokumenty a Termíny a definice, bibliografii (vždy);
- odkazy na související normy;
- odkaz na stránky technické komise, která normu vypracovala;
- odkazy na související články (vždy);
- odkazy na publikace, které byly k normě vydány;
- videonahrávku (nebo i více).



U norem, které se teprve **vypracovávají** nebo **probíhá jejich revize**, je pozornost věnována také časovému harmonogramu. Termíny jednotlivých fází vývoje normy, včetně fáze veřejného připomínkování a předpokládaného termínu vydání, jsou prezentovány na přehledné časové ose a jsou průběžně aktualizovány podle skutečného stavu.

Obrázek 3
Příklad informací poskytovaných v průběhu tvorby normy

ISO 22000 revision

Why was ISO 22000 revised?

Since the first publication of ISO 22000 in 2005, users along the supply chain have been facing new food safety challenges – spurring a need for the standard to be revised.

It is normal process for an ISO standard to be revised. In fact, every 3 years standards are reviewed to determine whether a revision is necessary, to ensure that the standards remain as relevant and useful to businesses as possible.

Timeline of the revision

The ISO standard is currently at the Draft International Standard (DIS) stage. This means that a revised draft standard is available to ISO members for public consultation and vote until 3 July 2017. The publication of the revised standard is expected by June 2018.

More information on this process can be seen in the timeline below. Learn more about the process of standard development.

Proposal stage	Preparatory stage	Committee stage (CD)	Enquiry stage (DIS)	Approval stage (FDIS)	Expected publication
Nov 2014	Nov 2015	Dec 2016	Jul 2017		June 2018

Související publikace

Organizace ISO věnuje velkou pozornost informování veřejnosti (nejen) o normách systémů managementu. Ke každé normě systému managementu je vydána alespoň jedna publikace ve formě brožury v anglickém jazyce (v případě ISO 9001 a ISO 14001 je jich však několik). Tyto brožury jsou veřejně dostupné a kdykoliv si je může bezplatně stáhnout z webových stránek ISO.

V případě nepoužívanějších a nových norem jsou brožury vydány již v průběhu tvorby norem a obsahují odpovědi na otázky, které si (potenciální) uživatelé dané normy pravděpodobně kladou.

Příručky pro malé a střední podniky

Organizace ISO si uvědomuje i specifika malých a středních podniků. S cílem usnadnit zavedení příslušných norem v těchto podnicích pro ně vydává speciální příručky. Tyto příručky sice nejsou bezplatné, ale před rozhodnutím, zda si ji koupit, či nikoliv, si zájemci mohou prostudovat jejich rozsáhlý náhled. Příručky jsou v anglickém jazyce.

V současné době jsou vydány tyto příručky:

- *ISO 9001:2015 for Small Enterprises – What to do?* (<https://www.iso.org/publication/PUB100406.html>)
- *ISO 14001:2015 – Environmental management system – A practical guide for SMEs* (<https://www.iso.org/publication/PUB100411.html>)
- *ISO 31001 Risk management – A practical guide for SMEs* (<https://www.iso.org/publication/PUB100367.html>)
- *ISO 50001 Energy management system – A practical guide for SMEs* (<https://www.iso.org/publication/PUB100360.html>)
- *dvě publikace k ISO 22000:2005.*

Speciální sekce

Speciální sekce věnovaná normám systémů managementu (<https://www.iso.org/management-system-standards.html>) obsahuje kromě krátké obecné informace:

- odkaz na seznam všech norem systémů managementu, které jsou dále tříděny podle oblastí (kvalita, průmysl, bezpečnost, obecný management, zdraví a medicína, životní prostředí a energie, informační technologie, služby); u každé jednotlivé normy je pak snadné dostat se k dalším informacím, včetně jejich náhledu;
- odkaz na Směrnici ISO/IEC, Část 1, Dodatek XL, který obsahuje strukturu a termíny společné pro všechny nové a nově revidované normy systémů managementu (překlad úplného znění Dodatku XL je k dispozici na webových stránkách ÚNMZ [1]);

- výsledky výzkumu prezentující počet vydaných certifikátů pro jednotlivé normy v jednotlivých státech;
- odkazy na upoutávky, s nimiž jsme se seznámili na titulní straně webu.

Secke technických komisí

Kdo chce získat ještě více informací, může si ze seznamu všech technických komisí ISO (<https://www.iso.org/technical-committees.html>) vybrat tu „správnou“. Zde pak vždy najde informace o struktuře a členech dané komise, business plán, seznam vydaných, rozpracovaných a zrušených norem a další. Pro subkomisi ISO/TC 176/SC 2 Systémy kvality jsou nad rámec standardu udržovány speciální stránky <https://committee.iso.org/home/tc176sc2>.



Závěr

Organizace ISO vydala v roce 2015 dokument Strategie ISO pro období 2016-2020 [2], ve kterém si mimo jiné klade za cíl „připravovat vysoce kvalitní, účinné a snadno srozumitelné komunikační materiály s využitím celé řady médií...“ Na webových stránkách ISO tak zcela určitě i v budoucnu budeme nacházet materiály s užitečnými informacemi.

Literatura:

- [1] *Směrnice ISO/IEC, Část 1, Dodatek XL*, český překlad.
<http://www.unmz.cz/files/normalizace/pracovni%20prostor/metodicke%20pokyny/Dodatek%20SL.pdf>
- [2] *Strategie ISO 2016-2020*, český překlad.
http://www.unmz.cz/files/normalizace/Strategie_ISO_2016-2020_cz.pdf

Autorka:

Ing. Andrea Peková pracuje jako vedoucí oddělení chemie a životního prostředí v Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Kontakt: pekova@unmz.cz

Krok ke standardizaci pro 21. století – nejen slovy: Koncepce pro zapojení spotřebitelů a VIZE 21

Libor Dupal, Viktor Vodička

Normy přispívají k tomu, aby výrobky a služby byly:

bezpečnější – například stanovením minimálních požadavků pro výrobky, jako jsou hračky či elektrické spotřebiče, zamezují úrazům a mohou zachránit životy;

kvalitnější – například poskytnutím návodů a požadavků týkajících se aspektů kvality výrobků a služeb, na které se obvykle nevztahují právní předpisy;

snadněji použitelné – například zajištěním přístupnosti výrobků a služeb všem spotřebitelům včetně starších a zdravotně postižených osob.

Pro spotřebitele je zapojení do procesů technické normalizace a zohlednění jejich zájmů zásadní. Je to princip podpořený evropskými politikami, právními akty i dalšími závazky garantovanými státem.

Sdružení českých spotřebitelů (SČS) založilo v roce 2009 *Kabinet pro standardizaci, obecně prospěšnou společnost (KaStan)*. Obecně prospěšné služby KaStan poskytuje s mandátem, který zahrnuje různé nástroje směřující k podpoře zapojení spotřebitelů do technické normalizace a dalších standardizačních procesů – na národní, evropské i mezinárodní úrovni.

Mnohé se již podařilo, mnohé ale nikoli. Aby bilance – například při příležitosti blížícího se desátého výročí od založení KaStan – byla ještě pozitivnější, vytvořily SČS a KaStan na počátku roku 2017 novou *Koncepci pro zapojení českých spotřebitelů do technické normalizace 2017–2021*.

V koncepci představujeme svou vizi role, kterou by v roce 2021 měly hrát technické normy v životě běžného spotřebitele, a jak by jeho zájmy měly být při přípravě a schvalování technických norem zajištěny. K cílům formulovaným k naplnění vize je v koncepci rozpracována celá řada víceletých opatření, která mají zajistit jejich dosažení. Je zde i mnoho dalších informací včetně příloh. Jedná se o poměrně rozsáhlý dokument, který není určen pro nezasvěceného čtenáře. Je veřejně dostupný na našich webových stránkách [1].

V tomto příspěvku chceme koncepci představit. Připomínáme, že KaStan připravil v dvojazyčné formě tištěnou publikaci, která umožňuje prezentaci Koncepce i na mezinárodním poli. V e-formě je také vystavena na našich stránkách [2].

Vize 21

Spotřebitelé mají svoji vizi pro počátek třetí dekády 21. století:

- Bezpečnost a kvalita výrobků a služeb na trhu ČR – jako nedílné součásti vnitřního trhu EU – jsou zajištěny srovnatelně, jako je tomu v tradičních západních zemích EU a EHP, mimo jiné i pomocí technických norem, a všechny nástroje z oblasti standardizace (infrastruktury kvality) správně fungují ve prospěch konečného spotřebitele a ve prospěch čistého a korektního trhu.
- K dosažení tohoto stavu přispívají funkční nástroje zajišťující účast spotřebitelů v procesech tvorby nebo přijímání technických norem a zprostředkující zohlednění zájmů spotřebitele jako zainteresované strany v těchto procesech.

Cíle naší Vize 21 a jak jich dosáhnout

CÍL 1: ÚČINNÉ ZAPOJENÍ SPOTŘEBITELŮ V PROCESECH TECHNICKÉ NORMALIZACE

V rámci tohoto cíle chceme:

- podporovat evropský systém normalizace (vycházející mj. ze Strategické vize pro evropské normy a ze Společné iniciativy pro evropskou normalizaci), založený na inkluzivnosti, transparentnosti a účinném zapojení všech zúčastněných stran, včetně podpory účasti těchto stran na vnitrostátní úrovni;
- aplikovat i na národní úrovni zapojení spotřebitelů v procesech technické normalizace a zohledňovat zájmy spotřebitelů na strategické i operativní úrovni;

- zohledňovat zájmy spotřebitelů všech věkových kategorií a schopností, včetně přístupnosti výrobků a služeb pro zvlášť zranitelné spotřebitele;
- zapojit se do systémů vyhodnocování funkčnosti technické normalizace i infrastruktury kvality a plnění principů evropské normalizace i na národní úrovni;
- požadovat dostupnost norem za zvláštní sazby nebo za zvýhodněné ceny pro zvlášť zranitelné spotřebitele.

Čeho jsme už dosáhli

Založení KaStan se ukázalo jako zásadní krok k postupnému systematickému prosazování zájmů spotřebitelů v technické normalizaci a v oblasti dalších nástrojů infrastruktury kvality v ČR. Na více platformách a více způsoby prosazujeme na národní úrovni důsledně naplňování zásad evropského systému normalizace. Aktivně sledujeme best practices v jiných zemích a poznatky a doporučení přenášíme relevantním aktérům v ČR.

Jak chceme tohoto cíle dosáhnout

Vyhodnocování toho, jak jsou v členských státech EU včetně ČR naplňovány zásady evropského systému normalizace, je v řadě případů prováděno bez jakékoli účasti spotřebitelů. To chceme změnit.

CÍL 2: VYVÁŽENÝ REGULAČNÍ RÁMEC TVOŘENÝ PRÁVNÍMI PŘEDPISY A TECHNICKÝMI NORMAMI

V rámci tohoto cíle chceme:

- posilovat funkčnost nástrojů zajišťujících co nejúčinnější uplatňování a vymahatelnost regulačního rámce zejména ve vztahu k bezpečnosti výrobků a služeb;
- uplatňovat a využívat v praxi dobrovolné mezinárodní, evropské i národní normativní dokumenty, jako jsou pokyny ISO/IEC, pokyny CEN/CENELEC či „sektorové“ postupy správné praxe atp., které výraznou měrou přispívají ke zvýšení kvality výrobků a služeb;
- identifikovat již ve fázi projektů ty návrhy budoucích norem, které mají přispět k zohlednění zájmů a potřeb spotřebitelů, a výrazně o nich posílit informovanost a komunikaci i na národní úrovni;
- zajistit průběžnou aktualizaci prioritních oblastí významných z hlediska hrozeb a rizik pro zdraví, bezpečnost a blaho spotřebitelů.

Čeho jsme už dosáhli

Průběžně se zapojujeme do připomínkových řízení při přijímání právních předpisů. Aktivně se účastníme i přípravy nového českého spotřebitelského kodexu. Zpracovali jsme dokument, konsenzuálně projednaný se zainteresovanými účastníky na trhu, ohledně

potřeby zakotvit právně na národní úrovni institut obecné bezpečnosti služeb; udržujeme aktuální přehled pokynů ISO/IEC a pokynů CEN/CENELEC, které jsou významné pro ochranu spotřebitele, a doporučujeme ÚNMZ překlady k finanční podpoře. Díky naší iniciativě byly v poslední době z tohoto seznamu přeloženy pokyny pro zpracovatele norem se zaměřením na vypracování norem pro služby a na informace o výrobku určené spotřebitelům. Již několik let máme vytvořený *Národní program pro zapojení spotřebitelů do technické normalizace*, který průběžně aktualizujeme a který slouží jako východisko pro identifikaci priorit normalizace v oblasti ochrany spotřebitelů.

Jak chceme tohoto cíle dosáhnout

Budeme se více zapojovat do vývoje nové legislativy i norem ve vztahu ke spotřebitelům. Je třeba zintenzivnit tlak na státní orgány k celostátnímu řešení obecné bezpečné služby. Je třeba zajistit nejenom další překlady norem ISO, pokynů ISO/IEC a pokynů CEN/CENELEC se vztahem k ochraně zájmů spotřebitelů, ale zejména daleko více prosazovat jejich uplatňování na trhu mezi jeho účastníky a ekonomickými operátory i z řad malých a středních podniků. K tomu chystáme akce (diskusní kulaté stoly, publikace aj.) zaměřené nejen na hospodářské subjekty, ale i na státní a veřejné orgány, které by měly toto prosazovat a podporovat. Podobně pokládáme za potřebné posílit správné vnímání a používání evropských harmonizovaných a mandátových norem na národní úrovni. Klíčové je posilování přímého zapojení zástupců spotřebitelů v procesu technické normalizace, tedy primárně v technických normalizačních komisích na národní úrovni (TNK) i na evropské a mezinárodní úrovni. Za tím účelem chceme být i nadále aktivní v pracovních orgánech ANEC.

CÍL 3: BUDOVÁNÍ EXPERTNÍHO ZÁZEMÍ, SPOLUPRÁCE S PARTNERY, VZDĚLÁVÁNÍ VEŘEJNOSTI A ZVIDITELNĚNÍ ÚLOHY NOREM

V rámci tohoto cíle chceme:

- posilovat vlastní odborné kapacity, zejména pro expertní technické práce na národní, evropské i globální úrovni;
- posilovat konstruktivní spolupráci s různými zainteresovanými stranami na trhu (obchod, výroba, posuzování shody, dozor nad trhem atd.) a se specifickými skupinami uživatelů norem mezi spotřebiteli, jako jsou osoby se sníženou schopností orientace a pohybu;
- dosahovat konsenzu a vytvářet funkční koalice pro podporu zapojení i těchto spotřebitelů do procesů přípravy a přijímání technických norem;
- vzdělávat veřejnost (včetně ediční činnosti, poradenství aj.) a posilovat komunikaci ohledně

technických norem a technické normalizace obecně, zejména ve vztahu k bezpečnosti a kvalitě dostupných výrobků a služeb na trhu, se zaměřením na nejrůznější cílové skupiny na trhu a na média.

Čeho jsme už dosáhli

Zástupci SČS a KaStan jsou zastoupeni ve více technických normalizačních komisích (TNK) při ÚNMZ a v celé řadě platforem – pracovních a poradních skupin, kde zastupují zájmy spotřebitelů (technická normalizace, akreditace, kvalita, bezpečnost výrobků, klasifikace ubytovacích zařízení, hodnotící komise pro značku Klasa aj.). Některým takovým strukturám náš zástupce předsedá, jako je např. Řídící výbor Programu Česká kvalita, Odborná sekce Kvalita v ochraně spotřebitele, Pracovní skupina Potravin a spotřebitel při ČTPP aj. Vydali jsme již i vícero publikací (v edicích Top-normy, Průvodce spotřebitele, Konzument Test) zaměřených na podporu užívání norem či jejich zviditelnění veřejnosti. Vzdělávací akce o normách pravidelně zaměřujeme kromě seniorů též například na středoškolskou mládež.

Jak chceme tohoto cíle dosáhnout

Zásadním problémem zastoupení zástupců spotřebitelů v TNK a dalších normalizačních aktivitách jsou nedostatečné finanční zdroje. Potřebné je ale i posilování odbornosti našich expertů. Chceme proto zpracovávat metodické příručky a jiné publikace.

Dále je třeba se zaměřit na zlepšování vypovídací hodnoty našich informací šířených on-line (www.top-normy.cz, e-žurnál *Spotřebitel a normy* [3]). Širokou škálu aktivit chceme zaměřovat na zviditelnění normalizace a jejich výsledků pro spotřebitele, obchod a průmysl, např. formou publikací a seminářů. Mnohem více bychom chtěli působit na mládež a mladé lidi.

CÍL 4: MEZINÁRODNÍ ZAPOJENÍ A ZASTOUPENÍ

V rámci tohoto cíle chceme:

- podporovat členství a zapojení českých spotřebitelů v řídicích strukturách ANEC a posilovat odborné zapojení v pracovních skupinách ANEC;
- rozvíjet a posilovat formy přímého zapojení v pracovních strukturách ISO COPOLCO;
- prezentovat zkušenosti ČR v oblasti zapojení spotřebitelů, zviditelnovat dosažené úspěchy, navazovat nová partnerství a české zkušenosti konfrontovat se zahraničními s dopadem na rozvoj a zlepšování českého modelu a přístupu.

Čeho jsme už dosáhli

Ve všech uvedených strukturách již působíme více let a snažíme se o co nejvyšší kredibilitu našeho zapojení, ke které patří i přenášení zkušeností do domácího prostředí.

Jak chceme tohoto cíle dosáhnout

Limity našeho dosavadního zapojení jsou bohužel především finanční. Naše zapojení chceme posílit ve více směrech. Jedním z nich je pořádání akcí evropských či mezinárodních organizací v Praze či v ČR obecně, například pro ANEC. Naším záměrem je rovněž vytvoření systému rešerší zahraničních norem a případných doporučení k jejich zavedení do systému ČSN.

CÍL 5: FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ ZAPOJENÍ SPOTŘEBITELŮ

V rámci tohoto cíle chceme:

- dosáhnout významnější finanční podpory, která zajistí odpovídající funkčnost českého systému



zapojení spotřebitelů do procesů technické normalizace, včetně účinného naplňování této vize a těchto cílů, formulovaných zejména na základě evropských, ale i dalších mezinárodních dokumentů;

- umožnit začínajícím odborníkům jistotu víceleté práce.

Čeho jsme už dosáhli

KaStan úspěšně působí již devátým rokem a svoji činnost stabilizoval díky významné podpoře z mezinárodních zdrojů (z Norska a Švýcarska).

Jak chceme tohoto cíle dosáhnout

V současnosti v České republice systematická podpora zapojení spotřebitelů do procesů technické normalizace neexistuje a prostředky získáváme z více zdrojů,



což je sice v pořádku, ale bohužel zcela nahodile na dílčí aktivity, a nikoli s koncepčně orientovanou podporou. Nezbytné je proto takovou systematickostí podpořit. Bez zásadního přístupu národního normalizačního orgánu k podpoře zapojení spotřebitelů do normalizace to nepůjde.

Závěry

Pro Kabinet pro standardizaci i jeho zakladatele Sdružení českých spotřebitelů je naplnění Vize 21 a formulovaných cílů velkou výzvou.

Máme za to, že pokud by z podstatné míry nebyla vize naplněna, bylo by to k velké újmě nejen spotřebitelů zejména v ČR, ale i k újmě trhu a jeho funkci obecně. Normy jsou velmi důležitým nástrojem fungování korektního trhu a bez zapojení všech stran do procesu normalizace – včetně těch „slabších“ – nutně vznikají defekty funkce trhu.

Je třeba znovu a znovu připomínat, že vlastní zapojení spotřebitelů do procesu tvorby norem či jejich zavádění do normalizačního systému (ČSN) je sice zásadním, ale nikoli jediným aspektem tématu. Zdůrazňujeme, že klíčovým problémem je prosazování praktické aplikace norem a dalších normativních dokumentů (pokynů ISO/IEC či CEN/CLC) na národní úrovni. I na toto se proto cíle a konkrétní opatření koncepce široce soustřeďují. Je smutnou skutečností, že podpora využívání norem je dnes velmi podceňována, případně je nesystematická a roztržitá.

Vlastní text koncepce byl projednán a připravován s různými účastníky trhu a ve spolupráci s nimi.

KaStan a SČS proto velmi doufají v účinnou spolupráci i podporu zainteresovaných stran, včetně národního normalizačního orgánu, při realizaci opatření k dosažení cílů Vize 21.

Literatura:

- [1] <http://www.top-normy.cz/temata-normalizace/01-politiky-procesy-plany/a-politiky-koncepce.php>
- [2] <http://www.konzument.cz/publikace/top-normy.php>
- [3] <http://www.top-normy.cz/publikace.php>

Autoři:

Ing. Libor Dupal pracuje jako ředitel KaStan a předseda správní rady Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

Mgr. Viktor Vodička pracuje jako ředitel Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

Kontakty:

dupal@regio.cz;

vodicka@regio.cz

Integrované systémy managementu Nyní všechno pohromadě

Během přechodu na normu
ISO 9001:2015
integrujte své systémy managementu

Govind Ramu

Ačkoliv moje organizace se zaměřila na integraci systémů managementu kvality (QMS, ISO 9001), systémů environmentálního managementu (EMS, ISO 14001) a systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP, OHSAS 18001), i další organizace by mohly integrovat systémy managementu, včetně systému managementu hospodaření s energií (ISO 50001), systému managementu bezpečnosti potravin (ISO 22000) a systému managementu bezpečnosti informací (ISO 27001). [1]

Mít integrovaný systém managementu (IMS) přináší několik výhod. Dlouhodobě IMS pomáhá zvyšovat účinnost odstraňováním redundancí různých systémů managementu. Díky základní struktuře vytvořené pro normy systémů managementu [2] lze nyní integrovat klíčové požadavky a procesy bez potřeby vytvářet matici křížových odkazů na dokumentované informace.

Některé požadavky a procesy mohou v rámci organizace těžit z integrace, jak je ukázáno v tabulce. Každá

organizace usilující o zavedení IMS by měla zvážit přístup k jeho zavedení rozdělený do několika fází. S tím, jak systém managementu organizace vyžívá a řeší různé výzvy, může organizace postupně integrovat další požadavky a procesy. Plak na integraci všeho najednou není dobrý nápad, neboť vaše organizace na to jednoduše nemusí být připravena.

Kontext organizace

Definování kontextu organizace spočívá ve stanovení externích a interních záležitostí (v ČSN EN ISO 9001:2016 je uveden výraz „aspekty“), které jsou relevantní pro její účel, strategické zaměření a schopnost dosahovat zamýšlených výsledků [3] IMS.

Součástí strategického směřování organizace může být zavádění nových produktů. S takovou inovací mohou pomoci například technologie. Současně však mohou představovat rušivý prvek a vyžadovat zohlednění externích záležitostí, jako je kompatibilita s dalšími produkty na trhu, přijetí na trhu, otázky zabezpečení a dopad na životní prostředí a místní komunitu.

IMS

Dalším příkladem může být situace, kdy nová směs chemických látek v rámci nové technologie může pomoci výrazně zlepšit výkon produktu, nicméně současně je ekologicky škodlivá, pokud není likvidována opatrně, nebo je škodlivá pro uživatele, pokud nejsou řádně zaškoleni. Organizace, která se snaží pouze o zlepšení výkonnosti svého produktu, nemusí zohlednit perspektivu dalších systémů managementu.

Z tohoto důvodu je důležité monitorovat a přezkoumávat veškeré relevantní informace a zohledňovat pozitivní i negativní faktory či okolnosti. Ve větších organizacích toto probíhá v rámci procesu strategického plánování. U malých a středně velkých organizací se to provádí v rámci pravidelných setkání k přezkoumání integrovaného systému managementu.

Během tohoto přezkoumání organizace identifikuje nové zainteresované strany a hodnotí relevanci stávajících zainteresovaných stran, jejich potřeby a očekávání. Organizace s IMS má tu výhodu, že toto setkání využívá k posouzení problémů, potřeb a očekávání zainteresovaných stran, aniž by musela opakovaně vynakládat úsilí pro jednotlivé systémy managementu samostatně.

Řešení rizik a příležitostí

Hodnocení rizik provádějí organizace formálně i neformálně, ale vždy s cílem posoudit rizika a příležitosti. Organizace může oficiálně svolat setkání smíšeného týmu složeného ze zástupců různých funkcí a pozvat další zainteresované strany (jako jsou dodavatelé nebo zákazníci) s cílem identifikovat záležitosti, které mají na organizaci dopad.

Existují i případy, kdy se členové organizace pravidelně scházejí s cílem diskutovat o záležitostech relevantních pro jejich procesy nebo dodávané produkty a služby a identifikovat záležitosti s dopadem na jejich schopnost plnit potřeby a očekávání. Tato setkání bývají menší a méně formální. K příkladům patří týdenní kontrola výtěžnosti procesů, kontrola výkonu dodavatele nebo setkání bezpečnostního výboru.

Přístup se zapojením různých funkcí obvykle zahrnuje širší účast a poskytuje lepší strukturu pro odhalení problémů. Problémy zjištěné během týdenních setkání jsou přesto relevantní a tato setkání zajišťují bezprostřednost jejich řešení.

Formální přístup vyžaduje odhodlaní vedení a ochotu účastníků sdílet své názory před zahájením návrhu a vývoje produktu a služby. V rámci neformálního přístupu, který problémy zjišťuje a předjímá díky pravidelným setkáním, je hlavním cílem dosáhnout jisté výtěžnosti procesů, zajistit konkrétní úroveň výkonu dodavatele nebo zabránit úrazům pracovníků.

Opatření z těchto setkání řeší rizika a příležitosti. Ačkoliv výsledky těchto jednání nemusí být výslovně označeny za „rizika a příležitosti“ a pravděpodobně nebudou mít přidělenou závažnost, pravděpodobnost

výskytu nebo stanovení priorit, veškerá rizika a příležitosti jsou stejnou měrou posouzeny a všechny jsou řešeny.

Bez ohledu na strukturu či složitost hodnocení rizik se vyžaduje integrace kroků do systémů managementu a hodnocení jejich efektivností. K příkladům těchto opatření patří zavádění nových způsobů řízení, aktualizace dokumentovaných informací a zajištění doplňujících školení.

Organizace s IMS vede zástupce všech systémů managementu k formálnímu přezkoumání a příslušným neformálním přezkoumáním (jako jsou týdenní setkání) pro posouzení těchto rizik a příležitostí ze všech úhlů pohledu.

Dokumentované informace

Ačkoliv neexistuje žádný požadavek na příručky kvality, ochrany životního prostředí a ochrany bezpečnosti a zdraví při práci, organizace, které podobné dokumenty považují za přínosné, je mohou nadále používat i po přechodu na normu ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015.

Organizace s IMS spojují požadavky z různých systémů managementu do jediné příručky, aby se zabránilo redundancím. Bohužel jsem se setkal s organizacemi, které jednoduše zkopírují a vloží („copy and paste“) obsah jednotlivých systémů managementu do jednoho dokumentu a domnívají se, že integrace tím byla završena. Ve skutečnosti jen spojily obsah, neprovedly žádnou integraci.

Aby příručka IMS přinesla maximální výhody, musí být skutečně integrována. Většina organizací začíná částmi, které jsou pro všechny systémy managementu společné. Procesy pro řízení dokumentace, měřicí a zkušební vybavení, interní audity, neshody a nápravná opatření jsou jasné oblasti pro integraci v prvním sledu. S tím, jak organizace začne vnímat výhody integrace, je možné postupně integrovat další procesy.

Organizace obvykle aplikuje svůj QMS na proces, jako je například kontrola kvality na vstupu. Potřeba ji provádět je zřejmá, neboť specifikace vyžaduje, aby přichodící materiál splňoval rozměrová, metalurgická a vizuální kritéria.

Existují ovšem i ekologické a bezpečnostní aspekty tohoto procesu. Kontrola kvality na vstupu může používat ekologicky nebezpečné chemikálie k čištění materiálů před kontrolou, vyhazovat obalové materiály, které mohou mít ekologické dopady, nebo přepravovat přichodící materiál a manipulovat s ním ze skladu do prostoru kontroly způsobem spojeným s bezpečnostními riziky.

IMS pro takový proces zahrnuje požadavky všech příslušných systémů managementu a zabezpečuje, aby kontrola byla efektivní a účinná. Zabrání se tak plynutí způsobenému tím, že máme více druhů dokumentovaných informací pro jeden a týž proces.

Tabulka

Doporučené integrace pro systémy managementu

Článek č.	Název článku	Povaha integrace (rané fáze)	Povaha integrace (s postupem zrání)
4.1 *)	Kontext organizace *)	Obecný rejstřík (a nástroj) pro záznam všech interních a externích záležitostí, rizik a příležitostí systémů managementu. Tyto informace je možné získat na různých setkáních.	Jediné setkání pro získání a záznam interních a externích záležitostí, rizik a příležitostí s dopadem na systémy managementu (například podnikové řízení rizik).
6.1	Opatření pro řešení rizik a příležitostí		
7.5	Dokumentované informace	Příručka úrovně 1 (pokud se organizace rozhodne ji zachovat). Společné procesy pro dokumentaci, měřicí a zkušební vybavení, interní audit, neshoda a nápravná opatření.	Každý použitelný proces, který lze integrovat.
9.2	Interní audit	Společné požadavky: Dokumentované informace, nástroj systému managementu, společné položky systémů managementu. Specifické požadavky systému managementu: Současné audity systémů managementu.	Interní auditori kompetentní pro všechny příslušné systémy managementu, kteří provádějí audit integrovaných systémů managementu (v případě potřeby s využitím odborníků na příslušnou oblast).
9.3	Přezkoumání systému managementu	Integrované přezkoumání managementu – všechny systémy managementu jsou probírány na stejném setkání.	Přezkoumání integrovaného systému managementu – společné záležitosti, které mají dopad na všechny systémy managementu, jako jsou zdroje, výsledky auditu, nápravná opatření, příležitosti a výsledky, které jsou integrovány.
10.2	Neshoda a nápravné opatření	Dokumentované informace, nástroje systému managementu, opatření pro společné položky systémů managementu.	Integrovaná opatření pro řešení příslušných systémů managementu.
10.3	Neustálé zlepšování		Zohlednění všech příslušných systémů managementu při vypracování a implementaci plánu a hodnocení efektivnosti.

*) Pozn. red. PK: Kontext organizace = kap. 4; čl. 4.1 = Porozumění organizaci a jejímu kontextu.

Interní audit

Organizace často provádějí samostatné interní audity pro své QMS, EMS a systémy managementu BOZP. Audity QMS vyžadují znalost obchodních a výrobních procesů. Audity EMS a BOZP zase vyžadují znalosti ekologických aspektů a významných dopadů, zdravotních a bezpečnostních rizik, příslušných právních předpisů, požadavků zákonů a norem. Najít interní auditory se souborem dovedností ve všech těchto oblastech lze velmi vzácně.

Organizace s IMS této výzvě čelí způsobem podobným jako u integrace dokumentace. Interní auditori mohou vypracovat procesní přístup a zahrnout položky, které jsou společné pro všechny systémy managementu. Pokud se vyžadují znalosti z konkrétního oboru, do týmu se zapojí odborník-specialista.

Provedení interního auditu představuje významnou kontrolu, takže je důležité proces nijak „neředit“. Integrace by neměla být násilně prováděna přidělováním auditorů, kterým chybí dovednosti a znalosti v některém ze systémů managementu.

V raných fázích, i bez integrovaného auditu, lze dosáhnout účinnosti prováděním souběžných auditů jednotlivých systémů managementu pro daný proces. Tím se omezí potřeba toho, aby manažeři auditů QMS, EMS a BOZP bombardovali vlastníky procesů požadavky na audity ve třech různých časech.

Přezkoumání systému managementu

Zavedení společného přezkoumání systému managementu pro všechny systémy managementu je jedním z prvních kroků, které by měla organizace udělat v rámci integrace svých systémů managementu. Tím se ušetří významné množství času vrcholového vedení a získá se ucelený obraz.

V rané fázi integrace je přijatelné, aby zástupci QMS, EMS a BOZP prezentovali své výsledky samostatně na společném jednání. To je ovšem spíše konsolidované nebo kombinované přezkoumání systémů managementu než přezkoumání integrovaného systému managementu.

S tím, jak integrace vyzrává, lze výsledky požadavků IMS prezentovat jako integrované výstupy. Ty by

měly zahrnovat obecné položky, jako jsou zdroje, výsledky auditů a nápravná opatření, které mají dopad na všechny systémy managementu. Identifikovaná opatření a příležitosti by také měly zohledňovat všechny systémy managementu v rámci vypracování plánů i ověřování efektivnosti.

Zacházení s příležitostmi

Dokumentované informace pro procesy související s neshodami, nápravnými opatřeními a neustálým zlepšováním mohou být jednoduše integrovány v průběhu raných fází procesu integrace.

V IMS je v případě identifikace neshody v implementaci jednoho systému managementu pravděpodobné, že se nápravné opatření uplatní ve všech implementacích systémů managementu.

Nedostatek řízení v jednom systému managementu může představovat systémový problém s dopadem na všechny systémy managementu.

Obdobně integrované procesy neustálého zlepšování zohledňují perspektivu všech systémů managementu. Opatření ke zlepšování vycházející z QMS se hodnotí na základě otázky: „Existují nezamýšlené nežádoucí dopady na životní prostředí nebo bezpečnost zaměstnanců?“ Jinými slovy, je vyšší kvality produktu dosahováno na úkor životního prostředí nebo bezpečnosti?

Řízení těchto procesů s využitím nástroje, jako je softwarová aplikace, může dále posílit zvýšení účinnosti údržby softwarového nástroje a školení zaměstnanců.

Výzvy a přínosy integrace

V úvodních fázích implementace existují situace, v nichž se manažeři, kteří nesou odpovědnost za jednotlivé systémy managementu, mohou dostat do konfliktu, když zjišťují své pozice a pravomoci. Nemusí souhlasit s integrací nebo standardizací některých procesů. Tyto problémy lze řešit zmírněním obav, že pravomoci a pozice jednotlivých manažerů budou zrušeny.

Každý jednotlivý systém managementu vyžaduje jedinečné dovednosti, které nemohou lidé vedoucí jiné systémy managementu jednoduše replikovat. Pro organizace je důležité si tuto skutečnost uvědomit a řešit ji při plánování takových činností, jako je interní auditování.

Další výzvu představují externí auditoři s kvalifikací pro více systémů managementu, kterých je tak málo, že nemusí být k dispozici pro realizaci auditu v době, kdy to vaše společnost potřebuje.

Jedním z největších přínosů implementace IMS je omezení ztrát dosahované vyloučením nadbytečné dokumentace, procesů, opatření (která mohou být někdy vzájemně protichůdná), softwarových nástrojů, školení a porád.

Externí certifikační orgány uznávají výhody IMS a nabízejí snížení počtu dnů auditu pro provádění integrovaných auditů. [4]

Pro organizaci, která má několik pracovišť s IMS, to může představovat výraznou úsporu nákladů, což lze využít jako argument pro získání podpory vrcholového vedení. Audity IMS rovněž omezují častá narušení každodenních obchodních činností, zachovávají komunikaci ohledně auditu soustředěnou a zlepšují povědomí zaměstnanců.

Především pak může organizace těžit ze schopnosti pochopit, jak všechna opatření vlastníků jednotlivých procesů ovlivňují všechny systémy managementu, což otevírá prostor pro širší přemýšlení o životním cyklu produktů a služeb.

Literatura:

[1] Ramu G. *Ready, Set, Transition*. Quality Progress, December 2016.

[2] Tangen S., Warris A.-M. *Management Makeover – New Format for Future ISO Management System Standards*. ISO, 18. července 2012.
<http://bit.ly/2n97em5>

[3] ISO 9001:2015 *Quality management systems – Requirements*.

[4] *IAF Mandatory Document for Application of ISO/IEC 17021 for Audits of Integrated Management Systems*. IAF, 16. prosince 2013.
<http://bil.ly/2mosB4I> (rozlišuje velká a malá písmena)

- Hortensius D. *Integrated Management Systems*. ISO, 18. února 2013.

<http://bit.ly/2nhlQiu> (rozlišuje velká a malá písmena)

- Kymal Ch., Guska G., Reid R. D. *Integrated Management Systems*. ASQ Quality Press, 2015.

Autor:

Govind Ramu je senior director, global quality management systems, ve společnosti SunPower Corp. v Jan Jose v Kalifornii a předseda Americké skupiny technického poradenství (*U.S. Technical Advisory Group*) ISO/TC 176/SC 1. *ASQ fellow*, držitel šesti certifikací ASQ. Je autorem/spoluautorem několika publikací vydaných ASQ Quality Press. Je rovněž držitelem ocenění Crosby Medal pro rok 2017. (*Kráčeno red. PK; kompletní údaje o autorovi viz orig. v QP.*)

Príspevek je převzatý z časopisu ASQ *Quality Progress* (QP, May 2017, 54–57).

Překlad SOPHIA, jazykové služby, s. r. o.
Odborná úprava překladu Zdeněk Svatoš
a Ondřej Hykš (ČSJ).

Znovu na Křížovnickém náměstí

Eduard Horčík

Zase jsem v Praze, opět jdu ze stanice metra Staroměstská na Novotného lávku, kde sídlí ČSJ, znovu procházím přes Křížovnické náměstí... zase, opět, znovu... To je lidí, to jsou davy, do toho zvoní tramvaj, auta musí občas zastavit, aby se to náměstí trochu „per partes“ uvolňovalo... Lidi koukají, obdivují, fotografují, vypravují, odpočívají, kochají se pohledem na jedinečnou krásu Prahy. No, to koukáte, cizinci, to doma nemáte... Ani já se nezapomenu podívat, podle toho, kolik mám času, tak se i zastavím. Hradčany, Vltava, Staroměstská mostecká věž...



Staroměstská mostecká věž patří k nejpůsobivějším gotickým stavbám na světě. Podobně jako jiná gotická architektonická díla, ukrývá tato věž v sobě řadu symbolů, které vypovídají o způsobu myšlení tehdejších architektů i samotných panovníků, zadavatelů stavby. Skrze tuto věž procházely dějiny, dějiny smutné, veselé, ale i tragické. My se dnes zaměříme hlavně na sochařskou výzdobu a symboliku východního průčelí věže. A to ještě zdaleka neprobereme všechno...

Aby se nám to všechno lépe chápalo, musíme se na tuto stavbu podívat z pohledu astrologické symboliky – ta rozčleňuje věž do čtyř horizontálních sfér. Jedná se o sféru pozemskou, lunární (měsíční), sluneční a hvězdnou. Tyto sféry odkazují na čtyři základní živly, přičemž sféra pozemská odpovídá živlu země, sféra lunární souvisí s vodou, sféra sluneční se vzduchem a sféra hvězdná odkazuje na živel ohně. Čtyři sféry, čtyři živly. No jo, to je hezký, ale jak je rozpoznám, ty sféry? – Stojíme tedy na Křížovnickém náměstí, díváme se na věž, na její pomyslně rozdělené průčelí. Tyto sféry se nacházejí mezi dlažbou a ochozovou (vyhlídkovou) římsou. Takže začínáme: mezi dlažbou a první římsou jsou sféry dvě: pozemská a lunární. Nad římsou (první patro, kde sedí panovníci) je sféra sluneční a nad nimi (druhé patro, kde jsou sochy dvou světců) je sféra hvězdná. Jo, a že vám tady něco chybí? No ano, chybí – chybí peklo! Nebojte se, nechybí... Najdete ho v pravém boku věže (při pohledu od pomníku Karla IV.). Těsně nad zemí uvidíme obdélná okénka vedoucí do hloubky – to je prý to peklo... (Pozn. realistická: Pod dlažbou průjezdu věže se nacházejí dvě patra sklepů.)

A nyní se vrátíme před věž a podíváme se na to všechno blížě.

Sféra zemská se týká nás, nás lidí – to jsme my, jdeme po kamenné dlažbě a chceme projít bránou – tedy sféra zemská.

Než vstoupíme do průjezdu věže, tak pozvedneme zrak výše, a co vidíme: nad úroveň našich hlav se rozevírá lomený gotický oblouk, zdobený lomený oblouk, vítězný oblouk, triumfální oblouk – to je sféra lunární... Spočítejte si ozdobné prvky na tomto oblouku, tzv. kraby. Je jich 28 a pravděpodobně symbolizují 28 dnů lunárního měsíce (kdy 14 zdobí vzestupnou a druhých 14 sestupnou polovinu oblouku). Pod římsou vidíme v řadě erby zemí, které tvořily součásti Českého království. Uprostřed (u vrcholu lomeného oblouku) jsou ty nejvýznamnější: císařská orlice a český královský lev. Ale vyjmenujme si je všechny, začneme zprava: Dolní Lužice (tur), Budyšínsko (hradební zeď), Zhořelecko, Lucembursko a Čechy, dále vlevo od středu to je řada erbů čtyř orlic – císařská, moravská, svídnická a vratislavská – a úplně vlevo je Nisso (šest lilii). Takže znovu opakuji, toto je sféra lunární.

Nad ní, ve sféře sluneční (nad římsou), sedí dva panovníci – vlevo Karel IV., vpravo Václav IV., jeho syn. Jsou zde zobrazeni jako zástupci Krista na Zemi ve smyslu tradice božských králů a knížat. Oba panovníci jsou vybaveni příslušnými královskými insigniemi, kdy Karel IV. má na hlavě korunu římského císaře, Václav IV. má korunu římského krále. Karel IV. je zde vytvořen tak, jak ho dějiny popisují, tedy po mnoha zraněních z bitev a různých rytířských turnajů, tzn. shrbený, v předklonu s poškozenou krční páteří... Zato mladíček a následník trůnu Václav IV. sedí vzpřímeně, odhodlaně... Po stranách soch obou panovníků jsou znaky Starého Města pražského a Markrabství moravského. Mezi oběma panovníky stojí na modelu mostu sv. Víta, patron věže, patron mostu. Vedle sochy patrona sv. Víta jsou znaky Svaté říše římské a Království českého, nad ním je pak štít s plamennou svatováclavskou orlicí.

V nejvyšší sféře (hvězdná sféra) se nacházejí sochy sv. Vojtěcha (pražský biskup, pocházel z rodu Slavníkovců) a sv. Zikmunda (burgundský král), patronů Království českého.

A nyní se už dostáváme k mystickému motivu celé stavby. Jedná se o tajuplnou dialektiku symbolů lva a orla. Plamenná svatováclavská orlice je umístěna nad hlavou sv. Víta, přičemž této centrální ose stavby vévodí figura neheraldického jednoocasého lva (ta se nachází pod nohama obou horních soch svatých). Lev shlíží toužebným, ba přímo zamilovaným pohledem na zmíněnou svatováclavskou orlici. Zde vždycky obdivuji to, jak je v kameni vytvořen výraz tváře tohoto lva... Celý tento výjev vrcholí v den letního slunovratu, kdy dopadající sluneční paprsky dovolují

stínu (od hlavy lva) na krátkou dobu spojit tyto dvě figury lva a orlice v jeden celek. Obecně je tento vztah chápán ve smyslu spojení obou panovnických rodů Lucemburků a Přemyslovců. Jednou za rok dojde k tomuto spojení přes nebesa... Fantastické! Jedná se o stejný den, na který ve středověku připadal svátek svatého Víta. Ten večer zapadá Slunce (při pohledu od paty věže) nad místem, kde jsou ve svatovítské katedrále uloženy ostatky tohoto světce... Fantastické. A aby toho nebylo málo, tak si jenom připomeňme, že tyto vztahy mají zcela zásadní esoterní význam – odpovídají totiž konstelaci hvězd v době narození Karla IV. (14. května 1316), kdy souhvězdí Lva zapadalo, souhvězdí Orla vycházelo a souhvězdí Severní koruny se nacházelo v bodě kulminace!!! ... Fantastické.

Podíváme-li se výš, vidíme břidlicovou dlátovou střechu. Bývala prý původně pokryta leštěným zlatým plechem. Završení střechy dotvářejí špičky se dvěma báněmi, nad každou z bání je pak tzv. pražské slunce. Pomyslná svislice procházející těmito sluníčky prochází i přes oba trůnící panovníky pod nimi.

Ještě hodně by se toho dalo napsat o výzdobě této věže. Jsou to věci magické, fantastické... Ale než ukončíme toto povídání, musím se ještě alespoň velmi stručně zmínit o jednom zdobném prvku na věži, kterým je kamenný ledňáček ve věniku – osobní emblém českého krále Václava IV. O něm si povíme třeba někdy jindy. Ale už teď se podívejte a počítejte, až půjdete kolem mostecké věže, kolik ledňáčků na ní najdete. Je jich tu údajně pět – ale objeví je prý jen poctivý člověk. Já dodávám: *to snad pro žádného kvalitáře nemůže být žádný problém...*



Autor:

Ing. Eduard Horčík pracuje ve společnosti DIAMO, s. p., ve Stráži pod Ralskem jako vedoucí odboru systému managementu organizace. Je členem představenstva ČSJ.

Kontakt: horcik@diamo.cz

Eva Jarošová, Daniela Pauknerová,
Hana Lorencová a kol.

Nové trendy v leadershipu

Koncepce, výzkumy, aplikace

1. vydání

Management Press

Praha 2016

253 stran

ISBN 978-80-7261-479-0

Leadership tak trochu akademicky

Zadáte-li do vyhledávače Google slovo „leadership“, v okamžiku (v mém případě za 0,68 s) dostanete 574 000 000 (= přes půl miliardy!) výsledků. Takže?... Leadership je téma populární, rozmanité, často nepochopené, v českém prostředí (ekvivalentem by bylo „vůdcovství“) mnohdy stále kontroverzní a ne-jednotné (vedoucí – manažer – lídr/leader – vůdce...). Leadership lze pojmut prakticky, akademicky, teoreticky, individuálně, organizačně, návodně, konkrétně i obecně. Úhlů pohledu je řada, je obtížné být vůči leadershipu „imunní“. Jistě je mezi námi řada lidí, kteří zaručeně vědí, „jak se to má dělat“.

Pro jasnější představu není od věci přijmout **vymezení leadershipu jako procesu ovlivňování druhých za účelem dosažení společných cílů**. Byť jednotnou a všeobecně přijímanou „definici“ leadershipu stěžejně najdeme.

Do této džungle vydal Management Press v roce 2016 publikaci (pořadové číslo 24 955) autorek (možná se v autorském kolektivu mihnul i nějaký muž, po tom jsem nepátral), které působí na Vysoké škole ekonomické (VŠE) v Praze. Monografie má poměrně odvážný název **Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace**. Podle podtitulu i pracoviště autorského kolektivu je zřejmé, že jde o práci postavenou na vědecko-výzkumném základu. Pro mnohé tedy předem „teoretickou“ a „akademickou“. U většiny knih od autorů z akademického prostředí tomu tak bývá. Dopředu však lze pozitivně kvitovat, že autoři se v takových případech neuchylují pouze k publikování na konferencích či v uzavřeném světě akademických magazínů. Na druhé straně (i na základě několikaleté zkušenosti z akademického a výzkumného světa) poznamenávám, že mnohdy českým autorům nic jiného nezbyvá. Zejména v takové vědecké oblasti, jako je „management“.

Podívejme se, jak jsou prezentovány cíle publikace. Záložka knihy v první větě uvádí:

Cílem monografie předních českých autorů a pedagogů Vysoké školy ekonomické v Praze je představit základní přístupy, modely a koncepce v leadershipu



a v šesti výzkumných studiích jednak poukázat na specifika leadershipu uplatňovaného v českých kulturních podmínkách, jednak představit ty trendy leadershipu, které se stávají aktuálními v nových, globálních podmínkách ekonomického prostředí.

Stanovení cílů je disciplína, která je sama o sobě evergreenem mezi manažerskými disciplínami (např. podmínka SMART cíle), takže si dovolím ještě citovat cíl, uvedený ve shrnutí (s. 247):

Cílem této publikace je u vybraných konceptů leadershipu ověřit prostřednictvím šesti studií realizovaných v českém prostředí specifika leadershipu aplikovaného v českých kulturních podmínkách a zároveň představit aktuální trendy v oblasti leadershipu v globálním kontextu.

Můžete si vybrat, která formulace cíle se vám více zamlouvá, event. (po přečtení knihy) zpětně definovat cíl svými vlastními slovy, dle vlastního nazírání.

Knihla má předmluvu Simoneho Piany, který je „Vice President of Human Resources“, jak stojí u jeho fotografie. Zřejmě je to manažer ADP Employer Services Česká republika, a. s., – organizace, s jejímž přispěním byla monografie vydána. Piana v předmluvě zdůrazňuje fakt, který i já jako lektor a konzultant navštěvující firmy a působící ve firmách vnímám stále naléhavěji (s. 10): „Firmy dnes potřebují vedení (*rozumějme lídry, pozn. L. F.*), které si je vědomé sebe sama, je odpovědné za své kroky, viditelné a přítomné na všech úrovních. Může mít mnoho tváří, ale přesto musí být jedinečné, konzistentní a rozpoznatelné spíše 'jako celek', než jako jednotlivci.“

Přibližně sto stran knihy je věnováno koncepci a klíčovým tématům leadershipu, tedy výchozím teoriím, roli moci, ovlivňování, organizační kultuře, motivaci. Jsou to témata, jimiž se zabývá jak kurz

leadershipu v ČSJ, tak také částečně kurz Manažerské dovednosti a letnými dotyky v omezeném čase také kurz Manažer kvality. Studenti a účastníci těchto kurzů tedy mají nyní k dispozici další (doporučenou) literaturu.

Akademicko-výzkumná část publikace je reprezentována dalšími něco málo přes sto stranami šesti výzkumných studií. Autorky si položily osm výzkumných otázek, včetně jedné uzavřené (s. 77): „Liší se styl vedení lidí a kvality žen a mužů lídrů?“ Tak jak se na vědeckou práci sluší a patří, je popsána metodologie, která zahrnuje sekundární i primární výzkum. Opomenuty nejsou ani náměty na další výzkum.

Zmíním ještě jeden impuls pro budoucí studie (s. 83): „Řada teoretických konceptů, se kterými pracujeme v této publikaci, pochází ze zemí anglosaské provenience, ale zatím nebyla ověřena na české manažerské populaci...“ Míněno je zřejmě vědecko-výzkumné ověření. K tomu praktickému, pozitivnímu i negativnímu ověřování dochází dennodenně v množství firem a organizací z komerčního, veřejného či neziskového sektoru. A zejména zaměstnanci mají na výkon „české manažerské populace“ svůj velmi vyhraněný názor.

„Z praktického hlediska by měla tato publikace přinést lídrům určitý návod a inspiraci, jakým způsobem uchopit své další směřování, jak v oblasti jejich připravenosti, tak z hlediska jejich dalšího osobního rozvoje.“ (s. 83) – Toto praktické hledisko nechám na posouzení každému z potenciálních čtenářů.

Pro své obohacení znalostí a inspiraci se můžete ponořit do šesti „témat“:

1. **Participativní leadership** (s různými formami spoluúčasti, přičemž autoritativní leadership je něco jako vedení s nulovou spoluúčastí druhých na rozhodování).
2. **Autentický leadership** (z mého hlediska velmi „in“ téma autenticity, které je obecné a přesahuje rámec leadershipu).
3. **Servant leadership** (lídr jako služebník), alias „lídrovství“ o lidech, s lidmi a pro lidi. (Jde o zajímavý přístup pro testování např. v podmínkách práce s agenturními zaměstnanci.) V mnohém téma dnešní mladé generace a motto „Profit – People – Planet“, myslící na dopady nad rámec organizací.
4. **Gender a leadership**, otázka lídrů a „lídryň“ (najdete v politické hantýrce), tedy mužů-lídrů a žen-lídrů. (Pozn. red.: *Internetová jazyková příručka ÚJČ uvádí slovo lídryně jako řádnou a používanou přechýlenou podobu; mohlo by tedy být i bez uvozovek, i když...*) Sem spadá i odpověď na uzavřenou výzkumnou otázku citovanou výše. Zatímco se potvrdily odlišnosti lídrů od běžné

populace, mezi muži a ženami byly zjištěny spíše shody, „zejména pokud jde o analyzované projevy chování“ (s. 152). Trochu jako politické klišé zní doporučení (sám jsem byl zvědav, zda se v knize objeví) „více podporovat vstup žen do manažerských pozic“ (s. 152).

5. **Rozvoj lídrů** s ožehavým tématem přenášení do praxe.
6. **Koučování a lídři**, založené na 20 koučovaných lidech v ČSOB.

Škoda, že kapitoly jednotlivých studií nemají zcela jednotnou strukturu, i když snaha o ni je patrná.

Protože se tématem leadershipu zabývám, navštěvuji mnoho firem, setkávám se s mnoha manažery, může být můj pohled zkrácený. Nemám statistické vzorky, stanovené hypotézy, ale prostou analýzou potřeb a rozhovory s lidmi či konfrontací s literaturou (v drtivé většině anglicky psanou) lze dojít k mnoha podobným doporučením, „návodům“ a inspiracím, které předkládá monografie. Dalo by se s nadsázkou (a trochou ironie) říci, že kniha potvrzuje to, co mnoho lidí z praxe „poskytovatelů“ (lektori, koučové, poradci, konzultanti, mnozí dobří manažeri) ví a snaží se prosazovat. Děje se tak vědecky/akademicky založenou formou (což v žádném případě nezlehčuje ani nemyslím pejorativně).

Pro studenty manažerských fakult, možná i v programech MBA, půjde jistě o knihu podporovanou a doporučovanou. Snad ji ocení i manažeri, kteří se neštítí „akademického nádechu“ (citace, vzorná práce s literaturou, bibliografické soupisy na konci kapitol). Nejsem si jist, zda se kniha dotkne těch, kteří se považují za „praktiky“ a v podobných dílech vidí „teorii“, často bez ohledu na to, že tato „teorie“ vyplývá z výzkumu dobré/úspěšné či špatné/neúspěšné praxe. V mnoha případech se takových lidí spíše dotýkají aktuální témata, zmiňovaná v páté kapitole, která je jakousi závěrečnou třetinou monografie: kreativita, workoholismus, syndrom vyhoření a stres či naopak transformace a tzv. *well-being*.

Koneckonců „nevědecký“ přístup vyplývající z praxe a zkušeností můžete srovnat v publikacích J. Maxwella [1], D. Ulricha [2], D. Logana [3] a dalších.

Díky autorskému kolektivu má monografie poměrně široký záběr „témat“. To je příležitost pro čtenáře se s těmito tématy seznámit, ne však probádat je příliš do hloubky, pokud nevyužijí citované zdroje. Kniha je dobrým výsledkem práce katedry manažerské psychologie. V tom lepším i horším je „klasickým“ výsledkem a ukázkou vědecké práce autorů, kteří (manažerskou) praxi poznali a vnímají jako výzkumné téma, bez vlastní (praktické, lídrovské) podnikové zkušenosti. Základní osu vytyčených cílů však podle mého názoru kniha splňuje. Záleží tedy na tom, koho tyto cíle knihy osloví.

Nezapomeňte, že i normy/standards/modely typu ISO 9001:2015, IATF 16949:2016, EFQM Excellence Model a další v sobě mají ukrytu „kapitolu“ LEADERSHIP. V určité perspektivě je tedy zaděláno na to, aby kniha zajímala i čtenáře Perspektiv kvality.

Literatura:

[1] Maxwell J. C. *5 úrovní leadershipu: prověřené kroky, jak maximalizovat váš potenciál*. Dobrovský, Praha 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

[2] Ulrich D. *Kodex lídrů: pět základních pravidel vedení lidí*. Management Press, Praha 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

[3] Logan D. *Zrození kmenového vůdce*. Synergie, Praha 2014. ISBN 978-80-7370-252-6.

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 i v rámci programů MBA. V roce 2015 získal Cenu za publicistický přínos v oblasti kvality, udělovanou ČSJ.

Kontakt: libfri@gmail.com

VZDĚLÁVÁNÍ



Váš partner na cestě za vyšší kvalitou
www.csq.cz

Česká společnost pro jakost je uznávané vzdělávací centrum pro získání poznatků a šíření znalostí z oblasti systémů managementu.

Přístavek z pohledu interpunkce

Věra Vlková

Přístavek je větný člen, o jehož existenci mají uživatelé jazyka spíše jen matné tušení, zpravidla ho jen stěží dokáží identifikovat a s ještě většími obtížemi pak na něj aplikují příslušná jazyková pravidla. A není ani příliš divu, z perspektivy školského podání ho mohli snadno vyhodnotit jako něco pro další život zcela zbytečného. Určování větných členů skutečně není to nejpodstatnější, je ale třeba mnohem více zdůrazňovat jejich souvislosti s gramatickým, pravopisným a někdy také stylovým řešením výstavby textu. U přístavku je z hlediska efektivní a bezporuchové komunikace nejdůležitější užívání náležité interpunkce, protože ta ovlivňuje význam sdělení a také orientaci v textu.

Přístavek neboli apozice je větný člen (nikoliv věta), jehož podstatou je to, že označuje jiným způsobem totéž co předcházející větný člen (*DATART, specialista na elektro, nabízí; navštívili Los Angeles, kalifornskou metropoli; dnes, 7. července, se všechno rozhodne; perorální lék, tj. lék přijímaný ústy*). Přístavek bývá zpravidla rozvítví, řidčeji několikánásobný a stojí za větným členem, k němuž se vztahuje, tj. v takzvané postpozici. V přístavkovém vztahu se obvykle vyskytují především výrazy jmenné, proto se v dalších výkladech zaměříme hlavně na tyto typy. Dělení přístavků z hlediska významového není zdaleka jednotné a jednotná není ani terminologie, s níž se při tom pracuje. To však pro jazykovou praxi není zas až tak podstatné, důležité je především to, abychom správně nakládali s interpunkcí, jak s jejím užíváním, tak s interpretací. Právě tomu se budeme dále věnovat. (V uváděných příkladech jsou pro lepší orientaci přístavky a související interpunkce vyznačeny barevně.)

Přístavek zařazující a hodnotící

Tento typ přístavku nějakým způsobem zařazuje předcházející jméno do určité třídy a současně mu při tom dodává odstín hodnocení. **Od předcházejícího i následujícího textu se odděluje čárkami, řidčeji také jinými interpunkčními znaménky (pomlčka, dvojtečka):** *Bedřich Smetana, významný český hudební skladatel, se narodil v Litomyšli. Josef Filípec – přední český lexikograf – je autorem knihy Česká lexikografie. V dalším kole nás čeká Baník Ostrava: obávaný soupeř.*

Přístavek shrnující

Tento typ přístavku představuje shrnutí nebo určité zobecnění toho, co bylo v předchozím textu jmenovitě vypočítáno. Vyznačuje se tím, že obvykle (nikoliv však nezbytně) bývá uvozen výrazy jako *zkrátka, prostě, jednoduše, tedy, slovem, krátce řečeno*. **Také tento typ přístavku se odděluje čárkami, popřípadě**

jinými interpunkčními znaménky: *Zůstal tam od pondělka do pátku, zkrátka celý týden, a nemohl si to vynachválit. Výstava potěší dospělé, mládež i děti, prostě každého, a neměli byste si ji rozhodně nechat ujít. Vagony jsou určeny k přepravě uhlí, rudy, šterku – tedy sypkých materiálů. Je tlustý, veliký, monumentální, strašný a důstojný: prostě modla.*

Přístavek konkretizující

Upřesňuje předcházející spojení, na rozdíl od prvního typu však postrádá odstín hodnocení. Bývá též označován jako přístavek specializující. Vyčleňuje se tu zpravidla řada různých podtypů. Zde se zaměříme na ty, které jsou nejpodstatnější z hlediska interpunkčního.

• **Zpřesňující spojení, které následuje po podstatném jménu, se obvykle odděluje čárkami:** *Nežárka, přítok Lužnice zprava, je dlouhá 85,5 km. Podle Alfreda Nobela, vynálezce dynamitu, byl pojmenován také chemický prvek nobelium.* Existují však i zvláštní případy, kdy je možný jak způsob psaní s čárkami (v mluveném jazyce se odděluje pauzami), tak také bez nich (v mluveném jazyce bez pauzy): *Jeho manželka, paní Kateřina, byla stále šaramatní dáma. // Jeho manželka paní Kateřina byla stále šaramatní dáma. Krasojedkyně, slečna Arabella, měla nehodu. // Krasojedkyně slečna Arabella měla nehodu.* V prvním případě je přístavek chápán jako volně připojené, méně závažné zpřesnění (vypustitelné beze změny významu), zatímco v druhém případě se obě složky chápou jako stejně závažné, významově rovnocenné, kdy žádnou z nich nelze bez ovlivnění (změny) významu vypustit. Významové chápání a související interpunkční řešení tu tedy může být záležitostí kontextu a situace nebo také subjektivního přístupu autora jazykového projevu.

• **Přístavky označující určité funkce nebo tituly.** Pro ně platí tato interpunkční pravidla: **Jestliže za jménem osoby následuje upřesnění její funkce, tj. při pořadí jméno → funkce, odděluje se tento přístavek z obou stran čárkami:** *Ing. arch. Pavel Novák, předseda vědeckého kolegia, podepsal smlouvu o spolupráci. Prof. MUDr. Josef Fiala, přednosta kliniky, moderoval diskusi. Jestliže však je pořadí opačné, tj. napřed funkce a teprve za ní následuje jméno, čárka se nepíše: *Předseda vědeckého kolegia Ing. arch. Pavel Novák podepsal smlouvu o spolupráci. Přednosta kliniky prof. MUDr. Josef Fiala moderoval diskusi.**

Spojení titulu se jménem, které po něm následuje, je chápáno jako těsné a čárka se mezi nimi nepíše: *Mgr. Martin Kubát; Ing. Jan Svoboda; doc. JUDr. Eva Kolářová. Tituly, které následují za jménem, se však oddělují čárkou z obou stran (! – pozn. red.):* *Prof. PhDr. Jiří Kraus, DrSc., je častým hostem televizních lingvistických diskusí. Ing. Jana Zemanová, MBA, je pro firmu velkým přínosem. RNDr. Dana Tůmová, Ph.D., dr. h. c., vnesla do situace nové světlo.*

• **Označení typu právnické osoby a jejich zkratky**, jako např. *s. r. o.*, *spol. s r. o.* (společnost s ručením omezeným), *o. p. s.* (obecně prospěšná společnost), *a. s.* (akciová společnost), *v. o. s.* (veřejná obchodní společnost), *v. v. i.* (veřejná výzkumná instituce), *z. s.* (zapsaný spolek) jsou rovněž chápány jako přístavková spojení, a proto se **ve větách, kde následují za názvem právnické osoby, oddělují z obou stran čárkou**: *Flash Barrandov Speciální efekty, s. r. o., realizuje venkovní i interiérové ohňostroje, pódiové efekty a efekty pro film, divadlo a společenské akce. Česká zbrojovka, akciová společnost, se tohoto výběrového řízení nezúčastní. Jestliže však zkratka nebo plně označení typu právnické osoby stojí před názvem této osoby, čárka se nepíše: Akciová společnost Česká zbrojovka se výběrového řízení nezúčastní. Pro a. s. Česká zbrojovka se tím nic nezmění. Za nevhodné se považuje psát zkratky tohoto typu na počátku věty.*

• **Jako přístavky se chápou také názvy kapitol, proto se oddělují čárkami**: *Viz 3. kapitola, Tvůrčí řešení projektů: pět fází projektového plánování, a dále 10. kapitola, Jak mít projekty pod kontrolou.*

• Zvláštním případem konkretizujícího přístavku je **spojení typu *my rodiče***. Řešení interpunkce se tu řídí významovým chápáním. Budeme-li toto spojení psát bez čárek, znamená to, že obě složky spojení chápeme jako stejně závažné: *My rodiče jsme tím znepokojeni. Já Dana Soukupová se vzdávám svého práva.* Jestliže chápeme druhou složku jako významově závažnější, oddělíme ji z obou stran čárkou (v mluvené řeči je odděleno pauzami): *My, rodiče, jsme tím znepokojeni. Já, Dana Soukupová, se vzdávám svého práva.* Obě řešení jsou plně přípustná, platí však, že **čím rozvitější je přístavková část, tím je její oddělování čárkami obvyklejší**: *My, níže podepsaní účastníci, protestujeme proti závěrům jednání.* – Ale též: *My níže podepsaní účastníci protestujeme proti závěrům jednání.*

• **Čárkou se neoddělují přístavkové výrazy připojené spojkami vyjadřujícími totožnost** (*neboli, čili, aneb* apod.): *Podněbí čili klima je dlouhodobý stav počasí. Chlorid sodný neboli kuchyňskou sůl najdete v každé domácnosti. Znáte hru Fidlovačka aneb žádný hněv a žádná rvačka od Josefa Kajetána Tyla?*

Přístavek výčtový

Tento typ přístavku je vlastně rovněž konkretizací, uvádí se v něm výčet příkladů, výčet jednotlivých složek apod. k tomu, co bylo v předchozím textu označeno souhrnným způsobem. Často bývá uvozován výrazy například, *jako, zvláště, zejména, mimo jiné, tj., tedy, totiž* apod. **Tyto přístavky se oddělují čárkami, popř. jinými interpunkčními znaménky**: *Praha 1, totiž Staré Město, Malá Strana a Hradčany, patří k mým nejoblíbenějším místům. Máme tu všechny potřebné místnosti, tedy byt i ateliér, konečně pod*

jednou střešou. Zošklivil se všem – mladým i starým – pro svoji svárlivou povahu. Žádná kulka se ho netkne: ani z pušky, ani z revolveru.

Čárka před spojkou uvozující výčet se však nepíše tehdy, když jsou spojkou (obvykle *jako*) uvedeny nevětné příklady a nelze je vynechat, aniž by došlo ke změně větného významu, tj. když jde o nezbytnou součást sdělení, bez níž by věta dávala jiný smysl: *Filmy jako Rambo, Terminátor či Větrelec v malých dětech budí strach* (tj. pouze filmy takového typu, jako byly vyjmenovány). Kdybychom spojení po spojce *jako* vypustili, věta by potom zněla: *Filmy v malých dětech budí strach*, což už s sebou nese zcela jiný význam. Tento výrok už se nevztahuje pouze na specifický typ filmů, ale na všechny filmy obecně. (! – pozn. red.)

Přístavek vysvětlující

Vysvětlující přístavek podává upřesňující informace, které vysvětlují důležité okolnosti: *Stupně jsou originálně zpevněny, a to dřevěným pražcem, a připraveny k montáži.* Může také vymezovat přesný či jiný název předcházejícího jména. *Zbrojovka Brno, dříve Československé závody na výrobu zbraní v Brně, vyráběla rovněž automobily, motory a jiné stroje.* Tyto přístavky bývají často uvozeny spojeními jako *totiž, tedy, a to, a sice, to je(st)/tj., takzvaný/tzv.*: *Přečetla si první stránku, totiž první dva odstavce, a chce z toho vyvozovat závěry. Jeho vystupování v diskusi se vyznačuje vzácnou vlastností, a to schopností pochopit protivníka.* Mohou však stát i bez uvozovacího výrazu: *Z dálky se ozývalo temné dunění, střelba z těžkých děl. Vzala si ho bez lásky – z hamižnosti. Katolický král se mohl opírat i o mocnou katolickou menšinu: o větší část českého panstva. Jak je z uvedených příkladů zřejmé, tyto přístavky se rovněž oddělují čárkami, popř. také jinými interpunkčními znaménky.*

Autorka:

PhDr. Věra Vlková, CSc., pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v odboru technické normalizace ÚNMZ v Praze. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu a správkyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. V roce 2013 získala Cenu za publicistický přínos v oblasti kvality, udělovanou ČSJ.

Kontakt: vlkova@unmz.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

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

INSPIRUJTE SE A NALEZTE 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



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



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

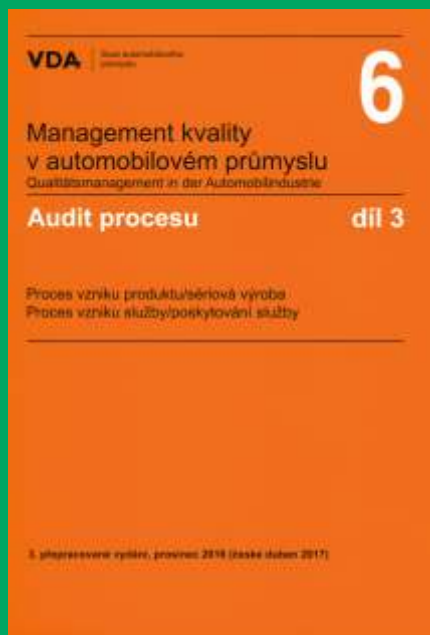
Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz



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