



Vyváženost v kvalitě

FMEA – co nového nám ještě může přinést?

Digitalizace v maloobchodě

Rozhovor s M. Jedličkou, čestným předsedou ČSJ

Zpracování a vyhodnocování dat ve ŠKODA ELECTRIC





CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

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

INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

NEJSTE V TOM SAMI

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





Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

do rukou dostáváte druhé letošní číslo Perspektiv kvality, které již neodmyslitelně patří k začátku letních prázdnin.

V červenci si připomeneme významné výročí, konkrétně 22. července, kdy uplyne 100 let od narození dr. Anežky Žaludové. Je-li možno o někom říci, že byl „českým guru kvality“, byla to nepochybně ona (ač rodem Skotka!). Mimořádná osobnost, s obdivem a úctou vzpomínaná všemi, kdo ji znali, známá a uznávaná odbornice i v mezinárodním měřítku. Byla zakládající členkou ČSJ a od začátku její čestnou předsedkyní. Ještě za jejího života bylo jejím jménem nazváno nejvyšší individuální ocenění udělované Českou společností pro jakost – Cena Anežky Žaludové. Přečtěte si o této ženě, která zásadním způsobem ovlivnila vznik a rozvoj ČSJ, mnoho kolegů a celou naši „kvalitářskou“ obec.



V minulém čísle jsem na tomto místě pro číslo následující slíbil, byť nepřímo, ohlédnouti za vloni završenými patnácti ročníky Perspektiv. Slib plníme, příspěvek na toto téma připravil ten nejpovolanejší, pamětník a spolutvůrce, který byl a je od počátku u toho.

A co dalšího vám v tomto „letním“ čísle nabízíme?

Určitě bych rád upozornil na dva rozhovory. Prvním je rozhovor s dlouholetým předsedou České společnosti pro jakost Miroslavem Jedličkou – o jeho životní odborné cestě, kterou, jak říká, „nemusel nikdy zásadně měnit“, i o tom, jaké bylo po tři volební období společnost vést. Rozhovor vznikl při příležitosti jeho životního jubilea, které oslavil na podzim minulého roku. Nemůže v něm tedy chybět ani jubilatův názor na další vývoj v našem oboru a současnou mladou generaci, která ho bude dále rozvíjet.

Druhý zmiňovaný rozhovor je s Kateřinou Kadlecovou, ředitelkou a spolujatelkou firmy USSPA, která je držitelem značky Czech Made na masážní vířivé lázně – SPA. Z rozhovoru se mimo jiné dozvíte, že firma USSPA patří v kvalitě, designu a inovacích na špičku mezi světovými výrobci vířivek, a také, s jakými problémy proto v současném světě musí bojovat.

V článku Stanislava Křečka „FMEA – co nového nám ještě může přinést?“ se dozvíte nejen o sedmdesátileté cestě metody FMEA z armády USA přes NASA, leteckou a jadernou techniku až do dnešních automobilek, ale především o tom, co ukázala anketa „Jak nám (ne)funguje FMEA?“, která byla veřejně přístupná před konáním letošního březnové konference SYMA. Pro praxi bude pak zřejmě nejdůležitější zasvěcená informace o harmonizaci metodiky FMEA AIAG a VDA a novinkách, které přináší.

A ještě jeden příspěvek zde musím doporučit. Jeho autorkou je finalistka loňské soutěže o Cenu F. Egermayera a je výjimečný, chce se mi říci unikátní, osobitým stylem a osobním pohledem studentky.

Není možné a nemělo by význam psát zde o všech příspěvcích. V tomto čísle jako vždy najdete nejen příspěvky výše uvedené, ale samozřejmě i mnohé další v pravidelných rubrikách. Včetně zajímavého pohledu na etiku mezi lidmi a zvířaty či výkladu o jednom z nebezpečně se šířících nešvarů v češtině. Takže – listujte, čtěte...

Příjemné letní čtení Vám za celou redakci přeje

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Téměř 2000 inovací se zapojilo do soutěže Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Šestým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. **Přihlaste se i Vy!**

Co Vám účast v soutěži přinese:

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

Jaká je kvalitní inovace?

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

Soutěžní kategorie:

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

Účast v soutěži je ZDARMA.

TERMÍN odevzdání přihlášek je do konce září 2019.

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

Aktuální téma

Vyváženost v kvalitě: Balanced Scorecard a „Balanced Quality“
Libor Friedel 4

Étika (a kvalita) mezi lidmi a zvířaty
Kateřina Niklová 8

FMEA – co nového nám ještě může přinést?
Stanislav Křeček 10

Systém TECHNICKEJ ČISTOTY
Róbert Jánošík 14

Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností 15

Aktuální téma

Co ukázal průzkum IPSOS a AMSP ČR: Digitalizace a detailní znalost potřeb zákazníka jsou hlavní dynamikou maloobchodu
Eva Svobodová 16

Zpracování a vyhodnocování dat z provozu při určování parametrů bezporuchovosti produktů ve společnosti ŠKODA ELECTRIC
Ota Kéhar 19

Rozhovor

Rozhovor s Kateřinou Kadlecovou 23

Události

Konference SYMA 2019 26

ČSJ „za velkou louží“ 27

Konference Moderní veřejná správa 2019 28

Seznamte se s vítězi Cen SDGs 2019: nejlepší české projekty udržitelnosti 30

Události

Konference Testing United 2019 32

Konal se volební sjezd ČSJ 33

Rozhovor

Rozhovor s Miroslavem Jedličkou 34

Ze života spolku

Vzpomínáme na Agnes:
Před sto lety se narodila Dr. Anežka Žaludová 38

Standardizace práce a zestříhlení výrobního procesu aneb cesta přes praxi k diplomové práci
Ruslana Hubková 41

Ohlédnutí za patnácti ročníky Perspektiv 44

Technická normalizace

Odkazování na technické normy ve veřejných zakázkách
Andrea Peková 46

Recenze


Jaroslav Nenadál a kol.
Management kvality pro 21. století
Libor Friedel 48

Zaměřeno na spotřebitele

Sdružení českých spotřebitelů:
Spokojený zákazník je naším dlouhodobým cílem
Viktor Vodička 52

Kvalitně česky

Střední rod a gramatická shoda
Věra Vlková 55



Vyváženost v kvalitě: Balanced Scorecard a „Balanced Quality“

Libor Friedel

V recenzi knihy prof. Nenadála (dále v tomto čísle PK na str. 48–50) píšou o kvalitě jako konzervativní a důležité, univerzální hodnotě v našich osobních a organizačních životech. Jako strategický konzultant rád vnímám záležitosti v kontextu. Proto jsem si oblíbil koncept (filozofií a metodikou) s nálepkou Balanced Scorecard (BSC) [1]. Je to strategický rámec, který pomáhá organizacím a podnikům utvářet a vnímat jejich dlouhodobou představu (vizi) a převádět ji prostřednictvím sítě měřitelných cílů na konkrétní projekty a činnosti.

Pracuje se strategií jako hypotézou o příčinách a důsledcích, které procházejí čtyřmi úrovněmi, tzv. perspektivami, které se vzájemně ovlivňují při plánování a při realizaci svými příčinami a důsledky.

Jsou to perspektivy:

- učení a růstu (lidí),
- interních procesů,
- zákaznická,
- finanční.

Kauzální řetězení je „lidem z kvality“ známý a snad i blízký koncept, zejména pokud jde o řešení problémů (Ishikawův diagram, 5W apod.). K tomu dochází v případech, kde se strategická či jiná domněnka o příčinách a důsledcích nepotvrdí, vede k nežádoucímu důsledku a pak ve vašich domněnkách a příčinách pátráte, „kde se stala chyba“. Tento příspěvek však není o přípravě a implementaci BSC ve firmě.

Otázky (a zase otázky)

Chcete-li zohlednit Balanced Scorecard ve STRATEGICKÉ KVALITĚ [2], je oprávněné odpovídat si na otázky typu:

- Jaká je vaše vize kvality?
- Jaká je vaše vize budování systému podporujícího kvalitu pro všechny zainteresované strany? (Hezky se čtou teze o kvalitním managementu jako „rozšíření“ managementu kvality.)
- Jakou strategii (kvality) pro dosažení této vize máte nebo chcete připravit?

- Je kvalita jednou z firemních hodnot ve vaší organizaci? Jak významnou? Jak široce/úzce je pojímána?

Důležité je jít ke kořenům. Pro přenesení sedmi zásad kvality do cílů (strategické) kvality se ptejte a zvažujte odpovědi na následující otázky:

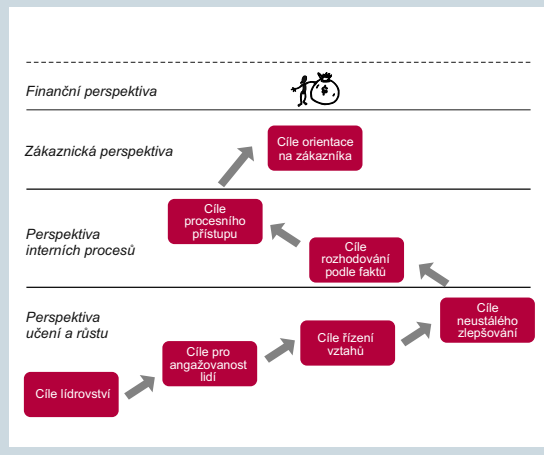
- Jaké jsou cíle lídrů pro jejich lídrovství? Jak chtějí vést? Jak skutečně vedou?
- Jaké jsou cíle pro angažovanost lidí? (Pozor na „fakta“!)
- Jaké jsou cíle pro neustálé zlepšování? Čím je poháněno?
- Jaké jsou cíle pro rozvinutí/posílení procesního přístupu? (O různých pohledech si přečtete v PK 2018/3, s. 4–9.)
- Jaké jsou cíle pro rozhodování na základě faktů? Jaká je vaše „faktografická“ informační základna (měření a měřítka, KPI...)?
- Jaké jsou cíle pro vztahy a jejich řízení? (Se zaměstnanci, se zákazníky, s dalšími zainteresovanými stranami...)
- Jaké jsou cíle v orientaci na zákazníka? (Oplácí vám zákazník „stejnou mincí“?)

Domnělá či předpokládaná kauzalita se v BSC obvykle vizualizuje prostřednictvím tzv. strategické mapy. Možnost s rozmístěním 7 zásad kvality ukazuje obr. 1.

Obrázek 1

Sedm zásad kvality ve strategické mapě (příčin a důsledků) s perspektivami BSC.

Zdroj: vlastní zpracování autora



V mnoha firmách žádné takové cíle nevidím /nevnímám, občas jen nějaká proklamovaná obecná nepřiliš konkrétní hesla. Když se pak ptám manažerů kvality, jak jsou spokojeni s podporou a rovnováhou, bývají odpovědi mnohdy velice rozpačité. Proto jsem svou jistou skepsi ohledně podpory a spolupráce popsal v příměru k sedmi statečným (PK 2018/2, s. 12–14).

Nasnadě je pak také „vrcholová“ otázka finanční perspektivy pro komerční firmy:

- V jaké ekonomické efekty toto vše (= kvalita, QMS) má vyústit?
- „Kolik nás kvalita stojí?“ (Je to relativně snadné změřit.)
- „Kolik nám kvalita přináší?“ (To je naopak poměrně obtížné změřit.)

V cílech a politikách kvality jsou firmy velmi kreativní. Z jedné strany je to dobře. Z druhé strany patrně není to pravé, jsou-li cíle termínovány (SMART jistě znáte) nikoliv „do...“, ale „od...“ nebo pokud „za plnění politiky kvality jsou odpovědni všichni zaměstnanci“ (všichni = obvykle nikdo); a existují i jiné pikantnosti.

Vrstvená kvalita

O čem můžete přemýšlet a co lze „zacílit“ v jednotlivých perspektivách z pohledu kvality. Tu potřebujete nejen „vyrobit“ pro zákazníka, ale i získat a mít v ostatních oblastech (obr. 3).

Perspektiva učení a růstu zahrnuje z hlediska kvality (a naplňování jejích zásad) cíle, které se vztahují

k osobní kvalitě, znalostem a dovednostem pro podporu kvality (7+7 nástrojů, AIAG Automotive Core Tools...), motivaci ke kvalitě, vytváření prostředí,

V perspektivě učení a růstu se rodí např.

- osobní kvalita (PK 4/2018 s. 20-22);
- znalosti a dovednosti pro kvalitu (7 + 7 nástrojů, AIAG Automotive Core Tools...). Zde svým podstatným dílem přispívá ČSJ;
- motivace ke kvalitě, bezpečnosti a udržitelnosti životního prostředí;
- (kvalitní) týmová práce ve prospěch kvality (při využití nástrojů typu FMEA apod.);
- systémová podpora (informační systémy, systémy pro měření a analýzu, CRM...);
- ...

Perspektiva interních procesů je strategickým „zhmotněním“ procesního přístupu a klade důraz na procesy a jejich kvalitu.

- Návrh a vývoj (+ inovace)
- Výroba (štlíhlá, agilní, chytrá...)
- Předjímání a zvládání rizik
- Zlepšování
- Řešení problémů
- Shromažďování faktů, analýza a rozhodování na základě faktů
- Řízení vztahů se zákazníky a ostatními zainteresovanými stranami
- ...

Skvělou pomůckou k tomuto uvažování je Rámec pro klasifikaci procesů Amerického centra pro produktivitu a kvalitu (APQC) – viz PK 2018/3, s. 7–8 a [3].

Proaktivní BSC sází na nápady a zlepšování (a metody s tím spojené), reaktivní BSC spíše na řešení problémů (a metody s tím spojené).

Orientace na zákazníka ústí v BSC (zákaznická perspektiva) do nabídky a poskytnutí hodnoty, v nichž bude „rezonovat“ např.

- kvalita,
- spolehlivost (produktů i vztahů),
- rychlá a agilní reakce (např. na požadavky...),
- včasná a rychlá dodávka produktu,
- kvalita vztahů a komunikace,
- FÉROVÁ cena,
- ...

O finanční perspektivě v kvalitě se nezdá tiše a diplomaticky mlčí. Zejména ve smyslu ziskovosti, návratnosti či ekonomické přidané hodnoty kvality, ne tak ve smyslu nákladů. Mnohokrát jsem vedl workshopy se „skrytým“ zadáním řešit problémy tak, „aby nás to nic nestálo“ (= už nemáme finance na to, abychom řešili další problémy a náklady s ne-kvalitou). Závislost mezi náklady/investicemi do (systémů) kvality a ziskovostí či návratností není snadno a přímo pozorovatelná a je zde ve hře střet zájmů firem, zákazníků (o ceny), zaměstnanců (o mzdy) a jejich vyjednávací (někdy i manipulativní) síly. To je vyjádření zásady o managementu vztahů. Menší dodavatelé třeba v dodavatelském řetězci do „automotive“ by pravděpodobně mohli vyprávět. Smetanu slízne spíše ten na konci řetězce.

Cíle kvality ve strategické mapě

Na základě cílů kvality (event. i politiky) můžete zkusit zkonstruovat „strategickou mapu“ a ověřit, do jaké míry vaše cíle vytvářejí síť a do jaké míry jsou izolované či „samonosné“.

Jako náhodný příklad jsem s pomocí Google vybral cíle kvality společnosti Tyma CZ. Není to můj zákazník, nikdy jsem z této firmy pravděpodobně nikoho nepotkal. Platný certifikát mají od 11. 2. 2019 podle ISO 9001:2016, takže by cíle kvality měly naplňovat požadavky článku 6.2.

Cíle kvality:

1. 100% splnění požadavků zákazníka.
2. Řízení procesů ve společnosti v souladu s platnými legislativními, zdravotními, hygienickými, bezpečnostními a ekologickými podmínkami.
3. Vztah k zaměstnancům, kvalitní a odpovědná práce zaměstnance je zárukou úspěchu společnosti.
4. Vztah k dodavatelům, výběr a hodnocení dodavatelů, neustálé sledování kvality.
5. Systémový a procesní přístup, princip neustálého monitorování a zlepšování.

Upřímně řečeno nevím, co na těchto cílech je konkrétního, termínovaného apod. Možná požadavky standardů vnímám jako neauditní příliš přísné a „školský“. Můžete je porovnat s vlastními (SMART) cíli kvality. (Budu rád, když mi to někdo vysvětlí, jak takové „certifikované“ cíle pomáhají firmě a zaměstnancům a plní požadavky článku 6.2.)

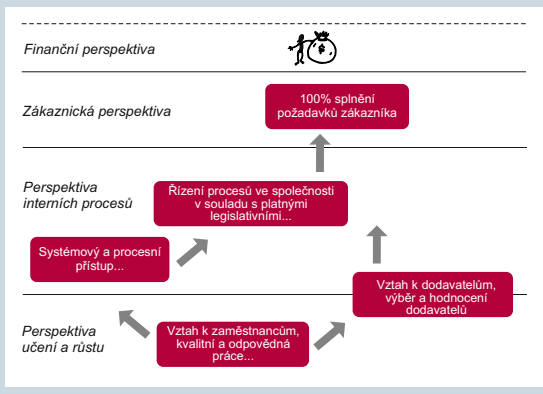
Nicméně, jak tyto (ne)cíle zařadit do strategické mapy se čtyřmi perspektivami? – Dá se předpokládat, že jeden z nich (cíl 1) míří k zákaznické perspektivě, další (cíle 2, 4, 5) k perspektivě interních procesů a jeden (cíl 3) do perspektivy učení a růstu

Pomyslná „strategická mapa“ (snad) může vypadat nějak tak, jak je znázorněno na obr. 2.

Obrázek 2

Rozložení „cílů“ kvality Tyma CZ, s. r. o., do čtyř perspektiv

Zdroj: vlastní zpracování autora



Odhalit domněnku o příčinách a důsledcích není snadné, hypotéza pro kvalitu je zde velice obecná, cíl vůči zákazníkovi poměrně konkrétní (a maximalistický) a věřím, že v potu tváře „se to ve firmě nějak zvládne“. Jak k tomu napomáhá QMS a zejména (ne)cíle kvality, to je otázka a výzva. Posoudit soulad s politikou kvality můžete na webu firmy www.tyma.cz.

Tento minipříklad neberte jako dobrou praxi stanovení cílů, ale jako ukázkou a můstek k vlastnímu „cvičení“, jak máte své cíle kvality rozložit do perspektiv BSC ve strategické mapě a poté reflektovat vazby, rovnováhu, pokrytí perspektiv sítí cílů apod.

Síťování (SMART) cílů [4] obvykle poukazuje na lépe (strategicky) zmapované a zpracované podněty pro efektivní fungování a jasné CO a PROČ. Alespoň pokud věříte tomu, že cíle a politika kvality nejsou izolované a jediné dokumenty zpracované v podniku (ještě hůře, je-li to pouze pro „potěchu“ auditorů, ne kvůli autentickým strategickým záměrům).

Vyvážená kvalita

Z výše uvedeného snad vyplývá, že vyvážená kvalita (Balanced Quality) v duchu filozofie BSC (obr. 3) znamená kromě orientace na kvalitu produktů a služeb pro zákazníka také orientaci např. na:

- osobní kvalitu (každého jednotlivce v organizaci),
- kvalitu znalostí, kvalitu vzdělávání/učení se, kvalitu dovedností a schopností,
- kvalitu vztahů, kvalitu motivace, kvalitu vedení a řízení, kvalitu vnějších stimulů, kvalitu uspokojování potřeb pracovníků (i dalších zainteresovaných),
- kvalitu dat, informací, databázových, informačních a znalostních systémů,

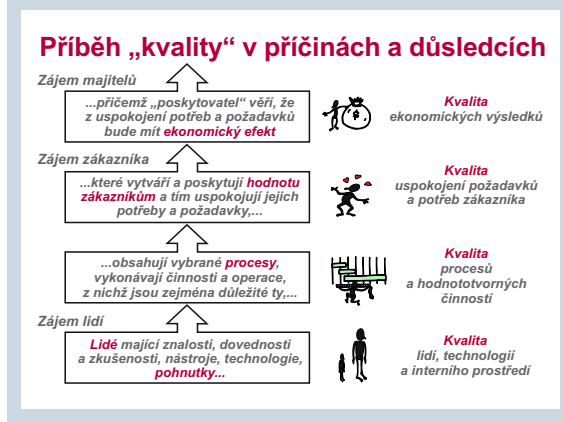
- kvalitu procesů, kvalitu zlepšování, inovací, udržování prostředí...,
- kvalitu finančních výsledků a efektů, kvalitu investic atd.

V neposlední řadě také kvalitu změny.

Obrázek 3

Příčiny a důsledky různých kvalit v perspektivách BSC.

Zdroj: vlastní zpracování autorem



Kvalitu jako hodnotu a atribut můžeme přisoudit veškerému konání, hmotným i nehmotným věcem v nás i kolem nás. Bez auditů, bez certifikátů, autenticky, podle vlastních měřítek.

V kurzu Manažer kvality představuji definici „managementu“ ve smyslu procesu řízení. Management vnímám jako „proces budování a udržování prostředí, v němž lidé (jako jednotlivci, ve skupinách či týmech) dosahují definovaných (organizačních) cílů“.

Také zde diskutujeme o tom, že náš vnitřní svět má tendenci se odrážet ve vnějším světě, kterým jsme obklopeni. Naše MYŠLENKY (a interní dialog se sebou samým) utvářejí naše EMOCE, které pohánějí naše JEDNÁNÍ a konání, což logicky vede k VÝSLEDKŮM a důsledkům, ať už hmatatelným, nebo nehmataelným. Takže tady máme ještě „podmínku“ KVALITNÍHO MYŠLENÍ, vnímání sebe sama, autenticity a našich PŘESVĚDČENÍ (vč. přesvědčení, co je to „kvalita“). Vyváženost kvality ve vnějším světě nás přivádí k rovnováze s kvalitou našeho vnitřního světa, do kterého žádný auditor nevidí.

Výsledkem veškeré vyvážené kvality v souladu s „definicí“ toho, co je to management (kvality) je v nějaké míře kvalitní organizační prostředí (firemní

kultura). Je to pomyslný situační ideál, jehož dosažení či „dotknutí se“ jej nese znaky excelence [5] a je pro podniky, organizace a manažery velkou (z pohledu leckterého čtenáře možná naivní nebo idealistickou) výzvou. V požadavcích ISO 9001:2015 se zlehka odráží v čl. 7.1.4. (Jak upřímně vyhodnotíte jeho „plnění“?)

ČSJ intenzivně podporuje z podstaty své existence „technickou“ kvalitu, metody a metodiky, v integraci s dalšími hodnotami, jako je bezpečnost či životní prostředí. Pro rovnováhu (vyváženost) však nemůžeme opomíjet ani „ty jiné/ostatní“, zde v článku zmíněné odstiny kvality.

Přeji úspěšné strategické mapování, vyvažování a dobrou bilanci v kvalitě. Pro váš kvalitní život a kvalitní organizaci (jako součást „work-life balance“).

Literatura:

(Odkazy na související články v Perspektivách kvality nejsou citovány, ale uvedeny odkazem přímo v textu).

[1] Friedel L. *Balanced Scorecard není jen Balanced Scorecard*. In: Blog European Business School. 12. 3. 2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z <https://ebschool.cz/balanced-scorecard-neni-jen-balanced-scorecard>.

(Je zde kompletní bibliografie autorů konceptu Balanced Scorecard R. Kaplana a D. Nortona.)

[2] Friedel L. *Kvalita strategie a strategie kvality* (1.část). In: Blog Libora Friedela. 4. 10. 2017 [cit. 2019-05-22].

Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/kvalita-strategie-a-strategie-kvality-1>.

[3] Friedel L. *32 procesů k rozvoji a zvládnutí schopností pro váš byznys*. In: Blog Libora Friedela. 28. 5. 2019 [cit. 2019-05-29]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/32-procesu-pro-rizeni-vaseho-byznysu>.

[4] Friedel L. *SMARTizace cílů – ano, nebo ne?* In: Blog Libora Friedela. 3. 9. 2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/smartizace-cilu-ano-nebo-ne>.

[5] Friedel L. *Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model*. In: Blog European Business School. 3. 10. 2018 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z <https://ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>.

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



Etika (a kvalita) mezi lidmi a zvířaty

Kateřina Niklová



„Ukažte mi svého koně a já vám řeknu, jaký jste“ – tohle staré anglické přísloví mne napadlo, když jsem přemýšlela o kvalitě našeho (tedy lidského) chování ke zvířatům.

Příklad první – šance na život

Když byly moje děti ještě malé, vzal je děda na závody koní. Děti se velmi těšily na krásný zážitek, ale přišly domů v šoku a vyčerpány, se vzpomínkou, která je patrně bude provázet celý život. Viděly totiž zblízka, jak kůň nešťastně skočil přes překážku, poranil si nohu a následně byl na místě (patrně veterinářem) usmrcen. Dlouho se s tím nemohly smířit a stále se ptaly, proč se kůň nemohl léčit a pak někde v ústraní v klidu dosloužit. Dětem se těžko vysvětluje, že kůň, který už nikdy nebude „výkonný“, a naopak bude potřeba hradit mu nákladnou léčbu, zřejmě neměl šanci na další život. Těžko zpětně posuzovat. Popisované řešení připouští i zákon na ochranu zvířat proti týrání [1], takže z čistě pragmatického hlediska vlastně bylo všechno v pořádku.

Příklad druhý – kůň a jezdec

„Jezdec je to nejhorší, co se může koni přihodit“, říká jedno moudré úsloví. A přesně to popisuje příběh, který před nedávnem proběhl některými médii. Šlo o nevládnutí koně zkušeným profesionálním cvičitelem (video bylo náhodně natočeno na mobil praktikujícím studentem). Kůň s jezdcem si zřejmě „nepadli do oka“ a jezdec, místo aby studentům předvedl ukázkové chování ke koni, svým chováním vyprovokoval koně k pro něj normální (tedy zvířecí) reakci a následně nevládl své emoce a na koně zaútočil slovně i fyzicky. Kůň je přitom velmi citlivé a vnímavé zvíře. Jak říká odborník: „Při práci s koňmi

se musíme naučit potlačit svůj vlastní vztek, protože kůň z nás pak má větší strach. Musíme zůstat klidní. Rozzuřený člověk koně extrémně frustruje: vztek je u koně chvilkovou a velmi bezprostřední emoci, kterou si musí okamžitě vybit, takže pokud je připravený bojovat a vy na to nijak nereagujete, musí se cítit frustrovaný. Když tomu dáme volný průběh, tak se uklidní. Když našťvaného koně naopak potrestáte, dáváte mu další záminku a jeho strach – který je obvyklou příčinou zlosti – zvětšíte a on se bude bouřit tak dlouho, dokud nebude mimo vaši i svou vlastní kontrolu... Někdo se rozčílí společně s koněm, protože se jej snaží dostat někam, kam se fyzicky nebo temperamentem nemůže dostat. Dalším důvodem, proč se kůň chová nevhodně, může být slabý jezdec. Kůň může pod jedním jezdcem chodit perfektně, zatímco je pro druhého téměř nejezditelný.“ [2]

Proč takto rozsáhle popisují nevládnutí komunikace člověka s koněm? Protože člověk (a tím více profesionál) by vždy měl být „nad věcí“, ovládat své emoce a nepřipustit jakékoli ubližování koni. Proto se my lidé tak rádi nazýváme pány tvorstva. Z etického hlediska je tedy jasné, kdo z těch dvou udělal chybu a má nést odpovědnost. Časopis Jezdeckví věnoval významnou část svého květnového čísla [3] stanoviskům různých odborníků k výše popsanému případu. Není ani tak důležité, co přesně se tenkrát na videu odehrálo, ale to, jak tito lidé situaci posuzovali zcela odlišně podle svých oborů (jezdec, chovatel, veterinář,

učitel chovatelství) a stavěli se buď více na stranu člověka, nebo na stranu koně. Takže na jedné straně má člověk právo plně rozhodovat o životě koně a na straně druhé připouští, že kůň, tedy zvíře, má mít část odpovědnosti za zvládnutí situace a vinu při jejím nezvládnutí? Pro úplnost nutno podotknout, že v popisovaném případě byl cvičitel potrestán a v oficiální tiskové zprávě o incidentu bylo zdůrazněno, že nešlo o týrání koně.

Tím se dostáváme k dalšímu rozměru vztahu mezi člověkem a zvířetem – člověk nesmí zvířeti záměrně ubližovat. Je totiž docela složité jednoznačně vyjádřit pojmy přípustné chování, hrubé zacházení a týrání. Z právního hlediska existuje vyčerpávající definice těchto termínů, tj. detailní popis všeho, co je zakázáno nebo povoleno. Jednotlivé aspekty zacházení s koněm v jezdeckém sportu definuje pouze kodex chování FEI (Mezinárodní jezdecké federace), zpracovaný do pravidel České jezdecké federace a v širších souvislostech použitelný i při zacházení s koněm obecně. Tato pravidla popisují spíš etiketu, tedy způsob chování. Z uvedených příkladů je ale zřejmé, že etiku ve vztahu ke zvířatům bychom měli mít především v sobě a to bez ohledu na to, zda se profesně zvířata zabýváme nebo ne.

Příklad třetí – vážíme si koně?

Když se zeptáte chovatele, jak pečuje o svěřené koně, určitě bude tvrdit, že nejlépe, jak je to možné. Kůň potřebuje přesně odměřenou krmnou dávku, přesné dávky léčiv či různých odčervovacích prostředků a dávkování všech těchto přípravků se udává na 100 kg živé hmotnosti. Proto je nezbytně nutné přesně vědět, kolik konkrétní kůň váží. Jenže existují různá plemena, která mohou vážit od 100 kg (falabella) až do více než 1100 kg (shirský kůň), a hmotnost koní se pochopitelně mění i během jejich života. Nestačí tedy hrubý odhad „průměrný kůň má tak 500 až 600 kg, tak to odměřím od oka“. Odpovědný majitel a ošetřovatel by měl vědět víc. Řešením je koně postavit na váhu. Vzhledem k jeho velikosti a vlastnostem ideálně na váhu speciálně k tomu určenou, která se dá pořídít za částku kolem 30 000 Kč. To není tolik, vezmeme-li v úvahu, že hodnota (cena) jednoho koně se pohybuje v řádu statisíců a chovatel či ošetřovatel se stará o větší množství koní, takže by se nejednalo o příliš velkou investici. Podobnou váhu určenou pro menší zvířata (psy, kočky apod.) přitom najdete v každé veterinární ordinaci a dávkování krmiva i léčiv se přesně propočítává v závislosti na hmotnosti zvířete.

Udělalí jsme si malé šetření, jak tomu je u koní, a oslovili jsme cca 40 chovatelů, mezi nimiž byli i ti nejrenomovanější včetně těch, kteří chov koní vyučují. Zjistili jsme, že vše dávkují odhadem, přesným vážením se nikdo z nich nezabývá, a objevil se i argument ceny váhy „my jsme malí, máme jen 40 koní“, který při výše uvedeném propočtu těžko obstojí.

Pro srovnání se můžeme podívat na západ od našich

hranic. Tam je vážení koní zcela běžné. Asi to souvisí s jiným přístupem k životu a následně i k majetku. V naší české kotlině jsme už na něj poněkud pozapomněli a tento přístup se nepodařilo obnovit ani po třiceti letech od sametové revoluce.

Tím jsme se dostali ke třetímu aspektu etiky vztahu člověka a koně – péči o koně. V ní se projevuje to, že kůň je chápán jako hospodářské zvíře a podle toho se k němu přistupuje. Jenže zvířata, která jsou našimi společníky (psi, kočky, případně i další), to s námi, lidmi, nemají o mnoho jednodušší. Je známo mnoho případů, kde si na jedné straně přisvojujeme roli pánů tvorstva, ale na straně druhé nejsme ochotni či schopni za zvířata převzít plnou odpovědnost při kvalitní péči o ně a vyžadujeme od nich „vhodné chování“ a poslušnost. Pokud však dojde ke krizovým situacím (neuposlechnutí, útok), často svalujeme vinu (a odpovědnost) na zvířata. Příčinou jejich „špatného“ chování je téměř vždy člověk, jeho přístup ke zvířeti a jeho výchově.

Závěr

Tento příspěvek prezentuje ukázkou praxe ve specifické oblasti etiky – vztahu člověka a zvířete a ukazuje i některé aspekty kvality v péči o zvířata. Je zároveň dalším rozvinutím závěrů OS ČSJ Etika a management, které byly prezentovány jako „Tipy na lepší etiku“.

Literatura:

- [1] Zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, ve znění pozdějších předpisů. (Viz: Úplné znění zákona č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, jak vyplývá z pozdějších změn. Sbírka zákonů č. 409/2008.)
- [2] Blake H. *Jak myslí koně*. PRAGMA, Praha 2011. ISBN 978-80-7349-274-8.
- [3] Jezdecktví 2019/5.

Autorka:

PhDr. Kateřina Niklová se specializuje na oblast vzdělávání dospělých. Posledních 20 let působí ve státní správě, kde zároveň přednáší v oblastech etiky, komunikace a rovných příležitostí. Je místopředsedkyní OS Etika a management.

Kontakt: niklovak86@gmail.com



FMEA – co nového nám ještě může přinést?

Stanislav Křeček



V letošním roce oslaví své sedmdesáté narozeniny. Překonala dávno své dětské nemoci, a nyní i ve věku své odkvétající dospělosti nám má stále co sdělit. Ba co více – zbavila se svých direktivních přívlasků prosazovaných různými vykladači ve formě „povinných“ atributů, jako jediných „správných“ formulářů, exaktních a „přesně“ stanovených hodnotících tabulek, „přesně“ stanovených hranic pro realizaci nápravných opatření a dalších zaručených receptů na „správné“ použití metody.

Existuje sice možnost, jak zvládnout FMEA bez připomínek zákazníka či auditora, ale tato cesta nás zároveň vede k intuitivnímu či vědomému popření toho, co je na FMEA tou nejdůležitější hodnotou – že odráží poctivě odhadnutý budoucí či současný stav rizika produktu a procesu.

Trocha historie

FMEA jako jedna z metod analýzy rizik byla vyvinuta a prvně zveřejněna v USA jako vojenský předpis MIL-P-1629, který oficiálně poprvé vyšel 9. listopadu 1949. Metoda byla použita jako technika hodnocení spolehlivosti, aby bylo možné stanovit dopady poruch systémů a zařízení.

NASA navrhla v roce 1963 „Failure Mode and Effects Analysis“ (FMEA) pro projekt Apollo. V roce 1965 převzala tuto metodu letecká technika a kosmonautika jako standard. Okolo roku 1975 našla tato metoda mimo jiné své uplatnění v jaderné technice.

V automobilovém průmyslu poprvé nasadila metodu FMEA firma FORD (USA) v roce 1977 k preventivnímu zajišťování kvality.

Od té doby se FMEA objevuje jako povinná metoda v rámci požadavků na systém managementu kvality, ať již pod křídly QS 9000, či VDA 6.1, i referenčních příruček prakticky všech výrobců automobilů. Dnes je zakotvena v požadavcích na systém managementu kvality u dodavatelů automobilového průmyslu podle IATF 16949.

V roce 1980 byla v Německu v DIN 25 448 ustanovena metoda analýzy následků poruch s podtitulem FMEA. V edici publikací vydávaných německým Svazem automobilového průmyslu (VDA) byla tato metoda dále rozvinuta specificky pro výrobu automobilů.

První popis metody byl vydán v roce 1986 ve svazku VDA 4, Zajištění kvality před sériovou výrobou, jako VDA 4.2. Začátkem roku 1990 byla metoda dále rozvinuta do systémové FMEA produktu a systémové FMEA procesu pro automobilový průmysl a zveřejněna na bázi svazku VDA 4. V roce 1996 se objevil VDA svazek 4, díl 2, Zajištění kvality před sériovou výrobou, s podtitulem Systémová FMEA. Dnes je revidovaná metoda k dispozici v podobě samostatné kapitoly svazku VDA 4.

Současně je FMEA vydána jako americký průmyslový standard SAE J1739, jenž je do automotive převzat prostřednictvím publikace FMEA vydané AIAG jako 4. Vydání v roce 2008. Metodika dále FMEA existuje i na úrovni mezinárodních norem a byla vydána jako ČSN EN 60812.

Jak nám (ne)funguje FMEA?

Vzhledem k tomu, že FMEA byla (je a bude) často diskutovaným tématem v odborných kruzích dodavatelského řetězce automobilového průmyslu, rozhodli jsme se věnovat tomuto tématu i v rámci přípravy a realizace pravidelné každoroční konference ČSJ SYMA 2019. Na stránkách ČSJ byla k dispozici anketa mapující, která témata spojená s aplikací metody FMEA nám v dodavatelských organizacích fungují lépe a která hůře. Výsledky ankety byly prezentovány a diskutovány v rámci kulatého stolu za účasti zástupců zákazníků i certifikačních orgánů.

Zazněl tam i náš závazek zpřístupnit výsledky ankety širšímu okruhu zájemců o tuto problematiku. Zde tedy

vyhodnocení ankety **Jak nám (ne) funguje FMEA?** v komentované formě nabízíme.

Metodika sběru dat

Osloveno bylo zhruba 500 osob, absolventů některého z našich kurzů zaměřených na výuku metody FMEA. Dále byla anketa veřejně přístupná před konáním konference SYMA 2019.

Byl zpracován soubor témat – viz tab. 1, ze kterých měli respondenti vybrat 3 v pořadí nejlépe fungující oblasti a poté 3 nejhůře hodnocené oblasti. Vybraným oblastem byly podle zvoleného pořadí přiřazeny body (3 – 2 – 1).

Tabulka 1

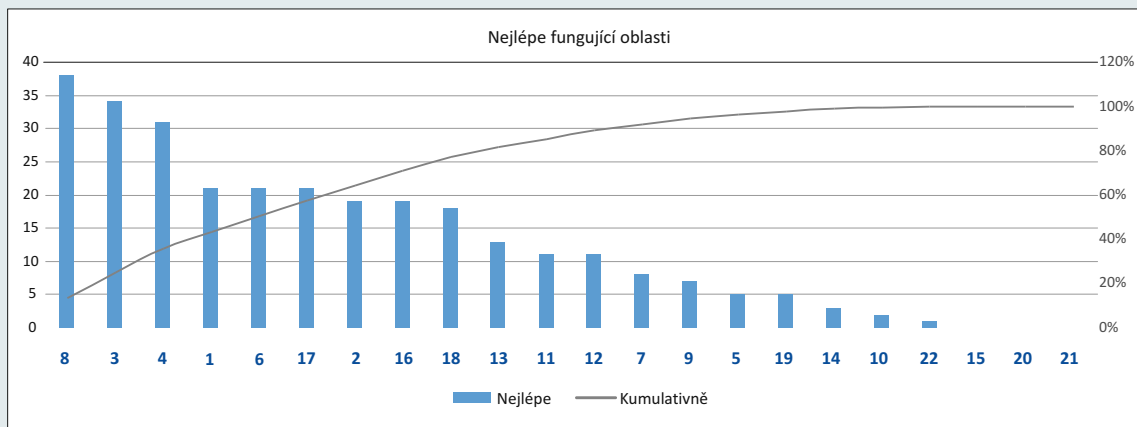
Seznam oblastí k hodnocení

1.	přidělení odpovědnosti v rámci projektů
2.	přidělení odpovědnosti po SOP
3.	odpovědnost za správu a koordinaci (administrátor, moderátor...)
4.	oficiální jmenování členů týmů
5.	zapojení managementu do rozhodování o opatření
6.	definování konkrétních postupů FMEA v rámci QMS (formuláře, hodnotící kritéria, úložiště, selektivní přístup k záznamům...)
7.	výcvik metodiky
8.	použití SW nástrojů pro zpracování a řízení FMEA
9.	sjednocení terminologie (katalogy vad/příčin/následků)
10.	jednotný přístup k hodnocení (v rámci family, v rámci zákaznické linie)
11.	znalost značení a řízení zvláštních charakteristik
12.	znalost specifických požadavků zákazníka (CSR)
13.	znalost použití/funkce produktu ve vozidle
14.	využívání výstupů z FMEA-D ve FMEA-P
15.	vazba na požadavky technických předpisů (právní povahy)
16.	využívání know-how z předcházejících podobných projektů (lessons learned)
17.	„family FMEA“ – po rodinách produktů
18.	aktualizace/revize
19.	vyhodnocení účinnosti přijatých opatření
20.	monitorování nákladů na FMEA
21.	auditování a přezkoumávání výstupů z FMEA (Reverse FMEA)
22.	prezentace výstupů z FMEA

Přes kumulativní součet bodů přidělených respondenty byly zpracovány dva Paretovy grafy. Samostatně pro nejlépe fungující oblastí (obr. 1) a pro nejhůře fungující oblastí (obr. 2).

Obrázek 1

Výsledky hodnocení nejlépe fungujících oblastí

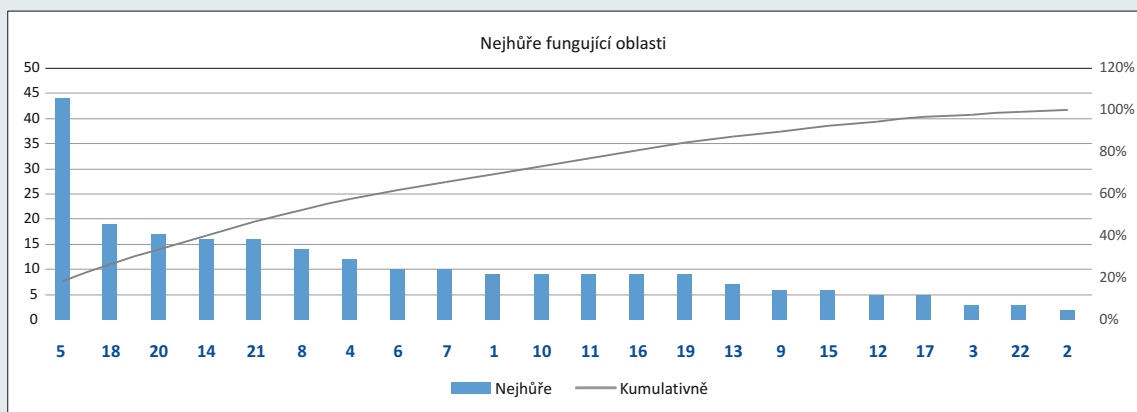


Nejlépe hodnocené oblasti:

- použití SW nástrojů pro zpracování a řízení FMEA
- odpovědnost za správu a koordinaci (administrátor, moderátor...)
- oficiální jmenování členů týmů

Obrázek 2

Výsledky hodnocení nejhůře fungujících oblastí



Nejhůře hodnocené oblasti:

- zapojení managementu do rozhodování o opatření
- aktualizace/revize
- monitorování nákladů na FMEA

Harmonizace metodiky FMEA AIAG a VDA

Problémy s realizací FMEA v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu vedly zástupce VDA a AIAG k tomu, že si sedli již v roce 2015 společně ke stolu a začali analyzovat rozdíly v přístupech ke FMEA vedených podle amerických a německých standardů. Práce společného týmu přes všechny názorové odlišnosti a množství připomínek uživatelů k návrhu společné metodiky FMEA VDA/AIAG vyústila v oficiální zveřejnění harmonizované metodiky FMEA v letošním roce začátkem června paralelně jako publikace AIAG v angličtině a jako publikace VDA v němčině.



Cíl harmonizace

Úmyslem bylo dosáhnout **společných zásad FMEA**, které jsou oborově specifické, při aplikaci v **automobilovém průmyslu**.

Hlavní změny metodiky

Byla doplněna nová metoda FMEA – MSR „analýza reakce monitorovacích a řídicích systémů“.

Tato metoda slouží k analýze diagnostických funkcí a redukcí významných selhání během provozu, s jejichž pomocí má být zajištěn bezpečný stav vozidla nebo shoda s požadavky právních předpisů.

Rozsah postupu FMEA

Metoda FMEA je popsána pomocí postupu v sedmi krocích. Je to srovnatelné s dosavadním postupem popsaným ve svazku VDA 4: 2012 v pěti krocích. K tomuto postupu byl předřazen krok 1 – „**rozsah zkoumání**“ a na závěr doplněn krok 7 „**dokumentace výsledků**“.

Jednotné AIAG/VDA hodnotící tabulky

Součástí metodiky jsou samostatné tabulky hodnocení parametrů „význam“, „výskyt“, „odhalitelnost“ pro D-FMEA, pro P-FMEA a pro FMEA- MSR. Součástí tabulek je prostor pro vyjádření vlastních příkladů v organizaci.

Nahrazení rizikového čísla (RPZ) prioritou opatření (AP)

Nahrazení rizikového čísla (RPZ) **prioritou opatření (AP) jako kritériem pro rozhodování o potřebě dalších opatření**, kde AP není součinem, ale je kombinací známek hodnocení jednotlivých parametrů rizika – „význam“, „výskyt“, „odhalitelnost“. Pro hodnocení priority úloh/akcí se používají pro

D-FMEA, P-FMEA a FMEA-MSR samostatné hodnotící tabulky.

Zdůrazněné koncepty

Odpovědnost managementu

Management nese odpovědnost za provádění FMEA.

Management je bez omezení odpovědný za rizika zjištěná v rámci provádění FMEA a za opatření ke snížení těchto rizik.

Dohoda mezi zákazníkem a dodavatelem

Pro potřeby zpracování FMEA musí být dosaženo dohody týkající se stanovení hranice analyzovaného systému, týkající se požadovaných pracovních dokumentů, použitých metod analýzy a hodnotících kritérií/tabulek.

Dalšími zdůrazněnými koncepty jsou např.:

- opakované využívání FMEA,
- zacházení se stávajícími FMEA.

Dostupnost nové metodiky a výcviku

Metodika je dostupná v angličtině a v němčině na webu AIAG a VDA-QMC. Metodika a návazné kurzy v češtině (i v jiných jazycích) budou dostupné postupně v návaznosti na aktivity VDA v rámci licenční politiky. Předpokládaný termín vydání publikace v češtině i start licenčních kursů k harmonizované metodice FMEA lze očekávat během III. čtvrtletí roku 2019.

Závěr

Nakolik a zda nám posun v postupech provádění FMEA přinese výsledky, ukáže čas. Každopádně je efekt provádění FMEA směřován tam, kam patří – tedy k managementu, který je ve finále skutečným nositelem odpovědnosti za rizika organizace ve všech oblastech a současně i nositelem pravomoci k rozhodování o realizaci či zamítnutí navrhovaných opatření. A hlavně je tím, kdo může uvolnit potřebné zdroje k realizaci tam, kde samo rozhodnutí o realizaci nestačí.

Autor:

Ing. Stanislav Křeček, lektor a garant licenčních kursů VDA QMC, překladatel, člen představenstva a čestný člen ČSJS.

Kontakt: cricketuss@gmail.com



Systém TECHNICKEJ ČISTOTY

Róbert Jánošík

Pojem „technická čistota“ je častokrát spájaný s kontamináciou súčiastok, prípadne znečistením pracoviska a veľakrát sa tzv. „zavádzanie technickej čistoty“ aplikuje len formálne, vyčistením lokálneho priestoru, prípadne odobratím kontaminácie a prostredníctvom filtrácie sa vyhodnotí znečistenie produktu. Medzinárodnými normami ISO (ISO 16232, ISO 14644, ISO 12345, ISO 4407, ...) i VDA (19.1 a 19.2) sú popísané metodiky a pravidlá pre vyhodnocovanie kontaminácie, prípadne odporúčania pre udržiavanie čistoty pod hranicou únosnej kontaminácie.



Je dôležité si uvedomiť, že technickú čistotu je potrebné citlivo vnímať ako SYSTÉM. Systém zabezpečujúci únosnú hranicu povolenej kontaminácie, kedy je riziko znečistenia prostredia, súčiastok či produktov pod kontrolou a pravdepodobnosť znehodnotenia produkcie je nízka. Pokiaľ nie je riešená príčina kontaminácie, dochádza k opakovanej kontaminácii produkcie a zvyšuje sa riziko straty funkčnosti komponentov (priemyselná výroba) alebo riziko nežiadúcej a nebezpečnej kontaminácie (potravínarsky priemysel, farmácia).

Prečo je nutné technickú čistotu vnímať ako SYSTÉM, a nie len ako hodnotu kontaminácie?

Lebo technická čistota predstavuje stále riadenie vplyvu faktorov na kontamináciu, prostredníctvom analýzy čistoty a analýzy rizík s cieľom znižovania znečistenia v prostredí, čoho výsledkom je produkt, surovina s prípusťou mierou kontaminácie.

Tak ako každý fungujúci systém, aj zavedenie technickej čistoty je potrebné neustále monitorovať a hodnotiť efektívnosť opatrení eliminujúcich riziká

kontaminácie. Ak dokážeme pozitívne ovplyvňovať príčiny kontaminácie, je nízka pravdepodobnosť kontaminácie produktov a surovín, čoho dôsledkom je zhoda s požadovanými vlastnosťami kladenými na hotový produkt či dodávanú službu.

Jedným z najefektívnejších preventívnych nástrojov v oblasti monitorovania systému technickej čistoty je **výkon auditov čistoty** prostredníctvom *Cleanliness Audits Excellence*[®]. Audit čistoty predstavuje jeden z najúčinnějších a najefektívnejších nástrojov monitorovania kontaminácie v priestore a predikcie vzniku nežiadúcej kontaminácie.

Súbor aktivít a odbornej činnosti **Cleanliness Audits Excellence**[®] predstavuje výkon odborných auditov čistoty a posudzovania čistoty s využitím licenčného software Soft-TC na úrovni medzinárodne registrovaných činnosti podľa WIPO IR 018034457_01.

Pochopením požiadaviek na technickú čistotu a systematickým prístupom, ktorý je postavený na pravidlách, povedomí a vzdelávaní pracovníkov a technickom vybavení nevynímajúc pravidelné kontroly technickej čistoty, môžeme efektívne pôsobiť proti zlyhaniu komponentov alebo poškodeniu ich prevádzkového prostredia. Týmto spôsobom sa vyhneme problémom s doručením, chránite svojich zákazníkov, vyhneme sa nárokom na odškodnenie alebo zľavy a zaistíte dobrú povesť vašej spoločnosti prostredníctvom trvalo vysokej kvality.

Ak dokážeme pozitívne ovplyvňovať (znižovať vplyv znečistenia) vznik kontaminácie, dokážeme zabezpečiť požiadavky na **funkčnosť komponentov** a **bezporuchovosť produkcie**; tá v dobe *industry 4.0* (digitálnej transformácie v priemysle) predstavuje kľúčový aspekt technologickej revolúcie, ktorá zásadným spôsobom zmení spôsob, akým žijeme, pracujeme a vzájomne komunikujeme.

Technická čistota má výrazný vplyv na ekonomické aspekty a inovatívnu ekonomiku z pohľadu inteligentnej a inovatívnej výroby, znižovanie spotreby energie, využitie nových technológií. Pre elimináciu nečistôt a rizík z kontaminácie, organizácia musí udržiavať svoje prevádzkové priestory v poriadku, čistote a dobrom stave, primerane potrebám produktu a výrobnému procesu.

Technickú čistotu musíme vnímať ako RIADENÝ SYSTÉM a vhodnými metodikami monitorovať opatrenia, ktorými dokážeme eliminovať príčiny kontaminácie.

Autor:

Róbert Jánošík pracuje ako Technical cleanliness Specialist and Cleanliness Auditor.

Kontakt: janosik@cleanlinessaudit.com



Ing. Alice Váchová
ředitelka řízení a kontroly jakosti
Penam, a. s.

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností

V naší 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“.

Tentokrát tedy naše tři otázky zněly:

- **Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?**
- **Jak ve vaší organizaci řídíte kvalitu? Jaké metody a nástroje kvality využíváte? A je kvalita rozhodující faktor pro konkurenceschopnost vaší organizace?**
- **Co se chystáte v nejbližší době udělat pro zkvalitnění svého osobního života?**

(red. – D. K. a Z. S.)

■ Slovo kvalita mám spojené především s disciplínou, kázní, dodržováním nastavených pravidel, ale zároveň s pracovním nasazením. A hlavně s nadšením z práce správně motivovaného týmu pracovníků, kteří ovládají umění komunikace. Na vrcholu této pomyslné pyramidy je spokojený zákazník.

■ Řízení kvality vnímám jako nikdy nekončící prostředek pro trvalé zlepšování všech procesů ve společnosti. V naší potravinářské společnosti máme zavedené a certifikované požadavky standardu IFS. Je to v současné době jeden z nejvíce uznávaných standardů z hlediska bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin. Mimo tento způsob řízení kvality se věnujeme problematice produktivity, snižování nákladů, využíváme sedm základních nástrojů pro řízení kvality, hledáme kořenové příčiny problémů pomocí metody „5 × proč“, jsme v těsném kontaktu s našimi zákazníky, komunikujeme s nimi o jejich požadavcích, nabízíme naše inovace. Kvalitní a motivovaný pracovník je pro výrobu kvalitních a bezpečných výrobků velmi důležitý. V letošním roce se právě pro všechny vedoucí pracovníky spustil velký projekt nazvaný Manažerská akademie. Již z názvu je patrné, že se v něm všichni učíme zlepšovat leadership, komunikaci, motivaci.

Kvalita je jednoznačně klíčovým faktorem pro konečného zákazníka i pro naše obchodní partnery, v našem oboru si tuto skutečnost velmi uvědomujeme.

■ Aby mohl člověk dlouhodobě podávat pracovní výkon, musí řeči pana Coveyho rovněž umět „ostřit pilu“ i v osobním životě. To jsem v začátcích úplně neuměla, ale troufám si říci, že jsem se naučila skloubit pracovní nasazení s osobním životem a jsem nyní v souladu se svými životními hodnotami. Ještě musím zapracovat na větší trpělivosti.

Co ukázal průzkum
IPSOS a AMSP ČR:

Digitalizace a detailní znalost potřeb zákazníka jsou hlavní dynamikou maloobchodu

Eva Svobodová

Tři ze čtyř obchodníků si dokážou něco spojit s pojmem chytrá prodejna. Elektronické platební metody a online marketing vedou v užívání moderních technologií v segmentu maloobchodu. Prodejci chápou, že bez přizpůsobení svých webových stránek chytrým telefonům a bez profilů na sociálních sítích nemohou dlouhodobě uspět. Digitalizace jejich podnikání bude zcela jednoznačně hlavním trendem v příštích letech. – Tyto výsledky přináší průzkum agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), který koresponduje s analýzou maloobchodu zpracovanou týmem AMSP ČR.

Českému maloobchodu se daří, meziroční index maloobchodních tržeb v roce 2018 činil téměř 105 %. Nejvyšší růst zaznamenal prodej zboží internetových obchodů a zásilkových služeb (o 15,4 %). Atraktivnost online nákupů u zákazníků stále roste mimo jiné proto, že se neustále rozšiřuje sortiment zboží, a to i o segment zboží každodenní potřeby a potravin. Díky přístupu a preferencím zákazníků jsou maloobchodníci tlačeni do digitalizace, což jim na druhou stranu přináší velký prostor pro zpracování dat o zákaznících a posilování kontaktu s nimi. Nové dynamicky se rozvíjející značky jsou založeny především na podrobné znalosti potřeb svých zákazníků a shromažďování a využívání zákaznických dat ke zlepšování služeb a zvyšování svých zisků. Jak ale potvrzuje aktuální průzkum, zdaleka ne všichni maloobchodníci si tuto skutečnost uvědomují a jsou na nové trendy připraveni.

Výsledky průzkumu IPSOS i naší analýzy potvrzují, že digitalizace je nevyhnutelná: z kamenných prodejen se postupně budou stávat showrooms a testovací prostředí pro nové produkty. Kdo si toto uvědomí, bude mít náskok před konkurencí.

Hlavním současným vývojovým trendem v maloobchodě je dynamický rozvoj internetových obchodů a digitalizace obchodní činnosti.

Na celkovém růstu prodeje nepotravinářského zboží se nejvíce podílelo zvýšení prodeje v internetových a zásilkových obchodech. Ve všech měsících roku 2018 pokračoval jeho dvouciferný meziroční růst tržeb. S moderními technologiemi si obchodníci spojují

především využití elektronických platebních metod, což na jedné straně eliminuje používání hotovosti v oběhu a na straně druhé přináší tlak na větší dostupnost elektronických platebních metod pro menší podnikatele, vedoucí ke snížení jejich finanční a administrativní zátěže. Dále si maloobchodníci pod moderními technologiemi představují zejména internet věci (síť pro propojování a vyměňování agregovaných dat), online marketing a cloudová úložiště.

Využití elektronických platebních metod je dnes zcela běžné a my prosazujeme ve spolupráci s ministerstvem průmyslu a obchodu kroky vedoucí k jejich ještě větší dostupnosti, tj. snížení finanční a administrativní zátěže při jejich zavádění. Pozitivní je také vysoký počet podnikatelů, kteří myslí na online marketing a cloudová úložiště. Malí a střední podnikatelé sledují aktuální trendy, a je tak zřejmé, že se o moderní vývoj a technologie zajímají a přemýšlejí o různých možnostech, jak optimalizovat a automatizovat za pomoci digitálních technologií své podnikání a službu zákazníkům.

Podle slov Martina Štýbera, manažera platebních řešení a prodeje ČSOB, je v poslední době ze strany firemních klientů čím dál větší poptávka po digitální komunikaci. Další potřebou je možnost přijímat co největší množství platebních prostředků a metod – hotovost, platební karty, bezhotovostní platby na účet, a to nejen v CZK – a tím si zvýšit své obraty. Nejen prostřednictvím kamenných prodejen, ale právě i prostřednictvím internetových obchodů, které si zakládá čím dál více podnikatelů.

Jak vyplývá z aktuálního průzkumu, rostoucí význam digitalizace potvrzuje i to, že tři čtvrtiny firem a podnikatelů (73 %) investovaly do informačních a účetních systémů více než 10 000 Kč za rok.

Podnikatelé jsou do investic do informačních a zejména pak účetních systémů do určité míry nuceni novou legislativou. Dobrovolný podíl investic je spíše minoritní.

Firmy investují rovněž do online marketingu, který se v současné době stává neefektivnějším marketingovým kanálem, a to jak z ohledu zaměření se na klíčového potenciálního zákazníka, tak z hlediska

finanční náročnosti. To odrážejí i výsledky průzkumu, kdy více než polovina podnikatelů a firem (56 %) tento nástroj používá a čtvrtina z těch, kteří tak činí, do něj v minulém roce investovala alespoň 50 000 Kč – viz obr. 1.

Není důležité, kolik podnikatelů si profil založilo, ale kolik jej opravdu využívá. Potěšující je, že procento OSVČ a firem je zde velmi podobné. Profil na sociální síti je nejlevnější a nejsnazší formou marketingu, což si plně uvědomují i živnostníci.

Obrázek 1

Výše investic firem a OSVČ do online marketingu v roce 2018

1 ze 4 subjektů investoval v minulém roce do online marketingu alespoň 50 001 Kč.
Online marketing %, báze firmy využívající online marketing

		OSVČ	Firmy
Investovali alespoň něco	77	78	76
Investovali alespoň 10 001 Kč	43	22	53
Investovali alespoň 20 001 Kč	34	11	45
Investovali alespoň 50 001 Kč	27	0	39
Investovali alespoň 100 001 Kč	9	0	13
Neinvestovali	11	22	5
Neví, neodpověděli	13	0	18

Do online marketingu daleko více investují firmy oproti OSVČ.

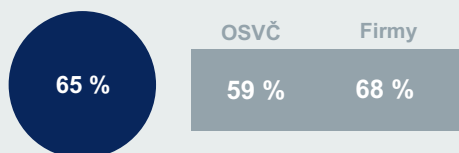
Nadpoloviční většina podniků (61 %) a polovina OSVČ (50 %) už v současnosti má webové stránky přizpůsobené chytrým telefonům. Podnikatelé v maloobchodu začínají chápat, že v době moderních technologií je tento krok nutností. Toto přizpůsobení pak zpravidla není ani finančně náročné. Nižší procento u OSVČ do značné míry reflektuje i stav a styl jejich webových stránek, avšak 61 % u firem lze považovat v návaznosti na dynamiku odvětví stále ještě za nízké číslo.

Obrázky 2 a 3 ukazují, jak jsou na tom firmy a OSVČ s prezentací svých aktivit na sociálních sítích.

Obrázek 2

Profil firem a OSVČ s profilem na sociálních sítích

Založený profil na sociálních sítích %



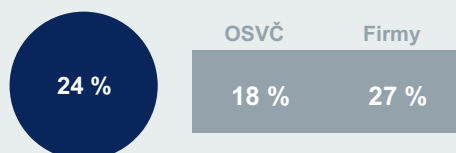
Mezi zajímavá čísla patří i to, že jeden ze čtyř podniků má zkušenost s nárůstem prodeje díky zveřejňování příběhů o produktech zákazníky prostřednictvím blogu nebo videí. Jedná se o moderní trend, kdy se potvrzuje, že osobní příběh začíná prodávat lépe než obecná reklama. Podnikatelé se proto stále více zaměřují na propojení svých produktů a služeb s konkrétními zákazníky.

Obrázek 3

Zkušenost firem a OSVČ s nárůstem prodeje díky zveřejňování příběhů zákazníky

1 ze 4 podniků má zkušenost s nárůstem prodeje díky zveřejňování příběhů o produktech zákazníky prostřednictvím blogu/videí.

Zkušenost s nárůstem prodeje díky zveřejňování příběhů %



Ve věci perspektivy maloobchodu v nejbližších letech můžeme konstatovat, jak už bylo zmíněno výše, že digitalizace se projevuje mj. detailním zpracováváním údajů o zákazníkovi a v celkovém posilování kontaktu obchodníka s jeho zákazníky.

Agentura IPSOS na základě svého celosvětového průzkumu identifikovala klíčové trendy na trhu potravin a nápojů, kterými jsou:

- přírodní potraviny,
- potraviny „free form“ (bezlepkové, bezlaktózové apod.),
- zážitková gastronomie,
- omezení konzumace masa,
- svačinky (tzv. snacking s důrazem na zdravou výživu a rychlé a pohodlné balení), jídlo s sebou, vody a nealko nápoje (snížený obsah tuku, soli, cukru apod., poptávka pro obohacených vodách apod.),
- rostoucí náklady (zvyšující se vstupní náklady v zemědělství a tím i ceny potravin, což zvyšuje tlak na komunikaci environmentálně zodpovědného přístupu k podnikání),
- aspekty životního prostředí a prémiové produkty (zvyšující se poptávka po kvalitnějších produktech).

Výrobci proto hledají „chytré“ strategie, jak zvyšování cen zákazníkům přijatelně vysvětlovat.

V unijním srovnání průměrné kupní síly na obyvatele si Česko v roce 2018 polepšilo o tři příčky a je aktuálně na 23. místě. V tomto kontextu se podle Evropského statistického úřadu Eurostat uvádí, že v ČR máme šesté nejlevnější potraviny v rámci EU. Podle posledních dostupných údajů dosahovaly ceny potravin v ČR 84,5 % průměru EU (v porovnání bez slevových akcí, takže ve skutečnosti jsou potraviny u nás ještě o něco levnější, započteme-li slevové akce).

„Český maloobchod bude i nadále jedním z nejdynamičtějších ve srovnání s ostatními zeměmi EU, kdy jednou z klíčových agend obchodníků v nadcházejícím období je digitalizace a zavádění nových technologií. Čeští obchodníci, zejména v sektoru stravování, proto musí počítat s nástupem nových trendů – požadavků zákazníků, se kterými se budou muset vyrovnat, chtějí-li uspět v silné konkurenci,“ shrnuje závěry průzkumu i analýzy místopředseda 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



MEZINÁRODNÍ KONFERENCE

11. – 12. listopadu 2019

Clarion Congress Hotel Prague****, Praha 9 – Vysočany



Motto konference „Make Quality Great Again“

- Kvalita v automobilovém průmyslu
- Spolupráce v dodavatelském řetězci
- Kvalita v letectví
- Svět kvality a svět IT
- Zkušenosti z auditů

Více informací na <https://qc2019.csq.cz>

Zpracování a vyhodnocování dat z provozu při určování parametrů bezporuchovosti produktů ve společnosti ŠKODA ELECTRIC

Ota Kéhar

Při analýze spolehlivosti produktů hraje velmi důležitou roli sběr a následné vyhodnocení dat z provozu o poruchách a používání produktu. Často se jedná o dlouhodobou a zpravidla značně náročnou činnost. Tato data bývají podkladem pro určení a ověření toho, jak se produkt chová v provozu z hlediska spolehlivosti. Spolehlivost můžeme vyjádřit jako obecnou vlastnost produktu plnit po stanovenou dobu požadované funkce při zachování provozních parametrů daných technickými podmínkami. Spolehlivost je charakterizována dílčími vlastnostmi, jako jsou bezporuchovost, životnost, udržitelnost a další.

Zde se zaměříme pouze na bezporuchovost. Cílem není obecně popsat způsoby vyhodnocování dat o spolehlivosti z provozu, ale ukázat, jak se s touto oblastí konkrétně vypořádáváme ve společnosti ŠKODA ELECTRIC, a.s.

Sběr dat z provozu

Základním předpokladem funkčního systému RAMS podle ČSN EN 50126-1 ed. 2:2019 je datová základna spolehlivosti a bezpečnosti. Tvoří ji sběr dat, jejich ukládání, třídění a zpracování zejména během provozu produktu u zákazníka, tedy v etapě životního cyklu 11 *Provoz, údržba a sledování výkonnosti*.

Nedílnou součástí efektivního programu spolehlivosti musí být sběr dat o spolehlivosti v provozu. S ohledem na doporučení normy ČSN EN 60300-1 ed. 2:2015 je nutné mít stanovené procesy pro sběr dat a jejich analýzu. Pouze tak je možné určit (přesněji řečeno: odhadnout) ukazatele bezporuchovosti produktu a prokázat splnění požadavků zákazníka. Se zákazníkem je nezbytně nutné mít vzájemně odsouhlasenou metodiku hodnocení dat z provozu.

Sběr dat v provozu je záležitost dlouhodobá a jde o systematickou spolupráci všech zúčastněných stran. Z hlediska času se ve společnosti z praktických důvodů zaměřujeme pouze na sběr dat v jediném časovém okně (intervalu) životního cyklu produktu, zpravidla se jedná o záruční (garanční) dobu. Tento interval však bývá často pouze zlomkem celkové délky provozu produktu. Pro nás jako pro výrobce produktu by byla samozřejmě velmi cenná i data z pozáručního provozu, abychom si mohli vytvářet vlastní spolehlivostní databázi a zlepšovali predikce

bezporuchovosti produktů, které nabízíme v rámci tendrů. Ve společnosti používáme úplný sběr, sbíráme totiž data o každém produktu, který se používá v provozu.

Získávání věrohodných, úplných a spolehlivých dat z provozu produktu bývá dosti nesnadná záležitost už v záručním provozu. V pozáručním provozu se pak velmi často stává, že je to téměř nemožné. Tato úskalí však musíme překonávat, protože bez kvalitní datové základny se nelze obejít. Proto využíváme veškerých možností, jak potřebná data získávat. Snazší situace je v případě, kdy přímo náš zaměstnanec provádí servisní zásahy na našich produktech. Nicméně i tato varianta přináší úskalí – často je preferována rychlost zásahu k obnově pohotovosti přímo v místě provozu, nikoli získání úplných a podrobných dat o poruše.

Analýza dat z provozu

V současné době (květen 2019) ve společnosti analyzujeme a vyhodnocujeme 13 projektů. Další projekty postupně přibývají. Každý projekt obsahuje zhruba dva až šest typů finálních produktů, které jsou provozovány na desítkách, v některých případech až stovkách vozů či souprav. Funkční rozpad jednoho projektu čítá zhruba 300 uzlů. U každého projektu evidujeme stovky událostí, u rozsáhlých a dlouhodobých projektů se může jednat až o jednotky tisíc událostí. Analýza dat z provozu se provádí pravidelně, každý projekt předběžně vyhodnocujeme jednou za tři měsíce; finálně pak se zpožděním, které je způsobené hledáním skutečné příčiny poruchy, k uplynulému pololetí. Množství analyzovaných dat vede k používání analytického nástroje, který řadu věcí automatizuje, potažmo eliminuje lidský faktor a rutinní činnosti.

V současnosti používáme pro analýzu dat všech projektů jeden excelovský soubor, takzvaný master, který disponuje veškerou funkcionalitou. Data (inventární, o používání a o událostech) jednotlivých projektů se do tohoto souboru vhodným způsobem „nahrávají“, resp. kopírují na předem připravená místa. Data o prostředí často nahrazujeme skutečností, že se naše produkty provozují na omezeném území (zpravidla je to město či stát), kde je předpoklad podobných klimatických parametrů.

Obrázek 1

Grafické znázornění dat o používání

V řádcích jsou jednotlivé vozy, sloupce představují měsíce v roce, číslo v buňce je počet dnů provozu v měsíci; žlutě je podbarvena garanční doba vozu; zelený obdélník znázorňuje sledované období od 1. 1. 2015 do 30. 9. 2018. Počet garančních dnů ve sledovaném období je 80 325, při střední denním provozu 12 hodin vychází kumulovaná doba zkoušky $T^* = 963\,900$ hodin.



Pro samotné výpočty bodových nebo intervalových odhadů parametrů bezporuchovosti postačují běžné funkce v Excelu. Pro práci s daty napříč projekty již bylo nutné vytvořit nadstavbu pomocí VBA kódu. Všechna data z každého projektu jsou uložena v jednom textovém souboru, u kterého jsme si zvolili pro každý záznam (řádek) vlastní datovou strukturu. Výhodou otevřeného textového formátu je jeho jednoduchost, přijatelná velikost (necelých 300 kiB na projekt, přičemž projekt s osmiletým provozem čítající 250 vozů a přes 1500 událostí má „jen“ 1,3 MiB), a pohodlné porovnání souborů mezi sebou pro snadné zjištění změn.

Inventární data (identifikují konfiguraci produktu) a data o používání (uvedení produktu do provozu a jeho vyřazení z provozu nebo garance) není nutné aktualizovat příliš často, jde vesměs o „statické“ hodnoty. Data o událostech (záznamy o poruchách) se naproti tomu aktualizují často, měsíčně. Zdrojová data o poruchách jsou uložena v informačním systému Baan ERP. Získávají se exportem do textového souboru. Pomocí VBA kódu je připravena kontrola a aktualizace záznamů o poruchách do našeho analytického nástroje. Toto usnadňuje pravidelné doplňování nových záznamů k analýze. Pro hodnocení započitatelnosti jednotlivých událostí (poruch) se vygeneruje dočasný excelovský soubor, který je určen pro tým pracovníků z úseků Kvalita, Servis a Technika. Ti procházejí každý záznam o poruše a rozhodují o jeho započítání, či vyřazení z hodnocení. Abychom udrželi všechny systémy aktuální, informace o zapo-

čitatelnosti záznamů se pomocí skriptu dostanou importem zpět do systému Baan ERP.

Postup a metody pro vyhodnocení dat z provozu

Pokud se sběrem a následným zpracováním získají „správná“ data, provedeme jejich vyhodnocení. Používáme nejsnazší kvantitativní vyhodnocení dat, jehož cílem je analyticky odhad zvoleného ukazatele bezporuchovosti dosahované produktem v provozu. Zpravidla se jedná o bodový nebo intervalový odhad dle ČSN IEC 60605-4:2002. Tato norma předpokládá, že intenzita poruch produktů je v čase konstantní.

Pro výpočet bodového nebo intervalového odhadu střední doby provozu mezi poruchami (MTBF) pro opravované produkty nebo střední doby provozu do poruchy (MTTF) pro neopravované produkty je nezbytná znalost kumulované doby zkoušky T^* , která je součtem dob provozu u všech sledovaných produktů ve sledovaném období. Data z provozu jsou vyhodnocována za vhodně zvolené sledované období. Zpravidla jej nastavujeme od uvedení prvního vozu s naším produktem do provozu po konečné datum, které se určí s ohledem na úplnost záznamů o událostech a možnosti vyhodnocení započitatelnosti všech poruch nacházející se před tímto termínem.

Pro vyhodnocení je nezbytná znalost počtu započitatelných poruch r , které vznikly na všech sledovaných produktech ve sledovaném a zároveň garančním období. Po servisním zásahu je v Baan ERP servisním technikem založen záznam (*Hlášenka servisního*

zásahu – HSZ), který obsahuje řadu údajů.

Pro vyhodnocení bezporuchovosti potřebujeme zejména tyto údaje:

- číslo hlášenky (pro jednoznačnost záznamu),
- evidenční číslo finálního produktu (pro stanovení intervalu garančního provozu),
- typ finálního produktu (výběr správného vozu),
- okamžik vzniku poruchy (určení, zda jde o událost, která nastala v garančním provozu),
- označení uzlu ve funkčním rozpadu (identifikace části, na které byla porucha),
- příčinu poruchy (důvod započítání/nezapočítání záznamu),
- započítatelnost poruchy (logická hodnota ANO/NE).

Dle ČSN IEC 60605-4:2002 se bodový odhad m (MTTF) u zkoušek ukončených časem získá pomocí

soupravě vozidel. V letošním roce (2019) se zabýváme úpravou pravidel pro tvorbu funkčních rozpadů, abychom mohli lépe analyzovat vliv změn produktu na jeho spolehlivost v provozu.

Průběžnou analýzu parametrů bezporuchovosti provádíme jednou za čtvrtletí s odstupem jednoho až tří měsíců od konce sledovaného období. Výsledky předběžných analýz jsou pro vybrané projekty každý měsíc prezentované v rámci schůzky, které se zúčastní zástupci z úseků Technika, Servis a dalších. Ve fázi předběžných výsledků nemáme vždy k dispozici všechny analýzy poruch, a proto u některých záznamů nejsme schopni určit jejich započítatelnost. Vždy k pololetí vypracováváme finální vyhodnocení dat z provozu.

Výstup z analýzy dat z provozu

Analýza dat z provozu poskytuje několik výstupů. Mezi ně patří počet započítatelných poruch r a doba

Obrázek 2

Tabulkový výstup: list z analytického nástroje obsahující data o bezporuchovosti produktu a jeho dílčích částí.

rovnice (2) dané normy; jde o podíl kumulované doby zkoušky T^* a počtu poruch r .

Pro výpočet intervalových odhadů MTTF/MTBF předpokládáme, že objekty, které měly poruchu, byly nahrazovány, takže meze dvoustranného konfidenčního intervalu se pro danou hladinu významnosti α vypočítají podle rovnic (8) a (9) výše uvedené normy. V případě, že nebyla pozorována žádná porucha, což se u řady uzlů stává velmi často, lze stanovit pouze dolní mez jednostranného konfidenčního intervalu dle rovnice (4) výše uvedené normy.

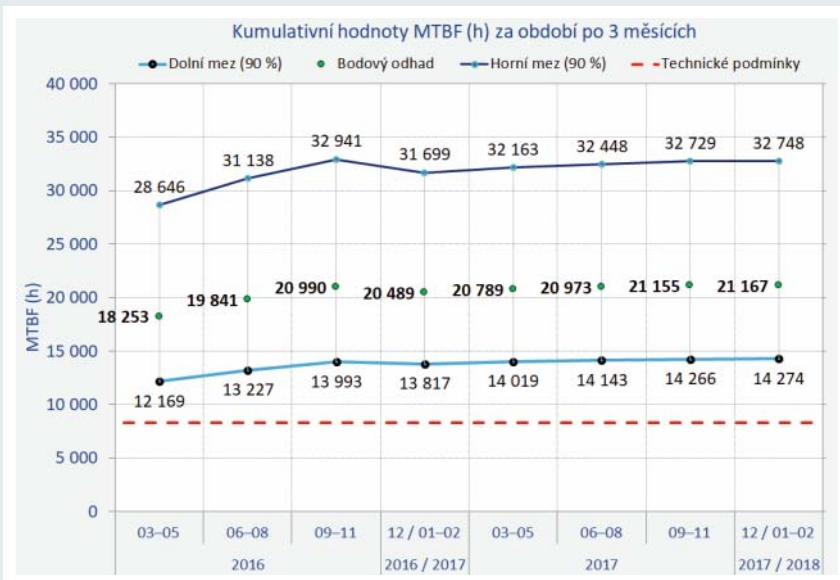
U každého produktu máme k dispozici jeho funkční rozpad (inventární data), který obsahuje konfiguraci produktu v době jeho výroby a uvedení do provozu, tzn. v etapě životního cyklu 7 *Výroba*. Funkční rozpad je poté doplněn o počet kusů produktu ve vozidle nebo

garančního provozu (kumulovaná doba zkoušky T^*) na úrovni produktu, ale i každého dílčího uzlu z funkčního rozpadu. Pro každý uzel se dále počítá bodový odhad MTTF/MTBF a intervalové odhady MTTF/MTBF pro zvolenou hladinu významnosti α . (obr. 2)

Kromě tabulkového výstupu jsou k dispozici i grafy hodnot MTTF/MTBF v čase s krokem jeden rok. Pro podrobnější analýzu, např. zjišťování sezonních výkyvů, slouží grafy, které zachycují vývoj parametru MTTF/MTBF za období po 3 měsících (kumulovaně nebo izolovaně, obr. 3). U této analýzy je ale nutné kontrolovat, jestli je splněno informativní doporučení normy ČSN IEC 60605-4:2002, aby kumulovaná doba zkoušky T^* byla alespoň trojnásobkem očekávané hodnoty MTTF/MTBF.

Obrázek 3

Grafický výstup: graf závislosti kumulativní hodnoty bodového odhadu MTBF a intervalových odhadů MTBF v závislosti na čase z tříměsíčních období.



Provádět hodnocení dat v provozu bez vypracování souhrnné zprávy by postrádalo smysl. Proto pro každý projekt vytváříme k uplynulému pololetí zprávu s analýzou bezporuchovosti produktu. Pro usnadnění rutinních činností máme pro každý projekt připravenou šablonu, která je pak pomocí VBA kódu v nástroji a pomocí dávkového souboru automaticky doplněna aktuálními daty, tabulkami a grafy. Do zprávy stačí dopsat závěr, slovní hodnocení získaných dat a uložit ji k ostatní řízené dokumentaci produktu.

Závěr

Stručným způsobem byly představeny postupy, které ve společnosti ŠKODA ELECTRIC využíváme pro analýzu dat z provozu. Používaný analytický nástroj je stále předmětem vývoje a vylepšování, aby se rutinní činnosti zautomatizovaly a eliminoval se lidský zásah, který může přinášet řadu zbytečných chyb. Současně používaný nástroj má i svá koncepční omezení: desetileté období provozu finálního produktu; 10 různých variant (modifikací) finálního produktu; 1000 vozů; 1000 uzlů ve funkčním rozpadu a 10 000 záznamů o poruše. Pro většinu projektů nám tato omezení nepřinášejí žádné komplikace, nicméně ukazuje se, že pro pohodlné vyhodnocování např. trolejbusových projektů začínáme na některá omezení našeho nástroje narážet. Ve většině případů se ovšem nejedná o omezení samotného tabulkového procesoru, ale o koncepci, s jakou byl nástroj tvořen.

Máme i řadu nápadů, které se postupně snažíme implementovat, jako jsou např. automatická tvorba

datové hodnoty bezporuchovosti nebo implementace testu konstantního parametru proudu (pro opravované produkty), resp. testu konstantní intenzity poruch (pro neopravované produkty) dle ČSN EN 60605-6:2009.

Literatura:

Kéhar O. Bezporuchovost a vyhodnocení dat z provozu. In: *Současný stav RAMS/LCC ve ŠKODA ELECTRIC a.s.* Sborník přednášek. Česká společnost pro jakost, Praha 2019. ISBN 978-80-02-02852-9.

Šmírák M. Přínosy a úskalí sběru provozních dat RAMS ve ŠKODA ELECTRIC a.s. In: *Případové studie realizace projektů spolehlivosti.* Sborník přednášek. Česká společnost pro jakost, Praha 2012. ISBN 978-80-02-02363-0.

Vintr M. Sběr dat o spolehlivosti v provozu. In: *Informace o spolehlivosti produktů v provozu a jejich využití.* Sborník přednášek. Česká společnost pro jakost, Praha 2013. ISBN 978-80-02-02469-9.

Autor:

PhDr. Ing. Ota Kéhar, Ph.D., pracuje jako RAM manažer ve společnosti ŠKODA ELECTRIC, a.s. Jeho hlavním zaměřením je spolehlivost produktů, zejména týkající se bezporuchovosti, včetně vyhodnocování dat z provozu, a odhady nákladů životního cyklu (údržba po poruše a preventivní údržba).

Kontakt: ota.kehar@skoda.cz

Dělat výjimečné, designově a technicky špičkové vířivky byl jasně daný cíl od první chvíle

Rozhovor s Kateřinou Kadlecovou

Rodinná společnost USSPA je prvním a největším českým výrobcem spa. Kateřina Kadlecová je spolumajitelkou a generální ředitelkou této společnosti, kterou v roce 1995 založil její otec. Ve firmě pracuje od ukončení studií.

Tolik základní fakta k tomuto rozhovoru. Ale ještě něco: co je to „spa“? V angličtině, jak víme, „lázně“, „lázeňský“... Na internetu lze ale nalézt i zajímavé vysvětlení: „Pojem SPA, který je často spojován s termínem wellness, pochází ze starověkého Říma. SPA je zkratka počátečních písmen tří slov ‚Sanus Per Aquam‘ a ve volném překladu SPA znamená ‚léčit skrze vodu‘.“ – Slovo proniklo do češtiny a každý si pod tím už něco představujeme. Více jistě vyplyne i právě z našeho rozhovoru.



Rodinná společnost USSPA je prvním a největším českým výrobcem spa. Vyrábí ucelený sortiment vířivek pro každé použití – privátní spa, termální bazény swim spa a profesionální vířivky pro komerční použití. Vše se rodí v továrně v Dolní Dobrouči, od návrhu přes design až po výrobu. Firma za svou čtyřiařicetiletou historii přinesla celou řadu inovací, které posouvají celý obor spa kupředu. Je také držitelem několika patentů, prestižních světových ocenění za design *Red Dot Design Award* a *Good Design Award*, značky kvality Czech Made a mnoha dalších. Svou produkci vyvážá do více než dvaceti zemí, ve Španělsku má dceřinou společnost.

Více na www.usspa.cz



Ing. Kateřina Kadlecová je spolumajitelkou a generální ředitelkou společnosti USSPA, s. r. o., kterou v roce 1995 založil její otec Petr Kolář. Ve firmě pracuje od ukončení studií, vybudovala oddělení marketingu. V roce 2011 došlo ke generační obměně ve vedení společnosti a nyní již osm let společně vede Kateřina společně se svým manželem Janem Kadlecem.

Svůj volný čas věnuje především synovi Albertovi. Pokud jako rodina necestují či nerelaxují ve svém domácím spa, hraje ráda golf, lyžuje, miluje fotografování a dobrý design. Jejím koníčkem je i produkce již několika cenami ověřeného firemního časopisu *Bublínky*.

Kde se zrodila myšlenka pustit se do podnikání v této oblasti?

Vlastně v Americe. Školní rok 1992/1993 jsem tam trávila jako jeden z prvních porevolučních výměnných studentů Rotary International, a právě vířivku jsem si tam vyzkoušela. V té době byl táta plný odhodlání začít podnikat. Neměl jen ještě rozhodnuto, jakým směrem se vydat, a dost jsme o tom doma spolu mluvili. Byli jsme tehdy u Máchova jezera, stáli jsme po kolena ve vodě a táta se mě ptal, co mě v Americe nadchlo. První, co se mi vybavilo, byly spa. Vzpomínala jsem na zážitek z relaxace, na zimní koupání, na to, jak mě spa uvolnila po tenise. Ihned v tom viděl budoucnost, a to nejen ve spojení se sportem. Věřil v rostoucí potenciál efektivní regenerace nejen pro sportovce, což se časem potvrdilo. Firmu pak táta za velké podpory maminky začal budovat od nuly. Nejprve jako exkluzivní zástupce americké firmy *Royal Spa* pro Evropu, od které jsme dováželi skořepiny a komponenty a spa u nás

montovali. Už po třech letech v roce 1998 koupil starou továrnu v Dolní Dobrouči. O rok později měl již svůj první patent a začal s vlastní výrobou.

Jak si stojíte ve srovnání s konkurencí? Je v tomto oboru u nás konkurence? A jak je to z pohledu globálního trhu?

Při vši účtě si myslím, že srovnatelnou konkurenci v České republice nemáme. Coby výrobce a exportér se ale poměrujeme s těmi nejvýznamnějšími hráči našeho oboru na světě, a i v tomto srovnání máme výjimečné postavení. Vystupujeme z řady svým profesionálním přístupem, který se projevuje ve všech ohledech od designu přes kvalitu a technologické inovace až po úroveň prezentace.

Na druhou stranu musím říct, že konkurenci vnímáme jako zdravý motivační motor, který nás vybízí neustrnout na místě. Musí být ale zdravá a férová.

V Česku je velké množství prodejců. V době krize konkurence dokonce vzrostla, když se vířivky staly paradoxně dostupnějšími s boomem výroby v Číně. Neblahým fenoménem nejen na českém trhu ale je, že dovozci těchto čínských vířivek nízké kvality záměrně lžou o jejich původu a nabízejí je jako špičkové kanadské, americké či třeba švédské. Osobně mi je líto těch zákazníků, kteří si v dobré víře od nich koupí něco diametrálně odlišného, než jim bylo nabízeno. Úroveň servisu a dostupnost náhradních dílů do budoucna, tu nemá v jejich případě smysl ani zmiňovat. Ruku v ruce s růstem čínské produkce jde i plagiatorství, a my v tomto ohledu máme už celou řadu nepříjemných zkušeností. Momentálně s našimi patentovými a právními zástupci řešíme zatím největší porušení našich patentových práv.

Bylo už od prvopočátku snahou dělat výjimečné, designově a technicky špičkové vířivky, nebo to vyplynulo časem a díky konkurenceschopným výrobkům jste se stali leadeři na trhu?

Tohle byl jasně daný cíl od první chvíle. U nás v rodině neumíme dělat věci napůl. Od začátku jsme chtěli vyrábět a bylo samozřejmé, že to měly být výrobky té nejvyšší kvality. Nejen proto, aby nás to odlišilo od případné konkurence, ale především proto, že je to filozofií celé naší rodiny. Naprosto základní věcí našeho podnikání je nabízet zákazníkům to nejlepší, co pro ně dokážeme udělat. Táta je technicky zaměřený, přesto si vždycky byl vědom toho, že jde o komplexnější záležitost než „jen“ něco vyrobit. Proto také zaměstnal designéra dlouho před tím, než se výroba rozjela, proto jsem i já dostala prostor s marketingem a komunikací.

Čím se tedy odlišujete od konkurence, jaká je vaše filozofie? V čem spočívá jedinečnost vašich vířivek?

Naše filozofie? – Opravdovost, odbornost a odvaha. Jsme rodinná firma, která je řízená už druhou generací, a k firmě přistupujeme tak, aby zde byla i s generacemi dalšími. Slušnost a férovost je pro nás základ, který nás spojuje s lidmi uvnitř i vně firmy.

Jedinečnost našich vířivek spočívá ve špičkové kvalitě, výjimečném designu, inovacích a profesionální péči. Tyto čtyři věci nejsou jen planými slovy na propagačních materiálech, ale je to realita, kterou denně žijeme. Našich zákazníků si nesmírně vážíme, proto odvádíme to nejlepší z nás a jsem přesvědčena, že oni si toho cení. Vše je podpořeno také naší 24letou zkušeností, a to je v našem oboru z evropského hlediska opravdu hodně.

Co vás inspiruje při vývoji nových produktů? Jedním z vašich nejnovějších počínů je automatický kryt na termální bazén swim spa, který získal mimo jiné cenu Red Dot Design Award 2018. O jak moc jedinečný systém se jedná?

Na začátku roku získal náš automatický kryt swim spa ACS® dokonce nejprestižnější světovou cenu za design *Good Design* udělovanou v Chicagu, v listopadu si přivezl cenu z největší oborové výstavy ve francouzském Lyonu. Jde o naprosto unikátní řešení zakrytí swim spa. Funguje podobně jako střecha kabrioletu a swim spa o délce 5,5 metru zakryjete stiskem jediného tlačítka. Za jeho ocenění jsme velmi vděční, ale nejdůležitější je pro nás odezva zákazníků. Ti oceňují všechny jeho přednosti a parametry, které jim jejich celoroční koupání ještě více zpřístupňují. Samozřejmě samotný design je v popředí zájmu, protože neexistuje srovnatelně elegantní řešení ani u klasických bazénů.

Při vývoji se inspirujeme vším zajímavým kolem, zajímáme se o soudobý produktový design a technologie napříč obory. Podstatou vývoje ale zůstávají potřeby uživatelů našich spa a princip produktu – naše spa dělají lidem lepší život. Osvědčila se nám také spolupráce s předními designérskými studií a vývojářskými firmami.

Četl jsem, a už jste se o tom i zmínila, že vaše výrobky často kopírují v Číně?

Bohužel je tomu tak. Patříme mezi nekopírovanější výrobce v tomto oboru. Na jednu stranu by nás to mohlo těšit, protože je to důkazem, že děláme produkty následováníhodné a aktuální, odpovídající potřebám své doby. Když jsme poprvé na výstavě ve Francii viděli naživo kopii naší spa, smáli jsme se, že už jsme opravdu světovými výrobci. Bohužel s čínskou produkcí přišly i značné problémy ohrožující trh spa jako takový.

Dá se s tím nějak účinně bojovat?

Patenty nás už stály miliony a určitě si budeme svá práva hájit vůči dovozcům kopií i napodobovatelům. Jde nám především o základní morální principy. Krást se nemá, tečka. Ta situace nás netěší, ale také nezastaví. Naši primární cestu ale vidíme v inovacích, snažíme se být vždy o několik kroků napřed.

Zmínila jste kvalitu. Jak ve firmě řídíte kvalitu? Jaké metody a nástroje kvality využíváte?

Těch nástrojů a metod je celá řada. Základem jsou samotný výrobní proces, pracovní prostředí a nástroje.



Také odbornost zaměstnanců, systém jejich zaškolování a rozvoje. Už od roku 2000 řídíme systém kvality v souladu s normou ISO 9001, od roku 2003 také dle ISO 14001 pro environmentální management. Jsme hrdými českými výrobci a těší nás proto, že jsme certifikovanými držiteli značky kvality Czech Made. Tím to ale pro nás nekončí. Kvalitu vnímáme jako trvalý proces, v loňském roce jsme jej upevnili zavedením štíhlé výroby 5S, dlouhodobě rozvíjíme digitalizaci firmy, intenzivně nyní směřujeme k automatizaci.

Vaše firma sídlí v krásném prostředí podhůří Orlických hor, nabízí se proto otázka, jak je výroba náročná z pohledu životního prostředí? A jak se snažíte dopady na životní prostředí mírnit?

Respekt k životnímu prostředí je pro nás samozřejmý. Nejenže firma působí v krásném podhůří, my zde i žijeme, naše rodina, naši zaměstnanci. Opět i v tomto ohledu jde o řízenou činnost. Je důležité zmínit, že celkově naše výroba není pro životní prostředí nijak zvlášť zatěžující. Ty části výroby, které dopad na

životní prostředí mohou mít, jsou výrazně pod povolenými limity a jsou ošetřeny v souladu s příslušnými přísnými normami a požadavky státních institucí. Ohled ke svému okolí a životnímu prostředí se prolíná celou firmou a jde až do takových detailů, jako je náš projekt reLife – hračky vznikající ze zbytků z výroby.

Daří se vám v dnešní době shánět a udržet dobré kvalitní pracovníky? Nebo dáváte přednost automatizaci výroby?

Situace na pracovním trhu urychluje i naši automatizaci, i když tu vnímáme především jako šanci pro další rozvoj firmy a produktů. Nejsložitější doba pro nás byla před dvěma lety. Nyní již můžeme říci, že se situace stabilizovala. Jednotlivé týmy jsme posílili, některé jsme reorganizovali. V současnosti se nám hlásí více zájemců o práci. Vzrostl také počet těch, kterým jde cíleně o práci pro naši značku, o práci v naší rodinné firmě, čehož si moc ceníme.

Jste držitelé značky CZECH MADE, značky kvalitních a výjimečných výrobků, již více než pět let. V čem vám značka pomáhá?

Značka Czech Made je symbol. Je to deklarace a oficiální potvrzení pozice a kvality firmy i produktů. Pro zákazníky je to další podstatný střípek do skládačky důvěry, kterou si vytvářejí při rozhodování o koupi. Hledají jistotu, což je u produktu, který má sloužit dlouhé roky, obzvlášť důležité. Každý výrobce nebo prodejce o sobě může říci hodně věcí, ale může si toho také hodně vymyslet. Značka Czech Made je jedním z možných potvrzení toho, že to, co říkáme, také děláme.

Jak jsem už zmínila, jsme hrdí český výrobce a je naší prestiží také šířit dobré jméno českých produktů, výroby a umu v zahraničí. Značka Czech Made nám v tomto ohledu také pomáhá.

Co považujete za váš největší úspěch v podnikání?

Firmu vedu společně s manželem od roku 2011 a našim jednoznačně největším úspěchem bylo její vyvedení z krize. Stálo nás to tři roky vývoje, investic do designu a technologií, face-liftu značky a také rozvoje lidí. Výsledkem byl sedmdesátiprocentní skok v prodeji v roce 2015, shodou okolností v roce dvacátého výročí založení firmy, a od té doby trvale rosteme.

Za primární esenci našeho úspěchu považuji náš firemní tým, kterému práce dává smysl. A to, že vyrábíme produkt, který dělá lidem reálně lepší život a mnozí jej označují za nejlepší investici ve svém životě.

Děkujeme vám za rozhovor. Fandíme každé úspěšné české firmě, která se nebojí a dokáže uspět i na globálním trhu. Držíme palce, ať se vám v podnikání daří.

Red. David Kubla

Konference SYMA 2019

– Systémy managementu
v kontextu řízení rizik: **co nabídla**

SYMA

Letošní 22. ročník konference SYMA se nesl v duchu motto „RisQ – Thinking!“

Konference se uskutečnila 20. a 21. března v Praze, nově v hotelu Duo na Střížkově. Byla jako každoročně příležitostí k setkání odborníků a zájemců o kvalitu a systémy managementu, absolventů kurzů a držitelů certifikátů ČSJ.

V úvodu společného jednání zazněla vystoupení na téma Postřehy z průmyslové praxe. Aneb jde to také jinak...! o nutnosti pochopení procesu v podniku a ISTQB Automotive Software Tester, které bylo pro většinu přítomných tak trochu hudbou možná blízké budoucnosti.

Odpolední program nabídl tři sekce. Dvě z nich byly tradiční. Jako vždy nejvíce navštívená byla ta věnovaná automobilovému průmyslu. O přednášky se zde převážně postarali odborníci z automobilky Škoda, z ČSJ a společnosti Robert Bosch. Druhá pak patřila oblastí systémů environmentálního managementu (EMS) a systémů managementu BOZP. Třetí ze sekcí prvního dne byl workshop zaměřený na proměnu rolí manažera ve 21. století.

Druhý den konference navazoval opět třemi sekcemi. První pokračovala v tématech automobilového průmyslu: byl představen koncept harmonizované

metody FMEA – analýzy možného výskytu a vlivu vad. Paralelně se konala sekce s názvem Business Continuity Management, zaměřená na řízení kontinuity činností organizace. Poslední samostatnou sekcí byl workshop s názvem Kontext organizace a rizika při tvorbě programu auditů a plánování auditu. Konferenci pak uzavřelo společné jednání, na jehož programu byl diskusní kulatý stůl expertů na téma Kvalita, excelence a top management a závěrečný příspěvek Co mohou data napovědět při budování vztahu s dodavatelem aneb eliminace rizika při budování obchodních vztahů.

Letošní ročník konference SYMA měl z pohledu účasti největší obsazenost za několik posledních let. Proto a díky pozitivním reakcím a ohlasům je již stanoven termín dalšího ročníku. Už nyní si můžete do diářů zapsat data 25. a 26. března 2020 a těšit se na zajímavý program.

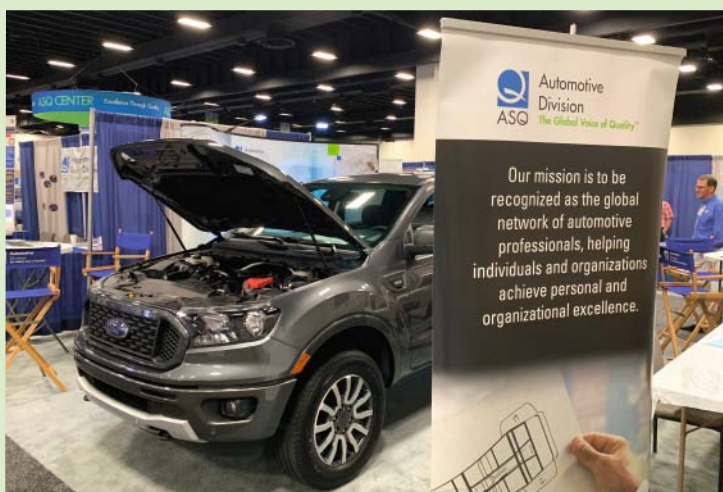


ČSJ „za velkou louží“



Výkonný ředitel Petr Koten se jako zástupce České společnosti pro jakost zúčastnil mezinárodní konference „ASQ World Conference on Quality and Improvement“, kterou ve dnech 20. až 22. května pořádala Americká společnost pro kvalitu (ASQ) ve městě Fort Worth v Texasu. Akce se zúčastnilo více než 2000 osob ze 30 zemí světa. Mezi hlavní témata jednání patřily budoucnost kvality, řízení změn, kvalita a excellence, zlepšování a také „všudypřítomné“ téma kvalita a průmysl 4.0. Informace a poznatky, které tam Petr Koten získal, vám budeme předávat v rámci našich odborných akcí i článků v Perspektivách kvality.

Kromě samotné konference návazně proběhlo i setkání členů programu „ASQ World Partners“. Tento program sdružuje 28 zástupců profesních sdružení zaměřených na kvalitu po celém světě a jsme hrdi na to, že ČSJ již pátým rokem patří do tohoto prestižního klubu. Letošní jednání bylo tematicky zaměřeno na služby, které členská sdružení poskytují svým členům, a rozvoj spolupráce jednotlivých sdružení s jejich členy. Cílem je, aby jednotliví členové v rámci komunity „kvalitářů“ vnímali (a dostávali) potřebné informace/znalosti a měli příležitosti pro jejich sdílení a networking.





Konference Moderní veřejná správa 2019

zahrnovala také 14. národní konferenci kvality ve veřejné správě

Ve dnech 16. a 17. května 2019 se na Pedagogické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci konal čtvrtý ročník konference Moderní veřejná správa pod záštitou náměstka ministra vnitra Petra Mlsny. Zúčastnilo se jí téměř 350 osob a vystoupilo 60 řečníků.

Sestava zahajujících osobností byla početná a reprezentativní: Miroslav Žbánek, primátor statutárního města Olomouce, Líbuše Ludíková, děkanka Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, Petr Mlsna, náměstek ministra vnitra pro řízení sekce legislativy, státní správy a územní samosprávy, Radka Vladyková, výkonná ředitelka Svazu měst a obcí ČR, Radim Sršeň, 2. místopředseda Sdružení místních samospráv ČR, a Miroslav Mocek z Asociace krajů ČR.

Totéž ostatně platí i o dalších řečnících: Novinky ve veřejné správě následně představili Petr Mlsna a další náměstek ministra vnitra Josef Postránecký. Jejich příspěvky doplnili Ivan Bartoš, předseda Výboru pro veřejnou správu a regionální rozvoj Poslanecké sněmovny, a Jitka Seitlová, senátorka a členka Výboru

pro územní rozvoj, veřejnou správu a životní prostředí Senátu PČR, kteří hovořili o aktuálních činnostech parlamentních výborů k veřejné správě. Zahraněční host konference Christian Rupp, *chief innovation officer* z European Joint Innovation Lab, pak promluvil o přípravě veřejné správy v Německu a Rakousku na digitální věk.

Odpolední program probíhal ve třech paralelních sekcích. V první byly představeny legislativní novinky v oblasti veřejné správy a následoval zde blok ke vzdělávání ve veřejné správě.

Druhý sál patřil 14. národní konferenci kvality ve veřejné správě. Na programu bylo představení aktivit podpory řízení kvality v území i na služebních úřadech a také informování o nových výzvěch z evropského



Operačního programu Zaměstnanost. Program bloku zakončil panel k tématu úřadu 21. století. Byla zde představena vize takového úřadu v rámci motivační soutěže Ministerstva vnitra *Přívětivý úřad* a následovaly příklady dobré praxe z Brna, Kolína, Pelhřimova a Litoměřic.



Sál tři byl věnovaný eGovernmentu, o kterém referovali zástupci odboru eGovernmentu MV. Po něm následoval diskusní odborný panel o roli metropolitních oblastí ve veřejné správě.

První den zakončil slavnostní večer v Arcibiskupském paláci, který zahájil Mons. Jan Graubner, arcibiskup olomoucký. Hlavním bodem programu bylo předání Cen MV za kvalitu ve veřejné správě za rok 2018.

Druhý den byly v sále jedna představeny aktuální otázky rozvoje veřejné správy; velký prostor byl věnován koncepci *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*. Následovala vystoupení partnerů MV v oblasti veřejné správy – zástupců Svazu měst a obcí, Sdružení místních samospráv, Asociace krajů a Národní sítě Zdravých měst. V sále dva probíhal workshop s úřady/obcemi oceněnými v rámci Cen MV za kvalitu ve veřejné správě za rok 2018 a v sále tři vystoupili řečníci představující aktivity rozvoje veřejné správy.

Podrobnější informace i fotogalerii naleznete na <http://kvalitavs.cz/konference-moderni-verejna-sprava-2019/>.

Byly předány Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě

Jak je již tradicí, i letos byly v rámci programu konference *Moderní veřejná správa předává Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě*. Ceny uděluje Ministerstvo vnitra úřadům a obcím/městům aktivním v řízení kvality organizace. Slavnostní předávání cen za rok 2018 se uskutečnilo 16. května 2019 v Arcibiskupském paláci v Olomouci.

Ceny MV za kvalitu ve veřejné správě ve stříbrném a bronzovém stupni v kategoriích CAF 2013, Místní Agenda 21, ISO 9001, OHSAS 18001, ČSN 01 0391 (Systém managementu společenské odpovědnosti organizací – Požadavky) a benchmarking získalo celkem devět měst a městských částí Brna a Prahy, resp. jejich úřadů.

Přehled oceněných a podrobnější informace o oceněných projektech/řešeních najdete na stránkách <http://kvalitavs.cz/ceny-mv-2018/>. Stejně tak jako vyhlášení 13. ročníku soutěže o Ceny MV za kvalitu a inovaci.

Byla také vydána publikace *Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě 2017 a 2018: Příklady dobré praxe* (volně přístupná v PDF).



Red. – na základě informací z www.kvalitavs.cz

Seznamte se s vítězi Cen SDGs 2019: nejlepší české projekty udržitelnosti

Česko zná vítězné projekty třetího ročníku Cen SDGs 2019, unikátního ocenění za naplňování Cílů udržitelného rozvoje OSN.

Ceny byly předány pod hlavičkou Asociace společenské odpovědnosti ve čtvrtek 30. května na slavnostním galavečeru na Ministerstvu zahraničních věcí v Černínském paláci v Praze.

Vize Cen SDGs je postavena na globálním závazku k naplňování *Cílů udržitelného rozvoje (SDGs)* od OSN. Tedy společného plánu pro lepší svět, ke kterému se zavázaly všechny členské státy OSN včetně Česka. Letošní třetí ročník ocenění se nesl v duchu výjimečných nápadů s unikátním dopadem do různých oblastí, které mění svět k lepšímu. Vítězové z celkem 213 přihlášených projektů vybírala odborná porota. O nejlepších v kategoriích Byznys a Veřejné sféra navíc rozhodlo 3782 hlasů ve veřejném hlasování.

„Odborná porota má každým rokem s výběrem nejlepších těžší práci. Nejen to značí, že se udržitelnost v Česku pomalu přehoupla ze škatulky ‚neznámé‘ nebo ‚jen pro pozitivní PR‘ do zcela nové dimenze, která vnímá svět v mnohem širších souvislostech a přináší s sebou konkrétní promyšlené aktivity s reálným dopadem na společnost,“ uvedla v úvodu Lucie Mádlová, zakladatelka a ředitelka Asociace společenské odpovědnosti, která Ceny SDGs pořádá.

„SDGs mají v naší zahraniční politice, která je tradičně založena na hodnotách humanismu, demokracie a lidských práv, své důležité místo. Cíle udržitelného rozvoje jsou obrazem světa, o který usilujeme,“ řekl ministr zahraničních věcí Tomáš Petříček, jehož resort je partnerem Cen SDGs 2019.

Cenu pro absolutního vítěze ročníku 2019 si odnesl projekt GINA System.

Softwarová mapová technologie od Gina Software pomáhá propojit záchranáře, dobrovolníky a další potřebné složky při pomoci na místech v náročném terénu, například v krizových oblastech při přírodních katastrofách.

Novinkou letošního ročníku bylo ocenění za rovnost mužů a žen. Cenu za projekt, který prosazuje rovné postavení žen a mužů ve společnosti, si odnesli autoři projektu Mavimi.



Mavimi pomocí webové aplikace propojuje ženy na mateřské dovolené se zaměstnavateli, kteří jsou ochotni vyjít matkám vstříc a nabídnou jim potřebnou pracovní flexibilitu.

Linku rovnosti mužů a žen otevřela večer při své řeči Majken Gilmartin, spoluzakladatelka světového fotbalového turnaje pro ženy-aktivistky *Global Goals World Cup*, který Asociace společenské odpovědnosti letos poprvé hostila v Česku. Finále se konalo den před slavnostním předáváním Cen SDGs ve středu 29. května na Václavském náměstí v Praze. Hru za lepší svět si zahrálo na 150 amatérských hráčků z 18 různých týmů z celé republiky.

V kategorii Byznys ve veřejném hlasování zvítězil projekt *Bud' Safe Online*.

Vytvořili jej bezpečnostní experti z Avastu ve spolupráci s *influencerem* Jirkou Králem. Projekt učí děti a studenty, jak se bezpečně pohybovat na internetu, ať už jde o zabezpečené připojení, nebo chránění osobních údajů. Bezmála polovina dětí ve věku devět až 12 let totiž uvádí, že si po internetu píšou s lidmi, které nikdy neviděly, 56 % dětí v tomto věku se připojuje k nebezpečným sítím.

Vítězem veřejného hlasování v kategorii Veřejná sféra se stala Česká federace potravinových bank s povinným darováním v praxi.

To vstoupilo v platnost v roce 2018 novelou zákona o potravinách. Potravinové banky, které jsou největším bojovníkem proti plýtvání potravinami v Česku, mobilizovaly všechny své síly, intenzivně svázejí potraviny a pomáhají obchodníkům v nastavení darovacích procesů.

Cenu v kategorii Zahraniční rozvojová spolupráce České rozvojové agentury převzal Jaromír Novák s projektem *Moje MORINGA*.

V Etiopii se zaměřuje na odpovědný obchod se sušenými a drcenými listy tamního stromu *moringa oleifera*, který je mimořádnou „superpotravinou“. Tým školí místní farmáře a pomáhá jim proniknout na evropský trh.

Laureátem kategorie Mladý leader, jejímž partnerem je Forbes Česko, se stal sedmnáctiletý Ondřej Gonzor, který se svými spolužáky založil aplikaci *Pochopim.to*.

Ta pomáhá učitelům získávat důležitou zpětnou vazbu, aby byly hodiny ve školách pro žáky přínosnější a aby učitel věděl, na co se má příště zaměřit a v čem se případně zlepšit.

Cenu odborné poroty za Reporting podle SDGs si odnesla společnost Vodafone, která ve svém nefinančním reportu jasně prokazuje, jak lze naplňovat SDGs relevantní pro byznys.

Udržitelné trofeje pro vítěze vyrobilo studio Conscious & Craft. Společně s mezinárodní knihovnou inovativních materiálů vybrali sedm materiálů budoucnosti. Jednotlivé trofeje tak byly vyrobeny např. ze stavebního materiálu z rýžových slupek, z recyklovaného textilu nebo experimentálních surovin z vaječných skořápek. Trofeje zároveň doplnily již tradiční betonové medaile ve tvaru SDGs, o něž se opět postarali v Gravelli.

Galavečerem Cen SDGs 2019, který se nesl v duchu „udržitelného eventů“, provázal moderátor, herec a ambasador SDG Lukáš Hejlík. V průběhu večera zahrál skladby z autorské desky *My Home* Tomáš Kačo, klavirista a skladatel, který se ze samouka vypracoval mezi nejlepší jazzové studenty na prestižní Berklee College of Music v Bostonu a vystupoval před vyprodanou newyorskou Carnegie Hall.

Sál Černínského paláce zdobily květiny sociálního podniků Aranžerie. Nejen na zdraví si mohli hosté připít udržitelným vínem z Vinných sklepů Kutná Hora, zároveň mohli ochutnat ojedinelou edici proteinových zmrzlin Míša opatřenou logem Cen SDGs. Na závěr večera byla pro všechny připravena speciální vegetariánská „zero-waste“ recepce od Zátíší Catering.



Hosté si také jako malou pozornost domů odnesli čokolády od sociálního družstva CEDROVATKA z Čokoládovny MANA v barvách SDGs v ekologickém kompostovatelném sáčku Frusack.

Kromě Ministerstva zahraničních věcí ČR jsou partnerem Cen SDGs 2019 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Ministerstvo životního prostředí a Česká rozvojová agentura. Byznys partnerem je společnost Unilever. Mediálními partnery jsou Forbes Česko a ČTK – České noviny.

Tisková zpráva Asociace společenské odpovědnosti. Red. upraveno PK. Foto Petr Klapper

Pozn. red.: Doplníme ještě, že ve dnech 30. května až 5. června probíhá každoročně Evropský týden udržitelného rozvoje.

Viz www.tydenudržitelnosti.cz/



Konferencia Testing United 2019:

opäť v novembri, tentoraz vo Viedni

Ako sa mení budúcnosť testingu? Hranice medzi jednotlivými odvetvami sa zmenšujú, ako to ovplyvňuje svet testingu? Sú testeria na tieto zmeny pripravení? – Touto nosnou témou sa bude niest' testerská konferencia Testing United 2019. Po minuloročnom vydarenom prvom ročníku v Bratislave sa konferencia presunie do neďalekého Rakúska. Vo dňoch 7. a 8. novembra privíta Testing United 2019 vyše 500 delegátov z celého sveta v priestoroch bývalej pekárne pretvorenej na výnimočný prednáškový priestor – Expeditihalle vo Viedni.



Odborné prednášky v dvoch „trackoch“, skúsení rečníci s praktickými skúsenosťami v daných témach, pomocou ktorých nahliadnu do budúcnosti testingu, jedinečná atmosféra Expeditihalle, medzinárodné spoločnosti z finančnej a technologickej oblasti a testeria z celého sveta na jednom mieste... To všetko prinesie Testing United 2019.

Nenechajte si ujsť túto konferenciu a rezervujte si lístky už dnes na <https://testingunited.com/>.

J. Svobodová, Krone Consulting, s. r. o.

DAY 1:

8:00	Registration & morning coffee	
9:00	Opening	
9:15	Keynote: James Whittaker (USA) The Future of Technology and How It Will Impact Test	
10:15	coffee break	
10:30	Ewald Roodenrijs (NL) Implement Continuous Testing in an organization	Nikolay Kuznetsov (RU) TestContainers + JUnit5 = elegant end-to-end tests for microservices
11:30	Raj Subramanian (USA) Being Mortal in the age of Artificial Intelligence	Nadia Cavalleri (AR) Testing applications for children
12:30	Lunch	
13:30	Keynote: Roman Nagy (DE) Artificial Intelligence in Autonomous Driving: Chances and Challenges	
14:30	Vipin Jain (IN) IOT Testing to deliver Values across Industries	Dana Aonofriesei (DK) Enhance and/or replace Testing with Monitoring, Data Analysis and Anomaly detection
15:30	coffee break	
15:45	Lan Xia & Shelley Lambert (CA) Dealing with Verification Data Overload	Radek Lawgmin & Maciej Laskowski (PL) Automated Regression Testing with AET in continuous delivery
16:45	Keynote: Greet Burkels (NL) Multi-industry testing of new Amsterdam line	
17:45	End of day 1	
19:00	Networking event	

DAY 2:

8:00	Registration & morning coffee	
9:00	Keynote: Ron Werner (DE) Mobile Testing (get the abstract)	
10:00	Ingo Philipp (AT) AI in Software Testing: Will a Bot Steal Your Spot?	Natalia Pletneva (RU) Transition from monolith to microservices: a dream or tester's nightmare?
11:00	coffee break	
11:30	Abian Blome (DE) Fuzzing industrial devices: Implementing feedback driven fuzzing tests in an embedded world	Helmut Pichler (AT) New modules in ISTQB
12:30	Panel discussion	
13:30	Lunch	
14:30	Geoffrey van der Tas (NL) & Marta Woźniak-Semiński (PL) Learn from a famous detective duo to improve your testing skills	Joel Montvelisky (IL) The New Skill Set for the New QA Specialist
15:30	Keynote: Karen Johnson (USA) What we bring across industries	
16:30	Closing of the conference	

Těsně před uzávěrkou:

Konal se volební sjezd ČSJ

Předsednictvo a dozorčí rada ČSJ budou v dalším období pracovat v téměř stejném složení jako dosud, předsedové obou orgánů Elena Stibůrková a Milan Pospíchal zůstávají ve funkcích. To jsou hlavní výsledky 23. sjezdu ČSJ, který se konal v sobotu 8. června v Praze na Novotného lávce.

Sjezd dále mj. schválil strategické záměry pro období 2019–2022 a jmenoval novými čestnými členy Společnosti Jarmilu Havlíkovou a Stanislava Křečka.

Slovy Aleny Pláškové a působivou prezentací si účastníci připomněli letošní sté výročí narození první čestné předsedkyně ČSJ Anežky Žaludové. Uctili také památku Vratislava Horálka a Josefa Křepely, kteří nás v prosinci minulého roku a květnu tohoto roku navždy opustili.

(red ZS)



Rozhovor

s Miroslavem Jedličkou:

O životní odborné cestě, kterou nemusel nikdy zásadně měnit, i o tom, jak bylo těžké či lehké kormidlovat ČSJ

Vývoj v našem oboru se ubírá správným směrem

Představovat Miroslava Jedličku členům Perspektiv kvality – členům ČSJ, ale i mnohým dalším lidem by jistě bylo zbytečné, a koneckonců, hodně na sebe v rozhovoru prozradí sám. Proto snad jen na vysvětlenou: rozhovor jsme začali připravovat před koncem minulého roku, v návaznosti na jeho životní jubileum. Shoda okolností (chcete-li, tedy vis maior) způsobila, že se objevuje až na stránkách tohoto čísla. S částečnou výjimkou dvou vět mu to na aktuálnosti neubralo.

Postupujeme logicky od začátku: vystudoval jste strojírenskou technologii v Brně, jak jste se dostal k zaměření na kvalitu? Byl to už jen krůček, nebo jste musel urazit ještě dlouhou cestu? A jaká případně byla?

Období mých studií a nástupu do praxe byla doba, kdy se hodně mluvilo o nejrůznějších modifikacích systémů, ať už řízení, výroby, servisu, a jejich více méně dílčích modulů. A já jsem měl to obrovské štěstí, že jsem se jak ve škole, tak později v praxi pohyboval v prostředí a mezi lidmi, u kterých převládal názor, že kvalita musí být bezpodmínečně nedílnou součástí všech těchto systémů a že se prakticky týká všech jejich modulů. Můžu říct, že jsem se vlastně už tehdy jen minimálně a okrajově setkával s mylným názorem, že kvalita se dá pouze „vykontrolovat“. Na obou pracovištích, kde jsem působil, v TOSu Olomouc i ZTS Olomouc, jsem byl součástí nově vznikajících samostatných systémů, tenkrát nazývaných „automa-



tizované výrobní systémy“ neboli AVS; to byly v obou případech více méně autonomní moduly organizace, které obsahovaly částečné zárodky všeho, co o hodně později zahrnovaly vznikající systémy managementu kvality – QMS. A tak po prvním prostudování materiálů, které popisovaly požadavky na QMS v duchu normy ISO 9001, jsem v podstatě mohl konstatovat, že to není pro mne nic nového, že jsem se s nimi setkával už i dříve, snad pouze v jiných návaznostech.

Takže, když to shrnu, již v začátcích své kariéry jsem se setkával s tím, že „kvalita“ je jednoznačně součástí všech dílčích požadavků jakéhokoliv systému, ale vždy je nutné ji zohlednit. Přesto to nebyl na té dlouhé cestě jeden „krůček“, ale mnoho „mílových kroků“. A na úplný závěr k tomu bych chtěl říct, že cesta to byla úžasně zajímavá, hlavně proto, že jsem si neustále potvrdzoval platnost svých původních názorů a přístupů, to, že jdu správným směrem, a při tom jsem se dozvídal pořád něco nového.

Kdo měl nebo co mělo největší vliv na vaši profesní kariéru v oboru kvality? Koho vnímáte jako největší nebo výraznou osobnost v této oblasti?

Jak už jsem řekl, měl jsem úžasné štěstí na své pedagogy i pozdější zkušené kolegy v praxi a prakticky nic zásadního jsem nemusel ve svých původně získaných odborných názorech a celkové filozofii po celou dobu své praxe měnit. Jednak abych na někoho

nezapomněl, a také proto, že všechny je vyjmenovat by bylo hodně nadlouho, budu s omluvou ostatním odpověď výrazně minimalizovat.

Na prvním místě to byla samozřejmě paní doktorka Žaludová, kterou jsem měl možnost osobně nejen poznat, ale i s ní spolupracovat. Určitě si dovedete představit, co se ve mně odehrávalo, když po jednom jednání předsednictva ČSJ za mnou přišla a oslovila mě takto: „Pane kolego, mám jeden projekt, nechcete na něm se mnou spolupracovat?“ – Na to se nedá zapomenout a je to pro mě nejvyšší a obrovské ocenění. Těch projektů potom bylo ještě několik.

Jako celosvětově uznávané jedničky v oboru managementu kvality jsou to pak určitě pánové Juran a Deming, bez jakýchkoliv debat a zaváhání.

Ale ještě zpátky k nám: svým obrovským nasazením a úžasným rozsahem svých aktivit po celou dobu, co se známe, sem rozhodně patří pan inženýr Ryšánek. Včetně jeho nenahraditelného podílu na neustálém a intenzivním prosazování Národní politiky kvality a Národní ceny.

V každé etapě mého působení se ovšem opravdu vyskytovala velká spousta dalších, se kterými se mi velice dobře spolupracovalo a od kterých jsem se mnoho naučil.

Co považujete ve své profesionální dráze za největší úspěchy?

Úspěchů byla spousta a ani jeden nepřišel sám, jen tak, a třeba i bez nějakého dílčího klopýtnutí, ale pro mě nejdůležitější je konstatování, že ani v jedné etapě nedošlo k žádnému zásadnímu propadu. Jak už jsem řekl, nastoupenou cestu jsem nemusel nikdy zásadně měnit nebo opouštět, ale vždy bylo potřeba ji jen rozšiřovat. Toho, že jsem se výrazně podílel na projektování, budování a provozu oněch již zmíněných, v té době unikátních automatizovaných výrobních systémů, si také velmi cením. Můj následný vstup do oblasti systémů QMS, jako kontinuita mé předchozí činnosti, byl pro mne další neopakovatelná a výborná zkušenost. A to, že jsem v této oblasti vydržel úspěšně, k dnešnímu dni, takřka třicet roků, je pro mne další úžasná pozitivní skutečnost a úspěch.

To nejlepší nakonec: za svůj největší profesní úspěch považuji spolupráci s řadou odborníků v České společnosti pro jakost, kde jsem úspěšně zúročil všechny své předchozí zkušenosti. Ale k tomu ještě určitě dojdeme později...

Dlouhou dobu jste působil jako pedagog na několika vysokých školách, kde všude jste přednášel? A jaké na to máte vzpomínky?

Moje pedagogická kariéra, dá-li se to tak nazvat, měla ve všech případech podobu pozice externího učitele

a vždy se jednalo hlavně o předávání zkušeností a novinek v oblasti, kterou jsem se právě zabýval v praxi. V té době také začíná praktická, úspěšná a dlouhodobá spolupráce s panem profesorem Nenadalem, který působil v té době na VŠD v Žilině. Patří sem také mé působení na Univerzitě Palackého v Olomouci, VUT Brno, ČVUT Praha, Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a Západočeské univerzitě v Plzni.

Svoji pedagogickou kariéru nepovažuji za nějakou výrazně zásadní a převratnou činnost. Mám ale dobrý pocit z toho, že jsem mohl někomu i touto cestou předat něco ze svých praktických zkušeností, a že se dokonce s některými svými žáky – studenty již setkávám jako se špičkovými odborníky v tomto oboru.

Dostáváme se k otázkám, které nemohou chybět a které jste očekával: Jaká byla vaše cesta do České společnosti pro jakost? V ČSJ jste působil a působíte v mnoha rolích, které to byly?

Nutno říct, že nejsem zakládajícím členem České společnosti pro jakost, ale na druhou stranu jsem jejím aktivním členem od samého začátku v roce 1990. Jak k tomu došlo?

Když jsem se tenkrát začal na plný úvazek zabývat problematikou systémů managementu kvality – tehdy se říkalo a někde dokonce dodnes říká po česku jakosti, bylo mi naprosto jasné, že se svými pouze teoretickými znalostmi a základními zkušenostmi v tomto oboru moc dlouho nevystačím, a začal jsem se vážně ohlížet po zvyšování své odbornosti v této oblasti. A i tady jsem měl štěstí a minuly mne nejrůznější aktivity všech těch „kovářičků“, které se najednou začaly objevovat jako houby po dešti. Hned na začátku jsem narazil na „kováře“ v podobě národního zástupce Evropské společnosti pro kvalitu v České republice, Českou společnost pro jakost. Jako její „student“ jsem absolvoval všechny kurzy potřebné pro zajištění mé odbornosti pro zavádění, provoz a auditování systémů kvality. Díky své předchozí kvalifikaci, absolvování potřebných kurzů a splnění požadavků jsem se stal jedním z prvních držitelů průkazky „Externí auditor EOQ“ v Česku. I tady sehrála roli ta potřebná kapka štěstí a prakticky spolu se získáním odbornosti auditora EOQ přišla souběžně nabídka ČSJ na úzkou spolupráci v této oblasti. Postupně jsem se stal v ČSJ kmenovým lektorem, auditorem, autorem nejrůznějších materiálů, spoluautorem všech „Komentovaných vydání...“ všech revizí normy ISO 9001, odborným garantem seminářů, které řešily vlastní i související problematiku, autorem a spoluautorem nejrůznějších projektů, námátkou projektu CSR, TQM, Age Managementu.

Dokud nebyla Česká společnost pro jakost certifikačním orgánem QMS, měl jsem na starosti i poradenství a tým externích poradců v této oblasti.

V okamžiku, kdy se začalo vážně uvažovat o zřízení vlastního certifikačního orgánu QMS, byla aktivita poradenství z důvodů zajištění nezávislosti v ČSJ ukončena. Již z této doby se pak datuje také moje spolupráce na Národní politice kvality ČR a na Národní ceně kvality ČR.

„Dotáhl jste to“ až na předsedu České společnosti pro jakost... Je těžké kormidlovat takto významnou organizaci, která je ze svého poslání iniciátorem a leaderem v oboru? Jak vzpomínáte na toto období?

Jsem zvyklý, že když něco dělám, tak se snažím to dělat pořádně. Proto mi brzy přestalo stačit být pouze dobrým lektorem, auditorem, garantem a podobně a chtěl jsem být co nejlíže vzniku všech těchto aktivit. Tak jsem se stal členem předsednictva a místopředsedou ČSJ. Určitě mi v tom pomohlo i to, že jsem nejen začínal, jak se říká, „od píky“, ale vzhledem k tomu, že jsem většinu kurzů absolvoval sám i jako účastník, znal jsem i požadavky ze strany „zákazníka“. Důležité je si uvědomit, že za zákazníky je nutné v této souvislosti považovat i jiné subjekty, firmy, společnosti, veřejnou a státní správu, a vlastně celou republiku. O tom svědčí i aktivní role ČSJ, její úspěšné úsilí svým posláním působit jako iniciátor a leader v oboru, včetně Národní politiky kvality a Národních cen v oblasti kvality.

Na stávajících pozicích jsem se cítil docela dobře a do dalších funkcí jsem se nijak zvlášť nehrnul. Když ale nastal ten okamžik a byl jsem zvolen do funkce předsedy ČSJ, myslím si, že díky své předchozí činnosti na nejrůznějších postech jsem měl alespoň trochu jasno, „o čem to vlastně je“, jak se teď říká... Nejdůležitější ale pro mne vždy bylo a stále je, že s tak úžasným, vstřícným a odborně zdatným kolektivem spolupracovníků, jako má ČSJ k dispozici, by nebylo těžké „kormidlovat“ ani daleko větší a významnější organizaci. Naopak někdy se o mě pokoušely pochybnosti, jestli právě já nejsem ten nejslabší článek celého řetězce. Na druhou stranu zase fakt, že jsem ve funkci předsedy „vydržel“ po tři volební období, mne alespoň částečně uklidňuje. Využívám samozřejmě i této možnosti a příležitosti k velkému poděkování všem interním i externím spolupracovníkům, ať už se jedná o osoby, organizace nebo společnosti, za jejich obrovskou vstřícnost a ochotu spolupracovat.

V nedávné době (na podzim minulého roku, pozn. red.) jste oslavil významné životní jubileum a máte více než kdo jiný právo srovnávat na základě životních zkušeností. Jak vnímáte vývoj v našem oboru, jakým směrem se z vašeho pohledu ubírá kvalita? Dá se to vůbec takto jednoduše paušalizovat?

Zaznělo to v tomto rozhovoru vlastně už několikrát. Na základě svých životních zkušeností si myslím a troufnu si konstatovat, že vývoj v našem oboru se ubírá tím správným směrem. Kvalita se stává automatickou součástí všech procesů a systémů a není z nich nijak vyčleňována – ani na okraj, ani vyzvedávaná na vrchol, kde by se stávala pouze výsadou menšiny vyvolených. Významnou, opravdu obrovskou roli v tom hrají nejnovější technologie, nové způsoby komunikace a řízení a s tím také související fakt rychlosti jejich zavádění a využívání. A já si netroufám vůbec odborně předpovědět, jak to bude dál. Ale už to také zaznělo: mimo jiné i proto, že jsem měl možnost docela poznat současnou mladou generaci, o vývoji v našem oboru nemám vůbec strach.

Byl jste oceněn za budování česko-slovenských vztahů, konkrétně mezi ČSJ a Slovenskou společností pro kvalitu. Jak vnímáte společnost našich slovenských kolegů a naše vztahy s jejich vedoucími činovníky?

Myslím, že i na tuto otázku si troufnu docela fundovaně odpovědět, a to z několika důvodů. Patřím totiž ke generaci, pro kterou slovenský jazyk nebyl žádný problém při komunikaci a spolupráci. V rámci automatizovaných výrobních systémů, o kterých už byla řeč, jsem měl mimo jiné na starosti i Odbornou skupinu CNC souřadnicových měřicích strojů a členy této skupiny byli jak Slováci, tak Češi. A všechny aktivity probíhaly v celém tehdejším společném státě. Abych to trochu odlehčil, když jsem na vojně četl jednu knihu, tak až můj kolega mě upozornil, že je psaná slovensky... Vlastně už na úvod jsem asi na tuto otázku měl ještě poznamenat, že mám manželku Slovenku a vůbec nikdy jsme s tím v rodině ani mimo neměli žádné problémy. – Ale to jsem hodně odbočil. Já vnímám česko-slovenské vztahy v této oblasti, v oblasti kvality, velmi pozitivně. a na všech postech, které jsem v ČSJ zastával, jsem se snažil ještě je prohlubovat. A to jak mezi vedoucími funkcionáři a pracovníky, tak i na úrovni řadových členů a spolupracovníků obou společností.

Ještě tedy dvě otázky. Ta první je dlouhodobě osvědčená z pravidelné miniankety osobností v našem časopise: Co se vám v poslední době povedlo, z čeho jste měl vy osobně radost? A je něco, co se vám naopak nepovedlo?

Je asi jedna z existujících spravedlností, že životní jubilea se nikomu nevyhýbají, a nakonec je velkým štěstím, že se člověk nějakého životního jubilea vůbec dožije. Z toho vyplývá, a první odpověď, která mne na tuto otázku okamžitě napadá, je, „mám radost, že jsem se tohoto životního jubilea dožil ve zdraví“.

Širší odpověď musí zahrnovat více věcí. Osobně mám radost ze svého soukromého života, ze svého man-

želství a z rodinných vztahů. Myslím si, že tady na tomto místě je ten nevhodnější okamžik na jedno velké poděkování manželce i celé mé rodině, protože to byli oni, kteří nejen podporovali můj osobní život, ale vytvořili mi i úžasné podmínky k naplňování mého života pracovního a odborného. Určitě právě díky tomu jsem mohl realizovat daleko víc svých odborných aktivit, než jsem na začátku své kariéry vůbec předpokládal. Jsem rád, že po mně v ČSJ nezůstaly žádné systémové nedodělky a také že jsem společnost předal do správných rukou.

Pokud chceme mluvit o tom, co se mi nepovedlo, myslím si, že toho není mnoho... A navíc jsem toho názoru, že i to k životu patří. Dokonce si myslím, že to, co v určitém okamžiku vidíme jako nepovedené, může po nějaké době vypadat trochu nebo úplně jinak. Tak vlastně vidím i úraz, který se mi v nedávné době stal a ze kterého se právě zotavuji.

Osobně si také myslím, že život není prioritně a pouze o hmotných úspěších a neúspěších, a tento svůj názor, ověřený generacemi, jsem se snažil po celou dobu svého dosavadního života více či méně naplňovat. Jak se mi to dařilo a daří, nechám na posouzení jiných.

A poslední na závěr: Jak nejradyji relaxujete?

Ani tady moje odpověď nebude hýřit žádným adrenalinem. Nejraději a nejlépe se mi relaxuje v kruhu mé rodiny při prožívání těch nejobyčejnějších situací. Rád cestuji, teď už hlavně v tuzemsku, ale jak vyplývá z mých předchozích odpovědí, já za tuzemsko samozřejmě považuji i Slovensko, a Tatry samozřejmě mezi všemi lokalitami vedou. Baví mne pořád ježdění autem. Hodně jsem fotografoval a baví mne i správa rodinného fotoarchivu. Od malička jsem byl pejskař, ale kvůli dřívějším povinnostem a cestování až v poslední době jsem se tomuto koníčku mohl začít věnovat trochu víc. Ještě pořád se snažím a baví mne sledovat novinky v oboru, kterému jsem se prakticky celý život věnoval. I to je pro mě relaxace...

Děkuji vám za rozhovor. A přeji za všechny čtenáře Perspektiv, ale i členy ČSJ a mnohé další, vše dobré do dalších let. Samozřejmě především zdraví, elán a tu radost ze života.

red. – David Kubla



Vzpomínáme na Agnes: Před sto lety se narodila Dr. Anežka Žaludová

V letošním roce si připomínáme dvě výročí nejvýznamnější a nejnámější odbornice v managementu kvality v České republice, jíž si dodnes váží odborná komunita na celém světě. Vzpomínáme 100. výročí narození a 20. výročí úmrtí paní PhDr. Anežky Žaludové, plným právem považované za učitelku a vzor nejen členů České společnosti pro jakost, ale všech odborníků v dnešní České republice a před tím i Československu.

Již samotný výčet jejích životopisných dat je velmi poučný, a připojíme-li k nim i další údaje o její odborné a společenské činnosti, uvidíme obraz vzácného a velice cenného člověka, který významně přispěl k odbornému a osobnímu rozvoji několika generací odborníků na poli managementu kvality.

Rodem Skotka...

PhDr. Anežka Žaludová (rodným jménem Agnes Waddell) se narodila 22. července 1919 v městě Kilwinning ve Skotsku. Pocházela z učitelské rodiny, měla dva sourozence, sestru a bratra. Oba rodiče byli vysokoškolsky vzdělaní, otec vyučoval klasické jazyky, latinu a řečtinu, matka vystudovala matematiku. Také všechny tři děti studovaly na vysoké škole, Agnes matematiku a fyziku na univerzitě v Glasgow, kde ukončila studium v roce 1941. Po absolutoriu pracovala na katedře matematiky jako asistentka a v roce 1946 dosáhla doktorátu s disertační prací z oblasti přestupu tepla.

O Vánocích 1941 se seznámila na taneční zábavě ve studentském klubu se svým budoucím manželem Františkem Herbertem Žaludem, tehdy čerstvým absolventem Royal Technical College v Glasgow, který do Anglie emigroval v září 1938, pouhých několik dní před mnichovskou dohodou a obsazením pohraničí, před rasovou persekucí. Během války v rámci pracovního nasazení vedle svého zaměstnání pracovala také v podnicích válečného průmyslu, kde se již setkávala s problematikou kvality a jejím zabezpečováním.



Život a práce v Česku

Svatbu měla ihned po skončení války v Glasgow 18. května 1945 a na podzim, 7. listopadu 1945, přijela za manželem, demobilizovaným vojákem československé tankové brigády, do Dvora Králové. Po přestěhování do Prahy v červnu 1946 začala pracovat v matematickém oddělení tehdy zřízeného Výzkumného ústavu čs. kovodělných závodů. Tam bylo zřízeno i teoretické oddělení aplikované matematiky. Této práci pak zůstala věrná přes mnohé reorganizace, které již někteří žijící starší současníci pamatují, až do svého odchodu do důchodu. Od roku 1949 byla vedoucí oddělení matematické statistiky, od roku 1964 pak vedoucí odboru aplikované matematiky v ústavu, jehož poslední název byl Státní výzkumný ústav pro stavbu strojů, v Běchovicích. Po dosažení nároku na důchod v roce 1975 pracovala v ústavu dále jako samostatná vědecká pracovníce až do roku 1981. Od roku 1981 pak pracovala na částečný pracovní úvazek ve výzkumném ústavu ČKD, prakticky do roku 1990, kdy založila se svým manželem poradenskou firmu JSS/QDS, zabývající se spolehlivostí, statistickými metodami a systémy managementu kvality.

Odborné zaměření, aktivity a ocenění

Její odborná práce byla především zaměřena na aplikaci matematických, a zejména matematicko-statistických metod v průmyslu. O využití těchto metod se snažila především v řízení kvality v nejširším smyslu. Věnovala se i technické normalizaci, spolupracovala s metrology, konstruktéry, technology různých technických odvětví a odborníky jiných vědních oborů. Byla pověstná vždy tvůrčí aplikací třeba již známých metod, neúnavným vyhledáváním a zaváděním novinek a vysokou pracovitostí. Její úsilí bylo odměněno mj. i státním oceněním.

Výčet jejích prací a publikací je velice rozsáhlý, zahrnuje více než 70 výzkumných zpráv, 180 odborných článků, knihy a nejrůznější skripta. Její práce vycházely i v zahraničí.

Vedle odborné práce nikdy nezapomínala na výchovu a výuku mladých odborníků. Věnovala se nejen mladým spolupracovníkům, ale přednášela v nejrůznějších vzdělávacích institucích, od podnikových a místních po vysoké školy. Neustále se snažila o zavedení výukových programů z oboru managementu kvality do škol různých zaměření a stupňů. Stála např. u zrodu prvních postgraduálních studií tohoto oboru.

Její odborné znalosti využívaly četné národní i mezinárodní instituce. Byla poradkyní různých ministerstev a státních orgánů, dlouholetou předsedkyní Technické normalizační komise TNK 6 pro ISO/TC 176 při ČSNI (nyní agentura ČAS) a členkou různých pracovních skupin a technických komisí ISO TC 176, ISO TC 69 a ICE TC 56. Řada odborných časopisů využívala jejích znalostí jako členky redakčních rad.

Kontakty v zahraničí a jejich význam

Po celý život i přes obtíže způsobené izolací Československa udržovala kontakty nejen se svojí rodinou a rodinou manžela v zahraničí, ale i s odborníky po celém světě. Výsledky její práce a povahové rysy byly příčinou, že odborníci managementu kvality z kteréhokoliv koutu světa její jméno a práci znali. Neúnavně navštěvovala zahraniční konference a symposia a podnikala řadu studijních cest, jejichž náklady často zčásti hradila i z rodinných prostředků. Takto navštívila řadu podniků a odborníků v USA, Kanadě, Austrálii, v Japonsku, v Číně, v Austrálii a pochopitelně v evropských zemích. Výsledkem jejích kontaktů byla v mnoha případech i návštěva špičkových odborníků v Československu i v době, kdy byla republika od světa oddělena železnou oponou (pánové Juran, Masing, Borel, Hromi, Mihalaski, Shoji Shiba, Greg Watson a další). Veškeré poznatky takto získané dávala zcela volně k dispozici našim odborníkům.

Rodinný život

Její obětavost, pracovitost a ostatní povahové vlastnosti ji nebránily v plnohodnotném rodinném životě, který velice živě a s vděčností popsal ve své vzpo-

mínkové knize její manžel. Vychovali spolu dvě dcery, Marylu a Irenu, dočkali se i pravnoučat.

Činnost v profesních organizacích

Neodmyslitelnou částí osobnosti Dr. Žaludové byla její činnost v profesních organizacích. Na samém počátku šedesátých let minulého století pracovala v odborné komisi pro jakost Strojnické společnosti tehdejší Československé vědecko-technické společnosti ČSVTS. V roce 1966 se tato komise stala Ústřední komisí pro jakost ČSVTS. Vedle toho byla členkou Jednoty českých matematiků a fyziků a České statistické společnosti.

Byla spolu s prof. Egermayerem a dalšími vůdčí postavou při vzniku Československé společnosti pro jakost v roce 1967 a při přípravě Československého roku jakosti 1969. Zasloužila se také o 13. konferenci Evropské organizace pro řízení jakosti (EOQC) v Praze, již se zúčastnili četní významní zahraniční odborníci. Ani po násilném rozpuštění samostatné profesní organizace nepřestala na tomto poli pracovat a na půdě různých organizací působila spolu s řadou kolegů dále. Byla neúnavnou organizátorkou a přednášející v Kabinetech jakosti a spolehlivosti. V sedmdesátých letech jsem se právě tam s Dr. Žaludovou seznámil a zahájil naší společnou dlouhodobou spolupráci.

Další mezinárodní aktivity

Pokračovala i ve svých mezinárodních aktivitách. V EOQC (později pouze EOQ) zastávala v letech 1967–1971 funkci viceprezidentky a v letech 1980–1993 byla předsedkyní názvoslovné komise. V té době se dominantně podílela na zpracování a několikanásobném vydání mnohojazyčného slovníku Glossary of Terms. Od roku 1969 byla členkou významných mezinárodních organizací, Mezinárodní akademie pro kvalitu IAQ, Mezinárodního statistického ústavu ISI, Královské statistické společnosti RSS v Londýně, Americké organizace pro jakost ASQ a dalších.

IAQ – „International Academy for Quality“ v roce 2015 zřídila cenu „Agnes Žaludová Medal“, která je udělována každoročně vybrané ženě ze světa, která se zaslouží celoživotně o kvalitu. Jsem velmi rád, že naše společná snaha, hlavně mého přítele a přítele Dr. Žaludové p. Grega Watsona byla završena touto cenou IAQ.

Po listopadu 1989:

Česká společnost pro jakost

Bezprostředně po listopadu 1989 spolu s dalšími kolegy a kolegyněmi iniciovala vznik samostatné České společnosti pro jakost, která ji v ocenění jejích zásluh jmenovala na svém ustavujícím sjezdu čestnou předsedkyní.

Není v ČSJ oblasti, na které by neměla významný počáteční podíl. Ať jde o vzdělávání odborníků

v kvalitě na školách a v mimoškolních formách vzdělávání, překlady zahraniční literatury, vydávání literatury, budování a provozování certifikačních systémů ČSJ, zavádění cen za jakost nebo reprezentaci ČSJ v zahraničních organizacích EOQ a EFQM. Vedle těchto činností se nikdy nevyhýbala ani plnění drobných, zdánlivě méně významných úkolů organizačních apod. Velice aktivně vystupovala již od dob normalizačních s návrhy na formulování národní politiky kvality, zaštitěné vrcholnými státními orgány. To se jí podařilo po usilovné práci společně s dalšími kolegy, především Ing. Ryšánkem, teprve v roce 1993.

Česká společnost pro jakost k trvalému vyjádření zásluh PhDr. Žaludové ještě za jejího života zřídila „Cenu Anežky Žaludové“. Cena se uděluje každý rok spolu s dalšími prestižními oceněními v „Týdnu kvality“ odborníkům, kteří mimořádně přispěli k rozvoji managementu kvality v České republice.

Co říci závěrem

PhDr. Agnes Žaludová zemřela v Londýně 13. ledna 1999. Smrt tak přetrhla její další mnohé plány

a ukončila její podíl na rozvoji oboru v České republice.

Dr. Žaludové se pro mnohé z nás stala nejen spolupracovnicí, ale i učitelkou a vzorem. Odešla plná energie od svých vlastních pracovních plánů, zanechala nám zde své myšlenky. Při jejich naplňování a realizaci se budeme s jejím jménem trvale setkávat a připomínat si její usměvavou a laskavou tvář, její otevřené jednání, houževnatost a cílevědomost, které byly pro její práci tak typické. Neměli bychom zapomenout ani na to, že ač původem Skotka, žila problémy této země, měla ji ráda stejně jako svoji rodinu a spolupracovníky a sloužila jim s pokorou a plnou odpovědností.

Za to vše jí patří dík nás všech, neboť za lepší budoucnost bojovala usilovně s námi všemi poctivými. Čest její památce!

*Ing. Jan Hnátek,
emeritní prezident České společnosti pro jakost*

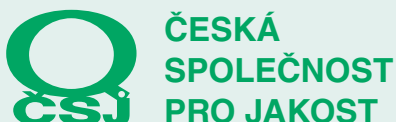
ČSJ ocenění úspěšné

Máte pocit, že Vaši kolegové jsou ve svém oboru výjimečné osobnosti? Česká společnost pro jakost vyhlásila další ročník ocenění CSR GURU České republiky. Přihlaste je do soutěže a možná to budou právě oni, kdo získá tuto cenu.



CSR GURU je cena určená pro fyzické osoby za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje. Za úspěšností šíření myšlenek a implementace CSR a udržitelného rozvoje stojí konkrétní lidé, manažeři, kteří tyto myšlenky uvádějí, ne vždy snadno, do života.

Předpokladem pro získání ocenění je dlouhodobé profesionální působení kandidáta na podnikové, regionální nebo celostátní úrovni v této oblasti a výsledky jeho činnosti jsou všeobecně známé a respektované a zásadním způsobem přispívají k propagaci CSR v ČR.



Přihlášky je možné podávat do 30. září.

Podrobnější informace o cenách najdete na:

<http://oceneni.csq.cz>

Česká společnost pro jakost

www.csq.cz, <https://www.facebook.com/csq.cz/>

Standardizace práce a zeštíhlení výrobního procesu aneb cesta přes praxi k diplomové práci

Ruslana Hubková

Pokud studujete na VŠE (nebo jste studovali), jistě víte, že je zde příležitost seznámit se s technikami Lean Six Sigma managementu (dále LSS), a to při absolvování stejnojmenné vedlejší specializace nebo alespoň jednoho či více předmětů, jež pod ni spadají. Při absolvování předmětu „Automobilový průmysl“ jsem měla možnost setkat se s několika přednášejícími, kteří LSS při této vedlejší specializaci vyučovali. Zlákali mě svým nadšením a příslibem naučit se o kvalitě, metodách a technikách zlepšování něco víc, a to bez klasického biflování, nýbrž pomocí praktických cvičení. Fakt je ten, že metody a techniky, které LSS nabízí, se dají použít jak v profesionální praxi, např. při masové výrobě automobilových částí nebo v kanceláři při organizaci prostoru, tak i v běžném životě – např. pro správné uspořádání potravin v lednici. A tak jsem si tu „vedlejšku“ zapsala...

Abych mohla vedlejší specializaci LSS řádně splnit, bylo třeba projít semestrální praxi v podniku a pracovat na konkrétním projektu v rámci této metody. Tato praxe měla být završená projektem, zpracovaným v psané podobě, jenž bude možné dále rozvést do podoby diplomové práce. A takto vlastně vznikla má závěrečná práce.

Moje praxe

Praxe probíhala v podniku, který se zaměřoval (mimo jiné) na výrobu automobilových výfuků pro auta různých typů a velikostí. Soustředila jsem se na výrobu na finální svařovací lince, kde se tyto výfuky kompletovaly. Hlavní důvod, proč jsem si zvolila právě tuto linku, byl ten, že postrádala jakoukoli formu pracovního postupu či návodu, podle nichž by se operátoři mohli řídit. Nemohu říci, že by zde vládl chaos, ale jediný standard, který zde byl, bylo pracovat nestandardně. Pracovní postup, co a jak mají operátoři při výrobě dělat, jim byl ukázán při jejich první směně, tot' vše.

A jakže vlastně taková svařovací linka vypadá? Ta „moje“ se skládala ze sedmi stanovišť, jež obsluhovalo pět operátorů: první operátor se pohyboval u stanoviště svařovacího robota, druhý pobýval mezi stanovištěm kontroly svarů a chladicím zásobníkem, čtvrtý měl na starost kontrolu kvality výfuku v kontrolním přípravku a poslední operátor kontroloval



těsnost výfuku, prováděl jeho finální kontrolu a zakládal ho do expedičního kontejneru, který dále putoval k zákazníkovi.

Definování projektu

Jak již je tedy zřejmé, má práce se zabývá metodikou LSS, konkrétně standardizací práce a zeštíhlením procesu výroby s cílem jeho zlepšení. Výzkum v rámci svého projektu jsem začala tím „nejjednodušším“ možným způsobem, a to pomocí metodiky DMAIC. V první fázi, definování, jsem použila SIPOC diagram, a to pro každého operátora zvlášť. SIPOC mi pomohl pochopit všechny dílčí procesy výroby (1 proces = 1 operátor), kde každý z nich měl svého dodavatele a odběratele, vstup a výstup a samotný postup práce (tj. výroba či kontrola kvality), který jsem podrobněji zobrazila pomocí procesního diagramu. Mít představivost je skvělé, ale vizualizace nikdy není na škodu, proto jsem stanoviště každého operátora zobrazila layoutem. Po definování, jakými že se to procesy vlastně budu zabývat, jsem mohla přejít do fáze mapování.

Fáze mapování

Pomocí videokamery (v mém telefonu) jsem zaznamenávala všechny kroky jednotlivých procesů. Kroky, včetně jejich doby trvání, jsem sepsala do již firmou vytvořeného formuláře pro standardizaci práce (v Excelu). Tyto listy, mimo jiné, dokázaly vyhodnotit práci s přidanou hodnotou a bez přidané hodnoty, cyklový čas (CT), počet manuálních kroků, chůzi, čekání, činnost stroje.

V rámci vizualizace jsem vytvořila Ganttův diagram pro zobrazení posloupnosti pracovních kroků a také spaghetti diagram s číslovanými kroky jednoho cyklu. Po takovémto zmapování činnosti všech pěti operátorů jsem dospěla k závěru, že celkový výrobní proces má tři úzká místa. Tři z pěti operátorů nepracují tak efektivně, jak požadoval takt zákazníka. Což zároveň vedlo i k tomu, že celkový CT byl o více než 30 % delší než stanovený taktový čas (TT).

Fáze analyzování

Ve fázi analyzování jsem požádala několik svých kolegů o malou výpomoc v podobě brainstormingu s tématem problematiky, již jsem se zabývala. Co by mohlo být důvodem, proč na této výrobní lince dochází k tolika úzkým místům? Všechny nápady jsem sepsala a roztřídila do šesti až osmi skupin Ishikawova diagramu a následně pomocí Paretovy analýzy jsem dospěla k několika možným příčinám problémů.

Mezi důvody neefektivity prvního úzkého místa, jímž bylo stanoviště prvního operátora, spadaly nesnadná manipulace s výfukem a materiálem, chybějící dokumenty standardizace práce (tzv. návody) a dlouhá chůze, a tudíž i nevhodný layout. Příčiny, proč byl třetí operátor (druhé úzké místo) pomalý, se jevíly též jako nestandardní postup práce. A důvod, proč vznikalo třetí úzké místo (čtvrtý operátor), byl pak poměrně zřejmý: protože třetí operátor nestíhal plnit svou práci včas, musel čtvrtý čekat, než se k němu výfuk dostane.

Návrhy na zlepšení

Ještě s pomocí dalších nástrojů, jako je např. „5 Why?“, se mi podařilo dospět k několika závěrům, tj. návrhům na zlepšení procesu a redukce úzkých míst. Prvním a zároveň nejzásadnějším návrhem na zlepšení bylo vytvořit dokumenty standardizace práce, tzv. návody, a to pro všech pět operátorů.

Dokument se skládal z několika listů. Na jednom z nich byly popsány pracovní kroky s daným časem, které by operátor měl zvládat, aby byl efektivní v rámci stanoveného TT. Též obsahoval i grafickou podobu ve formě layoutu daného stanoviště operátora, se spaghetti diagramem a očíslovanými kroky. Tento přínos se jevil jako 100%, neboť existence dokumentů standardizace práce usnadnila jak zaškolení, tak i adaptaci nových pracovníků na lince. S pomocí standardizace práce rázem bylo možné zamezit i plýtvání časem v podobě nesprávné posloupnosti při pracovním postupu.

Ještě než přejdeme k druhému úzkému místu, návrhem, jak zefektivnit práci prvního operátora, bylo mu přidělit speciální vozík. Původně totiž operátor musel při zakládání robota pro svařování výfuku udělat několik „koleček“ mezi stojany s materiálem a tímto robotem. Vozík mu tedy byl nápomocen v tom, že se na něj mohl naložit všechen potřebný materiál pro jeden cyklus, tj. pro svaření jednoho výfuku. S pomocí tohoto vozíku CT operátora klesl o 70 %, a tak byl shodný s časem, který TT požadoval.

Druhé úzké místo tvořil třetí operátor. Jeho úkolem bylo kontrolovat kvalitu parametrů a svarů již hotového výfuku na speciálním kontrolním přípravku; neefektivita spočívala v nepřesném postupu kontroly a prací s tímto přípravkem. Mimo dokumentů standardizace práce jsem v tomto případě navrhla i přeškolení operátora (operátorů) pracovníkem z oddělení kvality,

který přesně znal zákaznickovy požadavky (co se kvality týče) i to, jak se má správně s kontrolním přípravkem zacházet. Po přeškolení byl procesní čas kontroly kratší o téměř 71 % a došlo i k odstranění třetího úzkého místa: tato změna měla vliv na čtvrtého operátora (třetí úzké místo) tak, že již nemusel čekat na svého předchozího kolegu a výfuk si v podstatě podávali z ruky do ruky.

Fáze kontroly

Výsledkem tedy byl vyrovnaný balanční graf všech operátorů, tj. podle stanovené standardizace práce a dalších zavedených návrhů na zlepšení zanikla všechna tři úzká místa. Operátoři byli schopni pracovat v takovém čase, aby byli naprosto efektivní. A tak jsem splnila cíl své diplomové práce.

Ve své práci jsem navrhla ještě několik drobných i alternativních nápadů na změny, o nichž by měl management považovat. Jedná se o návrhy jako například svařování některých dílů na jiných linkách, práce jednoho operátora na vícero stanovištích apod. Práci jsem uzavřela tzv. plánem kontroly, tj. co kontrolovat a kdo, proč, kdy, kde a jak by měl na nastavené změny dohlížet, aby proces zůstal v souladu s požadovaným TT a nevrátil se do „starých kolejí“.

Závěr

Jednou z povinností studenta vysoké školy je sepsání (a následně obhájení) diplomové práce, a mnoho studentů považuje tuto povinnost za to nejhorší, co ke studiu patří. Uznávám, že i já jsem k nim po nějakou dobu patřila. Říkala jsem si, že před nedávnem jsem dopsala práci bakalářskou a teď musím psát něco dalšího, a ještě mnohem rozsáhlejšího. Přiznám se, že jsem si tuto myšlenku udržela až do doby, než jsem získala příležitost napsat práci v tématu oboru vedlejší specializace LSS. Dostala jsem příležitost psát o něčem, co mě doopravdy zajímalo, a co víc, mohla jsem psát i o něčem, co mě doopravdy bavilo. Jen formátování na konci bylo úděsné.

A tak nejen to, že jsem splnila jednu z částí své studentské povinnosti, ale i pocit, že jsem udělala něco, co se doopravdy používá, je motivující a utěšující. Motivací jsou i viditelné výsledky práce v podobě zavedených dokumentů, jež používají nejen operátoři, ale i další zaměstnanci firmy zabývající se daným procesem. A také zlepšení výsledků, zvýšení spokojenosti – nejen zákazníků, ale i zaměstnanců, kteří rázem mohli plnit požadované výkony včas a s menší námahou.

Od několika studentů jsem také slyšela, že se bojí praxe, kde musí být přímo ve výrobě, tj. pohybovat se po výrobní hale a být v kontaktu s operátory a různými stroji. Opravdu není žádný důvod mít nějaké obavy. Stačí dodržovat pravidla BOZP a žádný stroj vás „nevucne“. Co se týče pracovníků, musíte ukázat, že jste tu pro ně, a že změny, jež se snažíte zavést, povedou ke zlepšení a ušetření jejich námahy.

Nezapomínejte na komunikaci a také na to, že nejlépe proces zná ten, kdo je s ním v přímém styku. Proto je důležité být procesům co nejbliž. A mimo jiné, dozvíte se, nebo dokonce i uvidíte, jak vznikají věci, které se zdají být běžné. Schválně, jestlipak víte, jak vzniká takový výfuk?

Autorka:

Ruslana Hubková byla finalistkou soutěže o Cenu Františka Egermayera za rok 2018 v kategorii diplomová práce. Práci obhájila na Vysoké škole ekonomické v Praze, vedoucí práce byl Ing. Felipe Martínez, Ph.D.

Kontakt: ruslana.hubkova@gmail.com

Cena Františka Egermayera je udělována Českou společností pro jakost od roku 2005 každoročně za nejlepší studentské práce v oblasti systémů řízení kvality, systémů ochrany životního prostředí, systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti systémů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

*Více, vč. podmínek soutěže a také přehledu všech vítězů a finalistů, na www.csq.cz/cena-frantiska-egermayera/. Z podmínek zde jen připomeňme, že účastníky přihlašuje příslušná škola/fakulta. Každá může zaslat do příslušné kategorie nejvýše pět prací z aktuálního školního roku; **termín je do 30. září.***

ČSJ ocenění úspěšné

Máte pocit, že Vaše organizace může být v mnohém příkladem pro ostatní? Česká společnost pro jakost vyhlásila další ročník ocenění Ambassador kvality České republiky. Přihlaste se a možná to bude právě Vaše organizace, která získá níže uvedenou cenu.



Cena Ambassador kvality České republiky byla vyhlášena v rámci podpory rozvoje a podpory zavádění zásad managementu kvality v různých podobách. Určena je pro organizace, které nadstandardně dbají o zajištění kvality svých produktů a služeb, které se chovají odpovědně a aktivně napomáhají šíření a propagaci kvality.

Organizace jsou v ceně hodnoceny nejen podle současných ekonomických výsledků, ale především je hodnocen jejich přístup ke kvalitě, která je předpokladem k dlouhodobé úspěšnosti, ekonomickému a společenskému rozvoji. Organizace dokladují své aktivity při propagaci kvality, podpoře inovací, uplatňování společensky odpovědných přístupů, naplňování zásad udržitelného rozvoje a odpovědné komunikaci vůči všem zainteresovaným stranám.

Ocenění je určeno všem organizacím podnikatelského sektoru bez rozdílu velikosti a oboru.



Přihlášky je možné podávat do 30. září.

Podrobnější informace o cenách najdete na:

<http://oceneni.csq.cz>

Česká společnost pro jakost

www.csq.cz, <https://www.facebook.com/csq.cz/>

Ohlédnutí za patnácti ročníky Perspektiv

Časopis Perspektivy kvality v návaznosti na původní Perspektivy jakosti je ve svém 16. ročníku. Počítáno ovšem přesně podle kalendáře, bude mít v listopadu 15. narozeniny. Připomeňme si tedy, jak jsme v minulém čísle ostatně slíbili, stručně něco z jeho historie.

Navazujeme na Zpravodaj. Historické ohlédnutí musí ale nejdříve nutně směřovat dále zpět, až do roku 1990, kdy ČSJ vznikla a kdy pak zanedlouho začal vycházet Zpravodaj ČSJ. Ten měl nepochybně v té době i v dalších letech pro ČSJ a okruh „kvalitářů“ význam, který si v dnešní době přesycené informacemi z nejrůznějších zdrojů šířených nejrůznějšími prostředky těžko dokážeme představit. Jeho prvním odpovědným redaktorem a zřejmě hlavním hybatelem byl Ing. Jindřich Frank.

Listovat prvním číslem Zpravodaje je pro toho, kdo má jen trochu vztah a úctu k historii (ČSJ i obecně), zajímavé i dodnes poučné. Snad se k tomu ve vhodnou chvíli vrátíme...

Jak to bylo dál ukáže přehledně tabulka: Historie periodik ČSJ

Zpravodaj ČSJ:

- od září 1990 (!) do 2005/2; dále jako příloha tištěných PJ;
znovu samostatně 2010, 2011, do 2012/3;
znovu příloha tištěných PK až do 2014/1

Perspektivy jakosti:

- od listopadu 2004 do 2009/4; dále on-line 2010 a 2011

Perspektivy kvality (čtvrtletník, odborný časopis):

- od 2012/1

BeQ! (občasník, v nadsázce „bulvár“ v dobrém slova smyslu...):

- od října 2017

Vznik i proměny PJ/PK jsou spojeny s řadou zajímavostí. Nejvíce snad stojí za zmínku období let 2010 a 2011, kdy tehdejší Perspektivy jakosti z rozhodnutí předsednictva ČSJ byly vydávány pouze on-line, aby se pak s upraveným názvem Perspektivy kvality vrátily do klasické tištěné podoby, v praktičtějším menším formátu, jak je známe dnes. „Panta rhei“, neboli vše plyne, věčná je jen změna, jak řekl už před dvěma a půl tisíciletími starořecký filozof Hérakleitos z Efesu...

(Dnes samozřejmě hrají významnou roli i webové stránky ČSJ a ještě moderněji aktivity na sociálních sítích, ale to už je jiný příběh.)



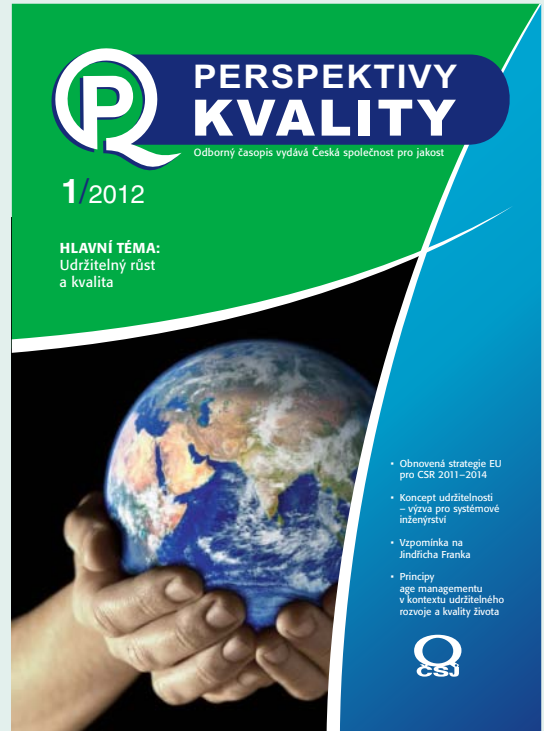
Současnost a perspektiva.

Ocitujme zde z dokumentace QMS ČSJ, konkrétně z Postupu systému kvality Perspektivy kvality, III. 9 „Měření a zlepšování kvality“:

... Redakce trvale neformálně porovnává podobu a kvalitu PK s příbuznými tuzemskými i zahraničními časopisy (v aplikovatelném rozsahu limitovaném jejich odlišným charakterem a možnostmi) a ve vhodné míře se jimi inspiruje. Vyhledává a využívá i konkrétní formy spolupráce.

Jak se jí to daří? – Rozhodující, pokud jde o posuzování kvality časopisu, jsou samozřejmě čtenáři. Rádi přivítáme vaše reakce a připomínky k tomu, co se vám líbí nebo nelíbí. Samozřejmě se nabízí i šance přispívat do našeho časopisu a každý takový zájem

z vaší strany vítáme. Podělte se s našimi čtenáři o váš pohled nebo vaše řešení zajímavého tématu z oblasti



Galérie šéfredaktorů PJ/PK



Jindřich Frank
redaktor Zpravodaje



Vratislav Horák
(externista)



Zdeněk Svatoš



Veronika Soukupová



Kateřina Kopetzká



David Kubla

Odkazování na technické normy ve veřejných zakázkách

Andrea Peková

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, umožňuje zadavatelům veřejných zakázek odkazovat na technické normy. V tomto příspěvku přinášíme informace, které by měly zadavatelům veřejných zakázek odkazování na technické normy usnadnit.

Publikace o odkazování na normy ve veřejných zakázkách

Představitelé Evropské komise, evropských normalizačních organizací a dalších zainteresovaných stran 13. června 2016 podepsali dokument *Společná iniciativa v oblasti normalizace podle strategie pro jednotný trh* [1, český 2]. V *Opatření 11 – Zvýšené využívání norem v oblasti zadávání veřejných zakázek pro lepší provádění směrnic o zadávání veřejných zakázek* se uvádí: „V současnosti jsou používány normy při zadávání veřejných zakázek spíše málo, což znamená, že dodavatelé se potýkají s mnoha rozdílnými požadavky a rozličnými definicemi obsaženými v podkladech pro dodavatele, což vede k vyšším nákladům a neefektivitě při zadávání veřejných zakázek.“ Pro podporu využívání technických norem se v opatření navrhuje vypracovat publikaci, která by poskytla praktické a konkrétní informace, jak využívat normy při zadávání veřejných zakázek. Výsledkem je vydání publikace *Guide for referencing standards in public procurements in Europe* [3] (Odkazování na normy při zadávání veřejných zakázek v Evropě).

V následujícím textu se zaměříme na vyhledávání informací o ČSN a na typy normalizačních dokumentů.

Kde a jak najít informace o ČSN

Základní bibliografické informace (např. datum vydání, způsob převzetí) o každé ČSN jsou bezplatně k dispozici v *Seznamu ČSN* na webu ČAS [4]. U ČSN, které přejímají evropské normy schválením k přímému používání oznámením ve Věstníku ÚNMZ (tj. text ČSN je v anglickém jazyce), je zde k dispozici anotace normy v anglickém jazyce. U ČSN přejímajících dokumenty převzetím originálu je zde k dispozici titulní strana ČSN včetně české anotace

a národní předmluva. U norem přejímajících evropské nebo mezinárodní normy překladem zde uživatelé najdou informace v rozsahu: titulní strana ČSN, národní předmluva, titulní strana evropské/mezinárodní normy, předmluva evropské/mezinárodní normy, obsah normy a předmět normy.

Ve vyhledávacím formuláři „Podrobné vyhledávání v normách“ (*obr. 1*) je možné vyhledávat normy podle více kritérií (např. podle označení normy, slov obsažených v českém nebo anglickém názvu). Chcete-li však vyhledat normy pro nějakou konkrétní oblast, nejlepší je zvolit vyhledávání podle třídícího znaku nebo podle kódu ICS. **Kód ICS** (*International Classification for Standards*) je mezinárodní hierarchický klasifikační kód pro zařazení norem do 40 oblastí; tyto oblasti se dále dělí na skupiny a skupiny na podskupiny. Podle ICS kódu tedy můžete vyhledávat normy i na webových stránkách evropských a mezinárodních normalizačních organizací (např. ISO, CEN) a na webových stránkách národních normalizačních orgánů (např. DIN, BSI). **Třídící znak** slouží k přiřazení ČSN k určité třídě a skupině podle zaměření normy. Je to šestimístný číselný kód; první dvě číslice znamenají třídu, druhé dvě číslice skupinu v rámci třídy. Ve vyhledávacím formuláři najdete úplný seznam ICS kódů a tříd (včetně jejich dalšího dělení).

Příklad: Seznam norem pro stavební materiály můžete tedy vyhledat dvěma způsoby. Podle třídícího znaku je najdete ve třídě 72 *Stavební suroviny, materiály a výrobky*, která se dále dělí na skupiny. Budete-li vyhledávat podle ICS kódu, najdete je pod číslem 91 *Stavební materiály a stavby*, skupina 91.100 *Stavební materiály*, která se dále dělí na podskupiny.

Obrázek 1

Seznam ČSN – vyhledávací formulář

The image shows a web-based search form for the list of Czech Standards (ČSN). The form is titled "Podrobné vyhledávání v normách" (Detailed search in standards). It features several search criteria and filters:

- Platnost normy** (Standard status): Radio buttons for "Pouze platné" (Only valid), "Pouze neplatné" (Only invalid), and "Platné i neplatné" (Valid and invalid).
- Označení normy** (Standard designation): A text input field with a "Přesné označení" (Exact designation) checkbox and a help icon.
- Třídící znak** (Classification code): A text input field with a "Seznam tříd" (Classification list) link and a help icon.
- Název český** (Czech name): A text input field with a help icon.
- Název anglický** (English name): A text input field with a help icon.
- Věstník vydání ÚNMZ** (ÚNMZ issue bulletin): A dropdown menu for "Měsíc" (Month) and "Rok" (Year) with a help icon.
- Zpracovaná norma** (Processed standard): A text input field with a help icon.
- Katalogové číslo** (Catalog number): A text input field with a help icon.
- ICS kód** (ICS code): A text input field with a "Výběr ICS kódů" (Select ICS codes) link and a help icon.
- Třídění podle** (Sort by): A dropdown menu with "Třídící znak" (Classification code) selected.

At the bottom of the form, there are two buttons: "Vyprázdnit formulář" (Clear form) and "Vyhledej normy" (Search standards).

České, evropské a mezinárodní normy a jiné dokumenty

V zákoně 134/2016 Sb., § 90, odstavcích (1) a (2) se uvádějí mimo jiné tyto typy norem a dokumentů:

- **české technické normy přejímající evropské normy** přijaté evropskými normalizačními orgány...
- **mezinárodní normy** přijaté mezinárodními normalizačními orgány...
- **technické dokumenty vydané evropskými normalizačními orgány** postupem přizpůsobeným vývoji potřeb trhu, které nejsou evropskou normou
- **české technické normy**.

Uvedené typy dokumentů můžete snadno poznat podle jejich označení.

Mezinárodní norma přijatá mezinárodní normalizační organizací je norma schválená a vydaná organizací ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) nebo IEC (Mezinárodní elektrotechnická komise). Normy nesou označení **ISO**, resp. **IEC** (např. ISO 9001). Národní normalizační organizace nemají povinnost tyto normy zavést do svých soustav norem, takže ne každá mezinárodní norma ISO nebo IEC je zavedena v soustavě ČSN.

Evropská norma je norma schválená a vydaná evropskou normalizační organizací CEN (Evropský výbor pro normalizaci) nebo CENELEC (Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice). Normy vydané těmito organizacemi vždy mají ve svém označení **EN**. Mnohé evropské normy přejímají normy mezinárodní; tyto normy mají označení **EN ISO** nebo **EN IEC** (např. EN ISO 9001). Členové CEN a CENELEC jsou povinni do svých národních soustav norem zavést normy vydané těmito organizacemi, takže každá EN (EN ISO, EN IEC) je zavedena jako ČSN (!).

Evropské telekomunikační normy jsou vypracovávány v rámci organizace ETSI (Evropský ústav pro telekomunikační normy); do soustavy ČSN musí být zavedeny normy, které mají označení **ETSI EN**.

Pro každou českou technickou normu platí, že je schválena a vydána Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a je označena písmenným označením ČSN.

České technické normy přejímající evropské normy mají označení **ČSN EN**, **ČSN EN ISO**, **ČSN EN IEC**, **ČSN EN ISO/IEC**, **ČSN ETSI EN**.

Přejímá-li ČSN mezinárodní normu vydanou organizací ISO nebo IEC, její označení je **ČSN ISO** nebo **ČSN IEC**.

České technické normy uvedené v odstavci (2), písmeno a) zákona znamenají tzv. *původní ČSN, vypracované na národní úrovni*. Označení těchto norem sestává z písmenného kódu *ČSN a třídicího znaku* (např. ČSN 01 8025).

Do skupiny „**Technické dokumenty vydané evropskými normalizačními orgány..., které nejsou evropskou normou**“, patří **technické specifikace CEN/TS** nebo **CLC/TS**. Technické specifikace se přejímají jako **předběžné české technické normy ČSN P** (např. ČSN P CEN/TS) nebo jako **ČSN** (např. ČSN CLC/TS). TS se vydávají v případech, kdy je např. předmětná záležitost stále ve stadiu vývoje nebo v dané chvíli nelze získat potřebnou podporu členů pro jejich schválení jako normy, ale předpokládá se, že by v budoucnu mohla být TS přijata jako technická norma. TS je normativní dokument a obsahuje požadavky.

Evropské normalizační organizace vypracovávají také **informativní dokumenty, tzv. technické zprávy TR** (např. CEN/TR). Tyto dokumenty (pokud jsou zavedeny) se v ČR vydávají jako technické normalizační informace **TNI** (např. TNI CEN/TR). Vzhledem k tomu, že členové CEN a CENELEC nejsou povinni zavést technické zprávy do svých soustav, není každá TR zavedena na národní úrovni.

Podrobnější informace o jednotlivých typech dokumentů najdete na webu ČAS v metodickém pokynu MPN 1 a ve vnitřních předpisech CEN-CENELEC [5].

Označení normy, informace o přejímaných dokumentech, třídicí znak, kód ICS a informaci o nahrazované normě (pokud daná norma nějakou nahrazuje) jsou uvedeny na **titulní straně každé ČSN**.

Závěr

Publikace *Odkazování na normy při zadávání veřejných zakázek v Evropě* obsahuje další užitečné informace a také několik příkladů. V současné době se připravuje překlad této publikace; po dokončení bude volně dostupná na webových stránkách ČAS.

Literatura:

- [1] http://ec.europa.eu/growth/content/joint-initiative-standardisation-responding-changing-marketplace_0_en
- [2] https://www.top-normy.cz/users/files/procesy-tn/1_CS_annexe_acte_autonome_part1_v2.pdf
- [3] https://www.cencenelec.eu/news/brief_news/pages/tn-2019-001.aspx
- [4] <http://seznamcsn.agentura-cas.cz/>
- [5] <http://www.agentura-cas.cz/metodicke-pokyny>

Autorka:

Ing. Andrea Peková pracuje jako vedoucí oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci (ČAS).

Kontakt: pekova@agentura-cas.cz

Jaroslav Nenadál a kol.

Management kvality pro 21. století

1. vydání

Management Press, Praha 2018

366 stran

ISBN 978-80-7261-561-2



Kvalita je jednou z trvalých hodnot v našich osobních i organizačních životech. Na osobní úrovni je spojena s osobní kvalitou (jako základem všech dalších kvalit – viz PK 2018/4, str. 20–22). Bylo by patrně naivní předpokládat, že všichni budou neustále pracovat na úrovni své ideální úrovně kvality a mít kvalitu na vrcholu svého hodnotového žebříčku. Philip Crosby sice napsal knihu o tom, že „kvalita je zdarma“, ale kvalita bohužel není samozřejmostí. Protože je kvalita proměnnou veličinou, je potřeba ji v organizacích všelijak regulovat a řídit. Až se z toho postupem let vytvořil „systém“. Vytvíjí se (= mění se) svět, vyvíjejí se organizace, vyvíjí se i systém managementu kvality. To platí i po vstupu do 21. století a otestování už takřka dvou desetiletí v něm.

Byli jsme svědky revidování normy ISO 9001, s dopadem do systémů, včetně toho pro automobilový průmysl IATF 16949. Připravuje se také revize inspiračního modelu pro systémy ISO – Modelu excellence EFQM, na verzi roku 2020. To je docela dobrý kontext pro autorský a publicistický počin v podobě publikace z vydavatelství Management Press. Nemáme tu román „Hlava 22“, ale knihu, kterou jsem pracovně pojmenoval „Kvalita 21“.

Pro ortodoxní „kvalitáře“ a mnoho členů ČSJ to bude možná vypadat jako nošení dříví do lesa. To by však podle mého názoru byl trochu povýšenecký postoj. Opakování je vždy matkou moudrosti. Nota bene je tady velká skupina zainteresovaných a manažerů, které je třeba do kvality více zainteresovat a „vtáhnout“ vzhledem k vrtkavé podpoře (PK 2018/2, str. 12–14). Proto považují recenzovanou publikaci za prospěšnou. Za knihou nestojí pouze prof. Jaroslav Nenadál, ale kolektiv z katedry managementu kvality VŠB-TU Ostrava. Je zřetelné, že cílovou skupinou jsou také (možná zejména?) studenti a ti, kteří se o kvalitu zajímají a jsou spíše na začátku své cesty k porozumění jejím zákoutím ve stále a rychle se proměňujícím světě organizací (jako živých organismů).

Ať považujete třináctku za šťastnou, či nikoliv, faktem je, že v obsáhlejší publikaci (366 stran – v přestupném roce na každý den jedna strana včetně indexu) naleznete třináct kapitol.

Ze své zkušenosti strategického konzultanta a z návštěv mnoha firem vím, že role kvality a pochopení kvality není hlavní reálnou snahou a úsilím. Spíše jde o úsilí proklamované a stále mnohdy formální. Vzhledem k požadavkům na znalost kontextu organizací a strategického pohledu (nejen) na kvalitu je tedy logické, že diskuse o tom, jak kvalitu chápat ve 21. století, je náplní první kapitoly. Ta je o chápání kvality (objekt, znak, ...), ne o *hodnotovém a strategickém chápání kvality* (např. [1]; PK 2017/3, str. 4–8; PK 2018/4, str. 46–48). Proto mi to přijde trochu škoda. Myslím si, že právě strategické chápání kvality vede k přirozené touze a snaze vnímat jako budoucnost právě excelenci organizací. Byť autoři osvětlují zásady kvality i model, který profesionálové důvěrně znají z ISO 9001:2015 a třeba komentovaného znění vydaného ČSJ.

Osobně mě jako fandu excellence těší, že excelenci je věnována hned druhá kapitola. Děje se tak v obvyklých souvislostech Modelu excellence EFQM a dalších čtyř modelů uvedených v tabulce 2.1 na straně 33. Představení je stručné, informace zřejmě zůstanou pro mnohé organizace pouze kusé, pokud se samy aktivně nezapojí do dění např. v Centru excellence při ČSJ nebo do procesu Národní ceny ČR za kvalitu. Model EFQM je totiž velmi strategický a jeho propojení např. se systémem Balanced Scorecard, rámcem pro klasifikaci procesů APQC (PK 2018/3, str. 4–9) a „formálními“ požadavky ISO 9001 či IATF 16949 dávají organizacím silný rámec pro hodnotové chápání kvality a souvisejících procesů.

Chápání kvality po metodicko-technické stránce, což je jiný (a tradičnější) úhel pohledu, se nevyhýbá ani kniha, ani 21. století. 7+7 starých a nových nástrojů je pevným základem a Nenadálůva publikace je jednou z mála, která uceleně o nástrojích a technikách referuje (na stranách 47–151). Samozřejmě se zahrnutím některých „Core Tools“ automobilní akční skupiny (AIAG Automotive Industry Action Group). Zde konkrétně FMEA, SPC a MSA. Pokročilá kvalita (APQP) a „pípap“ (PPAP) zůstávají mimo. APQP je částečně zmíněno v kapitole 7.2.3.

Co je velmi hodno ocenění, je kapitola o ekonomických úvahách. Pro mě osobně jako „neauditora“ je ekonomika v kvalitě a systémech řízení kvality něčím jako „tajným učením“. Vládne „ticho po pěšině“, chybí studie toho, co kvalita a její systémové udržování firmy stojí – zejména ty podniky, které jsou na začátku různých dodavatelských řetězců, speciálně pak pro automobilový průmysl, kde podmínka rozvoje systémů u dodavatelů „tlačí“ svými požadavky auditorský byznys stále dál a dál. Administrativa, tlak na náklady, nerovný boj mála lidí v kvalitě v malých firmách s vysoce specializovanými pozicemi techniků a specialistů kvality ve firmách *Tier 1* či u finálních výrobců apod. To vše vnímám jako ekonomické pole, o němž se moc nediskutuje a spíše se vše tlačí „vyjednávací silou“.

Počítání nákladů je v této „ekonomické“ kapitole knihy zastoupeno (4. kapitola). Náklady životního cyklu mohou pomoci, ale jen tehdy, pokud někoho neodradí matematický aparát (= vzorečky). Kdy je kvalita nákladem, kdy investicí a jak je to s návratností budování QMS při všech požadavcích rozmanitých auditů, to je to, co se honí v hlavách manažerů, kteří touží být ve společnosti firem, jimž v reprezentačních prostorách či zasedačkách visí na zdech sady certifikátů. Ani po 25 letech se ve firmách ještě nesetkávám s posunem v myšlení ve smyslu, že systémy kvality jsou administrativní a byrokratické a že audity jsou velkým byznysem pro auditorské firmy a lobbující AIAG (zejména v tzv. „automotive“). Nákladové účetnictví produktů a služeb se zohledněním kvality totiž není totéž co manažerské účetnictví se zohledněním udržování QMS a lidí s tím spojených. Takové výpočty obvykle ve firmách nepotkávám. Tam by myslím bylo zajímavé nahlédnout pod pokličku. Jinak totiž funguje ono „dodáme to zákazníkovi v pořádku, ať to stojí, co to stojí“. I tak je ovšem důležité, aby manažeri neviděli kvalitu jen skrze náklady na nekvalitu. Málokterá firma dokáže doložit, co pro ni ekonomický QMS znamená, jaké jsou ekonomické přínosy, návratnost apod. Kniha částečně řešení nabízí.

Vrcholové vedení a lidé jsou námětem dalších dvou kapitol. V mnohém spíše z pozice požadavků QMS. Z mých zkušeností se zde praxe stále rozchází s „teorií“ a záměry modelů, které obsahuje ISO 9001 i Model excelence. Kontext zahrnuje zainteresované strany (PK 2018/4, str. 4–7), minimalistickou strategickou analýzu, spíše formou brainstormingu (PESTLE, SWOT). Nelze se neztotožnit s větou na straně 173:

„Jedním z problémů českých organizací je fakt, že mají mnohdy až příliš manažerů, ale jen málo vůdčích osobností.“

Vše pak pokračuje o stranu dále:

„Je tak zřejmé, že přerod z manažerů kvality na vůdčí osobnosti musí začít určitou revolucí v jejich hlavách.“

Osobně se nebojím říci, že nejde o přerod pouze manažerů kvality, ale mnoha a mnoha manažerů na vrcholové úrovni. Zejména, těch, kteří získávají pejorativní odlesk „moneyžerů“. (O podpoře více viz např. již výše zmíněný příspěvek v PK 2018/2, str. 12–14).

Pohled na cyklus řešení problémů, kroužky kvality či roli vlastníků procesů lze ocenit a je důležité si je uvědomit, ale myslím, že se dá jít ještě dále (a výše). Role lídrů (nejen) z hlediska kvality je zásadní a stále nedocenená. I v knize, o níž je řeč, zde vnímám ještě stále jakýsi dluh. Ne nadarmo je lídrovství vstupním kritériem modelu EFQM, a ne nadarmo je lídrovství (kapitola 5) v centru modelu ISO 9001.

Aktuální a praktickou výzvou vůči lidem a lidským zdrojům ve smyslu péče o ně, řízení znalostí či nových trendů, jak je zmiňuje kapitola 6, je spíše to, jak naložit s nedostatkem kvalifikovaných lidí a přijímaním zakázek, které jsou vyplňovány v mnoha firmách angažováním agenturních pracovníků apod. To je praxe téměř všech firem, kam přijedu. Mám rád problematiku lidských zdrojů, ale ideály teorií a modelů se zde v menších a středních firmách střetávají s tvrdou realitou současného trhu práce, nemotivovaností, mzdami nezávislymi na výkonu a (následným) postojem typu „je mi to jedno“.

Je obrovskou výzvou řešit tyto situace a velkou odvahou i bolestným strategickým rozhodnutím, pokud se setkám s firmou, kde mi vrcholový management řekne, že nejde do zakázek, protože si nechce firemní kulturu a angažovanost kmenových lidí nechat „zaplevelit“ agenturními zaměstnanci nebo vlivem legislativy (např. 3 měsíce trvání pracovního víza pro pracovníky z Ukrajiny, kdy se za tu dobu sotva něco naučí a už musí pryč, aby čekali další týdný na obnovení povolení, apod.). Cest a respekt k výjimkám, jak ze strany pracovních agentur, tak ze strany agenturních zaměstnanců. Není to na první pohled korektní, ale myslím si, že v mnohém budou čtenáři z firem vidět kapitolu o lidských zdrojích spíše jako hezký ideál než praktickou realitu, s níž se (zejména mistři a předáci) denně setkávají. Od manažerského klišé typu „za branami jsou stovky dalších“ jsme se v posledních letech přesunuli k realitě „nikde nikdo“. Osobní kvalita za branami prostě není.

Po koncepčních, ekonomických a „měkkých“ kapitolách přichází v knize ty „praktické“ a „operativní“ ve smyslu procesů (kap. 9) a návrhu (kap. 7) či realizace výrobků a služeb (kap. 8), včetně managementu kvality, který je „uvnitř“. Tyto kapitoly budou důležité určitě pro studenty, kteří se ještě s firemní návrhářskou a výrobní praxí nesetkali.

V tomto duchu kniha dále svými kapitolami navazuje na model ISO 9001:2015 a 10. kapitola zohledňuje hodnocení výkonnosti (ISO 9001, kapitola 9), následující pak zlepšování (ISO 9001, kapitola 10).

Tady si myslím, že je velký přínos např. v uvedení škály možností pro hodnocení výkonnosti, včetně sebehodnocení a benchmarkingu.

Kapitola zlepšování naznačuje trendy a důležité oblasti – řízení inovací, management změn, oblast „lean“ či agilní přístupy a také „chytrou výrobu“. Jsou to spíše „doteky“ s těmito koncepty a pojmy, které mají naznačit, že oblast řízení kvality je komplexní a že do ní pronikají mnohé další vlivy, metodické a „filozofické“ přístupy, s nimiž se lidé ve firmách setkávají ve formě vzdělávání, poradenství i více či méně úspěšné praxe. Je to další kontext, který potřebují pochopit a porozumět mu manažeri kvality i vrcholová manažeri a rozhodovatelé, chtějí-li uspět.

Musí mu porozumět i auditori, které osobně vnímám jako slabý článek celého procesu, byť našťastí ne paušálně. Auditori bez širšího rozhledu nebudou podle mého mínění pro firmy přínosem, ale někdy mohou být spíše brzdou. Řadu případů jsem zažil a slyšel o nich a bylo mi to líto. Naštěstí znám i lidi, kteří jako auditori komplexnost přístupů zvládají a mají vůči firmám dost empatie.

Předposlední kapitola knihy je věnována integraci. Diskutuje ji v tradičním smyslu integrace typu „kvalita-environment-bezpečnost“. K tomu bych poznamenal, že integraci (z manažerského a koncepčního nadhledu) je možné také vnímat jako integraci přístupů jako „lean“, SMART výroby, agility apod. do oblasti kvality. Tyto přístupy atakují nebo vytvářejí mnohé synergie s modelem QMS a jejich „integrace“ do života organizací (bez pochopení tohoto procesu auditory) může narazit na rizika ve firmách a mnohé nejasnosti v hlavách zaměstnanců. Procesní řízení totiž není to, co pojetí procesů v QMS (PK 2018/3, str. 4–9), provoz podle kapitoly 8 normy není totéž co chytrá, agilní nebo štíhlá výroba apod. Výzvou je uchopení této formy integrace, která je nad rámcem jak Nenadálvy knihy a jejího pojetí, tak nad rámcem QMS – a je přitom pro podniky a jejich udržitelný úspěch v dynamickém prostředí velice strategická!

Navíc souvisí s excelencí organizací. Proto se cestě k tomu, jak excelence organizací dosahovat, věnuje několik stránek poslední, třinácté kapitoly recenzované knihy. Integrace směrem k excelenci je cesta, v níž se názorově shodují s autory publikace. Je to další z výzev pro lídry a manažery ve firmách i téma pro úvahy studentů a mladé generace, která bude v budoucnu „hlídat“ kvalitu.

Kvalita je poměrně konzervativní a velice subjektivní hodnota, relativizovaná nejčastěji cenou a časem. Díky systémům, jistě „blbuvzdornosti“ a nenaplnění očekávání přirozeného řízení ve vztahu k zákazníkům (selský rozum, angažovanost a odpovědnost manažerů, nedostatek lídrů...) z ní byla vytvořena v průběhu posledního sta let doména, které díky systému certifikací získává a udržuje pozornost a energii mnoha lidí. Pro úspěch je to podmínka nutná, nikoliv však postačující. To, aby byla i postačující, znamená, že se do systémů dostává stále více komplexnosti, vzájemných vazeb a závislostí, které je třeba „integrovat“. Normy ISO v kvalitě na to vše jistě nebudou stačit. Ani ve 21. století. To by nezbyl žádný prostor pro agilitu a angažovanost.

Knihy 21. století v kvalitě neakcentuje jako převratnou změnu, ale pokrývá všechno, co „formálně“ má, včetně okruhu zájmu autora a jeho kolektivu – benchmarkingu. Recenze knihy o benchmarkingu byla jedna z prvních, které jsem pro časopis ČSJ zpracovával.

Nejnovější kniha „krajanů“ z Ostravska je sama o sobě stále také spíše konzervativní. Koncepčně a teoreticky

fundovaná, ale nepřilíhla konfliktní a vyzývavá. Alespoň z mého pohledu konzultanta a lektora, který kvůli strategiím, procesům a štíhlosti navštěvuje firmy a pracuje s nimi. Firmy mnohdy svou praxi považují za danou, neměnnou. Jistě je nutné této praxi porozumět a pak vysvětlit vhodnost a důležitost „teorie“ a ukázat cestu k implementaci a integraci se stávající praxí. To kniha sama o sobě patrně nezmůže, a netroufám si odhadnout, zda k tomu bude inspirovat. Přece jen se drží konceptů formálních standardů, byť nabízí (a to je důležité) mnoho přesahů. Mimo jiné v závěru dvanáct důvodů, pro které úsilí o excelenci organizací selhává. Abych si „přihřál svou polivčičku“, zmíním položku č. 10 (s. 355):

- „Nedostatečné propojení úsilí různých týmů a lidí z jednotlivých organizačních jednotek při naplňování strategických rozvojových plánů.“

Zcela relevantních je ovšem všech dvanáct důvodů [2].

Pro ještě lepší přehled a důležitý apel si dovedu představit hlouběji zpracovanou kapitolu týkající se rizik. V knize je na pouhých třech stranách (kapitola 12.3). Jako stratég bych v publikaci rád viděl širší zmínku o strategické roli kvality (ve vztahu k mnoha dalším v knize zmíněným přístupům). To je ovšem osobní a subjektivní pohled. Ten svůj si utvoříte, když vezmete knihu do rukou a projdete si to, co vás zajímá.

Knihy je „v kostce“ referenční příručkou pro manažery kvality, inspirátorem a jedním z dílků puzzle pro manažery a lídry a skvělým základem pro studenty v oblasti kvality. Posuďte sami a napište autorovi knihy a/nebo autorovi této recenze. Hodně úspěchů s kvalitou a knihou!

Literatura:

[1] Friedel L *Kvalita strategie a strategie kvality*. In: Blog Libora Friedela [online]. 4. 10. 2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/kvalita-strategie-a-strategie-kvality-1/>.

[2] Hoskote P. *Organizational Excellence Models – How to Fail. A Dozen Reasons Your Organization Should Not do Excellence Models*. In: *Organizational Excellence Specialists* [pdf]. 22. 5. 2019 [cit. 2019-05-22]. Dostupné z <https://organizacionalexcellencespecialists.ca/wp-content/uploads/2015/10/Organizational-Excellence-Models-How-to-Fail-PH-10.06.2015.pdf>

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, více viz str. 4–7 tohoto čísla PK.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Víte, že...

BOZP, životní prostředí, akreditace, a dokonce i rozvoj a vzdělávání dospělých mají „své“ dny

Světový den BOZP upozorňuje na bezpečnost, ochranu zdraví a budoucnost práce

Světový den bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsme si připomněli 28. dubna. V tomto roce se zaměřil na budoucnost práce a její dopady na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Světový den životního prostředí

Ve středu 5. června si připomínáme Světový den životního prostředí.

Slaví se každoročně již od roku 1972, kdy se ve Stockholmu konala konference svolaná OSN za účelem nápravy a odvrácení hrozící ekologické krize. Toho dne byly poprvé na takto vysoké mezinárodní úrovni pojmenovány hlavní ekologické problémy.

Smyslem Dne životního prostředí je rozšířit obecné povědomí o ekologických otázkách a upozornit na zásadní ekologické výzvy současnosti. Svátek má celosvětový rozměr, lidé ho slaví ve více než 100 zemích světa.

Den rozvoje a vzdělávání dospělých

Tento významný den připadá, stejně jako Světový den životního prostředí, na 5. června. Připomíná, že vzdělání je důležité v každém věku, a že především dnes jsou možnosti, které dříve nebyly, možnosti zlepšování kvalifikace nebo doplnění vzdělání třeba i o vysokou školu. Existují i univerzity třetího věku a další formy vzdělávání dospělých.

Právě den rozvoje a vzdělávání dospělých je na většině škol a vzdělávacích institucí věnován různým akcím pro představení dané školy, ukázkám kurzů apod.

Světový den akreditace

Světovým dnem akreditace je každoročně 9. červen. Byl vyhlášen Mezinárodním akreditačním fórem (IAF) a Mezinárodním sdružením pro akreditaci laboratoří (ILAC), jde tedy o globální iniciativu.

Cílem Světového dne akreditace je podpora významu akreditace ve světě. V každém roce se zaměřuje na určitou oblast: letos je touto oblastí přidaná hodnota akreditace pro dodavatelské řetězce.

The image is a promotional graphic for World Accreditation Day 2019. At the top, it features the logos for ILAC (International Laboratory Accreditation Cooperation) and IAF (International Accreditation Forum). Below these, the text reads "Accreditation: Adding Value to Supply Chains" in blue and orange. The central element is a circular graphic composed of interlocking puzzle pieces in various colors (green, yellow, orange, red, blue). Each piece contains a white icon representing different aspects of accreditation and supply chains: a recycling symbol, a factory, a ship, an airplane, a building, a shopping cart, a truck, and a document with a checkmark. In the center of the puzzle is a white silhouette of a globe. Below the puzzle graphic, the text "World Accreditation Day" is written in blue, followed by "9 June 2019" in orange. At the bottom, the hashtag "#WAD2019" is displayed in a small, grey font.

Sdružení českých spotřebitelů: Spokojený zákazník je naším dlouhodobým cílem

Viktor Vodička





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

Jak probíhá nákup v naší firmě, ať už na webu, či v prodejně? Odchází zákazník spokojený? – To je otázka, kterou si klade snad každý manažer, neboť ví, že jedině spokojený zákazník se rád vrací a nakupuje opakovaně. I drobní živnostníci vědí, že je daleko těžší získat úplně nového zákazníka než prodávat své řemeslo opakovaně. A specialisté na marketing k tomu dodávají, že někdy stačí pro klienta udělat něco málo navíc, aby si firmu zapamatoval a své preference i ve velmi konkurenčním prostředí vyjádřil.

To, aby spokojených zákazníků u nás přibývalo, je dlouhodobým cílem i Sdružení českých spotřebitelů.

V rámci tohoto cíle usilujeme o to, aby v ČR docházelo k rozvoji a kultivaci konkurenčního prostředí a aby vynikly ty výrobky a služby, které spokojenost zákazníků vytvářejí, anebo přinejmenším podporují. Tento pocit, se kterým zákazníci odcházejí (ať už se zklamáním, nebo s potěšením), je totiž důležitým motorem pro podnikání a domácí spotřebu, která je někdy možná podceňována, ale která u nás v ČR rozhodně nabývá na významu.

Ceny spokojeného zákazníka v šesti krajích

Už v roce 2000 jsme se zaměřili na úspěšné společnosti bez ohledu na jejich velikost. Pozitivní ohlasy spotřebitelů, které reflektovaly menší citlivost na vývoj cen, větší věrnost a také příznivá hodnocení pro další spotřebitele, nás motivovaly k tomu, abychom nejprve v Ústeckém kraji a poté postupně i v pěti dalších krajích vyhlásili na regionální úrovni *Ceny spokojeného zákazníka*, a to pod patronací příslušných hejtmanů, a abychom ocenili první podnikatele, kteří vysoká očekávání spotřebitelů a jejich naplnění berou vážně.

Dnes tak můžeme konstatovat, že v ČR bylo oceněno již více než 1200 podnikatelů z Ústeckého, Karlovarského, Moravskoslezského, Jihomoravského, Jihočeského a Královéhradeckého kraje, kteří v souladu s vyhlášenými podmínkami získali toto ocenění a kteří danou cenu převzali z rukou významných představitelů kraje.

Toto číslo je o to významnější, že zahrnuje široké spektrum jednotlivých oborů podnikání, od maloobchodního prodeje až po hotely a restaurace, služby cestovních kanceláří, prodej a servis dopravních prostředků, služby občanům a výrobu a stavebnictví, a že vysoký podíl oceněných podnikatelů tvoří i drobní podnikatelé a živnostníci.

Těší nás i skutečnost, že Cena spokojeného zákazníka se v příslušných krajích stala synonymem i pro spolupráci spotřebitelů a podnikatelů s dozorovými orgány, které se podílely vždy na posuzování jednotlivých návrhů na ocenění, a že tudíž celkový počet návrhů byl ještě výrazně vyšší.

A jsem velmi rád, že jsme se s těmito výsledky nespokojili a že jsme v letošním roce přistoupili k částečným úpravám Ceny spokojeného zákazníka. Jejich cílem bylo umožnit získat toto ocenění i průmyslovým podnikům a poskytovatelům služeb, kteří neoperují jen na místní úrovni, ale kteří své produkty nabízejí v celonárodním nebo i nadnárodním měřítku.

Letos poprvé Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník

Vedle Ceny spokojeného zákazníka příslušného kraje jsme tak poprvé letos vyhlásili Spokojeného zákazníka i v podobě *Národní ceny českých spotřebitelů*. Její základní rysy a charakteristika jsou:

Vlastníkem značky *Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník* (dále též jen *Národní cena nebo značka*) je Sdružení českých spotřebitelů, z. ú. (SČS). SČS je v současnosti zároveň i správcem této značky.

Přiznání Národní ceny vyjadřuje skutečnost, že oceněný subjekt poskytuje produkty či služby v souladu s vysokým očekáváním spotřebitele, a to jak s přihlédnutím k jejich bezpečnosti a kvalitě, tak i s přihlédnutím k inovacím a stále se zvyšujícím potřebám českých spotřebitelů.

Vysokým očekáváním spotřebitele se přitom rozumí, že takový podnikatelský nebo popř. i jiný subjekt (např. nemocnice, škola, podnik městské hromadné dopravy...) v rámci svého podnikání či působení jednak naplňuje požadavky dané obecně závaznými a platnými právními předpisy vztahujícími se na danou oblast výrobků, služeb, podnikání či činnosti v ČR, jednak má při poskytování služeb či při uvádění vybraných produktů na trh dostatečně srozumitelně deklarovanou jejich kvalitu a spolehlivost, má zaveden systém pro řešení stížností nebo požadavků spotřebitelů, a také že své služby poskytuje i s „nadstandardní“ odbornou úrovní, tzn. že při tom poskytuje spotřebitelům potřebné informace např. o zajištění odborného servisu, souvisejících doplňkových poradenských službách apod.

Přiznání tohoto ocenění může ale také znamenat, že daný produkt či služba jsou spotřebiteli na trhu

vnímány jako poměrně výlučné a specifické a že jim tak přinášíji přiměřeně výjimečný užitek a uspokojení jejich potřeb. A konečně důvodem pro přiznání Národní ceny může být i zavedení významných systémových opatření na trhu v ČR ze strany oceněného subjektu, která jsou založena na naplňování vysokých očekávání uživatelů jeho služeb.

Národní cena bude přiznávána na základě návrhů přednesených samotnými spotřebiteli, experty či externími spolupracovníky SČS a zástupci partnerských organizací i s přihlédnutím k potřebám handicapovaných anebo jinak znevýhodněných spotřebitelů, a tuto možnost chceme dát také místním či podnikatelským samosprávám, popřípadě i zástupcům státní správy, pokud o ni projeví zájem.

Novinkou je pak možnost tuto cenu přiznat i na základě výsledků provedeného průzkumu anebo šetření, pokud je možnost udělení této ceny součástí podmínek při vyhlášení takového šetření anebo soutěže, a to ať už bude vyhlášena námi, nebo naší partnerskou organizací.

Kdo a jak hodnotí

Podmínkou pro přiznání Národní ceny bude přitom pozitivní doporučení komise přijaté v souladu se statutem a jednáním řadem této komise, které jsou veřejně přístupné na našich webových stránkách www.konzument.cz i na nově zaregistrované doméně www.konzument-ocenuje.cz, kterou budeme dál rozvíjet.

Hodnotící komise je kolektivní orgán, jehož nezávislost na SČS a správci značky je zaručena. Je oprávněna přijmout v případě potřeby i svůj jednací řád a vyžádat si pro zvláštní případy na správci značky i zpracování specifického standardu pro hodnocení či doporučit posouzení konkrétního návrhu anebo výsledku provedeného šetření ještě další nezávislou stranou. Zastoupení jednotlivých stran v hodnocení je přitom (indikativně) následující:

- spotřebitelé,
- akademická sféra,
- zástupci výroby a obchodu z profesních svazů a komor,
- experti z oblasti standardizace a příbuzných oborů,
- zástupci veřejné správy a samosprávy,
- partneři,
- nezávislí experti a ostatní.

Na každém hodnocení, v rámci kterého budou brány v potaz i další skutečnosti (jako např. jaký image má navržený subjekt mezi spotřebiteli, u místní či podnikatelské samosprávy a živnostenských úřadů a dozorových orgánů, pokud bude možné tyto

informace získat, či zda navrženému subjektu, jeho službě či produktu byla již v minulosti přiznána, anebo naopak nepřiznána jiná značka kvality apod.), se přitom budou muset podílet nejméně tři hodnotitelé, a to obvykle alespoň ze dvou různých zainteresovaných stran. Jednání hodnotící komise bude probíhat za pomoci standardizovaných formulářů a pevně věříme, že cestu si najdou i moderní způsoby komunikace, jako jsou např. telekonference či videokonference.

Na vydaných osvědčeních pak bude také vždy uveden konkrétní důvod pro udělení ocenění, a Národní cenu bude po projednání v hodnotící komisi možné oceněnému subjektu i odebrat, pokud by např. přestal splňovat podmínky pro její přiznání anebo pokud by i přes výzvu správce značky porušoval podmínky, za kterých mu byla Národní cena udělena. Daný důvod (určení) pro přiznání značky bude oceněný subjekt také na základě licenční smlouvy povinen vždy důsledně uvádět ve spojení se svým jménem, aby bylo zřejmé, k jakému produktu, službě anebo počínu ve prospěch českých spotřebitelů se dané ocenění váže. A v případě, že to bude odůvodněno velikostí sídla, kde k uspokojování potřeb spotřebitelů dochází, nebo charakterem podniku, budeme dokonce moci smluvní poplatek za užívání značky snížit nebo (při naplnění podmínek) i zcela prominout.

Spokojený zákazník je nejlepší reklamou

Podnikatele, bez ohledu na jejich velikost a charakter činnosti, kteří si zakládají nejen na kvalitě a bezpečnosti svých výrobků a služeb, ale uspokojují současně i potřeby spotřebitelů nad rámec svých vlastních povinností stanovených právními předpisy, budeme totiž v SČS vždy rádi zviditelňovat. Protože produkty a služby poskytované zákazníkům, přístup prodejce a celé firmy, to, jak nákup proběhl nebo co jsme v jeho průběhu zažili, a i všechny další pozitivní anebo negativní prožitky spojené s nákupem (jako je např. financování nákupu, následný servis nebo i přístup firmy a jejich zaměstnanců k řešení případných problémů a potíží spojených se zakoupenými produkty), nejsou rozhodující jen pro daného zákazníka, ale i pro ostatní spotřebitele, když se rozhodujeme a zvažujeme, kde budeme nakupovat.

Zjednodušeně a krátce řečeno, i nadále by nejlepší reklamou pro podnikatelské subjekty měl podle našeho názoru být spokojený zákazník.

Autor:

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

Kontakt: [vodicka@konzument.cz](mailto:vodiccka@konzument.cz)

Také máte rádi „krásné auta“? A jak dodržujete „nové pravidla“?

Střední rod a gramatická shoda

Věra Vlková

Shoda, která je předmětem zájmu jazykovědců, obecně záleží v tom, že se závislý člen shoduje se členem řídicím v čísle a osobě (u sloves) nebo v čísle, pádě, rodě a popřípadě i životnosti (u jmen). Pod pojmem gramatická shoda si většina z nás vybaví především shodu přísudku s podměttem, která je už sama o sobě dosti komplikovaná, ale to zdaleka není všechno. Patří sem ještě značně široká škála dalších jevů. Především shoda jmen přídavných se jmény podstatnými, shoda zájmen s podstatnými jmény, shoda u číslovek, shoda u přechodníků a doplňků atd. Dohromady by to s příslušnými výklady vydalo na docela obsažnou publikaci. Nás však teď bude zajímat především to, v čem se v současné jazykové praxi nejvíce chybí. A to je zcela jednoznačně gramatická shoda se jmény ve středním rodě v množném čísle.

Domněnky versus oficiální stav

Jazyk – nejen ten český – se proměňuje čím dál rychleji a nové jevy registrujeme na každém kroku. Mnohé z těch, které nebyly pouhými přechodnými výstřelky, ale prospěšným a účelným obohacením jazyka a jeho fungování, se postupem času promítly do spisovného úzu a posléze třeba i do úprav jazykových pravidel. Některé z těchto úprav probíhají tak říkajíc „za pochodu“ a obvykle bývají oficiálně představovány v jazykovědných časopisech či publikacích nebo nověji také na internetu. Běžný uživatel jazyka tak má jen relativně malou šanci je systematicky sledovat. Často se tak může stát, že podlehe klamu, že správné a spisovné je to, s čím se setkává ve většinovém úzu. Ten však namnoze nebývá příliš dobrým rádcem ani právě nejspolehlivějším a nejbezpečnějším kritériem. Obvykle pak následuje lavinový efekt a stále větší množství lidí používá a dále šíří něco, o čem se pouze domnívá, že je správné, aniž by to jinak měli o co opřít. Něco takového zřejmě postihlo i gramatickou shodu se jmény ve středním rodě v množném čísle. Natolik, že nenáležité řešení začínají být v přesile.

Pravidla o shodě ve středním rodě stále platí

Hned na začátku je třeba zdůraznit, že to, co jsme se o gramatické shodě ve středním rodě naučili ve škole, zůstává i nadále v platnosti bez jakýchkoli změn. Nedošlo tu k žádnému zjednodušení a v množném čísle ani ke splynutí se shodou v rodě mužském neživotném nebo ženském. Přesto však je v současných textech náležité řešení množného čísla spíše jen vzácnou výjimkou a převládají tu nejrůznější kombinace neadekvátních gramatických podob

(mluvený jazyk raději ponechme stranou, tam je situace ještě „barvitější“). Těžko říci, zda už jsme dospěli až ke ztrátě schopnosti rozlišovat střední rod jako takový, či zapoměli pravidla, která se k němu vztahují, anebo jde spíše jen o záležitost jazykové nedbalosti a pohodlnosti. Pro ilustraci nabízáme několik příkladů. Rozdělení do tří skupin není náhodné, představuje nejčastější typy nevhodných a gramaticky nesprávných řešení.

(1) „*Krásné auta, vysoké čísla, očekávané rizika, nebezpečně lepidla, takové místa; tyto seskupení*“.

Nejjednodušší typ: shoda přídavného jména nebo zájmena se jménem podstatným. Platí pro ni pravidlo, že přídavné jméno nebo zájmeno se musí s podstatným jménem, k němuž se vztahuje, shodovat v rodě, čísle a pádě. V jednotném čísle obvykle problémy nehrozí – náležité podoby jako *vysoké číslo, očekávané riziko, toto seskupení* atd. ve spisovném vyjadřování fungují víceméně samozřejmě a automaticky.

Totéž se však už nedá říci o čísle množném, přesněji o podobách 1. a 4. pádu. Pouze v těchto dvou pádech se totiž podoba přídavného jména (zájmena) liší od skloňování v rodě mužském neživotném a ženském. To je také patrně hlavním hybatelem nežádoucího zjednodušení a sjednocení podob v celém souboru pádových tvarů podle rodu mužského neživotného či ženského. Vedle toho může být dalším důvodem pro užívání nenáležitých tvarů také hyperkorektnost, tj. nesprávné řešení vyplývající z nedostatečné znalosti normy spisovného jazyka kombinované se snahou být co nejvíce spisovný. A na základě povědomí, že do spisovného vyjadřování rozhodně nepatří podoby jako *krásný šaty* nebo *takový stavby*, ale mělo by být *krásné šaty, takové stavby*, se pak analogicky sáhne po podobách *krásné, takové...* rovněž ve spojení se středním rodem. Nářečními zvyklostmi už to raději komplikovat nebudeme. Ať je tomu však jakkoliv, jde pouze o „lidovou tvořivost“ a náležité spisovné podoby jsou pouze *krásná auta, vysoká čísla, očekávaná rizika, nebezpečná lepidla, taková místa; tato seskupení* atd.

(2) „*Okna byly otevřena; byly přijaty tyto bezpečnostní opatření; budou definovány nové pravidla; jaké rizika byly očekávány; uvedené data jsou považovány za správné*“.

Tentokrát jde primárně o shodu přísudku s podměttem, někdy ještě ve spojení s užitím přívlastku. Jak je vidět, i špatné řešení může být důsledné a systémové. Lze je tedy přičítat na vrub analogii se shodou v rodě mužském neživotném a ženském. Jde však opět pouze o nesprávnou analogii, náležité spisovné řešení by mělo vypadat takto: *okna byla otevřena; byla přijata tato bezpečnostní opatření; budou definována nová pravidla; jaká rizika byla očekávána; uvedená data jsou považována za správná*.

(3) „*Tato slova se mi ozývaly v hlavě; některá evropská média o tom přinesly reportáže; budou vám zaslány přístupová hesla; všechny odevzdaná zavazadla jsou před uložením do letadla kontrolovány; navštívíme taková místa, která doposud zůstaly neprozkoumaná*“.

V podstatě totéž, co v předchozím případě, tentokrát však v nedůsledném provedení kombinujícím náležitě tvary s nenáležitými. Tady už jde jen těžko hledat odůvodnění nebo omluvu. Celkové řešení tak jde na vrub buď nedostatečné znalosti spisovné normy, nebo nezájmu a lhostejnosti, anebo spojení obojího. Gramaticky správné řešení je jediné a pouze: *tato slova se mi ozývala v hlavě; některá evropská média o tom přinesla reportáže; budou vám zaslána přístupová hesla; všechna odevzdaná zavazadla jsou před uložením do letadla kontrolována; navštívíme taková místa, která doposud zůstala neprozkoumaná*.

Gramatická správnost a významová jednoznačnost

Problémem nemusí být jen gramatická správnost, ale v mnoha případech i správnost významová, zejména při výskytu v minimálním kontextu. Příkladem mohou být výroky jako: *zařízení umístěné ve vedlejší budově; je třeba přijmout další úsporné opatření; máme na mysli především přímé nebezpečí spojené s výbuchem; jde o zranění způsobené mačetou; přeplněné parkoviště zrekonstruujeme; je třeba implementovat uvedené ustanovení*. Gramaticky tu jde o náležitou shodu v jednotném čísle. Problém však spočívá v tom, že teprve z dalšího kontextu, popř. ze situace se zpravidla posléze dozvíme, zda šlo skutečně o číslo jednotné, anebo, a to mnohem častěji (!), o číslo množné v gramaticky nesprávném provedení. Obvykle to pak vypadá nějak takto: *Při kontrole inspekce zjistila určité administrativní pochybení. ... Po projednání o nich informovala ředitel úvaru. – Zaměřili jsme se na bezpečnostní zařízení spojené s vysokonapěťovým přenosovým systémem. ... Tyto zařízení byly...*

Nemusí ale vždycky jít „pouze“ o gramatické číslo – může být i mnohem hůře. A to tehdy, když od sebe nelze odlišit činitele děje (gramatický podmět) a nositele tohoto děje (gramatický předmět). Tak je tomu například ve větě: *Jde o stanoviska, jež zpochybňovaly předchozí dohody*. Za předpokladu, že je gramaticky správná, budeme ji interpretovat tak, že předchozí dohody (činitel děje/podmět) zpochybňovaly stanoviska (nositel děje/předmět). Z logického hlediska je to sice poněkud podivné, ale jiná možnost není. Kdybychom však připustili, že věta gramaticky správná není, a vycházeli z toho, že činitel děje ve větě obvykle stojí na prvním místě, dobrali bychom se významu přesně opačného: stanoviska (činitel děje/podmět) zpochybňovala dohody (nositel děje/předmět). – Proto nelze náležitou shodu ve středním rodě považovat jen za zbytečnou komplikaci ani na ni nelze rezignovat.

Když je podmět několikanásobný

Užívání několikanásobného podmětu (obvykle různých rodů) je vcelku běžnou záležitostí, s náležitým gramatickým řešením však nezdídká bývají potíže. Zrekapitulujme si proto alespoň základní pravidla.

Podmět předchází přísudku → platí pravidlo o přednosti rodů. Přednostně se shoda řídí podle podstatného jména rodu mužského životného, bez ohledu na to, zda je v čísle jednotném, anebo množném (v přísudku je potom měkké *-i*: *pes a kotě spali*). Není-li přítomno, nastupuje shoda podle mužského rodu neživotného nebo ženského (v přísudku je *-y*: *garáž i auto byly zničeny povodní*) a v poslední instanci pak přichází na řadu shoda podle rodu středního. Jestliže jsou přítom všechna podstatná jména rodu středního v množném čísle, je na místě koncovka *-a* (*kola, auta a další motorová vozidla byla zničena povodní*). Je-li součástí několikanásobného podmětu tvořeného jmény středního rodu alespoň jedno v čísle jednotném, píše se v přísudku *-y* (*auto a dvě jízdní kola byly odcizeny*).

Přísudek předchází podmětu → existuje dvojitá možnost gramatické shody, jednak podle pravidla o přednosti rodů jako výše (před domem postávali dítě a jeho otec; byly odcizeny jízdní kola a motocykl). Vedle toho se shoda může řídit podle podstatného jména, které stojí nejbližší přísudku (*před domem postávalo dítě a jeho otec; byla odcizena jízdní kola a motocykl; byl odcizen motocykl a jízdní kola*). Uvedená dvě pravidla – o přednosti rodů a o shodě podle podmětového jména, které je nejbližší přísudku – se vztahují jak na několikanásobný podmět v množném čísle, tak i na několikanásobný podmět v čísle jednotném a stejně tak i na podmět skládající se ze jmen v různém čísle.

Závěr

Dnešní uspěchaná doba poskytuje stále větší prostor k nejrůznějším přehmatům, včetně těch gramatických. Mnohým také výrazně mění hierarchii hodnot a nelze přitom nepostřehnout, že ty jazykové se propadají stále níže. Přestože to stále ještě kriticky neohrožuje možnost vzájemného dorozumění, měli bychom se nad tím začít zamýšlet, dokud je čas. Příznaky jsou už teď varující.

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, členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice a správkyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

Kontakt: vlkova@unmz.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**

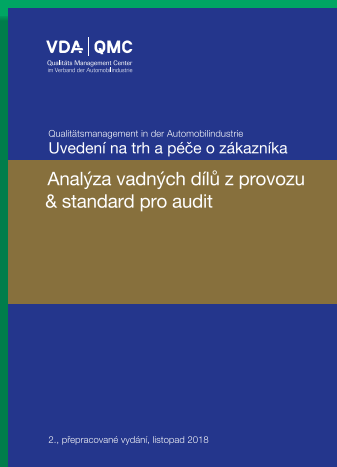
Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

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.



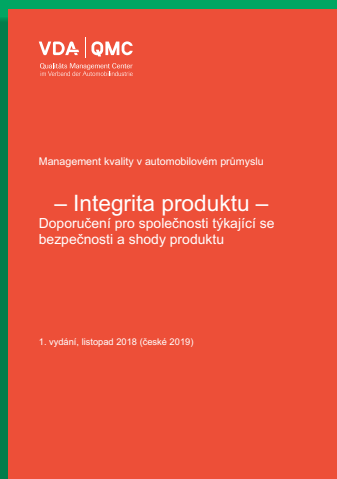
ÚNMZ

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 – shrnutý v publikaci pod pojmem integrita produktu.