



Cirkulární ekonomika a její proaktivní strategie

**Management rizik v automobilovém
průmyslu – II. část**

Model EFQM 2020

HISTORIE české technické normalizace

KVALITA a šmejdi



85%

Přejeme všem našim
čtenářům a příznivcům
kvality veselé Vánoce,
hodně štěstí, zdraví
a spokojenosti, osobních
i pracovních úspěchů
v roce 2020.



Milé čtenářky, milí čtenáři,

je neuvěřitelné, jak ten čas letí, zvláště na podzim, když se blíží konec roku. Někdy mám pocit, že se během podzimu musí stihnout ten samý díl práce jako za celou zimu a jaro. Ale asi to vychází z toho, že každý má ten vrchol pracovního roku načasovaný jinak. Podzim je spojený s celosvětovým Dnem kvality (druhý čtvrtek v listopadu), a to bude právě důvod, proč většina soutěží, konferencí, projektů a dalších událostí nějakým způsobem spojených s kvalitou, ať už čehokoliv, se koná právě v průběhu podzimu. To máte Ceny kvality v sociální péči, Ambassador kvality ČR, Národní ceny kvality ČR, Diamantová liga kvality, Mezinárodní konference kvality, konference Společensko odpovědnosti a kvalitou k udržitelnosti, Národní cena českých spotřebitelů... – a tak by se dalo ještě pokračovat. A to se omezuje jen na tuzemsko, konají se i nejvýznamnější akce EOQ a EFQM... Tak snad všechny ceny a předané zkušenosti padnou na úrodnou půdu a v roce 2020 nás bude ta kvalita provázet ještě o trochu více než v tom letošním.



V posledním vydání Perspektiv kvality ročníku 2019 Vám přinášíme nejen informace z řady výše uvedených oceňování, odborných a společenských akcí, ale také pravidelnou porci příspěvků v obvyklých rubrikách.

V příspěvku Libora Friedela nazvaném Zlepšování a růst na radaru se dozvíte, zda a jak se dají kombinovat modely PDCA, GROW a RADAR.

Na mezinárodní konferenci ČSJ byl představen nový Model EFQM, který se po dlouhé době výrazně proměnil – je cítit snaha vytvořit z něj nástroj pro manažery, jehož pomocí budou moci nastavovat a zlepšovat systém řízení organizace, řídit její výkonnost a současně i její transformaci. Více se dočtete v příspěvku Danuše Fišerové, manažerky Centra excelence při ČSJ.

Cirkulární ekonomika je pojem, se kterým se, jak píše v článku Cirkulární ekonomika a její proaktivní strategie Milan Vaníček, setkáváme čím dál častěji. Ten příspěvek je dost náročný a obsáhlý čtení, ale za pozornost rozhodně stojí. Jen pozor na dosud neusazenou terminologii: např. v jednom příspěvku na naší konferenci bylo totéž nazýváno „po česku“ oběhové hospodářství, a obdobně i v novém Modelu... Takže uvidíme, jak se to v budoucnu bude sjednocovat.

Přinášíme Vám také slíbenou druhou část článku Milana Trčky na téma Management rizik v automobilovém průmyslu. S přechodem na nový standard IATF 16949 se spousta podniků musela vypořádat s rozsáhlou problematikou managementu rizik.

Za zvláštní zmínku stojí tentokrát příspěvek v rubrice věnované českému jazyku od naší stálé spolupracovnice Věry Vlkové, mj. spoluautorky Pravidel českého pravopisu. Je to velice praktický a dá se říct jednoduchý návod, jak psát srozumitelně, na co se zaměřit a čemu se vyhnout, aby náš text byl dobře pochopitelný i pro ostatní. Návod užitečný pro každého z nás. (Chtělo by se napsat, že by měl být povinný, ale tím bych Vás samozřejmě spíše odradil...)

A snad ještě jedna pozoruhodná drobnost, která nás v redakci při přípravě čísla zaujala a které si mohou pozorní čtenáři všimnout. V článku o Fóru EFQM se píše o „Excellence through Failures“. „Odvaha dělat, přiznat si, a dokonce oslavovat chyby, a samozřejmě následné učení se z nich byly společným prvkem všech příspěvků, které na konferenci zazněly,“ stojí tam mimo jiné. Vyžaduje to prý i nový Model. A v jiném příspěvku v tomto čísle se dozvíte mj., že Liberecký podnikatelský inkubátor už nějaký čas pořádá akci „FuckUp Night“, kde „úspěšní vyprávějí o svých neúspěších“ a o tom, jak se z nich poučili a co jim dobrého v důsledku přinesly. Zajímavá náhoda – ale vlastně to asi není tak úplně náhoda. Přemysleme o tom. Třeba to může být inspirace pro předsevzetí do nového roku...

Závěrem bych Vám rád za Českou společnost pro jakost, a především za naši redakci Perspektiv kvality popřál úspěšný vstup do nového roku 2020!

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

SYMA 2020

SYSTEMY MANAGEMENTU Konference

SETKÁNÍ ABSOLVENTŮ KURZŮ A DRŽITELŮ CERTIFIKÁTŮ



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

25.–26. 3. 2020

Hotel DUO – Praha 9
Teplická 492, Praha 9 – Střížkov

Vážení přátelé,

zveme Vás již na 23. ročník konference SYMA, určený jak absolventům kurzů a držitelům certifikátů České společnosti pro jakost, tak ostatním zájemcům o oblast systémů managementu. V rámci přípravy letošního programu jsme se zaměřili na aktuální otázky týkající se kvality s důrazem na řízení rizik. Mezi klíčová témata budou patřit především novinky v normách pro systémy managementu a v legislativě, kvalita v automobilovém průmyslu, ochrana životního prostředí a bezpečnost práce. Proběhnou workshopy, diskuze i ankety (pokládat otázky můžete na stránce: sli.do pod značkou #SYMA2020).

Kromě odborného programu proběhne večer v první den konference bowlingový turnaj a neformální setkání na rautu.

Současně bude SYMA „Dnem otevřených dveří“ úseku certifikace osob České společnosti pro jakost. Budete mít příležitost předložit své návrhy, získat odpovědi na své otázky a také vyřídit veškeré náležitosti související s platností, případně rozšířením Vašeho certifikátu.

Věříme, že i další ročník konference pro Vás bude přínosná z hlediska získávání informací, sdílení zkušeností a navazování nových kontaktů.

Srdečně Vás zveme a těšíme se na setkání s vámi!

Pro bližší informace sledujte naše webové stránky www.csq.cz

Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1

Telefon: 221 082 269, fax: 221 082 229, e-mail: sekretariat@csq.cz

Aktuální téma

Zlepšování a růst na radaru <i>Libor Friedel</i>	4
Cirkulární ekonomika a její proaktivní strategie <i>Milan Vaniček</i>	7
Management rizik v automobilovém průmyslu – 2. část <i>Milan Trčka</i>	13
Zabijáci firemných nákladov. <i>Rozhovor s Filipom Gergelyem</i>	16
Vyplatí se malým a středním podnikům digitalizovat výrobu? <i>Eva Svobodová</i>	18
Kvalita a šmejdi aneb proč to šmejďům tak funguje <i>Kateřina Niklová</i>	22

Události

Připravuje se konference Kabely a kabelové systémy 2020 <i>Miroslav Tesář</i>	25
Evropské ocenění pro vedoucího útvaru kvality ŠKODA AUTO: Frank Schreier na stupních vítězů soutěže European Quality Leader	26
Oslava Světového dne technické normalizace <i>Petra Londová</i>	27
Mezinárodní konference ČSJ	28
Česká společnost pro jakost v listopadu oceňovala	30
Diamantová liga kvality 2019	32
Národní ceny kvality předány	34

Ze života spolku

Zasedání ISO/TC 176 Management kvality a prokazování kvality <i>Ondřej Hykš</i>	36
Příručka FMEA	37
Odišel emeritný profesor Alexander Linczényi <i>Renata Nováková</i>	38

Centrum excelence

Fórum EFQM 2019 <i>Danuše Fišerová</i>	40
Benchlearning Visit – nejen výměna zkušeností v Krajském úřadě Libereckého kraje <i>Josef Vincenc</i>	42

Technická normalizace

Historie české technické normalizace <i>Andrea Peková</i>	46
--	----

Recenze

Petr Řeháček P3M Řízení projektu, Řízení programu, Řízení portfolia <i>Růžena Petříková</i>	50
--	----

Zaměřeno na spotřebitele

Vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2019 <i>Viktor Vodička</i>	52
--	----

Kvalitně česky

Jak psát srozumitelně <i>Věra Vlková</i>	55
---	----

Zlepšování a růst na radaru

Libor Friedel

Hlavní výzvou řízení znalostí bývá proměnit znalosti tacitní na znalosti explicitní. Příspěvek však není o managementu znalostí. Je o kombinaci, souvislostech a inspiraci. Týká se (kombinace) tří explicitních myšlenkových rámců, za nimiž stojí známé akronymy: PDCA, GROW a RADAR.

Obecně přijímaný koncept pracuje se dvěma „typy“ znalostí:

- explicitními, které lze systematicky zpracovat (např. popsané znalosti o QMS),
- tacitními, které existují v myslích lidí, získávají se prostřednictvím zkušeností a sdílí se obtížněji než znalosti explicitní (např. různorodé zkušenosti a znalost reality, proč QMS funguje lépe či hůře).



Hlavní výzvou řízení znalostí bývá proměnit znalosti tacitní na znalosti explicitní. Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi navrhli model a „terminologii“ pro sdílení a přenášení znalostí [1]. Tento model poukazuje na čtyři strategie či formy přenosu znalostí:

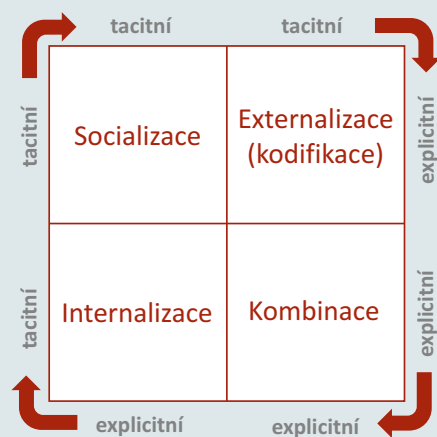
1. kombinace, při níž se explicitní znalosti mění v jiné explicitní znalosti;
2. internalizace, při níž se explicitní znalosti mění v tacitní znalosti;
3. externalizace, při níž se tacitní znalosti mění ve znalosti explicitní;
4. socializace (v češtině to nezní moc povzbudivě), při níž se proměňují tacitní znalosti v jiné tacitní znalosti.

Viz obrázek 1.

Obrázek 1

Čtyři způsoby přenášení a sdílení znalostí.

Zdroj: adaptováno podle Nonaka, Takeuchi (1995)



Tento příspěvek však není o managementu znalostí. Je o kombinaci, souvislostech a inspiraci. Týká se (kombinace) tří explicitních myšlenkových rámců, za nimiž stojí známé (?) akronymy:

- PDCA
- GROW
- RADAR

PDCA

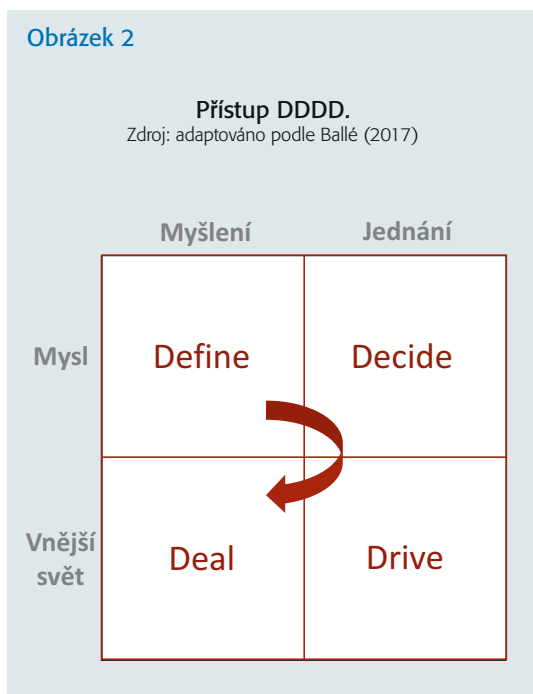
Psát o „Demingově cyklu“ Plan-Do-Check-Act (PDCA) by bylo zřejmě nošením dříví do lesa. Pro uvedenou kombinaci myšlenek v tomto příspěvku je východiskem, protože PDCA cyklus je v komunitě čtenářů Perspektiv kvality patrně neznámější „znalostí“, i když tacitní znalosti a zkušenosti s PDCA budou jistě variabilní (např. v tom, jak důsledná, podrobná a bohatá je fáze P). I když...

Spíše na doplnění se seznamte s agilnějším cyklem DDDD [2]. Také propojuje interní svět úvah s vnějším světem jednání a akce.

- Define – Přemýšlejte o situaci, zvažujte, přemítejte...
- Decide – Rozhodněte o tom, co a jak se situací uděláte.
- Drive – Něco se situací udělejte, ať už na základě akčního plánu, nebo „střelbou od pasu“, dokud se v situaci neobjeví řešení. Prostě to rozjeďte.
- Deal – Poznejte důsledky a jednejte na základě toho, co se stane.

Viz obrázek 2.

Obrázek 2



GROW

Model GROW je znám jako koučovací rámec inspirovaný Johnem Whitmorem v roce 1992 (aktuálně např. [3]). Používá se v rozhovorech, setkáních i každodenním vedení, aby více a lépe uvolnil potenciál a možnosti lidí. Je to akronym a explicitní znalost, ukrývající v sobě čtyři fáze, podobně jako PDCA.

- Goal (cíl)
 - Jaký je váš cíl (v dané situaci)? Čeho chcete dosáhnout? Jaký je celkový obraz? ...
- Reality (realita, skutečnost)
 - Jaká je současná situace? Jaké zdroje máte, které vám pomohou? Jaké jsou překážky (vnitřní i vnější)?
- Options (možnosti)
 - Jaké máte možnosti? Jaké cesty k dosažení cíle se otevírají? Co ještě jiného můžete (u)dělat? ...

- Will (vůle něco udělat)
 - Co teď uděláte? Jaký bude váš první krok? Jak poznáte, že jste byli úspěšní? Jaký je váš závazek (na škále 1–10)? ...

GROW propojuje start a cíl různými variantami cest a nabádá k jasnému motivu a definování prvních kroků na vybrané cestě. Vnímáte, co z PDCA se v GROW odráží? – Viz obrázek 3.

Obrázek 3

**GROW znamená růst či pěstovat „něco“,
co později můžete sklídit.**

Zdroj: adaptováno podle [3]

GROW

Goal	Reality	Options	Will
Cíl	Realita	Možnosti	Vůle, cesta vpřed
Co chcete? Jaký je váš cíl? Kam chcete dojít? ...	Co je? Jaká je realita? Odkud vycházíte? ...	Co můžete (u)dělat? Jaké máte možnosti? Kudy se tam dostanete? ...	Co uděláte? Jaký bude váš první krok? Jaká je vaše vůle to udělat? ...

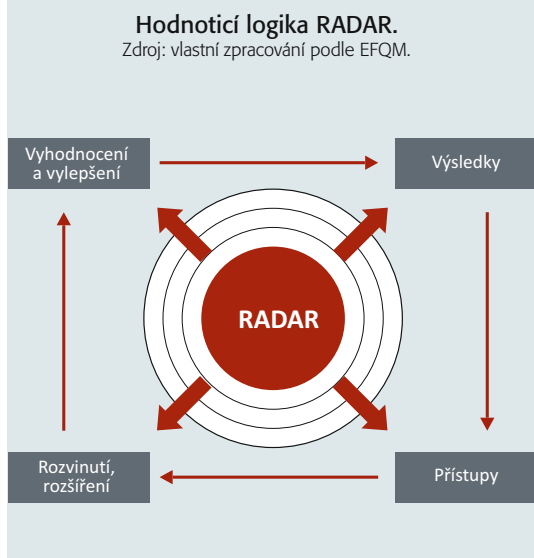
RADAR

Logika RADAR je akronymem a dynamickým hodnotícím přístupem/rámcem, který vyvinula EFQM (European Foundation for Quality Management) jako jednu ze součástí práce s Modelem excelence EFQM. I když je uplatňován pro hodnocení organizací, logika je vhodná i pro použití „v malém“. Rozebírá nejen jakých výsledků bylo dosaženo, ale i jakým (a zda systematickým) přístupem.

- Results (výsledky)
 - Jakých výsledků jste dosáhli?
- Approach (přístup)
 - Jaké přístupy/metody jste použili k dosažení výsledků?
- Deployment (rozvinutí, rozšíření)
 - Jak systematicky (v jaké míře) jste tyto přístupy rozvinuli? V jaké šíři (kde všude) jste je použili?
- Assess (vyhodnocení)
 - Jaký to mělo dopad?
- Refine (vylepšení)
 - Jak můžete vše zlepšit/vylepšit/doladit?

Vnímáte, co z PDCA se v „RADARu“ odráží? – Viz obrázek 4.

Obrázek 4



Jaká je kombinace? PGROWDCRADARA!

Tři modely a znalosti (PDCA, GROW, RADAR) jsem zmínil, protože se dají synergicky a poměrně jednoduše zkombinovat a popsat (je to tedy kombinace explicitních znalostí).

1. Východiskem jsou PDCA a jeho fáze. V cyklu PDCA použijte při plánování (krok P – plan) logiku GROW.
2. Pro co se rozhodnete a co si naplánujete, k tomu ihned udělejte první krok!
3. Při přezkoumání/hodnocení v cyklu PDCA (krok C – check) pak uplatněte logiku RADAR.
4. To, co přezkoumáte a chcete vylepšit, na základě toho také jedněte a ihned učíte (opět) první krok.

Přidaná hodnota spočívá zejména v tom, že kroky připravujete s větším rozmyslem, uvědoměním si kontextu a jasností prvního akčního kroku (který často eliminuje prokrastinaci). Vše shrnují tabulky 1 a 2.

Tabulka 1

Plan	Do	Check	Act
GROW		RADAR	

Tabulka 2

Plan	Do	Check	Act
Goal (cíl)	1. krok	Results (výsledky)	1. krok
Reality (realita)	2. krok	Approach (přístup)	2. krok
Options (možnosti)	3. krok	Deployment (rozvinutí)	3. krok
Will (první krok)		Assess (přezkoumání)	
		Refine (vylepšení)	

Modely na sobě nejsou závislé, takže je můžete obvyklým způsobem využít zcela samostatně. Jejich synergie je však inspirativní a věřím, že povzbudí vaše zlepšování a dosahování cílů tvořivým a systematickým způsobem. Vložte do nich i své tacitní znalosti (zkušenosti). Hodně zdaru!

Literatura a doplňkové zdroje:

[1] Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford Univ. Press, New York 1995. ISBN 0-19-509269-4.

[2] Ballé M. a kol. *The Lean Strategy*. McGraw Hill Education, New York 2017. ISBN 978-1-259-86042-3.

[3] Whitmore J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 4., dopln. a přeprac. vydání. Management Press, Praha 2019. ISBN 978-80-7261-559-9.

(Recenzi knihy přinesou Perspektivy kvality 2020/1.)

- Friedel L. Rostete? (Are you GROWing?) – Nastartujte své turbo 4x4. In: Blog Libora Friedela. Nedatováno [cit. 2019-11-10]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/rostete-nastartujte-sve-turbo-4x4/>.
- O EFQM (a novém Modelu EFQM) více na www.efqm.org nebo prostřednictvím Centra excellence při ČSJ.

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

Cirkulární ekonomika a její proaktivní strategie

Milan Vaníček

V posledním roce v zahraničních i tuzemských médiích zaznívá pojem cirkulární ekonomika stále s větší intenzitou. Přesto, že jeho definice není zatím oficiálně vymezena, dává nám určitou představu alespoň o tom, v jakých souvislostech je vedena diskuse. Cílem tohoto příspěvku je z více pohledů popsat zásadní charakteristiky a významy tohoto relativně nového fenoménu, který významně doplňuje mozaiku aktuálních příležitostí a hrozeb v kontextu environmentálních a socioekonomických problémů naší planety. V textu budou předložena a obhajována konkrétní řešení i metody, jak využít silný potenciál mezioborového tématu, kterým bez pochyby cirkulární ekonomika je a které si zaslouží širší diskusi.

Již slovo *cirkulární* definuje jistě propojení ve smyslu opakovat se, jinak zjednodušeně řečeno, je to *proces obnovitelnosti hmotných statků*.

Principy, od kterých se odráží tento fenomén cirkulární ekonomiky (CE), v sobě sdružují celý komplex entit a tyto ve vzájemné interakci, přesněji řečeno v kooperujícím systému, činí obecně svět lepším, především s výhledem pro další generace. Je tedy jedním jeho zásadním znakem snaha po udržitelnosti ve všech oblastech vytváření hmotných statků, které se následně ve svém životním cyklu dostávají do interakce s životním prostředím.

Ovšem není to ta „udržitelnost“, která je tak často nemístně hlášána ve spojení s některými novými inovacemi a s odkazem na četné firemní vize nadnárodních společností. Takzvaná udržitelnost přisuzovaná novým výrobkům obhajovaným marketingovou strategií: v konečném výsledku výrobek hodnocený v ekonomických ukazatelích jakožto úspěšný produkt v obchodním řetězci, ovšem pouze z pohledu jeho významu nezbytnosti pro konečného spotřebitele. Bohužel v mnoha případech z jiného úhlu pohledu zcela nepatřičný, ve smyslu jeho zbytečnosti v důsledku rozmařilosti, a tedy uměle vytvářené nadpotřeby z pohledu širší nákupního spotřebitelského koše. Každá marketingová studie, jejímž výsledkem je návrh na inovaci nebo na výrobu zcela nového výrobku, by měla mít jedno z rozhodujících kritérií s „právem veta“, a to je kritérium na posuzování životního cyklu nového výrobku. Tato metoda či přístup je zcela určující, má-li výrobek splňovat kritéria cirkulární ekonomiky.

Lineární řetězec versus cirkularita

Doposud uplatňovaný princip lineárního produkčního řetězce je tvořen svým výrobním schématem od fáze zpracování suroviny po tvorbu výrobku a dále až po jeho použití, spotřebu – ekonomicky definováno jako uspokojení potřeb zákazníka a následně konečná fáze životního cyklu výrobku – jeho likvidace ve formě odpadu. A zde narážíme na odpad s určitým potenciálem recyklovatelnosti. Tento potenciál je definován nově se utvářejícími pravidly cirkulární ekonomiky.

Klíčové je, aby používané materiály byly navzájem odděleny do dvou nezávisle cirkulujících okruhů, jež se řídí rozdílnou logikou. První operuje s látkami organického původu, které jsou snadno odbouratelné a není u nich proto problém navrátit je zpět do biosféry. Druhý operuje se syntetickými látkami, jež by měly být do produktů vkládány tak, aby bylo možné je z nich následně extrahovat a opět použít, a nebylo tak nikdy nutné je do biosféry navracet. [1]

Kritici však namítají, že z energetického hlediska by to znamenalo porušit druhý termodynamický zákon [2]. Žádný cyklus nemůže být stoprocentně účinný, takže každá cirkulární ekonomika je i trochu lineární ekonomikou.

Pohledem moderní teorie managementu je tento proces možno charakterizovat jako synergii s emergentním efektem. Tedy něčím, kde dochází vzájemnou interakcí obsahově, tedy kvalitativně různých podsystemů ke vzniku nově vytvořené funkcionální organizace systému.

Nástroje, pomocí kterých můžeme ušlechtilé myšlenky a vize CE realizovat, nám nabízejí metody strategického managementu. Jelikož principy a koncepty, ze kterých CE vycházejí, jsou v tomto článku vícero pohledy přiblíženy a pojmenovány, lze z toho vytušit, co by mělo být obsahem vize v novém nazírání na hospodaření se zdroji naší planety a jakých cílů budeme muset dosáhnout, když už dnes předmětem společné diskuse lidstva je udržitelnost života na Zemi.

Již z naléhavosti tématu bychom se měli při volbě strategie zaměřit na plánovanou posloupnost opatření, která jsou směřována do budoucna s konkrétní perspektivou.

V případě firemní strategie bychom dále mluvili o dvou protipólech, a těmi jsou organizace a zákazník. V našem případě je zákazníkem lidská společnost a ten, od kterého přijímáme, je životní prostředí, ve kterém žijeme. Proto je na místě praktikovat strategii jako perspektivu s jistým důrazem na dynamiku, a to z důvodu neustálého technického vývoje, ale i rozvoje hodnotového žebříčku společnosti.

Řešení tak významného globálního problému, jako je praxe CE, musí předcházet podrobná analýza prostředí, ve kterém se procesy CE vyskytují a mezi kterými bude samozřejmě probíhat jistá interakce.

Musíme též provést analýzu konkurence, ovšem chápanou jako kontrolu funkčnosti legislativního prostředí a norem. Pokud jsou tyto normy nastaveny tak, že se dají obcházet, toky cirkulární se promění v lineární, a ty představují „konkurenční prostředí“ a v konečném důsledku nevratnou ztrátu zdrojů.

Další důležitou částí analýzy týkající se funkčnosti a správně prováděné praxe CE je jako u funkční ekonomické jednotky provedení analýzy hodnotového řetězce. Procesy v řetězci cirkulární ekonomiky definují jeho účinnost, ale také odolnost proti nestandardním vlivům na všechny zúčastněné (stakeholdery) v tomto řetězci. Těmi vlivy mohou být náhlé globální trendy, finanční krize, dovozní cla, míra inflace, politická situace, výkyvy na komoditních burzách... Tedy vše, co by narušilo cyklický proces CE.

Koncept k problematice udržitelného rozvoje, který je dnes již součástí evropského ujednání práva, cílí na zvyšování kvality životního prostředí a lidského života pomocí zvyšování efektivitu výrobní produkce. Je ale třeba tento rozvoj vnímat v širších souvislostech. Pokud bychom se zaměřili již ve fázi těžby surovin či základního výzkumu hmoty na dlouhodobý horizont a možnosti využití konkrétní suroviny, podařilo by se zcela eliminovat vznik potenciálních negativních externalit, které životní cyklus výrobku zpravidla doprovázejí.

Tato filozofie přístupu k tvorbě nových výrobků má klíčový dopad na zásadní snížení spotřeby zdrojů surovin, ale i energetických kapacit potřebných k nákladné likvidaci těchto odpadů, generujících socioekonomické problémy, jako produkty a důsledky negativních externalit z nesystémových produkčních řetězců.

Víme, že negativní externalitou je vnější účinek konkrétního ekonomického rozhodnutí nebo činnosti, ze které část dopadů nese někdo jiný než její původce. Tyto tzv. vnější efekty jsou mimo jiné zásadním a nechtěným produktem tržní ekonomiky. Existuje kacířská úvaha, že nejjistější způsob, jak eliminovat negativní externality, je daný výrobek vůbec nevy-

rábět. Čímž nechci tvrdit, že je zcela nutné eliminovat množinu základních potřeb, jelikož výrobky a služby obecně vzato mají za cíl lidské potřeby uspokojovat a ruku v ruce s tím zabezpečovat hospodářský růst společnosti. A právě proto se nám moderní marketing stále více v prostředí této globální industriálně rozvinuté společnosti podbízí a naše stále nové a nové potřeby plní. Což potvrdí i ten největší asketik, neboť podněty vnějšího světa a jejich vzájemné synergie mají přinejmenším i podprahový účinek na vnímání světa při utváření našich potřeb.

Co nabízí cirkulární ekonomika

Cesta pohledem CE, vystavěná na zcela jiných procesech obnovitelnosti hmotných statků, nám nabídne nové zdroje a přenastaví naše postoje k jejich využívání.

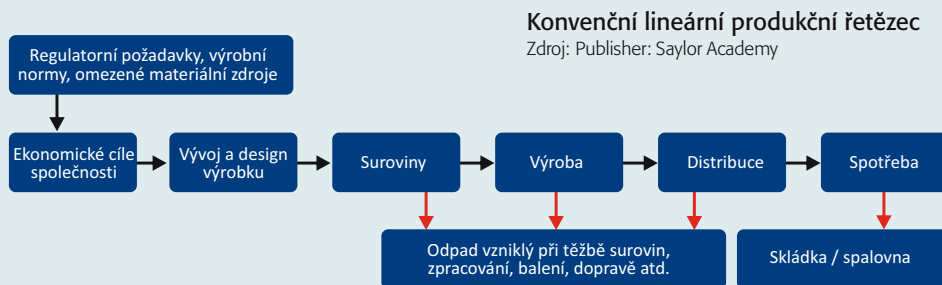
CE ve své podstatě představuje dynamický, v ideální pozici uzavřený, ovšem v reálném prostředí otevřený a optimálně vyladěný systém, který lze algoritmovat, kde lze nadefinovat cíle systému a ty umístit do konkrétního prostředí produkčních řetězců. Progresivní vývoj CE vede přes jasně vymezené jednotlivé strategické cíle v produkčním řetězci. Počátkem tohoto století se snažili na tuto věc poukázat Michael Braungart a William McDonough [3]. Proto do zcela nového úhlu pohledu na věc se posuneme při vnímání produkčního řetězce ve striktním vztahu k životnímu prostředí. A právě toto zkoumání konvenčních lineárních produkčních řetězců metodou posuzování jejich životního cyklu nám umožňuje spatřit i všechny vznikající externality vstupující ať již přímo, nebo nepřímo do našeho osobního života.

Jak bylo již výše zmíněno, cesta řešení je přes jasně vymezené strategické cíle, počínaje definicemi strategických přístupů. Ty zásadní jsou:

1. Změna vnímání produkčního řetězce

Pomocí metody posuzování životního cyklu výrobku budeme moci nadefinovat přístup, který nám odkryje vedle tradičního konceptu (obr. 1) nový koncept (obr. 2) a to, jak produkční řetězec modifikovat a ve výsledku formulovat jeho nové, pro cirkulární ekonomiku zásadní funkce a operace.

Obrázek 1



Obrázek 2

Model oběhového hospodářství – cirkulární ekonomika, zelený produkční řetězec.

Zdroj: Směrem k oběhovému hospodářství: program nulového odpadu pro Evropu



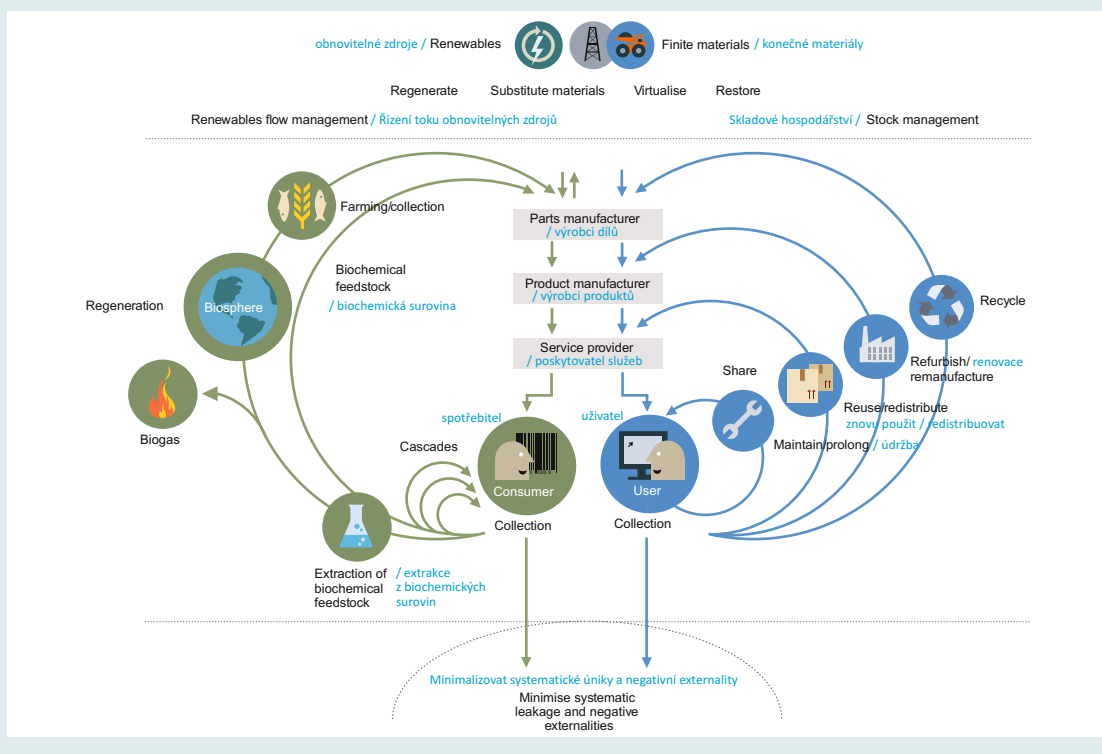
Základní cíle a principy u nového konceptu (obr. 3):

- Změnit odpady v suroviny, tzn. že biologické a technické komponenty nového produktu jsou záměrně navrženy tak, aby je bylo možné rozložit na suroviny k novému užití.
- Strategie emočně trvanlivého designu, tzn. že jsou vyráběny produkty s delší životností s možností modifikovatelnosti a opravitelnosti. Obecně adaptabilita v rychle měnícím se světě bude výhodou.
- Energie z fosilních zdrojů opustit a zaměřit se na čisté energie. Trendy jejich využívání jsou započaty. Otázka pro budoucnost je, jak dopadne výzkum jaderné fúze, což není obnovitelný zdroj, ale představuje kvalitativně vyšší stupeň jaderné energetiky.
- Harmonický rozvoj společnosti v oblastech sociální, ekonomické a environmentální. Nelze rozvoj společnosti definovat pouze ekonomickými ukazateli. Principy CE upozorňují na schopnosti evolučního vývoje jakéhokoli přírodního systému, který je schopen evolučně se vyvíjet pozitivním směrem. V tomto případě hovoříme o *biomimetickém aspektu* cirkulární ekonomiky, tzn., že napodobujeme přírodu co do efektivity využívání zdrojů a vytváření udržitelných ekosystémů. Porozumění každému

Obrázek 3

Toky obnovitelných a neobnovitelných materiálu v cirkulární ekonomice

Zdroj: Ellen MacArthur Foundation, vlastní úprava



jednotlivému systému je klíčové, pokud v něm chceme provádět změny. Mylná interpretace trendů, procesů, jejich ignorování a neakceptace fungování věci a míry reálných lidských dopadů na náš socio-ekologický systém může vést ke katastrofickým výsledkům. Uplatňování holistického přístupu, tzv. celostního pohledu na systém, nám umožní předejít fatálním chybám v rozvoji společnosti.

- Odstraňování negativních externalit v rámci základních principů nového konceptu cirkulární ekonomiky je silným tématem nejen do diskusí o environmentální politice, kde bohužel doposud přetrvává pouze názor o zmiřování negativních dopadů průmyslové výroby a jejím ekonomickým růstem. **CE ovšem znamená přechod od minimalizace negativních dopadů k optimalizaci dopadů pozitivních [4].**

2. Strategický koncept určující rámec cirkulární ekonomiky

- Biomimetika – biomimikry, příroda je pro nás vzorem efektivity výrobních řetězců a současně je měřítkem ke srovnání našich inovací.
- Průmyslová ekologie – v rámci industriálních ekosystémů jde o vytváření a následně aplikování modelů „uzavřených smyček“, v nichž je odpad vnímán jako potenciální výrobní vstup. Je kladen důraz na holistický přístup.
- *Cradle to Cradle*, zásada zohledňující environmentální šetrnost (možnost rozebrání na díly). Pojem vymyslel švýcarský architekt Walter R. Sahel [5], který byl zastáncem kvalitních materiálů s dlouhou životností a možností opětovného použití.
- „Modrá ekonomie“ – je to *opensource* iniciativa prosazovaná belgickým podnikatelem Guntrem Paulim [6]. Vychází z několika případových studií. Navrhuje sdílení vědeckých poznatků. Dělá významnou distanci mezi cenou a hodnotou věci.
- Snaha nevytvářet zvyšující se poptávku, věci nevlastnit, ale pronajímat si je, materiální potřeby transformovat pomocí formy služeb, sdílenou ekonomikou snižovat energetickou zátěž.

Tuto předloženou strategii CE by měla brát vážně každá firma zapojená do produkčního řetězce, a to s významem dotýkajícím se tvorby firemní strategie. Té, která je dnes tolik akcentována přístupem společenské odpovědnosti firem (CSR).

Koncept vycházející z jiného způsobu chápání hodnoty a kvality života v globálním měřítku, ne jen z pohledu tvorby ekonomického zisku. CE takto chápána utváří svým jiným způsobem myšlení udržitelnost rozvoje civilizace.

Etický rámec v podnikové strategii by se měl stát jistou pojistkou a regulátorem rozvoje současně převažujících lineárních produkčních řetězců. Takových řetězců, které, jak již bylo zdůrazněno, stojí

za vznikem a generováním negativních externalit, jejichž synergický efekt ve svém konečném dopadu odčerpává významnou část našich energetických zdrojů. Svým, již z historie rozvíjejícím se tzv. lineárním myšlením, dáváme realizacím našich představ limitní podobu životního cyklu globální produkce, a tím udržujeme principy lineární ekonomiky. Toto musíme změnit.

Nemůžeme ovšem čekat, že proces CE bude ze dne na den uplatňován tam, kde je dlouhodobě nastavena strategie pouze prorůstové ekonomiky. Zde v roli regulátora by měly hrát roli globální pakty ve vyspělých ekonomikách mezi hospodářskými lídry na jednotlivých kontinentech.

O co jde opravdu v podnikání? A jak dál?

Jistý nový pohled na podnikání přineslo nedávné prohlášení, pod které se podepsali zástupci nejmočnějších amerických korporací. V prohlášení se tvrdí, že v podnikání jde o víc než jen o hospodářský výsledek firmy. V článku Josepha E. Stiglitze [7], který se nám snaží toto zprostředkovat, si autor klade otázku, zda to vedoucí manažeři firem myslí vážně, nebo je jejich prohlášení jen rétorickým gestem tváří v tvář všeobecnému odporu vůči široce rozšířeným příčinám a pochybnostem. Existují důvody domnívat se, že jde z jejich strany o značné pokrytectví, neboť primární a stálý zájem současně globální ekonomiky je zvyšovat produkci ve snaze naplnit globální poptávku, kterou stupňuje růst počtu obyvatel na planetě. Podle studie [8] se naplní růst obyvatel do roku 2050 na 10 miliard, globální poptávka dosáhne trojnásobku udržitelné produkce planety. K tomu jen dodejme, že studie ovšem nezohledňuje další synergii technologického vývoje inovací a vývoje biotechnologií, bez nichž by uvedená prognóza měla zcela fatální dopady.

Podstatné pro řešení katastrofické vize je ale to, že civilizace bude muset změnit myšlení jednotlivce směrem k osobní nezbytné spotřebě ve vyspělých zemích a současně definovat nové nástroje na potlačení zvyšujícího se trendu globálních nerovností různého typu, tedy ať již té ekonomické, určující míru přežití, tak i nerovnosti v sociální oblasti, týkající se hlediska struktury vyspělosti společnosti. Tedy jak se společnost rozvíjí za účasti etických, sociálních a morálních pravidel.

Je pozitivní, že stále více sílí snahy světových institucí a států aktivně implementovat procesy zelených produkčních řetězců CE. EU a její legislativa se snaží nabízet koncepční řešení zaměřená na hospodaření s odpady.

Není ale původní myšlenka, a tedy i princip cirkulární ekonomiky v tom, že v jejím konceptu odpad neměl vůbec existovat? Ano, odpad ještě dlouho bude reálně přítomen v našem environmentálním prostoru, a právě proto je třeba stále rozvíjet proaktivní strategii

cirkulární ekonomiky. Řešení, která odpad přetrasformují ve zdroje produkčních řetězců, a tím i změní a upevní náš hodnotový postoj k bohatství planety obecně.

Nové vize a přístupy CE přicházejí s myšlenkou: „Navrhnete odpad a znečištění“ [9]. Ano, to jsou důsledky toho, jak navrhujeme věci. Proto naše budoucí inovace již ve fázi návrhu musí počítat s důsledky rozhodnutí, a to změnou našeho přístupu k názoru, že odpad je do jisté míry konstrukční vada a že využíváním nových materiálů a technologií můžeme zajistit, že odpad a znečištění již nebudou na prvním místě v kontextu strategie cirkulární ekonomiky.

CE, která již dnes definuje nové globální trendy, utváří nové příležitosti a dává svým potenciálem vzniknout i novým oborům v celé šíři a kontextu hospodaření se zdroji vstupujícími do produkčních řetězců. A jak byla již výše zmíněna jedna z „kacířských“ myšlenek, lze v jejím duchu prohlásit, že „nemít důvod třídit odpad je tento odpad vůbec neprodukovat“. Je velmi lákavé vytěšnit osobní pocit vlastnictví, ale přitom se nevzdát možnosti věcmi disponovat. A pohledem hlubšího významu na „nový“ statut vlastnictví, tzv. „nevlastnictví“, jež člověka dokáže osvobodit, darovat mu větší prostor a více času na osobní realizaci, se tento pohled na hodnoty dnes bude stavět více do popředí životního stylu nastupujících generací.

Český cirkulární hotspot

V závěru úvah o cirkulární ekonomice je vhodné se zmínit o zahájení činnosti *Českého cirkulárního hotspotu*.

Jeho konkrétní koncept i činnost byly představeny 8. října tohoto roku na mezinárodní konferenci „Česko jako cirkulární hotspot“ [10] za účasti široké veřejnosti v rámci Mezinárodního strojírenského veletrhu v Brně. Hotspot vznikl ze společné iniciativy Institutu cirkulární ekonomiky [11], CzechInvestu a velvyslanectví Nizozemska v ČR. Jeho cílem je zajistit Česku účast na globálním dění v oboru a současně má za úkol inspirovat české firmy k implementaci principů CE do jejich podnikání. Garantem hotspotu je CzechInvest, který plánuje i podporu inovačních nápadů zaměřených na cirkulární ekonomiku a ekoinovace.

Závěr

Potenciál myšlenek, které se fenomén CE snaží pojmout, je tak obrovský, jak nekonečná je rozmanitost dnešní globální dynamické společnosti, tedy i s jejími trendy v CE na lokální i globální úrovni. Proto i cíle, kterých chceme dosáhnout, musí být postaveny na proaktivní strategii s dlouhodobým horizontem a musí směřovat k udržitelnosti životních podmínek.

Je úkolem současných generací, aby tento potenciál CE správně pochopily ve všech ohledech, tzn. být natolik kompetentní, aby převzaly odpovědnost za

realizaci svých vizí a v souvislostech tento potenciál analyzovaly a dokázaly ho v budoucnu i nadále rozvíjet. Je více než aktuální přehodnotit hodnotové vzorce potřeb lidstva ve vztahu ke globálnímu růstu ekonomiky a environmentálním limitům naší planety tak, aby ve výsledku byly zdroje, materiální potřeby a životní styl v souladu s globálními trendy příštích generací.

Literatura:

- [1] McDonough W., Braungart M. *Cradle to Cradle: Remaking the way we make things*. 1. vyd. North Point Press, New York 2002. ISBN 978-0-86547-587-8. S. 4.
- [2] <https://www.lowtechmagazine.com/2018/11/how-circular-is-the-circular-economy.html> - *How Circular is the Circular Economy?*
- [3] McDonough W. *Cradle to Cradle*. [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné online. <https://mcdonough.com/cradle-to-cradle/>
- [4] Viz [1]. S. 9–10.
- [5] https://en.m.wikipedia.org/wiki/Walter_R._Stahel
- [6] https://en.wikipedia.org/wiki/Gunter_Pauli
- [7] Stiglitz J. E. *Project Syndicate*. [online]. [cit. 2019-08-27]. Dostupné online. <https://www.project-syndicate.org/commentary/how-sincere-is-business-roundtable-embbrace-of-stakeholder-capitalism-by-joseph-e-stiglitz-2019-08>
- [8] <https://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- [9] <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- [10] <https://zajimej.se/ohlednuti-za-61-mezinarodnim-strojirenskym-veletrhem-cirkularni-ekonomika-se-vesku-dostava-na-predni-pozice/>
- [11] <https://incien.org>

Autor:

Milan Vaníček, MBA, je doktorandem oboru Executive Management na Ústavu práva a právní vědy v Praze.

Kontakt: vanicek@dropax.cz

Článek je publikován jako příspěvek v rámci podpory výstupů z mezinárodní konference Institutu cirkulární ekonomiky „Česko jako cirkulární hotspot“ na Mezinárodním strojírenském veletrhu 2019 v Brně.



CZECH MADE
Tradice, na které
můžeme stavět

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

Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že:

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

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

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



www.csq.cz

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

Management rizik v automobilovém průmyslu – 2. část

Milan Trčka

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

Druhá část příspěvku. První část byla otištěna v PK 2019/3, str. 9–11. Byl v ní obsažen mj. přehled členění rizik dle Příručky AIAG-VDA FMEA:

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

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

Po úvodu byla v 1. části věnována pozornost strategickým a finančním rizikům; následující 2. část se zaměřuje na rizika technická a časová.

Technická rizika

Technická rizika mají být řešena v každém procesu provozu, zkontrolujte si, zda všechny popisy procesů (želví diagramy) mají odkaz na identifikovaná rizika a zda interní auditoři zvažují rizika při auditování.

Organizace má na všech stupních řízení zvažovat rizika a řešit veškeré nejasnosti spojené s překoumáním požadavků a dokumentů, které se týkají bezpečnosti. Nedůsledné provedení P-FMEA jako součást technické dokumentace nasvědčuje nízkému povědomí o bezpečnosti produktů u osob, které se na této analýze rizik podílely. Co se týče bezpečnosti produktu, opět o výstupech FMEA – navržených opatřeních ke zmírnění rizik – má být informována odpovědná osoba (PSB – *Produktsicherheitsbeauftragter*, zmocněnec za bezpečnost produktu; PSCR – *Product Safety and Compliance Representative*, zmocněnec za bezpečnost a shodu produktu).

Technická rizika lze členit následovně:

1. Bezpečnost produktů – Požadavky na bezpečnost produktu se zpravidla řídí požadavky zákazníka, ne vždy jsou identifikovány požadavky zákonů a předpisů souvisejících s bezpečností vyrobeného produktu. Musí být zajištěn přenos požadavků s ohledem na bezpečnost produktu v celém dodavatelském řetězci, včetně výcviku pracovníků.

2. Specifické požadavky zákazníka – Povědomí o rizicích týkajících se zákazníka začíná u porozumění zadání práci a ověření proveditelnosti nebo vyrobiteľnosti. Za fatální chyby se považují neznalost kritických charakteristik produktů na všech pracovištích celého dodavatelského řetězce a nedostatečný způsob řízení rizik v jednotlivých místech výroby.

3. Kvalitativní požadavky – Požadavky na kvalitu dílů se zabudovaným SW je složitější stanovit, pokud je SW vyvíjen mimo organizaci. Externí poskytovatel vývoje je řízen obtížněji, zejména pokud se hodnotí samoauditem. Po dodavatelích SW musí být vyžadováno, aby vyhodnotili potenciální dopad na zákazníky. Hodnocení etap návrhu a vývoje produktu mohou zahrnovat rizika kvality.

4. Údržba technického vybavení – Plánování provozu zahrnuje plánování údržby veškerého technického vybavení, ne vždy správa infrastruktury efektivně využívá principy TPM. Pokud řízení údržby není efektivní – viz ukazatele jako celková efektivnost zařízení (OEE) nebo střední doba mezi poruchami (MTBF) – chybí přiřazení nápravných opatření pro nesplněné výkonnostní cíle a plány údržby jsou nedostatečné. To jsou nová rizika, která definovala norma IATF 16949.

Při zvažování rizik musí organizace postupovat v souladu s požadavky IATF 16949, dále může využít sankcionované interpretace IATF, viz tab. 3.

Tabulka 3

Požadavky IATF 16949 a management rizik

Riziková oblast		Popis, důsledek rizika	Požadavek IATF 16949
1	Bezpečnost produktů	Ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti uživatelů není na prvním místě, formálnost FMEA, nepředávají se informace D DMEA; S-FMEA Náklady na svolávací akce	4.4.1.2, SI #2
2	Specifické požadavky zákazníka	Nízké povědomí o požadavcích zákazníka a rizik neshodného produktu Více respektovány požadavky na splnění flexibility dodávek	7.3.1
3	Kvalitativní požadavky na produkt	Nevyjasnění priorit u produktů se zabudovaným SW s dopadem na zákazníka; organizace musí být schopná řídit a zmírňovat identifikovaná rizika. Návrh a vývoj má zohlednit rizika kvality Není vazba a informace z analýzy rizik návrhu, výstupů analýzy rizik výrobního procesu; neprovádí se aktualizace plánů kontrol na základě analýzy rizik Nejsou určeny plány sledovatelnosti založené na úrovni rizika nebo závažnosti selhání	8.3.2.3 8.3.3.1 e) 8.3.4.1 pozn 8.5.1.1 8.5.2.1
4	Logistika a přerušení dodávek	Dělení výrobních dávek vyvolávající vícenáklady na přepravu Zastavení výroby u zákazníka	8.5.6.1.1
5	Rizika plánování	Zvažování provozních rizik – havarijní plány, analýzy selhání infrastruktury, analýzy proveditelnosti pro nové nebo změněné produkty a procesy, analýzy rizik po stažení vadných produktů	6.1.2.1 6.1.2.3 a), b) 7.1.3.1, SI #3 8.2.3.1.3
6	Procesní rizika	Nedůsledné provedení P-FMEA jako součást technické dokumentace, nedůsledné dokumentování zvláštních charakteristik Analýzy proveditelnosti a MSA, rizika kalibračních měřidel posouzených mimo specifikací	8.3.2.1 c), d) 8.3.3.3 a) 8.3.5.1 a) 7.1.5.1.1 pozn 7.1.5.2.1 c)
7	Rizika dodavatelů	Přerušení dodavatelského řetězce při nesprávném výběru, podcenění způsobilosti externích poskytovatelů Nesprávný typ a rozsah kontroly na základě výkonu dodavatele a posouzení rizik výrobku, materiálu nebo služby Nesprávně definovaná minimální přijatelná a cílová úroveň rozvoje QMS dodavatele Nestanovení opatření pro rozvoj dodavatelů včetně analýzy rizik	8.4.1.2 8.4.2.1 8.4.2.3 + SI #8 8.4.2.5

V tabulce 3 je uvedeno několik odkazů na aplikaci metody FMEA, která je rozhodně nejdůležitější analýzou v IATF 16949 pro zvládnutí rizik procesu a produktu. Jedná se o robustní nástroj prevence rizik, který byl posílen novým sedmistupňovým přístupem

pro D-FMEA, systematickou přípravou a týmovou prací (5 T's), nahrazující brainstorming, a odlišnou klasifikací vysokého, středního a nízkého rizika (H-M-L) pro stanovení míry rizika (AP); dále FMEA více zpřesňuje kritéria pro stanovení úrovní hodnocení

závažnosti, výskytu a detekce a zcela nová sekce pro monitorování a reakci systému (FMEA-MSR) bude věnována verifikaci výstupů D-FMEA.

Časová rizika

Logistiku a související rizika přerušení dodávek lze řešit systémově. Logistická rizika řeší postup MMOG/LE (AIAG M7-4) [4], zaměřený na dodávání produktů v celém dodavatelském řetězci. Aktuální 5. verze zahrnuje řízení rizik, kybernetickou bezpečnost, digitalizaci, průmysl 4.0 a sladění s IATF 16949.

Negativní dopad na podnikání má nedodržení časového plánu dodávek počínaje zpožděním vzorkování nové výroby přes proaktivní monitoring plnění požadavků zákazníka až po zanedbání systému včasného varování z provozu. Důsledkem jsou dodatečné přepravní náklady nebo omezená flexibilita dodávek.

Kybernetická rizika představují ohrožení informačních toků nezbytných pro zajištění včasnosti dodávek.

1. Bezpečnost dat – Organizace se musí zabývat možností kybernetického útoku, který by mohl vyřadit výrobní a logistické procesy organizace, vč. reakce na škodlivé programy (Ransomware), které blokují počítačové systémy nebo šifrují data v nich zapsaná a pak požadují od oběti výkupné za obnovení přístupu.

2. Odstávky provozu způsobené poruchami IT – Plán obnovy ICT zahrnuje procesy pro zajištění obnovy systémů IT po havárii. Organizace má disponovat postupy pro riziko ztráty dat a snížení dopadu incidentu. Očekává se, že má podnik vytvořen plán obnovy (*Recovery Plan*), například prostřednictvím využití cloudu nebo vybudování záložní IT infrastruktury.

3. Funkčnost softwaru – Musí být stanoveny požadavky na produkty pro automobilový sektor obsahující SW a deklarována jeho způsobilost po zabudování ve vozidle. Zvláštní pozornost věnujte požadavkům normy ISO 26262 [5] a zavedení systému řízení funkční bezpečnosti (FSMS – *Functional Safety Management System*), novinkou je kybernetické řešení podle normy SAE/ISO 21434 [6].

Organizace se musí zabývat možností kybernetického útoku (viz tab. 4), který by mohl znemožnit výrobní a logistické operace organizace, včetně výkupného. Ne všechny organizace jsou připraveny na případ kybernetického útoku, při kterém jsou vyřazeny informační systémy podporující výrobní technologie.

Analýza rizik AIAG & VDA FMEA je natolik samostatné téma, že se k němu ještě v PK vrátíme po získání nezbytných zkušeností.

Závěr

Neomezené možnosti vývoje nových modelů vozidel s výrazným podílem elektronických/elektrotechnických dílů (EI/EI) a nástup autonomních vozidel budou vyžadovat zcela jiné přístupy k managementu

Tabulka 4

Doporučení AIAG

Doporučení AIAG	
AIAG M7-4	Zajistit logistické hodnocení dle MMOG/LE, aktuální 5 verze zahrnuje řízení rizik, kybernetickou bezpečnost, digitalizaci, průmysl 4.0 a sladění s IATF 16949.
AIAG CS-1	Určit způsob řešení kybernetických rizik – automobily GM, Ford, FCA a Honda vytvořily jednotný přístup v oblasti bezpečnosti informací zahrnující postupy pro řešení kybernetické bezpečnosti pro dohled 3. stranou (podle ISO 27001) i pro zajištění kybernetické bezpečnosti svých obchodních partnerů (podle ISO 27002).

rizik v automobilním průmyslu. Nenechte si ujet vlak, informujte svůj manažerský tým o rozsahu informací, které mají mít o řízení rizik ve vaší společnosti.

Literatura:

- [1] AIAG & VDA FMEA Handbook, 1st Edition. Automotive Industry Action Group, 2019.
- [2] Trčka M. *Kontext a řízení rizik dle ISO 9001:2015*. Perspektivy kvality 2017/3, 12–15.
- [3] Sanctioned Interpretation IATF, SI #1–18. IATF, 2018.
- [4] AIAG Quality Manual M7-4: Global MMOG/LE – Version 4 (Materials Management Operations Guideline / Logistics Evaluation).
- [5] ISO 26262-1:2018 až -12:2018 Road Vehicles – Functional Safety.
- [6] SAE/ISO 21434 Road Vehicles: Cybersecurity Engineering.

Autor:

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

Kontakt: mtrcka@nqa.cz

ZABIJACI FIREMNÝCH NÁKLADOV.

Čiže prečo si na náklady treba dať pozor aj v čase, kedy sa firme darí



Rozhovor s Filipom Gergelym, generálnym riaditeľom firmy GQsystems

Hovoria si zabijaci firemných nákladov a klientom ušetrili už milióny eur. Prichádzajú v čase, keď podniky trpia obavy z recesie. Filip Gergely, generálny riaditeľ firmy **GQsystems**, v rozhovore objasňuje, prečo si na náklady treba dať určite pozor aj v čase, kedy sa firme darí.

Aktuálna ekonomická situácia signalizuje stagnáciu. Kedy uvažovať o potrebe optimalizácie firemných výdavkov?

Na optimalizáciu nákladov by firma mala myslieť neustále, počas celého obdobia podnikania. Nielen vtedy, ak sa očakáva hospodárska kríza, prípadne sa znižuje výkonnosť firmy, produkcia či zisky. Mnoho spoločností sa snaží nájsť tú správnu rovnováhu medzi znížením nákladov a rastom ich biznisu. Projekty firmy musia zostať udržateľné aj

v dlhodobom horizonte. Na druhej strane, pri znižovaní výkonu spoločnosti je potrebné alikvotne znižovať aj náklady, aby bola dosiahnutá ziskovosť, na ktorú bol podnik dovtedy zvyknutý. Veľa spoločností nás oslovuje práve v čase hospodárskeho útlmu.

Na aké typy spoločností sa špecializujete? Z akého sú odvetvia?

Špecializujeme sa na priemyselnú oblasť a výrobné spoločnosti, najmä na automotive segment, ale vidíme rast dopytu aj v spoločnostiach s iným zameraním. V poslednom čase sa nám potvrdilo, že táto služba je ideálna aj pre firmy vo verejnom sektore.

V akých krajinách pôsobíte?

Najviac projektov máme momentálne v strednej a východnej Európe, ale máme kapacity pokryť všetky krajiny EÚ.

Ako prebieha proces optimalizácie nákladov?

Po prvotnom zoznámení sa so spoločnosťou zisťujeme jej potreby a potenciál prostredníctvom auditu. Tento audit vykonávame na vlastné náklady a na základe analýzy výstupov potom vyhodnotíme situáciu a navrhujeme možné riešenia. Jednou z najväčších výhod našej spolupráce je „success fee“, čo znamená, že firma, u ktorej optimalizáciu nákladov vykonávame, nás odmení až po dosiahnutí požadovaných cieľov.

To znie dost' motivujúco pre obe strany...

Áno, sme silne orientovaní na výsledok. Teda, aby sme čo najskôr dosiahli najvyššiu možnú úsporu nákladov. Odmenu za splnené ciele si s klientom dohodneme vždy vopred a je vždy súčasťou akčného plánu projektu. Zásadná je naša stratégia. Najprv ukázať klientovi výsledok a odmenu si tak doslova „zaslúžiť“. A musím povedať, že klienti tento prístup jednoznačne oceňujú.

Akých častí, prípadne oddelení firmy sa optimalizácia nákladov týka najčastejšie?

To závisí od problematiky danej firmy. Optimalizácia nákladov sa uskutočňuje na všetkých úrovniach a oddeleniach organizácie, od produkcie, logistiky, nákupu, ľudských zdrojov až po technológie a kvalitu.

Ľudia si často spájajú redukcii nákladov s oddelením ľudských zdrojov.

Ako postupujete tu?

Pri analýze efektivity ľudských zdrojov používame tzv. personálny audit. Jeho predmetom je objektívne nezávislé preskúmanie a vyhodnotenie aktuálneho stavu. Nasleduje návrh a realizácia riešení na zvýšenie výkonnosti jednotlivcov, organizačných jednotiek a celej organizácie.

Je vždy nevyhnutné prepúšťanie?

Znižovanie stavov alebo personálna výmena?

Samozrejme, týmto veciam sa v našom odvetví nedá vyhnúť. Prepúšťanie však nie je našim prioritným cieľom, je to najmä zefektívnenie procesov. Ak výsledky analýzy ľudských zdrojov preukážu nadbytok kvalifikovaného personálu, často firmám odporúčame, aby ich skúsili použiť na nový, plánovaný biznis alebo projekt.

Ako nevyhnutná je prítomnosť klienta v celom procese?

Znižovanie nákladov nie je jednoduchá úloha. S klientom potrebujeme mať spoločnú víziu a mala by medzi nami existovať vzájomná dôvera. Niektoré opatrenia sú komplikované a lídri dobre vedia, že nové veci bývajú spočiatku vnímané ako nepopulárne. Preto musí byť klient pripravený na veľmi intenzívnu a otvorenú komunikáciu o riešeniach, ktoré im odporúčame aplikovať.

Ak biznis stagnuje, niet inej cesty, len mať výdavky absolútne pod kontrolou a eliminovať ich na čo najnižšiu možnú mieru.

Rozhodne. Niektoré náklady sú pevné, iné sú kritické pre rozhodujúce operácie. Sú aj také, ktoré je možné odstrániť len vtedy, ak ich objavíme ako skrytý náklad neprinášajúci hodnotu k ďalšej časti procesu. Na čo najefektívnejšie zníženie nákladov potrebujete detailný plán úspory a podporu v organizácii smerom zhora nadol. Snaha o zníženie výdavkov je založená na filozofii ich riadenia, ktorá musí byť súčasťou podnikovej kultúry. To sa nám osvedčuje a funguje

najlepšie. Je to viac ako len dočasná, či vyslovene účelová zmena ročných rozpočtových cieľov. Zdieľanie informácií o nákladoch v celej organizácii a prepojenie týchto znalostí by malo byť obchodnou stratégiou.

Stáva sa, že klient nesúhlasí, musíte ho presvedčať a nakoniec je s výsledkom spokojný?

Samozrejme, ale zvyčajne nejde o závažné nezhody, ale iba o hlbšie vysvetlenie jednotlivých riešení. Ak s nami klient a priori nesúhlasí, tak zrejme vie ako na to a nepotrebuje nás.

Ako dlho trvá celý proces optimalizácie?

Závisí to od toho, akej problematike sa venujeme. Z hľadiska kvality, nákupu, logistiky a produkčných procesov vieme projekt ukončiť väčšinou v rozmedzí od 6 do 12 mesiacov. V prípade analýzy použitia nových technológií, prípadne plánovaných investícií, je to časovo náročnejšie a projekt sa môže natiahnuť aj na dlhšie obdobie.

Môžete uviesť aj konkrétne prípady?

V segmente automotive sme pre jednu slovenskú spoločnosť riešili zníženie nákladov na nekvalitu vo výrobe. Dosiahli sme úsporu približne 500 tisíc eur ročne. Pre výrobný podnik z oblasti nábytkárskeho priemyslu v Českej republike sme ušetrili až 1 milión eur ročne. Kľúčovým pre túto zmenu bola optimalizácia výrobných liniek, procesov, zavedenie nových štandardov a zvýšenie efektivity zamestnancov.

GQsystems

Spoločnosť GQsystems pôsobí v oblasti priemyselnej výroby so špecializáciou na automotive segment. Pomáha svojim klientom eliminovať náklady a zvyšovať efektivitu výroby. Na dosiahnutie týchto cieľov ponúka program na znížovanie nákladov, personálny audit a tiež externých automotive špecialistov, ktorí dokážu rýchlo a spoľahlivo pri problémoch vo výrobných procesoch hľadať riešenia. Spoločnosť dokáže ponúknuť svojich špecialistov podľa požiadaviek klienta kdekoľvek v Európe.

www.gqsystems.eu

(red.)

Průmysl 4.0

Vyplatí se malým a středním podnikům digitalizovat výrobu?

Eva Svobodová

Pouhých 10 % malých a středních podniků (MSP) má plně automatizovanou výrobní linku. Čtvrtina firem plánuje do 5 let robotizovat výrobu, ale největší brzdou pro jejich digitalizaci se stává nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla. Do automatizace a robotizace zatím investuje jen 22 % malých a středních firem. – Tyto výsledky přináší průzkum agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) k tématu digitalizace průmyslu, které je jedním ze šesti hlavních témat AMSP ČR v rámci Roku digitálního podnikání 2019.

66 % podnikatelských subjektů si dokáže pod pojmem Průmysl 4.0 představit konkrétní činnost, nejvíce si tento pojem spojují s automatizací a robotizací. Konkrétní příklady představ o pojmu jsou cesta ke zjednodušení procesu a větší efektivnosti, zavedení technologií pro řízení a optimalizaci výroby, propojení technologie s chytrým řešením, dálkový přenos dat apod. Tato představa bude vycházet z intenzivního PR, kde robotizace a automatizace hrají zásadní roli.

„Firmy se v oblasti vnímání Průmyslu 4.0 neskutečně rychle posouvají a učí. Svou roli sehrávají jak média a odborné akce, tak nezbytnost zavádět nové technologie a zapojení se do dodavatelských řetězců. Zatímco ještě před pár lety byl pojem Podnikání 4.0 brán spíše jako marketingový koncept, dnes je vše, co je spojené s pojetím 4.0, bráno jako přirozený přechod do digitální epochy,“ tvrdí **místopředseda vlády pro ekonomiku a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček**.

Obrázek 1



„Zástupci českých podniků mají vcelku dobrou představu o pojmu Průmysl 4.0. Od teorie až po praktické zavedení s hodnotnými výstupními daty je však poměrně dlouhá cesta. V případě MSP je důležité, zda ve firmě existuje obchodní model a dokumentace procesů. Pokud ano, mohou být představy podnikatele velmi konkrétní,“ uvádí **Evžen Reitschläger**, člen představenstva AMSP ČR a garant projektu Rok digitálního podnikání 2019.

Nejčastěji firmy v průmyslu využívají internetu věcí, vzdělávají zaměstnance v digitálních dovednostech či využívají cloudu. Z pohledu zavádění nových

technologií mají náskok větší firmy ze segmentu MSP. Firmy nad 30 mil. Kč obratu si mohou dovolit více investovat – a to jak do moderních technologií, tak do lidských zdrojů. Právě to je jeden z důvodů, proč dokáží vytěžit z nastupujícího trendu více a dříve než menší společnosti. IoT (*Internet of Things, internet věcí – pozn. red.*), online měření či vzdělávání v digitálních dovednostech je také nejvíce spojováno s pojmem 4.0.

Obrázek 2



31 % podnikatelských subjektů investuje do modernizace výrobních hal, čtvrtina firem s obratem nad 30 milionů Kč dokonce více než 5 milionů Kč. Čeští podnikatelé jsou z pohledu investic do modernizace výrobních hal poměrně konzervativní. Podniky s menším obratem investují menší částky, což je úměrně jejich potřebě investovat více do výrobních technologií než do objektů. České podniky s obratem nad 30 mil. Kč jsou nakloněny progresivnímu investování do vlastního zázemi – téměř čtvrtina investovala více než 5 mil. Kč. Alarmující však je, že skoro 2/3 firem neinvestovaly vůbec.

„Velké podniky mají často díky své ekonomické síle mnohem lepší přístup k úvěrovým zdrojům na financování svých investic v oblasti Průmyslu 4.0. Malé a střední podniky se často k takto výhodnému financování nemohou dostat, a proto jim EU skrze banky nabízí řadu zvýhodněných programů financování, které jim zajistí výhodnější cenu úvěru a schopnost jej získat. Jedná se například o programy EU Smart Credit a EU InnovFin. EU dotace pomáhají v oblasti financování MSP především tím, že jim umožňují rychle splatit úvěry na investice, a díky tomu mohou investovat v krátkém časovém horizontu do svého rozvoje mnohem více prostředků,“ říká **Jakub Tomašík**, ředitel ČSOB EU Centrum.

22 % firem investuje do automatizace a robotizace. Investování do této oblasti je charakterističtější pro firmy s obratem nad 30 milionů Kč. Automatizace a robotizace jako nejčastější oblast investic českých MSP je doménou zejména podniků zabývajících se sériovou výrobou – např. dodavatelů automobilového průmyslu. Majitelé menších firem se většinou pohybují v segmentu zakázkové výroby, pro kterou je automatizace zatím z pohledu návratu investic nezajímavá. Celkově však firmy investují málo a více než 2/3 podniků pak neinvestují vůbec.

Částky investované do vzdělávání zaměstnanců v digitálních dovednostech dosahují u třetiny firem alespoň 50 001 Kč. Investice do digitálních dovedností zaměstnanců začíná být velkým tématem. Podnikatelé se domnívají, že právě kvalitní vzdělání zaměstnanců může přinést v dlouhodobém horizontu úspěch. Oproti minulým obdobím je tak digitální vzdělání novou potřebou nejen českých podniků.

Téměř polovina malých a středních podnikatelských subjektů investuje do digitalizace obecně, čtvrtina z nich alespoň 50 001 Kč. Z výsledků je zřejmé, že zhruba polovina firem již do digitalizace nějakou formou investovala. Vzhledem k obratu jsou však tyto investice nízké. Na druhé straně je třeba zmínit, že téměř polovina podnikatelů do digitalizace neinvestovala vůbec nic. Přesně na tuto skupinu MSP mří AMSP ČR se svým edukativním projektem – Rok digitálního podnikání 2019.

„Ke zvážení je rozsah a vhodnost potřebné digitalizace. Nezapomínejme, že cílem podnikání není samotná automatizace a digitalizace, ale schopnost uspět na konkurenčním trhu, efektivní využití aktiv a zvyšování hodnoty podniku z pohledu jeho akcionářů. Z pohledu řízení výroby nám může automatizace a digitalizace pomoci zejména při zvyšování kvality a výkonu výroby. Investovat do digitalizace a automatizace je proto zapotřebí s rozvahou s ohledem na její přínos pro konkrétní firmu,“ uvádí **Jiří Pavlík, Senior Manager v oblasti Strategy & Operations poradenské společnosti Deloitte.**

34 % firem je schopno sledovat data o všech fázích výrobního procesu přes webové/mobilní aplikace. České společnosti s obratem do 30 mil. Kč mají lepší přehled o svém podnikání, a to formou nějaké webové či mobilní aplikace. Je třeba mít na paměti, že digitalizovat menší firmu je vždy méně náročné, ale i tak je to velmi překvapivý, a hlavně pozitivní výsledek.

Podnikatelské subjekty v průmyslu mají již plně automatizováno zhruba 10 % výrobních linek. České podniky se vyznačují nadstandardními schopnostmi automatizovat výrobu, zejména pak společností ze segmentu automotive. Z průzkumů ale vyplývá, že zejména menší společnosti nemají kapitál na plně

automatizované výrobní linky nebo jim zavedení plně automatizace nedává technologicky či ekonomicky smysl.

26 % firem plánuje v následujících pěti letech robotizovat svoji výrobu, výrazně více firmy s obratem nad 30 milionů Kč. **Karel Dobeš, předseda představenstva AMSP ČR a vládní zmocněnec pro spolupráci s agenturou pro navigaci GSA,** k tomu uvádí: *„S přetrvávajícím problémem na trhu práce se čím dál více českých podnikatelů zabývá myšlenkou automatizace a robotizace. Zhruba polovina firem s obratem nad 30 mil. Kč je rozhodnutá investovat do robotizace, aby byla v budoucím období na globálním trhu konkurenceschopná. Jde zároveň o logický závěr, že malá firma má podstatně vyšší nároky na flexibilní produkční zařízení a jeho zázemí.“*

„Společnost ABB klade dlouhodobě důraz na podporu a rozvoj průmyslové automatizace a digitalizace výroby v segmentu malých a středních podniků. Zákazníkům z menších firem nabízíme ucelenou škálu produktů a služeb zaměřených na dosažení jejich cílů v souladu s iniciativou Průmysl 4.0. Příkladem může být nová svařovací robotická buňka FlexArc® TT, přinášející do oblasti malosériové produkce nejnovější poznatky a zkušenosti získané při našem působení v automobilovém průmyslu. Díky nejmodernějším digitálním technologiím jako je ABB Ability pomáháme našim zákazníkům navíc jejich výrobní procesy efektivně řídit,“ uvádí **Vítězslav Lukáš, ředitel ABB Robotika ČR.**

26 % podnikatelských subjektů v průmyslu vidí nedostatečně kvalifikovanou pracovní sílu jako překážku digitalizace jejich podnikání. *„Jednou z překážek rychlejšího postupu digitalizace českých podniků může být i nedostatek kvalifikované pracovní síly. Mnohdy se nemá otázce digitalizace kdo věnovat. Na základě výsledků průzkumu však lze říci, že lidské zdroje v tomto směru nejsou tou zásadní překážkou. Podnikatelé si však málo uvědomují vyšší cenu kvalitního a dostatečně kvalifikovaného pracovníka pro tuto oblast,“* dodává **Evžen Reitschläger.**

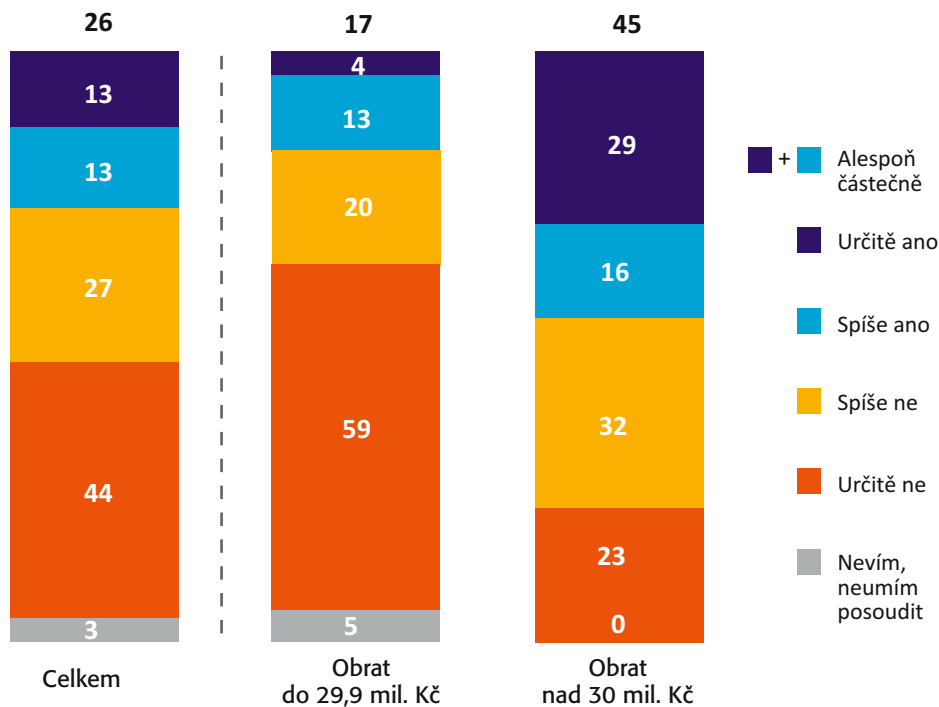
„Zavádění Průmyslu 4.0 je otázkou dlouhodobé strategie rozvoje firmy. Přechod na vysoce digitalizovanou výrobu je otázkou postupné transformace a plánování prostředků do této oblasti. Rychlost transformace je do velké míry závislá na aktuální ekonomické situaci dané firmy. Pro menší subjekty může být i prvotní menší investice do automatizace a digitalizace důležitou zkušeností pro získání jasně představ, kam se v tomto směru dále ubírat,“ uvádí **Jan Čejka z oddělení Plánování robotizace svařoven za ŠKODA AUTO.**

Nejčastěji (v 76 %) jsou informace o digitalizaci v průmyslu hledány v internetových člancích, v rámci osobních školení a tréninků či v tištěných periodikách. Sehnat dobré a relevantní informace o digitalizaci není

Obrázek 2

26 % podnikatelských subjektů v průmyslu vidí nedostatečně kvalifikovanou sílu jako překážku digitalizace jejich podnikání.

Nedostatek pracovních sil jako překážka digitalizace podnikání v %



úplně jednoduché. I proto více než 75 % českých podnikatelů používá internet jako hlavní zdroj informací o digitalizaci. Tištěná média v tomto směru používají pouze z 1/3. Pokud však chce firma dosáhnout skutečně vysokého stupně digitalizace, nezbyde jí nakonec nic jiného než angažovat technologicky nezávislou poradenskou firmu. Problém je, že těchto firem je u nás málo.

Firmy v průmyslu nejčastěji (ve 38 %) prověřují dodavatele technologických řešení 4.0 na základě doporučení svých obchodních partnerů. Na základě osobní zkušenosti nebo návštěvy v zahraničí je to pětina podnikatelů (20 %). O procento méně, tedy 19 % podnikatelů, se rozhoduje na základě webových stránek nebo referencí. Většina společností si poten-

ciální dodavatele vybírá na základě doporučení či referencí. V tomto ohledu jsou české firmy spíše konzervativní, což v tak důležitém procesu je většinou ku prospěchu úspěšné realizace celého podnikatelského záměru. Zejména u MSP se řeší speciální technologické otázky, které jsou u každé firmy jiné a vztahují se na její firemní know-how. Výběr dodavatele a jeho kvalifikace je proto zásadní problém.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amp.cz

Kvalita a šmejdi aneb proč to šmejdům tak funguje

Kateřina Niklová

„Etika se musí vypořádat se třemi protivníky, s bezmyšlenkovitostí, s egoistickou sebezáchovou a se společností.“

Albert Schweitzer



Litera zákona na úvod

V poslední době se na mnoha platformách diskutuje o tzv. šmejděch. Říká se tak nekalým obchodním praktikám, respektive těm, kdo je používají, přičemž existují dva různé stupně – agresivní a klamavé obchodní praktiky. Tím se dostáváme k otázce kvality (či spíše nekvality) a etiky v obchodních vztazích. Zmíněná nekalost se hodnotí z hlediska průměrného spotřebitele a speciálně se posuzuje i to, zda spotřebitel je zvláště zranitelný, ať již z důvodu duševní, či fyzické slabosti.

Klamavé obchodní praktiky jsou uvedeny v příloze č. 1 zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. Obchodní praktika je klamavá, pokud je při ní použit nepravdivý údaj. Může však nastat situace, že údaj sám o sobě je pravdivý, ale může spotřebitele uvést v omyl vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl užít, a dále, pokud je opomenuto uvedení důležitého údaje nebo je údaj nesrozumitelný či nejednoznačný pro spotřebitele. Klamavou obchodní praktikou se rovněž rozumí způsob prezentace služby či výrobku vedoucí k záměně s jinými službami či výrobky a dále i to, že není dodržen závazek obsažený v kodexu chování, k jehož dodržování se podnikatel zavázal.

Výše uvedený zákon v příloze č. 2 rovněž uvádí kritéria pro posuzování, zda se jedná o *agresivní obchodní praktiku*. Těmi kritérii jsou načasování, místo a doba trvání obchodní praktiky, způsob jednání, jeho výhružnost a urážlivost, vědomé využití nepříznivé situace spotřebitele, nepřiměřené překážky pro uplatnění jeho práv a rovněž i hrozba protiprávním jednáním.

Kdo je snadnou kořistí a jak to zpravidla probíhá

Obětmi uvedených praktik se velmi často stávají starší lidé. Proč tomu tak je? Nejspíše proto, že mladší generace se již od malička ve škole učí pracovat s počítači a zároveň se jí postupně (přiměřeně k věku) dostávají varovné informace o negativních stránkách různých typů manipulativní komunikace. Oproti tomu starší generace (platí to zejména pro seniory mimo tzv. aktivní věk) vyrůstala a dlouho žila a pracovala ve zcela jiné době, kdy platilo „co je psáno, to je dáno“. A jediným zdrojem informací byly tisk, rozhlas a televize a nezbývalo než jim věřit. Vše, co se tam prezentovalo, bylo státem řízeno a kontrolováno a občan se u toho mohl spolehnout na pravdivost (alespoň pokud se týká souladu s právem, ideologické

otázky nyní ponecháváme stranou). Nikdo proto tehdy neočekával, že by se mohl stát obětí oficiálně řízeného podvodu.

Každý z nás se už asi setkal s různými nabídkami produktů či služeb po telefonu a většina z nás zbystří pozornost, když volající na konci rozhovoru položí otázku, zda souhlasíme s distančním uzavřením smlouvy. V tu chvíli nám někde v mozku blikne červené světélko a my si řekneme: „Tak pozor, proč se takto ptá? O co mu/jí jde, a vůbec, proč se tak intenzivně vypyává třeba na naše potřeby a zaštiťuje se přitom velkou společností?“ Variant a používaných praktik je bezpočet.

Ne tak senioři. Naše babička v takové chvíli „skočí na špek“ tomu milému pánovi / milé paní, vše jim ochotně vypráví už jenom proto, že si celý den nemá s kým popovídat. Ještě lépe to funguje, pokud se takové osobě podaří dostat se do domu a se seniorem se setká osobně. V tu chvíli babička zapomene na naše poučky a varování i na své zkušenosti z podobných nabídkových akcí. Je zcela zaslepena chytře (a manipulativně) popisovanými výhodami nové smlouvy, vidinou ušetřených peněz a třeba i slibovaných dárků a vše ochotně podepíše. Babička byla tak přesvědčená o správnosti a výhodnosti svého jednání a solidnosti poskytovatele služby, že po čase, když jsme se vše snažili dát do pořádku, se jí zdá, že jsme to my, její nejbližší, kdo ji uvádí v omyl. Už ji to stálo spoustu peněz v řádu tisíců korun na pokutách za odstoupení od smlouvy s předcházejícím dodavatelem či plateb za smlouvy, které se následně ukázaly jako nevýhodné.

Specifickou skupinou jsou různé nabídky zasílané poštou. Zpravidla začínají nabídkou zboží, a pokud zájemce zareaguje, je v pasti. Firma již má jeho jméno a adresu (případně i další údaje) a posílá mu nové nabídky. Aby si klienta udržela, často ho zatáhne do jakési soutěžní hry („když teď nakoupíte, posouváte se do dalšího kola blíže k výhře obrovské finanční částky...“). A klient nakupuje i přesto, že to přesahuje jeho finanční možnosti, a neváhá se i zadlužit. Podle manipulativně formulovaných dopisů si totiž je jistý, že ho výhra nemine a pak se mu vše finančně vynahradí. Je tak zaslepen vidinou výhry, že ani nečte doplňující informace uvedené drobným písmem někde na konci dopisu. Dostal přece od firmy osobní dopis podepsaný jejím manažerem. Na varování svých blízkých argumentuje: „Přece by mi to neslibovali a nepodepisovali, kdyby to nebyla pravda...“ Pak babička či děda vezme svou hůlku a s radostným očekáváním běží na poštu převzít si zboží pochybné kvality (případně zboží kvalitní, ale značně předražené oproti nabídce na běžném trhu, které však díky klamavé informaci považuje za velmi výhodné). Některé firmy mají své metody tak propracované, že dokážou vrátit zpět do hry i klienta, který, třeba pod vlivem rodiny, chce ze hry vystoupit a nechce odebírat další produkty nebo jen na nabídky dlouho nereaguje.

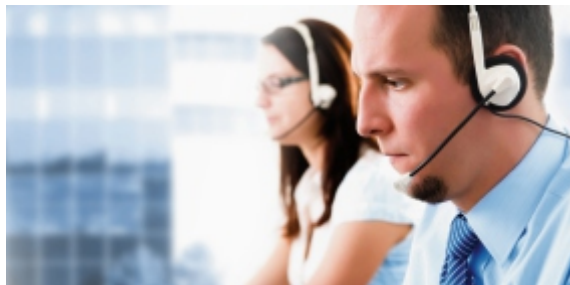
V takovém případě po čase dostane další dopis, ve kterém je mu připomenuto, že tím přijde o výhru, která již byla vypsána na jeho jméno a tento výpis již je na cestě k němu (jde pochopitelně o fikci a hru se slovíčky propracovanou tak, aby klient nabyl přesvědčení, že prohloupil, pokud nebude ve hře pokračovat). Vše je zároveň formulováno tak, aby výhra nebyla právně vymahatelná.

Kromě nekalých obchodních praktik s uzavíráním smluv osobně či po telefonu a nabídek zasílaných poštou s různými „výhrami“ existuje ještě jedna skupina šmejdů zaměřených na výletní turistiku. O těch již bylo v médiích řečeno a popsáno hodně a zdá se, že jsou poněkud na ústupu, popřípadě změnili svůj způsob činnosti. V poslední době se totiž již ve schránkách přestaly objevovat letáky nabízející podezřele výhodné výlety se zajištěným obědem, které ve skutečnosti skrývaly nabídkové akce prodejců předraženého zboží, při kterých byly používány různé nátlakové praktiky (od vyvolání obav o zdraví vlastní či nejbližších členů rodiny po tvrdý nátlak ve formě uzamčení v místnosti, dokud klient nepodepíše kupní smlouvu).

A jak to, že šmejdům jejich praktiky tak fungují?

Proč to funguje

Proč lidé věří rádoby solidním expertům a prodejcům všeho možného a jsou jim ochotni za jejich služby či zboží zaplatit obrovské sumy peněz? – Z velké části za to může psychická manipulace. Využívá se přitom tzv. Forerův efekt, což je tendence přijímat vágní a obecné popisy za přesné a specializované na naši osobnost, přičemž obecné popisy jsou často založeny na stereotypch. Bertram R. Forer byl první, kdo se tímto jevem již těsně po druhé světové válce systematicky zabýval. Zkoumal, proč mají lidé tendenci věřit různým kartáčkám či mystikům (v naší době se to týká i šmejdů), což souvisí s validitou do té doby uznávaných osobnostních testů. Jeho pokus spočíval v tom, že 39 studentů předložil určitý osobnostní test s tím, že každému na základě jeho odpovědí vypracuje individuální a přesný posudek. Nic netušící studenti pak však dostali všichni identické posudky sestavené z horoskopů jedné astrologické knihy (byly tam věty typu: „Máte velkou potřebu, aby Vás druzí lidé obdivovali a měli rádi“, „Máte velký potenciál, který



nevyužíváte“, „Jste na sebe pyšný, protože přemýšlíte samostatně a tvrzení druhých nepřijímáte bez pádných důkazů“, „Občas býváte extrovertní, vlídní a přátelští, zatímco jindy jste introvertní, opatrní a rezervovaní“, „Bezpečnost je jedním z vašich životních cílů“ apod.). Studenti měli následně ohodnotit, jak moc je test efektivní v odhalování osobnosti, do jaké míry odpovídají osobnosti popisy jejich vlastní osobnosti, a nakonec individuálně posoudit pravdivost jednotlivých otázek.

Když nakonec studenti dostali své posudky k další analýze, měli ohodnotit kvalitu testu. Na tom, že šlo o kvalitní test, se shodli úplně všichni a naprostá většina z nich ohodnotila téměř všechny výroky jako správné (jako nejpravdivější byly zvoleny ty výroky, které se týkaly jejich sebekritického myšlení).

Ze závěrů, ke kterým Forer došel, je pro nás nyní důležité to, že se osobám jeví i pseudo-diagnostické metody jako správné, jsou-li používány k univerzálnímu popisu; platnost osobního posudku je pouhou iluzí a může se zkoumané osobě jevit platný i tehdy, jsou-li některé jeho části nepravdivé, a v případě, že je ohrožena sebeúcta, paměť pracuje tak, aby zabránila hrozbě a posílila sebeúctu, což je normální obranný mechanismus (volně citováno dle příspěvků Davida Lacka publikovaných na Manipulátoři.cz). Viz též [1, 2].

Forerův experiment byl v průběhu dějin opakován více než padesátkrát a výsledek byl vždy víceméně stejný. V rámci experimentů bylo potvrzeno, že na zmíněný efekt nemá vliv pohlaví, věk ani kultura. Platí dokonce i pro psychicky nemocné jedince. Je to zřejmě proto, že vágní a univerzální popisy jsou natolik obecné, že platí pro naprostou většinu lidí. Jde také o lidskou důvěřivost, aspekt jedinečnosti či převahu pozitivních informací. Lidé si také pamatují spíše to, co se jim zdá pravdivé a co odpovídá jejich profilu, než to, co k nim neseďí. Může se zde uplatnit i tendence našeho ega vyvracet informaci, která ho ohrožuje (v případě popisovaných praktik šmejdů například připravuje o výhru či jiné výhody). Dále se zde ukrývá i naděje, „zbožné přání“ a domyšlivost i to, že obecné tvrzení si každý vyloží tak, jak sám chce. K tomu připočítejme neschopnost (či sníženou schopnost) kritického uvažování, často danou právě věkem a podloženou chybějícím srovnáním (například reálných cen podobných výrobků), případně manipulativně nuceným srovnáním fiktivních cen. Nemalou úlohu zde může mít i sugesce a autosugesce.

Odhalili jsme tedy jakousi slabinu v lidském vnímání. Pokud je tato slabina zneužita vůči lidem v tíživé sociální situaci (osamělost, nedostupnost jiných informací, zdravotní problémy), jde o krajně neetické chování vůči části společnosti, která je v tomto ohledu velmi zranitelná. Seniori, na rozdíl od mladé generace, navíc nemají možnost, aby je na uvedené jevy někdo

připravil ve škole. Vše ještě může komplikovat ztráta paměti a přesvědčení o své pravdě na základě životních zkušeností, kdy seniori odmítají varování svého okolí. Naopak, řada seniorů ještě svou pravdu posiluje vzájemným potvrzováním nepravdivých informací (řetězové maily obsahující různé nepravdivé či katastrofické zprávy) – ale to už by bylo na jiné, samostatné povídání...

Závěr

Dá se vůbec na závěr uvést něco optimistického?

Jednání šmejdů je krajně neetické a odporuje všem principům kvality v mezilidských i obchodních vztazích. Zároveň je těžko postihnutelné, protože balancuje někde na hranici práva (např. v případě nabídek zboží poštou je uváděno, že se jedná o dobrovolnou hru, jejíž pravidla jsou kdesi v dopisu uvedena).

Jednou z možností je takto postižené (tedy zmanipulované) seniory upozorňovat na nekalé praktiky a následně jim jejich nákupy kontrolovat (někdy ovšem opakovaně a stále dokola), další možností je zamezit kontaktu se šmejdy třeba i zadržením příslušné listinné korespondence, jak to (se souhlasem rodin seniorů) dělají v některých domovech pro seniory. Pozitivní je to, že se o praktikách šmejdů hovoří v médiích a ukazují se různé názorné a dostatečně odstrašující případy. I proto byl napsán tento článek, který je zároveň dalším rozvinutím závěrů OS Etika a management prezentovaných jako „Typy na lepší etiku“.

Literatura:

[1] Lacko D. *Forerův efekt: proč jsme ochotni zaplatit podvodníkům?* On-line na <https://www.kzamysleni.cz/foreruv-efekt-proc-jsme-ochotni-zaplatit-podvodnikum/>. 2014-03-27. [Cit. 2019-12-03].

[2] Lacko D. *Proč hlupák zůstává hlupákem? A další psychologické fenomény.* Akademické nakladatelství CERM, Brno 2019. ISBN 978-80-7623-005-7.

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

Připravuje se konference Kabely a kabelové systémy 2020

Miroslav Tesař

Kabely a kabelové soustavy si zaslouží naši daleko větší pozornost. Proč? Jsou vyráběny pod největším počtem různých oborových norem systémů řízení a nemají na rozdíl od mnoha jiných oborů vlastní specifickou normu/standard tohoto typu. Česká společnost pro jakost se zúčastnila odborné debaty a připojila se k myšlence podpory oboru kabelových soustav. V dubnu příštího roku se uskuteční konference na toto téma.

V rámci standardizace systémů řízení (kvality) existuje kromě základní – generické – řady norem ČSN EN ISO 9000 více norem, které respektují a zdůrazňují specifika konkrétních průmyslových odvětví. Jejich cílem je, aby byla zajištěna pro dané odvětví co nejdůsledněji požadovaná úroveň kvality produktů v rámci produktu samotného i specifikovaných procesů, respektive fází životního cyklu. V poslední době pak díky posuzování rizik od nejvyšších úrovní řízení i určitá garance udržitelnosti a rozvoje firem.

Podíváme-li se na problematiku systémů řízení z opačného pohledu, ve smyslu otázky: „Který produkt (skupina produktů) je vyráběn „pod“ největším počtem různých oborových norem systémů řízení z pohledu produktů jako takových a nemá vlastní standard tohoto typu, pak dojdeme jednoznačně k závěru, že jde o kabely a kabelové soustavy.

Pokud si dovolíme srovnání s lidským tělem, je to vlastně distribuční část soustavy nervové a částečně i soustavy cévní. A při tomto srovnání si pak velmi lehce uvědomíme nezbytnost těchto produktů všude kolem nás i obrovský rozsah požadavků, které jsou na kabely a kabelové soustavy kladeny. A to nejen vzhledem k tomu, co mají přenášet/distribuovat, ale i vzhledem k tomu, kde a v jakém prostředí tak mají činit.

Rozvoj oboru kabelů a kabelových soustav probíhá zcela logicky na základě požadavků z jednotlivých specializovaných oborů, tedy od telekomunikací přes energetiku, dopravní prostředky všech typů a variant, lékařské přístroje či zabezpečovací, signální a výpočetní techniku až po aplikace v budovách a dalších úzce specializovaných zařízeních. V souvislosti s tím jsou pak na kabelové soustavy přenášeny požadavky oborů, ve kterých jsou aplikovány, jak ve smyslu systémů řízení, tak ve smyslu produktů jako takových.

Kvalifikace specializovaných odborníků probíhá na stejném principu, tedy v rámci jednotlivých specializovaných oborů ve výrobních firmách nebo za podpory společností zaměřených na obory (v rámci ČSVTS) nebo na systémy řízení (Česká společnost pro jakost). Není zde, podle našich informací, žádný specializovaný studijní program na univerzitní úrovni, který

by se kabelovými soustavami zabýval jako celkem a přecházel pak do užších specializací. (Poslední vystudování „kabeláři – specialisté“ složili státní zkoušky v šedesátých letech minulého století na dnešní STU v Bratislavě!)

Myslíme si tedy, že na základě těchto skutečností si kabelové soustavy zaslouží od nás daleko větší pozornost a přezkoumání jejich potenciálu z tohoto pohledu. Jsme přesvědčeni, že nám soustavy tuto pozornost mnohokrát vrátí (např. synergickými efekty v rámci mezioborových projektů, objevením nových možností využití kabelů atd.). To jsou ovšem pouze předpoklady, vyplývající z obecné úrovně znalostí. Pro zjištění reálných potřeb průmyslu jako takového, které bude mít poměrně značnou vypovídací schopnost, je potřebné mj. uspořádání odborné konference. Konference, kde se setkají uživatelé, dodavatelé a výrobci kabelů a kabelových soustav společně s představiteli technických univerzit, sdělí si vzájemně informace z různých oblastí využití, přednesou své požadavky a vyjádří se k potřebě studia (v různých formách) kabelů a kabelových soustav v různých prostředích, a především k potenciálu kabelových soustav do budoucna.

Jsme velmi rádi, že Česká společnost pro jakost se zúčastnila této debaty a podpořila myšlenku podpory oboru kabelových soustav, a to z nejméně tří následujících důvodů.

Za prvé: Různé obory = různé požadavky na prokazování shody. Srovnání požadavků a možná nalezení průsečíků mezi normami systémů řízení podle oborů bude jistě užitečné. Tedy nejen ve smyslu produktu samotného, ale i vývoje produktů.

Za druhé: Česká společnost pro jakost jako nejvýznamnější autorita ve světě kvality u nás bude, díky dosahu svých aktivit, rádcem při výběru zúčastněných firem a institucí.

A konečně za třetí: Určitě nejdůležitější je zamýšlení na úrovni (řečeno slovy normy) prvků týkajících se managementu, posouzení rizik, a zvláště pak příležitosti, využití synergií, využití vývojového potenciálu kvalifikovaných lidí, zajištění udržitelného rozvoje (a ne stěhování „montoven“ za nižšími náklady). Nicméně to už v našich úvahách míříme na centrum excellence a za hranice české kotliny, a to je daleko víc, než jsme na začátku chtěli... Nebo není?

Na přípravě konference se intenzivně pracuje.

Konference s názvem Kabely a kabelové systémy 2020 se bude konat 1. 4. 2020 v prostorách ČVUT v Praze. Podrobné informace najdete na stránkách www.sifleks.cz.

Autor:

Ing. Miroslav Tesař, je ředitelem společnosti SIFLEKS s.r.o.

Kontakt: miroslav.tesar@sifleks.cz

Evropské ocenění pro vedoucího útvaru kvality ŠKODA AUTO: Frank Schreier na stupních vítězů soutěže European Quality Leader



Významného ocenění dlouholeté profesní kariéry se aktuálně dostalo vedoucímu útvaru řízení kvality Škoda Auto Dipl. Ing. Franku Schreierovi, když ho odborná porota Evropské organizace pro kvalitu (EOQ) vybrala do nejvyššího finále soutěže o titul European Quality Leader. Na kongresu EOQ v říjnu v Lisabonu stál tak pomyslně na stupních vítězů.

Umístění v trojici nejlepších manažerů působících v řízení kvality širokého spektra podnikatelských subjektů, tedy zdaleka nejen v oblasti výroby automobilů, je o to cennější, že do soutěže bylo přihlášeno celkem osmadvacet vítězů národních kol účastnických zemí z celé Evropy (u nás je jím Manažer kvality roku).

Hodnotící komise ocenila zejména dlouhodobý přínos Franka Schreiera při zakládání a rozvoji systému řízení kvality, jeho důraz na inovace, stejně jako zavádění nových technologií – a to jak v procesech vývoje a výroby, tak v produktech samotných.

V mimořádně konkurenčním automobilovém sektoru je podobný výkon ojedinělý i z toho hlediska, že automobilka Škoda procházela během působení oceněného manažera bouřlivou transformací a nepřetržitým růstem. Jeho dokladem je mimo jiné k současnosti téměř ztrojnásobení celosvětových výrobních objemů od roku 2006, kdy Frank Schreier ke značce poprvé nastoupil, přičemž paralelně s rostoucí produkcí se dařilo zlepšovat i kvalitativní parametry.



Letošní mezinárodní ocenění tak symbolicky, ale i logicky navazuje na předchozí úspěchy v národním měřítku – již zmíněný titul „Manažer kvality roku“ udělený Franku Schreierovi a ocenění „Ambasador kvality“ pro Škoda Auto, které byly předány Českou společností pro jakost na slavnostním galavečeru na sklonku loňského roku.

Ačkoliv se Frank Schreier kongresu v Portugalsku pro kolizi s koncernovými termíny nemohl osobně zúčastnit, prezentace jeho zásluh a krátkého představení firmy Škoda Auto s její unikátní historií i současnými výzvami se nápaditým způsobem zhostili vedoucí útvaru Management systému kvality/GQZ Milan Dufek a Matthias Reichelt z téhož útvaru. Na významné mezinárodní scéně tak značku s okřídleným šípem přiblížili i těm evropským manažerům a pracovníkům v oblasti kvality, kteří působí ve zcela odlišných oborech, a tato prezentace měla podle účastníků mimořádnou úroveň a byla jimi také s tomu odpovídajícím zájmem a uznáním pozitivně přijata.

Zdroj: Škoda Auto a.s.

Oslava Světového dne technické normalizace:

Jako každoročně byly předány

Cena a Čestná uznání Vladimíra Lista

Petra Londová

Ve čtvrtek 16. října předávala Česká agentura pro standardizaci Cenu a Čestná uznání Vladimíra Lista osobnostem, které svou prací a svým působením přispěly k rozvoji a popularizaci technické normalizace v České republice. Slavnostní den byl spojen i s vyhlášením výsledků studentské soutěže s vazbou na technické normy ČSN a s předáním ocenění IEC 1906 Award.

Oslava Světového dne technické normalizace, který připadá na 14. října, spojená s udílením Ceny a Čestných uznání Vladimíra Lista se nově uskutečnila v historických prostorách Velkopřevorského paláce v Praze na Malé Straně. Sešli se zde zástupci České agentury pro standardizaci (ČAS), Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), Ministerstva průmyslu a obchodu, členové technických normalizačních komisí, členové správní rady ČAS, pracovníci center technické normalizace, zpracovatelé norem, nejvýznamnější zákazníci ČSN ONLINE a čestní hosté.

Uvítací proslov přednesl předseda ÚNMZ Mgr. Viktor Pokorný. Poté předal slovo Mgr. Zdeňku Veselému, generálnímu řediteli ČAS, který shrnul činnost agentury v uplynulém roce a představil nové projekty a připravovanou legislativu v oblasti standardizace. S tématem *Odkazování na normy ve veřejných zakázkách* navázala v přednáškovém bloku Mgr. Eva Kaiserová. Ing. Ivana Kolínská, vedoucí oddělení péče o zákazníky ČAS, hovořila na téma *Technické normy a jejich užívání – základní pravidla*.

Představit odbor Koncepce BIM České agentury pro standardizaci, jeho strategii a plán realizace činností přišel Jaroslav Nechyba, ředitel tohoto odboru; následoval ho kolega Tomáš Prokeš, vedoucí pracovních skupin PS01 (Pilotní projekty) a PS07 (Facility management), aby vysvětlil cíle a plány pracovních skupin v souvislosti s implementací Koncepce BIM do českého stavebnictví.

Program slavnostního dne moderoval Mgr. Karel Novotný, MBA, LL.M., předseda správní rady ČAS. Mimo jiné přítom také představil Magazín ČAS, čtvrtletník, který vydává Česká agentura pro standardizaci za účelem prohlubování povědomí o technické normalizaci a podpory uplatňování technických norem v praxi.

Dopolední blok byl zakončen křtem učebnice *Základy technické normalizace*, kterou vydala Česká agentura pro standardizaci jako podklad pro výuku technické normalizace pro učitele odborných předmětů

středních škol. Křtu se ujala Zdenka Slaná, ředitelka odboru standardizace ČAS, spolu s generální ředitelkou ČAS Mgr. Zdeňkem Veselým. (*Pasáž z této učebnice naleznete v příspěvku Andrey Pekové „Jak to začalo a jak to bylo dál: Historie české technické normalizace“ v tomto čísle PK na str. 46. Pozn. red.*)

Program vyvrcholil předáním *Ocenění IEC 1906 Award*, vyhlášením výsledků studentské soutěže a předáním Ceny a Čestných uznání Vladimíra Lista.

Ocenění IEC 1906 Award je udělováno Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) od roku 2004 technickým odborníkům z celého světa, jejichž práce je pro IEC zásadní. Číslo 1906 v názvu ocenění odkazuje na rok zřízení IEC. Cílem tohoto ocenění je vyjádřit uznání a současné úspěchy, které lze považovat za významný přínos při prosazování zájmů technické normalizace v oblasti elektrotechniky, posuzování shody a souvisejících činností.

Cenu IEC 1906 Award za rok 2019 získal Ing. Petr Felcman za dlouholetou aktivní účast v IEC/SC 32B *Pojistky nízkého napětí* a za vysoký počet příspěvků v pracovních skupinách MT 8 a MT 9 a v projektovém týmu PT 60269-7.

Cena Vladimíra Lista byla udělena RNDr. Pavlu Duškovi, CSc., za celoživotní významný přínos pro rozvoj technické normalizace (TN) v oblasti korozního inženýrství, povrchové úpravy materiálů, s výrazným přesahelem do oblasti elektrotechniky, terminologie a dalších oborů.

Čestné uznání Vladimíra Lista bylo uděleno Ing. Marii Birnbaumové za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj TN v oblasti stavebnictví; **Ing. Milanu Houskovi, CSc.**, za dlouholetý významný přínos pro rozvoj TN, zejména v oblasti zdravotnických prostředků, a **Ing. Miroslavu Mellerovi, CSc.**, za celoživotní zásluhy o rozvoj TN v oblasti stavební akustiky.

V soutěži **O nejlepší studentskou práci s vazbou na technické normy ČSN** v kategorii diplomové práce udělila ČAS dvě sdílená první místa **Ing. Jaroslavu Kučerovi** za práci *Parametrické modely požáru pro EN 1991-1-2:2002* a **Ing. Janu Veseckému** za práci *Vzpěrná únosnost styčnickových plechů*.

V kategorii bakalářské práce získal čestné uznání **Bc. Pavel Šuška** za práci *Průvodce povinností výrobců strojních zařízení v oblasti BOZP*.

Autorka:

Bc. Petra Londová pracuje v České agentuře pro standardizaci (ČAS) a odpovídá za její marketingové aktivity.

Kontakt: londova@agentura-cas.cz

(Upraveno red. PK)

Kvalita nejen v high-tech průmyslu: **MEZINÁRODNÍ KONFERENCE ČSJ** měla letos motto „Make Quality Great Again!“



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Dva výjimeční zahraniční hosté a jejich příspěvky museli na pozvánce každého na první pohled upoutat. Byli to Frederick Martin z Lockheed Martin Aeronautics Company a paní Pema Lama z EFQM. Na druhý pohled pak toho zajímavého v programu bylo mnohem více: totiž vše, z příspěvků celkem třiceti tří přednášejících si mohl vybrat každý.

Po loňském „zpoždění“ do prosince se konference vrátila do svého tradičního listopadového termínu a 11. a 12. listopadu jsme tak měli možnost stát se účastníky největší kvalitářské akce u nás. V pražském kongresovém hotelu Clarion, osvědčeném z minulého roku, se představilo dvěma stům účastníků již zmíněných třicet tři přednášejících. Více než dvanáct hodin programu rozděleného do několika bloků naplňovalo společné motto konference „Make Quality Great Again!“. Konference tak byla důstojným střípkem v mozaice celosvětových oslav Dne kvality, resp. Evropského týdne kvality.



Frederick Martin z Lockheed Martin Aeronautics Company

Hvězdou prvního dne byl už jmenovaný významný host ze zámoří Frederick Martin z Lockheed Martin Aeronautics Company (což je přední světový hráč v oboru letectví a kosmonautiky), jinak též vedoucí příslušné odborné skupiny ASQ – Aviation, Space & Defense Division. Tématem jeho přednášky byla kvalita a bezpečnost v leteckém obranném průmyslu z pohledu řízení dodavatelů – „Zero defects“. Následující příspěvek byl pak téměř návodem, jak vybudovat z nuly moderní firmu využívající trendy digitalizace a automatizace, bez kterých se výrobce pro letecký průmysl již neobejde: Libor Witassek prezentoval úspěchy společnosti Strojcar a její cestu od „montovny“ až k digitálním kompetencím.

Bohužel zde pochopitelně nelze uvádět všechny řečníky a jejich vystoupení, i když by si to všichni

zasloužili. Budiž tedy zmíněno alespoň několik z nich v rámci „maxima možného“:

Přednáška Vítězslava Pilmaiera (Arvato Services) poodhalila propastné rozdíly v logistice u nás (v Evropě) a v USA. Je to až šokující: víte a umíte si například představit, že návěsy za kamiony fungují na principu vratných obalů a že kamiony v USA nemusí splňovat žádné emisní limity, neprocházejí technickou kontrolou a nemají tachografy, tudíž řidiči nejsou ničím limitováni? Ale že naopak kamiony mexické po vjezdu přes hranici do USA nesmějí dál pokračovat a musí přeložit svůj náklad na ty americké? – Je to opravdu (hodně) jiný svět.

Druhý v úvodu zmíněný „ostře sledovaný“ host, paní Pema Lama, *Account Manager & Training Specialist* EFQM, představila účastníkům v příspěvku s jednoduchým názvem „Transformace v EFQM“ nové pojetí Modelu EFQM. Bylo to necelé tři týdny po jeho

(OEM) osobních vozů u nás – Škoda Auto a TPCA – a dále zástupci české pobočky Ford Motor Company, firmy Magna Automotive (CZ) a České společnosti pro jakost.

Bohatě navštívená byla i sekce „SW pro řízení kvality s ohledem na trendy digitalizace a robotizace“. Zájem o tuto sekci předčil očekávání a naznačil další vývoj v řízení kvality v souvislosti s Průmyslem 4.0. Významně se zde angažovali partneři konference, společnosti Palstat a diribet

Třetí sekce byla (v pravém slova smyslu, i rozsazením všech účastníků) „kulatým stolem“, kde se pod taktovkou Jiřího Juránka, konzultanta v tématu *business excellence*, diskutovalo na téma uplatňování osvědčených manažerských přístupů, a to jak v různých oborech v podnikatelské sféře, tak i ve veřejné správě.

Po obědě konferenci uzavřelo plenární zasedání a v jeho programu nejprve kulatý stůl na téma



Pema Lama EFQM



Libor Witassek, Strojcar s.r.o.



Vítězslav Pilmaier, Arvato Services k.s.

prezentaci na Fóru EFQM v Helsinkách; nyní již si o něm můžete přečíst více na stránkách tohoto čísla PK (str. 40) či se s ním ve zkrácené či plné verzi (i v češtině!) přímo seznámit.

Součástí programu prvního dne byl i Galavečer s Českou společností pro jakost. Na jeho programu bylo slavnostní předávání ocenění vyhlášených ČSJ. O vítězích a dalších oceněných si můžete přečíst v samostatném článku věnovaném tomuto tématu.

Druhý den dopoledne bylo na programu jednání ve třech paralelních sekcích.

V hlavní sále se konala tradičně silná samostatná sekce určena organizacím automobilového průmyslu, kde u kulatého stolu na téma „Jak spolupracujete se svými dodavateli?“ diskutovali odborníci dvou výrobců

„Zkušenosti z auditů (nejen) z automobilového průmyslu“ a pak závěrečná přednáška Pavla Škody (ICG-Capability) s originálním, provokativním názvem „Průmysl 4.0 – je to dobrý cíl? Pracuje pro nás, nebo my pro něj? (resp. Průmysl 4.0 – příležitost nebo hrozba)“.

Již nyní můžeme prozradit, že další ročník konference se uskuteční na stejném místě 9. a 10. listopadu 2020.

Ještě před tím se však, jak již také bylo oznámeno, bude konat tradiční jarní SYMA ve dnech 25. a 26. března 2020.

(red. – David Kubla a Zdeněk Svatoš)

Česká společnost pro jakost v listopadu oceňovala

Během slavnostního večera, který se konal 11. listopadu v rámci mezinárodní konference „Make Quality Great Again!“ v Praze, bylo odhaleno, kdo představuje letošní „tváře“ kvality.

Posláním České společnosti pro jakost je oceňovat jednotlivce i organizace, kteří kvalitou žijí, kvalitu šíří a aktivně se zasazují o její implementaci. Záleží jí tedy nejen na organizacích, ať už jde o ty z komerční, nebo z veřejné sféry, ale věnuje pozornost i jednotlivcům.

Kdo tedy získal ocenění Ambassador kvality České republiky, Manažer kvality roku, CSR Guru nebo Quality Innovation Award? Komu patří Cena Františka Egermayera, Cena Anežky Žaludové či Cena za návrat do života a také kdo obhájil a získal značku CZECH MADE?

Ambasador kvality České republiky

Cena byla v letošním roce vyhlášena prvně i pro veřejný sektor, jehož zájem byl nad očekávání mimořádný.

První místo v soutěži ve veřejném sektoru získal Úřad městské části Praha 10.

Úřad má podle hodnotitelů komplexní přístup při nastavování strategie a plánů i využívání široké škály komunikačních kanálů, je držitelem mnoha ocenění v oblasti kvality a je zapojen do Benchmarkingové iniciativy. Má propracovaně nastavený QMS. Vyniká také aktivitami v oblasti ochrany přírody, podařilo se mu zachytit aktuální trendy především v oblasti recyklace, opatření vycházející z vodního zákona, a to jak na úřadě, tak v celé městské části.

Druhé místo získalo město Hranice a na třetí příčce stanul **Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.**

Finalisty v kategorii veřejný sektor byly Statutární město Frýdek-Místek, město Benešov a Úřad městské části Brno-střed.

Vítězem ceny v podnikatelském sektoru a Ambasadorem kvality České republiky se stala společnost Albert Česká republika, s. r. o.

Tato společnost provozuje v ČR síť více než 300 supermarketů a hypermarketů. Je držitelem řady ocenění zaměřených na kvalitu a společenskou odpovědnost. Již třikrát získala například Národní cenu kvality ČR a jako první tuzemská firma se v roce 2016 dostala do finále Evropské ceny za kvalitu. Hodnotitelé ocenili zejména široké aktivity společnosti v oblasti osvěty zaměřené na kvalitu potravin a na bezpečné a kvalitní stravování.

Cena Ambassador kvality je určena pro organizace, které nadstandardně dbají o zajištění kvality svých produktů a služeb, které se chovají odpovědně a aktivně napomáhají šíření a propagaci kvality.



Cena Anežky Žaludové

Prestížní čestné ocenění určené osobnostem, jež se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v naší zemi. Toto vysoké ocenění nese název Cena Anežky Žaludové na počest světově uznávané mimořádné osobnosti, čestné předsedkyně ČSJ a čestné členky Evropské organizace pro kvalitu.

Držitelem ceny se stal Pavel Mikoška, viceprezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR, ředitel kvality ve společnosti Albert Česká republika, s. r. o.

Je iniciátorem soutěže a spoluautorem metodiky soutěže Diamantová liga kvality (DLK) – soutěže pro maloobchodní i velkoobchodní prodejny. Soutěž DLK je zařazena jako jedna ze značek kvality v rámci programu „Česká kvalita“. Je také iniciátorem projektu věnujícího se dvojí kvalitě potravin v České republice. Zásadním způsobem se zasadil o zavedení Modelu excelence EFQM ve společnosti Albert, což vedlo k jejímu vítězství v Národní ceně kvality České republiky.

CSR Guru

Cena je udělována fyzickým osobám za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje.

Cenu obdržela Lucie Mádllová, zakladatelka a výkonná ředitelka Asociace společenské odpovědnosti.

Stojí v čele největší platformy CSR u nás, která ovlivňuje a vytváří politiku CSR a agendu udržitelného rozvoje v Česku a stará se o ně. Je také držitelkou čestného titulu Vyslankyně dobré vůle, který jí udělil ministr zahraničních věcí Tomáš Petříček.

Manažer kvality roku

Titul Manažer kvality uděluje Česká společnost pro jakost v návaznosti na mezinárodní cenu European Quality Leader. Cílem je ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu ohodnotit výsledky manažerů

kvality a ty veřejně prezentovat a poskytnout tak příklad ostatním odborníkům na poli kvality.

Letošním vítězem – Manažerem kvality roku 2019 se stal Miroslav Paclík, představitel vedení pro integrovaný systém řízení Úřadu průmyslového vlastnictví.

Je držitelem mezinárodní akreditované certifikace Manažer kvality, Manažer ISMS a Auditor ISMS. Má aktivní podíl na zavedení integrovaného systému řízení Úřadu a jeho úspěšném rozvoji. Díky těmto zkušenostem se část týmu pod jeho vedením zapojuje do provádění auditů kvality na mezinárodní úrovni v budapešťském ústředí Visegrádského patentového institutu.

Cena za návrat do života

Cena za návrat do života je udělována všem typům organizací, které významným způsobem přispívají k návratu duševně či tělesně postižených lidí do běžného pracovního a rodinného života.

Pro rok 2019 se touto cenou může pyšnit Domov pro osoby se zdravotním postižením Sulická, a to za přístup zaměřený na jednotlivé klienty centra s důrazem na individualitu každého člověka, na dodržování jeho nezadatelných práv a hájení jeho zájmů a na podpoře samostatnosti.

Mezinárodní cena inovací – Quality Innovation Award

Cena je vyhlašována ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu EOQ. Organizace v ní mají možnost porovnávat svoji inovaci z mezinárodního pohledu, kdy se hodnotí především inovativnost ve smyslu míry novosti a použitelnosti v praxi, její účinnost a orientace na zákazníka.

Vítězem národního kola v kategorii Inovace v sociálním a zdravotním sektoru je Moravskoslezský kraj s inovací „Moravskoslezský kraj pro všechny – deinstitucionalizace sociálních služeb“. Inovace v Moravskoslezském kraji přinesla prokazatelný a přímý dopad 1100 lidem se zdravotním postižením, kteří opustili velkokapacitní ústavy a nyní jsou umístěni ve více než 70 nových „rodinných“ komunitních centrech.

Vítězem národního kola v kategorii malých a středních podniků je společnost Europ Assistance, s.r.o., s inovací „DRSA – Digital Roadside Assistance“. Nová aplikace umožňuje zákazníkům v případě poruchy či nehody vozidla prostřednictvím webového rozhraní rychle zorganizovat pomoc bez nutnosti volat na asistenční linku.

Finalistou této kategorie se stala společnost Letoplast, s. r. o., s inovací „Vyladěný intranet – na jedno kliknutí vše, co potřebují“.

Cena Františka Egermayera

Zapomenout nesmíme ani na studenty, kteří jsou oceňováni za své závěrečné bakalářské, diplomové



nebo disertační práce. Práce posuzují a o ocenění rozhodují nezávislé hodnotící komise.

V kategorii bakalářských prací zvítězila Klára Veselá s prací na téma „Optimalizace vybraného procesu firmy Jtekt Automotive Czech Plzen, s. r. o.“

V kategorii diplomových prací se vítězem stal Jakub Sedláček za práci s tématem „Implementace kontinuální verifikace procesu ve farmaceutické výrobě“.

V kategorii dizertačních prací zvítězila Tereza Smajdorová s prací na téma „Využití neparаметrických metod ve statistické regulaci procesů“.

CZECH MADE

Značka ověřených a kvalitních výrobků a služeb.

Značku pro další dvouleté období získaly společnosti:

- 1. **VOX, a.s.**, za službu „Vzdělávání dospělých“
- **Mirel Vratimov, a.s.**, pro výrobek „Potravinová fólie Fresh'n'Roll“, která je vůbec první PVC potravinovou fólií vyráběnou v ČR
- **Švamberk.com, SE**, za službu „Projektové financování výstavby a regeneraci bytových domů, tvorba projektů pro dotace, komplexní finanční poradenství“
- **Proměny bydlení, s.r.o.**, za službu „Správa nemovitostí“

(red. David Kubla, foto Karel Stehno)

Cena za vynikající kvalitu České společnosti pro jakost



Diamantová liga kvality 2019: mezi vítězi jsou prodejny řetězců i rodinná cukrárna

V Praze byly 19. listopadu vyhlášeny výsledky Diamantové ligy kvality 2019. Již čtvrtý ročník této soutěže tak zná své vítěze. V kategorii FOOD se jimi staly se shodným počtem bodů PENNY MARKET ze středočeských Peček a ALBERT z olomouckého NC Olympia. V kategorii NON-FOOD pak získala prvenství společnost SIKO KOUPELNÝ se svou prodejnou na pražském Černém Mostě. V kategorii maloformátových prodejen si prvenství vybojovaly pekárna a cukrárna PECU Stáňa z Jíloviště a podniková prodejna MP Krásno Bzenec.

Cena za spolupráci s lokálními dodavateli potravin patří společnosti Tesco Stores ČR a v druhé novince, Ceně za inovace, prvenství získaly Lidl v Havířově a SIKO KOUPELNÝ na pražském Černém Mostě. Celkem získalo právo používat označení Držitel ocenění Diamantové ligy kvality 43 prodejen, Zvláštní cenu prezidenta SOCR ČR pak 24 prodejen, a pět nejlepších si navíc odneslo nejvyšší ocenění, kterým je Cena za vynikající kvalitu ČSÍ.

„Diamantová liga kvality byla od začátku nastavena jako projekt, který má ocenit nejkvalitnější prodejny v České republice a přinášet inspirace ostatním. I proto jsme letos zařadili dvě nové kategorie, a to Cenu za inovace a Cenu za spolupráci s lokálními

dodavateli potravin. Ta první má ocenit nové úspěšně realizované nápady v oblasti kvality obsluhy klientů, ta druhá zase angažovanost příslušného řetězce při podpoře lokálních dodavatelů a cesty jejich produktů na trh,“ uvedl Tomáš Prouza, prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR, a dodal: „Kvalita projektů, které jsme v obou kategoriích hodnotili, nám potvrdila, že jde o oblasti, jimž se maloobchod dlouhodobě a intenzivně věnuje.“

Porota vedená odborníky MPO ocenila inovace zvyšující kvalitu obsluhy zákazníků.

Obchodní řetězce investují každý rok více než 15 miliard korun do svého rozvoje a do zkvalitňování služeb zákazníkům, a to bez jakýchkoli dotací. I proto se novinkou letošního ročníku stala Cena za inovace, jejímž prvním držitelem v kategorii FOOD je prodejna Lidl Havířov – U stadionu. Ta bodovala mimo jiné layoutem prodejny komfortnějším pro zákazníky, pokrytím WI-FI, nabídkou kávy nebo WC s přebalovacím pultem. Na dalších dvou místech se umístily Supermarket TERNO Olomouc – Horní Lán a ALBERT Hypermarket Praha – Čestlice.

V kategorii NON-FOOD získaly první místo SIKO KOUPELNÝ z pražského Černého Mostu za rekonstrukci prodejny na nový showroom. Na dalších dvou

místech se umístily dm drogerie markt Havířov a ROSSMANN z pražského NC Olbrachtova.

„Inovace nemusí pouze přinášet nová unikátní a převratná řešení. Stejně tak můžete inovovat i zákaznickou zkušenost a pracovní prostředí. Pokud u vás budou zaměstnanci rádi pracovat a zákazníci se zde budou cítit dobře a rádi se vracet, budete úspěšní. Proto jsme se rozhodli ocenit právě tyto prodejny,“ vysvětlil Karel Havlíček, místopředseda vlády a ministr průmyslu a obchodu.

Nelepším projektem v kategorii spolupráce s lokálními dodavateli jsou podle poroty vedené MZE rajčata bez pesticidů.

Další novinkou v soutěži se stala Cena za spolupráci s lokálními dodavateli potravin pod záštitou Ministerstva zemědělství ČR. Zde nejvíce bodů získala společnost Tesco Stores ČR za projekt „Česká rajčata bez pesticidů po celý rok“. Od letošního roku jsou totiž v nabídce obchodního řetězce i produkty Farmy Bezdínek v Dolní Lutyni, jejíž skleníky obdržely jako první v ČR certifikát na pěstování plodin bez zbytků pesticidů. Díky Tesco tak farma získala záruku odběru svých produktů s perspektivou dalšího rozvoje a zákazníci mají přístup k rajčatům v kvalitě na úrovni BIO nebo kojeneckých výživ. Druhé a třetí místo získaly PENNY MARKET a Kaufland Česká republika. SOCR ČR navíc vyhlásil i oceněného finalistu, kterým se stal KONZUM, obchodní družstvo v Ústí nad Orlicí.

Diamantová liga kvality je společným projektem SOCR ČR a Ministerstva průmyslu a obchodu, jenž byl na podzim 2015 zařazen do Programu Česká kvalita. Tento program podporuje vláda České republiky a je součástí Národní politiky kvality.

Přehled oceněných prodejen – hlavní soutěž

CENA ZA VYNIKAJÍCÍ KVALITU ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO JAKOST

(zisk 195 až 200 bodů)

Segment FOOD:

- ALBERT Hypermarket Olomouc – NC Olympia v kategorii Hypermarket
- PENNY Market Pečky v kategorii Supermarket a Diskont

Segment NON-FOOD:

- SIKO KOUPELNY Praha – Černý Most

Maloformátová prodejna:

- PECU Stáňa, Jíloviště
- Podniková prodejna MP Krásno

(red. – tisková zpráva a foto SOCR ČR)

Kompletní tisková zpráva s přehledem všech oceněných a také fotogalerie je na webu SOCR ČR <http://www.socr.cz>.

Kontakt: vlckova@socr.cz



Národní ceny kvality předány. Absolutním vítězem se stala firma Albert Česká republika

26. 11. 2019 – Ministerstvo průmyslu a obchodu a Rada kvality České republiky za podpory vlády ČR ve Španělském sále Pražského hradu slavnostně vyhlásily Národní ceny kvality České republiky, Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a ostatní ocenění v oblasti kvality za rok 2019.

Prestížní národní i mezinárodní ocenění získávají organizace podnikatelského a veřejného sektoru na základě toho, jak kvalitně plní potřeby zákazníků, klientů a zaměstnanců, jakou mají produktivitu a efektivitu práce a výsledků a jak se jim daří vytvářet inovativní prostředí.

Absolutním vítězem v Národní ceně kvality ČR se stala firma Albert Česká republika, s.r.o.

„Národní ceny kvality a ceny za společenskou odpovědnost nabízí možnost porovnat se s těmi nejlepšími společnostmi a učit se z jejich Best Practices (dobrých praxí). Budu rád, když se naši podnikatelé i ostatní organizace budou zapojovat do soutěže v podobné míře, jako je to běžné na západě Evropy,“ říká vicepremiér a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček a dodává: „Přestože se pozornost soustřeďuje spíše na významné projekty velkých společností, existují zde desetitisíce firem, jejichž aktivity na poli společenské odpovědnosti a managementu kvality jsou neméně důležité. Chovají se často odpovědně nikoliv proto, že je to součástí procesního řízení, ale že to intuitivně cítí, a tak by to mělo být.“

Národní ceny kvality se udělují ve více než 80 zemích světa podle prakticky totožných kritérií. Hodnotí se všechny parametry organizace, od kvality řízení přes ekonomické výsledky, vztah k zákazníkům, zaměstnancům a k životnímu prostředí až po úroveň výsledného produktu. V Evropě jsou organizace hodnoceny na základě Modelu excelence EFQM a oceněné organizace, které získaly nad 500 bodů, se mohou účastnit mezinárodní soutěže.

„Příští rok ve vazbě na Inovační strategii ČR chceme změnit pojetí oceňování kvality,“ doplňuje ministr Havlíček.

Vítězem v podnikatelském sektoru se stala společnost Albert Česká republika, s.r.o., která získala titul „Excelentní organizace“ a mezinárodní ocenění „Recognised for Excellence – 5 STAR“. Organizace je Absolutním vítězem programu excelence Národní ceny kvality České republiky.

Prvenství ve veřejném sektoru získal Moravskoslezský kraj, Krajský úřad Moravskoslezského kraje a získává titul „Excelentní organizace“ a mezinárodní ocenění „Recognised for Excellence – 5 STAR“.

Na slavnostním večeru byli vyhlášeni a oceněni i vítězové **Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost**. Hodnotí se úroveň zavedení konceptu a vyspělost společenské odpovědnosti. Tento model byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality (EFQM) a Organizací spojených národů UN Global Compact. Hodnocení je plně kompatibilní s nejnovějšími světovými standardy a vychází vstříc potřebám firem, které si uvědomují význam zavádění společenské odpovědnosti, a to jako základu a součásti podnikání v 21. století v souladu se zásadami udržitelného rozvoje.

Vítězem v podnikatelském sektoru je Miele technika, s.r.o., která obdržela ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“ a mezinárodní titul „Committed to Sustainability – 2 STAR“.

Ve veřejném sektoru zvítězila Městská část Praha 13, Úřad městské části Praha 13.

Kromě Národní ceny kvality České republiky a Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost byla na slavnostním večeru předána i další ocenění v programu Česká kvalita, který podporuje kvalitní produkty, výroby a služby.

PŘEHLED OCEŇENÝCH:

NÁRODNÍ CENA ČESKÉ REPUBLIKY ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST VEŘEJNÝ SEKTOR

Velká a střední organizace:

1. místo: Univerzita Palackého v Olomouci a Vysoká škola báňská – TU Ostrava
2. místo: Řízení letového provozu ČR, s.p.

Malá organizace:

1. místo: Kulturní zařízení Ostrava-Jih, p.s.
2. místo: Czechitas, z. s.
3. místo: THEIA – krizové centrum, o.p.s.

V kategorii obce zvítězilo město Starý Plzeňec.

V kategorii Obce s rozšířenou působností získaly:

1. místo: Městská část Praha 13, Úřad městské části Praha 13
2. místo: Městská část Praha 18, Úřad městské části Praha 18

PODNIKATELSKÝ SEKTOR

Malá a střední organizace:

1. místo: Technické služby Tábor, s.r.o.
2. místo: Technické služby Opava, s.r.o.
3. místo: TKP geo, s.r.o.

Velká organizace:

1. místo: Miele technika, s.r.o.
2. místo: Koyo Bearings Česká republika, s.r.o.
3. místo: Maxion Wheels Czech, s.r.o.

Absolutním vítězem v Národní ceně České republiky za společenskou odpovědnost je Městská část Praha 13, Úřad městské části Praha 13.



NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY – PROGRAM START PLUS VEŘEJNÝ SEKTOR

Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta

PODNIKATELSKÝ SEKTOR

Velká organizace:

1. místo: Krajská zdravotní, a.s.
2. místo: Gerresheimer Horšovský Týn, spol. s r.o.

Střední organizace: HIT OFFICE, s.r.o.

Malá organizace:

1. místo: Zámeček Petrovice, a.s.
2. místo: Focus People, s.r.o.

Absolutním vítězem v Národní ceně kvality České republiky v programu START PLUS je Zámeček Petrovice, a. s.

NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY – PROGRAM EXCELENCE VEŘEJNÝ SEKTOR

Malá organizace: Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov

Velká a střední organizace:

1. místo: Moravskoslezský kraj, Krajský úřad Moravskoslezského kraje
2. místo: Státní pozemkový úřad

PODNIKATELSKÝ SEKTOR

Střední organizace:

1. místo: Pojišťovna VZP, a.s.
2. místo: VAŠTAV, s.r.o.

Velká organizace:

1. místo: Albert Česká republika
2. místo: KASKO, spol. s r.o.
3. místo: Koyo Bearings Česká republika, s.r.o.

Absolutním vítězem v Národní ceně kvality České republiky je Albert Česká republika, s.r.o.

PROGRAM ČESKÁ KVALITA

Značka „Česká kvalita Nábytek“

Správce značky: Asociace českých nábytkářů
Oceněná organizace: Triant, spol. s r.o.

Značka „Osvědčeno pro stavbu“

Správce značky: Svaz zkušeben pro výstavbu, z. s.
Oceněná organizace: TOPWET, s.r.o.

Značka „CZECH MADE“

Správce značky: Česká společnost pro jakost, z. s.
Oceněná organizace: Česká průmyslová zdravotní pojišťovna

Značka „QZ – zaručená kvalita“

Správce značky: SOTEX GINETEX CZ
Oceněná organizace: ARCÁDE COLOR, s.r.o.

Značka „ŽIVOTNOST PLUS“

Správce značky: Sdružení českých spotřebitelů
Oceněná organizace: Group SEB ČR, s.r.o.

Značka „Hřiště-sportoviště-tělocvična OVĚŘENÝ PROVOZ“

Správce značky: Kabinet pro standardizaci
Oceněná organizace: Základní škola Praha 10 – u Roháčových kasáren za venkovní dětské hřiště v areálu

Značka „ITC certifikovaná kvalita“

Správce značky: Institut pro testování a certifikaci, a.s.
Oceněná organizace: TESCO, s.r.o.

Značka „Značka kvality v sociálních službách“

Správce značky: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, z. s.
Oceněná organizace: Centrum sociálních služeb Praha 2 – Domov pro seniory Jana Masaryka

(TZ – tisková zpráva MPO)

Zasedání ISO/TC 176 Management kvality a prokazování kvality

Ondřej Hykš

V termínu 3. – 8. listopadu 2019 proběhlo plenární zasedání komise ISO/TC 176 Management kvality a prokazování kvality. Jedná se o mezinárodní komisi, která má na starosti celosvětově nejrozšířenější řadu norem – řadu ISO 9000.

Po poměrně dlouhé době měla Česká republika na tomto zasedání, které se koná každý rok, přímou účast. Je tedy možné vám zde v Perspektivách kvality představit novinky, které se v oblasti mezinárodních norem systému managementu kvality aktuálně dějí nebo se připravují.

Komise má pod sebe zařazenu jak řadu ISO 9000, tak celou řadu norem ISO 10000. Věnujme se nejprve tomu, co je pro většinu uživatelů těchto norem zásadnější, a to řadě norem ISO 9000.

Řada ISO 9000

V roce 2020 proběhnou takzvané systematické prověrky, které jsou u každé normy realizovány v termínu pěti let od jejího vydání. Všechny zúčastněné státy jsou v rámci této prověrky dotazovány, zda má být norma potvrzena, revidována nebo zrušena (pro představu: na práci komise ISO/TC 176 se aktivně podílí 95 zemí, 29 dalších je v roli pozorovatele a aktivně nepracuje a nehlasuje k jednotlivým dokumentům komise). Obecně se dá předpokládat, že hlasování o obou normách vyústí v rozhodnutí provést revizi (pravděpodobnost tohoto rozhodnutí je určitě vyšší u normy ISO 9001, u ISO 9000 může být rozhodnuto o potvrzení platnosti normy).

U systematické prověrky ISO 9001 proběhla debata ohledně toho, v jaké formě bude případná revize provedena. Převládajícím názorem jednotlivých účastníků je, že se s vysokou pravděpodobností bude jednat pouze o „kosmetickou“ revizi, tedy situaci podobnou revizi normy z roku 2008. Revize ovšem není v žádném případě takto předem limitována a vše bude záviset na výsledcích hlasování o systematické prověrce. K revizi navíc bylo na hlasování schváleno vytvoření pracovní skupiny, která bude mít za úkol v prvním čtvrtletí roku 2020 vytvořit dotazník k získání zpětné vazby od uživatelů normy, navrhnout způsob jeho distribuce a následně vyhodnotit výsledky, které budou vedle výsledků systematické prověrky základem pro nastavení projektu předpokládané revize normy.

Byly učiněny nezbytné kroky, aby měla Česká republika v této skupině prostřednictvím ČSJ svého

zástupce. Měli bychom tedy mít vždy aktuální informace o tom, jak bude budoucí verze normy ISO 9001 vypadat, a aktivně se na tom podílet.

Současně probíhá také systematická prověrka dokumentu ISO/TS 9002, který je návodem pro aplikování ISO 9001. Protože se jedná o dokument typu technická specifikace, je zde systematická prověrka prováděna po třech letech od vydání a odhlasovaným doporučením komise ISO/TC 176 jednotlivým státům je potvrdit platnost tohoto dokumentu, a to až do vydání další revize ISO 9001.

Řada ISO 10000

Zajímavé projekty probíhají i v řadě norem ISO 10000, do které spadají návody k vybraným požadavkům ISO 9001, případně dalším zajímavým tématům týkajícím se systémů managementu kvality. Probíhá revize některých již existujících norem, ale pozoruhodnou záležitostí je zejména tvorba zcela nové normy ISO 10009, která by měla být návodem k nástrojům v kvalitě a jejich využití. I v pracovní skupině pověřené tvorbou tohoto dokumentu má Česká republika prostřednictvím ČSJ svého zástupce.

Na zasedání, které proběhlo, byla nastavena struktura celé normy, byly identifikovány jednotlivé nástroje (aktuálně je jich 105) a byla vytvořena struktura pro popis každého nástroje a jeho využití. V průběhu prvního čtvrtletí je úkolem jednotlivých expertů v pracovní skupině (WG) zpracovat první návrh popisu všech 105 aktuálně identifikovaných nástrojů. Následně pravděpodobně v květnu 2020 proběhne jednání WG a bude připraven první návrh (ISO/WD 10009), který bude na plenárním zasedání ISO/TC 176 v říjnu 2020 zpracován do podoby návrhu (CD) a rozeslán k připomínkování všem participujícím státům. Norma by měla být dokončena v první polovině roku 2022.

O dalším aktuálním dění ve tvorbě mezinárodních norem týkajících se managementu kvality vás budeme průběžně informovat.

Autor:

Ing. Ondřej Hykš pracuje v České společnosti pro jakost jako ředitel úseku vzdělávání.

Kontakt: hyks@csq.cz



Nová publikace

V letošním roce slaví metoda FMEA své sedmdesáté narozeniny. Její rozšíření do mnoha oblastí průmyslového inženýrství je podporováno požadavky oborových standardů.

Nejinak tomu je v oblasti automobilového průmyslu, kde je FMEA základní metodou managementu rizik produktů a výrobních procesů vycházející z požadavků IATF 16949 i Specifických požadavků zákazníků (CSR). Přístupy však nejsou ze strany jednotlivých výrobců automobilů (OEM) jednotné.

Problémy s praktickou realizací FMEA tak v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu vedly zástupce VDA a AIAG k tomu, že zasedli již v roce 2015 ke společnému stolu a začali analyzovat rozdíly v přístupech ke FMEA vedených podle amerických a německých standardů. Práce společného týmu přes všechny názorové odlišnosti a tisíce připomínek uživatelů k návrhu společné metodiky FMEA VDA/AIAG vyústila v letošním roce v oficiální zveřejnění harmonizované metodiky FMEA na úrovni německého vydání (VDA) i amerického vydání (AIAG).

Licenční partneři VDA/AIAG pak byli při zpracování verzí v národních jazycích pevně vázáni smlouvami s VDA/AIAG. Zpracování bylo sledováno a schvalováno ze strany VDA i AIAG. V tomto režimu byla vydána i česká verze harmonizované metodiky FMEA VDA/AIAG.



Příručka FMEA – analýza možností vzniku vad a jejich následků

1., vydání 2019, (české 2019)

Příručka FMEA AIAG & VDA je určena pro dodavatelský řetězec automobilového průmyslu jako návod pro aktivity v rámci návrhu a vývoje, FMEA produktu – FMEA-D (Design FMEA) a FMEA procesu – FMEA-P (Process FMEA), a doplňková metodika FMEA monitorování a odezvy systému – FMEA-MSR (FMEA for Monitoring and System Response).

Tato společná publikace je shrnutím více než tříleté spolupráce mezi OEM a dodavateli řady 1 (Tier 1) zapojenými v rámci amerického sdružení pro automobilový průmysl Automotive Industry Action Group (AIAG) a německého sdružení pro automobilový průmysl Verband der Automobilindustrie (VDA). Text byl kompletně přepracován. Metodika byla v některých klíčových oblastech revidována. Záměrem je poskytnout společný základ FMEA napříč sektorem automobilového průmyslu, který je těmito organizacemi zastoupen.

Tato příručka nahrazuje 4. vydání manuálu FMEA AIAG a kapitolu svazku VDA 4 „FMEA produktu a procesu“.

Odišiel emeritný profesor Alexander Linczényi

„Goethe dokončil Fausta
v 82 rokoch...“

Tizian maľoval
majstrovské diela
v 98 rokoch...“

Toscanini dirigoval
orchester v 87 rokoch...“

Edison pracoval vo
svojich laboratóriách
do 83 rokov...“

Ja umriem ktorýsi deň,
ktorýsi leto, ktorýsi rok...“



Prof. Ing. Alexander Linczényi, CSc., nás navždy opustil 17. septembra 2019 vo veku 87 rokov.

Svoj život prežil do posledného okamihu veľmi aktívne a plnohodnotne. Pár dní pred svojou smrťou sa ešte zúčastnil medzinárodného sympózia v bulharskom Burgase, kde prezentoval svoje progresívne myšlienky v príspevku „Kreatívne manažerstvo kvality – perspektíva pre malé a stredné podniky“.

Prof. Linczényi je akademickej obci, ale i širšej odbornej verejnosti známy ako jeden z priekopníkov manažerstva kvality v bývalom Československu a neskôr bol považovaný za otca kvality na Slovensku. Bol súčasníkom a spolupracovateľom s takými odborníkmi v oblasti kvality, ako boli Joseph Juran, Armand Feigenbaum, František Egermayer, Anežka Žaludová, Viktor Seitschek a tiež mnohí ďalší čelní predstavitelia Európskej organizácie pre kvalitu. Zastával totiž funkciu viceprezidenta Európskej organizácie pre kvalitu pre vtedajší východný blok. Bol členom Zväzu slovenských vedeckotechnických spoločností a po rozdelení ČR a SR sa aktívne podieľal i na právnych aktivitách pre vznik Slovenskej spoločnosti pre kvalitu.

Vo funkcii vedúceho katedry manažerstva kvality na Slovenskej technickej univerzite (STU) so sídlom v Bratislave pôsobil viac ako 40 rokov. Počas svojej pedagogickej činnosti vychoval veľké množstvo odborníkov v oblasti kvality, ktorí v súčasnosti zastávajú významné posty, či už ako rektori, profesori, docenti, alebo riaditelia firiem v SR, ale i v zahraničí. Bol autorom a spoluautorom mnohých vedeckých monografií a učebníc, ako napr. Inžinierska štatistika, Manažerstvo kvality, Dištančné vzdelávanie pre manažerov kvality, Profesionál kvality, Manažerstvo kvality na stredných odborných školách aj mnohých ďalších. Publikoval viac ako 400 článkov v domácich a zahraničných časopisoch a príspevkov na domácich

a zahraničných konferenciách, sympóziách a kongresoch, napr. v Austrálii, Číne, Izraeli a viacerých európskych zemiach. Pravidelne sa zúčastňoval na kongresoch organizovaných Európskou organizáciou pre kvalitu.

Jeho prednášky, ako sám s obľubou hovoril, boli „kacírské“. Poukazoval vždy na nepresnosti, ktoré sa v manažmente kvality vyskytovali, a nakoľko bol vo svojej podstate vizionár, udával trendy, kadial by malo manažerstvo kvality smerovať a na čo by mal byť kladený dôraz v kontexte na meniace sa prostredie. Odsudzoval tzv. „Q business“, ktorý sa v oblasti manažmentu kvality v poslednom období rozmohol, a preto vždy jeho vyjadrenia vyvolávali búrlivú diskusiu. Čas však ukázal, že mal pravdu, a mnohí poprední odborníci si už zobrali jeho myšlienky za svoje a šíria ich ďalej.

V neposlednom rade však musíme spomenúť i vedecko-výskumnú činnosť pána profesora Linczényiho. Je autorom myšlienky ekonomických východísk pre manažment kvality a vo svojom výskume sa zaoberal kreovaním indikátorov a ukazovateľov rentability kvality. Za svoje vedecké výstupy bol ocenený Cenou za celoživotný prínos v budovaní systémov manažerstva kvality, ktorú mu osobne odovzdal prezident SR, a v roku 2006 mu Asociácia novinárov SR udelila ocenenie „Vedec roka“. Slovenská spoločnosť pre kvalitu pri príležitosti Svetového dňa kvality ho taktiež ocenila za jeho celoživotné dielo v predmetnej oblasti. Bol držiteľom viacerých významných štátnych vyznamenaní a ocenení. To len podčiarkuje jeho erudovanosť a uznanie odbornou verejnosťou.

Prof. Linczényi bol však predovšetkým uznávaný šéf, pracovitý kolega a priateľ, ktorý nikdy nesklame. Svoj život prežil plnohodnotne a tvorivo. Rád diskutoval so svojimi študentmi a vysvetľoval im význam kvality pre život. Rád sa zúčastňoval odovzdávania Národnej ceny za kvalitu ČR na Pražskom hrade, kde ho kolegovia z ČSJ pravidelne pozývali. Vnímal to ako stretnutie priateľov kvality.

Lepšieho a zanieteniejšieho tútora kvality by sme si mohli asi ťažko predstaviť. Niekedy mali pred ním jeho poslucháči až prílišný rešpekt, lebo „kričal“. S úsmevom to vysvetlil slovami: „Vieš, ja vždy kričím, keď si myslím, že mám pravdu...“ Jednoducho chcel tú pravdu vykričať do sveta, ale to už veľikáni robia – musí ich byť počuť, aby sme vedeli my ostatní, či ideme dobrým smerom...

Milý pán profesor, navždy zostanete v našich srdciach a spomienkach, lebo VY presne vystihujete nasledovné slová: „Niektorí ľudia vstúpia do nášho života a zas odídu. Niektorí ľudia zostanú len chvíľu a navždy zmenia náš život...“

Češ' vašej pamiatke.

Renata Nováková

Česká společnost pro jakost pořádá seminář

2. března 2020

Kvalitní, štíhlá a efektivní veřejná správa



SEMINÁŘ

Přednášet budou odborníci z České společnosti pro jakost a z úřadů.

Seminář je zaměřen na představitele všech typů úřadů, ať už úřady státní správy nebo samosprávy. Přinese Vám ucelené informace, proč by se měly úřady kvalitou zabývat.

Jak správně implementovat zásady a principy řízení kvality? Jak na efektivní systém managementu kvality? Jak na zavádění přístupů štíhlého řízení?

Řízení kvality umožňuje lépe pospat procesy v organizaci a pracovat s riziky. Identifikovat a neopakovat chyby. Zajistit pořádek v dokumentaci, měřit výkonnost a identifikovat silné stránky. Vytvářet podmínky pro spokojenost zainteresovaných stran.

Registrace a více informací na <https://verejnasprava.csq.cz>

Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, Praha 1

Fórum EFQM 2019:

Helsinky se staly dějištěm uvedení nového Modelu EFQM a předávání cen ve čtyřech oceněních

Danuše Fišerová

Příznivci excellence z celého světa se setkali na Fóru EFQM, tradiční konferenci, jejíž součástí je mimo jiné i předávání EFQM Global Excellence Award – Globální ceny EFQM za excelenci. Letošní ročník Fóra, který se konal 23. a 24. října v Helsinkách, byl výjimečný. Kromě toho, že byl veřejnosti poprvé představen zcela nový Model EFQM, jsme byli svědky předávání cen hned ve čtyřech různých oceněních. Kromě vítězů v Globální ceně EFQM za excelenci byly v rámci galavečera v prostorách Telakka Event Center vyhlášovány vítězové EFQM Innovation Challenge, Finské národní ceny a Finské ceny za kruhovou ekonomiku.

A jak Fórum viděla a co z něho přináší zástupkyně ČSJ – jejího Centra excellence?



Konference

Mottem konference bylo *Design for Excellence*. Přesnější by však možná bylo *Excellence through Failures*. Odvaha dělat, přiznat si, a dokonce oslavovat chyby, a samozřejmě následné učení se z nich byly společným prvkem všech příspěvků, které na konferenci zazněly.

Mě asi nejvíce zaujalo osobní setkání s dr. Samuelem Westem a jeho příspěvek. On sám dosáhl úspěchu prostřednictvím selhání (nutno dodat, že selhání druhých), a to přes Muzeum selhání, ve kterém vystavuje naprosté omyly a propadáky v oblasti produktových inovací (mezi jeho oblíbené exponáty patří například lasagne do trouby od firmy specializující se na zubní hygienu Colgate nebo výrobky od firem jako McDonald's, Apple či Coca-Cola). Jeho primárním cílem však není dehonestace organizací, které se svými produkty udělaly krok vedle. Naopak, chce tím oslavit jejich odvahu a upozornit na to, že i nezdár je nezbytnou součástí inovace. S tím souvisí i koncept psychologického bezpečí, který představil ve své před-

nášce jako klima, ve kterém se lidé nebojí přijmout riziko nebo přiznat chybu, nemají strach klást otázky a vznášet své nápady, nemusí mít obavu ze zesměšnění nebo trestu. Vytvoření takového prostředí v organizaci je pak podle něj základní podmínkou pro skutečné učení se, inovace a růst. Ostatně nad tím, jak je vaše vlastní organizace přístupná chybám, se budete mít příležitost zamyslet i vy, pokud se rozhodnete pro hodnocení její výkonnosti podle nového Modelu EFQM. I ten se o chybách explicitně zmiňuje, a to hned na dvou místech v rámci kritéria 2 Organizační kultura a leadership.

Nejčekávanější částí celé konference však bylo představení nového Modelu EFQM. Toho se ujal CEO EFQM Russell Longmuir: „Toto je světově nejúčinnější manažerský rámec pro hodnocení, řízení a měření změn, transformace a organizační kultury. Bude k dispozici ve více než 20 jazycích a bude podporován sadou špičkových technologických nástrojů a unikátním systémem řízení znalostí.“

Kromě nových kontaktů, inspirace pro vlastní rozvoj, ale i rozvoj České společnosti pro jakost, a to jak po stránce produktové, tak v rámci jejího vlastního řízení, jsem po třech perných dnech Helsinky opouštěla s prvním vánočním dárkem v kufru. Svůj vlastní první výtisk nového Modelu jsme totiž dostali stylově: z dárkově zabalené krabice se stuhou a v papíru s vánočním motivem.

Zcela nový Model EFQM

Přibližně před rokem jsem psala článek s názvem (R)evoluce v Modelu excellence EFQM. Vzhledem ke svým dosavadním zkušenostem s revizemi Modelu v letech 2010 a 2013 jsem se domnívala, že půjde spíše o evoluci. Skutečnost však ukázala, že jsem se mylila. Tím, co se změnilo, zdaleka není jen oranžová barva, kterou nahradila modrozelená kombinace, a devět obdélníků, které po více než dvaceti letech nahradil organický tvar propojených kruhů připomínající buňku (nebo holicí strojek či hlavu opice).

Pravda, základ se nezměnil. Model EFQM stále stojí na silných hodnotách, které sice již nejsou explicitně vyjádřeny formou základních koncepcí excellence, ale opírají se o Úmluvu o ochraně lidských práv a základních svobod a 17 cílů udržitelného rozvoje OSN. Stále je zde jasně patrná nutnost porozumění tomu, co organizace dělá, a výsledkům, kterých svou činností dosahuje. A stále existuje RADAR, který se na první pohled změnil jen kosmeticky – na pohled druhý a třetí však na organizace klade mnohem větší nároky z hlediska jejich flexibility a agilnosti, ale na druhou stranu jim dává více volnosti ve způsobu prokazování toho, proč by měly být hodnoceny jako vynikající.

Model excellence EFQM byl přes veškerou snahu EFQM a jeho partnerů vnímán v první řadě jako benchmark pro porovnání výkonnosti organizace za



účelem získání externího uznání. Už samotný způsob, jakým je publikace Modelu EFQM vytvořena, naznačuje, že **EFQM mělo jasnou ambici, a to vytvořit nástroj pro manažery, jehož pomocí budou moci nastavovat a zlepšovat systém řízení organizace, řídit její výkonnost a současně i její transformaci.**

Strukturou nového Modelu se EFQM inspirovalo v teorii tzv. *zlatého kruhu*, kterou vytvořil Simon Sinek (např. lit. [1] – pozn. red.) a která je založena na logice kladení tří otázek:

- „Proč“ organizace existuje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? (Směrování)
- „Jak“ má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? (Realizace)
- „Čeho“ doposud skutečně dosáhla? „Čeho“ chce dosáhnout zítra? (Výsledky)

Jádrum Modelu EFQM¹, onou příslovečnou „červenou nití“, je tedy propojení mezi účelem a strategií organizace a tím, jak jsou tyto používány, aby organizaci pomáhaly vytvářet udržitelnou hodnotu pro její nejdůležitější zainteresované strany a dosáhnout vynikajících výsledků.

Proč využívat k řízení organizace Model EFQM a jaká klíčová témata jsou v něm obsažena?

- Pomáhá definovat skutečně silný **účel** existence organizace a zdůrazňuje klíčovou roli účelu, vize a agilních strategií při dosahování úspěšnosti organizace.
- Pomáhá budovat **kulturu** inovací a výkonnosti postavenou na sdílených hodnotách, cílech a vnímání kvality.
- Pomáhá rodit silné vůdce. Hledá a rozvíjí **lídry** na všech úrovních organizace, ve všech týmech a v každém projektu.

- Pomáhá **transformovat** organizace tím, že poskytuje vyzkoušený a prověřený rámec umožňující řídit změny efektivně, plynule a co nejméně bolestivě.
- Pomáhá rozvíjet **agilní postupy** v řešení potenciálních hrozeb tím, že organizacím poskytuje bezpečnou cestu za pokrokem a transformací opírající se o robustní analýzu.
- Pomáhá řešit **specifické výzvy** organizací, a proto byl od základu vytvořen tak, aby byl dostatečně citlivý k jedinečným překážkám, kterým organizace čelí.
- Pomáhá **předvídat budoucnost**. Chápe výhody analýzy, předvídání budoucího vývoje a prediktivní inteligence při řízení transformace.

Spolu s novým Modelem EFQM bylo představeno i nové portfolio produktů zahrnující kurzy pro hodnotitele a organizace, upravený systém oceňování, online nástroje podporující sebehodnocení i externí hodnocení a databázi znalostí, která bude obsahovat správné praxe, nástroje, blogy, zkušenosti a umožní vzájemnou diskusi.

Česká společnost pro jakost bude tyto produkty postupně lokalizovat. Model EFQM bude také po celý rok 2020 ústředním tématem akcí Centra excellence při České společnosti pro jakost, na nichž se bude možné s novým Modelem a jeho praktickou aplikací seznámit nad rámec licenčních produktů.

Již nyní si můžete koupit publikaci Modelu EFQM v českém jazyce nebo si z webových stránek České společnosti pro jakost stáhnout jeho zkrácenou verzi, která je díky sponzorství České společnosti pro jakost přístupná široké veřejnosti zdarma [3].

Skutečnost, že česká verze Modelu EFQM byla k dispozici jako v pořadí šestý jazyk již 14 dní po jeho slavnostním představení, je důkazem, že Česká společnost pro jakost to myslí s excelencí vážně.

Literatura:

[1] Sinek S. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. Jan Melvil, V Brně 2013. ISBN 978-80-87270-55-4.

[2] <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/>

[3] <https://www.csq.cz/model-efqm/>

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová pracuje jako manažerka Centra excellence v České společnosti pro jakost.

Kontakt: fisherova@csq.cz

¹ Určitě jste si už všimli, že z názvu zmizelo slovo „excellence“; obdobně i z názvu nejvyššího ocenění: v příštím roce bude „EFQM Global Award 2020“ [2]. Pozn. red.)

Benchlearning Visit

– nejen výměna zkušeností v Krajském úřadě Libereckého kraje

Josef Vincenc

Může být kraj chytřejší? – To bylo jedno z témat, kterými se zabývali účastníci setkání s názvem Benchlearning Visit, vůbec prvního v organizaci veřejné správy, které se za účasti zástupců 13 krajských úřadů uskutečnilo 10. října 2019 v Liberci. Bylo organizováno Českou společností pro jakost, hostily je prostory krajského úřadu a počet účastníků se blížil padesátce.

Zdejší krajský úřad patří mezi průkopníky zvyšování kvality veřejné správy. Již v roce 2002 jako jeden z prvních zavedl model CAF. V současné době je jednou z hrstky institucí veřejné správy, které na podporu svého řízení aktivně využívají Model excellence EFQM. Nejen to byly důvody, proč kroky zájemců o problematiku kvality a zvyšování efektivity veřejné správy vedly právě do Liberce. Celodenní jednání se konalo pod záštitou a za osobní účasti ředitele krajského úřadu René Havlíka. Česká společnost pro jakost byla zastoupena svým výkonným ředitelem Petrem Kotenem. Potěšující byl fakt, že se akce zúčastnili zástupci 13 krajských úřadů. Přítomni byli jak někteří ředitelé osobně, tak jejich zástupci, manažeři kvality a další specialisté, které problematika kvality veřejné správy zajímá. Přítomnost téměř 50 účastníků v sále i aktivní účast v diskusi a bezprostřední výměna zkušeností potvrdily, že podobná setkání by se měla opakovat. Z programu vybíráme nejzajímavější témata s podrobnějším komentářem.

Může být kraj chytřejší?

K formulování zdánlivě nesmyslné otázky mě přivedl název jednoho z bodů programu: „Koncepte Chytřejší kraj“. Vystoupení s tímto názvem prezentoval Michael Otta, vedoucí odboru regionálního rozvoje a evropských projektů KÚ Libereckého kraje. Tady je jeho krátký komentář k uvedenému tématu.

Liberecký kraj ve spolupráci s Agenturou pro regionální rozvoj v Liberci a společností BeePartner, a. s., zpracoval koncepci, která má pomoci nasměrovat budoucí aktivity našeho kraje v oblasti využívání chytrých technologií. Formálně je v rámci této koncepce



„chytřejší kraj“ chápaný jako veřejnoprávní korporace, která aplikuje a využívá dostupné chytré technologie a napomáhá jejich zavádění na území Libereckého kraje za účelem zkvalitnění života obyvatel, kteří v něm žijí. Prakticky se klade největší důraz na hledání konkrétních přínosů pro obyvatele. Jinými slovy, ve středu zájmu budou primárně lidé, až poté chytré technologie. Aby byl kraj smart/chytrý, musí mít chytré lidi, kteří problematice rozumějí a věnují se jí. V češtině slovo „smart“ většinou nahrazujeme pojmenováním „inteligentní“ nebo „chytrý“. Pro komunikační účely budeme v Libereckém kraji využívat označení „Chytřejší kraj“. Co si pod tímto označením představíte? Hejtmán Martin Půta to formuloval takto: „Cílem je, aby Liberecký kraj pomocí využití nových chytrých technologií své procesy a výstupy při poskytování služeb klientům a při správě vlastního majetku zrychlil, zlepšil nebo zlevnil.“ Budeme k tomu využívat pokročilé práce s digitálními technologiemi. Při tvorbě koncepce jsme vycházeli i z výsledků strukturovaných rozhovorů s respondenty. Byli mezi nimi krajské politiky, zaměstnanci úřadu, představitelé firem, univerzity i dalších relevantních subjektů.

Obrázek 1



Na obrázku 1 je vidět, kolik projektů v jednotlivých tematických skupinách připravujeme, realizujeme či jsme již realizovali, a kolik jich máme naplánovaných do budoucna. Z existujících projektů můžeme jmenovat např. turistický portál Cestou necestou, v oblasti zdravotnictví eHealth – elektronizace dokumentace, dále pak Digitalizace muzejních sbírek, Povodňový portál LK a Rozklikávací rozpočet.

Obrázek 2



Obrázek č. 2 prezentuje akční plán realizace zmiňované koncepce. K tomu hejtmán Martin Půta: „V současné době Liberecký kraj intenzivně pracuje na přípravě 9 projektů, které byly vybrány do akčního plánu. Vybrali jsme takové aktivity, ve kterých můžeme v relativně krátkém čase dosáhnout významného pokroku, neboť v těchto oblastech máme silné kompetence a vlastní finanční zdroje v rámci rozpočtu kraje.“

Jedním z plánovaných projektů v oblasti veřejné správy je *Zpřístupnění relevantních dostupných veřejných dat a informací v jednom datovém portálu*. Ředitel krajského úřadu dodává: „Přínosem projektu může být rychlejší přístup a snadnější orientace externích uživatelů ve veřejných datech a dokumentech. Na to navazuje i úspora času občanů, efektivnější a bezpečnější zpracování dat.“

Co to konkrétně v tomto projektu znamená?

Zrychlit: zkrátit dobu pro nalezení potřebných informací a pro rychlejší komunikaci uživatelů a úřadu.

Ušetřit: uspořít náklady administrativních procesů díky digitalizaci v rámci úřadu.

Zlepšit: zvýšit podíl veřejných služeb a otevřených dat, které mohou získat občané prostřednictvím webu nebo mobilních zařízení.

Podrobnější informace a další inspirativní náměty najdete na webu <http://regionalni-rozvoj.kraj-lbc.cz>.

Lipo.ink – podnikatelský inkubátor

Jako jeden z organizátorů setkání Benchmarking Visit jsem se podílel i na přípravě jednotlivých bodů programu. Jednal jsem se zástupci, kteří tam vystupovali. Tak tomu bylo i v případě Libereckého podnikatelského inkubátoru, který jsem několikrát navštívil. O své postřehy se s vámi v druhé části příspěvku podělím.

Lipo.ink – Liberecký podnikatelský inkubátor byl zřízen Libereckým krajem ke konci roku 2017. Jeho vytvoření a později i vedení bylo svěřeno Philippu

Rodenovi, který během jednoho roku zformoval skvěle fungující tým. Kromě něho jsou v něm ještě Vendula Zedníková a Antonín Ferdan. Vendula Zedníková má na starosti vše, co se týká marketingu a pořádání akcí, Antonín Ferdan zodpovídá za vzdělávání, práci na rozvoji firem i jejich managementu. V roce 2019 přibrali do svých řad studentku, která pomáhá s organizací a péčí o klienty.

Momentálně Lipo.ink sídlí v tzv. Evropském domě (budova „E“), který je součástí komplexu budov krajského úřadu. Zde má k dispozici šest kanceláří, ve kterých sídlí jedna inkubovaná firma a jedna místnost slouží jako tzv. *coworking*, tedy sdílená kancelář. V příštím roce se Lipo.ink bude stěhovat do vedlejší budovy „D“, která momentálně prochází rozsáhlou rekonstrukcí. Zde bude mít k dispozici prostor o rozloze téměř 4000 m². Nově tak vzniknou kanceláře a drobné výrobní prostory pro cca 8 firem a velký *coworking* pro 50 lidí, včetně zasedacích místností.

Účel Lipo.ink je prostý: podpořit v regionu, který je výrazně napojený na zahraniční automotive firmy, vznik českých firem s vyšší přidanou hodnotou. A čím konkrétně se Lipo.ink zabývá? Jeho aktivity lze rozdělit do tří oblastí:

Podpora podnikavosti

Probíhá hlavně formou partnerství s již existujícími projekty či organizacemi. Lipo.ink spolupracuje například s firmou *Podnikni to!*. Ta organizuje sérii preinkubačních kurzů pro vysokoškoláky (od nápadu po prodejní produkt či službu). Lipo.ink je dále také lokálním partnerem *Czechitas*, tedy organizace, která si vytkla za cíl dostat více žen a dívek do oblasti IT. Společně organizují workshopy IT nejen pro ženy a dívky v Libereckém kraji, ale i pro děti. Lipo.ink pořádá minifestival technologií *Liberec Makers*. Ve druhém ročníku tohoto festivalu Lipo.ink spolupracoval s *iQLANDIÍ* a *StartupYardem*. Cílem festivalu je dětem prakticky ukázat nejnovější technologie a nechat je si všechno osahat a vyzkoušet. Kromě *iQLANDIE* se do spolupráce zapojují i lokální technologické firmy, jako například *Hardwario*.

Networking

Slouží logicky k setkávání. O této aktivitě hovoří členka týmu Vendula Zedníková, Community manažerka: „V Libereckém kraji je spousta zajímavých a aktivních lidí, kteří ale nemají šanci se potkat a sdílet své zkušenosti. Proto se pro ně snažíme vytvářet příležitosti k setkávání. Od února jsme zavedli *Lipo.ink MeetUP*, který se koná každé druhé úterý v měsíci a na kterém se pravidelně setkává kolem třiceti aktivních a podnikavých lidí z okolí. Spektrum je široké – od studentů přes zaměstnance a freelancery až po majitele firem.“

Obrázek 3



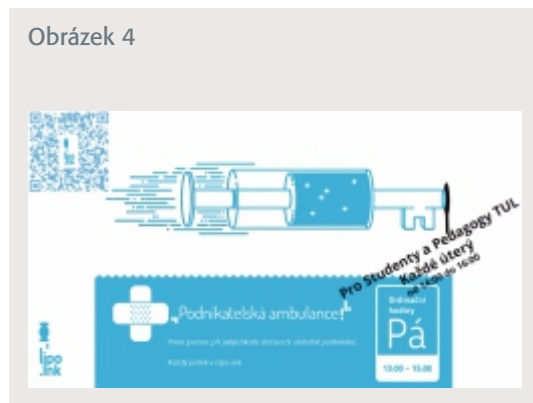
Dále Lipo.ink organizuje v menších městech regionu akce nazvané „Severní byznys je krutější“, na kterých se v tzv. formátu PechaKucha (20 slidů, každý na 20 sekund) představují aktivní a podnikaví lidé či skupiny z regionu. Tyto akce již proběhly v Železném Brodě, v Jablonci nad Nisou a ve Frýdlantu, v příštím roce jsou v plánu další města. Podobnou akci Lipo.ink je „FuckUp Night“. Zde úspěšně vyprávějí o svých neúspěších a o tom, kam je špatná zkušenost posunula. Většinou jsme totiž vedeni k tomu, že budoucnost patří úspěšným. Pouze vítězství má smysl, chyby a omyly jsou špatné, měly by se trestat. Právě ve formátu „FuckUp Night“ se zúčastnění snaží tento stereotyp bourat.

Poradenství

Tato oblast je stěžejní. Díky dlouholeté zkušenosti ve strategických i manažerských konzultacích je Lipo.ink relevantním partnerem každému, kdo se pohybuje v oblasti podnikání a businessu. Efektivně umí podpořit širokou škálu klientů.

Poradenství začíná tzv. „Podnikatelskou ambulancí“, což je hodinová bezplatná konzultace pro kohokoliv, kdo potřebuje poradit. „Můžete mít nějaký nápad a chcete si ho ověřit nebo se vaše podnikání ocitlo na křižovatce a nevíte, kam se vydat,“ říká Philipp Roden, ředitel inkubátoru. Ambulance slouží ke vzájemnému poznání a většinou na ni navazují další setkání, která mohou vyústit v inkubaci. Projekty, které mají vyšší přidanou hodnotu a splňují určitá kritéria, jsou podpořeny buď v tzv. „Posilovně“, nebo pak v „plnotučné inkubaci“. V Posilovně pomáhají klientům s vývojem a uskutečněním jejich projektu, a to od fáze prvotního nápadu přes formování business plánu až po prvního platícího zákazníka. Plnotučná inkubace vede většinou k rozvoji firmy do zahraničí a získávání financí od investorů.

Obrázek 4



Momentálně má Lipo.ink pod svými křídly 8 firem v různých fázích vývoje. Pozornost si zaslouží například Onyx, který se zabývá 3D tiskem brýlí na míru, poté, co si zájemce pomocí mobilní aplikace naskenuje 3D model své hlavy. Další je firma Statotest, která se zabývá nepřetržitým monitorováním statiky mostů, budov nebo svahů. „Zakladatele této firmy Petra Klokočnicka jsme potkali na jedné konferenci,“ vypráví Philipp Roden. Petr Klokočnick je vystudovaný kybernetik, který pracoval v zahraničí a později převzal rodinnou IT firmu, která se zabývá hlavně prodejem a servisem hardwaru a sítí. Po zřízení pražské Trojské lávky a dálničního mostu v Janově se zamyslel nad možným řešením podobných případů. „S pouhou prvotní myšlenkou dorazil na Ambulanci, kde jsme ho podpořili v dalším rozpracování nápadu,“ usmívá se Roden. „Nyní je v naší Posilovně s již fungujícím prototypem a čeká ho první realizace u zákazníka.“

Podpora Lipo.ink ale nekončí u vznikajících firem. „V rámci švýcarského poradenského programu PlatInn podporujeme malé a střední firmy v regionu. Pomáháme jim s růstem, expanzí, nebo i se vstupem investora, přenastavením procesů či digitalizací,“ popisuje Antonín Ferdan, který má PlatInn na starosti. Po úvodních schůzkách je ve firmě provedena analýza inovačního potenciálu, na jejímž základě je vybrán a doporučen vhodný expert, který pomocí pravidelných konzultací mentoruje majitele firmy v identifikované oblasti. „V současné době jsme se setkali s majiteli více než 100 firem vlastněných lidmi z regionu a podpořili více než 10 z nich.“

„Máme radost, že klienti pod našimi rukama vzkvétají, zakládají firmy, nabírají zaměstnance, a to je pro nás ta největší odměna – je vidět, že reálně rozvíjíme náš region,“ uzavírá ředitel Philipp Roden.

Autor:

Ing. Josef Vincenec pracuje jako vedoucí oddělení interního auditu na Krajském úřadě Libereckého kraje.

Kontakt: josef.vincenec@kraj-lbc.cz



CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

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

INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

NEJSTE V TOM SAMI

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



Jak to začalo a jak to bylo dál:

HISTORIE české technické normalizace

Andrea Peková

Česká agentura pro standardizaci (ČAS) v září tohoto roku vydala učebnici *Základy technické normalizace – Vstupní výuka technické normalizace pro učitele odborných předmětů středních škol* [1].

Přinášíme její část, která se věnuje historii technické normalizace v Československu a v Česku, a věříme, že zaujme všechny příznivce rubriky Technická normalizace i další čtenáře Perspektiv kvality.

Vznik a vývoj české normalizace

Zajímavý terminologický problém vznikl v počátcích organizované národní normalizace v ČSR. Bylo třeba rozhodnout, který český/slovenský termín se zavede jako ekvivalent anglického „standardization“, francouzského „normalisation“ a německého „Normalisierung“. Za základ byla vzata francouzsko-německá varianta, problém však byl vyřešen jen z části. Otevřená zůstala otázka, zda zvolit termín „normalizace“, nebo „normování“. S cílem odlišit technické normy od jiných, např. právních, hospodářských apod., byl zvolen termín „normalizace“. Je zřejmě ovlivněn francouzštinou, francouzská přípona „-isation“ byla počeštěna na „-isace“, v pozdější pravopisné podobě „-izace“. Při projednávání návrhů norem se užíval vedle termínu „normalizovat“ také termín „normovat“ v totožném smyslu. Dalším vývojem se ustálily termíny tak, jak je známe dnes, které respektují toto zásadní rozhodnutí, a proto máme *normy a normalizaci*.

Počátky české průmyslové normalizace, reprezentované jednotlivými normalizačními akty velkých podniků a korporací, můžeme vystopovat do 19. století. Typickým příkladem je sjednocování základních strojírenských součástí a normalizace materiálů na podnikové úrovni, konstrukční předpisy státních drah a další předpisy normativního charakteru, v elektrotechnice jsou to pak zejména předpisy bezpečnostní. Moderní institucionalizovaná normalizace organizovaná na národní úrovni vznikla na začátku 20. století.

První celostátně organizovanou a průmyslem uznávanou korporací byl Elektrotechnický svaz československý (ESČ), založený v roce 1919. V roce 1920 vydal první československé normy jako soubor *Předpisů a normálií ESČ*. Československé elektrotechnické normy – předpisy – se zasloužily o rozvoj elektrotechnického průmyslu, firem a živností tím, že vytvořily všeobecně uznávanou technickou základnu jak pro výrobu, tak pro dozorovou činnost.

Brzy poté, co ESČ začal normalizovat elektrotechnické výrobky, se začala naléhavě pociťovat potřeba i jiné normalizace. Začátkem roku 1921 svolala Masarykova akademie práce poradu o normalizaci na ČVUT v Praze. Na rozhodující schůzi přípravného výboru vystoupil prof. Vladimír List s návrhem, aby průmysl vytvořil dobrovolnou nezávislou společnost, která by dělala všeobecnou normalizaci. Tak vznikla v prosinci 1922 *Československá normalizační společnost* (ČSN) jako všeobecně prospěšná nezisková společnost. ČSN byla řízena devatenáctičlenným výborem, v němž bylo pět zástupců státní správy z ministerstev. K řízení běžné agendy bylo ustaveno pětičlenné představenstvo. Vlastní odborná činnost společnosti spočívající v tvorbě a vydávání československých norem ČSN byla zahájena 15. března 1923.

Byly stanoveny tyto zásady práce:

- a) na normě se může začít pracovat jen se schválením výboru;
- b) ke každé normě se svolá porada hlavních výrobců, obchodníků a vysokoškolských odborníků;
- c) pro každou normu se zvolí referent (dnešní zpracovatel) dotyčného průmyslu;
- d) kancelář ČSN, která byla výkonným orgánem ČSN, je k tomu, aby zpracovatelé opatřila všechny potřebné podklady a aby vedla veškerou agendu tak, aby zpracovatel byl co nejméně zatížen;
- e) o přijetí jednotlivých ustanovení se podle potřeby hlasovalo, personál výkonného orgánu neměl právo hlasovat;
- f) koncept normy koriguje kancelář a češtinář;
- g) kopie návrhu normy se zašle všem členům výboru k projednání za účasti zpracovatele, který jej obhajuje;
- h) norma je platná, přijme-li ji výbor jednomyslně.

Za prvních deset let činnosti ČSN vydala 96 sešitových norem a 196 listových norem, schválila přes 50 elektrotechnických norem ESČ. Celkem to bylo 2 914 tiskových stran bez německých překladů, ty byly navíc.

Rozsah činnosti ČSN byl již tehdy úctyhodný, pokrýval hutě a těžké strojírenství, kovodělnou výrobu, kotlářny, automobilovou výrobu, výrobu výtahů, slévárenství, ocelové konstrukce, cukrovary, dřevařský průmysl, pozemní stavitelství, sklárny, tiskárny, truhlářství, kamenictví, zámečnictví, pokrývačství, tesařství, natěračství. V elektrotechnice pak výrobu strojů, přístrojů a transformátorů, kabelovny, výrobu žárovek, výrobu vodičů, akumulátorů, izolačních hmot a domácího nářadí. Vedle toho normalizačně zasahoval do provozu a správy elektráren, elektrických drah, vodáren, plynáren, sléváren, cukrovarů a řady oblastí veřejného života. Také hospodářská stránka společnosti byla úspěšná. V r. 1932 měla 120 členských firem přibližně s 200 000 dělníky. Příjmy společnosti tvořily ze 71 % příspěvky průmyslu, 10 % státní dotace, zbytek z vlastních zdrojů (prodej norem apod.). Ze strany vydání je zajímavý údaj o nákladech na tvorbu norem: jedna stránka hotové normy s administrativou, tiskem a překladem (do němčiny) stála přes 2 500 Kč. Ve snaze budovat technickou normalizaci v ČSR na obecnějších základech uzavřela ČSN dohodu s ESČ o práci na elektrotechnických předpisech a normách. ESČ se zavázal, že v normotvorné činnosti bude postupovat podle výše uvedených všeobecných zásad ČSN a návrhy norem jí bude dávat k prohlédnutí a vyhlášení. Elektrotechnická normalizace si takto zachovala značnou samostatnost. Přispělo k tomu členství ESČ v Mezinárodní elektrotechnické komisi (IEC) a zejména podobné rozdělení problematiky a způsob organizace ve většině vyspělých zemí.

Prof. dr. Ing. Vladimír List – zakladatel československé normalizace



Narodil se v Praze, větší část svého působení strávil v Brně, jako profesor elektrotechnické fakulty Vysoké školy technické. Prof. List byl typem člověka, ve kterém se spojily mimořádné vědecké, pedagogické a organizační schopnosti. To se projevvalo především ve dvou hlavních směrech. Jako vědec

a pedagog se významně podílel na rozvoji elektrotechniky, jako organizátor má nezpochybnitelné zásluhy o institucionální základnu československé normalizace a o její rozvoj.

Jeho vědeckou a pedagogickou činnost nejlépe charakterizuje činnost publikační. Její těžiště leží v oblasti elektrotechniky, později publikuje již jako přední funkcionář československé a mezinárodní normalizace i v této oblasti. Odhaduje se, že seznam jeho publikačních prací zahrnuje okolo 600 položek. Patří sem vědecké monografie, učebnice a skripta, odborné knihy a praktické příručky a také řada publikací s normalizační tematikou. Za klasickou se

i dnes považuje jeho kniha *Normalisace*, vydaná v roce 1930 *Českou matičí technickou*. Je významným pramenem informací pro následné, tematicky příbuzné zaměřené práce. Kniha obsahuje vše podstatné o metodách a využití normalizace v praxi, o podnikové, národní a mezinárodní normalizaci.

Prof. List pracoval aktivně v normalizaci od založení ESČ v roce 1919 a ČSN od roku 1922 až do začlenění obou složek normalizace do státní správy v roce 1951. Z jeho iniciativy a za jeho osobní účasti na práci jednotlivých normalizačních komisí začala vydávat ESČ první čs. elektrotechnické normy. Na ustavujícím zasedání byl zvolen prvním předsedou Československé normalizační společnosti. V této funkci pracoval, s výjimkou několika let protektorátu, až do roku 1948. I později se věnoval technické normalizaci jako člen ČSN. V roce 1947 mu byl udělen Vysokou školou technickou Dr. Edvarda Beneše čestný titul doktora technických věd za jeho vědeckou a mnohovětrnou práci na rozvoji čs. techniky a jejího uplatnění v hospodářském životě státu a za budovatelskou práci v čs. normalizaci.

Zapojení do mezinárodní normalizace

Československo, jak je uvedeno v předchozí kapitole, se zapojilo do mezinárodní spolupráce již v r. 1921 vstupem ESČ do mezinárodní elektrotechnické komise – IEC.

Také Československá normalizační společnost byla aktivní složkou mezinárodní normalizace, která se vyvinula z naléhavé potřeby hospodářsky vyspělých zemí dohodnout se na neaktuálnějších mezinárodních normách. K prvním mezinárodním kontaktům došlo na poradách sekretářů normalizačních organizací v r. 1921 v Londýně a v r. 1923 v Curychu. Jednání v dubnu 1926 se zabývalo vytvořením ústředí mezinárodní normalizace. K rozhodnutí došlo 22. dubna 1926, kdy se 18 zemí jednomyslně shodlo na založení mezinárodní normalizační federace ISA (International Federation of Standards Associations). Do přípravného výboru byli zvoleni zástupci Belgie, Československa, Německa, Spojeného království, Švédska, Švýcarska a USA.

K vlastnímu ustavení ISA došlo v říjnu 1928 v Praze, kde 16 zemí schválilo stanovy a zvolilo správní výbor. Prvním předsedou byl zvolen prof. C. Hoenig (předseda Švýcarského normalizačního komitétu), místopředsedou prof. List (předseda ČSN) a W. Hellmich (ředitel Německého normalizačního výboru DNA). Zároveň se konala v Praze zasedání několika technických komisí. Z nich nejvýznamnější pro strojírenský průmysl byly porady o mezinárodní lícovací soustavě, které definováním tzv. Pražských kritérií daly základ ke sjednocení dosud používaných národních lícovacích soustav, v ČSR např. lícovací soustavy Škoda.

Předválečná normalizace ČSN byla organizována jako sdružení právnických osob se zastoupením státu. Normy ČSN i ESČ byly vytvářeny na demokratických zásadách umožňujících každému zájemci účast v normotvorném procesu a uplatňování připomínek k postupným návrhům ČSN. Československé normy byly nezávazné, dohodové, přesto měly vysokou autoritu díky vysoké úrovni technických řešení a normalizačnímu zpracování. Tvořily základ předpisů profesních svazů, v soutěžích o veřejné zakázky hrály podstatnou roli a široce se uplatňovaly v pojišťovnictví.

Období 1939–1945

Slibný rozmach čs. normalizace, podložený řadou dobrých výsledků, které se uplatnily i v zahraničí, byl v roce 1939 přerušen v důsledku událostí následujících po Mnichovské dohodě a v souvislosti s vypuknutím druhé světové války. ČSN byla přejmenována na *Českomoravskou společnost normalizační* a byla v r. 1939 uzavřena dohoda s německou DNA o spolupráci. ČSN zůstala i nadále přímým členem mezinárodní federace ISA.

Po vypuknutí války se ale poměry změnily, z nařízení berlínského ministerstva hospodářství bylo Společnosti uloženo přejímat německé normy DIN. Jako jedno z realizačních opatření lze uvést vládní nařízení z r. 1942 o závaznosti technických norem, obchodních a dodacích podmínek a předpisů o jakosti a označování výrobků. Na tomto podkladě pak byla vyhlášována závaznost některých německých norem, přejímaných a vydávaných v českém překladu jako ČSN – DIN.

Období 1945–1951

Necelý měsíc po skončení války se prof. List úspěšně pokusil o vzkříšení ČSN, která byla přičleněna k Hospodářské radě jako samostatný orgán, v jehož jednatelském sboru zasedali zástupci ministerstev národní obrany, průmyslu, zemědělství, vnitřního obchodu, dopravy, pošt, zdravotnictví a výživy.

Byly zahájeny práce na revizích dosavadních norem podle aktuálních potřeb a v souladu s potřebami průmyslu vznikaly normy nové. Nejvíce starostí bylo s vyřešením právní závaznosti norem ČSN. Přes všechnu snahu k dohodě nedošlo a otázka všeobecné závaznosti norem byla vyřešena později, po zestátnění normalizace.

Obnova mezinárodní normalizace

Předválečná ISA přestala vlivem válečných událostí oficiálně pracovat v r. 1942. Ale už v r. 1944 začaly jednat USA, Spojené království a Kanada o společné normalizační práci po válce. Téhož roku vytvořily normalizační koordinační výbor pod záštitou Spojených národů – UNSCC (United Nations Standards Coordinating Committee). Po ukončení

války se pak v r. 1946 konala plenární schůze v Londýně, na které byly schváleny stanovy, jednací řád a tři úřední jazyky – angličtina, francouzština a ruština. Nová organizace byla na návrh ČSR pojmenována Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardisation – ISO) se sídlem v Ženevě. V Technickém výboru (předchůdci dnešního Technického řídicího výboru ISO – ISO Council) poprvé zasedla Belgie, ČSR, Francie, Polsko, Švýcarsko, USA a Spojené království. Bylo ustanoveno 38 technických komisí.

Bezprostřední domácí reakcí na založení ISO bylo zavedení anglického, francouzského a ruského překladu názvu normy na její titulní straně.

Období 1948–1991

Meziodobí 1948–1950 je obdobím prvních pokusů o začlenění čs. normalizace pod státní kontrolu. V r. 1951 byl zřízen Úřad pro normalisaci jako samostatný orgán s úkolem řídit technickou normalizaci, čímž byla ukončena činnost ČSN i ESČ. Řízení technické normalizace převzal stát a technická normalizace se tak stává centrálně řízenou součástí státem plánovaného hospodářství.

Účel normalizace byl upraven vládním nařízením č. 45/1951 Sb., o technické normalisaci. Vládní nařízení stanovilo také závaznost vyhlášených norem pro každého, koho se věcně týkají. Tím byla zavedena všeobecná závaznost norem a značka ČSN dostala nový obsah – Československá státní norma.

Významná role připadla Úřadu v povolování výjimek ze státních norem. Protože vždy nebylo možné státní normy dodržet, výjimka udělená Úřadem uvedla výrobce/dodavatele formálně do souladu se zákonem. Institut výjimek povolovaných Úřadem trval po celou dobu existence státních norem až do roku 1991.

Období 1991–2018

Z Prozatímní dohody o obchodu a otázkách s obchodem souvisejících mezi ČSFR a Evropským hospodářským společenstvím, nahrazené v r. 1993 Evropskou dohodou, vyplynul závazek harmonizovat národní legislativu, normy a technické předpisy s evropskými. **Kromě evropských norem (EN), jejichž přejímání se stalo přednostním úkolem, se zavádějí do systavy ČSN mezinárodní normy ISO a IEC. Tvorba původních ČSN se omezila na nezbytné minimum. Zároveň došlo ke změně závaznosti norem – normy se staly nezávaznými a dobrovolnými dokumenty.**

Zánikem československé federace došlo i k zániku *Federálního úřadu pro normalizaci a měření* a výkonem státní správy v oblasti technické normalizace pověřilo Ministerstvo průmyslu a obchodu *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ)*. Úřad



v oblasti technické normalizace zabezpečoval zejména oznamování norem harmonizovaných k jednotlivým nařízením vlády. Národní normalizační organizací zabezpečující vlastní normalizační a související činnosti se stal k 1. lednu 1993 *Český normalizační institut* (ČSNI) jako příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu. V r. 1997 byl na základě sdělení Ministerstva průmyslu a obchodu č. 237/1997 Sb. zabezpečováním tvorby a vydáváním českých technických norem pověřen *Český normalizační institut* (ČNI) se statutem státní příspěvková organizace řízená Ministerstvem průmyslu a obchodu. Tato příspěvková organizace byla k 31. prosinci 2008 rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu zrušena; tvorbu a vydávání ČSN od 1. ledna 2009 pak zajišťoval *Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví*.

Od 1. 1. 2018 převzala od ÚNMZ všechny činnosti související s tvorbou, vydáváním a distribucí technických norem *Česká agentura pro standardizaci*. Česká agentura pro standardizaci byla zřízena jako státní příspěvková organizace Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) podle zákona č. 265/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh, a zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Závěr

V učebnici *Základy technické normalizace* najdete i další historické souvislosti, pochopitelně se ale věnuje aktuálnímu stavu technické normalizace. Je dělena do pěti kapitol:

1. *Co je technická normalizace*
2. *Proč normy existují*
3. *Jak se normy vypracovávají a jakou mají strukturu*
4. *Normy a předpisy*
5. *Ochrana autorských práv.*

Přestože je učebnice určena především učitelům středních škol, může být zajímavou/užitečnou četbou i pro uživatele norem a širokou veřejnost. Je možné ji objednat na webových stránkách ČAS (www.agentura-cas.cz) v sekci Odborné publikace.

Literatura:

[1] *Základy technické normalizace – Vstupní výuka technické normalizace pro učitele odborných předmětů středních škol*. Česká agentura pro standardizaci, Praha 2019. ISBN 978-80-907243-0-3.

Autorka:

Ing. Andrea Peková je vedoucí oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci, s. p. o.

Kontakt: pekova@agentura-cas.cz

Petr Řeháček

P3M**Řízení projektu,
Řízení programu,
Řízení portfolia**

1. vydání

Ekopress, Jesenice 2019

219 stran

ISBN 978-80-87865-49-1



Nové přístupy a požadavky na současné podniky, ať už to jsou požadavky majitelů, zákazníků, dodavatelů nebo také konkurence, stejně jako časté organizační změny vedou podniky k neustálému zlepšování procesů, a to ponejvíce zaváděním nových přístupů v jejich řízení s cílem trvalé inovace výrobků a procesů. Je však bezpodmínečně nutné, aby souběžně s vytvořením nové generace výrobků byla vytvořena i nová generace výrobních procesů, programů a systémů, reagujících na časté změny organizačních struktur a všech dalších navazujících oblastí. Rovněž tradiční metodiky projektování / projektového řízení nepostačují současnému vývoji, protože rychlost vývoje nových produktů, jejich obrovská variabilita a nízká sériovost, tlak na výrobní náklady a ceny vyžadují i v tomto ohledu nové přístupy.

V kontextu těchto skutečností je možné konstatovat, že publikace autora Dr. Ing. Petra Řeháčka s názvem P3M s podtitulky Řízení projektu, Řízení programu, Řízení portfolia (což jsou zároveň názvy prvních tří z celkem pěti kapitol) má ambici reagovat na řadu diskutovaných problémů v této oblasti už i proto, že projekty a projektové řízení, které jsou klíčové, by měly automaticky patřit do základní výbavy znalostí a dovedností každého manažera, což ostatně zmiňuje na několika místech i sám autor. Plně v tomto kontextu lze možno posoudit i samotnou užitečnost publikace, stejně jako zvolenou obsahovou strukturu a rozsah.

Publikace je koncipována na celkem 221 textových stranách včetně všech nezbytných náležitostí – se

závěrečným přehledem použité literatury, seznamy obrázků, tabulek (tyto jsou operativně uvedeny přímo v textové části), v neposlední řadě je závěrem uveden i rejstřík. Ocenit lze hned úvodem logické a systémové členění jednotlivých kapitol, které umožňuje potenciálnímu čtenáři nejen rychlou orientaci v textu, ale rovněž možnost postupného seznámení se s širokou problematikou zásad a principů pro řízení projektu, programu a portfolia, jak je ostatně uvedeno v samotném podtitulu publikace. Sličným lze označit již úvodní tabelární srovnávací přehled jednotlivých klíčových oblastí, tak jak jsou poté dokumentovány v následujících kapitolách – řízení projektu, řízení programu, řízení portfolia (kap. I–III), následuje problematika „začlenění projektu v organizační strukturu a projektová kancelář“ (kap. IV) a konečně závěrečná kapitola V, zabývající se řízením projektů v podmínkách současné praxe.

Co by mohlo čtenáře zvláště zaujmout (mám zde na mysli např. i posluchače technických VŠ, kteří se připravují do praxe), je úvodem velmi dobře vysvětlení vztahu a návaznosti linie strategické řízení – projektové řízení s vazbou na životní cyklus projektu. Pozornost je dále věnována poněkud širšímu rámci, označenému autorem P3M (Portfolio-Programy-Projekty-Procesy-Postupy), což ostatně dokládá fakt, že tradiční metody projektového řízení ne vždy postačují současnému vývoji (další zmíněné přístupy k projektovému řízení včetně případných problémů a rizik). Tato problematika, mám na mysli

zejména řízení rizik v projektech, by možná zasluhovala hlubší analýzu.

Vedle principů a přístupů jednotlivých témat zde např. nechybí ani pasáže k problematice fázování projektu, klasifikace a překrývání procesů, které jsou dokumentovány v mnoha případech vlastními postřehy, dokládajícími dlouholetou praxi autora v této oblasti. Stejně tak je zapotřebí ocenit některé další podkapitoly, věnované personální certifikaci s odkazem na potřebné znalosti a kompetence projektových manažerů, stejně jako členů jejich projektových týmů. Zcela na místě je zmínka i zařazení příslušného komentáře k vybraným normám (ISO 10000, ISO 21500, ...), které identifikují doporučující procesy pro řízení projektu.

Velice přehledné jsou i všechny následující kapitoly, postupně se zabývající řízením programu a řízením portfolia včetně všech příslušných srovnávacích schémat, která přispívají k rychlejšímu pochopení textových pasáží. Kvituji tak velmi dobré zpracování všech oblastí dotýkajících se řízení programu, potažmo řízení benefitů, programu řízení zainteresovaných stran a konečně velmi dobré a přehledné zpracování kapitoly věnované procesům (procesy zahajovací, plánovací, prováděcí, kontrolní a ukončovací) jak v řízení programů, tak procesům v řízení portfolia. I v těchto kapitolách lze opakovaně ocenit přehledné tabulární zpracování (především srovnávací tabulky) a přehlednou grafiku.

Navazující kapitola je zaměřena na dvě základní oblasti: začlenění projektu do příslušných organizačních struktur včetně základních alternativních typů a funkci projektové kanceláře, její začlenění do organizace včetně příslušných výhod a nevýhod. Obojí opět vypovídá o odborné způsobilosti a bohatých zkušenostech autora s touto problematikou.

Závěrečná kapitola je věnována praktické aplikaci řízení projektu, a to konkrétně pilotnímu Modelu PM 2020. V uvedené kapitole se čtenář postupně seznámí se strukturou uvedeného modelu – s etapizací, fázováním a jednotlivými činnostmi, včetně možných rizik. Na tomto základě tak má nejen možnost seznámit se s jednotlivými požadavky na vstupy jednotlivých fází v projektu, ale současně získá potřebné informace o jejich očekávaných výstupech, vše doplněno ukázkami příslušných formulářů. I tuto kapitolu pak v jejím závěru zdobí přehledná grafika.

Téma publikace patří k těm náročnějším, proto není vůbec jednoduché vždy prezentovat všeobecná a konečná řešení. To si ostatně uvědomuje a tuto skutečnost zmiňuje i sám autor.

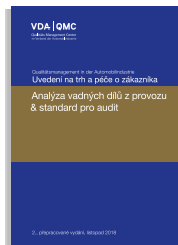
Autorka:

prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., působí na VŠB-TU Ostrava a VŠPP, a. s. Je místopředsedkyní Rady kvality ČR a předsedkyní OS RK Kvalita ve vzdělávání.

Kontakt: r.petrikova@dtoc.cz

Nabídka publikací

Analýza vadných dílů z provozu & standard pro audit



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

Integrita produktu

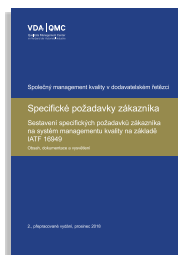
Management
kvality
v automobilovém
průmyslu



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

Specifické požadavky zákazníka

2.,
přepracované vydání



Sestavení specifických požadavků zákazníka na systém managementu kvality na základě IATF 16949. Dlouhodobý cíl tohoto svazku je sladit ideálním způsobem potřebné konkrétní požadavky IATF 16949 v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu.

<http://www.csq.cz/nabidka-publikaci/>



Vyhlášení výsledků **Národní ceny českých spotřebitelů** **Spokojený zákazník – 2019**

Viktor Vodička

Představujeme výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník, a především i všechny oceněné, kteří si díky důvěře a spokojenosti spotřebitelů u nás tuto cenu v roce 2019 zasloužili.

Jak jsme na stránkách tohoto časopisu připomněli již v jeho „letním“ čísle (PK 2019/2, str. 52–54), dlouhodobým cílem Sdružení českých spotřebitelů (SČS) je přispívat nejen k harmonizaci vztahů mezi spotřebiteli a podnikateli, ale vytvářet v České republice i pozitivní klima pro akceptaci kvalitních výrobků a služeb. A protože základním přístupem ke kvalitě na straně podnikatelů je nenaplnovat jen své povinnosti, ale poskytovat zákazníkům i něco navíc, ať už se jedná o výrobu konkrétního zboží, poskytování služeb nebo o úroveň servisu a prodeje, nyní zde rádi představíme i výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník, a především také všechny oceněné, kteří si díky důvěře a spokojenosti spotřebitelů u nás tuto cenu v roce 2019 zasloužili.

Soutěž – Cena byla vyhlášena 30. května 2019 a možnost podávat podněty a návrhy na ocenění měli spotřebitelé, zástupci obcí a profesních sdružení

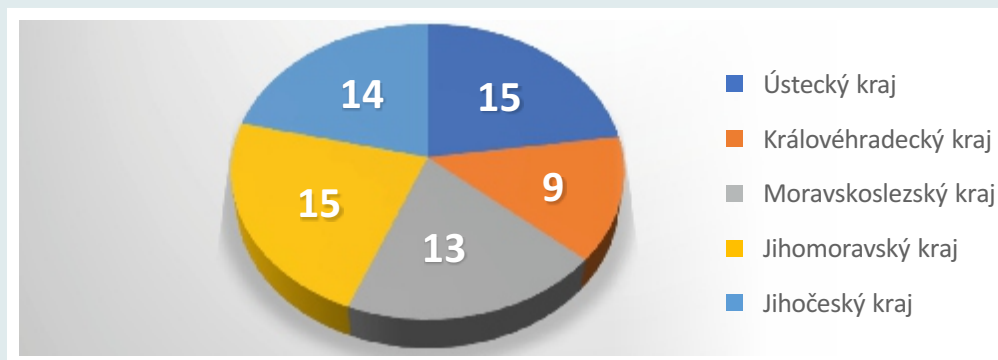
a asociací i nejširší veřejnost až do konce července. A je nám velkou ctí, že jejímu vyhlášení udělili postupně zástupu hejtmani Ústeckého kraje Oldřich Bubeníček, Královéhradeckého kraje Jiří Štěpán, Moravskoslezského kraje Ivo Vondrák, Jihomoravského kraje Bohumil Šimek a také Ivana Stráská, hejtmanka Jihočeského kraje, což zvyšuje mezi spotřebiteli nejen význam, ale i prestiž této soutěže.

K vyhlášení výsledků pak došlo v jednotlivých krajích v období od druhé poloviny října do konce listopadu tohoto roku.

Veliké poděkování patří i jednotlivým členům hodnotících komisí, na kterých ležela v letošním roce největší tíha výběru 66 celkově oceněných firem a dalších subjektů. Bylo to pod vedením Radka Černého (předsedy Komise pro zemědělství a venkov Rady Ústeckého kraje a starosty obce Lovečkovice) v Ústeckém kraji, Jiřího Dušáka (vedoucího oddělení Krajského živnostenského úřadu) v Královéhradeckém kraji, Jana Krkošky (náměstka hejtmana) v Moravskoslezském kraji, Petra Hýblera (náměstka hejtmana) v Jihomoravském kraji a také Dany Feferlové (zástupkyně ředitele Jihočeské hospodářské komory) v Jihočeském kraji.

Graf 1

Počet oceněných subjektů v roce 2019



Ocenění tak v následujících kategoriích ekonomických aktivit a oborů podnikání v letošním roce získaly tyto firmy a podnikatelé:

1. Výroba a prodej potravin a nápojů

- Alena Ellerová (Znojmo)
- Bohumil Filip (Ivančice)
- breAd. & edible labels s.r.o. (Staré Město)
- Investyss, s.r.o. (Dubí)
- Jana Mitasová (Jindřichův Hradec)
- Markéta Toběrná (Velké Albrechtice)
- NoVy Vacov, spol. s r.o. (Vacov)
- Pavla Biedermannová (Hradec Králové)
- Řeznictví Novotný, s.r.o. (Horní Maršov)
- Statek Horní Dvorce, s.r.o. (Zahrádky)
- Vinařství Lahofer, a.s. (Dobšice)
- Vladimíra Musilová (Děčín)
- Zdeňka Eywo Janská (Vyškov)

2. Výroba a prodej nábytku a bytových doplňků

- Europur, s.r.o. (Břeclav)
- Nejlepší nábytek s.r.o. (Louny)
- Pavel Dostál (Polanka nad Odrou)
- Ráj kování s.r.o. (Ostrava)

3. Výroba a prodej obuvi, oděvů a textilií

- BOKAP, s.r.o. (Znojmo)
- Spoltex Kravaře s.r.o. (Kravaře)
- Zuzana Bílková (Frýdek-Místek)

4. Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků

- Ferdinand Halmi (Most)
- Jaroslav Pochman (Teplice)
- Petr Růžička (Prachatice)
- Petr Švamberg (Tábor)
- Petr Vozka (Most)
- Roman Mádle (Sobčice)
- Vladimír Kuňák (Brušperk)
- Železářství Krejník s.r.o. (Prachatice)

5. Stavební činnost, architektura a související služby

- Beskydský šindel s.r.o. (Frenštát pod Radhoštěm)
- František Ugorčák (Jirkov)
- Josef Pilát (Svatobořice)
- Lukáš Vetengl (Chomutov)
- Milan Beneš (Prachatice)
- Pavel Hofman (Planá nad Lužnicí)

6. Čištění a úklidové služby

- Karin Smiešková (Petřvald)
- Lenka Broušková (Vyškov)
- Majka – úklidové služby, s.r.o. (Jaroměř-Josefov)

7. Služby osobní péče

- Iveta Plemlová (České Budějovice)
- Nikola Soušková (Bílina)
- Otto Kesner (Dolní Olešnice)

8. Autodoprava a související služby

- Auto-Kozelsky s.r.o. (Kravaře)
- Autodoprava Jelínek s.r.o. (Libouchec)

- Autoškola Němčanský s.r.o. (Opava)
- Europneu CZ s.r.o. (Hradec Králové)

9. Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch

- Borovanský dvůr s.r.o. (Borovany)
- Comelo s.r.o. (Lovosice)
- Hotel Start, s.r.o. (Špindlerův Mlýn)
- Iveta Zezulková (Znojmo)
- Jakub Ptáček (Budišovice)
- Jaroslav Bureš (Rajhrad)
- Kateřina Doležalová Chalupová (Katov)
- Ludmila Tvrdoňová (Brno-město)
- Pavel Bílek (Vrbice)
- Pavel Bradáč (Katovice)
- Tomáš Machalínek (Kyjov)

10. Hobby a volný čas

- Jan Lapčík (Znojmo)
- Modelimex s.r.o. (Teplice)
- Pavel Ponižil (Ústí nad Labem)
- Zahradnictví WEISS s.r.o. (Otice)

11. Sociální péče a zdravotnictví

- DS MORAVA a.s. (Šanov)

- Oční optika Alena Boháčová s.r.o. (Rychnov nad Kněžnou)
- Optik Žabková s.r.o. (Jindřichův Hradec)
- Marta Novotná (Teplice)
- Ultina s.r.o. (Trhové Sviny)

12. Kultura

- Pavel Plecháč (Cítoliba)
- Tarstia spol. s r.o. (Český Krumlov)

A máme také upřímnou radost z toho, že vysoký podíl mezi oceněnými tvoří živnostníci a velmi často i menší rodinné firmy, které mají do budoucna velký potenciál své podnikání dále rozvíjet a získat tak pro své výrobky a služby na krajské i celonárodní úrovni ještě více spokojených zákazníků.

Ještě jednou proto děkujeme i všem, kdo se na vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník v roce 2019 bezprostředně podíleli, a všem oceněným tímto gratulujeme.

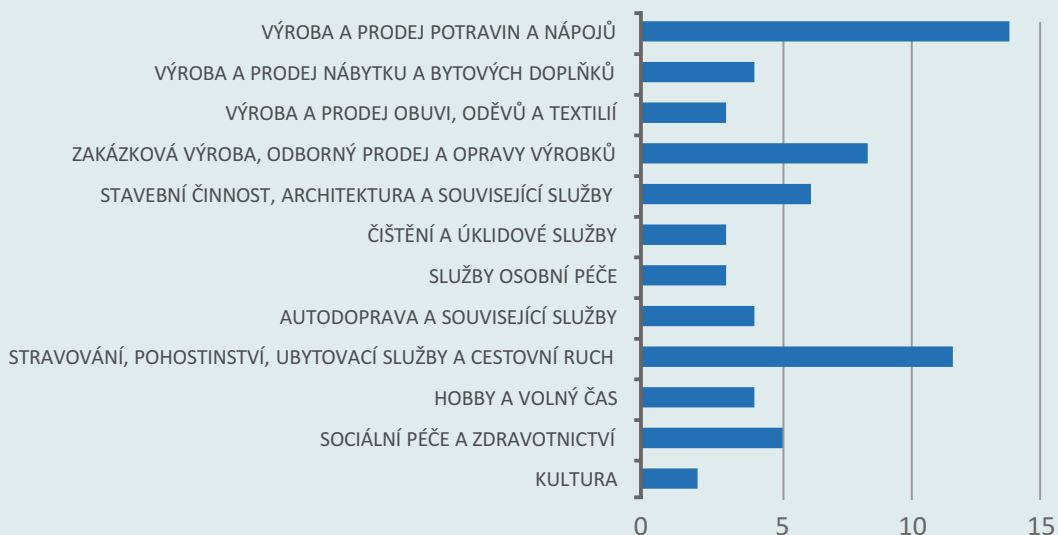
Autor:

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

Kontakt: vodicka@konzument.cz

Graf 2

Oblasti podnikání oceněné v roce 2019



Jak psát srozumitelně

Věra Vlková

To je název nenápadné popularizační příručky, kterou Evropská komise (EK) vydala již v roce 2012 a která je k dispozici ve všech jazycích Evropské unie. Na první pohled sice vypadají všechny jazykové mutace stejně, nutně se v nich ovšem pochopitelně vyskytuje řada odlišností vyplývajících z typu jazyka a jeho celkového charakteru. To se týká jak výkladové, tak i příkladové části.

Text vznikl na základě zkušeností pracovníků EK s tvorbou a také úpravami různých druhů oficiálních dokumentů – právních předpisů, technických zpráv, tiskových zpráv, zpráv z jednání apod. Takovéto dokumenty mohou plnit svou funkci a být účinné pouze za předpokladu, že jim čtenář snadno a naráz porozumí. Proto publikace nabízí deset zdánlivě banálních a jednoduchých, avšak účinných tipů, jak dosáhnout žádoucího výsledku. Tady je jejich stručně shrnutí.

Desatero úspěšného psaní

1. Rozmyslete si předem, co budete psát

Je třeba mít nejen jasnou představu o tématu, ale také domyslet jeho náležitou hierarchizaci a vypointování. Ve škole se tomu říkalo „vytvořit si (předem!) osnovu“. Málokdo to sice má v oblíbenosti, ale zcela nesporně je to užitečné nejen pro třídění myšlenek a pro rozlišení podstatného od nepodstatného, ale také proto, abychom si mohli včas ověřit potřebné informace, dohledat ty chybějící, popř. je konzultovat s příslušnými odborníky.

2. Myslete na ty, pro něž je text určen

Je vždy třeba vědět, komu je text adresován. Pro volbu způsobu psaní je důležité nejen to, zda se obracíme na odborníky, anebo laickou veřejnost, ale značnou roli může hrát i regionální a věkové složení čtenářů a mnoho dalších objektivních i subjektivních faktorů. – Prostě je dobré toho vědět o potenciálních čtenářích co nejvíce, abychom jim mohli přizpůsobit formu podání tématu, zbytečně je nepodceňovali ani nepřeceňovali a dokázali se jim přizpůsobit tak, aby pro ně naše sdělení bylo zajímavé, přínosné a atraktivní.

3. Dejte dokumentu jasnou strukturu

Od samého začátku je třeba myslet na to, aby text nebyl chaotický, aby měl logickou strukturu, jasně členění a čtenář se v něm mohl snadno a rychle orientovat. K tomu vedle logického uspořádání myšlenek a jejich prezentace napomáhá hlavně volba výstižných a dostatečně informativních nadpisů, popř. další dílčí členění, využití obrázků, grafů a tabulek. Užitečnou a funkční součástí textu je tzv. perex, který se zařazuje na jeho začátek, je graficky zvýrazněný a jeho funkcí je upoutat pozornost na hlavní obsah článku, resp. na jeho poslání. Vedle toho pak obvykle bývá největší čtenářská pozornost věnována závěrečnému shrnutí. Proto musí být obojí jasné, stručné, působivé a účinné.

4. Pište stručně a jasně

Délka dokumentu a jeho kvalita nejsou přímo úměrné, ale bývá tomu spíše naopak. Nezřídka se stává, že čím více slovy čtenáře zahltlímé, tím méně pak obsahu textu rozumí. Přitom téměř každý si nejednou měl možnost ověřit, že vyjadřovat se krátce, stručně a výstižně je poměrně náročné a že to občas i dost bolí. Na toto téma ostatně koluje celá řada citátů a aforismů přisuzovaných nejruznějším osobnostem. Asi nejpřehnaněji to v jednom ze svých dopisů vyjádřil John Locke: „I am too busy or too lazy to write shortly.“ (Jsem příliš zaneprázdněný nebo příliš líný, abych psal krátce.)

Záleží samozřejmě na schopnostech a zkušenostech autora textu, jak si se stylizací poradí. Každý si může dovolit něco jiného, ale měl by si svých možností i omezení být vědom. Aby se předešlo přetížené větné struktuře, orientačně se uvádí, že věta by měla obsahovat přibližně patnáct slov. Delší souvětí se doporučuje rozdělit na více jednoduchých vět. Každá věta by měla mít jedno myšlenkové jádro (ne více, ale také ne méně!). Jeden odstavec by měl mít pouze jedno střešní téma a neměl by být zbytečně dlouhý.

Je třeba přitom věnovat pozornost jednoznačnosti textu. Znamená to mimo jiné označovat jeden a týž předmět nebo jev stejným pojmenováním (terminem) – snahy o „stylové zpeřstění“ či „lepší styl“ a hýření synonymy obvykle spíše komplikují orientaci v textu, popř. i jeho správné pochopení. Vedle toho je třeba dbát také na to, aby větná struktura nedovolovala dvojí, popř. falešnou interpretaci. Samostatnou kapitolou představuje v češtině užívání zájmena „který“. To se vždy gramaticky a významově vztahuje k nejbližší předcházejícímu jménu s týmiž gramatickými charakteristikami. Na to se ale velmi často zapomíná a významové chápání autora textu a čtenářů se pak může velmi snadno rozejít.

5. Pište tak, aby text dával smysl – strukturujte věty správně

Ale pozor! Nestačí, aby text dával smysl jeho autorovi, musí být stejně jasný a jednoznačný také pro jeho adresáty. Jednotlivé jazyky se svou větnou stavbou dosti výrazně liší. Proto je třeba mít neustále na paměti, a umocněně v případě překladu, že je třeba řídit se pravidly a požadavky platnými v češtině, a mechanicky nepřejímat větná schémata jiných jazyků.

Zvláštní pozornost si zaslouží zejména záporné vyjadřování (pokud je vůbec zapotřebí a nelze se mu vyhnout; srov. např. *O záporném vyjadřování* v této rubrice v PK 2019/3) a rozlišování větného podmětu (činitele děje) a předmětu (nositele děje). – Jde tu o to, že např. sdělení „v těchto nových toaletách exkrementy likvidují žížaly“ svou stavbou sugeruje, že dochází k likvidaci žížal, a teprve z dalšího textu podle důrazu na ekologii zjistíme, že je tomu právě naopak. Tohle je sice spíše úsměvná záležitost, jiné přehmaty tohoto typu však mohou být velmi nepřijemné, popř. i fatální.

6. Vypusťte přebytečná podstatná jména

– se slovesy je text živější

Je-li text přesycen jmennými výrazy, mívá to za následek zhoršení orientace v textu. Čeština k tomu přispívá i jednou specialitou – hromaděním jmen ve druhém pádě neboli tzv. genitivními řetězci, které jsou nejen těžkopádné, ale mnohdy až na samé hranici únosnosti a srozumitelnosti. Srov. např.: *požadovali usnadnění zavádění opatření pro zabránění prodloužení zpoždění // většina hlasovala pro schválení odvolání povolení k provedení přemístění zařízení.*

7. Používejte raději činný rod než trpný

Tím se stává vyjadřováníi konkrétnější, protože se uvádí původce děje. Navíc nebudeme muset svádět často nerovný boj s další českou specialitou, již je zvrátne pasivum (vedle opisného). – Stačí porovnat: *zápis o převzetí podepsali všichni pracovníci × byl podepsán zápis o převzetí × podepsal se zápis o převzetí.*

8. Bud'te konkrétní – vyhněte se abstraktním výrazům

Takto sice doporučení zní, ale na základě uváděných příkladů by bylo třeba ho zpřesnit. Nejde o to stavět proti sobě konkrétní a abstraktní, obojí mohou být potřebná. Opět jsme u jasného, přesného a přiměřeného vyjadřováníi. To zahrnuje používání pokud možno jednoznačných výrazů, což jsou velmi často výrazy domácí na rozdíl od výrazů cizího původu, které bývají víceznačné (srov. např. *vyloučit × vypustit × vyradit × zlikvidovat... versus eliminovat*) a vyhýbání se rozmlženým termínům (*výzva* ve významu *úkol*) či eufemismům typu *prokrastinace* ve významu *lenost* apod. Stejně tak je záhodno vyhýbat se vágním opisným vyjádřením typu *významný počet, celá řada...*

9. Vyhněte se nesprávným výrazům, žargonu a zkratkám

Čeština má mnoho úskalí – lexikálních, gramatických a syntaktických a ani nejkoušenější autoři se neobejdou bez ověřováníi správnosti. Nabízí se tu především Jazyková příručka Ústavu pro jazyk český AV ČR: <http://prirucka.ujc.cas.cz/>. Žargonem se míní specifické vyjadřováníi omezené skupiny uživatelů jazyka. Jestliže se bez některých výrazů skutečně neobejdeme, měli bychom je vysvětlit. A konečně zkratky: nestačí jen to, abychom jimi text nepřehlcovali. Je třeba dbát také na to, že pokud nejde o zkratku ustálenou nebo všeobecně známou, měli bychom při jejím prvním použití uvést rovněž plné pojmenováníi, které zastupuje, a v případě názvu cizojazyčného i jeho překlad. Může být užitečné připojit také hypertextový odkaz nebo seznam zkratek.

10. Udělejte si revizi a kontrolu

Nastavení automatické kontroly pravopisu a gramatiky zdaleka nestačí. Je třeba si text celý znovu kriticky přečíst. Pokud možno s odstupem a spíše dvakrát než jednou – se soustředěním jednak na stránku jazykovou a jednak na stránku významovou. Může-li provést kontrolu ještě další nezávislá osoba, tím lépe.

Návody na psaní vytvořené Evropskou unií

Na stránkách Generálního ředitelství pro překlady, což

je překladatelské centrum EK, jsou k dispozici návody, jak psát srozumitelně a stylisticky správně, pro všechny úřední jazyky EU: ec.europa.eu/translation.

Na adrese europa.eu/luB38wb lze najít příručku Generálního ředitelství pro překlady přinášející rozsáhlé informace o zvyklostech psaní v angličtině v institucích EU.

Informace o publikacích ve všech jazycích EU jsou k dohledání v Pravidlech pro jednotnou úpravu dokumentů, která vytváří Úřad pro publikace EU, a sice na stránce publications.europa.eu/code/cs-000100.htm.

Ve Společné praktické příručce jsou k dispozici pravidla pro psaní právních předpisů EU, na adrese eur-lex.europa.eu/content/techleg/KB0213228CSN.pdf.

Rady, jak psát pro internetové stránky, lze najít (v angličtině) na adrese ec.europa.eu/ipg/content/tips.

Informace obecnějšího rázu týkající se EU jsou na portálu Europa: <http://europa.eu>.

Závěr

Uvedené desatero samozřejmě představuje jisté zjednodušení. Ne vždy, ne všude a ne za všech okolností je beze zbytku aplikovatelné. Záleží na typu textu, na jeho zaměření a účelu i na skladbě jeho potenciálních adresátů, co z toho, kdy a nakolik lze přijmout. Přinejmenším za zamyšlení to však rozhodně stojí. Spíše však jako tipy, ne jako striktní pravidla či požadavky nebo jejich úplný výčet. Čeština jako flektivní jazyk¹ je v mnoha ohledech složitější než angličtina, z níž se vycházelo. Seznam toho, čemu bychom měli věnovat pozornost, by byl proto ještě delší. Určitě by na něm nechyběla třeba problematika interpunkce a užívání slovesného vidu, protože obojí má zásadní vliv na významovou stránku sdělení.

Nabízené tipy a jejich aplikace v jazykové praxi mohou nejen pomoci ke zlepšení našich komunikačních schopností a spolu s tím i čtenářského komfortu, ale také přispět ke zvýšení reputace autora nebo příslušné organizace. Vstřícný jazyk v každém případě upoutá a udrží čtenářskou pozornost mnohem snadněji a lépe než odlišštěn byrokratické vyjadřování.

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

¹Flektivní jazyk vyjadřuje gramatické funkce pomocí flexe (ohýbání), tj. skloňování a časování, předpon a přípon. Flektivní jazyky jsou zejm. jazyky slovanské, baltské (litevština, lotyšština) a latina a řečtina. (Zjednodušeně; dle Wikipedie.)

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 vyzooměn.

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

Pokud není smluvno 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, občasnku 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



NOVÁ PUBLIKACE

Model EFQM

Po spíše kosmetických revizích v posledních letech nyní EFQM představilo zcela nový Model EFQM, který nechce být primárně vnímán jako prostředek pro získání externího ocenění, ale jako praktický manažerský model, který jim vedle průběžného zlepšování běžného provozu pomůže s řízením změn a transformace a rozvíjením kultury leadershipu a inovací.

Strategická povaha Modelu EFQM v kombinaci s jeho zaměřením na provozní výkonnost orientací na výsledky z něj činí ideální rámec pro prověřování soudržnosti a sladění ambicí organizace do budoucna, a to navíc ve vztahu k jejím stávajícím způsobům práce a reakcím na výzvy a „bolavá místa“. Struktura Modelu EFQM je nově založena na jednoduché, ale funkční logice kladení tří otázek:

„Proč“ organizace funguje? Jaký účel naplňuje? Proč zrovna tato strategie? (Směřování)

„Jak“ má v úmyslu naplňovat svůj účel a strategii? (Realizace)

„Čeho“ doposud skutečně dosáhla? „Čeho“ chce dosáhnout zítra? (Výsledky)

Kontakt: Markéta Havlinová, e-mail: havlinova@csq.cz, telefon: +420 221 082 358