



150 Kč

# PERSPEKTIVY KVALITY



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

3/2018



## **Blíží se Mezinárodní konference „Kvalita a svět 4.0“**

### **Čtyři perspektivy procesního přístupu**

Řešení problému hydraulického okruhu svářecí  
a tvářecí linky AMI

**„Když jde něco zautomatizovat, udělal bych to“**  
říká předseda 1. SDZP družstvo Jan Palička.

**Životnost výrobků – důležité kritérium pro spotřebitele**

**Řízení kvality v podmínkách Magistrátu města Prostějova**



# CZECH MADE

Tradice, na které  
můžeme stavět

**Nebojte se dokázat svým zákazníkům, že právě Vy umíte dodat špičkové produkty a služby. Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!**

**Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že:**

- Vaše produkty mají nadstandardní kvalitu
- kvalitu Vašich produktů ověřila autorizovaná zkušebna
- kvalita Vašich produktů je pravidelně kontrolována
- je ověřována i spokojenost Vašich zákazníků s Vámi dodanými výrobky a službami

Objektivnost a věrohodnost garantuje zákazníkům i členství značky CZECH MADE v prestižním vládním programu na podporu prodeje kvalitních výrobků a služeb Programu Česká kvalita.

**Máte-li zájem o více informací, obraťte se na nás. Značka CZECH MADE je nově součástí České společnosti pro jakost, která značce poskytuje stabilitu a zkušenosti z oboru.**



**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

[www.csq.cz](http://www.csq.cz)

**Kontakty:** Česká společnost pro jakost, telefon: 221 082 269  
e-mail: [sekretariat@csq.cz](mailto:sekretariat@csq.cz), [www.czechmade.cz](http://www.czechmade.cz), [www.csq.cz](http://www.csq.cz)



**Milé čtenářky, milí čtenáři,**

rok 2018 začíná pomalu vrcholit, tedy v tom pracovním slova smyslu, horké léto je zdá se již minulostí a vzpomínkou a můžeme se soustředit na podzimní kolotoč povinností a různých akcí, kterých se chystá kolem nás velké množství.

Proto bych Vás rád hned úvodem všechny především pozval na mezinárodní konferenci, kterou pořádá Česká společnost pro jakost. Tradiční kvalitářskou konferenci, největší u nás, která bude vrcholem listopadových akcí kvality. – Tedy má to malý háček, nebude v listopadu, ale zkraje prosince, přesně 3. a 4. 12. 2018. Posun tradičního termínu neslouží ke zmatení nepřítele, ale spíše k poskytnutí lepších služeb a zprostředkování co nejlepšího zážitku, především odborného, pro přátele. Konference se bude nově konat v Kongresovém hotelu Clarion v Praze 9 – Vysočanech, bezprostředně u stanice metra B Vysočanská, a tématem bude „Kvalita a svět 4.0“. Ostatně bližší informace a program konference najdete na dalších stránkách tohoto čísla našeho časopisu. Věřím, že se Vám program bude zamlouvat a že se na konferenci potkáme.



Samozřejmě toto nebude jediná informace v novém čísle PK, které jste otevřeli. Na co se tedy můžete těšit?

Nabídneme pohled k sousedům na Slovensko v článku Juraje Sinaye a Štefana Markulika na téma „Konkurenceschopnost automobilového průmyslu na Slovensku“.

Víte, co znamená KISS? – Ano, máte pravdu, tohle anglické slovíčko zná každý začátečník mezi prvními, ale slyšeli jste také o „krizovém informačním a svolávacím systému“? K čemu všemu se dá takový software použít, Vám v rozhovoru prozradí Jan Palička z 1. SDZP družstva.

V prakticky zaměřeném příspěvku Petra Lysáka z firmy ESOS Ostrava, který svým tématem volně navazuje na článek Pavla Němečka v minulém čísle PK, se dozvíte, jak na řešení závad pomocí preventivních a prediktivních prvků údržby. Jako příklad autor uvádí řešení problému hydraulického okruhu svářecí a tvářecí linky AMI.

Přinášíme Vám i rozhovor se zástupci České společnosti pro jakost s dosti dlouhým názvem „Rozvoj služeb ČSJ má vliv i na rozsah akreditační činnosti ČIA aneb akreditační maraton v ČSJ“. Dozvíte se, jak probíhá akreditace ve společnosti, jako je ČSJ, a o akreditovaných novinkách v její nabídce.

V aktuálním čísle samozřejmě nechybí ani recenze publikace, kterou v tomto čísle je „Nová strategie modrého oceánu“, v rubrice Zaměřeno na spotřebitele se představí značka Životnost Plus a samozřejmě nebude chybět jazykové okénko ani další pravidelné rubriky.

Dodejme snad mimořádně ještě něco z naší „redakční kuchyně“. Přípravu tohoto čísla nám trochu zkomplikovala kuriózní nepříjemná nehoda seniorního člena našeho redakčního minikolektivu, který pak měl neplánovaně možnost ověřit si kvalitu lékařské péče hned ve dvou pražských nemocnicích. Ale navzdory tomu byste měli časopis dostat včas a v obvyklé kvalitě. A kolega se již těší, ne-li zatím plnému, pak alespoň přiměřenému zdraví...

**Závěrem tedy nezbývá než Vám popřát příjemné čtení.**

David Kubla, šéfredaktor  
kubla@csq.cz



# CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

## **ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ**

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

## **INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ**

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

## **NEJSTE V TOM SAMI**

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



## Aktuální téma

Čtyři perspektivy procesního přístupu <i>Libor Friedel</i>	4
Řešení problému hydraulického okruhu svářecí a tvářecí linky AMI <i>Petr Lysák</i>	10
Na světě je nové vydání normy ISO 22000	13
Když jde něco zautomatizovat, udělal bych to... <i>Rozhovor s předsedou družstva 1. SDZP Janem Paličkou</i>	14
Zaměstnejte robota, radí firmám personálka. Nejlí, neodpočívají, pracují <i>Kateřina Hovorková</i>	17

## Bleskově o kvalitě

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

## Aktuální téma

Konkurenceschopnost automobilového priemyslu na Slovensku <i>Juraj Sinay, Štefan Markulík</i>	20
Osvědčení o akreditaci – veřejná listina dokládající odbornou způsobilost <i>Kateřina Flídrová</i>	24
Kvalita obsluhy v českých bankách se zhoršuje, zjistil průzkum	25

## Události

62. Kongres EOQ v červnové Paříži <i>Romana Hofmanová</i>	26
Nenechte si ujít: Konference Testing United 2018 <i>Jana Svobodová</i>	28
Kvalita a svět 4.0 mezinárodní konference	30

## Ze života spolku

Rozvoj služeb ČSJ má vliv i na rozsah akreditační činnosti ČIA aneb akreditační maraton v ČSJ	34
Veřejně dostupné dokumenty ISO a IAF v českém jazyce na webu ČSJ <i>Ondřej Hykš</i>	36
Etika a inovace Odborná skupina ČSJ Etika a management uspořádala seminář v Pardubicích <i>Jitka Jakubcová</i>	38

## Technická normalizace

Systém veřejného připomínkování návrhů technických norem: možnost zapojit se do jejich tvorby má každý <i>Zdeňka Slaná</i>	40
---	----

## Cesty k excelenci

Řízení kvality v podmínkách Magistrátu města Prostějova <i>Jana Orságová</i>	43
---	----

## Recenze

Chan W. Kim, Renée Mauborgne NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU <i>Libor Friedel</i>	46
---	----

## Zaměřeno na spotřebitele

Životnost výrobků – důležité kritérium pro spotřebitele <i>Viktor Vodička</i>	50
--	----

## Kvalitně česky

Umíme používat zájmena „který“ a „jaký“? <i>Věra Vlková</i>	55
--	----

Odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu • Ročník 7 (v návaznosti na Perspektivy jakosti ročník 13) • Číslo 3/2018 vychází 30. 9. 2018 v Praze • Cena 150 Kč, roční předplatné 540 Kč, členové ČSJ a předplatitelé ČSN online zdarma • Vydává Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1 • Šéfredaktor: David Kubla, kubla@csq.cz • Odborný redaktor: RNDr. Zdeněk Svatoš, svatos@csq.cz • Grafika: KG ateliér • Tiskne: TISKAP s.r.o. • Předplatné zajišťuje jménem vydavatele firma SEND Předplatné, spol. s r. o. • Inzerce: kubla@csq.cz • MK ČR E 15092 • ISSN 1805-496X (Online) • ISSN 1805-6857 (Print)



# Čtyři perspektivy procesního přístupu

Libor Friedel

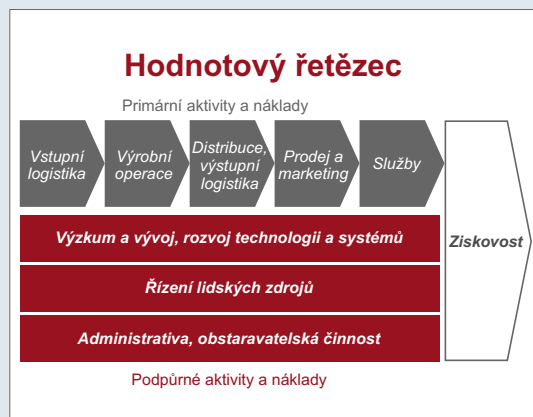
Je ve vaší firmě špičková kvalita návykem?  
Je procesní přístup a procesní řízení samozřejmostí?

Jednou ze zásad (kvality), na kterou lze nahlížet z různých perspektiv a zákoutí, je **PROCESNÍ PŘÍSTUP**.

Fungující a prospěšné „zásady“ (které nás obklopují) by měly být považovány za samozřejmé. Existuje však jedno riziko: to, co je samozřejmé, má často tendenci být (námi) přehlíženo. Zejména pokud zásady nejsou tak samozřejmé a nemáme je natolik „pod kůží“, že se z nich stane zvyk/návyk. Ruku na srdce. Je ve vaší firmě špičková kvalita návykem? Je procesní přístup a procesní řízení samozřejmostí? Proto jsem v dřívějším příspěvku (PK 2018/2, s. 12–14) pro sedm zásad kvality použil analogii z filmu Sedm statečných.

Obrázek 1

## Hodnotový řetězec



Zdroj: adaptováno podle Michaela Portera

Jednou ze zásad (kvality), na kterou lze nahlížet z různých perspektiv a zákoutí, je PROCESNÍ PŘÍSTUP.

### Procesní přístup

Organizace ISO vysvětluje tuto zásadu argumentem (viz *The Process Approach in ISO 2001:2015* na webu [www.iso.org](http://www.iso.org)), že **všechny organizace používají procesy k dosažení svých cílů**. Proti tomu nelze absolutně nic namítat. Otázkou je, do jaké míry se vše děje vědomě, záměrně a řízeným způsobem. Proces definuje ISO jako soubor vzájemně provázaných a vzájemně se ovlivňujících aktivit, které využívají vstupy k dosažení zamýšleného výsledku/výstupu, který může mít hmotnou či nehmotnou povahu. Procesní přístup zahrnuje vytvoření organizačních procesů, které budou fungovat jako integrovaný a úplný/uceleňovaný systém. Proto zmizela jedna z dřívějších zásad kvality – systémový přístup. Z určitého pohledu lze na systémový a procesní přístup nahlížet jako na synonyma.

Co znamená procesní přístup pro systém managementu?

- Systém řízení integruje procesy a opatření, s cílem splnit cíle (a ty se mohou týkat velice různorodých věcí).
- Procesy definují vzájemně provázané činnosti a jejich kontrolu, aby dodávaly zamýšlené výstupy (projevuje se zde kauzalita, řetězení příčin a důsledků, ale ne vždy a všude jednoznačně).
- Podrobné plánování a kontrolu máme možnost definovat a dokumentovat podle potřeby, v závislosti na kontextu organizace (rolí hrají např. strategie, schopnost měřit hmotné i nehmotné výstupy a také jejich postupné utváření „na cestě“ procesem).

Tato bezesporu správná východiska jsou podpořena dalšími zásadami kvality a přístupy, jako je SIPOC [procesní schéma „dodavatel(é) – vstup(y) – proces – výstup(y) – zákazník/zákazníci“] a PDCA. Je na nich vystavěn model fungování a zlepšování QMS.

Ostatně, výchozí „model“ pro procesní uvažování si můžeme půjčit třeba i od Michaela Portera a jeho hodnotového řetězce [QMS patří do podpůrných aktivit rozvoje systémů, takže generuje náklady a jeho přínos (v marži) se projeví jedněmi implementací v primárních aktivitách].

Na co systémy dle ISO připraveny nejsou (a co může být někým vnímáno jako „chaos“), jsou např. moderní a populární agilní přístupy, kterým se „klasické“ procesní a projektové řízení často jeví jako poněkud zkonstatnělé. Diskuse o tom však není tématem tohoto příspěvku.

Více se v minulosti začalo o procesech mluvit v souvislosti s vlnou reengineeringu, procesního benchmarkingu, s úsilím o dosažení vyšší produktivity a (nejen) v automobilovém odvětví se zaváděním prvků či systémů štlhlé výroby (*lean*). Řada takových iniciativ běží ve firmách paralelně, v souběhu s budováním a udržováním QMS. V určitých bodech se objevují v QMS i požadavky či pojmy, které tyto „lean“ přístupy používají (benchmarking, TPM – totálně produktivní údržba, ...). Osobně se domnívám, že budou-li QMS do budoucna dále „bobtnat“, bude to právě postupným definováním požadavků na implementování rozličných nástrojů z „jiných“ metodik a systémů. To ještě více zvýrazní potřebu systematického procesního přístupu, který má z mého osobního hlediska či zkušeností strategického konzultanta obecnější charakter, než je pouhá „zásada kvality“.

Jako příklad širšího uvažování o procesech v následujícím textu vezmeme v úvahu tři modely (přístupy, rámce, ...), které doporučuji vaší pozornosti. Cílem těchto řádků není (zejména v případě EFQM a BSC) implementace modelů do vaší praxe (i když i to doporučuji), ale zamýšlení se, jak mohou přispět rozvoji vašich procesů a utváření „procesního systému“ nad rámec (pouhého) plnění požadavků norem/standardů QMS. Není to ani ukázka systematického přístupu.

## Procesy v Modelu excelence EFQM

Jste-li příznivci Modelu excelence EFQM (mimochoodem, ten má agilitu zakomponovanou jako jednu ze svých osmi „zásad“), víte, že procesy jsou v tomto modelu jakýmsi „přechodovým můstkem“ mezi předpoklady úspěchu organizace a výsledky, kterých organizace dosahuje. Někdy to v propagaci a pro-sazování QMS vypadá jinak, ale jsem přesvědčen, že model EFQM je jedním z „inspirátorů“ pro modely utvářené ISO pro systémy managementu kvality.

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby, aby mohly zvyšovat hodnotu pro své zákazníky a další zainteresované strany. Nejde pouze o výsledky ve vztahu k financím/ekonomice organizací, ale také:

- k zákazníkům (kritérium „Výsledky zákazníků“ – pro to QMS dělají maximum);
- k zaměstnancům (kritérium „Výsledky zaměstnanců“ – na to už jsou procesy QMS krátké, ale protože se tyto procesy „necertifikují“ a není vytvářen certifikační tlak, mnohé firmy tyto procesy odstavují na vedlejší kolej a v současných podmínkách narážejí a sklízejí trpké ovoce);
- ke společnosti (kritérium „Výsledky společnosti“ – také to jde mimo QMS, částečně to řeší oblast „environmentu“ či CSR, ale procesy v této oblasti nebývají v mnoha firmách příliš zralé).

Tyto entity (zákazníci, zaměstnanci, společnost), spolu s „partnery“, které model EFQM připomíná v kritériu „Partnerství a zdroje“, jsou obecnou ukázkou reprezentantů různorodých zainteresovaných stran. K jejich analýze se dostaneme v některém z dalších příspěvků v budoucích číslech Perspektiv kvality. Procesy je tedy lepší nastavit a doplnit ve vztahu k těmto zainteresovaným stranám, jak napovídá model EFQM.

Bohužel moje zkušenost z firem a diskusí naznačuje, že QMS a jeho požadavky jsou někdy vnímány naopak tak, že na ekonomické či finanční výsledky nekladou (ve svaté válce za uspokojení a blaho zákazníků jakožto dominantní zainteresované strany) důraz. Naplňování požadavků QMS není vždy ekonomicky výhodné (čím hlouběji se např. vnořujete do řetězce dodavatelů automobilového průmyslu) a systémy (i procesy) se stávají v mnoha případech více-kolejnými. Není to (jen) „vína“ systémů a jejich požadavků – vše mají v rukou manažeři a jejich (ne)strategické rozhodování. Auditorovi se patrně žádný z nich nepřízná k tomu, že přijal zakázku/projekt, i když by tak podle teoretických či modelových požadavků QMS učinit neměl. Častým příkladem v současnosti je nedostatek kvalifikovaných lidí do výroby. Procesy jsou na mapě a v systému, tabulkách apod. (k předložení auditorům), ale selhávají v realizaci. Jsou izolovány, zejména pokud organizace neimplementuje obecnější a systémové

procesní řízení. Není pak úplně příjemné položit na workshopu nějakou otázku, kterou chcete řešit jako konzultant a na niž odpoví je, zda se ptám jako konzultant, nebo jako auditor (tím nejsem), protože „v šuplíku“ jsou nachystány dvě verze odpovědi. Jedna pro „normální“ život (většinou operativní řešení), druhá pro audit...

Úvaha o procesech jako převodovém můstku mezi předpoklady a výsledky, jak ji chápe model EFQM, je přínosná. Praktičtější a měřitelnější ji lze možná využít v rámci strategického přístupu, který vytváří koncept Balanced Scorecard (BSC) a jeho vývoj od roku 1996 do současnosti.

## Procesy v BSC

Osobně preferuji a vnímám jako přínosný „procesní přístup“ v rámci konceptu Balanced Scorecard. Ten se snaží dívat na procesy prizmatem otázky typu: „V jakých procesech musíme vynikat, abychom vytvořili požadovanou hodnotu pro zákazníky a dosáhli našich finančních cílů?“

Jak byste si na takovou otázku odpověděli vy? Odpověď zřejmě bude alespoň v něčem obsahovat poněkud odlišné procesy, než jsou pravděpodobně nastaveny ve vašem QMS.

Abyste mohli vynikat v hodnototvorných (a „finance-tvorných“) procesech, musíte mít nastaven systém práce s lidmi (vzdělávání, rozvoj, týmovost, ...), s informacemi a znalostmi a samozřejmě s technologiemi (*Průmysl 4.0* klepe na dveře!). BSC vás „nutí“ pro tyto oblasti stanovovat strategické cíle (v horizontu alespoň tří let), promítat je do procesů a jejich prostřednictvím utvářet hodnotu pro zákazníky (kvalita, rychlost, včasnost, spolehlivost, dobré vztahy, image, široký výběr, design, ...). V tom je dobré si uvědomit (a vést k tomu zaměstnance), že *zákazník neplatí za produkt/službu, ale za hodnotu, kterou mu produkt/služba přinese*. Není jednoduché vyučenému kuchaři u vstříkolisu vytvořit myšlenkový rámec, že (spolu)vytváří hodnotu pro uživatele, ale při jistě míře kreativity a inovativního myšlení a manažerského či spíše lídrovského přístupu to lze. Dokonce by to měl ocenit i auditor, protože zde existují požadavky na vytváření prostředí (antistresového, nekonfliktního, ...), které je také v požadavcích ISO 9001:2015 (tam se dá tak říkajíc nacytat na švestkách téměř každá firma). Jaký komunikační proces na to máte vymyšlen a nasazen ve vaší firmě?

Balanced Scorecard jako myšlenkový koncept se na podnikání dívá strategicky. Nabízí orientaci na měřitelné cíle, strategii vnímá jako hypotézu o řetězení příčin a důsledků. Pro kvalitu by se lapidárně tato strategická hypotéza dala vyjádřit následovně:

Když budete „něco“ (tam je třeba doplnit cíle) dělat s lidmi, systémy a technologiemi v kvalitě, tak se to „nějak“ promítne do kvality vašich (hodnototvorných) procesů. Budou-li tyto procesy excelentní, vytvoří

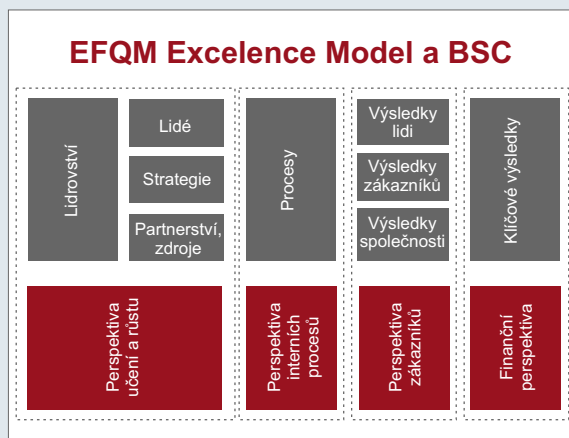


„nějakou“ (žádanou) hodnotu pro zákazníky, s nadějí, že tuto poskytnutou hodnotu „nějak“ ocení finančně. Nastavená strategie a cíle vám tuto hypotézu buď potvrdí (strategie a vše okolo je OK), nebo ne. V takovém případě strategická hypotéza nefunguje a je třeba něco změnit – cíle, přístup, strategii samotnou... V jádru pudla budou pravděpodobně procesy, jejich komplexnost a provázanost. No a samozřejmě také míra vůdčích a manažerských schopností a přístupů manažerů a majitelů jako důležité zainteresované strany.

BSC (*kdo, co*) dobře doplňuje model EFQM (*koho, co*). Nebo spíše naopak, model EFQM dobře doplňuje koncept BSC. Máme-li použít klišé, BSC nastiňuje, jaké jsou ty „správné věci“, které je třeba dělat, model EFQM se soustřeďuje na to, zda ony správné věci organizace „dělá správně“. Protože (naštěstí) nejde o normy/standards, nepřitahují tyto modely tolik (strategické a koncepční) pozornosti jako „normy kvality“. Procesní přístup je jim však vlastní a je v mnohém výhodný.

## Obrázek 2

### Čtyři perspektivy BSC jako joucháť Modelu excelence EFQM.



Zdroj: vlastní zpracování

Na procesní mapy naštěstí není žádný muštr. Proto v organizacích naleznete k takové mapě procesů a jejímu vrstvení/kaskádování pestrou směsici přístupů, leckdy i dosti bizarních (aktivity nikam nevedou, vynořují se z čistého nebe, jsou logicky zpřeházené, pouze formální či administrativní...). Uměním, které vyžaduje tvůrčí přístup i jistou dávku agility, je skloubit explicitně vyjádřené požadavky na „dokumentované procesy“ v ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 s procesy jako systémovým přístupem. (A to může jít nad navyklý rámeček přemýšlení úžeji zaměřených auditorů, kteří jsou odborníci na QMS

a požadavky norem/standardů, ale nemají nastaveno vnímání na systémovější procesní řízení.)

Pro management v organizacích se zde vytváří poptávka (požadavky?) stojící mimo normy/standards a související právě s obecnějším procesním řízením. Týká se to vytvoření procesního modelu, který by reprezentoval a naplňoval obecnější systémový přístup a zakomponoval jako svou (sou)část i formální požadavky norem ISO či nadstavby IATF pro automobilový průmysl. Do hry se pak dostávají takové procesy, jako např. tvorba a realizace strategie, procesy v prodeji a marketingu, procesy finančního řízení apod.

## APQC – Rámeček pro klasifikaci procesů

Mám osobní hypotézu, které se mi v konzultační praxi příliš nepotvrzuje. Totiž, že pracuje-li někdo v oblasti kvality a produktivity, zná APQC a její *Rámeček pro klasifikaci procesů*. Proto si zde dovolím trochu osvěty a omlouvám se těm, kteří APQC i „Rámeček“ znají a sledují.

APQC je americká, celosvětově působící organizace, která má kvalitu a produktivitu vetknutu do svého názvu – *American Productivity and Quality Centre*. Oslavila letos 40. výročí svého vzniku a její principy práce jako členské organizace jsou naprosto odlišné od přístupu např. ČSJ. Jednou z jejich dlouholetých aktivit a projektů je utváření, aktualizace a propagace tzv. Rámce pro klasifikaci procesů (*Process Classification Framework, PCF*). Rámeček se snaží inspirovat a ukázat, jak lze procesy pojímat, klasifikovat ve více vrstvách/úrovních, měřit a odlišovat pro vybraná odvětví. Před lety začal jako otevřený projekt, i v souvislosti s benchmarkingovými aktivitami a hledáním nejlepších praktik. V tom je APQC věhlasná a její benchmarkingový model jsme před lety v některých iniciativách a projektech využívali i v ČSJ (např. benchmarking dodavatelů v automobilovém průmyslu, kurzy benchmarkingu apod.).

Obětujete-li svou e-mailovou adresu (nebo i finance, chcete-li se stát členy APQC), můžete se dobrat popisu Rámce (aktuálně verze 7.2.0), tabulek s měřítky a uspořádat systematicky své procesy. APQC používá „desetinné třídění“. Klíčová webová adresa je [www.apqc.org/pf](http://www.apqc.org/pf).

Hlavní procesní model má 13 kategorií, rozdělených na provozní procesy a řídicí a podpůrné procesy.

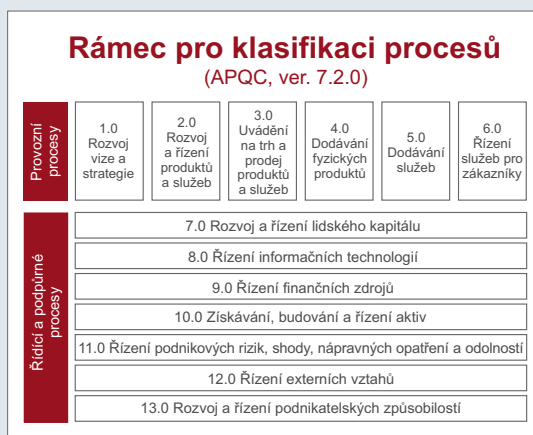
### Provozní procesy

- 1.0 Rozvoj vize a strategie
- 2.0 Rozvoj a řízení produktů a služeb
- 3.0 Uvádění na trh a prodej produktů a služeb
- 4.0 Dodávání fyzických produktů
- 5.0 Dodávání služeb
- 6.0 Řízení služeb pro zákazníky

**Řídicí a podpůrné procesy**

- 7.0 Rozvoj a řízení lidského kapitálu
- 8.0 Řízení informačních technologií
- 9.0 Řízení finančních zdrojů
- 10.0 Ziskávání, budování a řízení aktiv
- 11.0 Řízení podnikových rizik, shody, nápravných opatření a odolnosti
- 12.0 Řízení externích vztahů
- 13.0 Rozvoj a řízení podnikatelských způsobilostí

Sami si můžete udělat obrázek a úsudek, do jakých kategorií spadají požadavky na „dokumentované procesy“ v QMS a které kategorie jsou „volné“ pro obecnější procesní přístup nad rámec požadavků a auditu systémů dle ISO/IATF.

**Obrázek 3****Rámec pro klasifikaci procesů.**

Zdroj: zpracováno dle APQC

Na příkladu ještě uvedme „vrstvení“, které se skrývá pod jednotlivými procesními kategoriemi.

- Kategorie představuje nejvyšší úroveň procesu (např. 10.0).
- Procesní skupina je skupinou procesů o úroveň níže (např. 10.1 – Řízení podnikových rizik).
- Proces je v dekompozici další úrovní (např. 10.1.4 – Řízení podnikatelské jednotky a funkčních rizik).
- Činnost je klíčová událost, kterou je třeba provést při vykonávání procesu (např. 10.1.4.3 – Vytvořit plán zmírnění rizik).
- Úkol je základní dekomponovanou jednotkou (např. 10.1.4.3.1 – Zhodnotit přiměřenost pojistného krytí).

Tento pětimístný kódový systém je jedinečný a konzistentní, což je velkou standardizační výhodou pro srovnávání či benchmarking procesů.

Vytvořit takto procesní „vrstvy“ vyžaduje investici času a energie. PCF je v tomto inspirativní, protože v rámci desetinného třídění doplňkově nabízí i tabulky (soubory v Excelu) s návrhy měřítek pro jednotlivé úrovně dekompozice procesů (byť ne zcela pro všechny). Tento systém se stále vyvíjí a aktualizuje, čímž dává naději manažerům, kteří si obtížně představují metriky (KPI) pro procesy, a přitom podléhají paradigmatu „co neměřím, to neřídím“. Návrhy měřítek berte jako jakýsi „inspiromat“, některá mohou vyvolat úsměv na tváři. Pro vlastníky procesů je to však dobrá zpráva, protože mohou lépe přizpůsobit činnosti a úkoly, dotvářet vlastní systém apod.

APQC vyvíjí obecný rámec napříč odvětvími, ale k dispozici jsou také rámce pro konkrétní odvětví, např. letecký a obranný průmysl, aerolinie, městské rady, automobilový průmysl, bankovníctví apod. Pro podrobnosti můžete nahlédnout na <https://www.apqc.org/industry-specific-process-classification-frameworks>.

**Klíčových sedm důvodů, proč organizace s PCF pracují nebo by pracovat měly, je podle mě docela zásadních a plně v souladu také se systémem managementu (kvality):**

1. identifikovat a stanovovat priority pro úsilí o zlepšování;
2. definovat a komunikovat odpovědnost za podnikatelské/organizační procesy, které je třeba zlepšit;
3. srovnávat se s ostatními organizacemi (využití pro procesní i výkonový benchmarking);
4. přizpůsobit implementaci IT a aktualizovat ji pro podobné procesy v celé organizaci;
5. vytvořit strukturu pro měření výkonnosti (a její optimalizaci či zlepšování);
6. lépe pochopit závislosti a vzájemné propojení napříč a mezi procesy a porozumět jim;
7. konsolidovat informační a znalostní obsah v organizaci (*knowledge management* apod.).

Jak vidno, PCF umožňuje roztočit kola PDCA, poskytuje možnosti, aby se procesní řízení ve firmách popojilo s leckdy izolovaným procesním přístupem v rámci implementace norem/standardů ISO/IATF. Nejde to však „samo o sobě“.

**Spravedlivý proces**

Autoři konceptu *strategie modrého oceánu* Kim Chan a Renée Mauborgne (recenzi knihy *Nová strategie modrého oceánu* najdete v tomto čísle PK na str. 46) píší o „spravedlivém procesu“, který začleňuje realizaci do strategie tím, že souhlas a zapojení lidí, jichž se týká, získává předem. **Spravedlivý proces**

**vede k důvěře a angažovanosti (= postoje lidí), která podněcuje dobrovolnou spolupráci (= jednání).**

Existují tři vzájemně se posilující prvky, které vymezují spravedlivý proces:

- zapojení (*engagement*).
- vysvětlení (*explanation*).
- jasná očekávání (*clarity of expectation*).

Tvrdí část „metodiky“ v procesním přístupu a řízení má svou nezastupitelnou druhou stranu mince. Procesy lze automatizovat (hurá směr Průmysl 4.0), ale bez lidí se neobejdou. Zapojit, vysvětlit, stanovit jasná očekávání! To jsou východiska. Kontrola, přezkoumání a audity jsou až poslední fází procesu managementu. Předcházet musí plánování, organizování, zajištění lidských zdrojů a jejich vedení (= zapojit, vysvětlit, stanovit jasná očekávání).

### Závěr

Na počátku tedy máme jednoduchou zásadu – procesní přístup. Není to totéž co procesní řízení. Uchopit jej lze mnoha způsoby. 3+1 náhled jsem se pokusil naznačit v tomto příspěvku. Další inspiraci můžete hledat třeba v knize *Rychleji, levněji, lépe* [1] (její recenzi viz v Perspektivách kvality 2013/4, str. 54–55).

Procesní přístup a řízení procesů není tématem jediného řešení a jediné perspektivy (nemám na mysli BSC). Přeji vám procesní úspěchy a výsledky, s nimiž budete spokojeni vy i zainteresované strany. Chcete-li sdílet své názory, zkušenosti a pohledy na věc, napište na e-mail [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz).

### Literatura:

[1] Hammer M., Hershman L. W. *Rychleji, levněji, lépe: Devět faktorů účinné transformace podnikových procesů*. Management Press, Praha 2013. ISBN 978-80-7261-253-6.

Literatura k BSC a strategii modrého oceánu je uvedena v přehledu literatury u recenze knihy *Nová strategie modrého oceánu v tomto čísle PK na str. 46*.

### Přehled zmíněných on-line odkazů:

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-app.pdf>

<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers>

<http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/results>

<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>

<https://www.apqc.org/pcf>

<https://www.apqc.org/industry-specific-process-classification-frameworks>

<https://www.apqc.org/getting-started-pcf>



### Další doporučená literatura (k procesům):

- Bossidy L., Charan R. *Řízení realizačních procesů. Jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. Management Press, Praha 2004. ISBN 80 7261-118-6.
- Hammer M. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-028-7.
- Harrington J. H. a kol. *Business Process Improvement Workbook. Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*. McGraw-Hill, New York 1997. ISBN 0-07-026779-0.
- Hunt D. V. *Process Mapping. How to Reengineer Your Business Processes*. John Wiley & Sons, New York 1996. ISBN 0-471-13281-0.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, působí jako kouč, lektor a konzultant, blogger na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje i v rámci programu MBA.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)

# Aplikace metod údržby: Řešení problému hydraulického okruhu svářecí a tvářecí linky AMI

Petr Lysák

V minulém čísle Perspektiv kvality byl uveřejněn příspěvek prof. Němečka Údržba nejen z pohledu IATF 16949 [1], zabývající se různými formami vnímání a provádění údržby. Podívejme se nyní na jeden konkrétní případ z praxe.

Při svařování konstrukcí židlí docházelo ke vzniku zmetků různého charakteru z důvodů zpoždování se toku materiálu, zasekávání se stroje a řady dalších. Stroj má rozsáhlý hydraulický okruh (velké délky potrubí malých průměrů, velké vzdálenosti hydraulických prvků, proporcionální ventily, bloky ventilů...). Příspěvek se zaměřuje na to, jak problémy odstranit.

## Zjištění závad pomocí preventivních a prediktivních prvků údržby

Na základě existujících informací jsme provedli analýzu oleje, částečnou preventivní prohlídku hydraulického systému a měření teplot vytipovaných bodů hydraulického systému.

Prohlídka dále ukázala nevyhovující odvětrání nádrže agregátu (absence vzduchového filtru) a úniky oleje ze systému na mnoha místech. Systém je osazen stabilně 10mikronovým filtrem. Chybějící filtr odvětrávání agregátu umožňoval vnikání nečistot všech velikostí ze vzduchu do systému. Nečistoty v systému zkracují životnost oleje, který degraduje. Současně zanášejí hydraulický systém a poškozují jeho hydraulické prvky a těsnění.

Měření teplot ukázalo vysoké teploty oleje v nádrži – 70 °C, a v potrubí u hydraulických prvků teplota

dosahovala až 80 °C. Teploty hydraulického oleje kolem 70 °C rovněž výrazně přispívají k degradaci oleje a výraznému zkrácení jeho životnosti. Tuto teplotu běžné těsnící prvky nasazené na tomto hydraulickém systému nezvládnou, dochází k ztvrdnutí těsnění a následnému propouštění oleje. Teploty v hydraulickém systému kolem 80 °C jsou nepřijatelné. Výrazně ovlivňují kvalitu mazání a zkracují životnost oleje. Navíc degradační produkty oleje mají polární charakter, způsobující zalepování a zanášení systému, následné přidírání, zasekávání se proporcionálních, elektromagnetických, zpětných aj. ventilů a další možné problémy.

Toto se potvrdilo výsledky analýzy oleje, když se zjistily vysoké hodnoty MPC (vysoké množství úsad v systému) a vysoké hodnoty kódu čistoty (viz tabulka). Byla proto nasazena čisticí jednotka Europafilter (viz obr. 1).

Tabulka 1

Laboratorní výsledky před a po čištění systému hydrauliky AMI

AMI-hydraulika	Znečištění oleje před filtrací	Znečištění oleje po filtraci
MPC (ASTM D 7843)	26,2	9,7
Kód čistoty ISO 4406/99	24/19/14	18/15/10

Obrázek 1

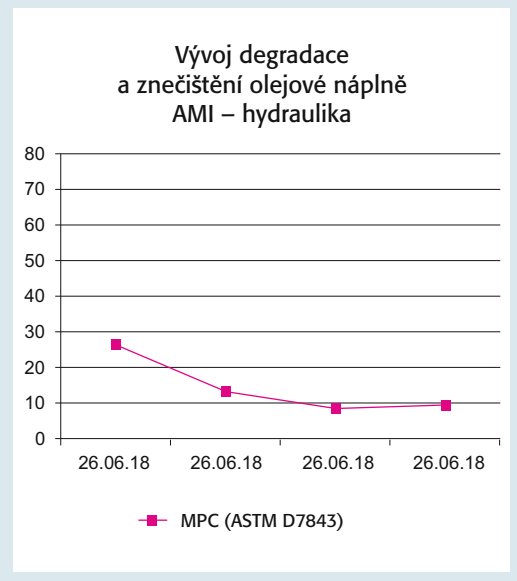
## Čisticí jednotka Europafilter



Tato jednotka odstranila během tří týdnů provozu veškeré nečistoty v oleji a zejména odstranila úsady v systému (měkké kaly) – viz obr. 2.

Obrázek 2

## Pokles znečištění systému dle hodnoty MPC



Obrázek 3

Zahlcený filtr  
po provedené filtraci  
a čištění systému AMI

Nebude docházet k dalšímu poškození ventilů, hydraulických prvků apod. Vzhledem k vysokému znečištění trvalo čištění systému 3 týdny. Dosáhlo se plynulé regulace systému.

Výhodou čisticí jednotky Europafilter je také viditelnost otěrových částic na povrchu filtru (viz obr. 3). V případě kovových částic je možno doplnit a zjistit pomocí analýzy olejů, odkud tyto otěrové částice pocházejí, druhou možností zjištění těchto otěrových částic je použití diagnostiky hydraulického okruhu zjištěním funkčnosti jednotlivých prvků.

## Doporučení

- Provést audit a optimalizovat rozsah a četnost preventivních prohlídek – i přes informace o provádění preventivních prohlídek a nasazenou filtraci by k tomuto stavu nemělo dojít.
- Zavést periodické sledování stavu strojů pomocí technické diagnostiky, kterým by se zjistil trend vývoje stavu oleje a stroje.
- Kvartální sledování kvality oleje včetně rozboru MPC hydraulického systému. Analýzou zjišťujeme degradaci a znečištění oleje, mazací schopnosti oleje, čistotu a opotřebení výše uvedených zařízení. V případě zjištění úsad a znečištění oleje nasadit čištění oleje unikátní čisticí jednotkou Europafilter.
- Vibrační diagnostika čerpadel, motorů hydraulického systému a stroje. Měřením jsme schopni zjistit stav ložisek, stav mazání, proudové problémy motorů, nevyváženost, stav spojky, kavitace, poruchy základů a další. Zjistíme okamžité poškození i trend vývoje stavu.
- Termodiagnostika rozvaděčů, motorů, čerpadel, hydraulických a pneumatických systémů, chladičů. Zjišťujeme přehřívání ložisek, stav izolací, volné spoje, proudové problémy motorů, tření atd. Sledování teploty plošně v rámci preventivních prohlídek nám ukáže místa se zvýšenou teplotou a umožní včas zasáhnout a snížit čas servisních zásahů na minimum. Případně blíže určí vznikající problém.
- Diagnostika hydraulických systémů – zjištění funkčnosti jednotlivých prvků (teplota, tlaky, průtoky, lekáže, úniky, stav pístnic). Vzhledem k současnému stavu doporučujeme proměřit a zjistit stav čerpadel, ventilů, rozvodových prvků apod.

- Odstranit netěsnosti stroje a provést kompletní preventivní prohlídku (PP) stroje, nejen hydraulického okruhu. Doporučujeme vyměnit těsnící prvky. Dodržovat rozsah a četnost PP. Školit pracovníky všech úseků zajišťujících čistotu, péči o strojní zařízení.
- Protože i přes vyčištění systému se ukazuje, že systém chlazení není úplně dostatečný, doporučujeme osadit hydraulický systém výkonnějším chladičem, aby nedocházelo k degradaci oleje a zanášení systému. Tím se prodlouží životnost oleje a nebude docházet k problémům stroje AMI.
- Zjišťovat a analyzovat příčiny vzniku poruch, školit pracovníky, systémově odstraňovat nedostatky. Cílem je najít příčiny vzniku těchto poruch ovlivňujících bezpečnost, poruchovost a spolehlivost strojních zařízení.

### A navíc...

Velmi důležité je plánovat a přesunout podíl operativy ve prospěch plánované údržby 80/20, kdy lidé potom pracují v pohodě, klidu a mají čas se vzdělávat a rozvíjet a zlepšovat a inovovat péči o strojní zařízení. Také je velmi důležité znát činnosti výroby, technologie a nákupu, které výrazně ovlivňují péči o strojní zařízení.

**Proaktivní přístup musí jít napříč společností, od majitelů až po mechaniky, operátory apod., s tím, že každý z nich má svůj úkol a cíl.**

### Literatura:

[1] Němeček P.: Údržba nejen z pohledu IATF 16949. Perspektivy kvality 2018/2, 20–23.

### Autor:

**Ing. Petr Lysák** je specialista prediktivní a proaktivní péče o stroje v ESOS Ostrava, s. r. o., ESOS Sk, s. r. o.

**Kontakt:** [p.lysak@esosostrava.cz](mailto:p.lysak@esosostrava.cz)





## Na světě je nové vydání normy ISO 22000: má přinést zlepšení bezpečnosti potravin na globalizovaném trhu

Více než dvě stovky nemocí se šíří prostřednictvím potravinového řetězce, a je tedy jasné, že bezpečná a udržitelná výroba potravin je jedním z našich největších problémů. Bezpečnost potravin je čím dál víc komplikována globalizací obchodu a nové vydání ISO 22000 pro systémy managementu bezpečnosti potravin je včasnou reakcí.

Bezpečnost potravin spočívá v prevenci, odstraňování a kontrole rizik spojených s potravinovým řetězcem od místa výroby až do místa spotřeby. Může být ohrožena v jakékoliv fázi procesu, proto je nutné v celé šíři odpovídajícím způsobem tato rizika řídit. Bezpečnost bude zachována pouze společným úsilím všech zainteresovaných stran – od vlád, výrobců a maloobchodníků až po konečné spotřebitele.

ISO 22000:2018 *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain (Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky pro všechny organizace v potravinovém řetězci)* představuje management bezpečnosti potravin jako proces neustálého zlepšování a je zaměřena na všechny organizace v potravinářském řetězci bez ohledu na velikost nebo sektor, včetně producentů krmiv. Využívá preventivní přístup k bezpečnosti potravin tím, že pomáhá identifikovat rizika spojená s potravinami v potravinářském a krmivovém řetězci, zabránit jim a snižovat je.

Nové vydání je srozumitelnější pro všechny organizace, které ISO 22000 využívají. Přináší především tato vylepšení:

- přijetí jednotné struktury (*High-Level Structure*), která je společná všem normám systémů managementu ISO a usnadňuje organizacím, aby normu ISO 22000 kombinovaly s jinými systémy managementu (ISO 9001 nebo ISO 14001);

- nový přístup k riziku – jako základní koncept v potravinářském podniku, rozlišuje mezi riziky na provozní úrovni a úrovni celého systému managementu organizace;
- silnější vazby na *Codex Alimentarius*, potravinářskou skupinu Organizace spojených národů (OSN), která pro vlády vypracovává pokyny pro bezpečnost potravin.

Nová norma nabízí dynamické řízení rizik ohrožení bezpečnosti potravin, které kombinuje následující obecně uznávané klíčové prvky: interaktivní komunikace, management systémů, programy nezbytných předpokladů, principy systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP).

Jacob Faergemand, předseda technické komise ISO/TC 34 *Potravinářské výroby, subkomise 17 Systémy managementu bezpečnosti potravin*, která tuto normu vypracovala, říká: „Pro splnění požadavků trhu na bezpečnost potravin byla ISO 22000 vytvořena zainteresovanými subjekty v organizacích zabývajících se bezpečností potravin: státní správa, spotřebitelé, poradenství, průmysl a výzkum. Pokud je uživateli ISO 22000 vytvořen systém managementu bezpečnosti potravin, máte jistotu, že jsou splněny požadavky trhu.“

Norma ISO 22000:2018 ruší a nahrazuje ISO 22000:2005. Organizace, které jsou certifikované podle této normy, mají tříleté přechodné období na zavedení nové verze. Období pro přechod začíná běžet od data vydání nové verze normy (*června 2018 – pozn. red. PK*).

Zdroj: [www.iso.org](http://www.iso.org)



# Když jde něco zautomatizovat, udělal bych to...

Rozhovor  
s předsedou družstva  
1. SDZP  
Janem Paličkou

V dnešní době si asi stále většina čtenářů pod pojmem družstvo vzpomene na doby minulé, kdy převládala zejména zemědělská, výrobní a bytová družstva. Jaký byl motiv k založení družstva, které se hlásí k principům sociálního podnikání a je zaměřeno převážně technickým směrem?





1. SDZP, neboli 1. sociální družstvo zdravotně postižených, bylo založeno již v roce 2003, a letos tedy slavíme 15. výročí. U zrodu družstva stála skupina lékařů, lidí se zkušenostmi z práce se zdravotně postiženými spoluobčany a několik odborníků z oblasti informačních technologií. Znalosti a zkušenosti těchto lidí se zformovaly v jednu vizi a cíl – zabezpečit a vytvářet pracovní příležitosti pro tuto cílovou skupinu. V současné době družstvo zaměstnává 126 pracovníků, z toho více než 90 % právě zdravotně postižených. Mezi ty nejvýznamnější činnosti spadají slaboproudé montáže, komunikační služby a telemarketing, informační systémy, bezpečnostní služby, outsourcing administrativní práce, vzdělávání a výroba.

***Právě z technické oblasti na vašem webu nově nabízíte řešení pro hromadné oslovení lidí. Co si pod tím mají čtenáři představit?***

Jedná se o software, na kterém úzce spolupracujeme s profesionální IT vývojářskou firmou SAFE technology. Naše zapojení je v oblastech obchodní činnosti, helpdesku a podpory vývoje. Ve zkratce řečeno: ten SW umožňuje kontaktovat více lidí najednou. Dám příklad. Potřebuji svolat krizový tým, protože se něco pokazilo. Jenže třetina lidí se z vážných důvodů nemůže zúčastnit. V takovém případě systém automaticky osloví náhradníky. A právě nejdůležitější je to slovo „automaticky“...

***Takové situace našťestí nejsou moc časté, proč tedy platit za podobný systém?***

Odpověď bych rozdělil do tří částí. Zaprvé, určitě považujeme za vhodné připravit se i na nenadálé situace. Asi všichni jsme si vyzkoušeli, že v krizových chvílích nemusí být improvizace úplně to nejlepší řešení. Když jde něco automatizovat, udělal bych to. A v případě hromadného oslovení lidí se automatizace přímo nabízí. Zadruhé, náš systém pomáhá i za normálního pracovního dne. Svolává porady, informuje vedení, posílá upomínky. Využití je celá řada, stačí zapojit představivost. A do třetice, KISS – to je zmíněný systém – nestojí žádné horentní sumy. Navíc se dá i pronajmout...

***KISS? To je neobvyklý název pro software...***

Ona je to vlastně zkratka. Vzešla z použití našeho systému v praxi a znamená „krizový informační a svolávací systém“. A abych byl přesný, je to jen jeden z modulů řešení Svolávač. Je pravda, že při prvním setkání s KISS se lidé občas nad názvem pozastaví, ale na druhou stranu si ho vesměs dobře pamatují. A o to nám šlo.

***Když mluvíte o svolávacím systému – jakým způsobem to oslovování lidí vlastně funguje? Jde o hromadné textové zprávy?***

Hromadné esemesky jsou jen jedním ze čtyř způsobů, jak můžete příjemce oslovit. Zajímavé je oslovení pomocí automaticky vygenerovaného hlasového sdělení.

Vy napíšete text, systém ho převede na tento „umělý“ hlas a přechází ho adresátům do telefonu. Mimochodem, ten vygenerovaný hlas je velmi vydařený. Další variantou je e-mail, který je vhodný například pro různá potvrzení nebo upomínky. A protože zákazníci volali i po mobilní aplikaci, je tu také varianta použití ke kontaktování tuto aplikaci. Je pravda, že tím se poměrně dost rozšiřuje funkčnost Svolávače. Když máte zaměstnance v terénu, můžete kontaktovat jen ty, co se nacházejí v určitém perimetru. Také se nabízí oslovení lidí s nějakým nastaveným stavem – například si vybrali, že jsou v pohotovosti.

***To zní zajímavě, ale umíte takové oslovení navázat na nějaké události? Napadá mě třeba kritické zvýšení teploty v serverové místnosti, kouř v hale a podobně...***

To je výborný příklad a shodou okolností směr, který nám dává smysl. U našeho stánku na veletrhu For Industry se na propojení se vstupně-výstupními zařízeními ptalo několik návštěvníků. Jeden z nich se zajímal o to, zda mu může systém zavolat, když se zvýší hodnota oxidu uhličitého v místnosti. Ano, propojení s čidlem pro měření hladiny CO<sub>2</sub> i napojení na teploměr v serverovně je možné. Překročení mezní hodnoty následně spustí takzvaný scénář v rámci systému, jednoduše řečeno zahájí oslovování příjemců. Ve scénáři je nastaveno, jak a koho oslovit, čili je zde značná úspora času.



***A tyto scénáře připravujete vy, nebo se o to starají sami zákazníci?***

Je to na zákazníkově. Buď nastavení konkrétního scénáře v případě potřeby zařídíme my, nebo vše může mít pod kontrolou sám zákazník. Samotná příprava je jednoduchá, jde o několik kroků.

***Zvládne to i laik?***

Vytvořili jsme nové prostředí, které uživateli v každém kroku vysvětlí, co se po nich chce. Takže bych řekl, že to hravě zvládne i laik.

## *Co přimělo vaše zákazníci pořídít si takové poměrně nestandardní řešení?*

Mezi našimi klienty je řada nemocnic, ty zajímá především rychlost oslovení v rámci takzvaných trauma plánů. Průmyslové podniky přesvědčily předpokládané úspory při rychlém oslovení zaměstnanců – například když se zastaví výrobní linka. Čili hlavní motivací byly rychlost komunikace, ušetřené peníze a snížení možné chybovosti při oslovení příjemců...

### *To je poměrně různorodá směsice klientů...*

Máte pravdu, naši zákazníci pocházejí z různých oborů. Zakládáme si na tom, že Svolávač je víceméně univerzální řešení. Ale nerad to slovo ve spojení se systémem používám, protože může evokovat nějaké ambice brouka Pytlíka. Nicméně, určitě se najdou společné rysy, které naše zákazníci spojují. Především je to potřeba hromadně komunikovat.

### *A jak vypadá použití Svolávače v praxi?*

Náš zákazník, jeden z předních poskytovatelů energií, který má mnoho techniků v terénu, s nimi komunikuje právě pomocí modulu KISS. Výrazně jim pomohl například při loňských kalamitách, kdy techniky průběžně informoval o vývoji počasí a předával instrukce týkající se bezpečnosti práce. U dalšího zákazníka – významného obchodního řetězce – sbírají pomocí Svolávače informace ohledně tržeb na jednotlivých provozovnách. Pokud odpověď nedorazí včas, systém opozdilce urguje. Velké využití, jak už jsem se zmínil, nachází Svolávač i v nemocnicích, kde je mimo jiné oporou u takzvaných trauma plánů. Mimochodem, do oblasti zdravotnictví zasahuje i modul pro dobrovolné záchranáře – SHARP...

### *Jde o tu aplikaci, kterou začali používat v Královéhradeckém kraji?*

Ano, je to ona aplikace pro dobrovolné záchranáře. Běží zhruba rok a půl a do konce roku by se mělo připojit dalších šest krajů.



## *Proč si ale instalovat SHARP, když už je ke stažení aplikace Záchranka?*

Jde o úplně jiný koncept. SHARP je aplikace, kterou si instalují dobrovolní záchranáři. Tedy lidé, kteří prošli školením a vědí, jak správně resuscitovat. V rámci systému se jim říká „First Responderové“. Když je tento dobrovolný záchranář blízko člověka se zástavou srdce, aplikace ho na to upozorní a naviguje ho až k postiženému. Jde o to, že resuscitace tak začne několik minut před příjezdem sanitky. SHARP už pomohl zachránit několik životů... Někteří čtenáři možná znají aplikaci pod názvem O2 SOS, což je obchodní název našeho partnera.

### *Vrátím se zpátky k použití Svolávače v podnicích. Jak se řeší situace, kdy je potřeba spustit scénář, ale blízkou není nikdo technicky zdatný?*

Spuštění scénáře je rychlá a jednoduchá operace. Ale je pravda, že v provozu je často potřeba zajít ještě dál, protože není čas na klikání v mobilu nebo tabletu. Pro takové případy jsme připravili možnost napojení na externí tlačítka. V praxi to pak vypadá tak, že při nějaké nenadálé situaci stiskne kterýkoli zaměstnanec SOS tlačítko, a to je impuls pro zahájení oslovování příjemců.

### *A co se stane, když systém příjemce nezastihne?*

Svolávač může oslovení zopakovat nebo zkusí kontaktovat náhradníky. Ještě jsem nezmínil, že příjemce můžete oslovit i více způsoby najednou – například už zmíněným vygenerovaným hlasem a textovkou zároveň. Přičemž každá varianta může obsahovat odlišný text.

### *V praxi se občas ukazuje, že nové systémy – ač mají ambice a schopnosti šetřit náklady a pomáhat – někdy narážejí na ne příliš vlnivé přijetí ze strany některých manažerů...*

Pravda, je mezi nimi řada skeptiků – a často právem jsou opatrní. Já jejich obezřetnost při výběru nového nástroje chápu, ale snažím se jim ukázat, jak dobře zvládnutá hromadná komunikace spoří peníze a čas. U jednoho našeho zákazníka nám sami vyčíslili, kolik peněz jim při zastavení výrobní linky uniká. To už byl jen krůček k nasazení Svolávače.

### *Prozradíte, kudy se budou ubírat cesty Svolávače v následujících měsících?*

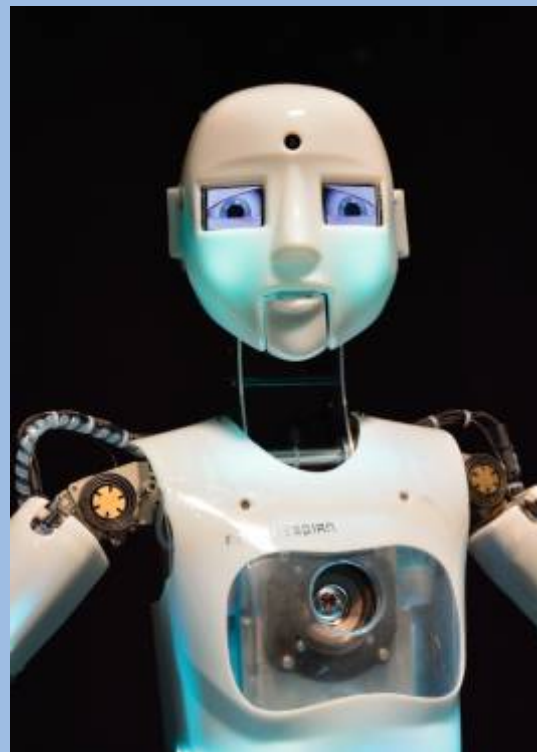
V otázkách produktové strategie budu pochopitelně trochu skoupý na slovo. Ale, jak už jsem zmínil v úvodu, určitě nám dává smysl cesta vytyčená směrem k Průmyslu 4.0. Budeme i nadále pracovat na propojení se vstupně-výstupními zařízeními, automatizací ve skladovém hospodářství a logistice. Máme rozpracované lokalizace uvnitř budov návazné na hromadnou komunikaci, což je další střípek do mozaiky Svolávače.

### *Děkujeme za rozhovor a přejeme, ať se vám toto i vše ostatní daří.*

(red. – David Kubla)

## Zaměstnejte robota, radí firmám personálka. Nejí, neodpočívají, pracují

Na trhu práce je nedostatek lidí. Firmy hledají alternativy – nabírají posily do týmu v zahraničí nebo stále častěji na některé činnosti využívají roboty. V automatizaci stojí naše země na předních příčkách ze zemí EU. A tak mají roboti u nás už i personální agenturu.



Nemáte lidi? Zaměstnejte robota. To je zkráceně myšlenka personální agentury společnosti Amtech, která začala fungovat před zhruba dvěma měsíci. „Nejprve jsme roboty jen prodávali, nyní jsme službu rozšířili i na pronájem. Chceme pomoci firmám, aby byly schopné pokrýt své dodávky při současné situaci na trhu práce,“ říká Vít Pavelka z Amtechu.

Cílem podle něj není pracovníky nahrazovat, ale pomáhat jim při jednoduchých operacích. Jde o kolaborativní roboty, tedy ty, kteří mohou s lidmi spolupracovat, neohrožují je. „A zaměstnanec může firma posunout na práci s vyšší přidanou hodnotou.“ [...]

### Roboti nemluví, nejí, nepotřebují přestávky ani skříňku

Ceny takových robotů se pohybují od 1,2 až 1,8 milionu korun. Pokud je firmy potřebují jen na čas, například na dobu nějaké zakázky, pronajmou si je za zhruba 1,3 až 1,6 průměrné mzdy (cca 30 tisíc) měsíčně.

„V této ceně je celý balíček včetně servisu a technické podpory. Výhodou je, že robot není nemocný, nepotřebuje přestávky, nepotřebuje skříňku, parkovací místo. Nemusíte ho zaučovat a **kvalita** jeho práce bude stále stejná. A roboti ještě nemají odbory,“ dodává Pavelka.

Podobné personální agentury fungují už ve Spojených státech, v Japonsku, Dánsku. Pavelka věří, že zájem poroste, v pronájmu robotů vidí budoucnost. „Dokonce jsme přemýšleli i o tom, že bychom udělali robotům profil na LinkedInu, něco ve smyslu: umím to a to, nemluvím, nejmím, nechci služební auto. Právě

na sociálních sítích se totiž pohybují personalisté a hledají uchazeče. A my právě jim chceme ukázat, že lze zaměstnat i robota.“ [...]

### Rutinní úkoly nechme na robotech

Nápad s personálkou pro roboty se líbí řadě odborníků. Například Karel Havlíček, šéf Asociace malých a středních podniků a živnostníků, to považuje za jednu z mála cest, jak robotizaci dostat i do menších firem. Ty většinou nemají dostatek peněz na nákup robota, ale na pronájem by peníze najít mohly. [...]

Podle průzkumu Manpoweru by mohlo až 45 % každodenních pracovních činností, za které jsou dnes lidé placeni, být automatizováno s aktuálně dostupnými technologiemi.

Podle J. Halbrštáta, manažera nábory a marketingu z personální společnosti Manpoweru, „technologie ... nahradí rutinní úkoly, a lidé se tak budou moci věnovat více naplňující práci. Kreativita, emoční inteligence a kognitivní flexibilita jsou klíčové lidské dovednosti a umožňují lidem zvyšovat svou efektivitu pomocí robotů, než být jimi nahrazení.“

Zdroj: [https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-roboti-automatizace-nedostatek-lidi-na-trhu-prace-1p0-/podnikani.aspx?c=A180903\\_095959\\_podnikani\\_kho.2018-09-04](https://finance.idnes.cz/prace-zamestnani-roboti-automatizace-nedostatek-lidi-na-trhu-prace-1p0-/podnikani.aspx?c=A180903_095959_podnikani_kho.2018-09-04) [cit. dtto].

Autorka: Kateřina Hovorková

# Bleskově o kvalitě – minianketa osobností

V naší pravidelné minianketě oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

V tomto čísle vám nabízíme odpovědi tří ze čtyř čestných členů České společnosti pro jakost, nově jmenovaných na jejím květnovém sjezdu. Otázky se proto částečně liší od těch v rámci naší ankety obvyklých a jsou celkem čtyři.

Ptáme se:

- Jaká byla vaše cesta do struktur České společnosti pro jakost?
- Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?
- Kam se z vašeho pohledu ubírá kvalita?
- Co letos zamýšlíte udělat pro zkvalitnění svého života?

Zde jsou odpovědi dalších dotázaných. (red. – D. K. a Z. S.)

## Ing. Květoslav Zahrádka

specialista realizace ve společnosti Škoda Praha, a. s.

■ V plzeňské Škodovce jsem nastoupil jako kontrolor na dílně a postoupil jsem na místo koordinátora KSŘJ neboli „komplexního systému řízení jakosti“. Následně jsem přešel do pražské Škodovky na stavbu JE Temelín. Protože jsem si chtěl doplnit a aktualizovat kvalifikaci v oboru, vyhledal jsem Českou společnost pro jakost a postupně absolvoval několik kurzů v oblasti kvality a EMS. Časem jsem zde vykonával funkci interního auditora a také jsem působil jako zkoušející kandidátů – žadatelů o certifikát manažer a auditor kvality. A nesmím ještě zapomenout na zapojení do hodnocení uchazečů o Národní cenu kvality.

■ Na tuto otázku není jednoduchá odpověď, protože je těch pojmů a osobností mnoho. Takže: ČSJ, EOQ, EFQM, a pokud jde o jména, tak Ing. Ryšánek, Ing. Hnátek, Ing. Koten, a pokračovat by se mohlo na dalších několika stránkách...

■ Každý zákazník, uživatel produktu, očekává plnou funkčnost (stručně řečeno – „kvalita je, když to funguje“) po dobu životnosti. Každý nový produkt má nové funkce, které rozšiřují a zlepšují jeho používání. To však znamená, že v průběhu všech fází jeho vzniku, od návrhu po výrobu, musí být zajištěna kvalita všech procesů a činností, musí u nich být ověřena shoda výstupu se zadáním. To jsou důvody

pro neustálé zlepšování systému řízení (QA) a ověřování shody (QC). Ti, kdo jsou pověřeni výkonem funkce v těchto oblastech, proto musí stále zvyšovat a doplňovat svoje znalosti a dovednosti ve svém oboru. Vše pak vlastně směřuje ke zvyšování úrovně kvality života.

■ Na konci srpna končí moje pracovní smlouva, takže nějakou dobu budu aktivně odpočívat. Ale uvidíme, jak dlouho to vydržím.

## Ing. Blažena Heroutová

členka dozorčí rady České společnosti pro jakost

■ Jako absolventka studia chemie jsem se od začátku své profesní dráhy zabývala zkušebnictvím a normalizací v oblasti papíru a celulózy. Bylo tedy celkem přirozené, že v devadesátých letech se pro mě i mé tehdejší kolegyně stala ČSJ zdrojem informací z oblasti řízení kvality. V roce 2000 však MPO „naši“ zkušebnu zrušilo – a shodou okolností ČSJ hledala do právě založeného NIS-PJ nového zaměstnance a na základě předloženého projektu vybrali mne. Od té doby se ČSJ vlastně stala trvalou součástí mého života...

■ Gotické katedrály, Karlův most, soustava třeboňských rybníků... – stavby, resp. projekty, jejichž kvalitu, funkčnost a užitečnost prověřil čas.

■ To opravdu nedovedu odhadnout. Ale přála bych si, aby kvalita více zasáhla i oblast státní a veřejné správy.



Ocenění členové ČSJ (zleva) Květoslav Zahrádka, Blažena Heroutová a Petr Řeháček.

■ Jedním ze základů kvalitního života je pro mne možnost svobodného pohybu. Předpokladem je ovšem, mimo jiné, i to, že člověka jeho tělo „poslouchá“. Proto mám předsevzetí, které sice vypadá jednoduše, ale jeho realizace zatím ztroskotává na mojí prokrastinaci (nebo spíš lenosti?): přinutit se pravidelně cvičit.

### Dr. Ing. Petr Řeháček

předseda odborné skupiny ČSJ  
Projektový management

■ Můj první kontakt s ČSJ byl v roce 1992, kde jsem se setkal se standardy ISO 9001 a byl jsem vyškolen v kurzu Manažer kvality, který v té době pořádala Deutsche Gesellschaft für Qualität ve spolupráci s ČSJ. Od této doby jsem se začal zabývat systémovým pojetím kvality jako nástroje pro řízení zakázek. Už tehdy jsem měl zkušenosti s řízením investičních celků v tuzemsku i v zahraničí, tzn. marketing, prodej, konstrukce, technologie, výroba, montáž a uvádění do provozu, ale až spolupráce s ČSJ a její kurzy mě nasměrovaly k problematice systémového inženýrství, kde systém managementu kvality je jeho nedílnou součástí.

■ Když se řekne kvalita, tak se mi už navždy vybaví pan Tomáš Baťa, který na konferenci o kvalitě vyslovil heslo „Náš zákazník je náš pán“. A vysvětloval, co všechno je nutné udělat, aby se vrátil zpět spokojený

zákazník, a ne reklamovaný výrobek. Měl jsem v životě obrovské štěstí, že jsem se setkal i s dalšími osobnostmi, jako například s Anežkou Žaludovou, na kterou nelze zapomenout. V současné době si to zřejmě málokdo uvědomuje, ale tito velikáni „KVALITY“ nám tady zanechali svůj odkaz pro další generace.

■ V této uspěchané době se nám někdy vytrácí kvalita našeho života. A já jsem přesvědčen, že je to velká škoda, protože mnozí lidé se snaží kvalitu nahradit kvantitou a zapomínají, že na světě jsme všichni jen jednou a další příležitost už nebudeme mít. Tento trend se samozřejmě přenáší také do řízení firem a v současné době už není problémem něco vyrobit, ale prodát. Proto je tak důležité prokázat odběrateli tu jeho „požadovanou kvalitu“. Ale co to vlastně znamená? – Odpověď je velmi jednoduchá, organizace musí poskytnout důkaz, že je schopna vyrobit výrobek nebo poskytnout službu na požadované úrovni a dát k tomu patřičné záruky.

■ Jako asi každý člověk mám i já předsevzetí, touhy, plány a cíle. V letošním roce bych si ve svém profesionálním životě přál, abych dokončil svoji čtvrtou knihu, která se bude zabývat projektovým řízením. Tímto bych předal informace a zkušenosti z více než třicetileté praxe dalším zájemcům o tuto problematiku.

# Konkurencieschopnosť automobilového priemyslu na Slovensku

Juraj Sinay  
Štefan Markulík

Automobilový priemysel (AP) je v súčasnej dobe globálne pôsobiace odvetvie. Jeho produktom je automobil, ktorý možno považovať za technologicky komplexný celok skladajúci sa z niekoľko tisíc súčiastok. Súčasťou tohto odvetvia je množstvo rôznych výrobcov. Automobil je produkt konečného výrobcu označovaného skratkou OEM (*Original Equipment Manufacturer*), ktorý však spolupracuje s veľkým počtom dodávateľov jednotlivých súčiastok a súčastí vrátane rôznych typov materiálov. Súčasťou komplexného výrobného procesu sú napr. procesy zabezpečujúce materiálové toky, predaj, či zabezpečenie financovania.

## Slovenský automobilový priemysel

OEM možno považovať za strategické subjekty, ktoré definujú požiadavky na dodávateľov. V ich réžii sa automobily navrhujú (vyvíjajú). Využívajú na to svoje výskumno-vývojové centrá. Následne definujú podmienky pre konečnú montáž, ako aj podmienky pre výrobu jednotlivých komponentov (napr. motorov) vo svojich výrobných priestoroch.

V prípade, že sa OEM rozhodne umiestniť svoju investíciu v niektorom z regiónov sveta, musia byť aj jeho dodávatelia flexibilní a umiestnia svoju výrobu v logisticky blízkej vzdialenosti (dodávatelia *Tier1* označovaní aj ako JIT1). V súvislosti s počtom pracovníkov v rámci AP viaže OEM na seba niekoľkonásobne viac zamestnancov, ako sami zamestnávajú. AP je kľúčovým odvetvím slovenského hospodárstva a svojou podstatou ovplyvňuje rozvoj viacerých priemyselných odvetví. V súčasnosti je v SR prostredníctvom štyroch finálnych výrobcov a 330 dodávateľov zamestnaných takmer 130 tisíc pracovníkov priamo a nepriamo ovplyvňuje tvorbu viac ako 250 tis. pracovných miest (viď obrázok). Tieto počty budú ešte narastať.



Slovenská republika je súčasťou skupiny štátov, kde je rozvinutý automobilový priemysel. V roku 2015 prekročil prvýkrát celkový počet vyrobených automobilov úroveň 1 milión! V rokoch 2016 a 2017 tento trend pokračoval. V podiele počtu vyrobených aut na počet obyvateľov je SR na čele rebríčka s počtom 190 vyrobených aut na 1000 obyvateľov (v roku 2017 to bolo 189).

AP je v SR významne závislý na zahraničných investoroch, pričom sa nejedná len o výrobcov vozidiel, ale aj o dodávateľov dielov (predovšetkým *Tier1*). Medzi hlavné dôvody rozhodnutia investorov pri ich zvažovaní najvhodnejšej krajiny (SR) pre umiestnenie investície patrili:

- dostatok kvalifikovanej pracovnej sily,
- vhodné podnikateľské prostredie,
- efektívnosť podnikania na Slovensku,
- vhodná dodávateľská štruktúra.

Uvedené fakty doplnené o hodnoty generovaného celkového HDP automobilovým priemyslom v SR vo výške 13 % potvrdzujú jeho významné postavenie v slovenskej ekonomike. Automobilový priemysel sa podieľa 44 % na celkovej priemyselnej výrobe a 35 % na exporte Slovenskej republiky. Vzhľadom na uvedenú skutočnosť musí byť záujmom všetkých relevantných inštitúcií vytvárať také podmienky, aby bola zabezpečená konkurencieschopnosť a udržateľnosť automobilovej výroby v súlade s mottom:

**Úspešný automobilový priemysel – konkurencieschopná a prosperujúca Slovenská republika**

Tým sú definované výzvy stanovené pre aktivity Zväzu automobilového priemyslu Slovenskej republiky (ZAP SR) ako najsilnejšieho profesijného združenia v regióne.

Obrázok



### Bariéry slovenského automobilového priemyslu

V súčasnosti je možné identifikovať viacero bariér, ktoré súvisia so zmenami v podnikateľskom prostredí SR, ktoré z krátkodobého, ale aj z dlhodobého hľadiska zhoršujú podmienky pre trvalo udržateľnú konkurenčnú schopnosť AP nielen u finálnych výrobcov automobilov, ale najmä v dodávateľskom reťazci v rámci SR. Pôsobenie týchto bariér má za následok, že sa v súčasnosti presúvajú projekty niektorých výrobcov do okolitých krajín v rámci siete výrobných miest toho istého dodávateľa lokalizovaných v iných aj starších členských štátoch EU. Identifikované zmeny v podnikateľskom prostredí v SR znižujú hospodársku výkonnosť automobilového priemyslu, najmä nevyužitím jeho potenciálu na svetovom trhu s automobilmi, s dosahom na ekonomickú výkonnosť SR.

ZAP SR v spolupráci s relevantnými inštitúciami verejného a štátneho sektora identifikoval niekoľko bariér pre pozitívny rozvoj tohto priemyselného odvetvia:

1. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily s ohľadom na potreby priemyslu.

2. Nedostatočná kvalifikácia pracovnej sily generovaná vzdelávacím systémom.
3. Rýchly a nepredvídateľný nárast mzdových nákladov.
4. Absencia systému transferu vedeckých poznatkov do praxe.
5. Nízka úroveň rozvoja mobility na báze alternatívnych pohonov.

### Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily s ohľadom na potreby priemyslu

Aktuálna situácia na trhu práce v SR je veľmi napätá až kritická. Každoročne prichádza na trh práce približne toľko absolventov, koľko si trh práce vyžaduje. Platí to však len pre absolútne počty týchto absolventov. Ich štruktúra nezodpovedá štruktúre dopytu pracovnej sily:

- Na trhu práce je každoročne o 5 až 10 tisíc stredoškolských absolventov menej, ako si trh práce vyžaduje.
- Naopak, o 5 až 10 tisíc absolventov vysokých škôl je viac, ako trh práce potrebuje.

Táto nerovnováha bude pretrvávať aj v nasledujúcich piatich rokoch, čo bude problém naďalej prehľbovať. Zároveň sa situácia na trhu práce komplikuje aj tým, že približne

- 63 % stredoškolských absolventov nepracuje v odbore, ktorý vyštudovali,
- 53 % vysokoškolských absolventov nepracuje v odbore, ktorý vyštudovali.

Vzdelávanie týchto absolventov stojí SR každoročne viac ako 250 mil. eur, pričom nedostatočná kvalita ich odbornej prípravy vyžaduje dodatočné spoločenské náklady na strane zamestnávateľov a ústredia práce vo forme nákladov na rekvalifikáciu takto nevhodne pripravených absolventov.

AP identifikoval svoju potrebu na nasledujúce obdobie a dospel k záveru, že bude potreba viac ako 14 000 kvalifikovaných pracovníkov v rokoch 2017–2020. Tento vysoký počet nebudú zamestnávateľia schopní zabezpečiť sami bez koordinovanej pomoci zo strany vlády a rozhodujúcich ministerstiev.

### Štruktúra žiadajúcej pracovnej sily pre slovenský automobilový priemysel“.

Kategória pracovnej sily			Podiel	Celková potreba	Podiel	Zamestnávateľ
absolventi vysokoškolského vzdelania			15%	14.000	50%	finálni výrobcovia automobilov (OEM's)
rekvalifikácia nezamestnaných + dovoz pracovnej sily	7.000	absolventi stredných odborných škôl	85%		50%	dodávateľský reťazec
kvalifikovaných a rekvalifikovaných + dovoz pracovnej sily	5.000					

V najbližšom období bude možné očakávať, že na trh práce príde v sledovanom období zo školského systému približne 5 000 absolventov (2 000 z vysokých škôl a 3 000 zo stredných odborných škôl). Ďalších 9 000 zamestnancov by malo absolvovať rekvalifikácie, ktoré by sa mali realizovať podľa potrieb a za priamej účasti zamestnávateľov. Pokrytie okamžitej potreby kvalifikovaných pracovníkov bude v SR otvorenie trhu práce pre tretie krajiny.

Aktivity v súvislosti so zabezpečením kvalifikovanej pracovnej sily sú zamerané na tieto oblasti:

1. Otvorenie trhu práce pre tretie krajiny.
2. Rekvalifikácie podľa potrieb trhu práce a za účasti zamestnávateľov.
3. Vytvorenie podmienok pre intenzívny rozvoj duálneho vzdelávania.

#### ***Nedostatočná kvalifikácia pracovnej sily generovaná vzdelávacím systémom***

Táto bariéra je silne previazaná s bariérou č. 1. Školský systém SR v súčasnosti generuje absolventov s nedostatočnou kvalitou a v nevhodnej štruktúre s ohľadom na štruktúru a potreby slovenskej ekonomiky. Za pomoci rozbiehajúceho sa duálneho systému vzdelávania v rámci stredného odborného školstva a niektorých vysokých škôl (zavádzanie viac praxe do študijných odborov) možno v sledovanom období pripraviť približne 5 000 kvalifikovaných absolventov (2 000 na vysokých školách a 3 000 na stredných odborných školách). To je však nepostačujúce a je potrebný systémový prístup a systematická práca pri implementácii zákona o odbornom vzdelávaní, ktorý by zaviedol duálny systém vzdelávania. Podobne je potrebné zintenzívniť aj aktivity v oblasti zvyšovania uplatniteľnosti absolventov vysokých škôl tak, aby boli pripravovaní pre prax v súčinnosti s praxou.

Opatrenia na minimalizovanie, prípadne odstránenie tejto bariéry je možné formulovať v tomto poradí:

1. Urýchlená a efektívna implementácia duálneho systému vzdelávania na stredných odborných školách.
2. Finančná podpora zamestnávateľov pre vstup do systému duálneho vzdelávania.
3. Zabezpečenie prenosu potrieb trhu práce do plánov výučby stredných škôl.
4. Vypracovanie novej štruktúry siete odborných škôl.
5. Upraviť financovanie stredného školstva podľa uplatnenia ich absolventov v praxi.
6. Zvýšenie uplatniteľnosti absolventov vysokoškolského štúdia.

***Rýchly a nepredvídateľný nárast mzdových nákladov***  
Rozvoj automobilovej výroby bol naštartovaný koncom deväťdesiatych rokov minulého storočia úspešnou realizáciou Stratégie rozvoja automobilovej výroby na Slovensku. Podarilo sa úspešne pretransformovať zbrojársky priemysel. Ukázalo sa, že tieto

kroky boli správne a investície štátu vo forme poskytnutých investičných stimulov významným investorom boli motivačným faktorom pre ich etablovanie sa v SR.

Zamestnávatelia v priemyselných odvetviach si uvedomujú, že zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva je jedným z očakávaných efektov týchto zmien, no zároveň poznamenávajú, že neúmerný nárast miezd (nákladov zamestnávateľov) má výrazný vplyv na ich ďalšie aktivity.

Zvyšovanie priemernej mzdy zásadne ovplyvnilo zásadnú reštrukturalizáciu slovenského priemyslu. Z krajiny prakticky vymizli odvetvia ako napr. textilné a obuvnícke. V oblasti automobilovej výroby je to napríklad výroba káblových zväzkov, kedy ešte začiatkom tohto storočia bolo na Slovensku osem veľkých výrobcov, z ktorých každý zamestnával 2 až 4 tisíc zamestnancov. V súčasnosti zotrvali ešte traja, pričom značne obmedzili výrobu a reštrukturalizovali sa na kompetenčné centrá s niekoľkými desiatkami zamestnancov.

Priame a nepriame náklady na zabezpečenie výroby z pohľadu pracovnej sily začínajú byť v súčasnosti rozhodujúcim kritériom efektívnosti jednotlivých výrobných podnikov v SR o to viac, že nepatrí ku krajinám s bohatou surovinovou základňou ani s najnižšími cenami energií.

Pri presadzovaní Stratégie rozvoja automobilovej výroby bola SR konfrontovaná v intenzívnom konkurenčnom boji predovšetkým s našimi susednými krajinami (krajinami V4), kde sa využívala ako jedna z konkurenčných výhod dostatok kvalifikovanej, flexibilnej, motivovanej a z hľadiska mzdových nákladov priaznivej pracovnej sily. V súčasnosti sa však situácia významne mení, do popredia vystupuje výrazný nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Pracovný trh je konfrontovaný s neprimeranými požiadavkami zástupcov zamestnancov na zvyšovanie plátov a obmedzovanie flexibility, ktoré sa zároveň stávajú predmetom politického boja.

#### ***Absencia systému transferu vedeckých poznatkov do praxe***

Budúcnosť priemyslu v SR, jeho charakter, schopnosť konkurovať a prispievať k aktívnej obchodnej bilancii štátu je úzko previazaná s inovačnými schopnosťami priemyslu. Po významných sociálno-ekonomických zmenách, ktoré sa udiali koncom minulého storočia, prevažná časť priemyselných podnikov v rámci úsporných opatrení rozpustila svoje vývojové oddelenia a preorientovali sa len na výrobu podľa výrobných zákaznickej dokumentácie. Činnosti v rámci vedy, výskumu a inovácií väčšina zahraničných investorov realizuje v domovských krajinách, aj keď v poslednej dobe sa objavujú v tejto oblasti zaujímavé aktivity v rámci SR, ako napr. Adient, Continental, Plastikonium, MinibeaMitsumi, Cemm Thome a pod. Nedávna



návšteva prezidenta SR v Južnej Kórei mala za cieľ okrem iného apelovať v centrále výrobného závodu Hyundai-Kia, že Žilina nie je len výrobcom najkvalitnejších výrobkov v rámci ich koncernu, ale že je vhodným miestom tiež na vybudovanie výskumno-vývojového centra.

### **Nízka úroveň rozvoja mobility na báze alternatívnych pohonov**

Silnejší záujem o zvyšovanie kvality života prostredníctvom sprísňujúcich sa požiadaviek na európskej úrovni nie len v oblasti ochrany životného prostredia, znižovania emisií skleníkových plynov či zvyšovania bezpečnosti dopravy vytvára priestor novým strategickým zmenám v oblasti AP. Nimi možno rozumieť zavádzanie nových technológií v oblasti alternatívnych pohonov alebo autonómne vozidlá, ale aj rastúci záujem zo strany zákazníkov o nové formy pohonov automobilov. Predovšetkým náročné požiadavky na znižovanie emisií (predovšetkým CO<sub>2</sub>) za často meniacich sa podmienok vytvárajú tlak na veľké investície do nových technológií na strane výrobcov automobilov, pričom časté a nepredvídateľné zmeny znamenajú zníženú návratnosť investovaných prostriedkov. Táto je silne závislá od akceptácie nových technológií zákazníkmi v širokom meradle. Rozvoj trhu s modernými technológiami a s tým súvisiace investície sú závislé od stimulov, ku ktorých uplatňovaniu sú vyzývané členské štáty Európskej únie. Tie na jednej strane majú za cieľ plniť medzinárodné záväzky v oblasti zvyšovania kvality životného prostredia (predovšetkým ovzdušia) a na strane druhej zvyšovať konkurencieschopnosť priemyselných odvetví súvisiacich s AP. V záujme SR, ako krajiny závislej od budúceho vývoja v AP, musí byť maximálna podpora pri zavádzaní a rozširovaní nových technológií v oblasti automobilovej dopravy. Opatrenia sa musia vykonávať v súlade s trendmi v rámci EU formou aplikácie komplexu stimulačných/motivačných opatrení. Tie majú napomôcť rozvoju v automobilovej doprave a v oblasti mobility prostredníctvom stimulov pri nákupe elektrických alebo *plug-in* hybridných automobilov, ako aj rozvoju odpovedajúcej infraštruktúry pre dobíjanie batérií alebo čerpanie CNG, PLG či vodíka.

### **Záver**

Automobilky v SR vyrábajú od roku 2015 vyše milión vozidiel ročne. SR je dlhodobý líder v počte vyrobených automobilov, čo potvrdzuje aj ukazovateľ takmer 200 vyrobených automobilov prepočítaných na 1000 obyvateľov. To predstavuje viac ako päťnásobné prevýšenie európskeho priemeru, ktorý je na úrovni 36 automobilov. Pre udržanie konkurencieschopnosti tohto odvetvia je potrebné zo strany vlády SR realizovať opatrenia na odstránenie, prípadne minimalizovanie negatívnych dopadov týchto bariér, ktoré môžu v blízkej budúcnosti ohroziť jeho udržateľný a konkurencieschopný rozvoj.

*Tento príspevok bol vytvorený realizáciou projektu APVV-15-0351 „Vývoj a aplikácie modelov riadenia rizík v podmienkach technologických systémov v súlade so stratégiou Priemysel (Industrie) 4.0“ a projektu VEGA 1/0121/18 „Vývoj metód implementácie a verifikácie komplexného riešenia bezpečnosti v Smart Factory ako súčasť Stratégie Priemysel 4.0“.*

### **Literatúra:**

- Chang Y.-S., Chien Y.-H., Yu K.-C., Chu Y.-H., Chen M. Y.-C.: Effect of TRIZ on the creativity of engineering students. *Thinking Skills and Creativity*, Volume 19, March 01, 2016, Pages 112-122. ISSN 1871-1871.
- Fechtner H., Ismail M., Schmuelling B., Saes K. H.: Evaluation and assessment of a novel training program for working on electric vehicles, *Proceedings – Frontiers in Education Conference, FIE Volume 2017–October, 12 December 2017*. Pages 1–5, 47th IEEE Frontiers in Education Conference, FIE 2017; Indianapolis; United States; 18 October 2017 through 21 October 2017. ISBN 978-150905919-5.
- Šolc M., Kliment J.: Vývoj automobilového priemyslu a proces zabezpečovania kvality v automobilovom priemysle. In: *Kvalita, technológia, diagnostika v technických systémoch*. Nitra: SPU Nitra, 2016. S. 92–97. ISBN 978-80-552-1506-8.
- Thomas - Seale L. E. J., Kirkman-Brown J. C., Attallah M. M., Espino D. M., Shepherd D. E. T.: The barriers to the progression of additive manufacture: Perspectives from UK industry. *International Journal of Production Economics*, Volume 198, April 2018. Pages 104–118. ISSN 0925-5273.
- Dostupné na internete:  
<https://www.prezident.sk/article/kiska-sa-stretol-s-vedenim-hyundai-kia-ocenil-kvalitu-ich-produktov-zo-sr/> [cit. 2018-04-15].
- Interné štatistické údaje ZAP SR.

### **Autori:**

**Dr.h.c.mult. prof. Ing. Juraj Sinay, DrSc.**, pracuje na Strojníckej fakulte Technickej univerzity v Košiciach vo funkcii profesor a venuje sa oblastiam ako bezpečnosť technických systémov, automobilový priemysel a Priemysel 4.0.

**doc. Ing. Štefan Markulik, PhD.**, pracuje na Strojníckej fakulte Technickej univerzity v Košiciach vo funkcii docent a venuje sa oblastiam ako systémy manažérstva kvality, kvalita vo vzdelávaní, automobilový priemysel.

### **Kontakty:**

[juraj.sinay@tuke.sk](mailto:juraj.sinay@tuke.sk); [stefan.markulik@tuke.sk](mailto:stefan.markulik@tuke.sk)

## Osvědčení o akreditaci – veřejná listina dokládající odbornou způsobilost

Akreditace subjektů posuzování shody, kterou poskytuje Český institut pro akreditaci, o. p. s., (ČIA), představuje oficiální prohlášení o odborné způsobilosti laboratoří, certifikačních a inspekčních orgánů, ověřovatelů emisí skleníkových plynů a dalších subjektů, jejichž úkolem je zajišťovat shodu s příslušnými požadavky. Akreditace je činností orgánu veřejné moci, kterou ČIA vykonává na základě pověření uděleného Ministerstvem průmyslu a obchodu jako Národní akreditační orgán České republiky oznámený Evropské komisi, v souladu s evropskou legislativou a ve spolupráci s mezinárodními organizacemi zastrešujícími akreditaci v celosvětovém měřítku.

Osvědčení o akreditaci, jež ČIA vydává subjektům posuzování shody, které prokáží soulad své organizace a činnosti s akreditačními požadavky stanovenými harmonizovanými technickými normami a případně dalšími relevantními dokumenty, je dokladem vydávaným orgánem veřejné moci<sup>1</sup>. Díky této skutečnosti má osvědčení o akreditaci právní formu veřejné listiny, která je svou povahou odlišná od listin soukromých a je jí přiznán zvláštní režim.

**Veřejná listina**, tedy listina vydaná orgánem veřejné moci v mezích jeho pravomoci nebo listina, kterou za veřejnou listinu prohlásí zákon<sup>2</sup>, je nadána tzv. *presumpcí správnosti a pravdivosti*. To znamená, že taková listina potvrzuje, že jde skutečně o prohlášení orgánu, který listinu vydal, a není-li dokázán opak, i pravdivost toho, co je v ní osvědčeno nebo potvrzeno. **Osvědčení o akreditaci jako veřejná listina tedy kvalifikovaně dosvědčuje nejen, že je vydal ČIA a kdy se tak stalo, ale zejména zakládá vůči každému plný důkaz skutečnosti, kterou osvědčení dokládá, dokud není prokázán opak.** Je tedy všeobecně platným dokladem o odborné způsobilosti jeho držitele v rozsahu, který je uveden v příloze osvědčení o akreditaci, a je nadán vyšší důkazní silou než běžný dokument – soukromá listina. Odbornou způsobilost dokládanou osvědčením o akreditaci totiž nelze „neuznávat“; lze ji pouze vyvrátit.

Osvědčení o akreditaci se jako veřejná listina těší též zvláštní ochraně zakotvené v trestním zákoníku, který obsahuje zvláštní skutkovou podstatu trestného činu padělání a pozměnění veřejné listiny<sup>3</sup>. Základní trestní sazbu odněti svobody až na tři léta nebo zákazem činnosti může být potrestán každý, kdo osvědčení o akreditaci padělá nebo podstatně změnil jeho obsah v úmyslu, aby jej bylo užito jako pravého, nebo kdo takto padělané či pozměněné osvědčení užije jako pravé, opatří je sobě nebo jinému nebo je přechovává v úmyslu, aby jej bylo užito jako pravého. Osvědčení je současně chráněno i svou povahou dokladu, neb je vydáváno v jediném písemném vyhotovení a vylučně tomu subjektu, jehož odbornou způsobilost osvědčuje. Pouze akreditovaný subjekt posuzování shody je oprávněn se svým osvědčením o akreditaci disponovat a dle svého uvážení jej případně zveřejnit.

Všeobecnou platnost osvědčení o akreditaci jako uznávaného dokladu o odborné způsobilosti jeho držitele podporuje též evropská legislativa. **Vnitrostátní orgány členských států Evropské unie jsou totiž povinny uznávat jako rovnocenná nejen osvědčení o akreditaci vydaná jednotlivými Národními akreditačními orgány členských států, ale též certifikáty, zprávy a jiné výsledky práce subjektů posuzování shody, které jsou držiteli akreditace udělené Národním akreditačním orgánem<sup>4</sup>.** Uznávání výsledků činnosti držitelů akreditace i za hranicemi Evropské unie potom ČIA zajišťuje svou účastí v mezinárodních multilaterálních dohodách o vzájemném uznávání výsledků akreditace.

**Osvědčení o akreditaci vydané Českým institutem pro akreditaci, o. p. s., je tak mezinárodně uznávaným dokladem o odborné způsobilosti jeho držitele, požívá zvýšené ochrany jeho pravosti a obsahu a je nadáno vyšší důkazní silou než soukromé listiny. Jako takové poskytuje jistotu odbornosti a kompetencí jeho držitele, které nelze „neuznávat“, nýbrž pouze aktivně vyvrátit.**

Podrobnější informace o akreditaci naleznete na [www.cai.cz](http://www.cai.cz).

### Autorka:

**Mgr. Kateřina Flidrová** pracuje v Českém institutu pro akreditaci, o. p. s. jako právnička a zástupkyně ředitele odboru řízení a vnějších vztahů.

**Kontakt:** [flidrovak@cai.cz](mailto:flidrovak@cai.cz)

<sup>1</sup> § 151 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů

<sup>2</sup> § 567 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>3</sup> § 348 zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

<sup>4</sup> čl. 11 odst. 2 nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 765/2008 ze dne 9. července 2008, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad threm týkající se uvádění výrobků na trh a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93

# Kvalita obsluhy v českých bankách se zhoršuje, zjistil průzkum

**Největší slabinou je nedostatečná analýza skutečných potřeb klienta a pasivita při nabídce možné pomoci.**

Kvalita obsluhy v českých bankách se druhý rok po sobě snížila. Vyplyvá to z průzkumu agentury *Market Vision*. Největší slabinou byla nedostatečná analýza potřeb zákazníka. Dalšími riziky trhu jsou mimořádně napjatý trh práce a rostoucí mzdové náklady. Čistý zisk odvětví přitom loni stoupl meziročně o dvě miliardy na 75,9 miliardy korun.

„Aktuální výsledky studie zaměřené na hodnocení obsluhy stávajících klientů u nejdůležitějších tuzemských bankovních společností skutečně dokládají dále klesající úroveň kvality služeb v této oblasti,“ komentoval čtvrtý ročník studie konzultant agentury Michal Skalický.

Celková úroveň kvality tržních služeb českých bank se podle aktuálního měření meziročně snížila o sedm procentních bodů. S výjimkou vzhledu bankéře a prostředí jeho pracoviště poklesu doznaly všechny sledované oblasti, dodal. Průzkum zkoumal služby devíti bank.

*Studie od roku 2014 pravidelně jednou ročně monitoruje úroveň služeb poskytovaných reálným klientům bank a stanovuje celkovou úroveň kvality tržních služeb. Výzkum se dělá formou tzv. mystery shoppingu, při němž spolupracovníci agentury navštěvují jako běžní klienti pobočku své banky s běžným servisním požadavkem. Hodnotí přitom nejen to, jak se daného úkolu bankéř zhostil, ale i jeho chování a to, zda je při jednání schopen vyhodnotit další potřeby klienta.*

**Špatnou zprávou pro banky je to, že největší slabinou procesu obsluhy byla stejně jako loni nedostatečná analýza skutečných potřeb klienta a pasivita při nabídce možné pomoci.**

Například odkrytí obchodní potenciál možné půjčky a aktivně ji klientovi nabídnout dokázala při celkem 89 návštěvách pouze desetina pracovníků bank. Nižší subjektivní spokojenost se službami ovšem vyjadřovali i zapojení klienti, kteří ji hodnotili o tři procentní body hůře než loni, uvedl Skalický.

Za zhoršující se kvalitou služeb pro zákazníky stojí podle něj dvě hlavní příčiny. „Jednak je to aktuální situace na trhu práce, doprovázená nedostatkem kvalifikovanějších pracovníků a vyšší fluktuací bankéřů. Jistou roli však pravděpodobně hraje i snaha bank své služby stále více digitalizovat a motivovat zákazníky, aby si dokázali své požadavky řešit sami. Bankéři se pak při osobním jednání často spokojí s tím, že je odkážou na tuto možnost.“

Návštěvy utajených průzkumníků se děly v období od listopadu loňského roku do letošního ledna. Celkovou úroveň kvality tržních služeb každé banky agentura vyhodnocovala po deseti návštěvách.

Nejllepšího celkového výsledku ze všech sledovaných společností letos stejně jako v předchozím ročníku studie dosáhla Air Bank s aktuálním hodnocením 67 procent, následovaná Equa Bank (62 procent) a Českou spořitelnou (61 procent). Průměrná hodnota trhu činila 51 procent.

*(Tisková zpráva Market Vision – ČTK)*



## 62. Kongres EOQ v červnové Paříži:

# Kvalitou za konkurenceschopnou Evropu a klíčová role lídrů kvality



Ve dnech 21. a 22. června proběhl v Paříži 62. kongres Evropské organizace pro kvalitu EOQ. Tento kongres měl pro každý den konání zvoleno speciální motto, kterému odpovídala i témata přednášek. Tématem prvního dne bylo „Quality as an asset for a competitive Europe“, mj. s přednáškami zaměřenými na společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Tématem druhého dne pak bylo „Quality leader, a key role“. Kongres se již tradičně těšil velkému zájmu organizací pro kvalitu z Asie, zejména z Číny a Japonska, byli zde i další mimoevropští účastníci. Celkem se na kongresu zaregistrovalo 325 účastníků z 22 zemí.

Kongres se nesl v atmosféře networkingu a výměny a sdílení informací, čemuž napomohl i speciální nástroj TOPI APP, kde byly aktuálně dostupné veškeré informace o dění na kongresu, včetně fotografií a diskusních fór.

Celým kongresem se táhly dvě linie dané obecně tématy jednotlivých dní. Program byl ovšem pestrý a mnohostranně zaměřený, kromě plenárních zasedání v řadě paralelních sekcí.

V rámci prvního dne v jedné z nich s názvem *Practices and experience on CSR* vystoupili např. zástupci firmy L'Oréal s jejich strategií, jak se stát lídry v oblasti udržitelného rozvoje.

Firma L'Oréal je největším kosmetickým gigantem na světě, sdružujícím v současné době 24 celosvětově známých značek. Jejich přístup např. ke snižování emisí CO<sub>2</sub> nebo netestování produktů na zvířatech je příkladem pro ostatní firmy z oblasti kosmetického průmyslu. Firemním cílem je, aby 100 % jejich produktů mělo jen pozitivní vliv na životní prostředí i na sociální oblast. Výsledky firmy L'Oréal v oblasti CSR prezentovali provozní ředitel Frédéric Heinrich a ředitelka udržitelného rozvoje Laure Malherbe.

Z dalších sekcí prvního dne mohou být zmíněny alespoň např. *Practices and experience on operational excellence, Practices and experience on governance, risks and compliance a Added value of quality approaches; nechyběla ani sekce Actions and results: Thanks to digitalization and transformation!* a již v úvodním plenárním bloku příspěvek s názvem *Innovation, Digitalization and Quality*.

Témata přednášek druhého dne byla pak zaměřena na změny ve společnosti a z toho vyplývající změny v postavení lídrů ve firmách i v celé společnosti. V rámci panelové diskuse vystoupili zástupci firem L'Oréal, Decvaux a Veeva na téma *Vize lídra kvality*. V rámci jednotlivých sekcí se pak dále přednášelo a diskutovalo např. o poslání lídrů kvality a o tom, že transformace musí být řízena právě lídry kvality. Dále byla představena řada nových přístupů, např. kolegové z francouzské společnosti pro kvalitu představili tzv. *The Bicycle of Quality* nebo *Quali'bord 2016*, obsahující výsledky studie, která porovnává stav kvality ve Francii a v okolních zemích (viz <http://bit.ly/QualiBord>).

Na závěr kongresu, jako speciální „suprice guest“, vystoupil světoznámý profesor Isaac Getz. Jeho přednáška na téma *Quality in the Age of Organizational Innovation* byla skutečným zlatým hřebem programu. Profesor Getz v ní nastínil vývoj nového uspořádání ve firmách v závislosti na změnách v celé společnosti. Vyzdvihl zejména úlohu zdravého rozumu při rozhodování i řízení změn. Jako příklad uvedl příručku pro zaměstnance firmy Nordstrom, obsahující pouze jediné pravidlo: „Jen nejlepší úsudek ve všech situacích.“

Popsat podrobně program kongresu je mimo možnosti a účel tohoto příspěvku. Za zmínku ale určitě stojí ještě alespoň tři důležité/zajímavé skutečnosti:

V zahajovacím plenárním bloku prezident EOQ Torolf Paulhus prezentoval *The EOQ strategy in a Global perspective* a následně v sekci představil novou koncepci nazvanou „My EOQ“. Tato koncepce obsahuje strategii EOQ pro další roky. Je zaměřena zejména na oblast marketingu, tedy lepší informovanosti veřejnosti o činnosti EOQ a o jejím postavení nejenom na evropském trhu, ale i v celosvětovém měřítku. EOQ disponuje celou řadou konkurenceschopných produktů, ať už to jsou harmonizovaná schémata pro



manažery a auditory kvality a i pro další obory, nebo např. EOQ značku kvality.

V souvislosti s již zmíněným globálním přesahem činnosti a významu EOQ a konkrétně s (již tradiční) početnou účastí zejm. z Číny a Japonska bylo součástí programu *Sino-Euro Quality Forum*, jemuž byly věnovány dvě na sebe navazující sekce prvního dne.

V rámci kongresu byli tradičně vyhlášeni vítězové ceny *Quality Leader Award*. Za rok 2017 se jimi stali Daniela Müllerová z Rakouska a Robin Roest z Nizozemska. Více na [www.eoq.org](http://www.eoq.org), resp. [www.eoq.org/fileadmin/user\\_upload/Documents/Press\\_releases/EQL\\_2017\\_press\\_release\\_June\\_2018.pdf](http://www.eoq.org/fileadmin/user_upload/Documents/Press_releases/EQL_2017_press_release_June_2018.pdf).

Více o 62. kongresu EOQ se lze dozvědět na [www.qualitycongress2018.com](http://www.qualitycongress2018.com).

Příští kongres bude organizován Portugalskou asociací pro kvalitu a bude se konat v Lisabonu ve dnech 23. a 24. října 2019.

#### **Autorka:**

**Ing. Romana Hofmanová** pracuje jako ředitelka úseku certifikace osob České společnosti pro jakost; je členkou předsednictva ČSJ.

**Kontakt:** [hofmanova@csq.cz](mailto:hofmanova@csq.cz)

(Podle podkladů z <http://qualitycongress2018.com> doplněno red. PK – Z. S.)



# Nenechte si ujít: Konference Testing United 2018

Jana Svobodová

*DIGITÁLNÍ TRANSFORMACE je jedním z nechoulostivějších aspektů tím, že se děje až dříve rychle. Odpověď na ni je jako ve známém přísloví – nejhodnější čas na zasazení stromu byl před dvaceti lety. Druhé nejhodnější období je teď.*

Právě digitální transformace a nové výzvy, které přináší do testingu, jsou hlavním tématem připravované konference TESTING UNITED. Jedná se o unikátní koncept mezinárodních konferencí, které se konají každoročně střídavě v Bratislavě, ve Vídni a v Praze. Letos 19. a 20. listopadu uvítá až 500 delegátů z oblasti testingu hlavní město Slovenska Bratislava.

Dějištěm konference bude historický, ale zároveň luxusní hotel Carlton. Program bude mít dvě paralelní přednáškové „tratě“, z nichž jedna bude zaměřena na témata zajímavá pro testery a druhá část se zaměřuje více na témata pro test manažery a další vedoucí pracovníky v oblasti IT, kteří spolupracují s testovacími týmy.



Konferenci otevře svojí keynote přednáškou Tomasz Dubikowski ze společnosti Ocado Technology, který jen za poslední dva roky získal již devět ocenění pro nejlepšího speakera z různých testingových konferencí v Evropě, dále pak Lisi Hocke z německého Flixbusu a Ceren Sahin Gebizli, která se zabývá výzkumem validace a spolehlivosti softwaru v SnT na univerzitě v Luxemburgu.

Budete mít možnost se setkat rovněž s Tomem van de Venem, lídrem Sogeti High Tech Competence Centre a autorem knih *IoTMap a Testing in the digital age*, a s Gokkem Adzicem, hvězdou agilního nebe a držitelem ocenění *European Software Testing Outstanding Achievement Award* a ceny *UK Agile award* za nejlepší blog. Druhý den uzavírá DevOps guru Szilard Szell z Nokie.

Celkově bude dvoudenní konference mít program opravdu nabitý. Navíc po prvním dnu konference máme pro účastníky připravený večerní program v restauraci Carnevale v samém centru Bratislavy, pár kroků od hotelu Carlton.

*Organizátorem konference je KRONE consulting, s. r. o., která je přední technologickou společností se zaměřením na testování a QA. Se sídlem v Bratislavě poskytuje služby především klientům v Rakousku, Německu a Švýcarsku.*

Partnery konference jsou:



Hlavní přidanou hodnotou této mezinárodní konference nejsou jen zajímavé odborné přednášky a panelové diskuse, ale také jedinečná možnost setkat se s lidmi z významných finančních a technologických společností působících nejen na českém, slovenském a rakouském, ale i německém, švýcarském a anglickém trhu a v oblasti Beneluxu.

Proto si nenechte tuto příležitost ujít a využijte již nyní možnosti rezervace – přihlášky na webové stránce konference <https://testingunited.com/>. Tam je samozřejmě mj. i podrobný program.

## Autorka:

**Jana Svobodová** pracuje v organizačním týmu Testing United ve společnosti KRONE.

**Kontakt:** [jana.svobodova@kroneit.com](mailto:jana.svobodova@kroneit.com)

Day 1		
	Technical	Manager
8:00-9:00	Registration & morning coffee	
9:00-9:15	Opening	
9:15-10:15	Keynote: Tomasz Dubikowski (PL)	
	Ocado Technologies	
	Super QA of the future	
10:15-10:30	Coffee break	Coffee break
	Keynote: Lisi Hocke (DE)	
	Flixbus	
	Next stop: Flixbus	
11:30-12:30	Ingo Philipp (AT)	Jevgeni Demidov (EE)
	Tricentis	Pipedrive
	Rediscover Exploratory Testing	How-To Guide: Statistics Based on the Test Data
12:30-13:30	Lunch	Lunch
13:30-14:30	Dmitry Vinnik (CA)	Tomasz Konieczny (PL)
	Salesforce	Xsolve
	Path to Hybrid Engineering: Best of Both Worlds	Insecure by design
14:30-15:30	Marta Firlej (PL)	Filip Hric (SK)
	SoftServe	Sli.do
	Test in the future - how to prepare	E2E test automation that does not eat your time
15:30-15:45	Coffee break	Coffee break
15:45-16:45	Alon Linetzki (IL)	Michal Buczko
	QualityWize	Objectivity
	The Multidisciplinary Test Engineer - Is that a future necessity?	Automated Security Scanning in Payment Card Industry
16:45-17:45	Keynote: Ceren Gebizli (TR)	
	University of Luxembourg	
	Better Test Design to Increase Test Effectiveness & Efficiency	
17:45-19:00	N/A	
19:00-24:00	Networking event	

Day 2		
	Technical	Manager
8:00-9:00	Registration & morning coffee	
9:00-10:00	Keynote: Gojko Adzic (GB)	
	Neuri	
	Five key challenges for software quality tomorrow	
10:00-11:00	Alon Linetzki (IL)	Vojtech Barta (CZ)
	QualityWize	Newired
	IoT Challenges & Testing aspects	Journey to Effective Reporting - Make the Impact!
11:00-11:15	Coffee break	Coffee break
11:15-12:15	Panel Discussion:	
	Back to the future	
12:15-13:15	Lunch	Lunch
	Keynote: Tom Van de Ven (NL)	
	Sogeti	
	Testing in the digital age: AI makes the difference	
14:15-14:45	Petr Neugebauer (CZ)	Raluca Morariu (RO)
	CaSTB	Betfair
	New modules in ISTQB	Automation - the Good, the Bad and the Ugly
14:45-15:00	Coffee break	Coffee break
15:00-16:00	Richard Taylor (GB)	Milan Mitosinka (SK)
	Independant Test Consultant	Cleverlance
	Will Agile kill off the Test Manager?	Testing of IoT and related technologies, considering E2E approach & Security
16:00-17:00	Keynote: Szilard Szell (HU)	
	Nokia	
	Cornerstones of Testing in DevOps	
17:00-17:30	Closing	



# KVALITA A SVĚT 4.0

Pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování

## MEZINÁRODNÍ KONFERENCE



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

CHARVÁT®  
průmyslová hydraulika

TP Consulting

Bisnode

HEXAGON

Hlavní partneři ČSJ

PROGRAM 3. 12. 2018

### Plenární zasedání Průmysl 4.0 (13:00 – 17:00)

Téma čtvrté průmyslové revoluce pochopitelně rezonuje i v oblasti managementu kvality a souvisejících nástrojů kvality. Jaké jsou současné trendy a jak na ně reagovat? Jaké nové příležitosti pro obor kvality přicházejí? Je Průmysl 4.0 skutečně něco přelomově nového, nebo jde o důsledek přirozeného vývoje technologií? O těchto tématech budou konkrétně hovořit špičkoví odborníci z České republiky i ze zahraničí (simultánně tlumočeno).

Plenární zasedání řídí Petr Koten, výkonný ředitel, Česká společnost pro jakost.

#### Privítání účastníků, zahájení konference

Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost.

#### Zdravice

#### Kvalita 4.0 – Kvalita pro digitalizaci, nebo digitalizace pro kvalitu?

Thomas Prefi, výkonný ředitel, P3 Group

#### Výzvy kvality v současné době

Eric Janssens, generální ředitel, Evropská organizace pro kvalitu

#### Trendy v automotive

Zdeněk Petzl, ředitel sekretariátu, Sdružení automobilového průmyslu

#### Průmysl 4.0 v kontextu evropské normalizace

Petr Kubeš, národní sekretář CENELEC a IEC, Česká agentura pro standardizaci

#### Kvalita 4.0 – rozšířená realita a big data ve světě kvality

Guy-Bar Josef, ředitel kvality, Rafael, Advanced Defense Systems LT, Izrael

#### Passion for Excellence, Vášej pro excelenci

Thomas-Joachim Fritsch, ředitel pro trvalé zlepšování, Robert Bosch GmbH

#### Výzvy podnikání Průmysl 4.0 pohledem malých a středních podniků

Filip Dřímalka, předseda výboru pro digitalizaci, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR)

#### 3D Tisk, Příběh GE

Milan Šlapák, prezident, General Electrics CR a SK



## Galavečer České společnosti pro jakost (19:00 – 22:00)

Česká společnost pro jakost v rámci svého poslání oceňuje jak jednotlivce, tak organizace, kteří dosáhli vynikajících výsledků v oblasti managementu kvality a společenské odpovědnosti. V této souvislosti ČSJ vyhláší a organizuje několik soutěží, jako například Manažer kvality roku, Ambasador kvality České republiky či CSR Guru. V průběhu Galavečera budou slavnostně oceněni vítězové všech vyhlášených cen. Hudební vstup zajistí soubor TIKARI FLUTES Praha. Po předání cen budou mít hosté příležitost k neformálnímu setkání v rámci rautu.

### Slavnostní předávání ocenění ČSJ (19:00 – 20:00)

- Czech Made • Cena Františka Egermayera • Manažer kvality roku 2018 • Ambasador kvality
- Cena za návrat do života • CSR Guru • Cena Anežky Žaludové

### Společenská část večera (20:00 – 22:00)

## PROGRAM 4. 12. 2018

## Jednání v sekcích (9:00 – 11:30)

### ■ Sekce „Zdroje pro Průmysl 4.0“

Organizace stále častěji řeší otázku, jak v reálném čase reagovat na stoupající tlak na náklady a inovace, jak pružně reagovat na rychle se měnící poptávky po produktech a jak efektivně uspokojovat konkrétní požadavky zákazníků.

V reakci na potřeby trhu přináší Průmysl 4.0 vizi „chytrých továren“, což představuje inovace a proměny výrobních procesů, kdy pomocí metod a nástrojů Průmyslu 4.0 se očekávají úspory času a financí, růst produktivity, zvýšení flexibility organizací, ale také kvality života díky mizení jednotvárných i fyzicky náročných profesí.

**Průmysl 4.0** je představen jako trend směřující k digitalizaci a automatizaci. Vnímání tohoto tématu každým z nás se liší v závislosti na oblasti, ve které působíme, a v závislosti na našich profesních zkušenostech.

Co tedy přesně Průmysl 4.0 znamená v kontextu procesů identifikovaných v našich systémech managementu? Jaký dopad bude mít do řízení zdrojů, které naše současně nastavené procesy využívají? Jsou nám tyto dopady a z nich vyplývající požadavky jasné a jsou námi dostatečně pochopeny? Víme, jak na to, nebo jak se na to připravit? Nejen na tyto otázky bude snaha napovědět v rámci této sekce.

*Jednání řídí Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost.*

#### Trendy v údržbě

*Pavel Němeček, Česká společnost pro jakost*

#### Technická kontrola a měření versus Průmysl 4.0

*Pavel Korčák, Jan Matuský, Česká společnost pro jakost*

#### Fit for future!

#### Co udělat pro zvládnutí budoucnosti v rámci organizace kvality

*Milan Dufek, ŠKODA AUTO, a.s.*

#### Trendy v IT? Jak se s nimi vyrovnat z hlediska managementu kvality

*Lucie Nová, Česká společnost pro jakost*

#### Kompetence pro Průmysl 4.0

*Zdeněk Karásek, Marcela Vondráková, RPIC-ViP s.r.o.*

### ■ Sekce „Služby 4.0“

Sekce se svými příspěvky zaměří na využití principů a metod Průmyslu 4.0 ve službách, a to jak v organizacích působících přímo v oblasti služeb, tak v podpůrných službách realizovaných ve všech organizacích. Závěrem budou



prezentovány výsledky společného výzkumu České společnosti pro jakost a Centra digitální transformace při FPH VŠE, který je zaměřen na využívání Průmyslu 4.0 v interních auditech systémů managementu.

*Jednání řídí Ondřej Hykš, Česká společnost pro jakost.*

### **Internet věci v oblasti krizového řízení**

*Jan Burian, 1. SDZP družstvo*

### **Digitalizace v HR**

*Erika Vorlová, Milan Doležal, Innogy Česká republika*

### **Co mohou data napovědět při budování vztahu s dodavatelem?**

*Zdeněk Honek, Director Enterprise Sales CZ&SK, Bisnode Česká republika, a.s.*

### **Využití průmyslu 4.0 pro provádění interních auditů (výsledky průzkumu)**

*Felipe Martinez, Vysoká škola ekonomická v Praze; Ondřej Hykš, Česká společnost pro jakost*

## **■ Workshop „Lidé 4.0“**

### **GENERACE Y, Z a Alfa, jejich vliv na trh práce aneb Co s tím můžou dělat manažeři?**

*Jindra Karásková, Specialist Service, s.r.o., personální agentura*

Jaké společensko-ekonomické a politické skutečnosti ovlivnily výchovu, následně postoje a motivaci mladé generace? Kde se střetávají očekávání, postoje a motivace jednotlivých generací? Jak to ovlivňuje pracovní spolupráci a komunikaci? Jaké nároky to klade na manažery? Mají mít roli "vychovatelů", nebo se mají přizpůsobit? Určitě musí změnit styl své manažerské práce... Mají k dispozici vhodné nástroje? A jaké jsou? Řešení je možná jednodušší, než si myslíte.

Zveme Vás k diskusi i pro inspiraci na náš workshop, kde představíme i ukázky nástrojů pro práci manažerů.

**Oběd 11:30 – 12:30**

## **Závěrečné plenární zasedání (12:30 – 14:15)**

Závěrečné plenární zasedání konference bude mít dvě tematické části, které jsou připravovány tak, aby byly zajímavé pro účastníky z různých oborů.

V rámci první části proběhne kulatý stůl za účasti předních odborníků z oboru kvality. Budou odpovídat na nejzajímavější dotazy položené před konferencí a v jejím průběhu konference prostřednictvím aplikace Slido. Své dotazy můžete průběžně klást na adrese [qli.do](mailto:qli.do) pod značkou **#qc2018**.

Na kulatý stůl naváže přednáška Davida Grubera s autogramiádou.

*Plenární zasedání řídí Petr Koten, výkonný ředitel, Česká společnost pro jakost.*

## **■ Kulatý stůl**

*Moderuje Stanislav Křeček.*

Odpovědi na otázky účastníků konference a výběr témat pro konferenci SYMA 2019

Na otázky budou odpovídat:

*Michael Skočdopole – ŠKODA AUTO, a.s.*

*Petr Dytrych – ŠKODA AUTO, a.s.*

*Zástupci dodavatelů*

*Jan Jílek – vedoucí auditor CQS, z.s.*

### **Argumentační fauly (= řečnické triky) všech zemí a dob – a obrana proti nim**

*David Gruber – propagátor technik duševní práce*

*Křest nové knihy o řečnických tricích*

*Autogramiáda*

**Změna programu vyhrazena.**

**Účastnické poplatky:**

Mezinárodní konference „Kvalita a svět 4.0“	5 000 Kč + DPH (cena včetně DPH: 6 050 Kč)
Galavečer České společnosti pro jakost	1 500 Kč + DPH (cena včetně DPH: 1 815 Kč)
Mezinárodní konference a Galavečer České společnosti pro jakost	6 000 Kč + DPH (cena včetně DPH: 7 260 Kč)
Jednodenní účast na konferenci	3 000 Kč + DPH (cena včetně DPH: 3 630 Kč)

**V případě přihlášení do 31. 10. 2018 bude poskytnuta sleva ve výši 10 %.**

**V případě, že se z jedné organizace stejné akce 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 a občerstvení.

**Přihlášku prosím zašlete nejpozději do 15. listopadu 2018**

**na adresu [smolikova@csq.cz](mailto:smolikova@csq.cz)**

**nebo se přihlaste na [qc2018.csq.cz](http://qc2018.csq.cz)**

Na základě přihlášky Vám bude zaslána faktura.



slido

Již nyní můžete klást dotazy účastníkům kulatého stolu na webu [slido.com/#qc2018](http://slido.com/#qc2018)

Ptejte se  
odborníků  
**slido.com**  
**#qc2018**

# Rozvoj služeb ČSJ má vliv i na rozsah akreditační činnosti ČIA aneb akreditační maraton v ČSJ



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

Certifikační orgány České společnosti pro jakost procházely v posledních měsících reakreditací v nebývalém rozsahu. Byl to několikaměsíční maraton, kdy se prakticky v průběhu celého jara v ČSJ střídali odborní posuzovatelé a experti Českého institutu pro akreditaci. Česká společnost pro jakost je aktivní v přinášení novinek v oblasti certifikací systémů, produktů nebo osob a s rozšiřující se nabídkou služeb roste i náročnost získání Osvědčení pro akreditaci. Zeptali jsme se našich kolegů na několik otázek. Na otázky odpovídali Petr Koten, výkonný ředitel ČSJ, Eliška Michálková, vedoucí střediska certifikace systémů managementu a produktů a Romana Hofmanová, ředitelka úseku certifikace osob.



## V jakém rozsahu proběhly reakreditace? A kterých služeb ČSJ se týkaly?

P.K.

Reakreditace, které prováděl ČIA, probíhaly v nejširším možném rozsahu. Proběhla reakreditace všech tří certifikačních orgánů, tj. certifikačního orgánu pro certifikaci systémů managementu, dále pro certifikaci produktů a pro certifikaci osob. A v rámci certifikačního orgánu pro systémy managementu došlo, v důsledku nových potřeb klientů, i k rozšíření rozsahu akreditačního osvědčení o nové obory.

Je tedy za námi spousta práce a před námi úkol, dále informovat organizace i jejich, především řídicí, pracovníky o tom, co znamenají akreditované služby, jaké přinášejí výhody a jak se liší od služeb neakreditovaných.

## Jak probíhá proces reakreditace? Jaká jsou specifika akreditace jednotlivých certifikačních orgánů?

P.K.

Obecný postup je pro všechny certifikační orgány stejný. Začínáme tím, že u ČIA podáváme žádost, ve které musíme přesně specifikovat požadovaný rozsah akreditace. Následně ČIA sestavuje tým hodnotitelů

a plán vlastního posuzování, ze kterého jsou zřejmé termíny, posuzované oblasti a příslušní posuzovatelé. Při něm tým ČIA prověřuje dokumentované postupy, jejich aplikování a samozřejmě soulad s příslušnými akreditačními kritérii (např. normami, metodickými pokyny, závaznými dokumenty Evropské akreditace či Mezinárodního akreditačního fóra).

Významnějším rozdílem je, že u certifikačního orgánu pro systémy managementu se posuzují vybrané obory /oblasti – s ohledem na jejich rizikovost (v případě ČSJ jimi byly téměř všechny). U ostatních certifikačních orgánů se posuzují všechny oblasti/obory.

## V čem bylo letošní posuzování ČIA náročnější než v minulosti?

E.M.

Poprvé v historii obou certifikačních orgánů (COs – certifikačního orgánu pro systémy managementu a COP – certifikačního orgánu pro produkty) jsme se rozhodli pro provedení akreditace integrovaně.

Integrace jednak znamenala mnohem náročnější přípravu na posuzování vzhledem k nutnosti důsledně propojit požadavky obou norem do jednoho systému a mnohem větší úsilí při prokazování plnění požadavků jednotlivých norem vzhledem k počtu

pracovníků, kteří ze strany ČIA posuzování prováděli. Rekla bych, že to byla velká přesilovka 2:14 (2 pracovníci ČSJ na 14 pracovníků ČIA).

Výsledkem integrace, vedle snížení přímých nákladů na akreditaci, byla i vnitřní analýza našich stávajících systémů, jejich zjednodušení a provázání požadavků obou akreditačních norem tak, aby ČSJ plnila požadavky daného rozsahu akreditace a i nadále podpořovala důvěru zákazníků ve své služby.

R.H.

V certifikačním orgánu pro certifikaci osob se letošní reakreditace svým rozsahem nelišila od těch předchozích. Něčím však přeci jen byla nová, bylo to využití nových technologií při praktické ukázce celého procesu provádění personálních zkoušek. Reagovali jsme na vývoj technologií v oblasti IT a včas i na požadavky GDPR a tomu jsme přizpůsobili naše postupy a metodiky a současně jsme vyhověli požadavkům normy ČSN EN ISO/IEC 17024.

### ČSJ nabízí v ČR možnost certifikace v několika jedinečných oblastech, které to jsou?

E.M.

Jednoznačně jsou to GLOBALG.A.P., překladatelské služby a CSR.

GLOBALG.A.P. je celosvětový standard v zajišťování bezpečnosti zemědělských produktů. Standard stanoví velmi přísná kritéria pro správnou zemědělskou praxi, kterou musí zemědělci dodržovat, pokud chtějí prodat své produkty velko i maloobchodníkům po celém světě.

Splnění požadavků na CSR, podle národního standardu ČSN 01 0391, Systém managementu společenské odpovědnosti organizace, dokládá, že organizace se chovají tak, aby zohlednily potřeby i dopady svého vnitřního i vnějšího prostředí nad rámec právních požadavků, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a napomáhaly celkovému zlepšování stavu naší společnosti.

Certifikace překladatelských služeb je zaměřena na ověření zvládnutí procesu překladu od požadavku zákazníka přes předání hotového díla. Důraz je kladen na kvalifikaci všech pracovníků, kteří se na překladu podílí a dále na využití IT nástrojů při poskytování překladatelských služeb. A co je důležité, vlastní překlad musí projít kontrolou minimálně čtyř „nezávislých očí“.

R.H.

V oblasti certifikace osob jsme jedineční v nabídce akreditovaných personálních certifikátů pro osoby pracující v oblasti vzorkování vod nebo odpadů, dále pro Manažery CAF, Manažery CSR, Manažery údržby a pro Servisní a revizní techniky v oblasti herních a sportovních zařízení. Zejména posledně jmenovaný obor je svým zaměřením výjimečný nejenom u nás, ale i v celé Evropě.

### Podléháte ještě jinému dozoru než ze strany ČIA?

E.M.

Ano. Certifikační orgán pro produkty pravidelně podstupuje dozorové návštěvy ze strany správce schématu GLOBALG.A.P., kde je nedílnou součástí prověřování kontrola v kanceláři a v terénu. A dá se říci, že podléháme i dozoru/pravidlům organizace PEFC (národní správce certifikace spotřebitelského řetězce lesních produktů C-o-C).

R.H.

Certifikační orgán pro certifikaci osob podléhá dozoru ještě několika dalších subjektů mimo ČIA, vždy to záleží na zaměření daného oboru, např. automobilový průmysl, IT, odborná způsobilost v prevenci rizik nebo autorizované zkoušky.

ČSJ je národním zástupcem Evropské organizace pro kvalitu. Každé 3 roky zde probíhá re-akreditace EOQ založená na požadavcích norem ISO 17024 a ISO 9001. Tato re-akreditace právě proběhla. Audi-torka EOQ obdržela přeloženou dokumentaci a dne 27. 8. 2018 proběhlo u nás na Novotného lávce následně posuzování na místě.

V oblasti automobilového průmyslu podléhá ČSJ dozoru VDA QMC (Německý svaz automobilového průmyslu), jehož je licenčním partnerem pro Českou a Slovenskou republiku. Na základě licenční smlouvy pak ČSJ smí organizovat kurzy, vydávat publikace a provádět personální certifikaci např. pro Auditory VDA 6.3, Auditory IATF 16949 a další obory.

V oblasti IT jsme národními partnery mezinárodní organizace testerů softwaru ISTQB. Na základě smlouvy s jejím národním zástupcem CaSTB, pak provádíme zkoušky testerů softwaru. Dohled probíhá zasíláním hlášení po každé zkoušce a ještě čtvrtletním souhrnem.

V oblasti zkoušek z odborné způsobilosti v prevenci rizik podléháme dozoru Ministerstva práce a sociálních věcí a v oblasti autorizovaných zkoušek pak Ministerstvu průmyslu a obchodu. Systém obou těchto dozorů je velmi podobný dozoru ČIA.

### Nechat se certifikovat u akreditované organizace by mělo dnes být standardem, přesto tomu tak mnohdy není... jaké garance poskytuje zákazníkům akreditovaný certifikační orgán?

P.K.

Situace je bohužel taková, že neakreditovaný certifikát může vytisknout kdokoli, kdo má tiskárnu. A samozřejmě nepodléhá žádnému dozoru.

Akreditovaný certifikační orgán má standardizované postupy a především odborně způsobilé auditory, hodnotitele či zkoušející, kteří jsou pravidelně prověřováni ČIA. Akreditovaný certifikační orgán má oprávnění k tomu, vydávat důvěryhodné certifikáty, které jsou důležité jak pro organizace, tak pro jednotlivce,

(redakce – David Kubla)

## Veřejně dostupné dokumenty ISO a IAF v českém jazyce na webu ČSJ

ISO nevydává jen normy, které si musíme (a chceme) všichni kupovat, a Mezinárodní akreditační fórum IAF nevydává jen předpisy, které musí akreditační a certifikační orgány plnit. Obě organizace se snaží všem skupinám uživatelů norem systémů managementu kvality pomáhat. Důkazem toho jsou volně dostupné dokumenty týkající se implementace ISO 9001:2015 a auditování podle této normy. Česká společnost pro jakost se snaží postupně tyto zajímavé užitečné texty překládat a zveřejňovat na svých webových stránkách.

ISO/TC 176/SC 2 (tedy subkomise odpovědná za vydávání a revize ISO 9001) již po vydání verze ISO 9001:2008 zveřejnila sérii podpůrných dokumentů, které měly za cíl pomoci uživatelům při implementaci a zlepšování systémů managementu kvality. S tím, jak rozsáhlá byla poslední změna normy, bylo samozřejmě nezbytné tyto dokumenty aktualizovat a doplnit nové. Již dnes na adrese <http://www.csq.cz/volne-dostupne-dokumenty-iso-a-iaf/> najdete například velice zají-

mavé vysvětlení pojetí rizik v ISO 9001 nebo dokument zabývající se dokumentovanými informacemi v ISO 9001.

ISO/TC 176/SC 2 navíc ve spolupráci s IAF vytvořila skupinu, která si dala za cíl poskytnout zainteresovaným sérii dokumentů, jež mají být návodem zejména pro provádění certifikačních auditů systému managementu kvality. Drtivá většina z nich je ale velmi dobře využitelná i pro realizaci interních auditů a mohou být i dobrou inspirací pro zavádění a zlepšování systému. Také překlad některých těchto dokumentů, aktualizovaných podle ISO 9001:2015, najdete na stránkách ČSJ. Časem budou přibývat další.

**A pokud by měl někdo zájem se do překladu těchto užitečných textů zapojit, budeme jedině rádi. To samé platí i pro připomínky k již publikovaným překladům: velice je přivítáme.**

### Autor:

**Ing. Ondřej Hykš**, pracuje v České společnosti pro jakost jako představitel managementu pro kvalitu a ředitel úseku vzdělávání

**Kontakt:** [hyks@csq.cz](mailto:hyks@csq.cz)

The screenshot shows the website of the Czech Society for Quality (ČSJ). The header includes the logo and name 'ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST' and navigation links like 'Úvod', 'Vzdělávání', 'Certifikace', 'Publikace', 'Odkazy', 'Společná činnost', 'O nás', 'Informační', and 'Kontakty'. A search bar and a 'Můj basket' button are also visible. The main content area is titled 'Veřejně dostupné dokumenty ISO a IAF' and contains the following text:

ISO/TC 176/SC 2 (subkomise odpovědná za tvorbu normy ISO 9001) v minulosti vydala a nadále vydává a sdílí řadu veřejně dostupných dokumentů, které mají sloužit uživateli ISO 9001, jako návod k některým potřebným případně přívržným.

Mezi tyto dokumenty patří zejména také sdělení o nových a aktualizovaných dokumentech vybraných z oblasti ISO 9001.

Česká společnost pro jakost, dle sdělení od ISO a IAF, dovedl k této řadě a zveřejnění těchto dokumentů, které jsou volně dostupné veřejnosti na této stránce. Doufáme, že vám tyto informace pomohou se lépe orientovat.

**Dokumenty ISO/TC 176/SC 2**

- [ISO 9001:2015](#)
- [ISO 9001:2015 příloha](#)
- [ISO 9001:2015 dokumentovaná informace](#)

**Dokumenty APG (Auditing Practices Group)**

- [Výběh a plánování auditů](#)
- [Sdílná sdělovacího auditu](#)
- [Právní audit](#)
- [Právní audit](#)
- [Právní audit](#)
- [Právní audit](#)
- [Právní audit](#)

Právní auditové dokumenty jsou dostupné [zde](#) a [zde](#).



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

## Nově certifikujeme „Bez GMO“

V důsledku poptávky spotřebitelů usilují mnozí evropští výrobci a distributoři potravin o to, aby bylo možno u dodávaných výrobků prokázat, že nebyly vyrobeny z 0 komponent, které obsahují genetickou modifikaci „GMO“. Spolek pro krmiva a komodity vytvořil dobrovolné certifikační schéma „BEZ GMO“ a Česká společnost pro jakost se stala jedním z oprávněných certifikačních orgánů tuto certifikaci nabízet. *„Kontrola a certifikace probíhá v celém řetězci, od produkce použitých osiv, pěstování obilovin, olejnin a aj. surovin, výroby krmných směsí, přepravy, zpracování potravinářských surovin, zpracování jednotlivých potravinářských produktů. Požadavky Standardu se vztahují také na obchodníky a dopravce, kteří nakládají se surovinami a produkty.“*

Více informací Vám poskytnou pracovníci certifikačního orgánu ČSČ.  
Telefon: 221 082 287, [www.csq.cz](http://www.csq.cz).

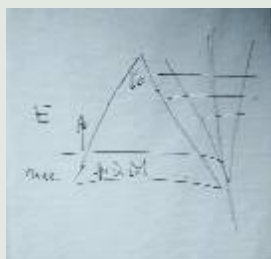
# Etika a inovace

Odborná skupina ČSJ Etika a management uspořádala seminář v Pardubicích



Členové odborné skupiny ČSJ Etika a management (OSEM), která letos oslavila pět let od svého vzniku, byli na pozvání Energeticko-vodárenského inovačního klastru, z. s., paní Turenové, v Pardubicích, kde uspořádali seminář na téma Etika a inovace. Zúčastnilo se ho kromě více než patnácti členů Klastru také pět členů odborné skupiny.

Seminář se zaměřil na otázky, které je důležité si zodpovědět, než začneme s etikou něco dělat, zlepšovat současný stav. Za aktivní účasti přítomných jsme vydefinovali a zrekapitulovali, co vlastně etika je, **kdy je etika „povinná“ (obr. 1)** a jak použít etiku v konkrétních situacích, které jsou z pohledu členů Klastru a jejich hostů nejakutnější.



Obrázek 1  
*Pokud nejde o život, etika je povinná...*

Jako rozhodující se v diskusi ukázala podstata etiky jako proaktivní ve srovnání s reaktivním – normativním přístupem (obr. 2).



Obrázek 2  
*Morálka je svou podstatou proaktivní, zatímco normy reaktivní*

Normy dodržujeme a dá se poměrně přesně změřit, zda více, či méně úspěšně, a to podle souladu s normou. To je také pojetí, na něž se převážně (ovšem ne výhradně) zaměřuje náplň činnosti ČSJ.

U morálky/etiky je to těžší. Definujeme ji proto v projevech a na úrovni principu. Pro její úspěšné uplatnění potřebujeme více zkušeností a také nezávislý pohled na věc. Možná také proto mají etické kodexy mnohdy desítky až tisíce stran. A i tak to pro etickou kulturu není dost a téma se stále v různých podobách naléhavě vrací.

Ukazuje se, že pro úspěch je třeba mít nejen „kodex“, tedy jakousi vymahatelnou normu, ale také eskalační princip, který využijí, když etika nefunguje, dále osobu, která přijme telefonát člověka, který si není jist (poradenská help linka), a také školení (zdroj: [www.ibe.org.uk](http://www.ibe.org.uk)).

**Etiku jsme definovali**, obdobně jako je to často používáné v lékařské terminologii, **jako „míru lidskosti**, tedy to, nakolik jsem schopen brát při své činnosti ohled na druhého nebo nakolik jsem, či nejsem zahleděn pouze do sebe a svého úspěchu. Nakolik jsem schopen myslet dlouhodobě, na ostatní a své okolí, a nejen na své čtvrtletní prémie a letošní zisk (obr. 3). **Ostatně konzum a konzumní způsob života, který funguje na principu „užít si teď“**, jsme identifikovali jako zásadní příčinu neetiky.



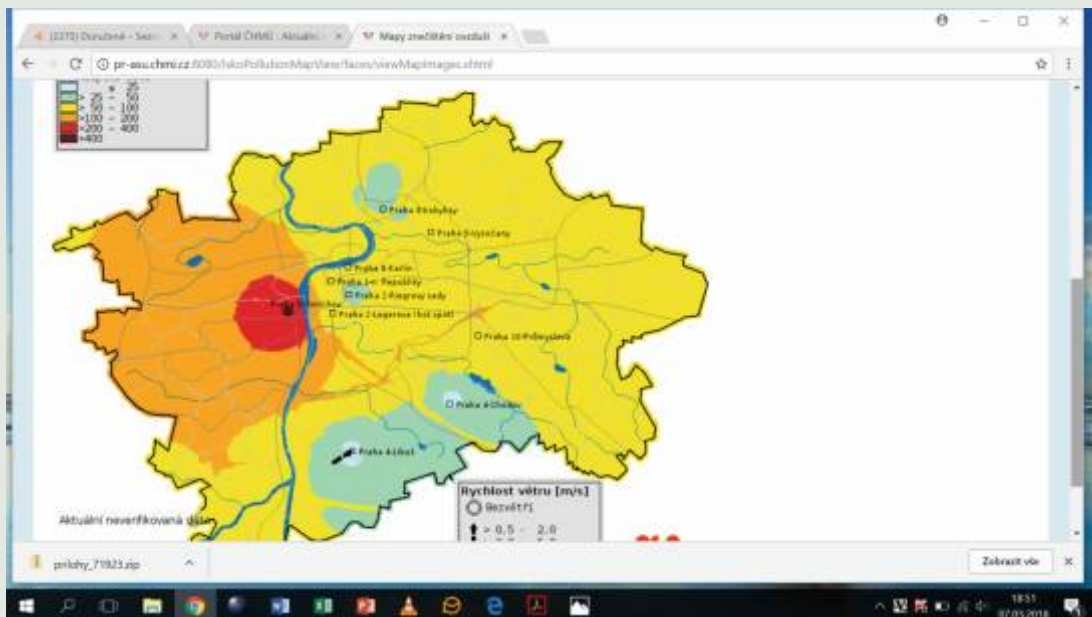
Obrázek 3

*Konzumní způsob života je jednou z hlavních příčin „neetiky“, konzumně žijící lidé nechtějí peníze postupně spořit – šetřit do budoucna, chtějí spotřebovávat hned a to i ty, které ještě nemají a to téměř za každou cenu*



S tím souvisí i další oblast, a to je **otevřená komunikace**, opřená o kritické myšlení. **Jestliže identifikují problém, měl bych o něm přiměřeně otevřeně hovořit a snažit se o jeho nápravu a prevenci.** To je společné při úsilí o kvalitu. Je zřejmé a chápeme, že to je obtížné a předpokládá to přiměřenou kulturu: takovou kulturu, ať už firemní, či celkovou – společenskou, která neúmyslnou chybu netrestá, ale dává „druhou šanci“. Je tak prevencí populárně zvané tzv. „politické korektnosti“. Ta často zastírá nekompetentnost. Viz také obr. 4.

*OSEM – odborná skupina ČSJ Etika a management se schází s výjimkou prázdnin každé druhé čtvrteční odpoledne v měsíci v sídle ČSJ v Praze na Novotného lávce. Účast na jejich setkáních je bezplatná, uvítáme všechny zájemce.*



**Obrázek 4**

*Typický obrázek stavu znečištění NOx vlivem provozu v Tunelu Blanka na Smíchově a v Břevnově. Komplex neměl být nikdy otevřen bez existence vnějšího okruhu a/nebo promyšlených regulačních opatření a když už se stalo, měl by se k tomu odpovědný člověk přihlásit a chybu napravit. Namísto toho v inverzním údolí kategorie 6 – 7 riskujeme zdraví desítek tisíc lidí a říkáme, že nemáme přesné normy....*

Tématem otevřené komunikace a některými dalšími jsme se dohodli v pardubickém Klastru pokračovat ve spolupráci.

*Většinu principů se během pravidelných setkání již v prvních dvou letech existence OSEM podařilo společným úsilím členů a jejich hostů, mezi které patřili odborníci v různých oblastech, pracovníci zainteresovaných ministerstev i např. policie, vtělit do dokumentu *Tipy na lepší etiku*. Ten můžete najít na stránkách OSEM [www.csq.cz/etika-a-management/](http://www.csq.cz/etika-a-management/).*

### **Autorka:**

**Ing. Jitka Jakubcová, Msc. in SHRM**, pracuje jako Interim HR manažerka ve společnosti JUTA. Je předsedkyní odborné skupiny České společnosti pro jakost Etika a management.

**Kontakt:** [jjakubcova@email.cz](mailto:jjakubcova@email.cz)

# Systém veřejného připomínkování návrhů technických norem: možnost zapojit se do jejich tvorby má každý

Zdeňka Slaná

V květnu 2014 byl na webových stránkách Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví spuštěn nový portál pro veřejné připomínkování návrhů technických norem. Od 1. ledna 2018 je tento portál přístupný ze stránek České agentury pro standardizaci <http://www.agentura-cas.cz/>. Díky této službě má technická veřejnost možnost snadného a bezplatného přístupu k návrhům technických norem, a tedy i aktivního zapojení se do procesu jejich tvorby.

## Systém veřejného připomínkování návrhů norem

Cílem systému veřejného připomínkování je, aby se do tvorby norem zapojilo pokud možno co nejvíce subjektů, a proto byl vytvořen tak, aby byl přehledný a jeho používání bylo co nejjednodušší.

Systém na adrese <http://drafts.unmz.cz> nabízí mnoho možností, ale uživatelé ocení zejména:

- jednoduché a příjemné rozhraní v českém jazyce,
- možnost procházení podle oblasti zaměření,
- možnost vyhledávání podle klíčových slov,
- vyhledávání v konkrétním návrhu normy,
- individuální nastavení účtu – např. možnost zaslání upozornění na nový návrh z příslušné oblasti zaměření nebo upozornění, že dokumentu vyprší ‚otevírací doba‘.

Systém je také do jisté míry interaktivní – umožňuje zaslat upozornění na zajímavý návrh normy kolegům nebo s nimi sdílet své připomínky. Stačí na patřičné stránce s návrhem normy zvolit ‚Sdílet‘ a pak zadat e-mailovou adresu. Adresátovi pak přijde automaticky generovaný e-mail s odkazem na dokument nebo připomínku.

Obrázek 1  
Titulní strana

The screenshot shows the homepage of the 'Přehled návrhů norem' (Drafts overview) website. The header includes the UNMZ logo and navigation links like 'Úvodní stránka UNMZ (nové okno)', 'Úvod', 'Registrace', 'Kontaktujte nás', and 'Nápověda'. A search bar is visible with the text 'Hledání'. Below the header, there are four numbered icons representing the main functions: 1. Hledání (Search), 2. Čtení (Reading), 3. Připomínky (Comments), and 4. Sdílení (Sharing). Each icon has a brief description of its function. Below this, there are sections for 'Hledání podle klíčových slov' (Search by keywords) and 'Procházení podle zaměření' (Browse by field). The 'Procházení podle zaměření' section lists various technical fields with the number of drafts in each, such as 'Služby (1)', 'Stavebnictví (31)', 'Chemie a potravinářství (17)', 'Strojnictví (19)', 'Obecné normy (8)', 'Nekovové materiály (52)', 'Domácnost a volný čas (10)', 'Kovové materiály (6)', 'Zdraví, životní prostředí a zdravotní zařízení (19)', 'Doprava, mechanická manipulace a balení (19)', 'Obecné elektrotechnické normy (13)', and 'Elektrotechnické inženýrství (23)'. At the bottom, there are logos for 'ČSN EN 91 0611', 'prEN ISO/IEC 17021-3', 'prEN 17035', and 'prEN ISO 13287'.

Systém podporuje připomínkování a vybízí uživatele, aby sám navrhl změnu, pokud je text nesprávně formulován nebo je v něm chyba. Připomínky mohou být ediční, technické nebo obecné. Po zapsání připomínky uživatel není nucen připomínku ihned odeslat, může ji uložit a pak se k ní vrátit, popř. ji opravit. Uživatel má také stálý přehled o svých připomínkách – jejich přehled si může stáhnout a uložit. (Poznámka: Systém „odesílá“ připomínky do České agentury pro standardizaci, která je pak odesílá evropským normalizačním organizacím.)

**Systém veřejného připomínkování návrhů norem je přístupný všem i bez registrace, s těmito rozdílnými možnostmi:**

- **neregistrovaný uživatel** – u návrhů norem zjistí pouze základní údaje o dokumentu (původce dokumentu, dobu určenou k připomínkování, anotaci nebo obsah);
- **registrovaný uživatel** – po přihlášení si může přečíst celý dokument a připomínkovat ho.

Systém od svého spuštění prošel určitým vývojem, např. vedle návrhů evropských norem byly postupně přidány i návrhy mezinárodních norem ISO a IEC.

Od spuštění systému bylo uveřejněno více než 1700 návrhů norem. V posledních třech měsících je nejčastějším dokumentem v oblasti všeobecné normalizace návrh změny k evropské normě EN 15804:2012 +A1:2013 *Sustainability of construction works – Environmental product declarations – Core rules for the product category of construction products*, v oblasti elektrotechniky pak návrh mezinárodní normy *ISO/IEC 21823-1 Information technology – Internet of Things (IoT) – Interoperability for Internet of Things Systems – Part 1: Framework*.

### Závěr

Zkušenosti za čtyři roky od spuštění systému ukazují, že využití takového nástroje pro veřejnost, tedy větší zpřístupnění celého procesu normalizace nejen pro malé a střední podniky, ale i tzv. laickou veřejnost, vede ke zkvalitnění znění norem, k jejich větší srozumitelnosti a využitelnosti v praxi.

I vy můžete využít výhody, které tento systém nabízí.

### Autorka:

**Zdeňka Slaná** je ředitelkou odboru standardizace České agentury pro standardizaci

**Kontakt:** [slana@agentura-cas.cz](mailto:slana@agentura-cas.cz)

## Obrázek 2

Základní údaje přístupné i pro neregistrované uživatele

**Podrobnosti návrhu**

**Obsah**

Child care articles - Reclined cradles - Part ...

- 1 Scope
- 2 Normative references
- 3 Terms and definitions
- 4 Test equipment
- 5 General requirements and test conditions
- 6 Chemical hazards
- 7 Thermal hazards
- 8 Mechanical hazards
- 9 Product information
- Annex A (informative) Rationales
  - A.1 Introduction
  - A.2 Chemical hazards (see Clause 6)
  - A.3 Thermal hazards (see Clause 7)
  - A.4 Mechanical hazards (see Clause 8)
- Annex B (normative) Warnings
  - Table B.1 — Translation of warning phrases
- Annex C (informative) A-deviations

**Child care articles - Reclined cradles - Part 1: Reclined cradles for children up to when they try to sit up**

Číslo:	prEN 12790-1
Zdroj:	CEN
Komise:	CEN/TC 252
Název komise:	Child use and care articles
Návrh uveřejněn:	26.06.2018
K připomínkám do:	13.08.2018
Oblast zaměření:	Zařízení pro děti

**Anotace:**

This document specifies safety requirements and the corresponding test methods for fixed or folding reclined cradles intended for children up to when they start try to sit up.

This document applies also to car seats complying with ECE R44 or ECE R129 that can be used as reclined cradles according to manufacturer's instructions. If usage as reclined cradle is not included in the product information or marketing material, car seats are excluded from the scope of this document.

If a reclined cradle has several functions or can be converted into another function the relevant European standards apply to it.

Tento dokument můžete připomínkovat po jednotlivých částech - stačí u příslušné části dokumentu vyplnit formulář v souladu s pokyny a kliknout na „odeslat připomínku“.

Prosíme, nepoužívejte vulgární výrazy a nevyužívejte tento prostor pro umístování reklam.



# Řízení kvality v podmínkách Magistrátu města Prostějova

Jana Orságová

Statutární město Prostějov a v jeho rámci Magistrát města Prostějova obhájily v roce 2017 znovu po třech letech titul „Vítěz – Excelentní organizace“ v Národní ceně kvality – model CAF.

Jaké je vlastně pojetí řízení kvality v podmínkách územního samosprávného celku? Je možné vycházet v otázkách kvality z obdobných principů jako v podnikatelském sektoru? Proč si úřad zvolil v roce 2004 k řízení kvality jako stěžejní metodu řízení kvality model CAF a proč u ní zůstal? A jaká systémová opatření v rámci zvyšování kvality považuje Prostějov za stěžejní?

## Pojetí územního samosprávného celku z pohledu řízení kvality služeb

Základním produktem úřadu územního samosprávného celku je služba občanům a dalším zainteresovaným stranám. V tomto nenajdeme významný rozdíl mezi úřadem a firmou. Je ale zřejmé, že mezi oběma typy organizací nebude nikdy absolutní rovnítko: poslání územního samosprávného celku a jeho organizačních složek, rozsah a způsob plnění úkolů budou vždy specifické, neboť správa věcí veřejných je více či méně upravena a také limitována právní úpravou.

**Vývoj však ukázal, že rozdílů mezi veřejnou správou a soukromým sektorem stále ubývá a do veřejného sektoru stále více pronikají metody používané původně výhradně v podnikání.** Trend rušení místní příslušnosti úřadů (tzn. skutečnost, že záležitost si klient může vyřídit i na jakémkoli jiném úřadě než např. na úřadě příslušném podle jeho bydliště) a nové způsoby financování přeneseného výkonu státní správy (v závislosti na skutečném počtu úkonů některých agend) vnášejí i do prostředí úřadů tolik potřebný prvek konkurence a motivace k trvalému zlepšování služeb.

Primátorka Prostějova Alena Rašková (druhá zprava) se svým týmem.



## Prostějov a kvalita

Dnes již je zcela nepochybné, že otázkami kvality se musí zabývat každý typ organizace, územní samosprávný celek nevyjímaje. Představitelé našeho města si tuto změnu v pojetí veřejné správy uvědomili již v roce 2000 a bez nadsázky lze konstatovat, že Prostějov patří mezi první municipalitu v ČR, které se začaly systematicky a systémově otázkami kvality zabývat. Základní premisou pro toto rozhodnutí bylo, **že úřad je organizací poskytující rozsáhlé služby občanům a nejrůznějším zainteresovaným stranám a že je žádoucí nikdy se nespokojit s daným stavem a neustále systematicky hledat slabá místa, z nichž se vytipovávají oblasti pro zlepšování.**

Prvním krokem bylo zapojení Prostějova do asociace místních správ *Národní sítě Zdravých měst ČR*; v jejím rámci se aplikují principy *Místní agendy 21* jako programu, ve kterém se uplatňují principy udržitelného rozvoje na regionální úrovni. Tato aktivita je orientována spíše mimo vlastní poskytování služeb úřadem. Proto se v roce 2004 vedení města rozhodlo, že se tehdy ještě Městský úřad v Prostějově zapojí do pilotního projektu Ministerstva vnitra ČR, jehož cílem bylo realizovat v prostředí úřadu v podmínkách ČR zcela novou metodu řízení kvality, a to řízení kvality dle metody CAF (*Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec*). Tento model je založený na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, zdravých vztahů mezi úřadem a veřejností, výkonnosti zaměstnanců a výsledky společenské odpovědnosti lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které řídí strategii a plánování, zaměstnance, řídí partnerské vztahy, zdroje a procesy. Při analýze výkonnosti je pak uplatňován holistický přístup a na sebehodnocení se podílejí vlastní zaměstnanci, zařazení do magistrátu.

Zapojení do jakéhokoli pilotního projektu s sebou nese i riziko „dětských nemocí“, které je nutno překonat. Zaměstnanci města měli tu výhodu, že se stali

spolupůrci aplikačních pomůcek Ministerstva vnitra ČR vytvořených přímo na míru územních samosprávných celků. Mohli své dobré praxe i negativní zkušenosti ze sebehodnocení promítnout do metodiky, která se stala základní pomůckou pro využití této metody úřady v ČR. Z devíti kol sebehodnocení podle modelu CAF vzešla celá řada systémových opatření, která význačně ovlivnila kvalitu magistrátem poskytovaných služeb. Díky jednomu z požadavků sebehodnocení se v roce 2005 Prostějov zapojil i do Benchmarkingové iniciativy, kde spolu s dalšími srovnatelnými městy může porovnávat celou řadu ukazatelů a tato porovnání rovněž využít ke zlepšování.

Máme za to, že **pokud se úřad rozhodne pro realizaci určité metody kvality, její pozitivita je schopna zcela využít až po děletrvajících aplikaci.** Prostějov si v kombinaci s benchmarkingem zvolil metodu dle modelu CAF a u ní dlouhodobě setrvává.

Můžeme sledovat trendy ve vývoji výsledkových kritérií a porovnávat, jak změna vytvořených předpokladů ovlivňuje výsledky a kvalitu. To, že tuto metodu včetně pravidelných přezkumů výsledků realizujeme pomocí svých zaměstnanců, považujeme vedle finanční úspory za velkou přidanou hodnotu. A účast v Národní ceně kvality, která s sebou nesla i externí hodnocení, potvrdila, že umíme být sebekritičtí a že si uvědomujeme i svá slabá místa a oblasti pro zlepšování. Je možné, že řada dále uvedených opatření by byla nakonec realizována i bez metody CAF, ale je velmi pravděpodobné, že díky sebehodnocení bylo mnohem jednodušší je prosadit a přijmout.

### **Při zvyšování kvality jsou občané partnery**

Realizace metody CAF na Magistrátě města Prostějova umožnila systémově řešit přijetí celé řady opatření, neboť jsme byli nuceni zkoumat, na jaké úrovni máme vytvořeny předpoklady pro to, aby námi poskytované služby bylo možno označit za kvalitní.

**Jedním z těchto kroků bylo vytvoření systému průzkumu spokojenosti, potřeb, očekávání a vnímání občanů statutárního města Prostějova, klientů Magistrátu města Prostějova a zaměstnanců statutárního města Prostějova zařazených do Magistrátu města Prostějova.**

V rámci tohoto systému zkoumáme pravidelně, jak jsou s našimi službami, chováním a prostředím spokojeni občané/klienti, a také zjišťujeme zpětnou vazbu od zaměstnanců. Názor občanů/klientů a zaměstnanců je pro vedení města důležitý, proto jsou všechny podněty vzešlé z těchto průzkumů pečlivě přezkoumávány a řada z nich je realizována v praxi. O tom, že se nám daří prostředí a kvalitu poskytovaných služeb zvyšovat, svědčí i opakovaně vynikající umístění Prostějova v rámci soutěže *Prívětivý úřad* – za roky 2016, 2017 a 2018 jsme získali první místo v Olomouckém kraji a v roce 2018 jsme získali třetí místo v rámci celé České republiky.

Magistrát města Prostějova jako jeden z prvních zavedl také službu tzv. *Pojízdného úřadu*, kdy úředníci již několik let vyjíždějí vyřizovat záležitosti k osobám, které pro svůj věk nebo zdravotní problémy se na úřad dostavit nemohou. Máme rovněž dobré zkušenosti se službou Senior taxi, kterou město finančně dotuje a která umožňuje seniorům za dostupnou cenu komfortní a rychlý přesun na lékařské vyšetření nebo i na nákup.

Na podněty občanů jsme reagovali také rozšířením provozních hodin vybraných pracovišť, např. na odboru občanských záležitostí je běžná provozní doba úřadu, která činí 40 hodin týdně, rozšířena o dalších pět hodin, zároveň došlo na tomto odboru (po odboru dopravy) k zavedení objednávkového a vyvolávacího systému.

### **Transparentnost města a úřadu**

Pro zvýšení informovanosti občanů našeho města byl již od 1. února 2014 přidán na webovou stránku města odkaz *Transparentní radnice*. Pod tímto odkazem mají občané možnost nahlédnout do transparentního výdajového účtu města, kde jsou zveřejněny veškeré platební transakce na účtu, tj. veškeré platby ve prospěch nebo na vrub účtu, připsané úroky a zůstatek na účtu. Dále je zde možno využít všechny možnosti aplikace *Rozklikávací rozpočet*. V této aplikaci je možné zjistit, jaký rozpočet zastupitelé města schválili pro daný rok a jaký je vývoj jeho čerpání v průběhu celého období. V části *Transparentní příjmy a výdaje s členěním do prvotních dokladů* mohou občané vyhledávat údaje podle různých kritérií (např. dle dodavatelů, odběratelů, na základně názvu apod.) Rozklikávací rozpočet je denně aktualizován. Aktuálně je evidováno téměř 4400 přístupů do této aplikace.

Prostějov se také připojil k městům, která jednání zastupitelstva přenášejí on-line, a záznamy po anonymizaci archivuje, takže občané mohou zhlédnout jednání i ze záznamu.

**Odrzem všech těchto snah je i vize Magistrátu města Prostějova – tedy cíl, který si představitelé města spolu s úředníky vytýčili. Chceme, aby byl náš úřad vnímán jako úřad dobré služby. Abychom poskytovali služby rychle, efektivně, kvalifikované a vstřícně, s uplatňováním rovnocenného přístupu k našim občanům/klientům. Klient a profesionální odhavení jeho požadavku jsou u nás vždy na prvním místě.**

### **Autorka:**

**Mgr. Jana Orságová** pracuje jako vedoucí Odboru kanceláře tajemníka a manažerka kvality Magistrátu města Prostějova.

**Kontakt:** [Jana.Orsagova@prostejov.eu](mailto:Jana.Orsagova@prostejov.eu)

ZAVADĚNÍ QMS DLE NOREM ISO/GFSI  
PŘÍPRAVA QMS K CERTIFIKACI, ÚDRŽBA SYSTÉMU  
IMPLEMENTACE CSR DO QMS DLE ČSN 01 0391 A C2S  
ZAVADĚNÍ QMS DLE MODELU EXCELENCE EFQM  
ZAVADĚNÍ HACCP A AUDITY POTRAVINÁŘSKÝCH PROVOZŮ  
NEZÁVISLÉ AUDITY QMS A PROVOZOVEN  
PORADENSTVÍ V OBLASTI QUALITY ASSURANCE  
ZNAČENÍ A TESTOVÁNÍ POTRAVIN A SPOTŘEBNÍHO ZBOŽÍ  
LEGISLATIVNÍ PORADENSTVÍ PŘI UVÁDĚNÍ VÝROBKŮ NA TRH  
KOMPLETNÍ ZAJIŠTĚNÍ LEGISLATIVY PŘI DOVOZU HRAČEK

CQI services, s.r.o.

Poličanská 1487

190 16 Praha 9

+420 606 657 916

poradenstvi@cqiservices.cz

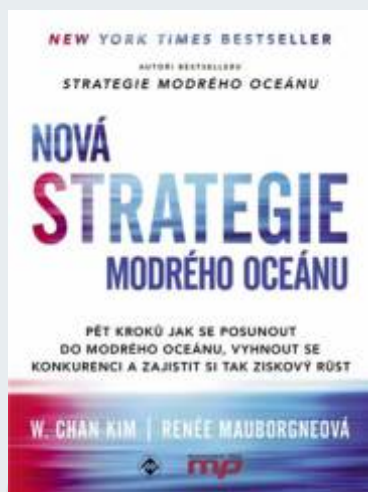
[WWW.CQISERVICES.CZ](http://WWW.CQISERVICES.CZ)

**Nejste spokojeni se životností výrobků?  
Máte pocit, že Váš hlas není slyšet?  
Vyžadujte i Vy značku  
ŽIVOTNOST PLUS.**

Bud'te spotřebiteli.



Více na [www.zivotnost-plus.cz](http://www.zivotnost-plus.cz)  
nebo na [www.konzument.cz](http://www.konzument.cz).



Chan W. Kim, Renée Mauborgne

## NOVÁ STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU

Pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst

1. vydání

Management Press, Praha 2018.

264 stran

ISBN 978-80-7261-547-6

### Modrá je dobrá (ale je i udržitelná?)

*Tentokrát začneme recenzi oproti zvyklostem trochu obecnějším úvodem.*

Znalost kontextu a strategie se zdá být v podnikání logickým a přirozeným předpokladem a požadavkem (našeho) selského rozumu. A to náš „selský rozum“ nemusí být žádným velkým stratégem. V dynamicky se měnícím prostředí, při společenském tlaku na rychlost či jednodušování) a při silném zaměření na operativní řízení spolu s generováním finančních/ekonomických důsledků však tento

předpoklad není mnohdy naplňován. To je má osobní hypotéza a zkušenost konzultanta z řady firem. Dá se nad tím mávnout rukou (což jistě mnozí ze čtenářů udělají). Lze se nad tím i zamyslet. Možná je to i obecnější zkušenost, která vedla zainteresované v ISO k větší míře důrazu na tyto skutečnosti. To se v jisté míře projevilo i v revidovaných požadavcích normy pro systémy managementu kvality. V Modelu excelence EFQM je strategie zahrnuta dlouhodobě, jako jeden z důležitých předpokladů a pilířů úspěchu. Ostatně... jak byste popsali strategii vaší organizace? Jak čelíte konkurenci? Jakou hodnotovou nabídku vytváříte pro své zákazníky? Co je vaším byznysem? Pokud jde o přístupy k podnikání a cesty, jimiž se ubíráte – napodobujete, zlepšujete, či objevujete a prošlapáváte?

Učím v programech MBA, DBA apod. věci, spojené se strategickým managementem. Když pročítám a hodnotím seminární nebo disertační práce studentů (působících v různých manažersko-zaměstnaneckých pozicích, s různorodou zkušeností...), hemží se to slovy o důležitosti strategií a strategického řízení. Snadno se pak stane, že strategický management je vnímán jako disciplína, která si teoreticky zasluhuje pozornost, prakticky však bývá podceňována. Proto vždy vítám, když se na českém trhu manažerské literatury objeví publikace, která se strategického managementu týká. Ať už z pera českých autorů (mám černé svědomí, že jsem se mezi ně dosud nezařadil, i když vyvíjený tlak pociťuji), nebo překlady cizích autorů.

Jedním z překládaných a aplikovaných konceptů (a mým favoritem) je koncept Balanced Scorecard.

Druhým, který víří hladinu ve vodách strategického řízení, je koncept a myšlenka tzv. „modrého oceánu“ (*Blue Ocean Strategy, BOS*). Autoři této myšlenky, Chan Kim a Renée Mauborgneová, se v nakladatelství Management Press dočkali překladu své nové knihy.

**Po Strategii modrého oceánu [1], kterou také vydal Management Press a byla i jednou aktualizována [2], vyšla Nová strategie modrého oceánu (v originále *Blue Ocean Shift*). Podtituly znějí zdánlivě utopicky: v prvním případě autoři hovoří o „vyřazení konkurentů ze hry“, v nové knize jde o pět kroků, jak se „vyhnout konkurenci“, v bohu-libé snaze zajistit si ziskový růst.**

Chvályhodné je, že kniha vyšla pár měsíců po originálním vydání. Ani jsem ji v angličtině nestačil dočíst, a už byla přeložena.

Analogii rudého a modrého oceánu patrně znáte a setkali jste se s ní. „Rudý oceán“ je prostor, zbarvený krví soupeřících a mezi sebou bojujících konkurentů (žraloků a dalších mořských živočichů), „modrý oceán“ je prostor, kde nemáte konkurenci a potřebu „požírat druhé“. (Osobně si v českém „autolandu“ těžko představuji modrý oceán, v němž by pluli



dodavatelé ve svých řetězcích. To je však jen poznámka k u nás tolik rozšířenému odvětví, které je na vrcholu a v němž mnozí čtenáři Perspektiv kvality jistě pracují.)

Ve strategii a snaze hledat konkurenční výhodu existuje jakési „zlaté pravidlo“ o udržitelnosti této konkurenční výhody: trvá tak dlouho, dokud daný přístup a strategii nenapodobí (neimituje) někdo druhý. Takže (se) učíme vyrábět produktivně, štihle, rychleji, lépe a levněji. Montovny jedou... – Strategie modrého oceánu se snaží změnit pohled na věc v tom smyslu, aby organizace a „modří stratégové“ nehleděli primárně na *soupeření na trhu*, ale aby se koncentrovali na *vytváření trhu (= modrých oceánů)*.

Autoři, kteří jsou profesory z francouzské univerzity INSEAD ve Fontainebleau jihovýchodně od Paříže, po ne zcela srozumitelné první knize předkládají o něco srozumitelnější a podle podtitulu „návodnější“ pokračování. Proč (snad) srozumitelnější? Snaží se ukázat postup v pěti krocích, jak se do modrého oceánu posunout, a tedy naznačit praktičnost konceptu, který firmy mohou využít. Toto ilustrují na příkladech zkoumaných firem.

Mnozí možná poznamenají, že na pěti popisovaných krocích není nic nového. V podstatě ani nemůže být, minimálně od doby, kdy umíme popsat koncept, populární v koučování – GROW [3]. GROW uvádí (srovnejte třeba s PDCA) v život čtyři kroky:

1. Cíl (Goal)
2. Popis současného stavu – reality (Reality)
3. Možnosti, jak se ze současného stavu k cíli dostat (Options)

4. Vůli, ochotu a první kroky na této cestě (Will)

V pěti krocích pro posun do modrého oceánu, popsaných v knize, lze vnímat jakousi přesmyčku:

1. Začít (tento návrh asi na Nobelovu cenu není)
2. Pochopit, kde se nacházíme nyní (obdoba R v konceptu GROW)
3. Představit si, kde bychom mohli být (obdoba G v konceptu GROW)
4. Zjistit, jak se tam dostaneme (variant a možností může být vícero, proto obdoba O v konceptu GROW)
5. Dát se do pohybu (bez prvního kroku, akce, jednání, vůle, získání hybnosti apod. nejde nic na světě)

V tomto duchu nejsme svědky žádného světoborného postupu, inovace či úžasné myšlenky, ač obálka knihy tvrdí něco odlišného. Nicméně, kéž by někteří manažeři dokázali naplnit alespoň takovéto minimum!

Jednotlivé kroky vyplňují autoři „nástrojí“, s nimiž pracují už ve své první knize o modrém oceánu.

Nejsem si zcela jist srozumitelností jednotlivých doporučení v rámci každého z pěti kroků. Najdete zde mapu průkopníků, usedlíků a kočovníků, která v něčem připomíná BCG matici portfolia produktů. Autoři prezentují „obraz strategie“, který je však podle mého názoru méně srozumitelný než např. „strategická mapa“ v konceptu Balanced Scorecard [4–8]. Inspirativní je „mapa užítku pro zákazníka“ (s. 131) a analýza toho, co vytváří překážky, aby tohoto užítku bylo dosaženo (s. 134). Pro jednotlivé fáze zákaznické zkušenosti (šest fází od nákupu až po likvidaci) prezentují autoři tzv. *šest pák užítku*. Těžko říci, proč jich není 5 nebo 8.

- Produktivita zákazníka
- Jednoduchost
- Uživatelské pohodlí
- Snížení rizika
- Zábavnost a prvky utvářející image
- Šetrnost vůči životnímu prostředí

Snad proto, že ve vzniklé 6x6 matici (fáze zákaznické zkušenosti x páky užítku) můžete posléze hledat jak bolavá místa, která brání užítku pro zákazníka (jejich odstraněním získáte příležitost k vyšší zákaznické hodnotě), tak i hluchá místa, tedy pole užítku pro zákazníka, která zůstávají ostatními hráči nepovšimnuta (konkurenti se na ně nezaměřují). Pokud si jich všimnete vy a rozhodnete se jim věnovat, otevírá se šance vplout do modrého oceánu.

Znáte pojem „nevýhra“ z dílny bývalého premiéra a prezidenta Václava Klause? **V konceptu modrého oceánu se setkáte s termínem „nezákazník“. Do konce i s pravidlem, že „na prvním místě jsou nezákazníci“ (to se asi tvůrcům ISO a lidem v IATF musí velmi přičít).**

*(Schválně, kdo se u vás ve firmě věnuje nezákaznické kvalitě?)*

Je to proto, že nezákazníky dělí do tří okruhů, přičemž jedním z nich jsou „neprobádaní nezákazníci“, tj. ti, na něž se nikdo nezaměřil a o nichž nikdo v daném odvětví neuvažoval. Výsledkem je opět potenciál nového prostoru. Prozkoumat pomocí sady otázek potřebujete všechny tři okruhy nezákazníků. Vzhledem k tomu, že by v ideálním případě mělo jít o týmovou práci a diskusi lidí z různých článků organizační struktury (a v konceptu je „zakuklen“ koučovací GROW model), je cesta k modrému oceánu podle mě vhodná pro týmové strategické koučování, či alespoň moderovaný proces.

Pokud jde o cestu od reality (R) k cíli (G), respektive od místa, kde se nacházíte nyní, k představě, kde byste mohli být, nabízejí autoři šest alternativ. Základem je to, co lidově známe pod pojmem „cena/výkon“, tedy hranice mezi náklady a hodnotou. Abych neprozra-

zoval příliš mnoho, popíšu zde těchto šest alternativ paradigmatem rudého oceánu. „Modrou alternativu“ najdete v knize nebo si můžete vymýšlet vlastní cesty. V rudém oceánu obvykle jde o to, zaměřit se

1. na své konkurenty v odvětví,
2. na svou konkurenční pozici v rámci strategické skupiny,
3. na lepší služby pro stávající skupinu zákazníků v odvětví,
4. na maximalizaci hodnoty nabízeného produktu /služby, jak je definuje vaše odvětví,
5. na vylepšení cenového výkonu v rámci funkční a emoční orientace svého odvětví,
6. na akceptování externích trendů tak, jak se budou objevovat.

Alternativ definovaných v prvním až čtvrtém kroku posunu k modrému oceánu je pravděpodobně dostatek na to, abyste si v posledním, pátém kroku mohli vybrat tu, kterou chcete otestovat na trhu. Máte-li k dispozici tým, můžete začít. Ovšem v tomto duchu neočekávejte v knize již další krokový návod.

Co naopak můžete očekávat, to je naznačení, jak lze koncept využít pro (celo)státní iniciativu modrého oceánu. Na příkladu Malajsie najdete v závěru stručný popis. Zda a jak to Malajsii pomohlo např. v posunu na žebříčcích konkurenceschopnosti, to jsem na webu World Economic Forum (*The Global Competitiveness Report 2017–2018*) ani v *IMD World Competitiveness Yearbook 2017* nestudoval.

#### **Závěrem se pokusme shrnout, co kniha přináší a nepřináší:**

Na zadní obálce knihy je text, že „autoři jedné z nejslavnějších a nejdůležitějších knih věnovaných strategii podnikání, která navždy změnila svět byznysu (sic!), vás zvou na cestu do modrého oceánu“. Nechci být v tomto příliš skeptický, ale v komunitě strategických konzultantů či z hlediska světových ohlasů jsem až tak zásadní vliv nepozoroval a nepozoruji. Co je zřetelné (a poplatné dnešní době), je marketingová podpora a komunikace celého konceptu. Ty jsou v případě modrého oceánu na špičkové úrovni (ověřte na Googlu). Jistě i díky tomu, že INSEAD je bezesporu velice respektovanou akademickou institucí, jež se snaží být na evropské půdě tím, čím je Harvard Business School v USA.

Zatímco první kniha Kima a Mauborgneové byla snůškou nástrojů pro strategii modrého oceánu a teoretickým vysvětlením, druhá publikace se snaží nabídnout postup v jednotlivých krocích, jak tyto nástroje využít. Autoři se vracejí k instrumentům, které popsali v první knize. Z mého osobního hlediska (moc jsem strategii modrého oceánu na chuť nepřišel) nejde o příliš srozumitelný koncept a je znát, že autoři

jsou spíše vyučující akademici a výzkumníci, byť jejich úsilí o vytvoření nového modelu je chválné a dělají pro to maximum. Možná se sami snaží vytvářet modrý oceán, aby nemuseli soupeřit se zažitými koncepty strategického guru Michaela Portera [9]. I prof. Porter ostatně prohlašuje, že „strategie není o modrých oceánech, ale o ziskovosti a návratnosti“. Na finanční důsledky a jejich příčiny poukazuje, a odvíjí se od nich, také filozofie a postup Balanced Scorecard a jeho následný vývoj ke komplexnímu a měřitelnému strategickému konceptu. *Blue Ocean Strategy* toto nabídnout nemůže.

P.S. Pokud vás „oceánologická analogie“ zaujala, kromě níže uvedené literatury nabízím pro inspiraci k přečtení ještě jednu knihu, z konkurenčního nakladatelství Grada. Křtu této publikace, pocházející z dílny konzultantů A.T.Kearney v čele s Andrejem Vizjakem, jsem se v roce 2009 zúčastnil. Kniha má název *Žraloci a malé ryby*. V podtitulu pak „kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti“. Jsem totiž přesvědčen, že se nikdy nevyplácí spoléhat pouze na jeden úhel pohledu. Zmíněná kniha i následná literatura vám možných úhlů pohledu poskytnou dostatek.

Přeji vám jasné a svěží perspektivy ve vaší strategické práci a při plavbě do modrých oceánů vašeho podnikání.

#### **Literatura:**

- [1] Kim C. W., Mauborgne R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Management Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-128-3.
- [2] Kim C. W., Mauborgne R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Management Press, Praha 2015. ISBN 80-7261-295-6.
- [3] Whitmore J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3., doplněné a přeprac. vyd. Management Press, Praha 2011. ISBN 978-80-7261-209-3.
- [4] Kaplan S. R., Norton P. D. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston 1996. ISBN 0-87584-651-3. (Česky vyšlo jako *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-032-5.)
- [5] Kaplan S. R., Norton P. D. *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston 2001. ISBN 1-57851-250-6.
- [6] Kaplan S. R., Norton P. D. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

Harvard Business School Press, Boston 2004. ISBN 1-59139-134-2.

[7] Kaplan S. R., Norton P. D.. *Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston 2006. ISBN 978-1-59139-690-1. (Česky vyšlo jako *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergii*. Management Press, Praha 2006. ISBN 80-7261-155-0.)

[8] Kaplan S. R., Norton P. D.. *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, Boston 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0. (Česky vyšlo jako *Efektivní systém řízení organizace. Nový*

*nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Management Press, Praha 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.)

[9] Magreta J. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Management Press, Praha 2012.. ISBN 978-80-7261-251-2.

#### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, působí jako kouč, lektor a konzultant, blogger na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje i v rámci programu MBA.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)



**ČSKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

**Výzva!**

## **Vážené členky a vážení členové ČSJ, čtenářky a čtenáři Perspektiv kvality, chcete se podílet na vytváření nabídky služeb České společnosti pro jakost?**

Díky této výzvě máte jedinečnou možnost ovlivnit nabídku služeb ČSJ určenou pro individuální a kolektivní členy.

Jaké jsou právě Vaše představy o poskytovaných službách v oblasti spolkové činnosti ČSJ? Chybí Vám něco v nabídce ČSJ určené členům? Máte nápad, jak tyto služby rozšířit? Co byste jako členové ČSJ přivítali?

**Podělte se o své nápady a napište nám na e-mail:  
[smolikova@csq.cz](mailto:smolikova@csq.cz).**

Vaše odpovědi přijímáme do **19. října t. r.**  
Pět z Vás bude vylosováno a obdrží publikaci z našeho vydavatelství.

# Životnost výrobků – důležité kritérium pro spotřebitele

Viktor Vodička

**Životností se u výrobků tradičně rozumí doba, po kterou si výrobek udrží své původní nebo téměř původní vlastnosti; měří se většinou na čas nebo na opakování.**

**Značka ŽIVOTNOST PLUS oceňuje především výrobce za to, že pro daný výrobek či sortiment jeho životnost deklaruje, a to pro spotřebitele jasným a srozumitelným způsobem. Letos na podzim zahajujeme také kampaň „Opravme Česko“, v níž chceme upozornit na to, že není nutné výrobky vyhazovat a pořizovat si nové, pokud je možné je ještě opravit a mít z nich užitek.**

Životností se u výrobků tradičně rozumí doba, po kterou si výrobek udrží své původní nebo téměř původní vlastnosti, což znamená nejen svoji provozuschopnost, ale např. také své výkonnostní charakteristiky a spolehlivost, v některých případech i užitkové vlastnosti esteticko-vzhledové či hygienické (jako je hlučnost apod.).

Životnost výrobků se pak tradičně měří většinou na čas nebo na opakování.

*Časově se měří kupříkladu domácí spotřebiče, kde např. rychlovarná konvice může mít životnost pět let. Z takové informace víme, že pokud si takovou konvici koupíme, měla by vydržet přibližně 5 let se stejnými vlastnostmi (rychlost vaření, funkčnost mechanických součástí, spotřeba energie atd.).*

*Příkladem měření na opakování může být třeba nabíjecí baterie, u které nám výrobce říká, kolikrát můžeme baterii nabít, aby si uchovala své vlastnosti (délku provozu a kapacitu).*



Abychom ale lépe porozuměli, jak je tomu v praxi a zda se takovými kritérii můžeme při výběru výrobků řídit, je potřeba se podívat, jak to funguje v průmyslu a jaké informace zákazníci mají, pokud jde o životnost výrobků, které si do domácnosti nebo pro svoji potřebu pořizují.

## **V průmyslu se zdá, že problém se životností výrobků není zas až tak podstatný, anebo jen zdánlivě?**

Délka životnosti určitého výrobku je ovlivněna nejen při výrobě (výrobní technologií a dalšími atributy výrobce, jako je např. systém managementu kvality, úroveň výrobních prostředků a pracovníků), ale významně ji ovlivňuje i způsob používání daného produktu (pracovní zátěž, okolní prostředí produktu, jeho údržba apod.). Proto se u sledovaných zařízení velice pečlivě monitoruje jejich zatěžování a průběžně se sleduje i čerpání jejich předpokládané životnosti, aby mohla být včas naplánována jejich výměna nebo aby se zabránilo škodám, které mohou být i velmi podstatné pro životní prostředí, lidské zdraví a v neposlední řadě i pro majetek daného podniku.

Inovace jsou zde motorem pro řadu úspor, aniž by se snížila bezpečnost provozu, a aniž by se hlavně jakkoli snížilo vědomí výrobního podniku, co přesně si za zařízení či produkt objednáva, jaký servis a jakou obsluhu vyžadují a jak kvalifikované je zapotřebí, aby s nimi pracovníci podniku po jejich pořízení a během jejich životnosti následně zacházeli.

A i v rovině smluv a kontraktů hrají tyto faktory velmi podstatnou roli, neboť při rozšíření masové a výpočetní technikou řízené (robotické) výroby nejen v Americe a v Evropě, ale i v Asii a postupně i v Africe dnes již prakticky problém není něco vyrobit, ale zajistit pro daný výrobek servis a přesvědčit partnera, že mu tento výrobek při dlouhé životnosti přinese jisté a dostatečné úspory – aby si ho vybraný obchodní partner koupil a dodavateli či výrobci zaplatil i tuto přidanou hodnotu, která tento výrobek doprovází a která jej odlišuje od ostatních běžně vyráběných produktů.

A není zde řeč jen o energetice (např. jaderné) či o velkých průmyslových podnicích, je zde řeč o celé řadě menších i malých firem, kterých je přinejmenším v Evropě většina. Pokud někdo průmyslově obrábí materiály či vrtá, těžko se spokojí s nápisem „jen pro hobby použití“ v průvodní dokumentaci k danému produktu anebo u jeho doplňků. Problém s plánovaným zastaráváním výrobků, s designem a úsporami materiálu (které proces výroby nedomyšlitelně provázejí) či s cenovou dostupností kvalitních výrobků, které by odpovídaly danému očekávání, se tak dnes bohužel netýká jen spotřebitelů.

### Je Česká republika a prostor střední Evropy výjimkou?

Určitě není. Určitou odlišnost ale vykazujeme v mnohem větší citlivosti na cenu výrobků. Možná že kvůli obavám v osmdesátých letech minulého století (kdo že si naše zboží koupí) a možná i díky zcela nadstandardní dominanci marketingu nad výrobními postupy ve výuce v letech devadesátých jsme si za rovnítko *masové výroby* (na druhou stranu rovnice) dosadili *masovou spotřebu*, a proto tak rádi (často i iracionálně) nakupujeme ve slevě. A proto i příslušníci nových povolání, např. „hodinový manžel“, dbají více na svůj vzhled než na spolehlivost a kvalitu svých pracovních nástrojů, ke kterým třeba hoblík nebo vrtačka určitě patří, zatímco půjčovny nářadí a nástrojů zejí prázdnotou a nejrůznější opravny (zůstaly-li vůbec) skomírají na úbytě. Není to však degradace tohoto nového povolání, ani obecně služeb, které jsou jako sektor (a zejména v oblasti ICT) oprávněně na vzestupu – je to především otázka toho, jakou informaci nám cena o výrobku (nebo službě) poskytuje a zda skutečně uspokojujeme naše očekávání jen podle ceny.

Hodinový manžel, zůstaneme-li u tohoto příkladu (a srovnání se západní Evropou), chce-li a má-li dostatek zakázek, pak si může např. dovolit na každou novou zakázku zakoupit vždy znovu za svůj opotřebovaný vrták do panelu vrták zcela nový, ačkoli to není racionální a ani udržitelné (velké podniky si to už vůbec nemohou dovolit); pokud se ovšem (u nás) v situaci, že tento vrták je prakticky jen na jedno použití, ocitne spotřebitel – panel je panel! –, bude asi trochu překvapený, protože nemá, jak si to spočítat, a ani jak tuto zkušenost racionálně učinit předem.

Cena tak pro spotřebitele a hodinového manžela (profesionála) neplní stejnou funkci, a ani informace, že daný vrták je třeba „made in EU“ a že jeho hodnocení na obalu je uvedeno jako „gut“ na tom nic nemění. Kdyby byl spotřebitel informován, že své původní vlastnosti a výkonnost výrobek ztrácí po 20 minutách intenzivnějšího vrtání, velmi pravděpodobně by si zakoupil jiný, a třeba takový, který lze s menšími přestávkami spolehlivě používat mnohem delší dobu, neboť jeho životnost je delší; a pak i „cena za minutu práce“ (byť může být v absolutním vyjádření vyšší)

vychází pro spotřebitele a pro jeho domácí nebo hobby využití mnohem lépe.

### Je u nás spotřebitel dostatečně chráněn?

Ušetřit je pro spotřebitele jistě příjemné, ale jen podle ceny se nikdo racionálně rozhodovat nemůže, a to i když je spotřebitel při výběru výrobků díky prostoru, do kterého patříme, chráněn řadou evropských předpisů i našich zákonů.

**Předně: spotřebitel u nás může zboží reklamovat a uplatňovat i 24měsíční zákonnou záruku za vady, které se v této době u výrobku projeví (což podnikatelé nemohou)...** Ale i my ve Sdružení českých spotřebitelů trochu pochybujeme, jak by dopadla záruka u výše uvedeného hypotetického případu (s vrtákem do panelu), neboť z praxe víme, že i boty se neprodávají jako vycházková nebo společenská obuv, ale mnohdy jen jako módní doplňky (nehledě ke zdravotním anebo hygienickým aspektům jejich užívání), protože za záruku vyplývající ze zákona odpovídá prodejce, a to bez ohledu na jiné skutečnosti a i bez ohledu na to, jakou záruku mu poskytuje výrobce (či dovozce) toho kterého zboží.

Řada výrobců se proto snaží (od domácích spotřebičů počínaje až po předměty pro sport nebo pro běžnou domácí spotřebu, jako je např. nábytek apod.) situaci obchodníkům ulehčit a už ve výrobě zajistit, aby dané výrobky zákonnou záruku přečkaly relativně v pořádku a z pohledu spotřebitelského práva a požadavků kladených právními předpisy „na jejich sortiment“ bez úhony. Často ale z pohledu systému managementu kvality s dodatečnými úsporami (a naopak s většími výdaji na reklamu) a často (bohužel) právě ne déle, než je doba stanovená evropskými či našimi předpisy.

Z pohledu životnosti výrobků, a to nikoli jen z pohledu jejich výkonnosti nebo esteticko-vzhledových vlastností, ale bohužel i z pohledu jejich provozuschopnosti (což můžeme pro velkou skupinu spotřebitelů u nás považovat za klíčovou vlastnost výrobku), nám tak postupem času ruku v ruce s posilováním ochrany spotřebitele vznikla situace, že spotřebitel je (v Evropě na rozdíl od ostatních kontinentů světa) „všemožně“ chráněn, ale o životnosti výrobků, které si vybírá a kupuje, neví v podstatě nic, zatímco výroba i dovoz rychloobrátkového zboží zejména z jihovýchodní Asie rostou.

### Jak je spotřebitel informován?

**V řadě případů se přitom nejedná u spotřebního zboží (tzn. u zboží určeného především pro spotřebitele) o vady, které se po čase u výrobku projeví nebo které se u něj mohou hypoteticky projevit, ale o výsledek výrobního procesu a o rozhodnutí výrobního podniku (přijímané někde v prstenci management – technologické oddělení – marketingové oddělení – vlastníci), že jejich výrobek pro nijak zvlášť výjimečný trh má mít (a bude mít) životnost maximálně dva roky až řekněme 2,5 roku.**



Na tento problém spojený s plánovaným zastaráváním výrobků zejména u elektrospotřebičů, na problém spojený s nízkou efektivitou výdajů pro spotřebitele a i na téměř neuvěřitelné plýtvání zdroji při takovém postupu dnes upozorňuje řada hlasů, ale o životnosti zboží v sortimentu, ze kterého si jako spotřebitelé (tzn. jako osoby pořizující si dané zboží pro svou vlastní potřebu) vybíráme, podle platných pravidel informování nejsme a ani podle platné legislativy být nijak nemusíme. A můžeme si tak velmi jednoduše (nebo už pravidelně a právě velmi jednoduše?) zakoupit výrobek, který sice není jen na jedno nebo dvě použití, ale který rozhodně naše očekávání životnosti, pokud jde o jeho vlastnosti, provozuschopnost, výkonostní charakteristiky či spolehlivost, nespĺňuje, a kde už se i v rámci daného sortimentu (také proto, že o rozdílech výrobků v tomto sortimentu nejsme nijak informováni) začínáme ztrácet a kde nám ani naše volba či zkušenost není mnohdy nic platná.

Rádi bychom si třeba na základě své zkušenosti zakoupili rychlovarnou konvici, která by přivedla vodu do varu nejpozději do 60 sekund, které by se nezlomilo madlo ani při přenášení plného objemu 1,5 litru vody a která by si měla právě tyto pro ni charakteristické, ale i jiné (estetické) vlastnosti uchovat po celou dobu pěti let její uváděné životnosti – ale takovouto (pohledem běžného spotřebitele kvalitní) rychlovarnou konvici můžeme mít postupně i problém na trhu vůbec objevit.

A to ne proto, že bychom se bránili ji čistit a užívat ji např. podle návodu k obsluze, ale protože třeba pětileté životnosti (tzn. zachování si původních nebo

téměř původních vlastností po celou takto relativně dlouhou dobu jejich provozu) se rychlovarné konvice postupem času nemusí dožít. A také hlavně proto, že o právě takové konvici a o tom, u koho si ji můžeme koupit, nemáme informace, abychom primárně průmyslu, ale i na daný, tzn. prodejní trh jako zákazníci vyslali onen důležitý signál, že bychom byli ochotni si za takovouto konvici i třeba (a často ne málo) připlatit.

Dnes už můžeme standardně získat např. i informaci, jakou účinnost ta která konvice má, a podobně jako např. u kotlů, digestoří, ledniček, praček či u myček nádobí se rozhodnout pro tu, která má nejvyšší energetickou účinnost a jejímž používáním tak budeme spotřebovávány elektrický proud (tzn. svoji kapsu i životní prostředí) nejvíce šetřit. Základní informaci, tzn. jak dlouho vlastně budeme moci tímto proudem s danou konvicí šetřit, ale nemáme.

Ať už si vybereme jakoukoliv konvici či jiný výrobek, jako základní informaci naopak máme, že si na něj u prodejce můžeme jako spotřebitelé ještě dva roky po jeho zakoupení stěžovat, a poté že se jedná (bez ohledu na náš užitek a bez ohledu mnohdy i na efektivitu našich peněžních výdajů) o naše riziko a že nás nikdo k provedenému nákupu (což je pravda pouze teoreticky) nenutil. Postupem času tak dojde, pokud se nic nestane, podle mého názoru i u spotřebitelů k proměně samotného pojmu kvalita.

**Přitom by stačilo relativně málo, a to začít v souvislosti se spotřebním zbožím hovořit nikoli jen o jeho ceně a kvalitě, ale především o jeho životnosti, a v průmyslu pak vedle bezpečnosti (rychlovarná konvice nesmí zahořet, baterie nesmí vybuchnout) především o jeho životnosti pro koncové uživatele a zákazníky.**

### Jak dál?

V dané kategorii spotřebního zboží, ať už se jedná o zmíněné elektrospotřebiče včetně tiskáren apod., nebo o jakékoliv jiné zboží (dnes už i včetně automobilů nebo dokonce i zahradních bazénů), u kterého klademe jeho provozuschopnost výše nebo alespoň naroveň jeho esteticko-vzhledovým vlastnostem, se problém s krátkou, resp. zkracovanou životností výrobků ještě násobí, když si uvědomíme, že s určitými výjimkami (je poskytnuta např. smluvní záruka 5 let na motor vysavače, ale ne na vysavač samotný, nebo 5 let záruka na karoserii vozidla, ale ne na vozidlo samotné apod.) se spotřebitel po vypršení zákonné dvouleté záruky setkává s dalšími těžkostmi, potížemi a doprovodnými jevy výše uvedených „opatření“, jako je nedostatek či cena náhradních dílů a nedostupnost servisů a opravářů schopných daný výrobek vůbec opravit a zajistit tak možnost jeho dalšího používání a užitku.

Vůbec se přitom v dané kategorii zboží nemusí jednat o levné výrobky, abychom zůstali u zavedeného

a v naší veřejnosti rozšířeného vnímání, že mezi cenou a kvalitou existuje jakási přímá úměra a přímý vztah či zákonitost... A pokud je někdo citlivý k přírodě a nehledí např. jen na své výdaje a svůj vlastní užitek, tzn. že mu nejsou lhostejné ani otázky spojené s ochranou našeho životního prostředí, pak tuto situaci nemůže zhojit ani skutečnost, že mu během dvouleté zákonné záruční doby prodejce vymění jím zakoupené (a pochopitelně zejména to drobnější) zboží, které např. přestalo být zcela provozuschopné nebo které se nedaří opravit, kus za kus – a že k jednomu užítku tedy místo jednoho výrobku cirkulují na trhu už výrobky dva se všemi negativními dopady na životní prostředí, pokud jde o jejich výrobu.. Z pohledu celé společnosti se totiž skutečně nejedná o ten nejefektivnější způsob řešení nastalé situace.



V různých zemích na to vlády i podle tisku a zpráv, které dostáváme, reagují různým způsobem. V Nizozemsku např. může u zboží, které je ze své podstaty „trvanlivé“, určené k delšímu používání, jako u automobilů nebo praček, vznikat nárok na delší než dvouletou (zákonnou) záruku. V Rakousku se spotřebitelé mohou při svých nákupech rozhodovat podle značky, kterou je opatřen jen elektrospotřebič navržený opravitelným způsobem. Ve Švédsku zavedli daňové slevy na některé opravárenské práce a možnost, aby si spotřebitel polovinu nákladů na opravu elektrospotřebiče, resp. na odměnu za práci s tím spojenou odečetl ze svých daní i sám. Ve Francii, jak už je i u nás obecně známo, šli dokonce tak daleko, že dostupnost náhradních dílů je tu uložena zákonem a plánované zastarávání výrobků je zde dokonce označeno (přímo i) jako trestný čin (!).

### Jak je to u nás?

My jsme se ve Sdružení českých spotřebitelů (a to i proto, že na to vláda u nás nereagovala jiným opatřením obecnější povahy) v roce 2016 rozhodli pro zavedení **značky ŽIVOTNOST PLUS**, která oceňuje především právě výrobce za to, že pro daný výrobek či sortiment jeho životnost deklaruje, a to pro spotřebitele jasným a srozumitelným způsobem. Více k této značce, která byla přijata i do Programu Česká kvalita podle usnesení vlády č. 685 ze dne 26. června 2002, včetně podmínek pro její udělení a informace o dosud oceněných podnikatelských subjektech, je možné najít na stránkách [www.zivotnost-plus.cz](http://www.zivotnost-plus.cz). Na nich uveřejňujeme i vybrané příběhy lidí, kteří se

životností výrobků učinili mnohdy i velmi smutnou zkušenost.

A nejen to. Letos na podzim zahajujeme **kampaň „Opravme Česko“**, kterou z národních zdrojů podpořil i Státní fond životního prostředí a v rámci které chceme spotřebitele společně s naším partnerem Opravárnou, s. r. o., upozornit na to, že není nutné výrobky vyhazovat a pořízovat si nové, pokud je možné je ještě opravit a mít z nich užitek.

### Závěrem: Evropa chce problém řešit

Jak z prvních průzkumů (Francie, státy Beneluxu, Španělsko a Česká republika), tak i z těch posledních, na základě kterých Evropský parlament vyzval Evropskou komisi k vytvoření standardů, jež by prodloužily životnost výrobků a umožnily také jejich běžnou opravu namísto nakupování nového zboží (a sílí tu i hlasy po legislativních změnách), je totiž zřejmé, že téměř všichni občané – spotřebitelé se někdy již v Evropě s plánovaným zastaráváním výrobků a problémy s jejich opravitelností setkali. S potěšením proto můžeme také konstatovat, že i europoslanci, a především europoslankyně, kteří se věnují otázkám vnitřního trhu a kteří zde Českou republiku zastupují, tyto návrhy podporují, a to bez ohledu na to, zda jsou třeba z ANO nebo z ČSSD.

### Autor:

**Mgr. Viktor Vodička** je ředitelem Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

**Kontakt:** [vodicka@regio.cz](mailto:vodicka@regio.cz)



# **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](mailto:office@tpconsulting.cz)  
[www.tpconsulting.cz](http://www.tpconsulting.cz)



## Umíme používat zájmena „který“ a „jaký“?

Věra Vlková

Dvě zájmena, která na první pohled ničím nezbuzují pozornost ani podezření. Přesto však to s nimi zas tak úplně jednoduché není. Také jste už zaregistrovali, že v současném jazyce se s nimi stále častěji zachází jako se synonymy a jsou chápána víceméně jenom jako prostředky sloužící pro stylové odlišení? Výroky typu „podívejme se, který kraj vede a v jakém je situace nejhorší“ \* „diváci rozhodnou, kterého z nich pošlou do finále a jaký vypadne“ \* „posuďte sami, který soutěžící to zvládl a jaký ne“ \* „který film a jací herci mají šanci na Oscara“ dnes už zdaleka nejsou ničím neobvyklým. A nejen to, stávají se dokonce zářným vzorem. Proto bychom se nad nimi měli včas zamyslet.

Zájmena *jaký* a *který* totiž zdaleka nemají zcela totožný význam, a synonymní tedy nejsou. Proto bychom si také neměli dovolit je libovolně zaměňovat a střídat ve snaze učinit jazykový projev zajímavější či pestřejší. Možná nás k tomu tak trochu vede skutečnost, že ve zcela obecné rovině plní obě zájmena stejné funkce: mohou vystupovat jako **zájmeno tázací** (v  *kterém roce se to událo?; jaký byl koncert?* ), **vztahné** (slova, která jsou zbytečná; přítel, jakých je málo) a také **neurčitě** (nevím, jak se která jmenuje; ať uvede svůj názor, má-li jaký). Každé z nich však má svůj vlastní významový okruh užití. Pokud jde o postavení a funkci zájmena neurčitého v současném jazyce, je již z uvedených příkladů zřejmé, že hraje úlohu jen značně okrajovou, zatímco uplatňování zájmen tázacích a vztahných a jejich zaměňování tu představuje stále větší problém.

### Zájmeno *který*

**Ve funkci tázacího zájmena** vyjadřuje otázku po vyčlenění jednotlivé položky (osoby, věci, údaje...) z daného souboru. Na otázku „V kterém městě se narodil Bedřich Smetana?“ tedy existuje (kromě „nevím“) jediná, zcela jasná, konkrétní a jednoznačná odpověď: „Bedřich Smetana se narodil v Litomyšli.“

**Ve funkci vztahného zájmena** uvozuje vedlejší větu vztahnou, nejčastěji přívlastkovou. Vyjadřuje se tak zpravidla vztah k určité osobě, věci nebo jevu uvedeným ve větě řídicí. Významově přitom jde o určitý způsob ztotožnění s někým nebo něčím, o kom nebo o čem se mluví ve větě řídicí – např. *byli přítomni všichni, kteří se na projektu podíleli; přišla v šatech, které měla už včera; dělá práci, kterou má rád.*

### Zájmeno *jaký*

**Ve funkci tázacího zájmena** vyjadřuje otázku po vlastnosti, charakteristice, kvalitě. Na otázku „V jakém městě se narodil Bedřich Smetana?“ proto můžeme

dostat širokou paletu nejrůznějších odpovědí, podle toho, jak kdo toto město zná, jak ho vidí a jaký k němu má vztah – například „Bedřich Smetana se narodil v historickém východočeském městě; v architektonicky zajímavém městě; v městě žijícím hudbou a uměním; v provinčním městě, v menším městě...“

**Ve funkci vztahného zájmena** uvozuje vedlejší větu vztahnou, opět nejčastěji přívlastkovou. Na rozdíl od zájmena *který* však v tomto případě nejde o ztotožnění, ale o bližší určení vlastnosti dané osoby, věci nebo jevu, o jejich charakteristiku. Například: *je to výstava, jaká se vidí jen zřídka; nemohl spát, jaká to byla bolest; dostal odměnu, jakou si zaslouží; řekl pravdu, jaká je.*

**Jakkoliv jsou si obě zájmena blízka, mělo by být zřejmé, že především tam, kde je kladen důraz na přesnost a jednoznačnost vyjadřování, je rozhodně zaměňovat nelze.** V případě otázky volá zájmeno *který* po konkrétním uvedení příslušné volby z určité blíže definované množiny, tj. např. „*který den se vám hodí nejlépe?*“ – „*úterý*“. Naproti tomu při použití zájmena *jaký* se předpokládá uvedení vlastností, které jsou pro danou volbu charakteristické, které ji určují, tj. např. „*jaký den se vám hodí nejlépe?*“ – „*teplý; větrný; slunečný; suchý; deštivý*...“. A jinak je tomu rovněž v případě vět vztahných: zájmeno *který* tu přesně a pokud možno jednoznačně ztotožňuje, zatímco zájmeno *jaký* se zaměřuje na charakteristiku, požití vlastností apod. Něco zcela jiného tedy např. budeme očekávat od nabídky „*poradíme vám, které potraviny skladovat v lednici*“ (předpokládá se konkrétní výčet vhodných potravin) a „*poradíme vám, jaké potraviny skladovat v lednici*“ (předpokládá se obecnější charakteristika, typizace, popis, hodnocení, klasifikace apod. potravin hodících se pro uchovávání v lednici).

Není tedy ani lhostejné, ani libovolné, které z obou zájmen kdy použijeme, protože jde především o záležitost významovou a stylistické úvahy jsou tu až druhořadé. Nelze přitom přehlédnout, že v současné češtině se zájmeno *jaký* stále častěji používá v rozporu se svým významem a na úkor zájmena *který*. Dokonce i v oficiálních jazykových projevech a ve stylových oblastech, pro které je základním předpokladem jasnost, přesnost a jednoznačnost vyjadřování. Srov. např.: *uvedte, podle jakých ustanovení jste postupovali \* uveďte, v jakém útvaru pracujete \* sdělte obratem, jaké zástupce na jednání vyšlete \* jaké body byly touto úpravou ovlivněny? \* jakákoliv ze smluvních stran může v době účinnosti této smlouvy navrhnout změnu jakéhokoliv ustanovení \* není zatím jisté, jaké státy se summitu zúčastní \* v jaké etapě došlo ke zpoždění prací? \* je třeba doplnit, o jaký z leteckých pluků se jednalo \* v jaké publikaci se tento jev vysvětluje?*

### Kterýkoli(v) & jakýkoli(v)

V této podobě jde o zájmena neurčitá, přičemž základní významový rozdíl mezi nimi zůstává stále

stejný: **kterýkoli(v)** vyjadřuje libovolnost, co se týče jednotlivé osoby, věci nebo jevu z daného souboru – např. *pověřte tím kteréhokoliv(v) pracovníka; dostavte se kterýkoli(v) den kromě pátku; lze to udělat kterýmkoli(v) z uvedených způsobů*. Naproti tomu zájmeno **jakýkoli(v)** vyjadřuje libovolnost, pokud jde o výběr vlastnosti, kvality apod. – např. *příjmu jakékoli(v) zaměstnání; musíme to prosadit za jakýchkoli(v) okolností; lze to udělat jakýmkoli(v) způsobem*.

Často se lze setkat s dotazy nebo diskusemi týkajícími se vztahu podob zakončených na *-i* (*kterýkoli, jakýkoli*) a podob zakončených na *-v* (*kterýkoliv, jakýkoliv*). V tomto ohledu je situace naštěstí jednoduchá: mezi oběma podobami není žádný rozdíl, ani významový, ani stylový, jsou zcela rovnocenné. Máme proto na vybranou, ovšem s jedním zásadním omezením: v jednom textu (popř. v souboru souvisejících textů) bychom měli jednotně používat stejnou podobu, a to nejen pokud jde o tato dvě zájmena, ale také v dalších, analogických případech. Tento požadavek systémového řešení se totiž vztahuje rovněž na další zájmena, jako např. *kdokoli(v), cokoli(v)*, a stejně tak i na příslovce *jakkoli(v), odkudkoli(v), kamkoli(v), kdekoli(v), kdykoli(v)* atd., spojku *ačkoli(v)* nebo částici *nikoli(v)*.

Jen na okraj a na vysvětlenou: *-koli* je od původu zesilovací nebo zobecňovací částice. K této částici se ve starších dobách připojovala navíc ještě částice *-věk* (srov. *nikolivěk, kdokolivěk, kterýkolivěk, kamkolivěk, kdykolivěk, jakkolivěk* atd., které známe ze starší literatury nebo z historizujících textů). Z této částice se ale do současných dob dochovalo už jenom ono *-v*, které stojí na konci uvedeného typu slov. Přitom ovšem jak částici *-koli*, tak zejména částici *-věk* dnes už nepociťujeme jako samostatná slova, ale spíše jen jako specifický druh zakončení.

Zakončení *-koli(v)* se někdy označuje jako postfix nebo jako slovtvorná částice, tj. specifický druh slovtvorné přípony, která se klade na absolutní konec slova a při skloňování nebo časování zůstává stále v nezměněné podobě. K postfixům patří také *-hle* (*tenhle, tohle*), *-si* (*kdosi, cosi*), *-to* (*tento, tato, toto*), *-ž* (*což, pojdmež*) aj.

### **Kdovikterý – kdoví který – kdo ví který – kdožvikterý – kdožví který – kdož ví který**

V odborných nebo administrativních textech se sice s tímto zájmenem potkáme jen stěží, přesto však není tak úplně od věci se u něj alespoň krátce zastavit. Nejen pro úplnost, ale především z pravopisných důvodů. Všech šest pravopisných možností lze totiž používat v plně spisovném projevu, všechny jsou považovány za náležité; v současném jazyce se ovšem dává přednost jednoslovným podobám *kdovikterý*, popř. *kdožvikterý*. Stejně pravopisné možnosti i preference se vztahují také na zájmeno *kdovíjaký* (lze psát i *kdoví jaký, kdo ví jaký, kdožvíjaký, kdožví jaký,*

*kdož ví jaký*) a rovněž na analogické typy složených zájmen, jako např. *kdovíco, kdovíčí, kdovíkolik, kdovíkdo, kdovíjak, kdovíkam, kdovíodkud, kdovíkde, kdovíkdy, kdovíkudy, kdovíproč*. Ne každému budou zřejmě všechny přípustné podoby po chuti, naštěstí tu však existuje dostatečný výběr, včetně toho, že se tento typ nemusí používat vůbec.

Okruh spisovných projevů, kde se tento typ zájmen uplatňuje, je pochopitelně do značné míry omezený, protože je dán jejich charakterem. Tato zájmena mají expresivní význam, slouží k zesílení, zdůraznění neurčitosti, nadměrnosti apod. – např.: *to mohl zřušovat kdovikterý amatér; kdovikterý nedouk si o sobě myslí, že je génius; kdovíjaká tam bude společnost; kdovíjaké suroviny používají; kdovíčí to byl nápad...*

### **Závěr**

**Volba mezi zájmeny *který* a *jaký* není záležitostí subjektivních preferencí ani stylového využití. Všechno se tu točí kolem jejich významu a významu příslušného sdělení – ty by spolu měly být v souladu.** Mohlo by se zdát, že jde o pouhou lapálii, nad níž lze mávnout rukou. Ostatně mnozí tak i argumentují s poukazem na to, že to přece stejně musí být každému jasné. Nutno ovšem dodat, že pouze tehdy, bude-li příslušný adresát chtít; pakliže chtít nebude, mohlo by dojít k nemilým překvapením... Zvláště citlivé jsou v tomto ohledu texty odborné a administrativní, zejména předpisy, nařízení, smlouvy, dotazníky, právní dokumenty apod., které může záměna zájmen leckdy nejen značně zpochybnit, ale může také způsobit nepříjemné komunikační problémy. A nezapomínejme ani na nejrůznější zkušební testy! Stačilo by jen vzít text doslova a řídit se jeho zněním... To je však jen jedna stránka věci. Za druhá, přinejmenším stejně důležitá, se týká toho, že svým jazykovým projevem o sobě mnohdy vypovídáme mnohem více, než vůbec tušíme, než bychom byli ochotni si připustit a než by nám mohlo být milé.

### **Autorka:**

**PhDr. Věra Vlková, CSc.**, pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v České agentuře pro standardizaci v Praze. Je předsedkyní TNK 114 Terminologie: principy a koordinace, členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice a správkyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

**Kontakt:** [vlkova@agentura-cas.cz](mailto:vlkova@agentura-cas.cz)



## Novinky v nabídce vzdělávacích kurzů ČSJ v roce 2018

### Základy normy ISO 14001

Kurz je určen osobám odpovědným za oblast ochrany životního prostředí ve firmě, interním a externím auditorům a všem, kteří se chtějí seznámit s principy systému environmentálního řízení ve firmě. Pracovníkům, kterých se i třeba jen okrajově týkají požadavky normy ISO 14001 a potřebují proto pochopit její principy, strukturu a požadavky.

Kurz Vám přinese seznámení s dokumentem ISO14001:2015. Poskytne Vám základní přehled požadavků normy ISO 14001 a uvede vás do problematiky environmentálního řízení ve firmě.

**Nejbližší termín konání 31. 10. 2018**

### Shopfloor management

#### – Dílenské řízení jednoduše a efektivně

Kurz je určen všem výrobním manažerům, dílenským vedoucím, mistrům a koordinátorům kontinuálního zlepšování.

Během kurzu se účastníci seznámí se základními nástroji a osvědčenými postupy, které se používají pro efektivní komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení a pro motivaci pracovníků.

**Nejbližší termín konání 7.–8. 11. 2018**

### IATF 16949 – Basic Training (IN ENGLISH)

The training will provide basic information about the requirements of IATF 16949:2016 and interrelations with ISO 9001:2015.

**Course dates 26.–27. 11. 2018**

### ISO 9001 – Basic Training (IN ENGLISH)

The training will provide basic information about the standard and its application in practice.

**Course dates 31. 10. 2018**



**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](http://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 Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.



ÚNMZ



## NOVÉ PUBLIKACE

### Interní audity ISO 9001:2015 Snadno a efektivně

Tato kniha si klade za cíl pomoci manažerům, profesionálům v oblasti kvality, koordinátorům interních auditů a samotným interním auditorům implementovat prakticky využitelný proces interního auditu, který bude ve shodě s ISO 9001:2015 a zároveň bude pro organizaci vytvářet významnou, měřitelnou přidanou hodnotu.



### Speciální proces: Hodnocení systému nanášení povlaků“ (CSA)

Druhé vydání bylo zpracováno pracovní skupinou nanášení povlaků sdružení AIAG. Tyto požadavky na nanášení povlaků doplňují požadavky zákaznických a výrobních norem.

Publikace je členěna do následujících oddílů:

- úvod
- dotazník CSA
- audit výrobku
- tabulky procesů nanášení povlaků

Dotazníky publikace lze také použít pro hodnocení schopnosti organizace vyhovět požadavkům tohoto hodnocení, požadavkům zákazníků, regulace a požadavkům vlastní organizace. Dotazník CSA může být také používán mezi organizací a jejími dodavateli.

IATF 16949: 2017 tuto publikaci doporučuje v příloze B.