



Management rizik
v automobilovém průmyslu

Přístupnost v technických normách

Má kvalita budoucnost?

POTRAVINY

– bezpečnost a kvalita;
jak je vnímá spotřebitel?

**Mezinárodní
konference 2019**

– Make Quality Great Again!





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

Kontakty: Česká společnost pro jakost, telefon: 725 953 414
e-mail: smejkal@csq.cz, www.czechmade.cz, www.csq.cz

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

dostává se Vám do rukou další číslo našeho časopisu Perspektivy kvality – přípravou letní, distribucí již víceméně podzimní. Doufám, že se horké léto nepodepsalo negativně na jeho obsahu, který přináší pravidelný bohatý pestrý mix příspěvků. Na co se můžete těšit?

Určitě za zmínku stojí prakticky pojatý článek P. Lysáka ze společnosti ESOS Ostrava, věnující se tématu snižování nákladů na výrobu stlačeného vzduchu, který patří v podnicích mezi nejdražší energie. Navíc jsou jeho rozvody doprovázeny vysokými náklady na údržbu a prevenci a zároveň přinášejí spoustu míst, kde může docházet k únikům, což vše ještě prodražuje. Jak se s tím tedy poprat? – Dozvíte se.



O managementu rizik v automobilovém průmyslu se dočtete v příspěvku M. Trčky, jehož první část najdete v tomto čísle, pokračování pak v příštím. Automobilový průmysl neustále posiluje bezpečnost vozidel a věnuje velkou pozornost zvažování rizik. S přechodem na nový standard IATF 16949 se spousta podniků musela vypořádat s rozsáhlou problematikou managementu rizik.

Další příspěvek, na který chci upozornit, je od M. Škrdlety a věnuje se normě na zdravotnické prostředky EN ISO 13485 v souvislosti s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích neboli MDR.

Hodně rozsáhlý je příspěvek L. Dupala ze Sdružení českých spotřebitelů s názvem „Potraviny – bezpečnost a kvalita; jak je vnímá spotřebitel?“ Má ambice přispět k osvětě spotřebitelů, ale i dalších zainteresovaných stran, s cílem jejich lepší orientace na trhu potravin a následně třeba i k lepší a kultivovanější funkci trhu. Stojí za to si ho trpělivě pročíst...

To by ale jistě mělo platit o všech příspěvcích v čísle. Proto zvlášť upozorním už jen na jeden – je to rozhovor s výkonným ředitelem ČSJ o její nové nabídce pro oblast veřejné správy a rozšiřujících se aktivitách pro obor gastro a potravinářství.

Ted' ale trochu i z jiného soudku. Náš časopis se stal mediálním partnerem 15. ročníku mezinárodní konference Slovenské společnosti pro kvalitu, která se s mottem „Znovuobjevení kvality“ bude konat 7. a 8. listopadu u našich východních sousedů na Štrbském Plese.

Jen o pár dní později a o nějakých 500 kilometrů západněji se koná další akce, se kterou je spjaté mediální partnerství našeho časopisu. Jste-li příznivci moderních přístupů v kvalitě a zlepšování, dovolujeme si Vás srdečně pozvat na mezinárodní konferenci České společnosti pro jakost, která se koná 11. a 12. listopadu v Praze v kongresovém centru hotelu Clarion. Mottem letošní konference je „Make Quality Great Again!“

Témata konference budou zaměřena na kvalitu v high-tech průmyslu (letectví, automobilovém průmyslu), na práci s lidmi, na softwarová řešení v oblasti kvality a v neposlední řadě na zkušenosti z auditů. Mezi řečníky budou mj. ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček, Frederick Martin z Lockheed Martin Aeronautics Company a paní Pema Lama, Account Manager & Training Specialist EFQM.

Kromě absolvování odborného programu budou mít účastníci konference možnost osobně se potkávat, sdílet zkušenosti a navazovat nové kontakty či prohlédnout si stánky vystavovatelů. Díky úzké spolupráci s automobilkou Škoda bude na konferenci k vidění i koncept prvního elektrického vozu Škoda Vision iV. A nebude chybět ani galavečer s předáváním ocenění ČSJ vynikajícím organizacím i jednotlivcům.

Za celou redakci Vám přeji příjemné čtení a spolu se všemi kolegy z ČSJ se těším na setkání s Vámi v listopadu v pražském Clarionu. Nezapomeňte: Make Quality Great Again!

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 excelence 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

Hodnotový základ integrovaného systému managementu a společenské odpovědnosti v úrovních vědomí <i>Libor Friedel</i>	4
Management rizik v automobilovém průmyslu <i>Milan Trčka</i>	9
DIGITALIZACI služeb táhnou on-line rezervace, sociální média a cloud <i>Eva Svobodová</i>	12

Bleskově o kvalitě

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

Aktuální téma

Zdravotnické prostředky: ISO 13485 ed. 2 – cesta ke splnění požadavků MDR <i>Milan Škrdleta</i>	18
Etika, zájmy, sport a život <i>Přemysl Wolf</i>	22
Má kvalita budoucnost? <i>Alena Plášková</i>	26
Jak na výrazné snížení nákladů na výrobu stlačeného vzduchu a dalších plynů <i>Petr Lysák</i>	28

Události

Kam kráčíš, člověče? 32. konference EBEN: co přinesla a jaká byla naše účast <i>Jitka Jakubcová</i>	31
Konferencia Testing United 2019	32
Pozvánka na mezinárodní konferenci	33

Ze života spolku

Rozhovor s výkonným ředitelem ČSJ Petrem Kotenem	38
Vzpomínka na PhDr. Anežku Žaludovou <i>Anna Mládková</i>	40

Technická normalizace

Netýká se jen zdravotně postižených: Přístupnost v technických normách <i>Petr Beneš</i>	42
---	----

Zaměřeno na spotřebitele

POTRAVINY – bezpečnost a kvalita: jak je vnímá spotřebitel? <i>Libor Dupal</i>	44
---	----

Očima kvalitáře

Systém kvalitního řízení ve středověku aneb 600 let od úmrtí Václava IV. <i>Eduard Horčík</i>	52
--	----

Kvalitně česky

O záporném vyjadřování <i>Věra Vilková</i>	54
---	----

Hodnotový základ integrovaného systému managementu a společenské odpovědnosti v úrovních vědomí

Libor Friedel

Integrovaný systém managementu umožňuje hypoteticky i prakticky organizaci (podniku, firmě) zvládnout řízení v souladu, a ještě lépe v synergii, s více normami či standardy. Typicky v souladu pro kvalitu, ochranu životního prostředí a ochranu zdraví a bezpečnosti. Myslím, že do tohoto „menu“ je vhodné přidat i společenskou odpovědnost firem.

Všechny tyto dílčí systémy reprezentují a ukrývají v sobě důležité hodnoty. Podívejme se na ně optikou modelu tzv. „7 úrovní vědomí“. Jeho autorem je britský psycholog Richard Barrett.

Model vychází ze spirituální tradice, v níž existují tyto úrovně vědomí:

1. Stav probuzeného vědomí
2. Hluboký spánek
3. Snění
4. Transcendentální vědomí
5. Kosmické vědomí
6. Božské vědomí
7. Vědomí jednoty

Ale nebojte se, nebudu ze systémů managementu dělat spirituální nebo esoterickou záležitost. Byť se setkávám s lidmi ve firmách, pro něž jsou tyto systémy „záhadou“.

V podání Richarda Barretta se model opírá o úrovně vědomí, které ovlivňují organizační kulturu. Jaké je srozumitelnější názvosloví těchto úrovní (navazující na Maslowovu hierarchii potřeb)?

1. Přežití
2. Vztahy
3. Sebeúcta
4. Transformace
5. Vnitřní soudržnost
6. Tvorba rozdílu („making a difference“)
7. Služba



Čtyřlístek hodnotových systémů a hodnoty

Rád s Barrettovým modelem ve firmách pracuji, např. v souvislosti s uvědoměním si a zahrnutím osobních a organizačních hodnot. Týká se to i hodnot, které najdete v jádru zmíněných čtyř systémů řízení. Nejprve se otestujte sami.

Jaké konkrétní osobní a organizační hodnoty se podle vašeho názoru skrývají za „čtyřlístkem“

- kvalita,
- ochrana životního prostředí,
- ochrana zdraví a bezpečnost a
- společenská odpovědnost?

Není na škodu si své odpovědi napsat na papír pro další použití.

Zmíněný čtyřlístek při úsilí o integraci zároveň vychází z následujících hodnot i dopadá na ně:

- osobní hodnoty člověka (manažera, zaměstnance), stejně jako
- společné organizační/podnikové/firemní hodnoty (formální i neformální).

Pokud budete chtít lépe poznat své vlastní osobní hodnoty a jejich souvislost s Barrettovým modelem, budete mít na výběr přes 60 položek. Odkaz na web je dále v článku, průzkum je zdarma. U mapování organizačních hodnot je na výběr „položek“ ještě o třetinu více, kolem stovky. Zde jde ovšem o placeoun službu Barrettova centra.

Zde alespoň letný dotek.

S jakými osobními hodnotami mohou BOZP, kvalita, „environment“ a společenská odpovědnost souviset? Kupříkladu s těmi uvedenými v tabulce 1.

Tabulka 1

Osobní hodnoty dotýkající se „čtyřlístku systémů“
(výběr z Barrettova seznamu)

• bezpečnost	• ochrana životního prostředí
• budoucí generace	• opatrnost
• etika	• osobní zodpovědnost
• férové jednání	• plnění závazků
• integrita	• společenská angažovanost
• kompetence	• starostlivost
• kontrola	• vize
• moc	• zdraví

Otázka takřkajíc na tělo: Tušíte, jak vysoko na žebříčku osobních hodnot jsou ony uvedené v tabulce 1 v životech a rolích lídrů, manažerů a zaměstnanců vašeho podniku / vaší organizace?

V případě organizačních hodnot, které Barrett využívá při posuzování organizační kultury a její transformaci, by takovými hodnotami v souvislosti se čtyřmi systémy mohly být například ty uvedené v tabulce 2.

Tabulka 2

Organizační hodnoty dotýkající se
„čtyřlístku systémů“
(výběr z Barrettova seznamu)

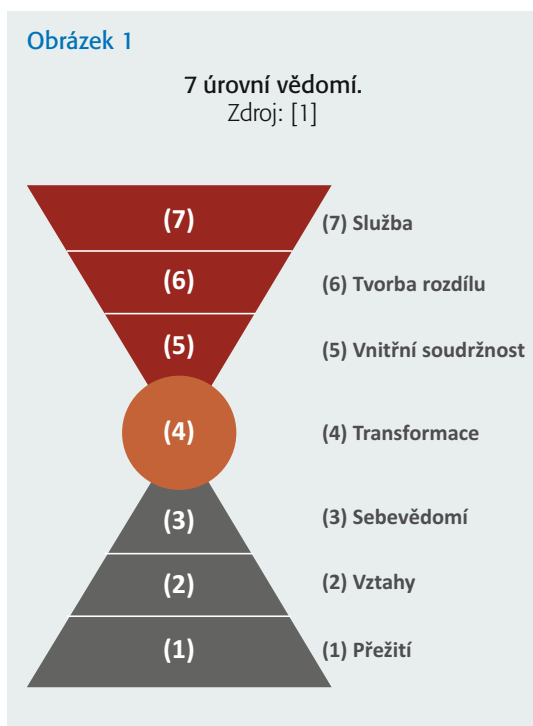
• bezpečnost zaměstnanců	• neustálé zlepšování
• budoucí generace	• ochrana životního prostředí
• byrokracie	• opatrnost
• dlouhodobá perspektiva	• odpovědnost / plnění povinností
• etika	• procesní orientace
• férovost	• rozmanitost
• filantropie	• rozvíjení vůdcovství
• globální perspektiva	• sdílená vize
• kontrola	• sdílené hodnoty
• kvalita	• společenská angažovanost
• lidská práva	• uspokojování zákazníků
• utváření rozdílu ve světě	• vykořisťování
• manipulace	• zdraví zaměstnanců
• moc	• zodpovědnost

Další otázka na tělo: Které z takového portfolia hodnot jsou mezi vlajkovými hodnotami ve vašem podniku / vaší organizaci?

Organizační hodnoty lze rozdělit do čtyř kategorií. Barrett používá akronym IROS.

- individuální (osobní) – ty své můžete vybrat na <http://bit.ly/barrettLF>,
- relační (vztahové),
- organizační,
- společenské (sociální).

Základem pro posuzování je zmíněný model 7 úrovní vědomí. Každá z osobních nebo organizačních hodnot spadá do jedné z nich.



BOZP, QMS, environment a CSR v úrovních vědomí

Z integračního čtyřlístku utváří jednotlivé položky / hodnoty kolem sebe „systém“, který zachycují, popisují a požadují normy ISO. Do jakých úrovní vědomí byste je zařadili?

Tady je nápověda:

- Bezpečnost zaměstnanců a zdraví zaměstnanců (1. úroveň – Přežití)
- Kvalita (3. úroveň – Sebeúcta)
- Ochrana životního prostředí (6. úroveň – Tvorba rozdílů)
- Společenská odpovědnost (7. úroveň – Služby)

V širším kontextu modelu jako hierarchie to znamená, že by organizace měly nejprve budovat základy systému bezpečnosti a ochrany zdraví. Ty primárně nemíří za zákazníkem a jeho uspokojením, ale do vlastních řad – k zajištění a „ukotvení“ bezpečí a zdraví zaměstnanců.

Následovat by měla kvalita. Už jsem zde psal o pojetí osobní kvality a o tom, že kvalita vytváří sebevědu a sebevědu je základem kvality (PK 2018/4). V pojetí Barrettova modelu se to týká sebeúcty. (Osobní) sebeúcta a (osobní) kvalita jsou dvě strany jedné mince.

Pro auditory je to výzva, protože, viděno prizmatem tohoto modelu a předpokladu, míří v auditu nejen na kvalitu, ale v přeneseném slova smyslu na sebeúctu lidí. Tu lze snadno zranit.

Ochrana životního prostředí a společenská odpovědnost jsou (viděno Barrettovým modelem) za „úzkým hrdlem“ transformace organizace. Co to znamená? Bez změny myšlení a vnímání můžete (oprávněně) očekávat, že budování systémů a organizace kolem ochrany životního prostředí a společenské odpovědnosti bude méně účinné nebo nebude fungovat vůbec.

Hrozí riziko, že zůstanete u byrokracie, filantropie jako „získávání odpustků“ (např. za různé formy „vykořisťování“) atd. Jinou možností je uvíznutí na 3. úrovni díky pouhé „image“ držitele některých z cen/značek, které spravuje a udílí také ČSJ.

Snižujte entropii

Soulad a soudržnost hodnot ve firemní kultuře definuje Barrett prostřednictvím snižující se (kulturní) entropie. Za entropii považujte množství energie, kterou organizace a lidé v ní musí vynaložit navíc na odstraňování a eliminaci negativních efektů, obav, konfliktů a všeho, co z vědomí nesouladu hodnot plyne.

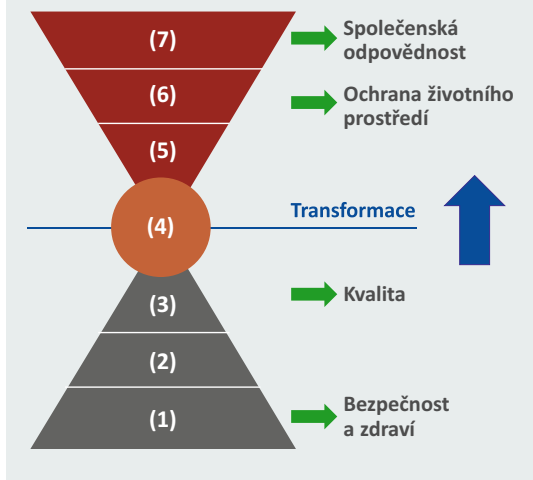
Řeč tedy není pouze o proklamovaných hodnotách, ale i o hodnotách vnímaných a žitých/zažívaných. Třeba nejednota mezi slovy a činy vytváří velkou entropii. Výsledkem vysoké entropie je neefektivita, plýtvání, snižování kvality a produktivity s dopady do spokojenosti zákazníků i zaměstnanců (a dalších zainteresovaných), následně i do finančních výsledků. Přesně v duchu konceptu BSC, jehož jsem se dotkl v článku v minulém čísle (PK 2019/2).

Berlička, o kterou je v systému kvality možné se opřít, je formulována např. v zásadách managementu kvality, zainteresovaných stranách (PK 2018/4) a třeba v „prostředí pro fungování procesů“ (čl. 7.1.4, ISO 9001:2015), který hovoří i o sociálním a psychologickém prostředí, tedy atributech firemní kultury.

Obrázek 2

Čtyři diskutované hodnotové systémy zařazené v Barretově modelu úrovní vědomí.

Zdroj: vlastní zpracování podle [1]



Dopady a důsledky pro manažery a lídry v organizacích

O lídrovství v kvalitě a kvalitě v lídrovství jsem psal v PK 2017/4. Své dopady do způsobu vedení a řízení mají i jednotlivé úrovně Barretova modelu. Navigují, na které hodnoty a aspekty je dobré se soustředit. Jaké dopady do vedení a řízení to celé má?

BOZP

Leadership a management na 1. úrovni vědomí jsou založeny na „přežití“. Soustředí se obvykle na finanční a krizové řízení. Do této úrovně modelově spadá i systém BOZP. Nejpatrnější je to v případech, kdy nastane negativní událost, například pracovní úraz nebo bezpečnostní incident. Lídři a manažeři musí umět těmto nepříznivým situacím čelit, být rozhodní, leckdy (oprávněně) direktivní, ochotní převzít odpovědnost. Inventura toho, jak se vám takové věci v BOZP daří, je na vás.

Bývá ve firmách svědkem různých situací a ani při vysoké míře standardizace, výstrah apod. nepanuje mnohdy v prostředí stav nízké entropie (= souladu). Na této úrovni vědomí se dá vyšší kulturní entropie očekávat – každý „přežívá“ podle svých představ. Pozor si ovšem dejte na přílišné „utahování šroubů“ a nadměrnou kontrolu. To obvykle situaci ještě zhorší a přilévá oleje do pomyslného ohně. Paradoxně reálné situace, které jsem měl možnost zažít, právě k takovému chování lídrů svádějí a vedou. Nezřídka je výsledkem to, že „jiní platí za chybu někoho druhého“, což zvyšuje hodnotový nesoulad. Takové vnímání (vědomí) vede ke zvyšování kulturní entropie.

QMS

3. úroveň vědomí a jí příslušející „systémy kvality“ přinášejí lídrům a manažerům jiné výzvy. Prim hraje výkonnost a ti, kdo výkonnost ovlivňují a řídí. Soustředění na kvalitu a produktivitu často svádí a vede ke hledání nástrojů a metod „štíhlosti“ (*lean*), vyvíjení systémů a procesů (o úhlech pohledu na procesy viz PK 2018/3). Na této úrovni a z hlediska QMS jsou to věci očekávané, podporované a oprávněné.

Negativní roli obvykle sehrává nadměrná byrokracie (a Potěmkinovy vesnice) a na druhé straně přílišné sebeuspokojení lídrů a manažerů („máme certifikát, je to v suchu“). Pracovníci jsou v mnoha firmách zmitáni mezi těmito extrémny, od manažerů jim chybí odpovědi na jejich „PROČ?“ ohledně smyslu metod, procesů, procedur a nástrojů zvyšování efektivnosti, tlaku na kvalitu apod.

Je to spojeno se sebeúctou, jak jsem zmínil o pár řádků výše. Živost, přínosy i úskalí QMS se v této rovině projevují naplno v mísení vědomí sebeúcty a zákaznických požadavků. Setkal jsem se s příklady u zahraničních firem, které zde mají výrobní závody, že jsou schopny vyvolat nesoulad a zvýšení kulturní entropie a napětí i v důsledku chabé znalosti místního kontextu (např. ohledně dostupnosti a kvality pracovní síly).

Nyní předpokládejme, že podnik a jeho kultura prošly transformací své kultury (4. úroveň). Když se to povede, je to super. Nasazení systémů pro podporu životního prostředí (6. úroveň) a společenskou odpovědnost (7. úroveň) má v takovém případě zlepšené motivační a hodnotové předpoklady. Kontrolní otázka se nabízí: Je to případ vaší firmy? Může se vaše firemní kultura opřít o zajištěné přežití, dobré vztahy a sebeúctu svých členů i vzájemný respekt?

Pokud ne, implementace systémů ŽP a sledování cesty společenské odpovědnosti nebudou bez rizik.



„Environment“

6. úroveň (ochrana ŽP) mohou manažeři z pohledu Barrettova modelu podporovat spíše partnerským a mentorským přístupem, plněním slibů vůči zaměstnancům i prohloubenou spoluprací se zákazníky. Ve hře totiž není pouze životní prostředí („environment“) ve smyslu znečišťování, zachrany planety aj., ale také vnitřní životní prostředí lidí a zaměstnanců, týkající se jejich osobního naplnění.

Ve 3. úrovni (kvalita, efektivita, ...) mohou manažeři snadno udělat chybu, věnují-li větší pozornost údržbě a seřizování strojů a zařízení před „údržbou a seřizováním“ lidí (viz o podpoře v mém příspěvku v PK 2018/2). V 6. úrovni se totéž týká přednosti péče o vnější ekologii prostředí před péčí o vnitřní ekologii zaměstnanců. Jistě, netýká se to jen manažerů. S jistou pravděpodobností se dá třeba očekávat, že kuřák, který asi příliš nepečuje o své vnitřní prostředí a zdraví, bude mít otažitější vztah k péči o vnější životní prostředí a ekologii, a tedy dodržování dohodnutých standardů apod. Hodnotový nesoulad lze objevit v mnoha souvislostech.

CSR

Nejvyšší úroveň Barrettova modelu je 7. úroveň, v našem čtyřlístku reprezentovaná hodnotou „společenská odpovědnost“ a formálně představovaná systémy společenské odpovědnosti (CSR). Ta od lídrů a manažerů vyžaduje velkou míru vizionářského vůdcovství, vizi týkající se budoucích generací, dlouhodobou perspektivu, prosazování etických zásad a principů.

Dojít této míry zralosti není jen tak. Obvykle je ve vnímání a vědomí třeba ujit dlouhou cestu skrze všechny úrovně. Pokud se tak nestane, je 7. úroveň spíše únikem od tísnivějších starostí na nižších úrovních. Např. snahou nahradit slabou kvalitu či efektivnost zvýšeným důrazem na společenskou angažovanost, filantropii apod.

Stejně jako u předchozí úrovně to vše (z hlediska růstu kulturní entropie, a tedy nesouladu a konfliktů) bývá umocněno vnímáním „znečišťujících odvětví“ – chemický průmysl, těžba a průmysl, automobilové odvětví, zbrojaři, v některých případech potravinářský průmysl, aktivistické vnímání korporací obecně atd. Obestřeno je to i povědomím a vnímáním odpovědi na otázku: „Jak naše organizace slouží této planetě?“

Trochu jiný kontext

Při integraci systémů proto doporučuji vnímat tyto „úrovně vědomí“. Ve zmíněných čtyřech systémech, které formálně reprezentují ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 a ISO 26000, existují více i méně vnímané rozdíly, týkající se hodnot, organizačních i osobních.

Každá implementace jakéhokoli systému řízení má své hodnotové a kulturní aspekty. Zefektivněním výroby, vyšší produktivitou apod. dojde třeba ke zlepšení parametrů, které jsou snadněji viditelné a měřitelné.

Zároveň kvůli hodnotovým a kulturním konfliktům, vyvolaným kulturní entropií, může dojít ke zhoršení „měkkých“ parametrů, které mají finanční dopady, ale hůře se měří. Barrettův přístup, metodika a know-how toto umí predikovat a propočítat.

Z mého – idealistického – pohledu by implementované a integrované systémy (a jejich certifikace) měly být důkazem snižující se kulturní entropie v organizacích, použijí-li jazyk R. Barretta a jeho modelu 7 úrovní vědomí. Mé zkušenosti, že tomu tak vždy není, vycházejí ze zkušeností konzultanta a lektora, ne ze zkušeností auditora nebo manažera ve firmě.

Podle mě i takto vnímaný kontext pro budování, udržování a integraci „systémů řízení“ je důležitý, byť dost podceňovaný – prakticky i měřením.

Proto o takových věcech pro inspiraci píšu na svém blogu a zmiňuji je i v kurzu manažera kvality, byť jen okrajově.

Důvodem je i to, že jsem před několika lety absolvoval v Barrettově centru jeden z tréninků ohledně transformace kultury s využitím modelu 7 úrovní vědomí. Zajímá-li vás více, jsem k dispozici na e-mailu. Prozkoumat Barrettův přístup podrobněji v angličtině můžete i sami.

Pro techniky to nemusí být jednoduché téma, ale podcenit se nevyplatí. Tak hodně úspěchů v integraci systémů a firemní kultury.

Literatura a doplňkové zdroje:

(Odkazy na související články v Perspektivách kvality jsou uvedeny odkazem v článku, bez citace.)

[1] Barrett R. *Building a Values-Driven Organization. A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Elsevier, Oxford 2006. ISBN 978-0-7506-7974-9.

- Barrett R. *The Values-Driven Organization. Cultural Health and Employee Well-being as a Pathway to Sustainable Performance*. 2. vyd. Routledge, Oxon 2017. ISBN 978-1-138-67916-0.

- Friedel L. *Barrettův model 7 úrovní vědomí*. In: Blog Libora Friedela. 13. 8. 2019 [cit. 22. 8. 2019]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/barrettuv-model/>.

- Friedel L. *Hodnoty a silné stránky – synergické duo*. In: Blog Libora Friedela. 20. 8. 2019 [cit. 22. 8. 2019]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/hodnoty-a-silne-stranky-synergicke-duo/>.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA působí jako kouč, lektor a konzultant, autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje i v rámci programů MBA.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Management rizik v automobilovém průmyslu

Milan Trčka

Automobilový průmysl neustále posiluje bezpečnost vozidel a věnuje velkou pozornost zvažování rizik. Do 16. září 2018 přešlo více než 68 000 podniků na standard IATF 16949 a současně se musely vypořádat s rozsáhlou problematikou managementu rizik. Udělejme si společný přehled, co může problematika rizik zahrnovat.

Přinášíme první část příspěvku, pokračování bude v následujícím čísle PK.

Hitem risk managementu je bezesporu AIAG-VDA FMEA, která je normou IATF 16949 vyžadována na dvacetí místech. Nejméně adresně jsou plněny požadavky na rizika podle ISO 9001, nicméně norma IATF 16949 uvádí dalších 25 oblastí rizik, a k tomu se organizace musí zabývat specifickými požadavky zákazníků (CSR). V celém dodavatelském řetězci rostou nároky na řízení rizik, nejsou to jen havarijní plány a nasazení analýzy rizik FMEA. Metoda FMEA je zaměřena na technická rizika, nezahrnuje ekonomičnost výroby, včasnost dodávek nebo rizika v podnikatelských plánech.

Diskutovanou oblastí je jmenování manažera rizik, tedy osoby odpovědné za činnosti spojené s uplatňováním managementu rizik. Ve své náplni k tomu má nejbližše zmocněnec za bezpečnost a shodu produktu (PSB, PSCR), který aktivně řeší uplatňování výstupů D-FMEA, má vstupovat se svými podněty do návrhu a vývoje nových produktů, dále spolupracuje při řízení projektů osvojování nových dílů P-FMEA nebo aktualizuje databázi *Lessons Learned*. Svolávání vozidel přímo ohrožuje každého dodavatele v řetězci, na všechny se přenáší povinnosti dané výrobcí vozů.

Rizika v automobilovém průmyslu člení Příručka AIAG-VDA FMEA do 4 kategorií:

1. Technická rizika
2. Finanční rizika
3. Časová rizika
4. Strategická rizika

Příručka FMEA [1] se zabývá výhradně technickými riziky, tj. vyhodnocuje informace o rizicích produktu a rizicích procesů, ve kterých jsou produkty vytvářeny. Tabulka 1 představuje souhrn rizikových oblastí, kterými se má zabývat vedení podniku.

Tabulka 2

Rizikové oblasti automobilového průmyslu

Kategorie	Popis	Příklady
Strategická rizika	Rizika na úrovni podnikového vedení, které zvažuje budoucí produkty a vychází z obchodních záměrů.	Nedodržení strategických cílů zahrnuje oblasti obchodu, nákupu či organizačního rozvoje a příkladem řešení jsou plány kontinuity podnikání. Příklady: • obchodní rizika • manažerská rizika • rizika plánování • rizika dodavatelů
Finanční rizika	Rizika týkající se schopnosti podniku ochránit návratnost aktiv investorů a vytvářet dostatečné příjmy na pokrytí provozních nákladů.	Finanční řízení a postupy společnosti ovlivňuje tolerance vedení vůči riziku udržovat peněžní toky, chránit aktiva a předvídat kroky po vystavení riziku neočekávaného vývoje trhu, nárůstu cen vstupů nebo působení konkurence. Zahrnují: • podnikatelská rizika • investiční rizika • ztrátu dobré pověsti (korupční rizika)
Technická rizika	Rizika, která omezují vznik vad a jsou zaměřena na bezpečnost produktu. Technická rizika jsou obvykle zaměřena na rizika spojená se zajištěním provozu.	Vedení je odpovědné za bezpečnost produktů, minimálně musí být plněny požadavky zákazníka, zákonů a předpisů. Technická rizika často zahrnují selhání v následujících oblastech: • bezpečnost produktů • specifické požadavky zákazníka • kvalitativní požadavky na produkt
Časová rizika	Rizika spojená s logistikou zakázek, ovlivňující průběžnou dobu výroby (lead time).	Časová rizika představují možnost ztráty materiálových a informačních toků, způsobující zpoždění nebo diskontinuitu dodávek: • logistika a přerušení dodávek • kybernetická rizika

Pro posouzení a následné ošetření rizika se využívá kontextu organizace; jak s ním pracovat bylo popsáno v předchozím příspěvku [2]. Na rozdíl od provozních rizik, kde je vyžadováno zapojení průřezových týmů, strategická rizika jsou řešena vedením podniku. Vedení organizace neplní požadavky ISO 9001, pokud má averzi k řešení rizik. Očekává se, že má zájem riziky se zabývat.

Strategická rizika

Vedení má zvažovat rizika ve všech oblastech plánování, tj. zajišťování zakázek nebo subdodávek, posuzování vyrobiteľnosti produktů, dodržování smluvních požadavků obchodních partnerů a v neposlední řadě má vnímat rizika, která se týkají dodržování požadavků zákonů. Pokud vedení taková rizika identifikuje a vyhodnotí jako nepříznivá s dopadem na organizaci, musí se zabývat řešením rizik ovlivňujících shodu produktů a služeb a zajistit plnění smluvních požadavků.

Zavedený přístup analýz SWOT nebo BPEST řeší pravidelné přezkoumávání kontextu organizace, návazně jsou aktualizovány registry rizik, resp. přijímána opatření k řešení zvýšených nebo nových ohrožení

a příležitostí. Požadavkem IATF 16949 je roční přezkoumání havarijních plánů, dále má vedení vyhodnocovat analýzy rizik poruch ve fázi použití, které mnohem důkladněji řeší AIAG-VDA FMEA, část MSR.

Jedním z rozhodování, které náleží nákupu, je strategie Make/Buy – co vyrábět a co nakupovat. Management rizik procesů a produktů musí vylučovat bezpečnostní a technologická rizika externích poskytovatelů. Jedná se o zajištění přenosu CSR v celém dodavatelském řetězci. Rozhodne-li se vedení zajišťovat část výroby kooperacemi, musí stanovit způsob řízení rizik (postupy pro eskalaci, posuzování rizik, auditů 2. stranou). Zásadním selháním dodavatele bývá posouzení vyrobiteľnosti, vzorkování a plánování výroby bez zapojení průřezového týmu.

Havarijní plány z pohledu zákazníka

Havarijní plány nejčastěji zahrnují čtyři klíčové oblasti:

- přerušení dodávek vstupních materiálů od dodavatelů (omezené pojistné zásoby),
- přerušení výroby (poruchy výrobního zařízení, nedostatek pracovních sil),

- přerušení dodávek hotových produktů (selhání výstupní logistiky),
- stahování produktů z pole (nezajištěný servis, nebezpečnost pro uživatele).

Havarijní plán má být na každém výrobním místě, a to v jednom uceleném dokumentu. Představuje proces, vypracováním dokumentovaného postupu všechno teprve začíná. Obvykle se jedná o samostatný dokument nebo dokument odkazující na jiné dokumenty, zahrnující:

- analýzu potenciálních hrozeb a jejich dopadů na provoz organizace, tj. dodávek klíčových produktů a služeb, resp. nejnaléhavějších procesů a činností;
- kritéria pro spuštění plánu continuity (BCP), včetně opatření v nouzi;
- chronologickou posloupnost činností nezbytných k obnovení provozu;
- odpovědnost za provádění činností.

Současně musí organizace akční plány periodicky ověřovat a aktualizovat [3]. Akční plány jsou neúčinné

bez řádného ověření, vhodnou formou jsou interní audity a aktualizace registru rizik na základě změn kontextu organizace. Zajištění, že audity a ověřování proběhly, ušetří podnikům náklady v případě pojistného plnění a sníží riziko trestně právní odpovědnosti – zvažte CC audity. (viz. tabulka 2)

Finanční rizika

Finanční rizika zahrnují oblasti, jako jsou finanční výkaznictví, oceňování podniku, tržní, likviditní a úvěrová rizika. Ekonomická nestabilita narůstá se zvyšováním nákladů na produktové inovace, OEM budou vyžadovat spoluúčast na vývoji produktů s vysokým podílem SW.

Vrcholové vedení musí vnímat především rizika týkající se dodržování právních požadavků souvisejících s bezpečností produktu (IATF 16949, 4.4.1.2). Obvyklým řešením je přenesení odpovědnosti prostřednictvím pojištění vedoucích pracovníků nebo celého podniku. Ne vždy jsou vedoucí seznámeni s rozsahem pojištění a tím, co zůstává v jejich osobní odpovědnosti na řídicí funkci.

Ochrana duševního vlastnictví představuje další riziko nedodržení smluvních požadavků na nově vyvíjené produkty a projekty zavádění nové výroby (IATF 16949, 8.1.2).

Norma IATF 16949 přináší nové požadavky na ochranu investic a zavádí politiky chránící před ztrátou dobré pověsti. Vedení organizace se musí zabývat potenciálními korupčními riziky (IATF 16949, 5.1.1.1) a tím, jak mají pracovníci reagovat na negativní jevy. Složitě bývá vyjasnění, nakolik jsou vymahatelná pravidla chování zaměstnanců stanovená např. etickým kodexem.

Pokračování v příštím čísle.

Literatura:

- [1] AIAG & VDA FMEA Handbook, 1st Edition. Automotive Industry Action Group, 2019.
- [2] Trčka M. *Kontext a řízení rizik dle ISO 9001:2015*. Perspektivy kvality 2017/3, 12–15.
- [3] Sanctioned Interpretation IATF, SI #3, 6.1.2.3 Havarijní plány. IATF, 2018.

Autor:

Ing. Milan Trčka řídí zastoupení britského certifikačního orgánu NQA pro ČR, zkušenosti s ISO 9001 uplatňuje jako hlavní auditor IRCA a vedoucí auditor EOQ pro systémy managementu kvality. Je předsedou TNK 6 Management kvality a prokazování kvality při ÚNMZ Praha, kde ve spolupráci s ČSJ připravil komentované vydání ISO 9001:2015.

Kontakt: mtrcka@nqa.cz

Tabulka 2

Příklady specifických požadavků zákazníků (CSR) na management rizik

VW Group (4.4.1.2)	S odkazem na Formel-Q-konkret, kapitola 4.2, je VW Group požadováno jmenovat zmocněnce za bezpečnost a shodu produktu (PSB, PSCR).
Ford (6.1.2.3)	Organizace musí mít zdokumentované řízení dodavatelských rizik, zahrnující analýzu rizik a monitorování finančních a provozních rizik.
FCA (9.2.2.4)	Skupina FCA požaduje program „Zahájení zmírnění rizika“ (LRM), kterým na výrobním místě iniciuje třídící projekty pro díly, které považuje kvalita dodavatele za ohrožené neshodou.
GM (10.3.1)	Kritické, bezpečnostní a vysoce rizikové položky (jako je vysoká míra rizika nebo prioritní rizika z metod použitých pro omezení rizik) musí mít akční plán, který zahrnuje doporučená opatření, odpovědnost a časový plán.

DIGITALIZACI služeb táhnou on-line rezervace, sociální média a cloud

Eva Svobodová

Šest z deseti podnikatelů ve službách si dokáže něco konkrétního spojit se slovy „chytrá služba“. Nejčastěji zmiňují ulehčení práce a komunikace. Mezi nejvyužívanější moderní technologie patří on-line rezervace, on-line objednávky, sociální média nebo cloudové služby. Téměř polovina subjektů má profil na sociálních sítích, které využívají na propagaci, akvizici a komunikaci. Pouze pětina poptávek zatím přichází prostřednictvím internetu. Jako nejdůležitější cílovou skupinu za pět let vnímají podnikatelské subjekty ve službách firemní zákazníci, mladé lidi do 25 let a seniory. – Tyto výsledky přináší průzkum agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) k tématu digitalizace služeb, které je jedním ze šesti hlavních témat AMSP ČR v rámci „Roku digitálního podnikání 2019“.



Je zřejmé, že zhruba polovina podnikatelů ze segmentu služeb zatím neví, co si pod slovy „chytrá služba“ konkrétně představit (obr. 1). Realita je ale podstatně pozitivnější. Nástroje, které do chytrých služeb můžeme zahrnout, v praxi používá čím dál více malých a středních podniků. Sektor služeb má o nové technologie zájem a sleduje jejich vývoj zejména za účelem ulehčení některých administrativních činností.

S ohledem na digitalizaci služeb jsou nejvíce využívány on-line rezervace nebo objednávky (56 %), sociální sítě a blogy (45 %), cloudové služby (41 %), ve 35 % e-shopy a ve 29 % on-line marketing, dále

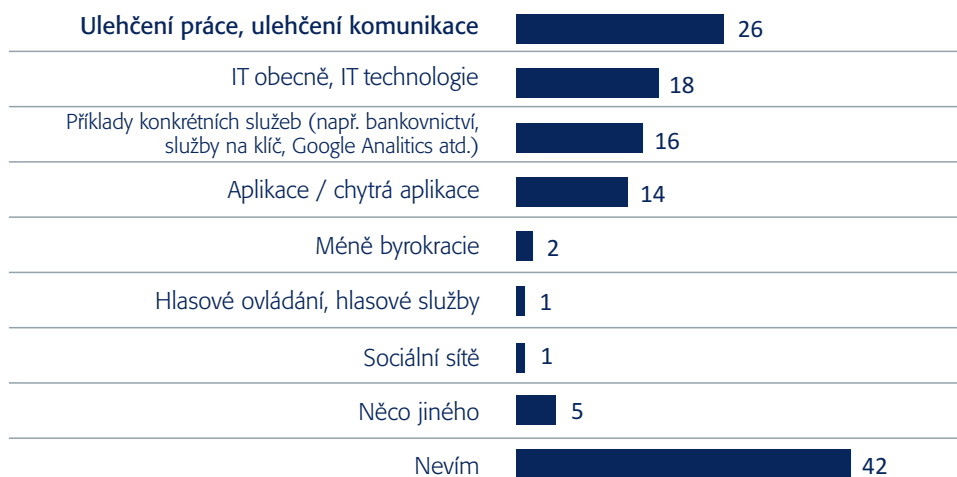
následované softwarem či aplikacemi pro vzdělávání zaměstnanců, on-line účetnictvím, videohovory apod. Polovina českých MSP využívá on-line objednávky nebo sociální sítě jako standardní nástroje svého podnikání. On-line marketing nebo e-shopy jsou stále na vzestupu. Překvapením je ztráta averze vůči cloudovým řešením. Čím dál větší zájem je o řešení pro vzdělávání zaměstnanců pomocí nových nástrojů.

Podnikatelé hledají nové nástroje pro ulehčení a zefektivnění zejména administrativní práce a práce s daty. Živnostníci jsou v tomto ohledu zdrženlivější. I proto si AMSP ČR dala za cíl v rámci projektu

Obrázek 1

Představa o pojmu „chytrá služba“ v %

S pojmem chytrá služba si podnikatelské subjekty typicky spojují ulehčení práce nebo ulehčení komunikace.



Roku digitálního podnikání 2019 oslovit skupinu menších firem a podnikatelů a ukázat jim jednoduše, srozumitelně a na konkrétních příkladech možnosti, které se jim nabízejí a které jsou běžně dostupné.

Čtyřicet procent subjektů v minulém roce investovalo alespoň 10 001 Kč do účetních a finančních programů. Přibližně jeden z 5 subjektů investoval alespoň 20 001 korun do kybernetické bezpečnosti, která s přesunem do on-line prostředí bezprostředně souvisí. V „českých vodách“ ale převažují firmy, které do kybernetické bezpečnosti zatím neinvestovaly vůbec. Nicméně v tomto segmentu očekává AMSP ČR značný nárůst investic v následujícím období.

Více než polovina subjektů v minulém roce investovala do softwaru. Zde podnikatelské subjekty investují čím dál více, ale i tak značná část podnikatelů je k takovýmto investicím spíše konzervativní. Živnostníci pak do svého softwarového vybavení investují minimálně. V budoucnu možná nebude samotný nákup softwaru ani potřeba, neboť některé vybavení bude dostupné za licenční poplatky v on-line prostředí.

Podle slov Petra Mandy, ředitele firemního bankovníctví ČSOB, na tyto trendy reagují také banky a finanční instituce změnou svých obslužných modelů. To, co je jednoduché, chtějí mít firmy možnost si zařídit samy; u komplikovanějších nebo nových služeb klienti stále očekávají, že banka přijde, poradí a pomůže. Pro běžné věci však musí banka nabídnout nějakou samoobslužnou alternativu, aby klient byl schopen je řešit sám a v době, kdy na to má on čas. Jedinou rozumnou cestou je využívat elektronické

kanály. Zákazníci také očekávají spolehlivost a bezpečnost. Chtějí, aby systém byl jednoduchý a rychlý, nechť se ho učí, ale rovnou používat.

Ti, kteří investují do on-line marketingu, na tuto oblast v minulém roce vynaložili většinou více než 10 000 Kč. On-line marketing začíná být fenoménem a české firmy nechť být pozadu. Podnikatelé se nebojí do něho investovat i vyšší částky. Novým trendem posledních let je nativní reklama, která otvírá menším podnikatelům nové možnosti.

„Kromě klasických on-line bannerů investuje stále více našich klientů do nativní reklamy. To jim umožňuje odvyprávět příběh značky stylem, který čtenáře informuje, vzdělává nebo pobaví. Reklama tak má pro lidi i přidanou hodnotu. Ve světě jde o rozšířený trend a tento typ inzercí využívá řada předních mediálních domů. Nativní reklama má oproti klasické bannerové reklamě až o čtvrtinu vyšší visibilitu,“ potvrzuje nové směřování on-line marketingu Aneta Kapuciánová, manažerka PR a interní komunikace společnosti Seznam.cz.

V horizontu pěti let považují tři čtvrtiny podnikatelských subjektů ve službách za své zásadní cílové skupiny na prvním místě firemní zákazníky (obr. 2). Dramatický nárůst spojený s chytrými službami očekávají podnikatelé zejména u mladých lidí do 25 let, pro které je on-line prostředí již přirozenou součástí jejich života. Na mladé cílí 51 % podnikatelů ve službách. Díky jednoduchosti ovládnutí a dostupné logistice se velmi silnou zákaznickou skupinou stávají i senioři, na které cílí 47 % firem.

Obrázek 2

Které skupiny zákazníků budou za 5 let důležité v %

V horizontu 5 let považují subjekty za zásadní skupiny firemní zákazníky, mladé lidi do 25 let nebo seniory.

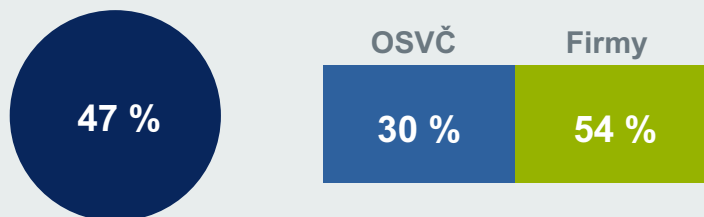
		OSVČ	Firmy
Firemní zákazníci	74	57	81
Mladí do 25 let	51	47	53
Senioři	47	63	40
Děti	28	30	27
Nemocní	25	40	19
Chovatele domácích mazlíčků	16	23	13
Nevím	8	10	7



Obrázek 3

Založený profil na firemních sítích

Téměř polovina subjektů má založený profil na sociálních sítích.

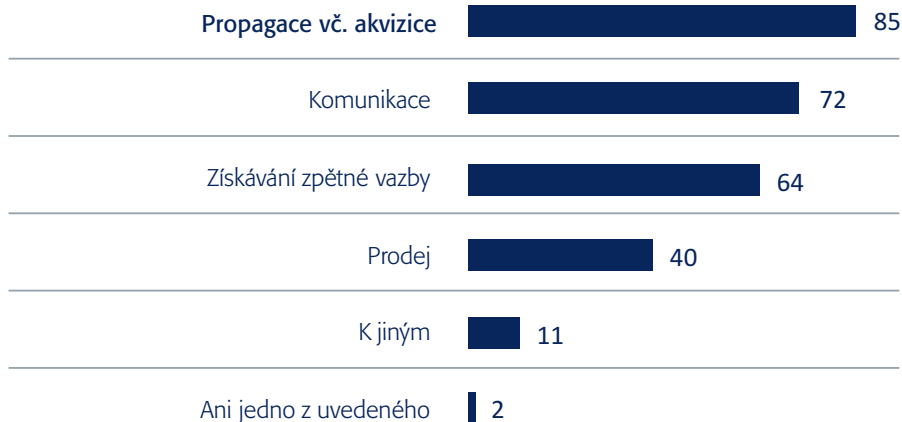


Téměř polovina českých firem ve službách má založený svůj profil na sociálních sítích (obr. 3). Reagují tak na přesun propagace z tištěných médií do on-line prostředí. Rychlost a nízké náklady jsou hlavním pilířem zájmu o tento nástroj. Celých 85 % podnikatelů ve službách využívá sociální sítě na propagaci či akvizici, 72 % pak na komunikaci a 64 % na získávání zpětné vazby (obr. 4). Podnikatelé tedy reagují na nové trendy poměrně flexibilně.

Obrázek 4

Účel využití profilu na sociálních sítích v %

Sociální sítě jsou nejvíce využívány za účelem propagace včetně akvizice, následuje komunikace a získávání zpětné vazby.



Většina subjektů ve službách (71 %) využívá e-maily s firemní doménou. U malých a středních podniků se jedná v podstatě o standardní nástroj prezentace a branding. Oproti tomu sdílená média, blogy a diskusní fóra jsou nástroje, které používá maximálně každý desátý z nich.

„I když vliv internetu a sociálních sítí je značný a stoupající, pro samotný business je to stále minoritní zdroj obchodních vztahů. To platí jak pro segment firem, tak pro živnostníky. Pouze pětina poptávek přichází podnikatelům a firmám z internetu včetně sociálních sítí. AMSP ČR předpokládá, že postupem času bude tento podíl narůstat,“ doplňuje Evžen Reitschläger, člen představenstva AMSP s odpovědností za oblast digitalizace.

Nízké zastoupení podnikatelů v pohostinství v průzkumu (2 %) svědčí rovněž o tom, že segment gastro značně pokulhává za ostatními poskytovateli služeb, přičemž je zde obrovský prostor pro využití. Podle Luboše Kastnera, spolumajitele sítě restaurací Hospodská, český host patří k nejpokrokovějším v Evropě ve využívání moderních technologií, u české gastronomie je tomu skoro naopak. Gastronomové často nestíhají držet s hostem krok. Roztříštěnost trhu a vysoká nákladovost navíc často ani nedovolují gastronomům investovat a věnovat se novinkám a inovativním řešením. A to je velká škoda. Chytré služby gastronomům pomáhají držet s hostem dialog i mimo restauraci, jsou součástí celkového zážitku hosta a následného vnímání restaurace. Proto je důležité, aby se s nástroji naučili pracovat samotní majitelé

a aktivně využívali maximum možností. Je ale důležité také to, aby komunikace byla upřímná a zodpovědná. A zodpovědnost je i na hostovi. Není nic horšího, než chladná a necitlivá recenze hosta na podnik, který se povětivě snaží a třeba jen udělal malou chybu.

Segment hotelnictví a ubytování byl mezi respondenty zastoupen také málo, pouze 7 %. Majitel hotelové sítě Sivek Hotels a předseda Fóra cestovního ruchu České republiky Viliam Sivek tvrdí, že digitalizace je budoucnost, ale zároveň v oboru přináší určitá rizika. Přímý a osobitý kontakt se zákazníkem nahradit nemůže.

„Úspěšní podnikatelé se vyznačovali vždy tím, že dokázali dobře reagovat na potřeby a požadavky svých zákazníků, a to jak v produktu samotném, tak ve způsobu jeho prodeje. Žijeme v době, kdy můžeme platit mobilem, nakupovat potraviny z pohodlí obývacího pokoje či využívat všemožné služby prostřednictvím aplikací. Není tedy na místě zvažovat, zda digitalizovat, či nikoli – nutné je řešit, jak rychle digitalizovat a v jakých oblastech nejdříve,“ uzavírá výsledky průzkumu místopředseda představenstva pověřený vedením AMSP ČR Zdeněk Tomíček.

Autorka:

Eva Svobodová, MBA, je členkou představenstva a generální ředitelkou Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky.

Kontakt: svobodova@amsp.cz

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 dvou čestných členů České společnosti pro jakost, nově jmenovaných na jejím letošním červnovém 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?



Ing. Jarmila Havlíková
členka dozorčí rady
České společnosti pro jakost

■ S Českou společností pro jakost je můj život spjatý už téměř 20 let, byla jsem její zaměstnankyní, teď jsem i opakovaně členkou voleného orgánu a jsem i ve vedení jedné z jejích odborných skupin (*předsedkyně OS Klub manažerek, pozn. red.*).

Někdy na konci devadesátých let jsem měla možnost účastnit se školení ČSJ v Klánovicích – tím jsem se vlastně poprvé setkala s problematikou kvality. Tehdy jsem si řekla, že by toto mohlo být právě něco pro mě

– a vyšlo to. V létě roku 2000 jsem byla přijata do výkonného aparátu ČSJ na pozici vedoucího Národního informačního střediska pro podporu jakosti. V té době to bylo úplně nově vznikající oddělení ČSJ, které bylo ustaveno na základě aktuálního usnesení vlády, budovala se kancelář, byly vytvářeny základní dokumenty Národní politiky podpory jakosti, včetně ustavení Rady pro podporu kvality v rámci MPO. Mými nadřízenými byli tehdejší výkonný ředitel ČSJ Ing. Ryšánek a na MPO Ing. Vorlíček, do NIS-PJ záhy přibyla kolegyně Ing. Blažena Heroutová. V NIS-PJ jsem působila do roku 2005 a skutečně ráda na tuto dobu vzpomínám. Kromě toho, že to byla tvůrčí práce – vše teprve v této souvislosti vznikalo – si velmi cením toho, že v této pozici jsem měla možnost potkávat se doslova s předáky osobností z oblasti kvality – nejen se členy Poradního sboru NIS-PJ, ale i s celou řadou dalších. Byla jsem u zrodu programu Česká kvalita a dalších projektů... Vzpomínám i na méně radostné chvíle, např. jak jsme „úřadovali“ od léta 2002 po povodních téměř půl roku po jiných kancelářích, vše jsme ale museli zvládat.

■ Co se mi vybaví jako první: no určitě vlastně ČSJ jako taková s jejími osobnostmi a všemi aktivitami... Kdo: určitě v mém případě jméno pana inženýra Pavla

Ryšánka. Jak jsem už zmínila, byl mým nadřízeným v době mého působení v NIS-PJ, s nadsázkou říkám (i jemu), že skoro vše, co umím, jsem se naučila od něj. Pokud se týče širšího pohledu, tak u mě je s pojmem kvalita určitě spojen Tomáš Baťa, jeho systém řízení podniku a řízení spolupracovníků, to je v mnohém ohledu dosud nepřekonané.

■ To je tedy hodně těžká otázka a asi se necítím vůbec kompetentní na tomto místě toto odhadovat. Určitě se bude i kvalita vyvíjet a přizpůsobovat vývoji celé společnosti a tématům, která jsou v ní aktuálně probírána – také na konferencích a seminářích ČSJ. Aktuální výzva Průmyslu 4.0 určitě neskončí jen u samotného průmyslu, ale dotkne se i dalších oblastí, hlavně vzdělávání, vědy a výzkumu, zdravotnictví, služeb atd. Se změnami by měl být (bude?) kladen stále větší důraz na lidi – komunikaci, motivaci, sdílení. To vše ovlivní určitě vnímání kvality, jak ve výrobě, tak i etického a sociálního aspektu kvality našeho života vůbec. V tomto ohledu mne v poslední době zaujal článek, na který upozornila Jitka Jakubcová, předsedkyně odborné skupiny ČSJ Etika a management, zveřejněný pod názvem „Nikoliv zisk, ale hodnoty a etika. Dvě stě šéfů velkých amerických firem změnilo definici podnikání“ (E15.cz, 19. 8. 2019) – tak to by mohly být první vlaštovky, kam se možná i kvalita bude ubírat.

■ Chtěla bych časově vše stíhat tak, jak si naplánuji. To se mi tedy dlouhodobě nedaří – z různých důvodů. Kdyby se mi toto podařilo trochu zlepšit, tak to bych byla ráda. Ale obávám se, že pro mne to není úkol pouze pro letošní rok...



Ing. Stanislav Křeček
lektor a garant licenčních
kurzů VDA QMC,
překladatel,
člen předsednictva ČSJ

■ O existenci ČSJ jsem věděl už v době, kdy jsem pracoval jako vedoucí útvaru řízení jakosti v jednom ze závodů koncernového podniku Tesla. ČSJ byla jedna z mála společností, která k těmto tématům v té době organizovala semináře a školení, a já jsem je rád navštěvoval. V roce 1995 jsem se zúčastnil prvního kurzu Manažer kvality organizovaného ČSJ, který byl veden

ještě lektory Německé společnosti pro kvalitu (DGQ). Aktivní spolupráce s ČSJ pro mne začala v roce 1998, kdy ČSJ realizovala rozsáhlý program školení výrobních pracovníků v automobilce ŠKODA. Na výuce jsem se podílel jako jeden z mnoha lektorů. Od té doby přibývaly postupně kurzy, kterých jsem se zpočátku účastnil jako „trainee“ – tedy převážně jsem absolvoval následně, s občasným zapojením se do výuky. Později jsem začal učit některá témata samostatně, a ještě později jsem se zapojil i do přípravy výukových programů. Dnes jsem v ČSJ nositelem řady především licenčních kurzů VDA-QMC a překladatelem některých publikací.

■ Asi bych měl odpovědět „Samozřejmě ČSJ!“, ale to by byla odpověď velmi tendenční. Pod pojmem kvalita se mi nevybaví ani konkrétní organizace, ani osoba či produkt. Já vnímám kvalitu jako obyčejnou poctivost a odpovědnost k sobě samému i vůči svému okolí. Tedy přes všechny stále komplikovanější standardy kvality ve všemožných oblastech lidské činnosti, přes čile se rozvíjející globální byznys certifikací čehokoliv i přes masivní výcvik pracovníků organizací, nejen v oblasti kvality, se pouze velmi pozvolna mění to, co je pro kvalitu podstatné – vnímání důležitosti kvality vrcholovým vedením organizací jako předpokladu dlouhodobého rozvoje a ekonomické prosperity na straně jedné, a na straně druhé vnímání kvality pracovníky organizací jako samozřejmé součásti vztahu k čemukoli, co člověk dělá.

■ Těžko odpovědět... V minulosti jsem kvalitu chápal především jako dlouhodobou stabilitu vlastností výrobků i služeb. Dnes trochu nevím, protože přes všechny technické vymoženosti, které se stávají samozřejmou součástí nových produktů, mám pocit, že časové vnímání kvality je na druhé koleji. Klíčové je pro výrobce a poskytovatele služeb získat hlavně nového zákazníka, a to někdy i za každou cenu. I když se tedy obsah pojmu kvalita spolu s neustále se zrychlujícím světem mění, myslím si, že podstata kvality zůstává stálou hodnotou.

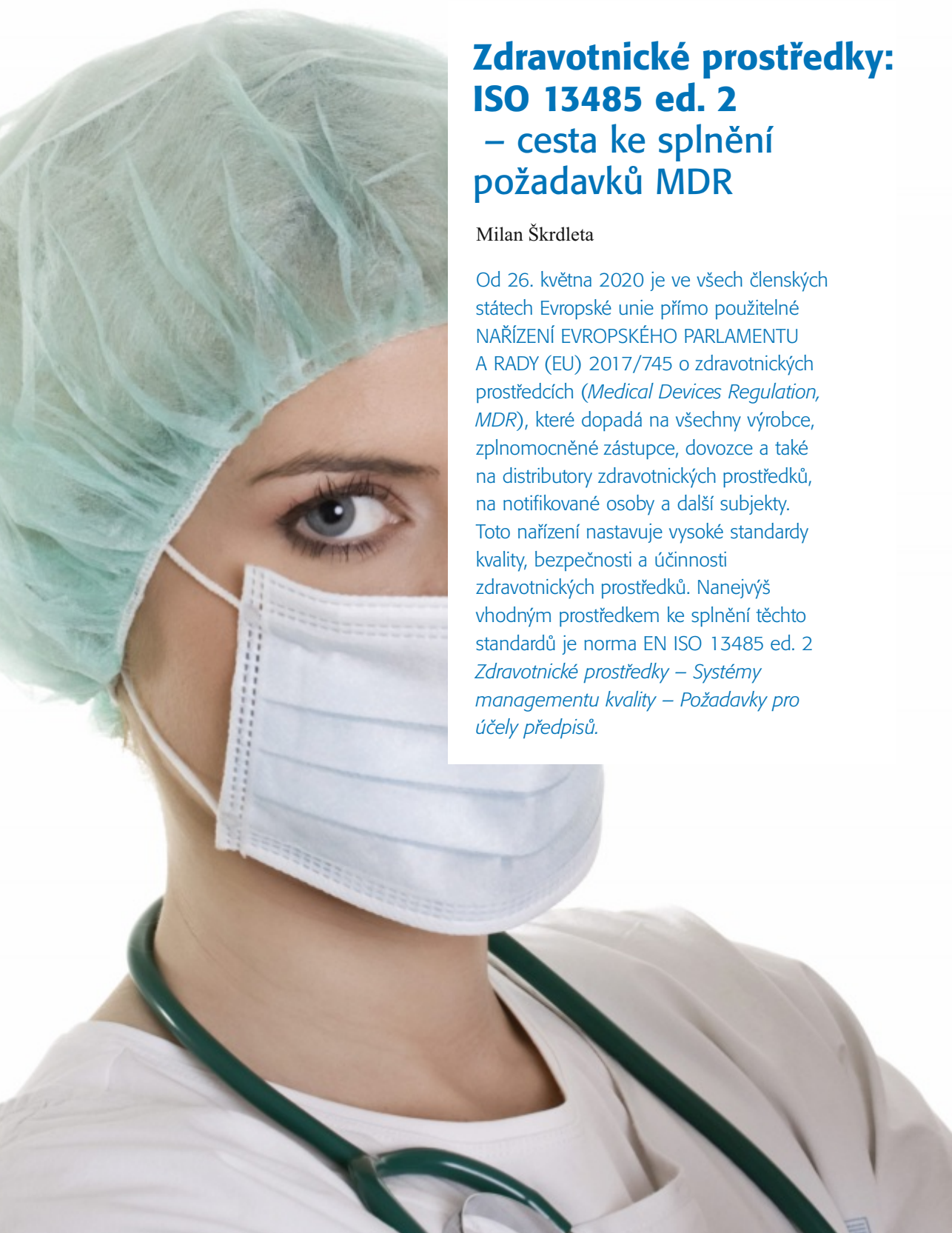
■ Rozhodně bych rád – a to nejen letos – s ohledem na svůj věk předal část svých aktivit těm mladším, kteří o to budou skutečně stát a kteří budou také ochotni na sobě pracovat a investovat do vlastní budoucnosti. Těm, kteří nebudou mít pouze zájem o know-how ČSJ s cílem startu nebo rozvoje vlastních podnikatelských aktivit. Více času bych pak mohl věnovat rodině a vlastním koníčkům, na které moc času není.

(red. – D. K.)

Zdravotnické prostředky: ISO 13485 ed. 2 – cesta ke splnění požadavků MDR

Milan Škrdleta

Od 26. května 2020 je ve všech členských státech Evropské unie přímo použitelné NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích (*Medical Devices Regulation, MDR*), které dopadá na všechny výrobce, zplnomocněné zástupce, dovozce a také na distributory zdravotnických prostředků, na notifikované osoby a další subjekty. Toto nařízení nastavuje vysoké standardy kvality, bezpečnosti a účinnosti zdravotnických prostředků. Nanejvýš vhodným prostředkem ke splnění těchto standardů je norma EN ISO 13485 ed. 2 *Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů.*



Má to však svá úskalí. Tato mezinárodní norma je určena pro použití ve všech jurisdikcích po celém světě, a proto není možné, aby pokrývala všechny požadavky evropského systému managementu kvality. Nicméně pokud výrobci a další hospodářské subjekty disponují systémem managementu kvality implementovaným podle této normy, mají dobrý základ pro plnění požadavků nařízení 2017/745.

Tento příspěvek pojednává o tom, jak je možné normu pro splnění požadavků nařízení využít.

Současné standardy

Současné standardy kvality či jakosti, bezpečnosti a účinnosti zdravotnických prostředků jsou stanoveny zákonem č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a v nařízení vlády č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky, a v nařízení vlády č. 55/2015 Sb., o technických požadavcích na aktivní implantabilní zdravotnické prostředky. Národní legislativa vychází ze směrnice č. 93/42/EEC pro zdravotnické prostředky a směrnice č. 90/385/EEC pro aktivní implantabilní zdravotnické prostředky, které tvoří současný regulační rámec Unie pro zdravotnické prostředky. Z aplikované praxe se dá dovodit, že výrobci zdravotnických prostředků (dále také jen „prostředků“) a další hospodářské subjekty, resp. dovozci a distributoři, mají ve velké většině zaveden systém zabezpečení jakosti, v souladu s požadavky příloh k nařízení vlády č. 54/2015 Sb. nebo č. 55/2015 Sb., který je podporován systémem managementu kvality implementovaným podle mezinárodní normy EN ISO 13485 ed. 2. V úvodu normy je ostatně uvedeno, že v některých jurisdikcích platí pro organizace, resp. hospodářské subjekty plnicí různá role v rámci dodavatelského řetězce, požadavky předpisů na použití systému managementu kvality. To znamená, že organizace:

- identifikuje svou roli (role) podle příslušných požadavků předpisů,
- identifikuje požadavky předpisů, které se vztahují na její činnost v rámci těchto rolí, a
- začlení tyto požadavky předpisů do svého systému kvality.

Je nutno zdůraznit, že požadavky na systém managementu kvality specifikované v mezinárodní normě EN ISO 13485 ed. 2 jsou doplněním technických požadavků na produkt, resp. prostředek, které musejí vyhovovat požadavkům zákazníka a příslušným požadavkům předpisů na bezpečnost a funkčnost. Zde se nabízí upozornění na zapracování požadavků na dokumentaci systému jakosti uvedené např. v příloze č. 2 či č. 5 k nařízení vlády č. 54/2015 Sb. a na vypracování technické dokumentace k posouzení shody prostředku dle požadavků přílohy č. 7 k nařízení vlády č. 54/2015 Sb.

Nové standardy

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 (dále jen „MDR“) stanoví pravidla pro uvádění na trh, dodávání na trh nebo uvádění do provozu humánních zdravotnických prostředků a jejich příslušenství v Unii. MDR se vztahuje rovněž na klinické zkoušky týkající se zdravotnických prostředků a příslušenství. Prostředek může být uveden na trh nebo do provozu pouze tehdy, pokud splňuje požadavky MDR, a to za předpokladu, že je řádně dodán a správně instalován, udržován a používán v souladu se svým určeným účelem. Požadavek na systém řízení kvality, řízení rizik, systém sledování po uvedení na trh, klinických zkoušek, klinického hodnocení nebo následného klinického sledování po uvedení na trh (dále také jen „PMCF“) obsahuje článek 8. Obecné povinnosti výrobců, zplnomocněných zástupců, dovozců, distributorů a osob odpovědných za dodržování právních předpisů obsahují články 10, 11, 12, 13, 14 a 15 MDR. Požadavky na posouzení shody založené na systému řízení kvality a na posouzení technické dokumentace obsahuje příloha IX. Dále se budeme zabývat zejména srovnáním požadavků MDR a normy EN ISO 13485 ed. 2. (dále také jen „norma“)

MDR versus ISO 13485 ed. 2

Výrobci prostředků (s výjimkou prostředků, které jsou předmětem klinické zkoušky) zavedou, zdokumentují, uplatňují, udržují, průběžně aktualizují a neustále zdokonalují systém řízení kvality, který je přiměřený rizikové třídě a typu prostředku (viz článek 10, bod 9 MDR). Výrobci (a také ostatní hospodářské subjekty v případě relevance) tedy musejí dokumentovat systém managementu kvality a udržovat jeho účinnost ve shodě s požadavky mezinárodní normy a příslušnými požadavky předpisů (viz článek 4.1.1 EN ISO 13485 ed. 2).

Aspekty řízení kvality

Systém řízení kvality musí zahrnovat všechny části a prvky organizace, které se zabývají kvalitou procesů, postupů a prostředků. Řídí se jím struktura, povinnosti, postupy, procesy a zdroje pro řízení. Systém řízení kvality musí zohlednit minimálně následující aspekty (viz článek 10, bod 9 nařízení):

a) Strategie pro zajištění souladu s předpisy

Jak již bylo uvedeno výše, zejména výrobci prostředků musejí zajistit, aby jejich systém řízení kvality splňoval požadavky evropské regulace [viz článek 10, bod 9, písm. a) MDR]. Tento požadavek je plněn aplikací článku 4.1.1 a 4.1.4 normy. Zde se nabízí přijetí určité strategie pro sledování požadavků evropských regulačních orgánů a využití požadavků dalších systémových norem (např. EN ISO 14001) na hodnocení plnění závazných povinností, resp. hodnocení souladu.

b) Požadavky na bezpečnost a účinnost

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 7.3.3 *Vstupy pro návrh a vývoj*.

c) Odpovědnost za řízení

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 4.1 *Obecné požadavky* a článek 5.5.1 *Odpovědnost a pravomoc*.

d) Řízení zdrojů, výběr a kontroly dodavatelů

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 6.1 *Poskytování zdrojů* a článek 7.4.1 *Proces nakupování*.

e) Řízení rizik

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 7.3 *Návrh a vývoj*, resp. článek 7.3.3 *Vstupy pro návrh a vývoj*.

f) Klinické hodnocení

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 7.3.7 *Validace návrhu a vývoje*, kdy v rámci validace návrhu a vývoje musí organizace provést klinická hodnocení nebo hodnocení funkčnosti zdravotnického prostředku ve shodě s příslušnými požadavky předpisů.

g) Plánování, návrh, vývoj, výroba a služby

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 7.3.8 *Přesun návrhu a vývoje* a článek 7.5.1 *Řízení výroby a poskytování služeb*.

h) Přidělení kódů jedinečné identifikace

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 7.5.8 *Identifikace*. Výrobci prostředků však musejí respektovat pravidla pro vytvoření systému UDI a také požadavky na předložení informací při registraci prostředků a hospodářských subjektů v systému UDI (viz příloha VI MDR).

i) Systém sledování po uvedení na trh

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 8.2.1 *Zpětná vazba*, kdy organizace musí shromažďovat a monitorovat informace o tom, zda splnila požadavky zákazníka, článek 7.5.9.1, kdy organizace musí dokumentovat postupy pro sledovatelnost a tyto postupy musejí stanovit rozsah sledovatelnosti ve shodě s příslušnými požadavky předpisů, článek 8.4 *Analýza údajů*, článek 8.5.1 a 8.5.2 *Opatření k nápravě*.

j) Komunikace

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 8.2 a článek 8.2.3 *Hlášení oprávněným orgánům*.

k) Nežádoucí příhody a opatření v terénu

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 8.2 a 8.2.3 *Hlášení oprávněným orgánům* a článek 8.3.3 *Opatření v reakci na neshodný produkt zjištěný po dodání*.

l) Nápravná a preventivní opatření

Tento požadavek MDR pokrývá článek normy 8.5.1 *Opatření k nápravě*.

m) Postupy monitorování a měření

Tento požadavek MDR pokrývá články normy 5.1 *Osobní angažovanost managementu*, 5.2 *Zaměření na zákazníka*, 5.3 *Politika kvality*, 5.6 *Přezkoumání systému managementu*, 5.6.1, 5.6.2 *Vstupy pro přezkoumání* a článek 8.4 *Analýza údajů*.

Závěr

Co říci závěrem: „Kdo je připraven, není překvapen!“

Mezinárodní norma EN ISO 13485 ed. 2 se sice výslovně nevztahuje na evropské předpisy ani na požadavky evropských regulačních orgánů, nepokrývá konkrétní požadavky na systém jedinečné identifikace prostředků UDI ani na proces klinického sledování po uvedení na trh PMCF, nicméně lze ji použít jako základ pro jejich splnění.

Obdobné využití mezinárodní normy EN ISO 13485 ed. 2 se nabízí i v oblasti diagnostických zdravotnických prostředků in vitro (IVD), pro které je dnem 26. 5. 2022 přímo použitelné Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/746 ze dne 5. dubna 2017 o diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro a o zrušení směrnice 98/79/ES a rozhodnutí Komise 2010/227/EU.

Zdroje:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS.
- Zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení vlády č. 54/2015 Sb., o technických požadavcích na zdravotnické prostředky, ve znění pozdějších předpisů.
- ČSN EN ISO 13485 ed. 2 Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů.

Autor:

Ing. Milan Škrdleta, MBA, je lektorem České společnosti pro jakost, zabývá se problematikou systému managementu kvality, environmentu, hospodaření s energií a projektového řízení.

Kontakt: mskrdleta@volny.cz

Aspekty systému řízení kvality ve srovnání s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích



ZDRAVOTNICTVÍ

Kurz je zaměřen na výrobce, dovozce, distributory a osoby provádějící servis zdravotnických prostředků, resp. na činnosti, které tyto osoby provádí s cílem splnění požadavků zákazníka, zainteresovaných stran a požadavků technických, právních a oborových norem.

Cílem je nabídnout přehled nejdůležitějších změn a dopadů pro výrobce, dovozce, distributory a osoby provádějící servis zdravotnických prostředků v rámci nového Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745.

Poskytnout informace o největších změnách v rámci novelizace normy ČSN EN ISO 13485 ed. 2 Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů týkající se managementu kvality zdravotnických prostředků. Dále pak informace, jaké jsou možnosti propojení s ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality – Požadavky a vliv na ČSN EN ISO 14971 Zdravotnické prostředky – Aplikace řízení rizika na zdravotnické prostředky.

Více na www.csq.cz/kurzy

Etika, zájmy, sport a život



Přemysl Wolf

Možná, že téma etiky se může zdát jako dostatečně vědecky prozkoumané, ale přesto od života poněkud odtaziť. V ČSJ vznikla před časem odborná skupina Etika a management, která hledá etické souvislosti a vztahy v různých činnostech i souvislostech. Zkusili jsme téma etiky vztáhnout např. do souvislosti s dopravou, ale také se sportem, který podporuje zdravou společnost i naplnění individuálních zájmů. Příspěvek je zaměřen primárně do oblasti sportu, ke kterému mám dlouhá léta pozitivní a realistický vztah.

Zkuste si každý vytvořit svoji definici etiky a pokud bychom výsledky porovnali, bylo by to určitě zajímavé spektrum názorů. Pokusme se o obecnější definici už jenom proto, abychom se opravdu věnovali jedinému tématu, etice.

Co je etika?

Univerzální definice etiky zatím není a každý si ji vysvětluje tak, jak mu to vyhovuje. Proto se vztahuje vždy ke konkrétní činnosti a souvisejícím parametrům. Člověk, jak známo, je tvor od přírody či údajného stvořitele prostě nedokonalý. Paradoxně disponuje patrně nejdokonalejším softwarem, jehož možnosti nejsme zatím schopni ani dohlédnout, natož využít. Tím softwarem je lidský nebo také nelidský mozek. Mozek je základem inteligence, tedy schopnosti vnímat vztahy, situace, souvislosti, vliv času, hodnoty atd. Bohužel občas se mezi normálními lidmi vyskytnou lidé mimo normu. Pozitivní odchylky patrně nevadí. Za negativní odchylky se ale mohou schovat i lidé, bohužel lidé nemocní. Často také lidé sice zdraví, ale v lidskosti nepovedení. Ti samozřejmě zlobí a ostatní tím nepochybně trpí, a vlastně si nevědí rady ani co s tím, ani co s nimi. Takže kdo má větší sílu a menší skrupule, má strategickou výhodu, a dokonce s úspěchem může ovládnout a řídit společnost.

Společnost se vždy snažila chránit sebe sama mnoha prostředky, včetně zákonů. Zákony bohužel nemají mozek, tedy nemyslí a nepostihnou vše v souvislostech i v následcích a jsou časem ignorovány. Proč vlastně mám brát vážně to, co nefunguje? Univerzálním příkladem může být doprava.

Jako přirozená obrana proti nemyslicím zákonům a jiným sociálním nepovedenostem prý vznikla etika.

Její vedlejší efekt se rychle projevil tím, že se s ní, jako nástrojem moci, mnohem snadněji dala ovládat společnost. Tedy vznikla vnitřní povinnost nad zákon, paradoxně zákonem samým nevymahatelná. V antice se etika vnímala tak, že co nezmohl zákon, o to se měl postarat stud. Nepochybně hezké, nejen filozoficky, ale jaká je praxe? Existuje vůbec stud? A v dnešní tržní době? Když nevyužijete výhodnou příležitost a neutrhnete výhodu jako květinu právě vy, urve ji někdo jiný a je to OK? Nebo dokonce stud v Česku? – Úsměvné! Jeden současný soudní výrok konstatoval jednání pachatele jako nesporně neetické, nikoli však trestné! Opravdu dobrá zásada, která nepochybně potěší oběti jak nekorektní, tak i jinak trestné činnosti. Soudce by neměl váhat v tom, zda má soudit podle zákonů, nebo spravedlivě.

Malé poměry znamenají malé uličníčky, velké...

Mezi společenským zlobením je přímá úměra: Malé poměry znamenají malé uličníčky, proti kterým se dá někdy přímo a efektivně působit. Velké poměry produkují velké gaunery, proti kterým nezmůže zákon vůbec nic, natož vy! To je opravdu pěkná bilance. Ostatně historie dokládá, že největší lumpárny a zvěrstva se dají dělat především podle zákonů, a ještě můžeme úspěšně manifestovat „dobrou vůli“ a odvolávat se při tom na nejlepší vědomí a svědomí. I když víme, že vědomí může být někdy mdlé a svědomí dokonce vůbec žádné...

A jak se má normální člověk chránit? Musí si zvolit demokracii, jinou volbu prý nemá. Demokracie je také někdy prezentována jako údajně nejmenší společenské zlo. Podivná argumentace, která ovšem předpokládá,

že demokracie nebude, a ani nesmí sama sebe bránit. Kdo ji chce poškodit, může vše, kdo ji chce chránit, nesmí nic. Snad je to jenom dočasné, ale o dočasnosti přece víme své.

Z médií víme o finančních skandálech i vysoce postavených osob v mnoha zemích a také o reakcích na tyto neplechy. Domácích příkladů je také dost. Jeden z našich bývalých ministrů financí měl etický problém v přijetí efektivních preventivních možností proti podobným postupům u nás. Bránila mu v tom ale etika, potvora jedna. Naštěstí není sám, kdo má podobné „etické“ problémy. Ale čistě mezi námi, z hlediska etických problémů nikdo z nás není tím úplně čistým. Všem se v minulosti povedlo něco, na co nemůžeme být právě hrdí a snažíme se na to především zapomenout. Ovšem minulost je minulost, na ní nezměníme už vůbec nic. Jenom snad můžeme korigovat svůj současný přístup. Někdy to má i nepříjemné následky a občas začne zlobit i svědomí. Nic příjemného.

Jak je to s Maslowovou pyramidou

Pro snazší orientaci v problému chápání etiky připomínám často citované schéma dr. Maslowa, tedy známé schéma pyramidy, jejíž široký základ obsahuje základní lidské pudy, důležité pro život a bytí. Tedy úsilí zajistit si stravování, bezpečné podmínky pro spánek jako základní podmínku regenerace a samozřejmě sexualitu, které zajistí přežití druhu a celé spektrum souvislostí pro zajištění dalšího života. Čím víc je společnost strukturovaná a individualita se s obtížemi snaží najít své místo, tím víc se pyramida zužuje, uplatňují se vztahy mezi skupinami a na konci, na vrcholu pyramidy je hodnota nejvyšší. Etika sama.

S odkazy na tento model se často setkáváte, ale zkusme o něm kriticky uvažovat. Není tomu náhodou přesně obráceně? Jsme biologický druh a máme s ostatními druhy mnoho společného. Za základní pudy určitě nemůžeme a neseme si je s sebou jako ostatní druhy na každém stupni vývoje společnosti. Když jsme v obtížné situaci, pudy mají vždy největší sílu. Tak se v kritických situacích vždy vrátíme k základům, kterými jsou život, strava, spánek, sex, slast, selekce a další činnosti.

Sport a etika

Například sport, jak víme, v podstatě nahrazuje boj či zápas. Naštěstí většinou nekrvavou formou. Od dob jediného antického vítěze, jehož ziskem byla čest a prostá vavřínová snítka, jsme přešli ke trojici oceněných, podle zásady silněji, výše, rychleji. I když je vítěz nepochybně vždy jenom jeden.

Pohyb ve všech formách a projevech je základní podmínka života a sport rozvoji pohybu nepochybně pomáhá. Zkuste si představit model životní dráhy a ze své profese posoudíte míru pohyblivosti v čase.

Ze sportu se stala také profese, samozřejmě že velmi riziková, a hlavně časově i výkonově podmíněná. Má

také samozřejmě dva hlavní cíle, slávu a pokud možno i finanční profit. Ostatním uvolní emoce. Jaké hodnoty vlastně tvoří sport? Nemyslím tím sportovní průmysl, který dodatečně generuje zisky.

Můžeme do hluboké minulosti sledovat úsilí o spravedlivou soutěž, čestný boj, fair-play apod. Často se o zásadách „čestnosti“ mluví, ale velmi často se sportovní soutěž, utkání, závod, zápas velmi vzdalují těmto zásadám. Zmínil bych zde např. známý zásah „boží ruky“ ve fotbale, který zajistil světový titul. Jiné příklady si jistě doplníte.

A co čest? Ta tomu jenom slepě přihlíží? – Naštěstí ne, ale náprava minulosti je samozřejmě velmi obtížná a často nemožná. Co bylo, bylo! Takže se pro dosažení spravedlnosti zasahuje spíše formálně a emotivně. Ovšem často je událost postižena následným společenským odsudkem. Jsme svědky toho, jak kdysi slavní sportovci se i po letech veřejně přiznávají k tomu, že jejich vítězství bylo sice jasné, průkazné, ale nikoli čestné. Vracejí se medaile, tituly, někde i peníze. Přiznání k nečestnosti může přinést psychickou úlevu, ale málokdy je s ní spojená dlouhodobá radost. Ostatně problém, co po sportovní kariéře, není žádnou novinkou a sám se snažím o to, aby sportovci viděli trochu dál, pokud možno za konec své kariéry.

Problémy dětského sportu

Problém dětského sportu, kterému se dost věnuji, si vyžaduje pomoc a podporu z oblasti tělovýchovného lékařství.

Obvykle při osobním setkání připomínám rodičům, že opravdu nemohou za to, jaké je jejich dítě. Tam, kde je v rodině více dětí, je jejich rozdílnost nepřehléd-



nutelná. Děti se zase při setkání ptám, zda znají ty dospělé, kteří sedí naproti nim. To je přece jejich matka a otec. Jsou to biologičtí rodičové, jiní nebudou a jiné mít nebudeš. Starají se o tebe, mají tě rádi, co všechno pro tebe vlastně dělají? Víš to?

Problém je v tom, že ne vždy jsou rodiče ideální a děti zase nejsou vždy zcela podle rodičovských představ. O mezigeneračním boji a nenávisti se nemusím zmiňovat. Probíhá stále a často má i kriminogenní formu. Přání rodičů o zaměření činnosti dítěte je často prioritní, i když dítě k tomu nemá vhodné dispozice a zajímá se o něco docela jiného. Síla rodičů se zde uplatní zcela. V této souvislosti bych rád upozornil na velmi slabé výsledky výchovy jako nástroje na formování osobnosti.

Každý se ale nakonec zachová podle svého. Genetická výbava a dispozice k činnostem by měly mít prioritu. Jedinou cestou k překlenutí přirozených rozporů se mi zdá týmové pojetí života, rodinného zvláště. Tedy také jasně vymezené povinnosti i práva dětí a vhodné ocenění jejich snahy. Na obvykle očekávané pozitivní efekty tvrdosti a sankcí moc nevěřím. Ve vrcholovém fotbale kolabují hráči v přímém televizním přenosu a všichni se diví, proč k tomu došlo. Ani lékař, sportovní specialista, nemůže zaručit minimalizaci rizika z extrémní zátěže.

Problém vidím v tom, že podobně, i když nikoli v TV přenosech, kolabují ve sportovní zátěži i děti. Bohužel se mi zdá, že pohádky trenérů mají jiný cíl než rozvoj dětské osobnosti a její aktivity. Dokonce si myslím, že podle některých trenérů by snad dítě mělo začít se sportem už v prenatálním věku. Záhada je v tom, proč mnoho trenérů přistupuje k dětem nikoli jako k dětem, ale vnímají je spíše jako miniaturu dospělého. Nic pozitivního v takto orientovaných trenérech a současných dětských sportovních a tělovýchovných soutěžích nevidím. Argument o tom, že „něco se hrát musí“, a deklarovaná „povinnost“ rodiny se zájmům dítěte obětovat se mi zdají v dětském věku nepřijatelné.

Možná že zde hraje velkou roli kompenzační syndrom některých trenérů, kterým uniká, že dětství je sice velmi krátká etapa v životě, ale dítě se v ní má dobře připravit na dospělost. Tedy i na dospělý sport. Velkou roli hrají velmi brzy zakotvené a trenéry vyžadované herní stereotypy. Ty sice zajistí úspěch v dětské soutěži, ale vlastně v důsledku tyto stereotypy omezují rozvoj tvořivosti v dospělém sportu. Dítě nehraje tak, jak by mohlo, tedy tvořivě, ale fixuje trenérovu strategii. Myslím, že je zde právě pro sportovní lékaře a lékařky velmi dobrá příležitost k tomu, aby korigovali vzájemné vztahy rodičů, dětí a trenérů. Mohou přímo ukazovat na individuální výkonové limity, souvislosti a následky jejich překročení.

Z dětí budou jednou dospělí, ale my, dospělí, se do dětství už nikdy nevrátíme. Na druhé straně je dobré



vědět, že děti vydrží opravdu hodně a jdou do života, který jim připravíme my, dospělí. Bylo by dobré připravit se na variantu, že dětem se taková připravená dospělost nebude líbit. Upraví si ji po svém, ale to se zase nemusí líbit nám, rodičům, v té době ovšem už starým či stárnoucím. Nikdo nejsme nesmrtelný, takže bychom měli dobře hospodařit se svým časem a také zvládat své životní role a jejich proměny. Ztracený čas nelze vrátit.

Talenty a rovný přístup

V současné době se stále více propojuje sport s ekonomickými parametry. Takže ke sportu není, zejména u dětí, rovný přístup. Talentované dítě bez finančního zázemí se prosazuje jenom velmi výjimečně.

Příznějme si, že talentovaných dětí nemáme tak mnoho. Pokud někdo z lékařsky specializovaného oboru může argumentovat prokazatelnými fakty o možnostech a mezích dětských klientů, měl by to dělat. Děti často potřebují jenom získat čas ke svému vývoji. Dokonce bych se přimlouval za to, aby takový kompetentní názor byl slyšet vždy, a hlavně včas.

Sport není život sám, ale může být jenom součástí života. Nese s sebou řadu rizik, která obvykle těm, kteří se sportu nevěnují, ale prohlašují, že jím žijí, rozhodně nehrozí. Je třeba inspirovat zejména rodiče k tomu, aby uvažovali i o jiném zaměření aktivit dítěte. Také se stává, že talentované děti časem zjistí, že preferovaný sport je vlastně nenaplní, a hledají jiné příležitosti a činnosti pro své uplatnění. Role a autorita školy a učitele by zde měly sehrát důležitou roli.

Co sport dává do života

Ze sportu si lze odnést zajímavé zkušenosti, které často mají velkou aplikační hodnotu a s úspěchem se v dospělosti kapitalizují. Řada sportů vyžaduje týmovou součinnost i poznání individuální odlišnosti spoluhráčů. Důležité je i poznání svých možností a své ceny pro tým. Když k tomu optimisticky přidáme respekt k zásadě fair-play, tak už předem můžeme odhadnout, že to nejen děti s touto orientací v životě nebudou mít lehké.

Ještě o etice a zákonech

Na závěr bych měl položit řečnickou otázku: Co si tedy máme počít s etikou?

Možná bychom měli etiku univerzálně chápat jako výraz „lidskosti“ a etika se rozhodně nemůže privatizovat. Ve sportu je velká příležitost přesvědčit hráče o tom, že soupeř není nepřítel! Je to jenom soupeř a chceme nad ním čestně vyhrát. Vítěz přece může být opravdu jenom jeden, ale měli bychom vždy podat výkon, za který se nebudeme stydět. Na jednom setkání k tématu etiky jsem byl odkázán se svými názory na známý film *Vyšší princip*. Profesor etiky, v době okupace zdrcený popravou několika svých

studentů, prohlásil, že „z hlediska vyššího principu mravního vražda na tyranovi není zločinem“. Všichni diváci odcházejí naplnění poselstvím spravedlnosti a přímo cítí vyšší principy etiky. To je prý etika sama. Nějak zdá se uniklo, že poprava se konala podle tehdy platného zákona, i když se nám mnoho zákonů nemusí líbit. Ovšem zákon je projevem převládající síly ve společnosti. Dodnes se na zákony mnoho lidí odvolává, i když nás zákon může výrazně omezovat, a dokonce se můžeme cítit pod jeho tlakem jako naprosto nesvéprávní. Obávám se, že v takovém případě ho jenom s obtížemi budeme respektovat a ctít! Dokonce i právní experti, když se jim to hodí, tvrdí, že „to či ono zákon nezná“! Samozřejmě zákon to logicky nemůže znát, nemá mozek, ale moudrý zákonodárce špatný zákon nevymyslí. Zákon prostě není dogma, ale dokud se nezmění, tak platí se všemi důsledky.

Z hlediska onoho pověstného vyššího principu mravního mě ovšem udivuje, že zločinec může ovládnout stát a řídit osudy řady lidí, až je přinutí k tomu, že budou ochotné dělat jenom to, co on sám chce! Co s tím? – Těžká odpověď, a výčet možností i výkladů je určitě obtížný.

Dokonce v každé době i v každém odvětví se pojetí etiky od zákona může velmi odlišovat. Takže máme kromě obecné etiky i profesní etiku a řadu etických kodexů. Víme, že jak kodexy, tak i obecné etické zásady jsou velmi často porušovány. Nějak záhadně se zdá i často tvrdit, že to nevedí. To prý je logický vývoj, který za to může! Ale svět nám utíká vnímáním etických souvislostí zejména novou metodou „compliance“, tedy sdílením určitých společných hodnot. Samo slovo „sdílení“ zní velmi sympaticky. Ani to ovšem není jediné možné řešení a nazírání etiky.

Závěr

Obvykle nám vadí praktický rozpor mezi tím, co by mělo být, a tím, co je jinak. Zdá se mi, že úsilí o revitalizaci etiky v životě je poněkud marné, ale rozhodně není zbytečné. Rozhodně bychom se měli snažit, a to nejen ve sportu, nedělat z etiky, této původně určitě noblesní dámy, prodejnou šlapku! Sport a různé další činnosti mohou být dobrou příležitostí k tomu, abychom jí pomohli vrátit lidskost, mohli se podle ní s jistotou chovat, vážit si jí a ctít ji. Zkusme to!

Autor:

PhDr. Přemysl Wolf je členem odborné skupiny České společnosti pro jakost Etika a management.

Kontakt: wolf.dr@seznam.cz

Alena Plášková

Má kvalita budoucnost?



Nedávno se mne zeptala osoba, která svým působením není zcela mimo, zda si myslím, že kvalita je tak důležitá a zda má stále význam ji prosazovat. Následující text berte jako zamyšlení.

Svět se neustále vyvíjí. Současnost vykazuje znaky turbulence i chaosu. Digitalizace mění roli člověka (nové profese, nové kompetence), nahrazuje nebo zjednodušuje jeho práci, nutí jej neustále přijímat změny, přizpůsobovat se jim a pružně na ně reagovat. Mění se i zákazníci. Vedle kvality a přiměřené ceny vyhledávají komplexnost, pružnost a přizpůsobení

individuálním představám (přímo na míru). Velmi těžko se odhaduje vývoj trhů. Vývoj techniky je rychlejší než změny v našem myšlení. Nová generace přináší nové hodnoty, nehledá zaměstnání jednou provždy.

Máme průmyslovou tradici, která nám prozatím prospívá, ale bude tomu i v budoucnosti? Vývoj přináší změny, které vyžadují čas, peníze i schopné lidi. Klademe si řadu otázek: Jsme proaktivní, nebo pouze reagujeme a realizujeme inovace jiných („montovna“)? Jsme agilní? Jak využíváme nové poznatky a produktivní technologie a jak je tvoříme? Nechybí našim manažerům odvaha opustit to, co dělají, a nacházet nové cesty? Máme dostatek lidí s kompetencemi do budoucna? Rozvíjí naše školství potřebné kompetence pro budoucnost? Jak pracujeme s talenty? Jak do tvorby učebních plánů a programů zasahují potřeby praxe – jak tlačí? Vědí pedagogové, jak to chodí v praxi? Učí nejen *vědět*, ale i *umět*? Jsou výstupy vědecké a výzkumné práce přínosné pro budoucí vývoj? Je perspektivou, aby firmy postupně přejímaly zodpovědnost za stát tím, že zakládají vlastní školy, duální systém výuky a vlastní vzdělávací produkty pro své zaměstnance?

Jak se mění kvalita?

Pojetí kvality prošlo svým historickým vývojem. V období řemeslné výroby se výrobek či služba tvořily v přímém kontaktu zhotovitele se zákazníkem anebo byla kvalita určována výhradně zhotovitelem.

Průmyslová výroba vedla ke ztrátě bezprostředního spojení se zákazníkem. Kvalita byla určována normami, postupy a kontrolou jejich dodržování. Bezprostředně k zákazníkovi se vracíme až v poslední čtvrtině minulého století.

Dlouho bylo pojetí kvality spojováno pouze s výstupem (výrobek, služba, software). Kdybychom se i nyní zeptali široké veřejnosti (*Co vám říká pojem kvalita?*), zřejmě by většina kvalitu tak chápala i nadále. Avšak v praxi našich podniků je zřejmé, že nejde pouze o kvalitu výstupu, nýbrž i o kvalitu procesů a kvalitu *využívaných zdrojů* (*lidí, technologie, informací, infrastruktury a prostředí*). Kvalita procesů a zdrojů ovlivňuje vedle požadavků na výstup (funkčnost, spolehlivost, bezpečnost, design, trvanlivost, udržitelnost) i další očekávání zákazníků na přiměřenou cenu, na dostupnost, na rychlou zpětnou vazbu, na příjemné zacházení, na levný provoz aj.

Ze široké škály v současnosti známých definic kvality lze odvodit nosné jádro: splnit **požadavky**. Slovo zůstává, mění se však obsah – **CO** (jaké požadavky?), ale i ten, **KDO** je klade. V první řadě je to *zákazník*. Ten je však ve vztahu k poskytovateli buď interní (zaměstnanec, sama organizace), nebo externí (kupující, uživatel, potenciální kupující či uživatel). Požadavky dále klade stát ve svých legislativních předpisech. Nelze zapomenout ani na požadavky

ostatních zainteresovaných stran a na požadavky mateřské organizace. Je zřejmé, že naplnit KDO a CO není jednoduché. Existuje riziko, že se v souboru všech požadavků ztratí ten prioritní – konečný uživatel. Zjišťujeme jeho požadavky? Norma ISO 9001 uvádí povinnost „určit“ nebo „stanovit“ – ne zjišťovat.

Ke splnění požadavků však vede mnoho cest. Ne všechny jsou stejně přínosné a stejně efektivní. Volíme nejlepší cestu, **JAK** naplnit požadavky? Děláme jen to, co je nezbytné? Umíme se zbavit činností, které nepřidávají hodnotu pro zákazníky (Lean nástroje)? Dokážeme snižovat variabilitu v procesech (Six Sigma)? Co nám dále pomůže snižovat náklady, šetřit čas, eliminovat ztráty, nacházet a využívat příležitosti? Umíme identifikovat změny a pružně na ně reagovat? Dovedeme předvídat jejich přínos v budoucnosti (co bude ziskové, potřebné, co nemá perspektivu)?

Průmysl/Industry 4.0 není v současnosti něčím novým. Je jen dalším vynikajícím pomocníkem. Přináší rychlost, flexibilitu, bezchybnost a výkonnost. Mnohé naše podniky již mají zkušenosti a mohou prokázat přínosy. Technika zvládne mnohem více než člověk. Je spolehlivější a rychlejší. Vše probíhá automatizovaně (výroba, logistika, kontrola, komunikace uvnitř i navenek, zpracování dat aj.). K tomu je využívána plejáda nástrojů (např. SW, roboti, kolaborativní roboti, chatboti, drony, senzory, autonomní spolupracující systémy, virtuální realita, sensorika procesů, bezkontaktní monitorování a kontrola a další). Tak například 3D tisk poskytuje možnost vytvořit jakoukoliv konstrukci (díly, celý výrobek i dosud nevyrobitelné), zjednodušuje konstrukci (minimalizuje počet dílů), nahrazuje operace (např. vrtání, odlévání, spojování, frézování), přináší materiály nových vlastností, rychlost zpracování, bezchybnost, nízké náklady, nulový odpad.

Ve vztahu ke kvalitě je nutno ocenit všechny výše uvedené přínosy. Zákazník dostane, co požaduje, za průměrnou cenu a rychle.

Co nabízí budoucnost?

Kvalita má i v budoucnosti nezastupitelné místo. Půjde stále o plnění požadavků. Kvalita se tvoří v procesech, přičemž klíčovým je proces návrhu a vývoje (transformuje CO do specifikací). Výstupem tohoto procesu jsou specifikace jak pro výrobek, službu, tak i pro nakupování a pro výrobu. Následně můžeme mít plně automatizovanou výrobu garantující až 100% spolehlivost; ale to neznamená, že si zákazník výrobek nebo službu koupí.

Do popředí se stále více dostávají požadavky konkrétních zákazníků. Stále více podniků již dnes „šije výrobky na míru“. Základní verze výrobků jsou upravovány podle přání zákazníka. Tato tzv. customizace je založena na zásadě *Nejdřív projednej a ujednej, pak vyrob*. Tento přístup potřebuje nové formy komunikace se zákazníky – přímý oboustranný

a pružný kontakt, využití SW-programů pro komunikaci (chatboti). Ve výrobě je uplatňován pull systém (každý výrobek má svého zákazníka). Nic se nevyrabí na sklad.

Porostou nároky na agilitu – rychle uvažovat a efektivně se přizpůsobovat změnám, pružně reagovat na individuální změny v požadavcích zákazníků, zvažovat rizika, umět identifikovat příležitosti i hrozby a využívat je nebo jim čelit, umět předvídat (co není pouhým vyhazováním peněz). Každá změna musí mít **CÍL** – nepřipustit chaos.

S ohledem na změny v požadavcích zlepšovat a předkládat inovace, které potěší a budou přínosem pro všechny zákazníky. Inovační cyklus je stále kratší. Držet tempo pomáhá spojení firem v oblasti výzkumu i výroby (společné projekty, síťování). Na trhu si vytvářejí dobrou pozici udržitelné výrobky a služby. Již není neznámý pojem **cirkulární ekonomika** nebo také **oběhové hospodářství** (neexistuje odpad, jen zdroj surovin a energie).

Budoucnost klade mimořádně velký důraz na angažovanost lidí – na jejich digitální **kompetence**, kreativitu, tvořivé, inovační a kritické myšlení, flexibilitu, týmovou spolupráci a vyjednávací schopnosti. V této oblasti musí sehrát významnou roli vzdělávání a jeho sepětí s praxí (*vědět i umět použít*). Někteří povolání zaniknou – nahradí je technika.

Kvalita není cílem, avšak pro ekonomickou udržitelnost do budoucnosti je kořenovou příčinou. I nadále platí, že kvalita je rozhodující faktor ekonomické prosperity. Její nerespektování se nevyplácí. Připomeňme si známá přísloví: „Boží mlýny melou pomalu, ale jistě.“; „Na každého jednou dojde.“; „Tak dlouho se chodí se džbánem pro vodu, až se ucho utrhne.“

Jakmile ztratíme schopnost vyvíjet se, zanikneme. Žraloci ji měli, dokázali přežít, dinosauři ne. Kvalita zatím ANO.

Použité zdroje:

- Konference Kvalita a svět 4.0 2018 (prezentace: Guy Bar-Yosef, Jan Burian, Filip Dřímalka, David Gruber, Ondřej Hykš, Eric Janssens, Pavel Korčák, Felipe Martínez, Thomas Prefi, Lucie Nová, Milan Šlapák).
- Konference QUALITY 2019 (prezentace: Pavel Holubář, Petr Horák, Jiří Plura, Petr Řeháček, Jiří Vacek, Libor Witassek, Vladimír Volko, Milan Zelený).

Autorka:

Ing. Alena Plášková, CSc., je vysokoškolská pedagožka a lektorka, čestná předsedkyně České společnosti pro jakost.

Kontakt: alena.plaskova@centrum.cz

Jak na výrazné snížení nákladů na výrobu stlačeného vzduchu a dalších plynů

Petr Lysák

Stlačený vzduch je nejdražší energií v podnicích. Je to dáno i tím, že velká část nákladů připadá na preventivní prohlídky kompresorů, výměny olejů, filtrů, separátorů, a zejména na generální opravy. Další velkou část tvoří zbytečné úniky stlačeného vzduchu přes netěsnosti v pneumatických rozvodech a technologické ofuky výroby, které v důsledku zkracují interval generálních oprav a preventivních prohlídek dle předepsaných motohodin.

ESOS Ostrava připravil soubor úkonů, které umožní výrazně snížit náklady na výrobu této energie a zvýšit spolehlivost kompresorů a rozvodů vzduchu:

1. sledováním technického stavu ložisek motoru a kompresorových jednotek pomocí vibrační diagnostiky;
2. sledováním mazacích schopností oleje;
3. periodickým čištěním oleje a systému;
4. sledováním spotřeby vzduchu, jeho tlaku, teploty a vlhkosti off-line i on-line na jednotlivých větvích až ke strojům; sledováním a odstraňováním úniků stlačeného vzduchu a plynů;
5. náhradou stávajících ofuků za ofuky se snížením spotřeby až o 70 %, případným doplněním automatickou regulací spuštění stroje.

1. Sledování technického stavu ložisek motoru a kompresorových jednotek pomocí vibrační diagnostiky

Pomocí vibrační diagnostiky off-line či on-line sledujeme:

- stav opotřebení a mazání ložisek motoru, trend vývoje,
- stav mazání ložisek,
- proudové problémy motoru,
- povolené patky,
- opotřebení šroubovic,

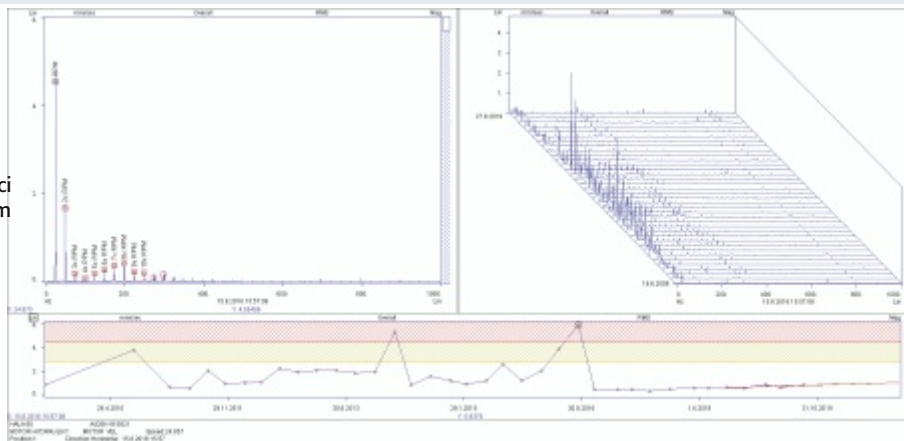
- stav opotřebení ložisek a mazání ložisek šroubovic, trend vývoje,
- nesouosost soustrojí, řemenic,
- opotřebenosti řemenic a řemenů.

Díky znalostem stavu ložisek motorů a uložení šroubovic a naměřených trendů můžeme s plnou kompetentností říci, zda je nutné provadět GO po 24 000 motohodinách, nebo je možno jet dále podle skutečného stavu. V mnoha případech došlo k prodloužení doby do GO o minimálně dvojnásobek běžné doby udávané výrobcem. Naopak jsme již také identifikovali případy, kdy bylo nutno GO provést dříve, jelikož ložiska byla před havárií již při 18 000 motohodin kompresorů. I v tomto případě dochází k obrovské úspoře peněz, protože díky našemu zjištění je zachráněn celý šroubový blok a jsou eliminovány následné ztráty ve výrobě. Při destrukci ložiska dojde ke zničení šroubovic, vík atd.

Vibrační diagnostiku používáme od roku 1997 a od té doby jsme již měřili tisíce kompresorů. Používáme ji nejen ke zjišťování stavu kompresorů, ale jakýchkoliv točivých zařízení – stanovuje se podle důležitosti stroje, v rámci zjištění problémů se stroji a nejčastěji preventivně. Měříme tisíce strojů ve stovkách podniků ve všech oblastech průmyslu. Máme v oboru vzdělané a certifikované pracovníky s dlouholetými zkušenostmi. Používáme přístroje patřící k nejlepším ve svém oboru – Rockwell Automation a Schaeffler.

Obrázek 1

Zachycující volné kotvící šrouby a trhliny v nosné konstrukci nebo v ložiskovém tělese, zvýšené ložiskové vůle.



2. Sledování mazacích schopností oleje

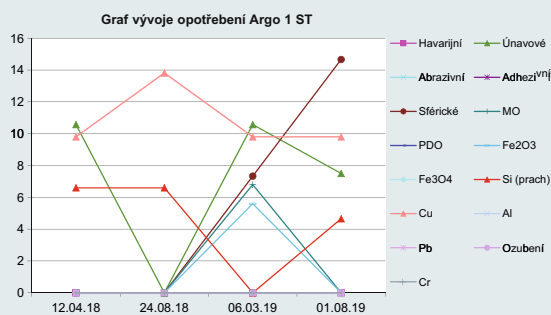
Mazací oleje zajišťují mazání rozhodujících částí kompresoru – ložisek motoru, ložisek šroubovic i samotných šroubovic. Sledujeme:

- mazací schopnosti oleje pro zajištění únosnosti mazacího filmu u ložisek;
- čistotu oleje a měkké kaly (následně olej čistíme či filtrujeme, aby se do valivých drah ložisek nedostala žádná nečistota, která by způsobila vtisky či jiná poškození valivých drah);
- zbytkovou životnost oleje.

Výrobci provádějí servis těchto kompresorů včetně výměn olejů. U malých náplní se doporučuje výměna oleje po 2 000 až 5 000 motohodin. U velkých soustrojí se doporučuje periodická tribodiagnostika v rámci kvartálních měření. Ze zkušeností a provedených analýz jsme mnohokrát doporučovali výměnu oleje i v kratších intervalech, než doporučuje výrobce, kvůli znečištění či znehodnocení mazacích schopností oleje. Proto doporučujeme optimalizovat tento interval výměny olejů na základě zjištěných parametrů oleje.

Obrázek 2

Diagram vývoje opotřebení ložisek kompresoru



3. Periodické čištění oleje a systému

Tato „novinka“ v čištění olejů a systému od nečistot, měkkých kalů a všech forem vody umožňuje zbavení kompresorového oleje všech nečistot a nánosů v systému, které by mohly způsobit poškození valivých drah či valivých tělísek v ložisku. Pokud není olej znečištěn, výrazně se také prodlužuje jeho životnost.

Tato metoda má význam i u dalších zařízení, kde se může prodloužit životnost oleje až třikrát, stejně tak i životnost stroje.

Olej se čistí za provozu a také před vlastním nalitím do systému. Kontroluje se průběžně pomocí hodnocení nečistot, kalů a pryskyřice objevující se v oleji.

Obrázek 3

Vyčištěný systém centrálního mazání od měkkých kalů (kód čistoty byl 6)



4. Sledování spotřeby vzduchu, jeho tlaku, teploty a vlhkosti off-line i on-line na jednotlivých větvích až ke strojům; sledování a odstraňování úniků stlačeného vzduchu a plynů

Dalším neměnně významným krokem je mít přehled, kolik která hala, stroj či větev rozvodů „spotřebovává“ vzduchu. Pro řádné hospodaření vzhledem k této nejdražší energii je dobré znát potřeby podniku a stroje

a porovnat je se skutečností. Tato informace je důležitá i vzhledem k rozvoji společnosti ohledně spotřeby vzduchu, ke srovnání vzhledem ke ztrátám, ke zjištění a porovnání potřeb spotřeby a tlaku vzduchu u stroje, linky, závodu... Sledování spotřeby také ukazuje na provoz linek a jejich využití a umožňuje sledování a vyhodnocování různých anomálií. Sledování úniků stlačeného vzduchu nebo plynů odhaluje v trendu nebo i okamžitě množství unikajícího vzduchu, poruchy částí rozvodů vzduchu, technologické ofuky.

V naší dosavadní praxi v podnicích měřením běžně zjišťujeme stavy dosahující milionových ztrát. Záleží na ředitelích společností a všech odpovědných pracovnících, jaký přístup k péči o stroje a vzduch zastávají. Z hlediska plýtvání nejhorší názory, s nimiž jsme se setkali, byly „my víme, že máme milionové ztráty, ale vzhledem k tomu, že platíme stovky milionů za rok, tak to nevádí“. Náš názor přitom je, že to, co je vidět, představuje jen vrchol množství dalších ztrát v těchto podnicích.

Stává se také, že se zjistí měřením úniků stlačeného vzduchu, že jeden kompresor vyrábí vzduch jen na tyto ztráty.

Kompresory při naší péči najedou také mnohem méně motohodin, a tím se opět šetří náklady na výrobu, investice a opravy.

stejnou spotřebu, ale mnohem větší účinnost. Při regulaci na potřebné množství vzduchu se dostáváme někdy i na 10 až 30 % spotřeby vzduchu proti nesofistikovaným řešením a oproti sofistikovaným řešením minimálně na 10 až 20 % úspor. Kompresory najedou také mnohem méně motohodin, a tak se opět výrazně zlevňuje jejich provoz.

Filtry, oleje, ložiska, náhradní díly

Používáme filtry HIFI, oleje TOTAL, ložiska FAG. Všechny náhradní díly byly testovány a používají se v tisících zařízeních. Všechny jsou při výměně sledovány a vyhodnocovány, aby se zjistila příčina či se potvrdila z výsledků měření a analýz. Mají také velmi příznivou cenu oproti výrobcům kompresorů či jiných strojů a jsou aplikovány odborníky v oblasti péče o stroje.

Závěr

Velmi důležité je povědomí všech pracovníků včetně manažerů – vedení společnosti: je třeba, aby věděli, co přináší péče o rozvody vzduchu, kompresory a stroje nejen z hlediska pneumatiky.

Pokud lidé vědí a jsou neustále a řádně vzdělávání v péči o vzduch a stroj, přináší to významné úspory pro podnik z hlediska spolehlivosti a životnosti stroje. Tady jsou totiž největší náklady v případě odstávek.

Tabulka

Tabulka výpočtu rostoucích ztrát s velikostí otvoru a tlaku vzduchu v systému při ceně 2,50 Kč/kWh a při 8000 hodin provozu ročně

Průměr otvoru mm	Ztráta vzduchu při tlaku		Ztráta energie při tlaku		Finanční ztráty	
	6 bar (l/s)	12 bar (6/s)	6 bar (kWh)	12 bar (kWh)	6 bar (Kč)	12 bar (Kč)
1	1,2	1,8	0,3	1	6 000,00	20 000,00
3	11,1	20,8	11,1	20,8	62 000,00	254 000,00
5	30,9	58,5	8,3	33,7	166 000,00	674 000,00
10	123,8	235,2	33,0	132,0	660 000,00	2 640 000,00

5. Náhrada stávajících ofuků za ofuky se snížením spotřeby až o 70 %, případně doplnění automatickou regulací spuštění stroje

Při měření technologických ofuků známe množství vzduchu, které potřebuje výroba. Pohledem vidíme v provozech používané ofuky – od obyčejných hadic a trubek (děrovaných či sklepnutých) až po sofistikovaná řešení. I když všechny „spotřebovávají“ vzduch, jde o to, aby toto množství bylo nastaveno na optimální (minimální potřebnou mez) k dosažení potřeb výroby (dostatečného ofuku nečistot z pásu, papíru, urovnání a osušení etikety na láhvi, ...)

Stejně tak se to týká i ofukovacích pistolí. Naše produkty mají podle našich měření v nejhorším případě

Autor:

Ing. Petr Lysák je jednatelem společnosti ESOS Ostrava, s.r.o., a představitelem ISM.

Kontakt: p.lysak@esosostrava.cz

Společnost ESOS Ostrava je specialistou v oblasti prediktivní a proaktivní údržby. Nabízí řešení na klíč ve všech oblastech péče o stroj, a to v oblasti údržby, výroby, technologie i managementu. Vyhledává kořenové příčiny, změnové stavy, poruchy či potenciály ke zlepšení.

Kam kráčíš, človče? 32. konference EBEN: co přinesla a jaká byla naše účast

Jitka Jakubcová

„25 tipů na lepší etiku“ z dílny odborné skupiny ČSJ Etika a management jsme díky úhradě vložného, kterou ČSJ poskytla, měli možnost jako její reprezentanti představit na 32. výroční konferenci EBEN ve Valencii. náš příspěvek měl název „Proactive approach for better business ethics and society“, byl zařazen v sekci *Etické výzvy ve strategickém managementu* a byl zde účastníky se zájmem pozitivně přijat.

EBEN je mezinárodní nezisková organizace, která sdružuje odborníky věnující se na vědecké úrovni etice. Logicky mezi nimi najdeme zejména pedagogické vysokoškolské pracovníky. Jejím posláním je, jak můžeme vyčíst z preambule, „hledat odpovědi na aktuální otázky v sociálním a ekonomickém kontextu, a to mezinárodním, odborným a interdisciplinárním přístupem“. Konference má velký praktický vliv na etiku v obchodních praxích díky propagaci etiky a excelence v byznysu, zvyšováním povědomí o etických výzvách a podporou dialogu o roli byznysu ve společnosti.

Odpovědnost firem vůči zainteresovaným stranám

Firmám je v současné době dána větší odpovědnost než jen tvorba zisku pro akcionáře, bez vlivu na zisk jako takový, a to větší odpovědnost vůči ostatním zainteresovaným stranám.

Podstatou je sladit obchodní a etický přístup při výrobě a prodeji produktů a poskytování služeb. Mezi odborníky v kvalitě je známý koncept CSR (Corporate social responsibility), který se však ještě stále často zaměřuje za charitu či sponzoring. Letošní červnová konference nesla možná překvapivý název – „Enterprise in the service of society in the 21st century“, tedy něco jako „Firma ve službách společnosti ve 21. století“. A její jednotlivé sekce se zabývaly praxemi současných firem a institucí z pohledu etické a sociální odpovědnosti. Přístupů je v praxi samozřejmě více: filozofie a teologie, empirické sociální vědy, právo, ekonomika, historie a umění...

„25 tipů“ míří k širšímu publiku

Náš příspěvek prošel náročným posouzením vědecké rady EBEN a byl přijat do sekce Etické výzvy ve strategickém managementu. Využili jsme časového prostoru a prezentovali jak metodologii, tak výstup, který operacionalizuje naše zjištění s použitím obrázků vytvořených pro nás školou EDUSO. Škole děkujeme stále více, protože psaný text je fajn, ale výstižný obrázků mnohem silnější. Příspěvků v této podobě se dostalo velmi pozitivního přijetí, a dokonce jsme

dostali několik námětů, jak obsah poslat k většímu auditoriu. Věříme, že se nám podaří některé realizovat.

Základní výzkum

Na konferenčních příspěvcích je pravděpodobně nejcennější, že přednášející se dělí o výsledky unikátních komplexních výzkumů, na kterých v řadě případů pracovali roky, a to pod vedením univerzitních pedagogů. Výzkumy jsou zpracovány vhodnými a spolehlivými výzkumnými metodami bez rizika strannosti, a tak je možné se o výstupy opírat a nebát se jejich použití v praxi. O příspěvcích, které mě nejvíce zaujaly z oblasti strategického managementu, jsme diskutovali na pravidelném setkání OSEM. Na LinkedIn jsme publikovali základní myšlenku konference a o poznatky se podělíme i na dalších platformách ČSJ.

„Firmy ve službách společnosti“

Konference ve Valencii trvala celkem čtyři dny a na její závěr zazněl příspěvek, který dal celému tomuto odbornému setkání název: prezentace Geoffa Moora z Durham University „Enterprise in the service of society – a critical perspective“. Profesor Moore se v něm zamýšlel nad stavem současného světa a vlivem člověka na globální změny. Konzumní způsob myšlení



a chování lidí, jejich zaměření na vlastní spotřebu, touhu – „desire“ – své potřeby a chtění naplnit ihned a vytváření hodnoty pro akcionáře bez ohledu na context/okolí označil za něco, co je třeba neprodleně začít měnit. Pokud se to nepodaří, hrozí nevratné změny vedoucí až k možné apokalypse. Tuto chmurnou vizi dokreslil vtípem, který je jakýmsi druhým krokem po „politické korektnosti“ a který často používáme v kontextu etiky v rámci OSEM.

Věříme, že chmurné vize se podaří odvrátit. Přispět k tomu může svým přičiněním každý...

Autorka:

Ing. Jitka Jakubcová, MSc. in SHRM, pracuje jako projektová manažerka v NETTO Electronics, s.r.o. Je předsedkyní odborné skupiny Etika a management (OSEM) ČSJ.

Kontakt: jjakubcova@email.cz

KONFERENCIA Testing United 2019

Nepremeškajte:
7. a 8. novembra vo Viedni



Konferencia Testing United sa po prvom úspešnom ročníku presúva z Bratislavy do hlavného mesta Rakúska, do Viedne. Ako dejisko organizátori zvolili zrekonštruovanú bývalú pekárňu Expeditihalle Wien neďaleko hlavnej vlakovej stanice, ktorá v sebe nesie prvky histórie prepojené s najmodernejším vybavením pre konferencie a spoločenské podujatia.

Tohtoročnú tému *Borders between industries are diminishing. How does it impact testing?* postupne vo svojich prednáškach predstavia medzinárodní rečníci. Štvorčlenná programová komisia poctivo vybrala rečníkov a ich prednášky tak, aby účastníci po dvoch dňoch nabitého programu odchádzali z konferencie s uceleným príbehom. Príbehom o tom, ako je na tom súčasná situácia v testingu, aká bude budúcnosť, aké zmeny testerov čakajú a či sú na tieto zmeny pripravení.

Prvý prednáškový deň otvorí keynote rečník **James Wittaker**, ktorý pricestuje do Viedne z USA. James je skúsený rečník, ktorý má za sebou projekty v spoločnostiach ako Google a Microsoft. Viedol tímy, ktoré pracovali na projektoch ako Chrome, Maps a Google+. Vďaka svojim skúsenostiam a svojskému pútavému prejavu patrí vždy medzi ťaháky na medzinárodné konferencie. Vo svojej video úpútavke (zverejnená na LinkedIn profile konferencie Testing United) načrtnol zmeny, ktorými testing vzhľadom na príchod AI prechádza, a hovorí o nutnej potrebe zmeny prístupu k testingu. Tejto problematike sa bude venovať v prednáške *The Future of Technology and How It Will Impact Test*.

Nemenej zaujímavým je aj ďalší keynote speaker **Roman Nagy**, ktorý svojou témou nadviaže na Jamesa Whittakera a poteší najmä nadšencov AI a Autonomous Driving. Roman má dlhoročné skúsenosti z testingu na projektoch najmä v automobilovom priemysle a podelí sa s nami o ne v prednáške *Artificial Intelligence in Autonomous Driving: Chances and Challenges*.

Greet Burkels prispeje prednáškou *Multi-industry testing of new Amsterdam line*. Účastníci dostanú informácie z prvej ruky o tom, aké výzvy prináša zavádzanie novej linky do prevádzky, pretože Greet projekt viedla. Dnes túto linku využíva 120 tisíc ľudí denne.

Tretím keynote rečníkom v poradí bude **Ron Werner** z Nemecka, ktorý s témou *Mobile Testing* otvorí druhý prednáškový deň. Táto téma je Ronovou špecializáciou a zároveň vášňou, delegáti sa môžu tešiť na inšpiratívnu prednášku od skúseného odborníka.

Konferenciu uzavrie **Karen N. Johnson** s prednáškou *What We Bring Across Industries*. Touto témou priamo nadviaže na nosnú tému konferencie a prepojí príbehy všetkých, nielen keynote, rečníkov. Karen je uznávaná rečníčka a odborníčka v oblasti softvérového testovania. Má skúsenosti z mnohých odvetví, vďaka čomu sa stala expertkou na stieranie hraníc medzi jednotlivými odvetviami z pohľadu testingu.

Štyria z keynote rečníkov (James Whittaker, Karen N Johnson, Roman Nagy a Ron Werner) sa stretnú na pódiu počas panelovej diskusie. Sprevádzať ich bude moderátorská dvojica Rik Marselis a Peter Zimmerer. Súčasťou odborného programu je ďalších 14 prednášok od 17 medzinárodných rečníkov, ktorí postupne delegátom predstavia svoju časť príbehu a skladačky budúcnosti testingu.

Okrem odborného programu sa môžu účastníci v prvý deň konferencie tešiť aj na večerný networking event. Bude sa, rovnako ako program konferencie, konať v Expeditihalle, a tak si budú môcť hostia užiť aj nočnú atmosféru tejto výnimočnej historickej budovy.

Celý program nájdete na stránke konferencie www.testingunited.com. Pri kúpe lístka je možné uplatniť viacero zliav, ako napríklad 10% s certifikátom ISTQB. Lístky sú k dispozícii od 329 EUR.

Nepremeškajte túto konferenciu a nazbierajte inšpiráciu do budúcich projektov. Stretneme sa 7. a 8. novembra vo Viedni.

Organizátorom konferencie je KRONE consulting, s.r.o., popredná technologická spoločnosť so zameraním na testing a QA.

Veronika Demčáková, Krone Consulting, s.r.o.





Adresa organizátora:
Slovenská spoločnosť pre kvalitu
Šoltésovej 14, 811 08 Bratislava
E-mail: konferencie@ssk.sk



KONFERENCIA POD ZÁŠTITOU MINISTRA ŽIVOTNÉHO PROSTREDIA SLOVENSKEJ REPUBLIKY
LÁSZLÓA SÓLYMOSA



POZVÁNKA

XXV. ROČNÍK MEDZINÁRODNEJ KONFERENCIE PRI PRÍLEŽITOSTI
SVETOVÉHO DŇA KVALITY A EURÓPSKEHO TÝŽDŇA KVALITY 2019

XXV. ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE COMMEMORATING
WORLD QUALITY DAY AND EUROPEAN QUALITY WEEK 2019

7. – 8. 11. 2019 HOTEL PATRIA, ŠTRBSKÉ PLESO

ZNOVUOBJAVENIE KVALITY/REDISCOVERING QUALITY

Žijeme v dobe charakteristickej rýchlymi zmenami, ktorým všetci čelíme. Nadišiel čas pre profesionálov venujúcich sa manažérstvu kvality, aby sme spoločne znovu objavili, čo kvalita v súčasnosti znamená. V rôznych častiach sveta, v rôznych formách organizácií, v rôznych sektoroch a oblastiach podnikania. Nepremeškajte príležitosť zapojiť sa do spoločného objavovania nových definícií kvality a jej významov. Oslávte s nami 25. ročník konferencie Slovenskej spoločnosti pre kvalitu, konferencie všetkých profesionálov kvality a jej sympatizantov. Zúčastnite sa debaty zameranej na definíciu Kvality budúcnosti, na definíciu kvalitnej budúcnosti. Nech už ju nazveme Kvalita 4.0, Kvalita 2020 či iným názvom.

Tento ročník konferencie bude zameraný a spojený s témami, ktoré definujú nové trendy a budúcnosť kvality. Naším mottom bude: „Toto je čas znovu objaviť, čo kvalita dnes znamená.“

Prijmite pozvanie na podujatie, v rámci ktorého sklrbíme prednášky s diskusiou v kuloároch na aktuálne témy z oblasti systémov manažérstva a ich ďalšom smerovaní.

Srdečne Vás pozývame na konferenciu a tešíme sa na Vašu účasť.

[Tím Slovenskej spoločnosti pre kvalitu.](#)

We live the times of quick changes that we all face. This is a time for quality professionals to rediscover what quality means today. In different parts of the world, in different types of organizations, in different sectors and areas of activities. Do not miss opportunity to participate in common discovering of new quality definitions and its meanings. Celebrate with us 25th anniversary of Slovak society for Quality conference, the conference of all quality professionals and quality friends. Participate in discussions about Quality of the future definition, definition of quality future. Whatever is its name, Quality 4.0, Quality 2020 or other.

This year conference focus are topics defining new trends and quality future. „This is a time to rediscover what quality means today.“

Take a chance to participate in the event combining presentations and open discussions about management systems and their further development.

Sincere invitations and looking forward to seeing you.

[Slovak Society for Quality team.](#)

MEZINÁRODNÍ KONFERENCE

Pro příznivce
moderních přístupů
v kvalitě a zlepšování

Motto konference „Make Quality Great Again!“

11.–12. listopadu 2019

Clarion Congress Hotel Prague****
Freyova 33, 190 00 Praha 9 – Vysočany

Úvodní slovo

I svět kvality musí reagovat na překotný technologický, společenský a ekonomický vývoj, jehož jsme svědky. Témata jako digitalizace, robotizace, inovace, generace Z, sociální sítě, virtuální realita, umělá inteligence a další vytvářejí kontext, který nutně ovlivňuje stávající nástroje a přístupy v oblasti kvality.

Letošní ročník mezinárodní konference s mottem „Make Quality Great Again!“ je opět dobrou příležitostí pro setkání všech příznivců kvality, zlepšování a osvědčených manažerských přístupů.

Připravili jsme pro vás různé formáty kongresového jednání – ať už plenární zasedání, kulaté stoly či paralelní odborné sekce. Témata budou zaměřena na kvalitu v high-tech průmyslu (letectví, automobilovém průmyslu), na práci s lidmi, na softwarová řešení v oblasti kvality a v neposlední řadě na zkušenosti z auditů.

Kromě absolvování odborného programu konference budou mít účastníci možnost osobně se potkávat, sdílet zkušenosti a navazovat nové kontakty či prohlédnout si stánky vystavovatelů.

Těšíme se na setkání s vámi. Česká společnost pro jakost

PROGRAM 11. 11. 2019

Plenární zasedání I. (13:00 – 17:00)

Program úvodního plenárního zasedání byl vytvořen tak, aby byl přínosný pro účastníky z různých odvětví působnosti. V rámci zasedání zazní, mimo jiné za účasti ministra průmyslu a obchodu a zahraničních hostů, informace o Inovační strategii ČR, inspirativní zkušenosti z leteckého a automobilového průmyslu a také bude účastníkům oficiálně představen zcela nový Model EFQM 2020. Úvodní plenární zasedání bude simultánně tlumočeno do českého a anglického jazyka.

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

Přivítání účastníků, zahájení konference

Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost

Zdravice

Inovační strategie ČR

Karel Havlíček, ministr průmyslu a obchodu ČR

„Zero defects“ v leteckém obranném průmyslu – z pohledu řízení dodavatelů

Frederick Martin, Lockheed Martin Aeronautics Company

Strojcar – od montovny k digitálním kompetencím

Libor Witassek, DC VISION, s.r.o.; Strojcar s.r.o.

Oběhové hospodářství v České republice: současný stav a naše záměry v dlouhodobém horizontu

Miloš Kužvart, výkonný ředitel, Česká asociace oběhového hospodářství, z.s.

ŠKODA SPACE – nástroj HR řešení

Zbyněk Prokop, Milan Dufek, ŠKODA AUTO a.s.

Logistika u nás a za velkou louží

Vítězslav Pilmaier, Quality Manager, Arvato Services k.s.

Abeceda IT pojmů a jejich propojení do kvality

Lucie Nová, lektorka, Česká společnost pro jakost

Transformace v EFQM

Pema Lama, Account Manager & Training Specialist, EFQM



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 vyhlašuje a organizuje několik soutěží, jako například Manažer kvality roku, Ambassador kvality České republiky či CSR Guru. V průběhu Galavečera budou slavnostně oceněni vítězové všech vyhlášených cen. Slavnostní program bude doprovázen hudebními vstupy. 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 2019 • Ambassador kvality ČR
- Cena za návrat do života • CSR Guru • Cena Anežky Žaludové

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

PROGRAM 12. 11. 2019

Jednání v sekcích (9:00 – 11:30)

Sekce A

Automobilový průmysl

Automobilový průmysl v České republice je stále, i přes zaznamenaný pokles objednávek oproti loňskému roku, lídrem a tahounem české ekonomiky. Regulace omezující emise CO₂ u osobních automobilů a s tím související nástup elektromobility ukazují další směr, který klade velké nároky jak na výrobce, tak na dodavatelský řetězec.

Přínos dodavatelských firem je pro výkonnost celého automobilového průmyslu v současnosti i budoucnosti velmi významný a téma vztahů s dodavateli, resp. vnímání rozhraní dodavatel – zákazník v dodavatelském řetězci, stojí určitě za pozornost. Tradiční sekce automobilového průmyslu nabídne účastníkům ve svém úvodu diskusi na toto téma. Zástupci klíčových výrobců automobilů a dodavatelských organizací budou diskutovat o požadavcích zákazníků a zkušenostech s jejich uplatňováním v dodavatelském řetězci. Dalším určitě zajímavým tématem bude zaměřen se na problematiku analýz rizik versus FMEA a určitě nezapomeneme představit účastníkům vybrané novinky z našeho vydavatelství s jejich krátkou anotací.

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

Kulatý stůl – Jak spolupracujete se svými dodavateli?

Diskuse se bude opírat o pohled diskutujících na současný vztah dodavatel – zákazník, zejména – s ohledem na to, co nefunguje, co funguje, kde jsou klíčová slabá místa, ale také o přístupu zákazníků, o tom co zákazníci mohou udělat pro své dodavatele, jak jim mohou vyjít vstříc, jak jít naproti, aby oni byli schopni plnit požadavky, které na ně zákazníci kladou.

Diskuse si klade za cíl hledat cestu vzájemně prospěšných vztahů k podněcování svých obchodních partnerů k jejich růstu a dalšímu rozvoji a pomoc při jejich dosahování.

V rámci kulatého stolu vystoupí zástupci výrobců automobilů a zástupci dodavatelů:

Petr Dytrych, Robert Chaloupka, ŠKODA AUTO a.s.

Petr Tůma, Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o.

Jan Kosina, Ford Motor Company, s.r.o.

Jaroslav Másičko, auditor dodavatelů, Robert Bosch GmbH

Jiří Pešout, Magna Automotive (CZ) s.r.o.

Proces, stavební kámen Automotive SPICE

Lucie Nová, lektorka, Česká společnost pro jakost

Pro analýzu rizik neexistuje jenom FMEA

Stanislav Křeček, lektor, Česká společnost pro jakost

Vybrané novinky z publikací (VDA 1, lessons learned)

Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost

Stanislav Křeček, lektor, Česká společnost pro jakost

Sekce B

SW pro řízení kvality s ohledem na trendy digitalizace a robotizace

V rámci zavádění, udržování a zlepšování systému managementu kvality organizace hledají cesty, jak si, v dobrém slova smyslu, usnadnit práci. Softwarové nástroje pro podporu managementu kvality dokážou uživatelům „vyřešit“ různé agendy, jako jsou například řízení dokumentovaných informací, analýza, popis a zlepšování firemních procesů, plánování a realizace auditů, vypořádávání neshod či správa měřidel. Vybraní výrobci softwaru představí, v součinnosti s příslušnými uživateli, svoje řešení.

Kromě těchto informací o SW řešeních, budou mít účastníci této sekce možnost si vyslechnout i úspěšnou případovou studii aplikace digitalizace ve společnosti Siemens Frenštát.

Jednání řídí Daniel Kardoš, poradce a auditor.

Zvýšení kvality jako jeden z přínosů Digitalizace

Jiří Bavor, obchodní ředitel, divize Digital Industries Siemens, s.r.o.

Statistika / Data Science v průmyslu: Včera, dnes a zítra aneb „Let us make the world of industry smarter“. **(Best Practice Škoda Auto Mladá Boleslav)**

Lidmila Fusková, ředitelka spol. s r.o.

Řízení kontrolních plánů, sběr náměrů a jejich online vyhodnocování v systému EISOD

Petr Sunek, Institut průmyslového managementu, spol. s r.o.

Systém řízení kvality Palstat CAQ

Marek Mergl, PALSTAT s.r.o.

Podpora řízení kvality v prostředí veřejné správy s využitím digitálních technologií

Miroslav Wolf, TRASK SOLUTIONS a.s.

Sekce C

Kulatý stůl – Osvědčené manažerské přístupy

Lidé jsou zlatem společností. Jsou nositeli unikátních znalostí, zkušeností a často bývají nedílnou součástí podnikové kultury. Trendy přinášejí do společnosti nové formy práce, zaměstnancům se mění hodnoty a výdělek pro řadu lidí už není na prvním místě.

Jednání řídí Jiří Juránek, konzultant v tématu business excellence, Excellence v praxi.

Tematické okruhy:

Jaké přístupy ve vedení lidí využívají vrcholoví manažeři českých firem?

Jak lze dosáhnout loajality zaměstnanců v době krize, v době změn a v době restrukturalizace organizace?

Jakým způsobem manažeři zajišťují, aby člověk podával stoprocentní výkon, práce ho bavila a byl spokojený?

Co se manažerům českých firem i manažerům ve veřejné správě osvědčilo ve vedení lidí v reakci na aktuální problémy?

Jakým způsobem jednotlivé organizace zajišťují svou atraktivitu vůči novým zaměstnancům a co je dnes hlavním lákadlem pro nové zaměstnance?

V rámci kulatého stolu vystoupí:

Pavel Svoreň, výkonný ředitel, DEL a. s.

Michal Kříž, ředitel závodu KION Stříbro, KION GROUP AG

Zdeněk Kadlec, ředitel krajského úřadu, Kraj Vysočina

Veronika Buriánková, HR ředitelka, Miele Technika s. r. o.

Jan Bauer, majitel a obchodní ředitel, SOPHIA, jazykové služby s.r.o.

Oběd 11:45–12:45

Plenární zasedání II. (12:45 – 14:15)

Závěrečné plenární zasedání konference bude mít dvě tematické části. V první části proběhne kulatý stůl, kde budou diskutovány zkušenosti z auditů (nejen automobilového průmyslu), a to pohledem „různých stran“, auditorů, manažerů kvality či vrcholového vedení. Na kulatý stůl pak naváže přednáška, úvaha nad fenoménem Průmysl 4.0.

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

Kulatý stůl – Zkušenosti z auditů (nejen) z automobilového průmyslu

Moderuje Stanislav Křeček.

V rámci kulatého stolu vystoupí:

*Elena Stibůrková, předsedkyně, Česká společnost pro jakost
auditor IATF 16949*

Robert Chaloupka, ŠKODA AUTO a.s.

Jaroslav Másilko, auditor dodavatelů, Robert Bosch GmbH

Antonín Krejčí, lektor, Česká společnost pro jakost

Milan Šlapák, prezident, General Electric CR & SK

Průmysl 4.0 – je to dobrý cíl? Pracuje pro nás, nebo my pro něj? (resp. Průmysl 4.0 – příležitost nebo hrozba)

Pavel Škoda, ICG-Capability, s.r.o

Změna programu vyhrazena.



CHARVÁT®
průmyslová hydraulika

TP Consulting

Hlavní partneři ČSJ

PalstatCAQ®

ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.
SE SÍDLEM V ŠATOVĚ

Partneři ČSJ

Diribet®

PLANES.CZ

Technický týdeník

**zech
Industry**

**PERSPEKTIVY
KVALITY**

PROSPERITA®

oneindustry

Mediální partneři ČSJ

sli.do

Ptejte se
odborníků
sli.do.com
#qc2019

Již nyní můžete klást dotazy účastníkům kulatých stolů na webu.

Své dotazy můžete průběžně klást na adrese sli.do pod značkou **#qc2019**.

Rozhovor s výkonným ředitelem ČSJ Petrem Kotenem:

Míříme do veřejné správy i gastro a potravinářství

Česká společnost pro jakost se od letošního roku začíná svými službami více zaměřovat na veřejnou správu. Přichystala nový ucelený kvalifikační program *Efektivní veřejná správa*. Druhým směrem, kde vytipovala značný potenciál pro své odborníky a postupně rozšiřuje své aktivity, je potravinářství a gastro.

Na úřadě chceme mít vše vyřízeno včas, nejlépe na počkání, s přesvědčením, že bude vše v pořádku a že nám řešení pomůže. Také si přejeme, aby byly služby provázeny vřelostí, pochopením a úsměvem. Potřebujeme mít pocit, že nám někdo dobře poradí, přidá na jistotě námi podnikaných kroků. Ne vždy se tak děje a člověk si občas připadá jak v pohádce o kohoutkovi a slepičce. Chybí nejen kvalita, ale i rychlost či aktivní přístup k věci.

Současně je pravda, že na obce, města i další subjekty veřejné správy jsou kladeny stále větší nároky nejen ze strany občanů. Roste tlak na profesionalizaci. Aby úřady dobře fungovaly, potřebují mít vedoucí pracovníci dost prostoru a zkušeností s principy efektivního managementu a kvality řízení. A tak se Česká společnost pro jakost od letošního roku začíná více zaměřovat svými službami na veřejnou správu: připravila pro ni nový ucelený kvalifikační program *Efektivní veřejná správa*.

Druhým směrem, kde ČSJ vytipovala značný potenciál pro své odborníky a postupně rozšiřuje své aktivity, je potravinářství a gastro. Jsou to obory, které se rozvíjejí nevídaným tempem a kde požadavky na řízení kvality rostou takřka rychleji světla. Třeba i na základě toho, jak se mění životní styl lidí, snaha ho zlepšit. Společenská objednávka má svou logiku.

Více se o tom dozvídáme v rozhovoru s výkonným ředitelem ČSJ Ing. Petrem Kotenem.

Nejprve tedy, co jste nachystali pro veřejnou správu?

Ze strany zástupců veřejné správy jsme zaznamenali o naše stávající kurzy velký zájem, ale přesto jsme cítili, že ucelený kvalifikační program určený výhradně pro jejich potřeby zde chybí. Nyní ho máme. Více než rok jsme na něm intenzivně pracovali. Při jeho koncipování jsme vycházeli z mezinárodně uznávaného modelu CAF, který úspěšně ve světě využívá víc než milion organizací a který se velmi dobře pro veřejný sektor hodí. Tento model umožňuje efektivně nastavit procesy, což vede ke zkvalitňování celého systému řízení a vytváří následně pozitivní klientskou zkušenost.

Jaké možnosti úřadům nový program nabízí?

Tento kvalifikační program dává veřejné správě do rukou nové nástroje, jak analyzovat jednotlivé činnosti i celý systém řízení a hledat tak prostor pro jejich zjednodušení a zlepšování výsledků. Součástí a posléze i navigací ke zlepšování jsou zjištění, která odhalují interní nedostatky a dávají vodítka k nápravě. To má zásadní vliv na optimalizaci vynaloženého úsilí i konečné efekty. Výsledky aplikování poznatků z tohoto programu by neměly pocítit pouze organizace samotné, ale také občané i firmy.

Pro koho je nevhodnější?

Program či konkrétněji řečeno soubor kurzů je postaven na dvou úrovních.

V rámci té první se účastníci zaměří na systém managementu kvality ve veřejné správě, základy štihlé administrativy, problematiku týmu CAF. To je vhodné především pro ty pracovníky, kteří se podílejí nebo budou podílet na zefektivnění či zeštíhlení organizace. Úspěšné absolvování tohoto kurzu je podmínkou pro absolvování druhé úrovně.

Úroveň II je pak vhodná pro pracovníky, kteří vedou či povedou týmy, jejichž posláním je zeštíhlit a zefektivnit úřad či jinou instituci veřejné správy. Tento kurz se bude hlouběji zabývat vlastním modelem CAF.

Po absolvování obdrží účastník osvědčení „Specialista na štíhlou a efektivní veřejnou správu“ první nebo druhé úrovně.

Jak jednoduše ozřejmit model CAF těm, kteří netuší, oč jde?

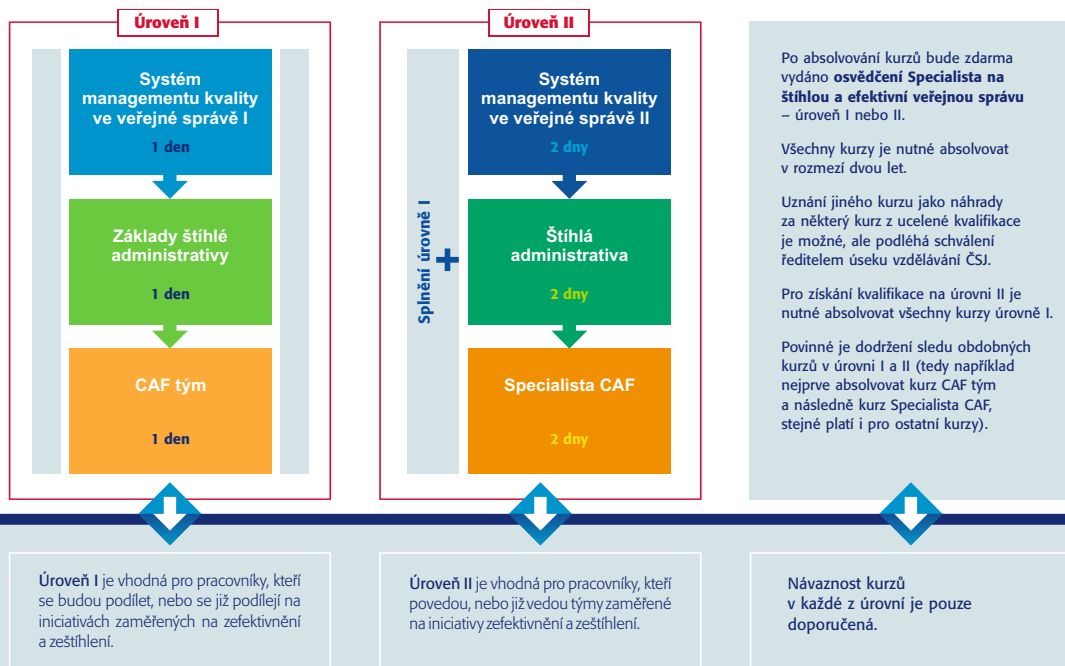
Model CAF pomáhá zavést organizacím principy dobrého řízení. Jedná se o nástroj řízení kvality, který byl vytvořen, to je důležité, speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Je výsledkem spolupráce ministrů států EU odpovědných za veřejnou správu a od roku 2000, kdy byla představena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen.

Základem modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování její výkonnosti. Důležité také je, že použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

A teď k té druhé, odlišné oblasti. Certifikace v potravinářství a gastro segmentu jsou dalším směrem, o který se zajímáte...

Je pro nás potěšujícím zjištěním, že především se o kvalitu čím dál více zajímají organizace, které působí v celém potravinářském řetězci! A samozřejmě nejen o otázky kvality produktů, ale také o aspekty bezpečnosti potravin (která jde v tomto oboru ruku v ruce s kvalitou). A co těmto organizacím můžeme nabídnout? Jednak jsou to například osvětové

Ucelená kvalifikace štihlá a efektivní veřejná správa (úroveň I a II)



aktivitu – kurzy *Základy HACCP a hygienické minimum, Manažer bezpečnosti potravin* či *Řízení alergenů v potravinářském průmyslu*. Pro ty pracovníky, kteří se chtějí nechat nezávisle certifikovat, jsou určeny personální certifikace typu Technik HACCP, Manažer bezpečnosti potravin či Auditor bezpečnosti potravin. Dále je možné certifikovat potravinářské podniky podle různých standardů a norem, jako jsou HACCP, ISO 9001 či ISO 22000. A jak jsem už zmínil dříve, jedná se o certifikace *kvality a bezpečnosti potravin*. Takže zákazníci takto certifikovaných firem či jejich provozoven mají zvýšenou jistotu, že dostanou kvalitní a bezpečný produkt.

V rámci osvětových aktivit organizujeme jednou za dva roky konferenci *From Farm To Fork* a také se podílíme na organizaci soutěže *Diamantová liga kvality*, určené pro maloobchodní prodejny.

Kvalitu procesů a řízení jste kdysi posuzovali například pěstitelům jablek. Pomohlo jim to?

Myslím, že určitě. Pěstitelé vědí, že jsme velmi aktivní v rámci certifikace správné zemědělské praxe podle přísných pravidel GLOBAL G.A.P. Velký počet zelinářů i ovocnářů k těmto certifikacím přistupuje, neboť jsou tlačeni obchodními řetězci, aby zajistili bezpečnost a kvalitu svoji produkce. Tudíž pro pěstitele je taková certifikace ujištěním, že dosahují požadované kvality, a zároveň mají „vstupenku“ do regalů obchodních řetězců.

Menší rodinná firma dbá na jakost – jak jsou mnozí dodnes zvyklí po česku říkat – své práce zpravidla velmi příkladně, ale tak nějak po svém, a procesům, které by jí zpočátku práci přiděly, se brání. Vy se snažte ji přesvědčit, máte argumenty. Co byste doporučil?

Těm menším rodinným podnikům je z našeho pohledu vhodné a užitečné poskytnout především osvětu formou seminářů a kurzů – například už zmíněný kurz *Základy HACCP a hygienické minimum* je pro tyto mikropodniky velmi vhodný.

A jak na ještě sofistikovanější cestu kvality navést naopak třeba čtyřhvězdičkový hotel?

Pro takový hotel je určitě vhodná certifikace systému managementu kvality podle ISO 9001, pro jeho kuchyň a restauraci pak systém ISO 22000, zahrnující i aspekty bezpečnosti. A navíc takový hotel, který usiluje o další zlepšování (a cestu k excelenci), může získat ocenění podle Modelu excelence EFQM. A to už je vysoká meta. A hodně dobrá reference.

Závěrem snad jen jeden postřeh: Z toho, co jste řekl, je zřejmé, že ČSJ se snaží poskytovat své služby ve velmi různých oblastech a oborech, firmám a organizacím různého typu a velikosti... Jednoduše řečeno, je tomu tak. Už dlouho, a čím dál víc. A snažíme se být proaktivní.

red. – David Kubla

Vzpomínka na PhDr. Anežku Žaludovou, jak jste ji zřejmě neznali, zejména z hlediska všestranné odbornosti

Anna Mládková

V minulém čísle Perspektiv kvality jsme pod titulkem „Vzpomínáme na Agnes: Před sto lety se narodila Dr. Anežka Žaludová“ přinesli obsáhlý příspěvek Jana Hnátko, věnovaný této mimořádné osobnosti (PK 2019/2, str. 38–40).

V letošním roce na ni vzpomínáme při příležitosti dvou „kulatých“ výročí – nejen sta let od jejího narození, ale také bohužel již dvaceti let od jejího náhlého, nečekaného úmrtí uprostřed mnoha plánů a aktivit. Následující vzpomínky Anny Mládkové nám dr. Žaludovou ještě přiblíží z poněkud jiného – osobnějšího úhlu.

Moje první setkání s paní doktorkou bylo na její přednášce pořádané pražským Kabinetem jakosti a spolehlivosti v roce 1978. V té době pracovala jako samostatná vědecká pracovnice ve Výzkumném ústavu pro stavbu strojů. Vzhledem ke skutečnosti, že já jsem tehdy pracovala v oddělení spolehlivosti Výzkumného ústavu ČKD a měla zde na starosti plnění úkolů týkajících se analýzy poruchovosti technických zařízení vyráběných v ČKD (tramvaje, naftové motory, autojeřáby, motorové lokomotivy...), velice jsem uvítala vsřícnost paní doktorky. Vždy si na mě udělala čas, bez jakéhokoli smluvního vztahu (protože ho nechtěla), abych s ní mohla konzultovat problémy související s plněním mých úkolů. Tato její konzultační činnost zákonitě vyústila z mé strany později po ukončení jejího pracovního poměru ve VÚSS v nabídku, zda by nechtěla nastoupit na zkrácený pracovní úvazek do VÚ ČKD do oddělení spolehlivosti. Ona ji přijala, vedení našeho ústavu nemělo námitky, a tak jsem měla to štěstí, že jsem seděla s paní doktorkou od roku 1981 až do konce roku 1990 v jedné kanceláři.

Byla to pro mě velká škola. Měla jsem možnost pochopit aplikaci matematicko-statistických metod při analýze poruchovosti strojních zařízení v praxi,

což mi nebylo zcela jasné při teoretickém studiu na vysoké škole. Zde se projevily její pedagogické schopnosti a naprosto nesmlouvavý přístup při plnění plánovaných úkolů.

Nezištný přístup při poskytování konzultací ze strany paní doktorky jsem měla možnost pozorovat i při návštěvách jak pracovníků z řad dodavatelů ČKD, tak i posluchačů jejich přednášek.

Když pak založila se svým manželem poradenskou firmu JSS/QDS, byla jsem mile překvapena oslovením z její strany, zda bych nechtěla participovat na jejich projektech. Při přípravě na jednání u zákazníků jsem měla možnost více poznat její houževnatost a cílevědomost, hraničící až s asketickým způsobem života.

Nelze však říci, že by žila jen svou prací. Uměla si najít čas i na přátelská setkání, která se konala zpravidla u příležitosti významných životních událostí kolegů či kolegyně z VÚ ČKD. Smysl pro humor jí vskutku nechyběl. Zažila jsem během dlouholeté spolupráce s ní spoustu humorných příběhů. Z nich uvedu alespoň jednu příhodu, které jsme se po čase společně s dalšími kolegy z oddělení spolehlivosti ČKD Praha srdečně



PŘEŽILI JSME

Zkušenosti z mého života 1919–1993,
popsané pro má vnoučata a jejich generaci

František Herbert Žalud

*Pro dvacetileté kolegyni
Hano Mládkové v spomínku
věnoval
František Žalud*

Praha

10. 12. 98

zasmáli – bylo to při našem bohužel posledním setkání s paní doktorkou u mě na domečku v Kovanících 10. prosince 1998...

Jednoho krásného dne jsem byla s paní doktorkou domluvena, že k ní přijdu na konzultaci ohledně společně připravovaného projektu. Přišla mi otevřít celá rozčilená a povídá: „Tak, Hano, podívej se, jak vypadají ty naše schody!“ Byly to krásné dřevěné točité schody vedoucí z haly do vyšších pater domu. Koukala jsem poněkud nechápavě a v tom přichází její manžel dr. Žalud a nese v ruce kbelík. Po vzájemné výměně pozdravů vstoupil na schodiště a kbelíkem „pěkně zadrhnul“ o schod tak, že malta, kterou ve kbelíku měl pro zedníka opravujícího zjištěné netěsnosti pod střešou domu, vyšplíchla „s plnou parádou“ na schod. Paní doktorce asi došla trpělivost a povídá: „Berte, co to zase děláš?!“ Ale já na to:

„Paní doktorko, není váš manžel již unavený?“ A ona: „Asi máš pravdu.“ A svému manželovi říká: „Tak, Berte, jestli chceš, běž si odpočinout.“ Nedá se vylíčit, jak dr. Žalud obživnul (po únavě ani památky), popadl připravenou tenisovou raketu a svižně odešel. Na to paní doktorka povídá: „Vidíš to, Hano, já opravdu musím umět a dělat všechno; musím zvládnout i pomocné práce pro zedníka.“

Téhož dne jsme obdrželi s věnováním knihu „Přežili jsme“. Memoáry manžela Františka Herberta Žaluda však dokončila sama paní doktorka během tří let po jeho odchodu. K naplnění úkolů, které jsme si spolu naplánovaly po Novém roce, už nedošlo. A dlužno říci, že i po těch letech mi paní doktorka moc chybí.

RNDr. Anna Mládková, CSc.,
čestná členka ČSJ

Netýká se jen zdravotně postižených:

Přístupnost v technických normách

Petr Beneš

Často se setkáváme s názorem, že problematika přístupnosti se týká jen osob se zdravotním postižením, to je však omyl. V technických normách pro přístupnost se potřebám osob se zdravotním postižením přirozeně věnuje velký prostor, ale jakýkoliv systém splňující principy přístupnosti je v důsledku lepší pro všechny jeho uživatele. V tomto příspěvku najdete informace o normalizačních pracích týkajících se přístupnosti a výběr norem z různých oblastí.

Přístupnost jako prioritní téma

Evropský výbor pro normalizaci (CEN) a Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice (CENELEC) identifikovaly 11 prioritních horizontálních témat, která reagují na specifická společenská očekávání a výzvy. Jedním z těchto sektorů je **přístupnost** (*Accessibility*). Webové stránky tohoto sektoru [1] obsahují v přehledné formě souhrn nejdůležitějších informací a důležité odkazy. Mimo jiné zde najdete podrobnosti o mandátech Evropské komise (nyní „normalizační požadavky“) týkající se problematiky přístupnosti a odkazy na příslušné technické komise.

Evropské technické komise a normy

Co se týče přístupnosti v zastavěném prostředí, je nyní nejzajímavější činnost společné technické komise evropských normalizačních organizací CEN a CENELEC **CEN/CLC/JTC 11 Přístupnost v zastavěném prostředí** [2]. Cílem této komise je vypracovat normalizační dokumenty na základě mandátu **M420 Podpora evropských požadavků na přístupnost při zadávání veřejných zakázek v zastavěném prostředí, fáze II**. Úkolem je vypracovat evropskou normu (EN) o funkčních evropských požadavcích na přístupnost, technickou zprávu (CEN/TR) o kritériích technické výkonnosti a technickou zprávu o posuzování shody.

V současné době je v přípravě norma **EN 17210 Přístupnost a použitelnost zastavěného prostředí – funkční požadavky**, jejíž návrh již v nedávné době prošel fází veřejného připomínkování. Jedná se o obsáhlou normu (téměř 300 stránek!), která popisuje společně základní minimální funkční požadavky

a doporučení pro přístupné a použitelné zastavěné prostředí podle zásad *Design for All / Universal Design* (přístup a provedení pro všechny), které usnadní spravedlivé a bezpečné užívání zastavěného prostředí pro široký okruh uživatelů, včetně osob se zdravotním postižením.

Druhým rozpracovaným dokumentem této technické komise je plánovaná technická zpráva **Přístupnost a použitelnost zastavěného prostředí – technická výkonnostní kritéria a specifikace**.

Evropská technická komise **CEN/TC 10 Výtahy, pohyblivé schody a pohyblivé chodníky** vydala dvě normy zabývající se přístupností výtahů. Tyto normy jsou důležité proto, že v zemích EU a EFTA se dnes používají více než 4 miliony výtahů a téměř 50 % z nich bylo nainstalováno před více než 25 roky s úrovní bezpečnosti a přístupnosti odpovídající době jejich instalace, která však byla nižší, než je současný stav techniky. Nové technologie a společenská očekávání, kdy uživatelé očekávají obecně přijatelnou úroveň bezpečnosti a přístupnosti, vedly k současnému stavu techniky v oblasti přístupnosti. Rovněž sílí trend, že lidé vyššího věku a osoby s omezenou schopností pohybu očekávají přístup a provedení pro všechny. Proto je zvláště důležité poskytovat bezpečné prostředky vertikální dopravy pro všechny uživatele výtahů včetně osob s omezenou schopností pohybu a starších osob bez doprovodu.

ČSN EN 81-70 ed. 2 Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Zvláštní úpravy výtahů určených pro dopravu osob a osob a nákladů – Část 70: Přístupnost výtahů včetně osob s omezenou

schopností pohybu a orientace. Tato evropská norma stanoví minimální požadavky na bezpečný a nezávislý přístup a užívání výtahů širokým okruhem osob, včetně osob s omezenou schopností pohybu a orientace. Tato norma je použitelná pro nové výtahy pro dopravu osob a osob a nákladů podle EN 81-20.

ČSN EN 81-82 Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů – Existující výtahy – Část 82: Zlepšení přístupnosti existujících výtahů pro osoby včetně osob se zdravotním postižením. Tato technická norma poskytuje zásady, jak uplatnit EN 81-70 (uvedena výše) pro existující výtahy pro zlepšení jejich přístupnosti pro osoby včetně osob se zdravotním postižením. Tato evropská norma platí pro trvale namontované výtahy obsluhující stanovené úrovně stanic, které mají klec určenou pro dopravu osob nebo osob a nákladů, a pohybující se mezi vodičky, které nejsou odkloněny od svislice o více než 15°.

Technická komise CEN/TC 256 **Železniční aplikace** vydala soubor dvou norem zabývajících se přístupností v oblasti železnice včetně městské kolejové dopravy.

ČSN EN 16586 Železniční aplikace – Konstrukce pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace – Přístupnost vozidel pro osoby se sníženou schopností pohybu a orientace. Tyto normy stanovují požadavky na návrh pro osoby se zdravotním postižením a osoby se sníženou pohyblivostí. Část 1 obsahuje požadavky na stupně pro přístup a odchod a část 2 požadavky na pomůcky pro nastupování.

V rámci CENELEC pracuje technická komise CLC/TC 100X **Zvukové, obrazové a multimediální systémy a zařízení a přidružené subsystemy**, která se zabývá mimo jiné i přístupností. Z norem vypracovaných v rámci této komise uvádíme:

ČSN EN 62944 Přístupnost digitální televize – Specifikace funkcí. Tato norma specifikuje soubor zásad a úvah o produktech digitální televize s ohledem na podporu starších osob a osob se zdravotním postižením. Dodržování zásad a úvah stanovených v tomto dokumentu zajistí, že k produktům digitální televize může přistupovat, porozumět jim a používat je co nejširší okruh uživatelů. Tyto zásady a úvahy pokrývají čtyři hlavní uživatelské profily – jsou to jednotlivci s poruchou sluchu, osoby se zrakovým postižením, osoby s poruchou pohyblivosti a jedinci s kognitivními poruchami.

Mezinárodní technické komise a normy

Z mezinárodních technických komisí je třeba vzpomenout ISO/TC 173/SC 7 **Asistivní produkty pro osoby se sníženými senzoryckými funkcemi**, která již vydala 6 norem [3]. Z nich je do soustavy ČSN zavedena norma týkající se přístupnosti zasedání. Norma řeší celospolečensky závažné téma a její široké využití by bylo jistě přínosem. (Poznámka: proto je text o této normě zvýrazněn barevně.)

ČSN ISO 17069 Přístupnost – Opatření a pomůcky pro přístupné zasedání. Tato norma poskytuje návod organizátorům zasedání/mítinků, na co vše mají pamatovat při přípravě, v průběhu a po skončení zasedání, aby se ho mohly plnohodnotně účastnit starší osoby a osoby se zdravotním postižením. Užitečné náměty v ní najdou obecní a městská zastupitelstva, organizátoři seminářů určených pro širokou veřejnost, organizátoři konferencí apod.

Problematikou přístupnosti v zastavěném prostředí se zabývá technická komise ISO/TC 59/SC 16 **Přístupnost a využitelnost zastavěného prostředí**, která zatím vydala jednu normu, jež je zavedena do soustavy ČSN.

ČSN P ISO 21542 Pozemní stavby – Přístupnost a využitelnost vybudovaného prostředí. Tato mezinárodní norma poskytuje uživatelům staveb, architektům, projektantům, inženýrům, stavitelům, vlastníkům staveb a správcům, výrobcům, politickým činitelům a zákonodárcům požadavky a doporučení k vytváření udržitelného prostředí v budovách, které je přístupné pro každého. Cílem této mezinárodní normy je vymezit, jak by se mělo navrhovat, stavět a spravovat vybudované prostředí, aby byl umožněn osobám samostatný přístup, vstup, užívání, odchod a únik z budovy, v pohodlí a důstojným způsobem a v co nejširším rozsahu.

Závěr

Tím, že se lidé dožívají čím dál vyššího věku, zvyšuje se zapojování starších lidí a lidí se zdravotním postižením do společnosti a zároveň stoupá úroveň technického poznání, je na přístupnost kladen stále větší důraz. Můžeme očekávat, že počet technických norem se zaměřením na problematiku přístupnosti bude narůstat. Profitovat z toho bude nejen starší generace a lidé se zdravotním postižením, ale i všichni ostatní.

Literatura:

- [1] <https://www.cenelec.eu/standards/Topics/Accessibility/Pages/default.aspx>
- [2] https://standards.cen.eu/dyn/www/f?p=204:7:0:::FSP_ORG_ID:2274045&cs=172FC089ED72D29E2E4F016D092E57FFF
- [3] <https://www.iso.org/committee/608504/x/catalogue/p/1/u/0/w/0/d/0>

Autor:

Ing. Petr Beneš pracuje jako vedoucí oddělení stavebnictví v České agentuře pro standardizaci (ČAS).

Kontakt: benes@agentura-cas.cz

POTRAVINY – bezpečnost a kvalita: jak je vnímá spotřebitel?

Libor Dupal

Potravin, jejich bezpečnost a kvalita, jsou v centru neutuchajícího zájmu spotřebitelů. Lze souvislosti a aspekty tohoto zájmu prostřednictvím určitých nástrojů kvantifikovat a klasifikovat? Příspěvek prezentuje výsledky průzkumů s komentáři.





SDRUŽENÍ ČESKÝCH SPOTŘEBITELŮ, z.á.
CZECH CONSUMER ASSOCIATION
www.konzument.cz

Je to shoda okolností, že letní měsíce letošního roku jsou provázány zveřejněním několika průzkumů, které nám tyto pohledy přibližují a osvětlují. Ale jak už to bývá, výsledky každého průzkumu se dají interpretovat různě, podle toho, kdo se toho chopí. To ovšem nesnižuje jejich význam a důležitost, pokud samy jsou připravovány a prováděny svědomitě a férově. Opatrnější a skeptičtější budme při přijímání komentářů a závěrů vyvozovaných různými hráči na trhu, ale také politiků.

Tímto článkem chceme přispět k osvětě spotřebitelů, ale i dalších zainteresovaných stran, s cílem jejich lepší orientace na trhu potravin a následně třeba i k lepší a kultivovanější funkci trhu.

Každý příspěvek v časopise má svá prostorová omezení. Pro podrobnosti odkážeme čtenáře na weby Sdružení českých spotřebitelů www.konzument.cz, resp. www.spotrebitelzakvalitou.cz.

BEZPEČNOST POTRAVIN

Evropský regulativní rámec

Zajištění bezpečnosti potravin v EU je nesmírně komplikovaná právní i implementační záležitost. Zde lze jen připomenout, že základním evropským východiskem a komplexním rámcem pro uvádění potravin na trh je po mnoho let aplikované nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky zákona o potravinách, zakládá Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin. Dokument prošel nyní podstatnou revizí; v září 2019 bude v Úředním věstníku EU publikováno nové nařízení o transparentnosti a udržitelnosti hodnocení rizik EU v potravinovém řetězci a kterým se mění výše citované nařízení (a některé další související dokumenty). Účinnosti dokument nabude ve většině ustanovení na konci března 2021, v člancích týkajících se EFSA v červenci 2022. Tento legislativní předpis je a nadále v inovovaném znění bude východiskem pro velmi komplexní systém evropských a návazně národních předpisů potravinového práva.

Na základě citovaného evropského rámce byl ustaven se sídlem v Paříži **Evropský úřad pro bezpečnost potravin (EFSA)**. EFSA je klíčovým orgánem pro hodnocení nebezpečí týkajících se bezpečnosti potravin a krmiv v EU. Agentura byla zřízena s cílem poskytovat vědecké poradenství a podporu pro právní předpisy a politiky Společenství ve všech oblastech, které mohou mít přímý či nepřímý vliv na bezpečnost potravin a krmiv, a rovněž v těsně souvisejících

otázkách v oblasti zdraví a dobrých životních podmínek zvířat a ochrany rostlin. Je nezávislým zdrojem informací o všech záležitostech v těchto oblastech a zabezpečuje sdělování o riziku. V rámci svého poslání rovněž poskytuje vědecké poradenství v otázkách výživy, zejména z hlediska právních předpisů Společenství, a geneticky modifikovaných organismů, včetně nových potravinářských technologií. EFSA má vlastní odborné pracovníky, ale jeho práce je podporována i sítí příslušných organizací a expertů z členských států EU. Důležitým článkem řídicí struktury EFSA je správní rada. Je ctí autora tohoto příspěvku, že od roku 2018 je jejím členem.

Dalším klíčovým „výstupem“ uvedeného rámcového aktu je **informační systém k bezpečnosti potravin na trhu EU (RASFF – Rapid Alert System for Food and Feed)**. Systém má oddělené funkce pro potraviny a pro krmiva, a dále má dva stupně hodnocení podle závažnosti (*zřejmé riziko a nebezpečí pro spotřebitele versus podezření na riziko*). Systém slouží dozorovým a regulačním orgánům pro výměnu informací o nebezpečných potravinách, resp. krmivech, je ale částečně zpřístupněný veřejnosti. Míra otevřenosti je veřejností a médií občas kritizována jako nedostatečná. My „z venku“ se nedozvíme nic o konkrétním výrobku či výrobci a musíme čekat až na oficiální oznámení dozorového orgánu, zda nějaké následné opatření bylo v daném případě na našem území přijato.

A jak tedy vnímá bezpečnost potravin evropský a český spotřebitel?

V červnu 2019 zveřejnila Evropská komise výsledky průzkumu EFSA k bezpečnosti potravin v EU [*Eurobarometr Food safety in the EU, Fieldwork April 2019, Publication June 2019*]. Jedná se o první komplexní průzkum k bezpečnosti potravin v EU od roku 2010.

Jaký je průměrný Evropan?

Pro většinu Evropanů představuje bezpečnost potravin jeden z několika faktorů (společně s cenou, chutí, nutriční hodnotou a původem potravin), které ovlivňují jejich stravovací návyky a výběr potravin při nákupu. Podívejme se na některé „evropské“ výsledky průzkumu:

- Při nakupování potravin je pro průměrného Evropana nejdůležitější, odkud potravina pochází (53 %), dále cena (51 %), a dále bezpečnost potravin (50 %).
- Celkem 41 % respondentů říká, že se osobně zajímají o problematiku bezpečnosti potravin. Jen něco málo přes 1/5 (22 %) Evropanů říká, že bezpečnost je jejich hlavním faktorem při výběru potravin.
- Nejčastěji uváděné příčiny spotřebitelských obav (ve vztahu k bezpečnosti potravin) jsou rezidua antibiotik, hormonů nebo steroidů v mase (44 %),

rezidua pesticidů v potravinách (39 %) či environmentální polutanty v rybách, mase nebo nápojích (37 %).

- Nejvyšší důvěru u občanů ohledně zdrojů informací mají vědci (82 %) a spotřebitelské organizace (79 %); například novináři jsou hodně „vzadu“ (s 50 %). Ještě méně ale spotřebitelé důvěřují potravinovému průmyslu (36 %) a celebritám, blogerům a influencerům (19 %).
- Jen 2 z 5 respondentů (43 %) vědí, že existují předpisy zajišťující bezpečné potraviny.

A jak se chovají Češi?

- **Osobní zájem o bezpečnost** potravin pociťuje v ČR 27 % respondentů (v EU 41 %).

Komentář Sdružení: Vysoký osobní zájem o bezpečnost potravin nemusí znamenat, že spotřebitel je dobře informovaný a zajímá se. Naopak, může to vyvolávat podezření, že se při nákupu obává, zda mu není nabízen nebezpečný výrobek. Je proto třeba sledovat související otázky k chování spotřebitele na trhu.

A skutečně, již nyní předesíláme, že být na „chvostu“ EU v tomto ukazateli nevnímáme jako negativní pohled na českého spotřebitele!

Hlavní hlediska při nákupu

Původ	EU 53 / ČR 56
Cena	EU 51 / ČR 62
Bezpečnost	EU 50 / ČR 40
Chuť	EU 40 / ČR 54
Živiny, obsah	EU 44 / ČR 40

Komentář Sdružení: Kdyby vnitřní trh EU v oblasti potravin (ale i spotřebního zboží) plně fungoval, pak by spotřebitel z hlediska bezpečnosti výrobku nemohl otázku původu zboží vůbec zvažovat (jiná věc je samozřejmě kvalita či patriotické hledisko při výběru). V tomto ohledu je patrné, že časté mediální kampaně v ČR ohledně zboží nečeského původu plní úspěšně svůj účel a český spotřebitel dává původu ještě o něco větší význam, než je průměr v EU. Nicméně, celá spotřebitelská EU považuje původ zboží za nejdůležitější aspekt při nákupu, a to je docela „zvláštní“.



To, že český spotřebitel stále přistupuje k ceně jako k hlavnímu aspektu zvažovanému při nákupu, je nekonečný smutný příběh. Jsme totálně v zajetí slevových kampaní řetězců a není nám pak pomoci. Že ale klademe vysoký důraz například na chuť, je pozitivní, a to zejména s ohledem na skutečnost, že to není na úkor podcenění výživového složení potravin.

I to může přispívat k tomu, že hledisko ceny pomalíku ustupuje.

Reakce na šířené informace o riziku

Trvalá změna návyků EU 33 / ČR 31

Dočasná změna návyků EU 33 / ČR 31

Komentář Sdružení: Zde je chování českého spotřebitele zcela identické s průměrem EU. Tento výsledek je jedním z těch, které podporují náš závěr, že výsledek „osobní zájem o bezpečnost potravin“, kde český spotřebitel s 27 % je téměř na konci evropské řady, nelze vnímat záporně. Protože: přestože o sobě říkáme, že nás aspekt bezpečnosti nezajímá, chováme se úplně stejně jako evropský průměr, když se o riziku dozvíme... Palec nahoru pro českého spotřebitele!

• **Vysoce složité informace** snižují důvěryhodnost informací – EU 23 / ČR 17.

Komentář Sdružení: A opět pozitivní výsledek pro chování českého spotřebitele: Neodrazuje ho složitější informace. A to přesto, že ho téma bezpečnosti příliš „nebere“, jak bylo připomenuto v předcházejícím odstavci.

Hledisko bezpečnosti při nákupu a výběru potravin

Nejvíce se obávám o bezpečnost EU 22 / ČR 18

Bezpečnost patří mezi obavy EU 43 / ČR 33

O bezpečnost se neobávám, protože prodávané potraviny jsou bezpečné EU 28 / ČR 40

Komentář Sdružení: Toto považuje Sdružení českých spotřebitelů za **NAPROSTO ZÁKLADNÍ VÝSLEDEK PRŮZKUMU**. Ukazuje na zcela konzistentní chování českého spotřebitele na trhu: **základem jeho pohledu je předpoklad, že na trhu jsou bezpečné výrobky, nemá důvod se tedy čehokoliv obávat.**

K tomu může přistupovat se zcela racionální úvahou, že bezpečnost výrobku v naprosté většině případů beztak nemůže nijak rozeznat, posoudit a vyhodnotit. A zejména, že předpisy i dozorové orgány správně fungují. Tyto možné závěry jsou ovšem jen možným vysvětlením rozumného postoje průměrného Čecha.

Naproti tomu, zjištění o vnímání průměrného evropského spotřebitele považujeme za docela děsivé, ba alarmující: vždyť ve velké míře občané EU nevěří ve funkci vnitřního trhu s potravinami ohledně jejich bezpečnosti. Je to tak překvapující, že naše sdruzení pro to nemá nyní slov pochopení a vysvětlení. Jisté je, že aktivizovat by výsledky měly zodpovědné evropské orgány.

• **Existují předpisy, které mají zajistit bezpečnost potravin na trhu** – EU 43 / ČR 51.

Komentář Sdružení: A aby toho v předcházejícím odstavci nebylo málo, je tu další „neuvěřitelný“ výsledek průzkumu. A zase v neprospěch evropského průměrného spotřebitele. Nízké povědomí, že tyto předpisy existují, je skutečně překvapivé. A naopak, opět palec nahoru pro Čechy; my víme, že potravinové předpisy existují, a dokonce věříme, že jsou přiměřené úspěšně uplatňovány (viz předcházející výsledky).

Komentář SČS k průzkumu EFSA o bezpečnosti potravin

„Je uklidňující vidět, že se Evropané tolik neobávají o jídlo na svém talíři. Věřím, že to není pouhá náhoda, ale spíše pokrok ve vědě a technologiích, který pomohl zlepšit potravinové standardy a hygienické postupy,“ říká vrcholný představitel EFSA k výsledkům průzkumu.

Autor příspěvku se snažil pochopit, z jakých čísel představitel EFSA tyto závěry vyvodil. Nemohu se zbavit dojmu, že měl v ruce nějaký jiný průzkum.

Rekapitulujme: pouze 28 % obyvatel se při nákupu potravin o bezpečnost neobává, protože věří, že prodávané potraviny jsou bezpečné, a přitom 43 % takovéto obavy při nákupu pociťuje a přes 20 % (22 %) dokonce při nákupu považuje bezpečnost potravin za prioritní. Neuvěřitelných 43 % obyvatel neví, že existují potravinářské předpisy, které spotřebitele účinně z hlediska bezpečnosti potravin na trhu chrání. **To je přece alarmující selhání evropských i národních orgánů ohledně komunikace rizik a bezpečnosti potravin!**

SČS se věnuje tématu potravin dlouhodobě a v rámci dostupných zdrojů usilovně. O českém spotřebiteli si jistě nemůžeme dělat iluze, a to bez jakékoliv urážky. Je prostě realitou, že průzkum bohužel potvrzuje dramatickou sílu ceny při jeho rozhodování (62 %). I zde ale je pozitivní rys – pokles ze 75 % na 62 % za 10 let. To není malé zlepšení. Přesto, našim „cílem“ by mělo být alespoň oněch 51 „evropského“ průměru. To ovšem nejde. Letos nejde ani halíř

z veřejných zdrojů na projekty, které by se jen blížily obsahem tématu podpory orientace spotřebitele v úrovních kvality potravin.

Řetězce mají nyní zcela otevřené pole se svými slevovými letákovými akcemi, zaplavujícími každý den dopisní schránky milionů potenciálních spotřebitelů. **Cena, cena, cena, zapomeňte na kvalitu!**

KVALITA POTRAVIN V EU

Všeobecné pohledy

Kvalita spotřebního zboží včetně potravin je pojmem poněkud relativním, protože každý spotřebitel ji může vnímat odlišně, a to čistě ze svého osobního pohledu, třeba i ovlivněného hloubkou jeho kapsy.

Jako „všelák“ se pak i v médiích často uvádí, že spotřebitel má mít všechny relevantní informace na obalu a etiketě či v příbalovém letáku, ale dokonalá orientace v těchto informacích není snadná ani pro odborníky, a některé informace mohou mít pro spotřebitele dokonce včetně některých značek kvality či prohlášení i matoucí význam.

Dvojí kvalita

Východiska

Sdružení českých spotřebitelů a Kabinet pro standardizaci, nevládní organizace, které se tématem dlouhodobě zabývají, jsou jednoznačného názoru, že pokud je na trhu výrobek zavedený pod určitým všeobecně známým názvem, značkou, grafickým vyobrazením atp., je klamáním spotřebitele (nekalou praktikou), pokud je na různé trhy uváděn s různými vlastnostmi anebo složením. A to zejména, pokud existuje důvodný předpoklad, že odlišné vlastnosti či receptura mohou mít významný vliv nejen na jeho kvalitu, ale také na cenu. A to i přesto, že v označení jsou jeho vlastnosti a složení správně uvedeny.

Téma bylo po několik let otevíráno prakticky výlučně ve vztahu k potravinám, přestože naše organizace opakovaně poukazovaly na jeho obecnost. Teprve v průběhu roku 2018 akceptovala Evropská komise takové zaměření a připravila revizi obecné směrnice o nekalých obchodních praktikách, a tedy i aktuální řešení pro potraviny a průmyslově vyráběné spotřební zboží společně.

Zpracování evropské novely do našich podmínek se poté ujalo jak Ministerstvo průmyslu a obchodu, tak i Ministerstvo zemědělství, a problematika nekalých praktik u nás bude aplikována ve dvou právních předpisech. Proč by to měli mít účastníci trhu příliš jednoduché, že?

Novely zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách, a zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, by měly být na podzim t. r. projednány v Parlamentu ČR a v příštím roce vstoupit v platnost:

• **V novele zákona o ochraně spotřebitele** je navržena úprava ustanovení o klamavých obchodních

praktikách s tím, že „*obchodní praktika se (mj.) považuje za klamavou, pokud ve věcných souvislostech, s přihlédnutím ke všem jejím rysům a okolnostem, vede nebo může vést k tomu, že spotřebitel učiní rozhodnutí ohledně koupě, které by jinak neučinil, a pokud zahrnuje jakékoliv uvádění výrobku na trh jako výrobku totožného s výrobkem uváděným na trh v jiném členském státě Evropské unie, přestože takový výrobek má podstatně odlišné složení nebo znaky, pokud to není odůvodněno oprávněnými a objektivními skutečnostmi*“.

Kdo tak přesto učiní, dopouští se přestupku s možností sankce až 50 milionů Kč.

• **V novele zákona o potravinách** má být napříště zakázáno na trh uvádět potraviny „*označené zdánlivě totožně s potravinou uváděnou na trh v jiném členském státě Evropské unie, ačkoliv potravina uváděná na trh v České republice má odlišné složení nebo vlastnosti*“.

Přestoupení zákazu se postihuje stejnou vyšší sankce, tedy až 50 milionů Kč.

Pokud tyto úpravy projdou legislativním procesem, budeme s napětím sledovat, jak účinně budou tato ustanovení dozorové orgány schopny vymáhat a nedostatky, které na trhu do té doby případně zůstanou, i sankcionovat.

Průzkum Evropské komise

Na konci června 2019 zveřejnila Evropská komise studii provázenou zprávou o výsledcích komparativních testů vybraných potravin za účelem potvrzení rozsahu problému dvojí kvality a možných východisek pro následné kontroly.

Komparativní testy byly provedeny Společným výzkumným střediskem (JRC) v souladu s jednotnou metodikou a byly financovány EK.

V rámci studie bylo posouzeno 1 380 vzorků 128 různých potravinářských výrobků z 19 členských států EU. A sami autoři studie zdůrazňují, že ani tento zdánlivě rozsáhlý soubor výrobků není zcela reprezentativní z hlediska velké rozmanitosti potravinářských výrobků prodávaných na vnitřním trhu EU. A jaké jsou výsledky?

• **Zhruba v 70 % případů složení plně odpovídalo způsobu, jak byly potraviny prezentovány:** např. 31 % výrobků mělo totožnou přední stranu obalu a totožné složení a u 27 % výrobků bylo signalizováno odlišné složení v různých zemích EU při odlišných předních stranách obalu.

• **Dalších 22 % obdobně prezentovaných potravin mělo rozdílné složení:** u těchto výrobků byla přední strana jejich obalu podobná, ale jejich složení se lišilo.

• **A jen celkem 9 % potravin, které byly prezentovány jako stejné v celé EU, mělo rozdílné**

složení: u těchto výrobků byla přední strana obalu totožná, ale jejich složení se lišilo.

- Je potřeba si ale také uvědomit, že neexistuje **žádný jednotný zeměpisný vzorec**, pokud jde o používání stejného anebo podobného obalu pro výrobky s rozdílným složením, a zjištěné **rozdíly ve složení** testovaných potravin navíc nezbytně **neznamenají nebo nemusí nutně znamenat i rozdíly v jejich kvalitě**.

Hodnocení, zda by některý z identifikovaných případů uvedení na trh stejného nebo podobného zboží s podstatně odlišným složením představoval klamavou praktiku, přesahovalo jednak účel uvedené studie, na což EK dostatečně zřejmě upozornila, a podle příslušných právních předpisů by pak navíc příslušný vnitrostátní orgán musel vyžadovat nutně i další specifická posouzení jednotlivých případů, která by zohlednila všechny ostatní důležité faktory (zejména to i včetně legitimacy a objektivitu zdůvodnění majitele značky) pro následné posouzení a kvalifikaci, zda se jedná o nekalou obchodní praktiku a klamání spotřebitele, anebo nikoli.

Uvedená omezení nijak nesnižují velký význam tohoto průzkumu z hlediska lepšího poznání trhu s potravinami v EU. Jsou ale varováním před ukvapenými závěry této studie. Ty ale na sebe stejně nenechaly dlouho čekat:

„Plošné testy v Evropské unii potvrdily, že dvojí kvalita potravin je závažný problém a její počáteční zpochybňování ze strany Evropské komise nebylo na místě. Výsledky společného testování ukázaly, že dvojí kvalita existuje u významné části testovaných výrobků. Nejde o to, že některá verze stejně prezentovaného výrobku by byla zdravější nebo méně zdravá nebo nekalitní. Jde o rozdílný podíl hlavních nebo charakteristických složek v daném produktu. Ten by měl být ve všech stejně prezentovaných výrobcích stejný. Nemůžeme připustit, aby v Unii existovali občané několika kategorií,“ sdělilo bezprostředně po zveřejnění studie dne 25. 6. 2019 naše Ministerstvo zemědělství.

K tomu pak uvádíme, že hlavní argument po mnoho let zdůrazňovaný, a to, že dvojí kvalita je problém výhradně střední a východní Evropy, tato studie prakticky vyvrací.

Zveličování tématu dvojí kvality ale přineslo své ovoce. Jak totiž prokázal nedávný výzkum SČS, realizovaný ve spolupráci s agenturou SC&C, český spotřebitel považuje dvojí kvalitu výrobků za vážný problém a přirovnání, že jsme pro „západ“ popelnicí Evropy, nepřipadá většině respondentů nijak silně a neadekvátní. (O tomto průzkumu SČS přinášíme informace hned v následující části článku).

Ve své zprávě pak MZe hodnocení aktuální situace uzavírá, že v testu Evropské komise propadla třetina

výrobků. **To není, jednoduše řečeno, pravda. Zveřejněná čísla k takovému závěru nedávají žádný základ ani odůvodnění.**

Za mnohem adekvátnější a aktuální situaci proto i mnohem více odpovídající reakci považujeme následující komentář:

„Čeští politici již několik let obtěžují spotřebitelskou veřejnost přehnanými zprávami o velkém obchodním problému – dvojí kvalitě dovážených potravin. (...) Pokud má dojít v souvislosti s tzv. dvojí kvalitou potravinářských výrobků k nějaké revizi současné legislativy, je (v první řadě – pozn. SČS) třeba začít s novelizací vyhlášek MZe ČR k zákonu o potravinách. (...) Ve vyhlášce č. 69 z roku 2016 se nacházejí ustanovení, která umožňují výrobu nekalitních uzenářských výrobků (a to např. – pozn. SČS) stanovením minimálního obsahu masa ve vybraných výrobcích na úrovni 50 % (apod. – pozn. SČS).“ [Viz Josef Radoš, Potravinářský zpravodaj, červenec 2019]

A takových příkladů, které mají jedno společné, bychom dnes v praxi jistě našli vícero. Je totiž pohodlnější obvinít „západní“ velkovýrobce z dovozu nekalitních potravin (resp. výrobků) do ČR, než usilovat o to, aby se kvalita prodávaného zboží v ČR zvýšila a aby spotřebitel nemusel být s dvojí kvalitou vůbec konfrontován (a to navíc jako jedinec).

Průzkum Sdružení českých spotřebitelů

V již výše zmíněném průzkumu realizovaném ve spolupráci SČS a SC&C v červnu 2019 jsme se zaměřili na několik okruhů bezprostředního zájmu spotřebitelů v ČR. A jedním z nich byla právě (tzv.) „dvojí kvalita potravin“. Průzkumu se zúčastnilo 805 respondentů; k jednotlivým výsledkům s našim komentářem:

- 9 z 10 spotřebitelů považuje různé složení výrobků za nekalou praktiku, která by měla být zakázána.

Komentář Sdružení: Toto zjištění v rámci průzkumu nás těší, je v souladu s postojem SČS.

- 3 ze 4 spotřebitelů nesouhlasí s rozdílným složením výrobků stejné značky i v případě, že není porušen zákon.

Komentář Sdružení: Toto zjištění prokazuje velkou citlivost českého spotřebitele k tématu dvojí kvality. To, že je dodržen zákon, není pro něj dostačující, aby dvojí kvalitu toleroval či omlouval.

- Více než 4/5 spotřebitelů souhlasí s výrokem, že Česko je popelnicí Evropy.

Komentář Sdružení: SČS se nerado setkává s podobnými kategoriickými a zavádějícími výroky. Nemáme žádné důkazy ani projevy, že by Česko bylo „popelnicí Evropy“. Výsledek je mimo jiné i následkem populistických kampaní, vedených právě ke dvojí kvalitě, ale nejenom. Pocity českého spotřebitele ovšem naše sdružení citlivě vnímá a budeme s nimi

nakládat jako s významnou součástí informací o situaci na trhu.

- Prakticky všichni spotřebitelé jsou přesvědčeni o tom, že u potravin je praktikována dvojitá kvalita výrobků.

Potraviny	96 %
Drogerie	81 %
Spotřební zboží	44 %

Komentář Sdružení: Výsledek potvrzuje reálnou situaci, že dvojitá kvalita se netýká pouze potravin, v souladu s předcházejícími výsledky již nepřekvapí vysoký podíl respondentů, kteří dvojitou kvalitu vnímají za zásadní problém.

- Zákaz dvojitou kvalitou by měl být součástí zákona o ochraně spotřebitele

Komentář Sdružení: Tento výsledek je pro nás příjemným překvapením. Shoduje se s přesvědčením naší organizace, že regulativní opatření by neměla být duplikována či nepřehledně rozvíjena v různých právních předpisech.

- Přibližně třetina spotřebitelů nakupuje v zahraničí pravidelně, třetina příležitostně a třetina vůbec.

Komentář Sdružení: Tento mimořádně zajímavý výsledek samozřejmě vůbec nemusí souviset s vysokou citlivostí spotřebitele na dvojitou kvalitu. Víme, že se mnohdy jedná i o kvalitu projevu samotného, dostupnost jiného a nového sortimentu, širší výběr a další. Průzkum zde nešel do podrobností, jistě by to bylo další zajímavé téma.

Naše sdružení připravovalo průzkum o dvojitou kvalitou s tím, že mnohé otázky související s tímto tématem jsme se spotřebiteli v minulých letech vícekrát diskutovali a projednávali. Spotřebitelé nás opakovaně informovali, že téma dvojitou kvality pro ně je citlivou záležitostí, kterou nelze podceňovat. Přesto nás výsledky průzkumu trochu překvapily z hlediska míry a intenzity vnímání některých aspektů spotřebitelem. Platí také, že aktuální všeobecné a intenzivní zaměření pouze na potraviny nepostihuje celou problematiku.



Závěr

- a) Sdružení českých spotřebitelů vítá, že se v posledních měsících „seběhlo“ několik výsledků studií a průzkumů souvisejících s bezpečností a kvalitou potravinářských výrobků na trhu. Jsou velmi cenným zdrojem pro vyhodnocení situace a vývoje na trhu, včetně vnímání tohoto vývoje spotřebitelem.
- b) Samozřejmě nás mrzí, že český spotřebitel stále dramaticky zvažuje cenu při nákupu. Přesto se za 10 let míra tohoto hlediska výrazně snížila – ze 75 % na 62 %. Na rozdíl od předcházejících 10 let se ale nyní zastavila státní podpora na akce, které alespoň trochu stavěly bariéru kampaním velkých obchodních řetězců a zajišťovaly osvětu spotřebitelům k orientaci v kvalitě potravin. Smutný to příběh.
- c) Je pro nás překvapivé, jak málo průměrný evropský spotřebitel věří v bezpečnost výrobků, které si jde koupit. Netuší (ve značné míře), že existují evropské předpisy, které ho chrání. V těchto srovnáních je český konzument mnohem informovanější, a to je pro nás pozitivní; doufáme, že to bylo přičiněním i naší organizace a našich kampaní.
- d) Co se týče kvality potravin, je ovšem český spotřebitel velmi opatrný, ba pesimistický. Připomínám, že zde nemáme srovnání v rámci

SHRNUTÍ: DVOJÍ KVALITA POTRAVIN

Nekalá praktika
92 % souhlasí

Výrobce má právo měnit složení v rámci zákona
75 % nesouhlasí

Kde je dvojitá kvalita?
Potraviny 96 %
Drogerie 81 %

i

97 % dotázaných chce zpřísnit parametry kvality potravin

92 % spotřebitelů je pro pokutu 50 000 000 Kč

82 % spotřebitelů považuje ČR za bezpečnou z pohledu kvality potravin

evropského průzkumu, výsledek je pouze na základě našeho průzkumu uvnitř ČR. Vnímání českého spotřebitele, že je Česko „popelnicí Evropy“, je pro nás zklamáním, ale i výzvou. Tak to prostě obecně není, konečně i evropský průzkum ke dvojí kvalitě toto vyloučil. Je smutné, že v tomto výkladu a pohledu na věc musíme bojovat proti českým úřadům a ministerstvům, které mají na negativní vnímání situace na trhu svůj podíl.

- e) Odkazujeme na naše stránky www.spotrebitezakvalitou.cz, kde v rámci možností uveřejňujeme aktuální informace k tématu kvality potravin. Odkazujeme také na publikační činnost SČS z mnoha posledních let (<https://konzument.cz/publikace/jak-pozname-kvalitu.php>). Edice „Jak poznáme kvalitu?“ byla ale loňským rokem z důvodu ukončení podpor ukončena. Je to průvodní jev toho, že i v obecném

měřítku je zájem státu i jiných sponzorů o podporu kvality potravin nedostatečný.

- f) Přáli bychom si, aby se našlo více konstruktivních postojů s tím, že je potřeba vyhodnotit komoditu po komoditě (výše viz uzneniny, ale i mléčné výrobky, nápoje atd.) a podívat se na požadavky, které u nás na kvalitu výrobků klademe a které poté posléze rozhodují i o tom, jak spokojeni se spotřebitelé u nás cítí.

Autor:

Ing. Libor Dupal je ředitelem Kabinetu pro standardizaci, o.p.s., programovým ředitelem a předsedou správní rady Sdružení českých spotřebitelů, z.ú., a členem správní rady Evropského úřadu pro bezpečnost potravin v Parmě (EFSA).

Kontakt: dupal@konzument.cz

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

Budte spotřebiteli.



Více na www.zivotnost-plus.cz
nebo na www.konzument.cz.

System kvalitního řízení ve středověku aneb 600 let od úmrtí Václava IV.

Eduard Horčík

Václav IV., král římský a český, (* 1361, † 1419) byl na svou dobu velmi vzdělaný a duchaplný, vyznal se v umění, a pokud se nacházel v dobrém rozmaru, byl také skvělým společníkem. Určitě by tak dobře zapadl do kolektivu veselých horníků... A v nelehké době hlubokého úpadku českého hornictví, jak si ukážeme, hornictví podporoval.

Předtím, v době XII. až XIV. století, zejména za vlády Přemysla II. Otakara a Václava II., dochází v českých zemích k významnému rozvoji hornického podnikání. Za vlády Václava IV. (vládl od roku 1378) éra prvního vrcholného období českého hornictví končí, začíná docházet k útlumu hornického podnikání. Proč? Především proto, že tehdejší báňská technika neumožňovala těžít hlouběji uložená ložiska a že došlo k vyčerpání svrchních obohacených částí ložisek. Pro tehdejší

metalurgii bylo obtížné efektivně zpracovat chudší primární rudy. Tento pokles byl pak urychlen husitskými válkami, při kterých došlo k uzavření většiny dolů. Údobí husitských válek proto představuje pro české hornictví dobu hlubokého úpadku.

Přesto král Václav IV. v této nelehké době hornictví podporuje, o čemž svědčí výtah z *Královského práva horníků*, jež L. P. 1383 v Horách Kutných vydati ráčil:

My, Václav, král český, markrabí moravský etc., oceňujíc poctivé úsilí všech věrných a poctivých pracovníků v našich dolech o rozkvět našich hor, rozhodli jsme se jim alespoň takovou mzdu vyplácet, aby z ní vydržeti mohli, a pro nedostatek pokrmů se zloději a lotry nestali.

Pro zachování jednotné míry objemové nedovol, aby měchy zhotovoval jiný než ten, kterého urbureči všem dolům ustanovili.

Těž před vodou doly ochraňuj, aby ta je nezaplavila, proto na jedno místo ji shromažďuj, aby ani doly ani blízké netopila, a tudíž pracující lid bez překážky a v suchu dělati mohl.

Dále rozhodli jsme se jim udělit právo veselých hornických slavností pořádání.

Aby alespoň jedenkrát do roka se v hojném počtu sešli a porokovali o vykonané práci, co dobrého a nového jeden každý ve své práci vynašel či poznal, aby poctivě sdělil svým druhům a tak, aby svůj um společně věděním i zkušeností zbystrili a nejen vážným, ale i s myslí veselou přehojným písním hornickým zazpívati dali...



I když historické prameny nejsou v tomto směru příliš bohaté a liší se podle toho, zda byly psány jeho příznivci, nebo odpůrci, není pochyb o tom, že Václav IV. byl osobností velmi rozporuplnou.

Otec Karel IV. (matka Anna Svidnická zemřela už v roce 1362) svého syna zbožňoval, hýčkal a rozmazloval. Už jako dvouletého nechal Václava korunovat českým králem. A malému Václavovi se to nelíbilo, pražský kanovník Pavel Židek celou událost zaznamenal slovy: „Plakal náramně a zesral oltář svatého Mauricia na hradě, na kterém stál.“ V patnácti byl zvolen římským králem. Všechny pocty a úřady získal bez vlastního přičinění, jen díky mocnému otci. Papež Pius II. o něm napsal: „Zlenivělý a s přítomným stavem spokojený Václav nestaral se ani minulé napravit, ani budoucímu předejítí. Václav byl totiž svému otci úplně nepodobný, oddaný rozkoším, vyhýbající se práci, daleko dbalejší vína než království svého...“

Král Václav IV. měl ještě jednu vášeň. Miloval velké psy a jeho vyslanci skupovali po celé Evropě snad všechny velké hafany, na které narazili. O silvestrovské noci roku 1386 král pobýval se svou ženou Johanou Bavorskou na Karlštejně. Podle brabantského diplomata Edmunda de Dynter se uprostřed noci královna probudila, prudec vstala a potmě hledala pod postelí noční vázu. Spící psisko se leklo a skokem jí prokuslo hrdlo. Smuteční obřady za zesnulou královnu trvaly několik dní. Jediný, kdo se jich neúčastnil a nepřišel ani na samotný pohřeb, byl Václav IV. V době Johanina pohřbu se sebral a odjel z Prahy na svůj oblíbený hrad Žebrák... Druhou manželkou Václava IV. se stala Žofie Bavorská, která byla příbuznou jeho první ženy Johany (byla

Připomeňme snad ještě, že Václav IV. zemřel bezdětný a jeho nástupcem na českém královském trůně se stal Zikmund Lucemburský.

dcerou jejího bratrance). Augustinián Ondřej z Řezna o Václavovi IV. napsal, že „jej učinila proslulým špatná pověst...“.

Pražská defenestrace (30. července 1419) a smrt krále Václava IV. (zemřel 16. srpna 1419) jsou považovány za počátek husitských válek. Král zemřel na svém Novém hrádku u Kunratic (JV část Prahy); podle dobových kronik se tu „skácel k zemi řevem takřka lvím“ a po tříhodinové agonii zemřel na mrtvici. Skutečná příčina úmrtí není jistá, snad se jednalo o infarkt myokardu.

Drsnou ironií osudu je, že Václav IV. nenalezl pokoje ani po smrti. Jeho manželka, královna Žofie, chtěla pochopitelně uložit tělo do královské hrobky ve Svatovítském chrámu. Dala je balzamovat a pietně vystavit v chrámu sv. Petra a Pavla na Vyšehradě. V noci z 20. na 21. srpna 1419 bylo tělo tajně převezeno do Svatovítského chrámu a v noci 12. září bylo přepraveno opět tajně lodí na Zbraslav. Zde si Václav IV. přál být pohřben. V srpnu 1420 táborité a Pražané pod vedením kněze Korandy dobyli zbraslavský klášter, přitom byly královy ostatky vytaheny z rakve a zneuctěny. Mrtvoly se ujal rybář Moucha a pochoval ji na své vinici. Po letech si vzpomněli čeští páni na svého krále a dali hledat jeho hrob pod příslibem odměny. Až nyní se Moucha ozval, tělo bylo vyzvednuto a převezeno na Vyšehrad. Odtud byl 25. července 1424 vypraven slavný pohřeb na Hrad, kde bylo tělo uloženo v hrobce českých králů pod Svatovítským chrámem po boku Václava otce Karla IV.

Co říci závěrem zde v PK? – Stačí si připomenout některé řádky z onoho Královského práva horníků z roku 1383, citovaného výše, které Václav IV. vydal a sám podepsal. Nalézáme zde nejen ustanovení o jednotné objemové míře (tj. metrologie, kalibrace), o ochraňování dolů proti zatopení (tj. bezpečnost práce, pracovní/životní prostředí), ale i tyto řádky: „... aby pracovníci našich dolů alespoň jedenkrát do roka se v hojném počtu sešli a porokovali o vykonané práci, co dobrého a nového jeden každý ve své práci vynášel či poznal, aby poctivě sdělil svým druhům a tak, aby svůj um společně věděním i zkušeností zbystrili...“. Z nich zcela jasně vyplývá nutnost komunikace, předávání si zkušeností za účelem zlepšování a v neposlední řadě i přezkoumání systému řízení, nebo chcete-li, přezkoumání systému managementu. Prostě je to tak... A mě těší, že jsem se o tyto řádky mohl s vámi podělit.

Autor:

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

Kontakt: horcik@diamo.cz

O záporném vyjadřování

Věra Vlková

Když se o někom řekne, že neumí říkat „NE“, myslí se tím, že nedokáže nikoho odmítnout a na všechno raději kývne. Mnozí však neumějí říkat „NE“ také proto, že jim v tom brání nedostatečná znalost jazykových pravidel v češtině, a tak aniž by to tušili nebo o to usilovali, sdělují vlastně něco jiného, než chtěli, nebo dokonce někdy i přímo pravý opak toho. Proto alespoň krátká exkurze do této oblasti.

Zápor neboli negace

Jinými slovy také popření nebo odmítání něčeho. Z nejobecnějšího hlediska jde o operaci, která neguje podmínky kladné (oznamovací) věty. Poněkud jinak se však jeví z pohledu striktní formální logiky a jinak z pohledu lingvistiky. Nemělo by být překvapující, že v přirozeném jazyce je negace strukturována méně pravidelně. Navíc se při jejím vyjadřování nabízejí různé možnosti a různé jazyky ji také řeší různým způsobem. Zatímco třeba v češtině je možné v jediné větě použít hned několik záporů současně, angličtina ve své oficiální podobě podobnou akumulaci nepřipouští a trvá pouze na jediném záporu. Srov. např.: *nikdo nikdy nikde nic neviděl* a naproti tomu *nobody has ever seen anything anywhere*.

Zápor v češtině

Tradiční české mluvnice rozlišují trojí typ záporu.

1. Zápor větný – popírá obsah celé věty, prohlašuje ho za neplatný, nemožný nebo neexistující. Záporka *ne-* tu stojí primárně u přísudkového slovesa: *Petr nepřišel; nemám peníze*. Současně však platí, že místo neurčitých zájmen a zájmenných příslovcí (*kdo, někdo, něco, někde, někdy, nějak...*) a výrazů všeobecné a zevšeobecnující platnosti (*každý, všechny, všude, vždy...*) jsou v záporných větách záporná zájmena a zájmenná příslovce se záporkou *ni-* (*nikdo, nikdy, nikde, nic...*) nebo *žádný...*, popírají-li se obecně všechny možné případy: *nikdy nikomu nic nefekl; nikdy se mu nic nepodaří; nikde o žádnou práci nezavadil; nedělám si žádné iluze; neměl na to nikdy žádný vliv*.

2. Zápor členský – záporka *ne-* (*nikoli/nikoliv*) se klade k jinému větnému členu než k přísudku, zatímco přísudkové sloveso zůstává v nezáporné podobě. Takto se popírá pouze obsah daného členu. Na rozdíl od větného záporu jde tedy o popření pouze částečné. Nepopírá se obsah celé věty, ale jenom určité její části, přičemž kladný ráz celé věty zůstává nezměněn: *ne každý s tím souhlasil; stalo se to nikoli mou vinou; ne pokaždé byl úspěšný; ne slovy to vyjádřil, ale gesty*.

3. Zápor slovní neboli lexikální – vyjadřuje se záporkou *ne-*, která je součástí významu slova: *nečlen, nepřítel, nedbalost, neochota, nedostupný, neobyčejný, nesprávný, nepodmíněně, neúčelně, nemnoho, nejeden*. Někdy přitom už slovo bez záporky ani neexistuje, takže záporné slovo má samostatný věcný význam – např. *nemluva, nemrava, nesmírný, nenávidět*.

Užívání slovního záporu samo o sobě není nikterak problematické, jisté obtíže však působí jeho rostoucí obliba a lavinovitě novotvoření záporných výrazů. Z komunikačního hlediska to lze chápat jako jistý druh eufemismu neboli nahrazování výrazu označujícího nepříjemné skutečnosti nebo představy výrazem o něco mírnějším, jemnějším, šetrnějším. Srov. např. *nepravda* nebo také *nefakt* namísto *lež*, *nevědětství* místo *prohra*, *neradost* místo *smutek*, *neláska* místo *nenávisť*, *nepracovitý* místo *líný*, *nepozitivní* místo *negativní*, *nedobře* místo *špatně* apod. Hlavní roli tu vždy hraje především individuální vkus a individuální styl.

V odpovídajícím kontextu a situaci a v přiměřené míře to lze považovat za funkční způsob vyjádření. V dnešní době se však stále častěji překračují únosné meze a vše přerůstá v pouhou manýru. Mnohdy jde také stranou taktnost a celé vyjádření naopak získává spíše hanlivý či urážlivý přídech. Kromě toho nelze zapomínat ani na to, že existují obory a oblasti, kde je záhodno označovat věci jasně a přesně jejich pravým jménem a kde snahy o originalitu nebo o expresivní citové projevy ničemu neprospívají a jsou spíše na škodu.

Záporka ani

V záporných větách se místo slučovacích výrazů *a, i*, dvojice *i – i, také, rovněž* užívá záporka *ani* (zastarale *ni*). Stojí vždy před slovem, na něž je kladen důraz. Její další funkcí je, že zesiluje zápor: *ani kuře zadarmo nehrabe; ani nám se to nelíbí; ani ve snu by mě to nenapadlo; není to ani ryba, ani rak*; popř. zdůrazňuje, že zápor se týká také případu, o kterém by se to nepředpokládalo: *ani po všem, co prodělal, neztratil smysl pro humor; neudělám to, ani kdyby ses rozkrájel*.

V současné češtině se však stále častěji v této funkci objevuje slučovací spojka *i*: (1) *nemá bratra i sestru; nerozumí tomu i odborník*; (2) *nechápeme podstatu sporu i jeho řešení; lidé tu nevydělávají mnoho peněz i jich moc neutratí*; (3) *nevede to k ničemu dobrému, ani na pracovišti i doma*. V lepším případě tak dochází pouze ke ztrátě důrazu (1), v horším případě je už vyjádření méně zřetelné, ale stále ještě jsme bez větších obtíží schopni rozumět (2). Existují však také případy, kdy je porušení gramatických vazeb natolik výrazné, že nás uvádí do rozpaků (3). Těžko říci, jde-li přitom o pohodlnost a snahu o zjednodušení, o nepozornost, anebo o lhostejnost k úrovni vlastního vyjadřování. Jisté je jen to, že by se vyplatilo věnovat

stylizaci větší pozornost. A stejně tak by mělo být samozřejmostí text po sobě pak vždy ještě zkorigovat.

Neutralizace záporu

Setká-li se větný zápor s členským, dochází k jejich neutralizaci – zápor se vyruší, stejně jako dvě minus v matematických rovnicích: *nebude nesouhlasit = bude souhlasit, není nepravděpodobné = je pravděpodobné, nemohu nedodat = musím dodat, nemohli jsme se nezeptat = museli jsme se zeptat, nemohu se nedivit = musím se divit, nemůže neuspět = musí uspět*. Je přitom zřejmé, že užití dvojího záporu nabízí možnost citlivějšího nebo opatrnějšího vyjádření. Současně však je třeba mít na vědomí i to, že spojení dvou různých záporů není tak zřetelné jako vyjádření myšlenky slovesem kladným. V pozadí mnoha podobných výroků tak mohou být i alibistické důvody, anebo to tak přinejmenším může vypadat: *článek není nezajímavý, trest nebyl nespravedlivý, odměna není nezasloužená*. Ne vždy a zdaleka ne všude je proto ideální je používat.

Obecný a částečný zápor

Jak už z jejich označení vyplývá, u obecného záporu se neguje význam celého sdělení souhrnně, všeobecně, zatímco u částečného záporu se nepopírají všechny případy, ale jen některý. Velmi často však narážíme na takové formulace, které připouštějí obojí interpretaci. Například sdělení *všichni mu nerozuměli* lze stejně dobře interpretovat jako obecný zápor, tj. ve významu „nikdo mu nerozuměl“, i jako zápor částečný, tj. ve významu „někdo mu rozuměl, ale někdo ne“. Podobně srov. též: *vždy se mu to nepodaří = nikdy se mu to nepodaří x podaří se mu to jen někdy; vše, co říká, není pravda = nic z toho není pravda x ne všechno je pravda*. Možnost rozlišení je tu dána pouze větným přízvukem (důrazem). To ovšem znamená, že takováto vyjádření mohou být výrazově zřetelná a významově jednoznačná pouze v mluveném jazyce. Proto by také měla zůstat omezena na mluvené projevy a pro jistotu raději jen na ty neoficiální, zatímco pro oficiální psané projevy, které neposkytují žádnou oporu pro jejich jednoznačnou interpretaci, by měla zůstat tabu.

Absence přísudkového slovesa

Významová nejednoznačnost může být způsobena také vypuštěním přísudkového slovesa, obvykle *být* nebo *nebýt*. S tímto typem vyjadřování se nejčastěji setkáváme ve zpravodajských titulcích, kde plní hned dvojí funkci: dosahuje se tak maximálního možného zestručnění a navíc také současné znejednoznačnění přitahuje větší pozornost a nutí pokračovat ve čtení. Jde o typy jako *nikdo nezraněn*, což lze interpretovat jednak jako „nikdo nebyl zraněn“, jednak jako „nikdo nezůstal nezraněn, tj. zranění byli všichni“. Pro potřeby publicistiky jde nesporně o prostředek užitečný a funkční. Problémy však nastávají, když se přenesou do oblasti administrativní nebo odborné, kde se požaduje jasné, přesné a jednoznačné vyjadřování. A k tomu dnes dochází stále častěji. Srov. např.:

plánovány byly tři úkoly, nesplněn žádný (byly splněny všechny úkoly, anebo naopak nebylo splněno vůbec nic?). Je proto zapotřebí více dbát na to, aby se v podobných případech používala celá věta včetně přísudkového slovesa, čímž se významová nejednoznačnost odstraní, tedy např.: *plánovány byly tři úkoly, nebyl splněn žádný; plánovány byly tři úkoly, nesplněn nezůstal žádný*.

Zápor ve vedlejších větách

To už je záležitost poněkud komplikovanější, ne vždy je totiž možné aplikovat na ni zásady formální logiky. V jazyce často bez problémů funguje i struktura, která je z přísně formálního hlediska v podstatě nelogická, ale přesto se tu nehodnotí jako chybná, jestliže je z praktického hlediska funkční. Mluvnice tu upozorňují na slovesa bránění a obav (jako *bránit, zabránit, zamezit*), po nichž by ve vedlejší větě mělo následovat kladné sloveso (*bránila mu, aby odešel*). Logická formulace je tedy kladná. Přesto se stále častěji setkáváme i s formulací zápornou: *bránila mu, aby neodešel; to mu nezabránilo, aby se s ní neoženil; zamezili, aby se to neopakovalo*. Zápor je zde chápán jako analogie s rozkazem (mluvčí si přeje, aby se něco nestalo), a proto se netrvá na přísně logickém řešení a takovéto formulace se nehodnotí jako nesprávné. V této souvislosti se mluví o tzv. psychologickém záporu. V případě potřeby je možné větu nahradit výrazem nevětným: *bránila mu odejít; to mu nezabránilo oženit se s ní; zamezili opakování*. Tato varianta je pro oficiální spisovné vyjadřování nesporně vhodnější.

Závěr

Tím jsme zdaleka nevyčerpali všechny záležitosti související s vyjadřováním negace, základní principy by však měly být zřejmé. Konkrétní jazykové řešení není tak přímočaré, jak by se na první pohled mohlo zdát. Vedle neutrálních formulací s jednoznačným významem může vstupovat do hry i expresivita, eufemistický a asertivní způsob vyjadřování anebo na druhé straně také alibismus, či dokonce záměrné znejednoznačnění. Na konečné interpretaci se přitom podílejí obě strany, jak autor, tak i adresát sdělení.

Autorka:

PhDr. Věra Vlková, CSc., pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v České agentuře pro standardizaci (ČAS) v Praze. Je předsedkyní TNK 114 Terminologie: principy a koordinace a členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

Kontakt: vlkova@agentura-cas.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 a executive search

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

1000+ realizovaných projektů **100+** seniorních poradců v týmu

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

Příklady odborných školení

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

QPN, Nové díly Integrál, 4. vydání 2014

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

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

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

Redakce časopisu Perspektivy kvality přijímá původní autorské příspěvky v češtině nebo slovenštině. Zveřejnění již publikovaného článku je možné po dohodě s redakcí. Maximální rozsah článku by neměl překročit 8 normostran textu (12 tis. znaků bez mezer). Zveřejnění většího rozsahu je možné pouze po dohodě s redakcí. Články je nutné předat v elektronické formě na e-mailovou adresu kubla@csq.cz.

Formát podkladů:

- Článek musí být zaslán v dostupném textovém editoru (MS Word), písmem Times New Roman a s jednoduchým formátováním.
- Tabulky a grafy musí být jako samostatné soubory v dostupných editorech (MS Word, MS Excel), případně jako obrázky v tiskové kvalitě ve formátech JPG, TIF nebo EPS. Pro kontrolu mohou být náhledy tabulek a grafů vloženy do textu.
- Obrázky a fotografie zasílejte v elektronické formě jako samostatné soubory ve formátu JPG, TIF, EPS v tiskové kvalitě (rozlišení 300 dpi). Pro kontrolu mohou být náhledy obrázků vloženy i do textu, případně v textu označeno jejich místo.

Každý příspěvek bude posouzen redakcí Perspektiv kvality a o jeho zveřejnění rozhoduje šéfredaktor. Autor bude vždy o rozhodnutí redakce vyrozuměn.

Každý autor publikovaného článku má nárok na autorský výtisk Perspektiv kvality.

Pokud není smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

Předáním příspěvku poskytuje autor redakci nevýhradní, bezúplatnou, časově, územně i rozsahově neomezenou licenci k užití příspěvku v časopise Perspektivy kvality, občasníku Be Q!, na internetových stránkách www.csq.cz a sociálních sítích (Facebook, LinkedIn) České společnosti pro jakost. Ostatní záležitosti se řídí zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění. Podrobnější informace pro autory najdete na www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

- Elektronické dodání tiskového souboru ve formátech: PDF, JPG, TIF.
- Rozlišení fotografií: 300 DPI, barva: CMYK, spad: 5 mm, texty: v křivkách.

Objednávku inzerce a podklady pošlete v elektronické podobě na e-mailovou adresu inzerce@csq.cz nebo kubla@csq.cz. Inzerát ke zveřejnění Vám můžeme připravit i "na klíč".

Obchodní podmínky najdete na www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.	170 x 170 mm + spad	40 000 Kč	10 výtisků
Obal – 2. strana	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
Obal – 3. strana	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
Vnitřní strana časopisu	1/1 celá strana	18 500 Kč	5 výtisků
	1/2 strany	12 600 Kč	2 výtisky
	1/3 strany nebo 1/4 strany	6 500 Kč, 5 000 Kč	2 výtisky
Reklamní článek	1 strana	12 800 Kč	5 výtisků
Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem		6 500 Kč	2 výtisky
Generální partnerství pro 1 vydání časopisu (reklama na obalu 1.+4. str. i uvnitř časopisu, reklamní článek)		89 000 Kč	100 výtisků

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

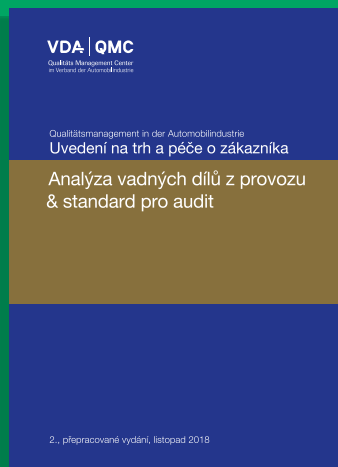
Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

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



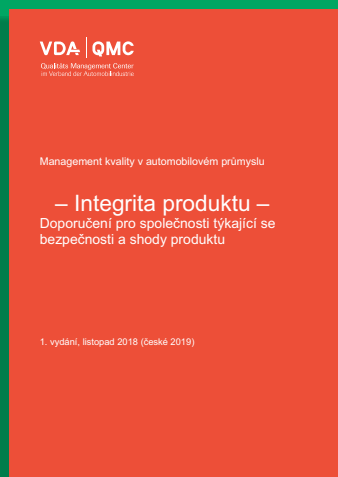
ÚNMZ

NOVÉ PUBLIKACE



Analyza vadných dílů z provozu & standard pro audit

Po prvním vydání svazku VDA Analyza vadných dílů z provozu z roku 2009 a standardu auditu z roku 2011 došlo k zásadnímu přepracování a sloučení obou publikací. Vydání z roku 2018 přináší aktualizaci a optimalizaci se zohledněním shromážděných zkušeností s aplikací tohoto procesu v posledních letech.



Integrita produktu Management kvality v automobilovém průmyslu

Cílem svazku je lépe porozumět bezpečnosti produktu a shodě produktu – shrnuty v publikaci pod pojmem integrita produktu.