



PERSPEKTIVY KVALITY



150 Kč

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

4/2017

Jak na to, aby software dělal, co má: ŘÍZENÍ KVALITY SOFTWARE

Přechod na normu EN ISO 13485:2016

Jak na proces zlepšování

Politika, strategie, taktika

Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě



SYMA

SYSTÉMY MANAGEMENTU

K o n f e r e n c e

21. – 22. 3. 2018

Orea Hotel Pyramida
Bělohorská 24, 169 01 Praha 6

Pořadatel: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

SETKÁNÍ ABSOLVENTŮ KURZŮ A DRŽITELŮ CERTIFIKÁTŮ

Zveme Vás na již 21. setkání absolventů kurzů a držitelů certifikátů. Na tomto setkání chceme vytvořit příležitost k navázání ještě užších vztahů mezi Vámi, našimi zákazníky, a Českou společností pro jakost. Zveme na ně nejen manažery a auditory kvality, ale i techniky, jejichž úloha je v systému managementu kvality nezastupitelná. Dále také manažery a auditory EMS a BOZP, metrology a další zájemce.

Absolventům našich kurzů, držitelům certifikátů ČSJ i všem ostatním zájemcům chceme umožnit vzájemnou výměnu zkušeností a předat nejnovější poznatky z jejich oboru. Současně bude toto setkání již tradičně „Dnem otevřených dveří“ střediska 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.

Ve smyslu názvu tohoto setkání chceme nabídnout příležitost k Vašemu osobnímu rozvoji. **Naše Společnost je tu s Vámi a pro Vás.**

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

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

kontakt: 221 082 261, smolikova@csq.cz



Vážené čtenářky a vážení čtenáři,

podzim byl tradičně bohatý na různé události a akce související s kvalitou. Listopad je Měsícem kvality a právě v průběhu tohoto měsíce se uskutečnilo nejvíce akcí. Nejčastěji konferencí, seminářů a kulatých stolů, jejichž společným jmenovatelem je kvalita, a dalších setkání příznivců kvality.

Byla předána řada cen, ať již jednotlivcům – osobnostem za jejich práci a přínos kvalitě, nebo především organizacím za jejich výsledky v dosahování kvality, k níž dnes už nerozlučně patří také společenská odpovědnost a udržitelnost, ve všech možných systémech a programech. Také byla předána ocenění kvalitním výrobkům a službám. Při setkávání odborníků a příznivců kvality byl prostor pro sdílení novinek v našem oboru. A také pro bilancování roku 2017, který se blíží nezadržitelně ke svému konci. Bilancujeme v práci, v adventním období se vždy bilancovalo i v osobním životě...

V tomto čísle Vám přinášíme, samozřejmě kromě odborných příspěvků, souhrn či bilanci těch nejdůležitějších podzimních událostí. Určitě nám dáte za pravdu, že jich bylo pozhnaně, a to ani nemáme prostor psát o všech podrobněji.

Z odborného obsahu tohoto předvánočního čísla našeho/svého časopisu se můžete těšit na příspěvek Milana Škrdlety s poněkud delším a složitějším, o to však výstižnějším názvem „Zacházení se zdravotnickými prostředky: Přejchod na normu EN ISO 13485:2016 – nová koncepce regulace zdravotnických prostředků“. Je důležitý zejména pro organizace, které se podílejí na jedné nebo více etapách životního cyklu zdravotnického prostředku, ale zajímavý určitě i pro mnohé další čtenáře.

Zajímá-li vás leadership (a koho z manažerů a „kvalitářů“ by mohl nezajímat?), doporučujeme rozsáhlý příspěvek Libora Friedela „Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě“ – tedy často na všech úrovních probírané téma leadershipu a odpovědnosti vedení za kvalitu. Nejedná se tentokrát o recenzi knihy, jak jsme u tohoto autora zvyklí, ale o jeho vlastní poznatky, zkušenosti a úvahy. Odkazů na literaturu zde však i tentokrát samozřejmě najdete dostatek, jak to má být.

Rádi bychom Vás upozornili i na článek Lucie Nové s názvem „Jak na to, aby software dělal, co má: Řízení kvality softwaru“ o tom, jak důležité je správně a zodpovědně testovat nový software, jak a podle čeho se to dělá, jaké úspory Vám takové testování může přinést a před jakými problémy (chce se říci lidově „maléry“) Vás ochránit. Velice aktuální, hodně, možná někdy až nepřijemně důležité téma!

Ale nechybějí ani další články, které jistě očekáváte, včetně příspěvku jako obvykle originálně tak trochu „filosofujícího“ Dušana Mišíka na téma politiky, strategie a taktiky či příspěvku Věry Vlkové v rubrice Kvalitně česky o tom, zda to či ono „je pravdou“, jak se teď čím dál častěji všude říká a píše. A těsně před uzavěrkou čísla jsme tam ještě doplnili „z tisku/webu“ informace o možných příčinách nedávné havárie ruské rakety – tak trochu perličky, pro kvalitáře mimořádně zajímavé. Věřte-nevěřte, věřit se nechce...

Než Vám popřejeme příjemné prožití vánočních svátků, dovolíme si připomenout, že v březnu příštího roku se opět bude konat tradiční a oblíbená konference SYMA. Půjde již o 21. setkání absolventů kurzů a držitelů certifikátů i ostatních, kteří se zajímají o systémy managementu, ať už jako manažeři, auditoři, technici, ale také manažeři a auditoři EMS a BOZP, metrologové a další zájemci. Proběhne ve dnech 21. a 22. března 2018. Zdá se to daleko, ale určitě si to do svých diářů (možná již spíše Outlooku či jiných plánovačů v počítačích a mobilech) zaneste bez odkladu. Ten čas uplyne, dříve než se zdá.

Ted' už je ten správný okamžik Vám popřát úspěšný vstup do nového roku 2018 a vše (nebo alespoň skoro vše, úplně všechno to jistě nebude a být nemůže) se odvíjí podle Vašich představ.

Za celou redakci

David Kubla, šéfredaktor, kubla@csq.cz, a Zdeněk Svatoš





PF 2018



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

Aktuální téma

- Proč je potřeba a co přinese: Nová norma ISO 45001 – strategický systém řízení BOZP v organizaci / Petr Kalina 4
- Přechod na normu EN ISO 13485:2016 – nová koncepce regulace zdravotnických prostředků Milan Škrdleta 8
- Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě Libor Friedel 11

Bleskově o kvalitě

- Bleskově o kvalitě – minianketa osobností 18

Aktuální téma

- Jak na to, aby software dělal, co má: Řízení kvality softwaru Lucie Nová 20
- Jak na proces ZLEPŠOVÁNÍ softwaru Milan Trčka 24
- Politika, strategie a taktika Dušan Mišík 27

Technická normalizace

- Světový den technické normalizace a Cena Vladimíra Lista 2017 Zdeňka Slaná 30

Události

61. kongres EOQ Slovinsko, Bled Romana Hofmanová 32
- Impact Hub Praha hostil národní konferenci ke společenské odpovědnosti Julie Borovcová 33

Události

- Předávání Globální ceny EFQM za excelenci a Forum EFQM se nesly v duchu agilnosti Danuše Fišerová 34
- Cena kvality v sociální péči za rok 2017 36
- Mezinárodní konference „Kvalita mění“ 37
- Galavečer s Českou kvalitou – letos v nové podobě 38
- Národní ceny pro rok 2017: pět hvězd pro Prahu 13 a automobilku Hyundai 40
- Cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně zná své letošní vítěze Julie Borovcová 44

Ze života spolku

- Tradičně i letos nově: Česká společnost pro jakost oceňovala 45

Cesty k excelenci

- Kvalitní autobusy aneb DESIGNED AND MADE IN CZECH REPUBLIC Milan Radiměšský 46

Zaměřeno na spotřebitele

- Příručka správné praxe pro bezpečný provoz dětských hřišť, sportovišť a tělocvičen Libor Dupal 50

Kvalitně česky

- Žonglování (nejen) s pravdou – námět k zamyšlení / Věra Vlková 54

Proč je potřeba a co přinese: Nová norma ISO 45001 – strategický systém řízení BOZP v organizaci

Petr Kalina

Každá organizace je zodpovědná za zdraví a bezpečnost pracovníků svých a pracovníků jejich dodavatelů, kteří provádějí práce pod jejím vedením. Z tohoto důvodu musejí organizace řádně zajistit bezpečné pracoviště, prevenci nehod, pracovních úrazů a nemocí z povolání a dále neustále zlepšovat výkonnost systému BOZP – bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pomoci jim v tom má nová norma ISO 45001 *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use* (Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití).

Více než 6300 lidí denně umírá ve světě na následky pracovních úrazů nebo nemocí z povolání – což je téměř 2,3 milionu ročně [zdroj: *Mezinárodní organizace práce – International Labour Organization, ILO*]. Důsledky pracovních úrazů a nemocí z povolání jsou významné jak pro zaměstnavatele, tak i pro celou ekonomiku (o postižených pracovnících nemluvě – pozn. red.). Tyto ztráty vedou mj. k odchodu do předčasného důchodu, k absenci zaměstnanců na pracovišti a k rostoucímu pojistnému.

Pro řešení tohoto problému vypracovává ISO novou normu ISO 45001 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití*. Má organizacím pomoci snížit toto zatížení tím, že vytvoří rámec pro zlepšení bezpečnosti zaměstnanců, snížení pracovních rizik a vytvoření lepších a bezpečnějších pracovních podmínek v celém světě.

Finální verze ISO 45001 bude již brzy

Norma ISO 45001, která je již v posledním připomínkovém řízení před FDIS, je pro svět jedním krokem k robustnímu a efektivnímu řešení pro zlepšení bezpečnosti práce v globálních dodavatelských řetězcích.

Je navržena tak, aby pomáhala organizacím všech velikostí a průmyslových odvětví. Předpokládá se, že její implementace sníží počet pracovních úrazů a nemocí z povolání na celém světě.

Na tvorbě tohoto důležitého dokumentu, který byl vypracován projektovým výborem ISO/PC 283 *Systémy řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci* a *British Standards Institution (BSI)*, sloužící jako sekretariát výboru, se přímo podílí více než 70 zemí.

„Zavedení efektivního systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pomáhá organizacím snižovat počet nehod a vede ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců, dále podporuje snižování nákladů na pojištění a pomáhá vytvářet v organizaci kulturu bezpečnosti, tzv. *Safety Culture*, za předpokladu, že lidé vnímají, že jejich potřeby a požadavky jsou respektovány,“ vysvětluje David Smith, předseda výboru.

„Široké přijetí normy ISO 45001 by mělo snížit počet hororových příběhů v médiích o špatném řízení BOZP, které vede ke ztrátám na životech, úrazům a rozsáhlým katastrofám, jak je můžeme vidět v průmyslových areálech a budovách po celém světě.“

ISO 45001 je založena na společných prvcích, které se nacházejí ve všech normách systému managementu dle ISO a zajišťují tak vysokou úroveň kompatibility s novými verzemi ISO 9001 (systémy řízení kvality) a ISO 14001 (systémy environmentálního managementu). Používá jednoduchý model *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), který poskytuje organizacím rámec pro plánování systému BOZP a jeho zavedení a vede k minimalizaci rizik (jako jsou již zmíněné zdravotní problémy, nehody, absence v práci atd.).

Obrázek 1

Časová osa zveřejněná na webových stránkách ISO**

Proposal stage	Preparatory stage	Committee stage (CD)	2nd Committee stage (CD)	Enquiry stage (DIS)	2nd Enquiry stage (DIS)	Approval stage (FDIS)	Expected publication
Mar 2013	Nov 2013	Mar 2015	Jul 2015	Nov 2015	May 2017	Nov 2017	Mar 2018

** (pozn. vydání FDIS respektive vypuštění tohoto kroku by mohlo process vydání normy urychlit)

Proč je třeba nová norma?

Mezinárodní normy jsou velmi důležité, protože pomáhají vytvářet konsenzus a konzistentnost a poskytují mezinárodně uznávané měřítko.

V roce 1996 Britský normalizační institut (BSI) vytvořil příručku BS 8800 pro řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v roce 1999 spolupracoval s dalšími organizacemi na vývoji systému OHSAS 18001, který splňoval rostoucí poptávku po

certifikaci systémů dle uznávaných norem/standardů. Jeho uplatnění postupně dosáhlo globální úrovně a počtu certifikátů přes 90 000 ve 127 zemích s přibližně 40 národními verzemi. Vzhledem k tomu, že vývoj tohoto standardu nebyl založen na mezinárodním spolupráci a neexistuje formální dohoda mezi akreditačními orgány a skupinou projektů OHSAS, zůstala zde potřeba skutečné mezinárodní certifikační normy.



Historicky byly mezi normami systémů managementu ISO pro kvalitu, životní prostředí, bezpečnost potravin apod. určité rozdíly s oddělenými kapitolami pro řízení rizik. Aby se tomuto nedostatku předešlo, byly aktualizovány normy ISO 9001 (QMS) a ISO 14001 (EMS) s použitím společného rámce (známý Annex SL) s cílem vytvořit jednotnou strukturu také pro systém managementu BOZP. Vznikla proto nová norma ISO 45001.

Jaké jsou potenciální přínosy normy?

Správná aplikace normy ISO 45001 a efektivní řízení rizik může organizaci pomoci:

- minimalizovat riziko v rámci BOZP pro všechny osoby, které pracují v zájmu organizace (včetně jejich duševního a fyzického zdraví);
 - neustále zlepšovat výkonnost v BOZP;
 - integrovat systém BOZP do svého systému managementu a všech procesů;
- Dále může nový standard pomoci organizacím:
- zajistit společenskou odpovědnost a udržitelnost;
 - zvýšit produktivitu a loajalitu zákazníků;
 - zlepšit pověst, spolehlivost a obchodní úspěch;
 - přilákat klienty a investovat;
 - usnadnit nábor a udržení zaměstnanců;
 - zajistit dodržování právních a jiných předpisů;
 - snížit ztráty v důsledku incidentů a pracovní absence – nepřítomnosti na pracovišti;
 - snížit odstávky a narušení provozu;
 - snížit náklady na pojistné.

Jaké jsou hlavní charakteristiky ISO 45001?

- Používá model PDCA, který je založen na analýze rizik, a má podobný přístup jako OHSAS 18001.

- Zlepšuje systém a pomáhá snižovat rizika v oblasti pracovních úrazů, nemocí z povolání / špatného zdravotního stavu zaměstnanců, či dokonce smrtelných úrazů na pracovišti. Zlepšuje a poskytuje bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance a další osoby pod kontrolou organizace.
- V souladu se všemi novými normami systému managementu používá stejnou „strukturu na vysoké úrovni – HLS“, která napomáhá integraci (společné klauzule, termíny a definice plus text, který je doplněn přílohami specifickými pro danou disciplínu) – v souladu s již zmíněným „Annexem SL“.

Jak se ISO 45001 liší od OHSAS 18001?

Hlavní rozdíly jsou:

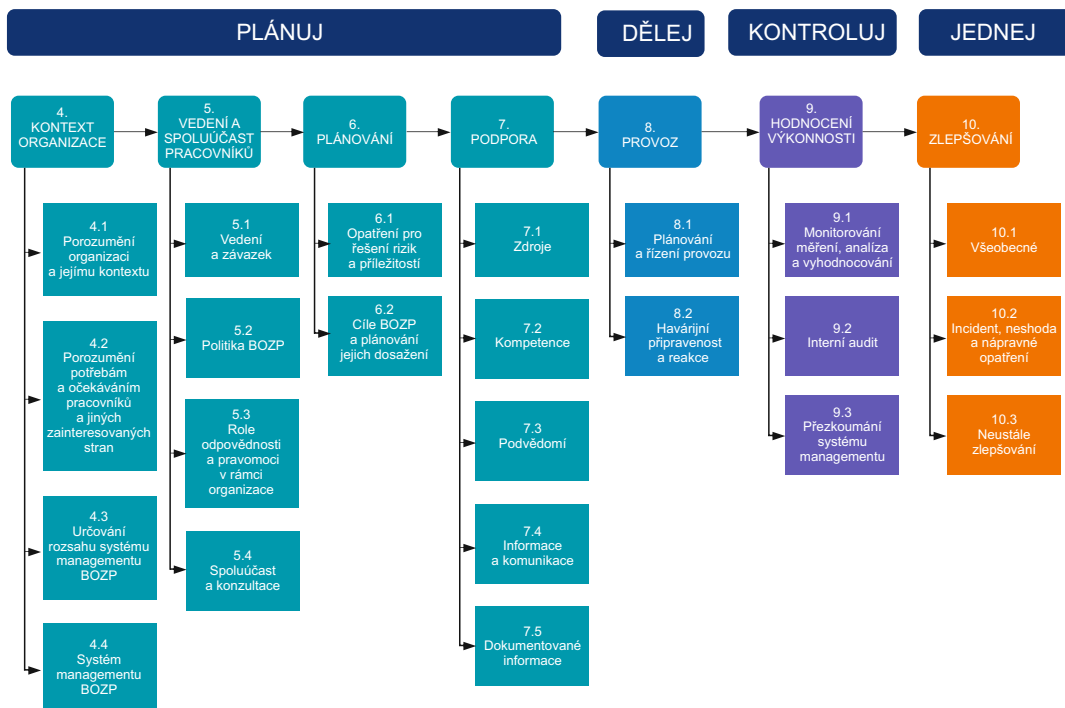
- Kontext organizace – musí být zváženy širší vlivy, jako jsou dodavatelský řetězec, místní komunita a také kulturní, sociální, politické, právní, technologické, ekonomické a podnikatelské prostředí.
- Vedení – vrcholový management (ti, kteří řídí organizaci) musí přijmout aktivní roli, např. nastavit směr, podporovat důvěru, podporovat pozitivní kulturu BOZP a informovat o tom, co je třeba udělat a proč je to důležité.
- Dokumentované informace – v této „době ICT“ to zahrnuje elektronické a další informace (např. používání smartphonů nebo tabletů) a nevztahuje se na „dokumentaci“, „záznamy“ nebo „dokumentované postupy“.

Dále se ISO 45001 zaměřuje na:

- účast zaměstnanců – vrcholový management zajišťuje větší účast a podíl všech zaměstnanců na řízení;
- neustálé zlepšování – požadavek na neustálé zlepšování cílů a procesů, jako je zlepšení účinnosti systému a podpora pozitivní kultury v BOZP;
- kontrolní mechanismy – důraz je kladen na uplatňování „hierarchie“ v plánovacích a provozních fázích, problémy mohou být odstraněny v nejranější fázi;
- řízení rizik – vyžaduje průběžné vyhodnocování rizik a příležitostí jak pro BOZP, tak pro samotný systém managementu;
- vyhodnocování souladu – vyžaduje proces, který zajistí zohlednění příslušných právních a jiných požadavků a dále jejich průběžnou aktualizaci;
- dodavatelé, zadávání zakázek a outsourcing – zaměření na tyto oblasti, nutnost mít tyto procesy pod kontrolou;
- hodnocení výkonu – vyžaduje kritéria, která jsou určena k hodnocení nejen výkonnosti BOZP, ale i účinnosti systému.

Obrázek 2

Struktura podle Annexu SL v systému managementu BOZP dle ISO 45001:2017



Jaké jsou důsledky?

Rozdíly mezi standardem OHSAS 18001 a normou ISO 45001 by mohly mít vliv na organizace, které žádají o certifikaci, na jejich poradce a dále na auditory, kteří budou auditovat podle nové normy. Mezi klíčové oblasti patří požadavek na závazek vedení a vhodné zvážení kontextu organizace.

Pracovníci, kteří působí v oblasti BOZP, si díky nové normě mohou například zdokonalit své kompetence a zlepšit své dovednosti tím, že pomohou manažerům posoudit vnitřní a vnější faktory ovlivňující kontext organizace (například SWOT analýza nebo analýza PESTLE) a zajistit tak účinnou spolupráci se všemi stranami. Budou také muset být schopni připravit generální ředitele a další vrcholové manažery na audity, podle této nové normy. Zavedení ISO 45001 poskytne příležitost ke zlepšení pracovních vztahů nejen mezi pracovníky BOZP a výkonnými řediteli, ale také mezi odděleními a dalšími pracovními funkcemi. Jejich úloha také spočívá ve zlepšování procesu kontroly nad dodavateli a posiluje společenskou odpovědnost.

Závěr: Co by měly organizace dělat

U organizací, které již byly certifikovány podle OHSAS 18001, bude umožněno přechodné období na ISO 45001. Toto období bude pravděpodobně v délce dva až tři roky. Certifikační audity u organizací by se měly plánovat v souladu s certifikačními organizacemi. Dále by organizace měly využít takzvané rozdílové analýzy GAP Analysis, aby zjistily případné změny u svých stávajících procesů, které by pro ně mohly být relevantní.

Organizace, které nemají certifikaci dle standardu systému managementu BOZP, ale plánují přechod na novou normu, by s přípravou měly začít co nejdříve.

Autor:

Ing. Petr Kalina, Ph.D., pracuje jako Senior Trainer a Consultant v Lloyd's Register EMEA.

Kontakt: peter.kalina@lr.org



Zacházení se zdravotnickými prostředky: **Přechod na normu EN ISO 13485:2016 – nová koncepce regulace zdravotnických prostředků**

Milan Škrdleta

Odborná veřejnost dostala v prosinci minulého roku do rukou český překlad nové normy EN ISO 13485 *Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů*. Stanovuje požadavky na systém managementu kvality, který mohou využít zejména organizace, jež se podílejí na jedné nebo více etapách životního cyklu zdravotnického prostředku.

ČSN EN ISO 13485 ed. 2 (EN ISO 13485:2016) [1] se ve svých požadavcích na zavedení, dokumentování a udržování účinnosti systému managementu kvality v oblasti zacházení se zdravotnickými prostředky v mnoha ohledech liší od normy předcházející (EN ISO 13485:2012), kterou ruší a zcela nahrazuje.

Základním předpokladem pro zavedení této nové normy je určení a potvrzení role, jakou organizace v životním cyklu zdravotnického prostředku zastává. Splnění tohoto předpokladu souvisí zejména s tím, že nová norma pokrývá celý životní cyklus zdravotnického prostředku, od návrhu a vývoje přes výrobu, skladování a distribuci až po instalaci a poskytování servisu, včetně vyřazení a likvidace.

Všudy přítomný je důraz na přístup založený na řízení rizik. V normě EN ISO 13485:2012 bylo riziko hodnoceno pouze v rámci bezpečnosti a spolehlivosti zdravotnického prostředku a platných legislativních požadavků. Nyní se očekává, že princip založený na řízení rizik bude aplikován napříč celým systémem managementu kvality a pro jeho rozvoj a zlepšování. Nová norma je také velmi užitečným nástrojem k plnění regulatorních povinností, které vyplývají z nové celoevropské koncepce regulace zdravotnických prostředků, resp. z nového Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS [2].

Životní cyklus zdravotnických prostředků

Životní cyklus zdravotnických prostředků, kterým se rozumí „...všechny fáze životnosti zdravotnického prostředku, od původního návrhu po konečné vyřazení z provozu a likvidaci...“ [1], je oblastí výrazně regulovanou legislativními předpisy. Jde o dynamickou, rychle se měnící oblast, která se dostává stále více do popředí zájmu nejen odborné veřejnosti. Z tohoto důvodu je důležité, aby celý dodavatelský řetězec a s ním spojená rizika v rámci životního cyklu zdravotnického prostředku byla řízena transparentním způsobem, s možností průběžné kontroly. Tento přístup lze považovat za jeden z hlavních přínosů nové normy EN ISO 13485:2016.

Zacházení se zdravotnickým prostředkem

Definici zacházení se zdravotnickými prostředky nalezneme v zákoně č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o právních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů [3].

Zacházením se zdravotnickým prostředkem se rozumí:

- a) výroba včetně posouzení shody,
- b) uvedení na trh,
- c) dovoz,
- d) distribuce,
- e) uvedení do provozu,
- f) výdej,
- g) prodej,

- h) používání při poskytování zdravotních služeb,
- i) servis,
- j) odstraňování.

Zákon v § 4 dále stanoví, že zacházet se zdravotnickým prostředkem lze pouze tehdy, byla-li u zdravotnického prostředku posouzena shoda (zákon č. 634/2004 Sb.).

Systém managementu kvality

Pro každou organizaci, resp. pro každý hospodářský subjekt (viz definice, která je uvedena v Nařízení [2]: *Hospodářským subjektem je výrobce, zplnomocněný zástupce, dovozce, distributor, osoba poskytující servis a každá fyzická nebo právnická osoba, která spojuje prostředky opatřené označením CE do jednoho celku, a osoba, která sterilizuje systémy nebo soupravy prostředků*), bude přechod na novou normu záviset na zralosti a účinnosti stávajícího systému managementu, organizační strukturu a uplatňovaných postupech.

Pro hospodářské subjekty, které mají systém managementu kvality, jehož součástí je zacházení se zdravotnickými prostředky, zaveden dle ISO 13485 souběžně s normou ISO 9001, je nevýhodou rozdílný formát nových, respektive revidovaných norem: ISO 9001:2015 je založena na „novém“ formátu, který odpovídá ISO/IEC Directives, Part 1: *Consolidated ISO Supplement — Procedures specific to ISO, Annex SL*, zatímco ISO 13485:2016 ed. 2 si i nadále udržuje „starý“ formát podle ISO Guide 83. Obě normy jsou však založeny na procesním přístupu a obsahují společné požadavky na řízení procesů, jejich efektivnost a hodnocení (cyklus PDCA) a vzájemně se doplňují. Nicméně přestože je norma ISO 13485 samostatná a vychází z ISO 9001, zahrnuje některé zvláštní požadavky na hospodářské subjekty začleněné do životního cyklu zdravotnických prostředků a vylučuje některé požadavky ISO 9001, které nejsou vhodné jako požadavky předpisů; nemůže být tedy samostatně použita pro deklaraci shody systému managementu kvality dle ISO 9001.

Ke změnám, které přináší nová norma EN ISO 9001:2015, patří použití nových termínů a definic, z nichž některé mění pohled na systém managementu. Jde zejména o kontext organizace, externí a interní aspekty systému managementu, rizika a příležitosti a životní cyklus výrobku. Ustanovení, která lze vztáhnout k novým definicím ISO 9001, nalezneme i v úvodu normy 13485:2016 ed. 2.

Změny normy ISO 13485

Nová norma klade větší důraz na řízení rizik v průběhu celého životního cyklu zdravotnického prostředku, od návrhu a vývoje přes výrobu, skladování a distribuci, instalaci po poskytování servisu včetně vyřazení a likvidace zdravotnických prostředků, a také na poskytování souvisejících činností. Dále přináší striktní požadavek na plnění legislativních předpisů.

Úplně novým článkem je požadavek na podávání zpráv regulačním orgánům. Je kladen větší důraz na řízení a kontrolu dodavatelsky zajišťovaných procesů (outsourcing). Norma také sjednocuje požadavky na validaci softwaru pro různé aplikace. Zdůrazňuje požadavek na vhodnou infrastrukturu a kvalifikaci a kompetenci osob. Větší pozornost věnuje i systému zpětné vazby a zvyšuje nároky na vyřízení reklamací.

Přechod na novou normu

Jeden z možných postupů přechodu na novou normu EN ISO 13485:2016, který mohou organizace, resp. hospodářské subjekty využít nebo doplnit, je:

1. Zajištění aktuálního znění normy.
2. Zpracování rozdílové analýzy.
3. Identifikace a přiřazení rolí organizace, resp. hospodářského subjektu podle příslušných požadavků předpisů.
4. Identifikace předpisů, které se vztahují k činností v rámci identifikované role výrobce, zplnomocněného zástupce, dopravce, distributora, osoby poskytující servis atd.
5. Definování procesů s přihlédnutím k rolím, které byly identifikovány, a zpracování procesní mapy.
6. Zhodnocení změny procesů z hlediska dopadu na systém managementu kvality a z hlediska dopadu na zdravotnické prostředky, které jsou s využitím tohoto systému vyrobeny a řízeny ve shodě s normou a s požadavky předpisů.
7. Pro řízení procesů potřebných pro systém managementu kvality zvolit přístup, který je založen na posuzování rizik.
8. Aktualizace dokumentace. Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat standardní dokumenty, jako politiku kvality a cíle kvality, příručku kvality atd.; nově pak pro každý typ zdravotnického prostředku nebo skupinu zdravotnických prostředků minimálně jednu dokumentaci buďto obsahující dokumenty generované pro prokázání shody s požadavky normy a příslušnými požadavky předpisů, nebo k nim odkazující. Tato dokumentace musí zahrnovat: popis zdravotnického prostředku, určeného použití, účelu a značení, včetně návodu k použití; specifikace nebo postupy výroby, balení, skladování, manipulace a distribuce; postupy měření a monitorování; požadavky na instalaci a postupy pro provádění servisu.
9. Zajištění školení, dostatečné informovanosti a kompetence pracovníků, kteří provádějí práce s dopadem na kvalitu zdravotnického prostředku.
10. Provedení interního auditu, přezkoumání systému managementu a přechod na novou normu během dozorového nebo recertifikačního auditu.

Certifikace

Tak jako u ISO 9001:2015 je přechodná doba pro implementaci nové revize 3 roky. Očekává se však, že od března 2018 již nebude možné certifikovat organizace podle ISO 13485:2003/EN ISO 13485:2012. I tak zůstává organizacím, resp. hospodářským subjektům dostatek času a prostoru se na přechod na novou normu připravit. Klíčem k úspěšnému přechodu bude nepochybně i jeho pečlivé naplánování a možnost využití erudovaného poskytovatele certifikačních a vzdělávacích služeb.

Tříleté přechodové období od data vydání (23. 9. 2015) mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001 končí 23. 9. 2018.

Tříleté přechodové období od data vydání (31. 3. 2016, 1. 12. 2016 český překlad) mezinárodní normy ČSN EN ISO 13485:2016 ed. 2 končí 31. 3. 2019.

Závěr

Nová koncepce celoevropské regulace zdravotnických prostředků přináší dvě zásadní změny. Vydání nového znění normy EN ISO 13485 se snaží reagovat na změnu evropské legislativy, kterou pokrývají nová nařízení regulující oblast zdravotnických prostředků.

To si vyžádá přizpůsobení fungování organizací a osob, resp. hospodářských subjektů zacházejících se zdravotnickými prostředky, a to v průběhu tříletého přechodového období. Lze oprávněně očekávat, že skutečná podoba regulace bude upřesněna prováděcími právními akty Evropské komise k vydaným nařízením a posléze reálnou praxí regulačních orgánů jednotlivých členských států. Pro přechod na novou normu lze doporučit využití principů projektového řízení zaměřené zejména na kvalitní plánování a zpracování rozdílové analýzy.

Literatura:

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

Autor:

Ing. Milan Škrdleta je lektorem České společnosti pro jakost, zabývá se problematikou managementu kvality, veřejných zakázek a projektového řízení.

Kontakt: mskrdleta@volny.cz



Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě

Libor Friedel

V tomto příspěvku se zaměříme na jedno téma, které podle mého názoru (možná naivního) snad slibuje „pod čarou“ v revizi normy ISO 9001:2015 důležitý dopad. Mám na mysli téma mýtického leadershipu a odpovědnosti vedení za kvalitu.

Od dob spolupráce s dánskou firmou TMI v letech 1992–1994 zastávám názor, který razil zakladatel TMI, jeden z evropských guruů kvality Claus Moller. Totiž, že **OSOBNÍ KVALITA je základem všech dalších kvalit** [1]. Z toho v podstatě analogicky vyplývá, že rovněž vůdcovství (a odvozeně vedení lidí) vyvěrá ze schopnosti vést sebe sama, být jakýmsi „já-lídrem“. Fenomén, který nazývám osobním lídrovstvím /vůdcovstvím, podle mě má dopad i na téma v titulku – na kvalitu lídrovství a přeneseně vedení (sebe sama) a lidí v oblasti (systémů managementu) kvality.

Tak trochu (s nadsázkou) Babylon

Starověký Babylon byl podle biblické knihy Genesis potrestán za svou pýchu (budování věže, jejíž vrchol měl být v nebi) zmatením jazyků. U leadershipu k tomu máme blízko. Nemyslím pýchou (to je spíše manažerský fenomén), ale jazykem. Mísí se nám zde angličtina (*to lead – leader, leading, leadership, ...*), čeština (*vést – vedoucí, vedení, ..., vůdcovství, vůdce, ...*) a počestřovaná angličtina (*lídr, lídryně,*

lídrovství, ...). Tak se stává, že se u nás trochu nešťastně občas (z různých důvodů) leadership/vůdcovství/lídrovství dostává do pozice „vedení“, v tom smyslu, že „lídr“ (ortodoxně „vůdce“, vůdčí osobnost) je (pouhý) „vedoucí“ – „vedoucí pracovník“, člen nebo představitel „vedení“ (jako hierarchické úrovně v organizaci). Odtud vede zkratka k tomu, že „vedoucí pracovník“ = „manažer“. Pak už je snadné uzavřít celý cyklus: „leader = lídr = vedoucí = manažer“. Mísí se v tom také role a funkce, spolu s charakterem osobnosti.

Odhlédnou-li od kdysi vedených diskusí k prvním kritériu Modelu excelence EFQM (Leadership), tak k takovému Babylonu paradoxně dílem přispěla i nová norma ISO 9001:2015. Ta v českém znění k (možná navyklému) termínu „odpovědnost managementu“ přichází v kapitole 5 s doslovným názvem Vedení (leadership). Zároveň odbourává starou roli „představitel vedení pro jakost/kvalitu“ a stanovuje v článku 5.1.1 požadavek:

„Vrcholové vedení musí prokazovat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na systém managementu kvality...“

Zdá se, že pojem leadership je zde vykládán jako „vrcholové vedení“, tedy v pojetí hierarchické úrovně i role. V komentovaném vydání normy z dílny autorů z ČSJ [2] se píše (str. 43): „... *Zásadní posun je v přijetí pojmu „leadership“, vyjadřující nejen schopnost vést organizaci, ale též podporovat ostatní relevantní manažerské role. Původně muselo vrcholové vedení poskytnout důkazy o své angažovanosti, nově má prokazovat svou vůdčí roli a závazek. ... managementu přibyla řada nových povinností...*“

Máme zde klasickou situaci, kdy se mísí formálnost (role vrcholového vedení) a to, v čem se skrývá tajemství lídrů – umění/schopnost vést, inspirovat, uvolňovat potenciál lidí, zodpovědné využívání moci (osobní, hierarchické, finanční, ...) apod. Má se lídr chovat „v souladu s požadavkem normy“, nebo se má chovat „přirozeně“? Jako by s novou normou přibýly lídrům nové povinnosti. Tak tomu ale není. Spíše to vyplývá z výše zmíněného (z)matení pojmů. Je přirozené smutné, že vedoucí pracovníky v tomto musí ponoukat požadavek normy. KVALITA LÍDROVSTVÍ a LÍDROVSTVÍ V OBLASTI KVALITY se stávají dvěma stranami jedné mince.

Vize spojuje lídry a strategie

Znáte-li Model excelence EFQM (podívejte se případně na www.efqm.org), víte, že „Leadership“ je pro tento model východiskem (kritérium 1). Strategie (kritérium 2) na něj (logicky) navazuje. V různých definicích „lídrovství“ se opakují jako klíčové schopnosti či předpoklady lídrů dva základní:

- umění předestřít vizi,
- schopnost ovlivňovat a „dолоvat“ potenciál lidí.

Odpovědné lídrovství je také citlivá hra s mocí a součástí konceptu, kterému říkáme emoční inteligence [3]. Velice jednoduché pojetí hovoří o třech fázích lídrovství: „Budoucnost – Zaujetí – Výkon“ [4].

Jsem šokován zjištěním, kolik lídrů stále ještě věří, že lidé ze sebe vydají to nejlepší, pokud jim pouze „sdělíme“ naše myšlenky a přání. (Steve Radcliffe)

Vizi obvykle vnímáme jako východisko pro celý proces strategického řízení. Umění vytvořit vizi, a zejména pro ni zaujmout, to je pojetím leadershipu/lídrovství a strategie. Možná tato inspirace přispěla k tomu, že v modelu ISO 9001:2015 se leadership (jako vedení) dostal do centra – i obrazně (viz schéma kapitol 4–10). Kdybych zůstal u analogie dvou stran jedné mince (kvalita strategie / strategie kvality, kvalita lídrovství / lídrovství v kvalitě), máme zde další výzvu – KVALITA VIZE versus VIZE KVALITY...

Kvalita by mohla/měla být součástí vize organizací (jako důležitá průřezová hodnota). Nebo mám použít formulaci „musí být“?

Osobně vidím ve firemní praxi problém spíše ve vizi kvality (kvalita daleko za 14. 9. 2018) a v tom, jak rychle, akčně a s nadšením (ne)přístupují manažeři (jako lídři a vedoucí pracovníci) k výzvám přechodového období do onoho data 14. 9. 2018, pokud se týká přechodu na nové ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 [5]. Mnohým chybí nejen vize v oblasti kvality, ale také vlastní iniciativa a schopnost (nad rámec požadavků ISO 9001:2015) stanovit si v oblasti kvality méně „formální“ politiku i cíle (kvality), které přesahují horizont jednoho roku. Vedoucí pracovníci (top manažeři a majitelé, např. v malých a středních podnicích) si navykli na to, spoléhat se a vše „svědět“ na manažery kvality a představitele vedení pro kvalitu. Při workshopech, konzultacích nebo seminářích ve firmách se snažím inspirovat k tomu, aby si manažeři stanovili jasnou „politiku“ a cíle kvality pro přechodové období. Ostatně plán přechodu jako součást změny systému managementu kvality je také požadavkem ISO 9001:2015 (článek 6.3). Pouhé formální plnění požadavků, certifikace a vystavení certifikátů v zasedačce a na webu nepovažují za zrovna vizionářské a vůdcovské. Naplnit vůdcovský princip vnímám ve firmách (zejména nemají-li zažité strategické myšlení a strategický přístup) jako velkou výzvu pro „manažery“. Na jedné straně spolu s vírou, že k tomu revidované normy/standards dostatečně nabádají, na druhé straně se skepsí, že k tomu vůbec muselo dojít „direktivně“ či „administrativně“, ze strany tvůrců oněch revidovaných norem a standardů.

Situační, ne paušální pojetí – to je, oč tu běží

Tradiční modely vedení, inspirované praxí vůdčích osobností, inspiřují k rovnováze. Kvalita vedení lidí tkví ve vyváženém zaměření na:

- CÍLE (chcete-li to vnímat operativněji, tak ÚKOLY),
- VZTAHY (s jednotlivými lidmi – kolegy, spolupracovníky, podřízenými – i v rámci skupiny či týmu).

Požadavky ISO 9001 vedou k definování mnoha cílů a „úkolů“. O orientaci na cíl/úkol je tak postaráno. Pokud jde např. o cíle kvality, je třeba také určit zdroje, tedy i ty lidské (ISO 9001:2015, čl. 7.1.2). Implicitně z toho vyplývají i dopady do požadavků na „vztahy“ (které bychom navíc neměli vnímat jako cosi mechanického, co se dá předepsat normou). Vztahový rámec, vztahovou inteligenci [6], dědictví firemní kultury a další „drobnosti“ musí manažer řešit, zohlednit a najít k nim cestu sám. Nebo i na to budou „vedoucí pracovníci“ brzy potřebovat požadavky normy? Myslím, že stačí článek 7.1.4, zejména bod b).

Ovšem ani k onomu zaměření na úkol (platí to obecně, nejen v kvalitě) nelze přistupovat paušálně, ale

situačně [7]. Ve hře (= v dané situaci vzhledem k určitému cíli/úkolu) jsou vždy dvě „zainteresované strany“. Zákazník to není, ten zde hraje snad pouze jakousi stimulační roli. Jsou to:

- manažer (lídr),
- zaměstnanec/kolega/pracovník (následovník).

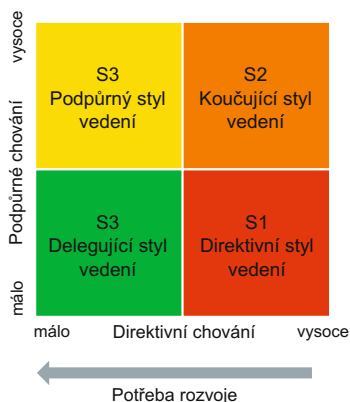
Zaměstnanec do situační hry vstupuje s mírou své připravenosti – ochotou, motivací, znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a různorodou praxí vůči možnému splnění daného úkolu, dosažení stanoveného cíle... To tzv. „želví diagram“ nezachytí, matice kompetencí ve formálním podání ano. Podle situace a „kombinace“ těchto faktorů připravenosti by měl manažer zvolit adekvátní chování. Zvolit vhodnou kombinaci toho,

- kolik poskytne vedenému/následovníkovi VEDENÍ A SMĚROVÁNÍ a
- kolik (jaké množství a formu) SOCIÁLNĚ-EMOČNÍ PODPORY.

Lídr-manažer tedy potřebuje k vedení přistupovat vědomě (s vědomím a uvědoměním si souvislosti /situace). Pak může vedení lidí naplnit jeden z účelů – rozvoj „vedených“ (např. s dopadem na budování povědomí dle čl. 7.3 ISO 9001:2015.

Obrázek 1

Situační styly vedení dle Blancharda, Zdroj: [7]



Typicky jde o modelové situace:

1. „Řekni“ (DIREKTIVNÍ chování a vedení), pokud je míra připravenosti vedeného malá.
2. „Prodej“ (KOUČUJÍCÍ chování a vedení), je-li míra připravenosti vedeného průměrná a jde nám spíše o rozvoj jeho dovedností než posílení ochoty. Odtud však nebezpečí pro „manažery-kouče“ k paušalizaci

koučujícího chování. Chce-li někdo dělat FMEA, ale neví, jak na to, lze takovou věc i odkoučovat.

3. „Participuj“ (PODPORUJÍCÍ chování a vedení), je-li míra připravenosti vedeného průměrná a jde nám spíše o to, posílit ochotu ke zvládnutí daného úkolu, než zvýšit způsobilost jej provést. Řada lidí FMEA umí, ale pustit se do ní opravdu týmově nejsou ochotni, nebo v horším případě jim navíc pracovní prostředí a přetíženost „brání“ v tom, najít si čas na týmová řešení (manažery jsou vědomě či nevědomě nastaveny jiné priority).
4. „Deleguj“ (DELEGUJÍCÍ chování a vedení), je-li míra připravenosti a způsobilosti vedeného vysoká. Takovíto lidé zralí vůči daným úkolům a cílům jsou zlatem podniků. Obvykle však spíše vyprchá ochota věci dělat než způsobilost je zvládnout.

Důležité je pokud možno budovat, posilovat a udržovat míru ochoty a motivace k naplňování požadavků (systému managementu) kvality. To je úloha lídrů.

Dotat znalosti a dovednosti, naučit se techniky, zvládnout „nástroje kvality“, to je omšelá písnička. Zde lze hledat metodickou podporu u manažerů kvality a lidí, kteří jsou obvykle v různých organizačních strukturách s kvalitou spojeni (technik kvality, specialista kvality, ...). Čím méně se obojí (ochota a způsobilost) daří, tím více je třeba tlačit na nepříjemný direktivní přístup (často u agenturních zaměstnanců). Naopak zralá ochota a kompetence vytvářejí prostor pro efektivní delegování. Katastrofické následky obvykle mívá překřížení situací: na ochotného, vůči danému úkolu či cíli motivovaného pracovníka vytyčit direktivní příkazující způsob vedení a chování manažera.

Ze situačního přístupu také vyplývá, že jistý úkol můžete někomu delegovat (je-li k němu způsobilý a ochotný), ovšem k jinému úkolu pro tutéž osobu budete muset využít např. podpůrný styl vedení, zjistíte-li, že dané osobě chybí zkušenost či dovednost k jeho provedení. Dobré také je nezaměňovat podpůrný styl vedení za „motivaci“ a koučující styl za „vzdělávání“.

„Musíme“, nebo „chceme“?

Tím se dostáváme k míře pozná(vá)ní svých podřízených spolupracovníků ze strany vrcholového vedení a inventuře lídrovské úrovně jednotlivých členů vrcholového vedení.

John Maxwell ve své pyramidě leadershipu [8] identifikoval pět úrovní. Základní, vstupní klíčová otázka zní: „Následují vás lidé, protože chtějí, nebo protože musí?“

V případě, že MUSÍ (jste jejich šéf, legálně hierarchicky výše postavený v organizační struktuře

podniku/firmy/organizace), je to pouze základní úroveň vedení. Vyšší kvalitu vedení má úroveň druhá, kdy manažera jako vedoucího pracovníka a lídra následují spolupracovníci, protože CHTĚJÍ. Roste tak i jejich ochota a motivace podílet se na úkolech a cílech a plnit je. Obvykle pro toto „chtění“ mají lidé svůj důvod. Z hlediska požadavků systému managementu kvality a ISO 9001:2015 je to dost podstatná zpráva. **Chtějí lidé systém managementu kvality** (= opření se o osobní kvalitu a strategii, osobní přístup manažera/lídra, vnímání hodnoty kvality a spokojenosti zainteresovaných stran [nejen zákazníka]), **nebo „musí kvalitu“** (= formální opření se o požadavky normy, obvykle bez nadstavby, kdy je systém managementu kvality „nutným zlem“, soustředění se na provoz [kapitola 8 ISO 9001:2015], manažer kvality jako „děvečka pro všechno“, co se týká kvality, počet reklamací a náklady na nekvalitu jako primární metriky...)?

O čem jsme přesvědčeni?

Kdybychom šli ještě do větší hloubky, můžeme se dostat až na „neurologickou“ úroveň [9] našich hodnot a přesvědčení.

Jakou hodnotou (osobní, profesní) je pro vás kvalita? Jaká přesvědčení máte vědomě či nevědomě zasunuta v mysl a týkají se kvality? Která z těchto přesvědčení jsou pozitivní, podpůrná? Která z těchto přesvědčení vás omezují? Atd. atp.

Podle našich přesvědčení se obvykle chováme a jednáme (a to má své důsledky a dopady). Naše přesvědčení jsou také zhusta ovlivněna našimi hodnotami a hodnotovým nastavením. Aby to pro nás nebylo tak jednoduché, platí i opak. Náš hodnotový systém mnohdy budujeme na základě našich – obvykle neuvědomovaných si – přesvědčení. Diltsova pyramida pracuje oběma směry. Sebe-analýza pro lídry a manažery je namístě. Více např. v problematice NLP – neurolingvistického programování.

Přesvědčení se samozřejmě netýkají jen kvality, týkají se všeho, včetně přesvědčení, které si neseme v životě o sobě samých (podle výchovy a mínění rodičů, učitelů, společnosti, nadřízených, ...). Jako lidé v našich různých rolích: manažer, majitel firmy, zaměstnanec, rodič, člen ČSJ, zástupce zákazníka, zástupce dodavatele, auditor, poradce, lektor, ...

Můžete si svá přesvědčení ověřit postojem, vnitřními komentáři, výmluvami, zdůvodňováním aj. („*kdyby tak ti zaměstnanci...*“, „*kdyby manažeři...*“) vůči několika následujícím citátům:

Kvalita lídra se odráží ve standardech, které klade sám na sebe. (Ray Kroc)

Buďte měřítkem kvality. Někteří lidé nejsou zvyklí na prostředí, kde se očekává dokonalost. (Steve Jobs)

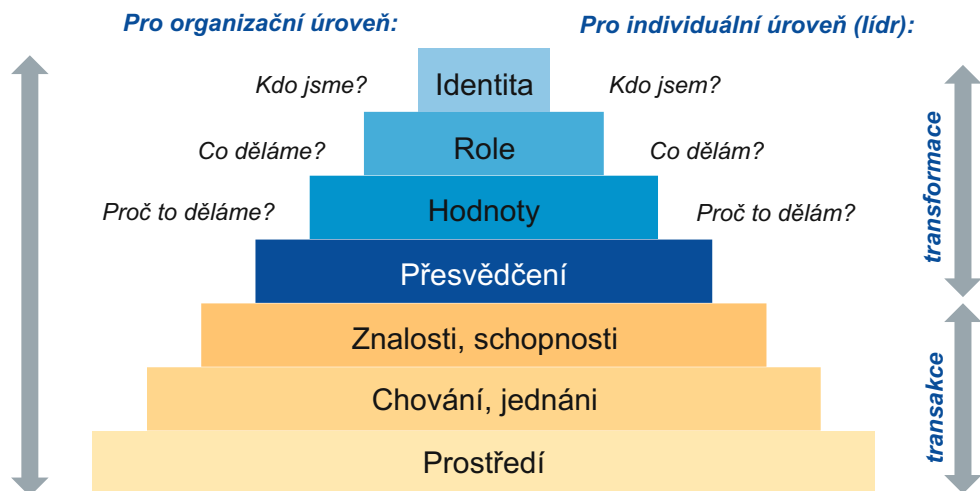
Kvalita je odpovědností každého. (W. Edwards Deming)

Obrázek 2

Neurologické úrovně zahrnují naše přesvědčení a vnímání hodnot

Dopady to má směrem nahoru, tj. do našich rolí, i směrem dolů, do našeho chování a prostředí, které svým chováním (spolu)vytváříme.

Zdroj: Adaptováno podle [9] a poznámek Zdeňka Štěpánka.



Kvalita znamená dělat věci správně, když se nikdo nedívá. (Henry Ford)

Nastavení mysli (vůči kvalitě, vůči sobě, vůči ...)

Normy/standardy kvality jsou svým způsobem „o nedůvěře“. Nepanuje-li důvěra, nemají vznikat jasná pravidla (smlouvy, normy, standardy, předpisy, ...). Komplexnost a dynamika dnešního světa tomu napomáhají.

Tak jako Diltsova pyramida neurologických úrovní pracuje s hodnotami a přesvědčeními, tak americká psycholožka Carol Dwecková [10] pracuje s „nastavením mysli“. Naše nastavení mysli rozhoduje o tom, jak vnímáme např. užitek a přínosy strategie, lídrovství, kvality a budování systémů managementu. Mysl vůči kvalitě a systému má „nějak“ nastavenou zástupce každé zainteresované strany. Je vám jasné, jak (článek 4.2 ISO 9001:2015)? Stejně tak mají všichni v hlavách a srdcích svá přesvědčení.

Svým způsobem velice jednoduché (ale ne zjednodušující) pojetí Dweckové hovoří o dvojím nastavení mysli. Řekněme, že je to takový přepínač se dvěma polohami:

- fixní nastavení,
- růstové nastavení.

Fixní nastavení je poháněno touhou působit chytře. Má tím pádem i své důsledky a dopady (které jsou obvykle hloupé). Vede k vyhýbání se výzvám, k obraně, snadnému vzdání se snahy. Vítězí pocit ohrožení druhými, ignorování zpětné vazby, která je užitečná a konstruktivní, ... Toto nastavení určitě není dobré mít zapnuto např. během auditu.

Růstové nastavení je opakem fixního nastavení. Pohání jej touha učit se. Dopady jsou jistě pozitivnější: přijímání výzev, pokračování i přes dílčí nezdary, poučení se z kritiky a neúspěchů, inspirace úspěchem druhých, ... Pro auditu jako vyšité!

Tak jak to máte vy? – Ne vždy si uvědomujeme, kterou polohu máme nastavenou. Málokdy také vidíme na „přepínače“ druhých. Můžeme snad něco vypořozovat.

Osobně si nedovedu dost dobře představit „pravého“ lídra (vůdčí osobnost) s fixním nastavením mysli. Na druhé straně s „fixně nastavenými“ manažery se setkávám dost (až dost...) často. Někdy přepínač přepíná mezi oběma nastaveními podle různých situací a cílů. Tragédií bývá kombinace fixního nastavení u nadřízeného a růstového nastavení u podřízeného (fluktuace se dá téměř s jistotou očekávat). Agenturní zaměstnanci obvykle reprezentují fixní nastavení (takže se fluktuace dá očekávat také).

Bohudík nežijeme v ideálním světě, takže potřebujeme „růstové nastavení“. Bohužel pro mnohé je to stále těžké pochopit.

Jaké budou „zítřky“?

Nové „požadavky“ v ISO 9001:2015, které se týkají kontextu organizací, práce se zainteresovanými stranami a podpory vedení a s tím spojené tvorby politiky a cílů kvality „v souvislostech“, se do normy zřejmě dostaly na základě ne příliš dobrých praktických zkušeností s utvářením strategií a lídrovstvím (nejen) v oblasti kvality a systémů managementu kvality. Je to smutné zjištění o tom, že vedoucí pracovníci ne vždy naplňovali své role lídrů a stratégů (v oblasti kvality i obecně). Takřka denně se s touto zpětnou vazbou setkávám v rozhovorech s lidmi v organizacích. Dynamika konkurenčního podnikatelského světa a tlak na zjednodušování vedou manažery k operativě, „mikromanagementu“, a tedy stresu, hašení požárů, přehlížení vztahových záležitostí apod. Respekt k výjimkám, které samozřejmě v nemalé míře existují (bohužel spíše mimo dodavatelský řetězec automobilního průmyslu)! Jsem zvědav, co náběh revidovaných norem/standardů pro systémy managementu kvality v tomto ohledu přinese. V mnoha směrech vnímám zatím odkládání („do 14. 9. 2018 je dost času“ – ?). – Svět se po tomto datu nezhroutí. Jen manažeri certifikovaných organizací, podle svého nastavení mysli a přesvědčení, přistoupí k naplňování v úvodu zmíněného požadavku:

„Vrcholové vedení musí prokazovat svou vůdčí roli a závazek s ohledem na systém managementu kvality...“

Závěr

Jak to uděláte vy (pokud se vás to týká)? Jak prokazujete své lídrovství? Proč vedení často „neproказuje svou vůdčí roli a závazek“? Co změníte, pokud jste manažeri kvality? Co změníte, jste-li zástupci „vrcholového vedení“?

Přeji vám hodně zdaru ve vašich záměrech a činech.

Literatura:

- [1] Moller C. Osobní kvalita, základ všech dalších kvalit. Time Manager International, Hillerod 1990. ISBN 87-89264-51-7.
- [2] Hnátek J. a kol. Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016. Česká společnost pro jakost, Praha 2016. ISBN 978-80-02-02642-6.
- [3] Goleman D. Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ. Columbus, Praha 1997. ISBN 80-85928-48-5.
- [4] Radcliffe S. Leadership: lídrem jednoduše a přirozeně. Grada Publ., Praha 2012. ISBN 978-80-247-4163-5.
- [5] Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu IATF 16949:2016. 1. vydání 2016 (nahrazuje ISO/TS 16949 3. vydání 2009). Česká společnost pro jakost, Praha 2016. ISBN 978-80-02-02699-0. (Česko-anglický dokument)

[6] Gross S. F. Vztahová inteligence: schopnost a umění získat si lidi. Management Press, Praha 2011. ISBN 978-80-7261-236-9.

[7] Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources. 10. vyd. Pearson, New York 2013. ISBN 978-0-13-255640-8.

[8] Maxwell C. J. 5 úrovní leadershipu. Pavel Dobrovský – Beta, Praha 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

[9] Dilts R. Changing Belief Systems with Neuro-linguistic Programming. Meta Publications, Capitola 1990. ISBN 978-0-91-699024-4.

[10] Dweck C. Nastavení mysli. Nová psychologie úspěchu aneb naučte se využít svůj potenciál. Jan Melvil Publ., Praha 2015. ISBN 978-80-87270-72-1.

- Covey S. M. R., Merrill R. R. Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše. Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.

- Covey S. M. R., Link G., Merrill R. R. Chytrá důvěra. Vytváření prosperity, osobní energie a radosti ve světě plném nedůvěry. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-254-3.

- Kaplan S. R., Norton P. D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston 2004. ISBN 1-59139-134-2.

- Kaplan S. R., Norton P. D. Alignment. Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Harvard Business School Press, Boston 2006. ISBN 978-1-59139-690-1.

Autor:

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

Kontakt: libfri@gmail.com



OBLASTI SLUŽEB

www.csq.cz

	Automobilový průmysl		Rizika a bezpečnost
	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci		Systemy kvality
	Environmentální management		Veřejná správa
	Informační a komunikační technologie		Zdravotnictví a sociální služby
	Nástroje pro excelentní řízení		Specifické oblasti
	Potraviny, lesnictví, zemědělství		Centrum technické normalizace



Nově certifikujeme „Bez GMO“

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

Více informací Vám poskytnou pracovníci certifikačního orgánu ČSČ.
Telefon: 221 082 287, www.csq.cz.

Bleskově o kvalitě

– minianketa osobností

V naší minianketě, která je novinkou tohoto ročníku PK (i když podobná anketa vycházela v Perspektivách jakosti i dříve), oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

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



Ing. Alexander Šafařík-Pštrosz,
ředitel Technického a zkušebního ústavu
stavebního Praha, s. p.

■ **Zodpovědnost za vše, co je konáno. A s tím je spojena schopnost kvalitního výkonu. Pokud toho někdo není schopen, nemá takovou činnost vykonávat. – A kdo? Kvalita jako systém a řízený proces, to je pro mě pan Tomáš Baťa, ale za kvalitou bychom mohli jít mnohem dále do historie. Výsledky kvalitní práce z dob dávno minulých obdivujeme dodnes.**

■ **Tuto otázku neumím zodpovědět bleskově. Obecně se kvalita života zvyšuje, ale za jakou cenu, jak je ten proces udržitelný a nakolik má smysl? Přitom v základních hodnotách zvyšování kvality nenacházím. Mám na mysli zejména výchovu a vzdělávání, morální a etické hodnoty. A materiální kvalitu nepovažuji za prvořadou.**

■ **Ve firmě mám kolem sebe slušné, schopné a zodpovědné lidi, jsme tým se vším všudy, včetně potřebné „výměny názorů“, ale ctíme pravidla a práce se nám daří. A mám radost v soukromém životě.**

Nepovedlo se mi přesvědčit několik lidí, kteří mají vliv na realizaci Národní politiky kvality, že by se nad tím, co činí, měli zamyslet. Ale třeba se má snaha ještě pozitivně projevit.

Ptáme se:

- Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?
- V čem především spatřujete zvyšování kvality života – v současnosti a perspektivně do budoucna, konkrétně v ČR i obecně?
- Co se Vám v poslední době povedlo a co naopak nepovedlo – a proč?



Ing. Jiří Růžička, MBA, Ph.D.
ředitel České institutu pro
akreditaci, o. p. s.

■ Automobilový průmysl a neskutečné změny v posledních třiceti letech. Tomáš Baťa.

■ Ve vyrovnání životní úrovně v ČR se západoevropskými zeměmi, snižování pracovní doby a zvyšování volného času pro smysluplné využití v osobním životě.

■ Podařilo se mi dokončit studia na VUT. Nepovedlo se mi zvýšit počet nachozených kilometrů.

Jak na to, aby software dělal, co má: Řízení kvality softwaru

Lucie Nová

Asi každý z nás se někdy rozčiloval nad kvalitou softwaru, který používá. Většinou si říkáme, jak je možné, že to nefunguje, nebo kdo to tak hloupě vymyslel. Frustrující také bývá, že si danou aplikaci nemůžeme sami opravit, nevidíme „dovnitř“, a někdy ani nemáme možnost chyby pořádně reklamovat.

Nevím, jestli vás to uklidní, ale z nízké kvality softwaru jsou frustrovaní i vývojáři, protože se často dozvedí až po odevzdání práce, co klient vlastně chtěl. A věřte tomu, že se kvalitou softwaru vážně zabývají.

Péče o kvalitu softwaru se většinou nazývá Quality Assurance a nezahrnuje jen testování výsledného produktu, ale také posouzení kvality sebraných požadavků, kvalitu návrhu nebo kvalitu kódu.

Co je vlastně kvalita softwaru?

Podle normy ISO/IEC 25010 [1] je *kvalita softwaru míra, do jaké softwarový produkt splňuje stanovené a implicitní potřeby, je-li používán za stanovených podmínek*. S tímto obecným tvrzením můžeme souhlasit, nicméně potřebujeme přesnější popis softwarové kvality.

Normy proto nabízejí hned několik modelů kvality:

- **model kvality z hlediska použití**, který zahrnuje efektivnost, efektivitu, spokojenost, pokrytí rizik a pokrytí kontextu [1];
- **model kvality produktu**, skládající se z osmi charakteristik: funkčnost, účinnost, kompatibilita, použitelnost, bezporuchovost, bezpečnost, udržovatelnost, přenositelnost [1];
- **model kvality dat**, sestávající ze správnosti, úplnosti, konzistence, důvěryhodnosti, aktuálnosti, přístupnosti, shody s požadavky norem/standardů a/nebo legislativy, důvěrnosti, účinnosti, přesnosti, dohledatelnosti, srozumitelnosti, dosažitelnosti, přenositelnosti a možnosti obnovy [2].

Normy a standardy

Pojďme si představit hlavní normy a standardy, které pokrývají oblast vývoje a testování softwaru.

Již jsme zde citovali z rodiny norem („documents of the ISO/IEC 25000 SQuaRE series“) **ISO/IEC 25000 Systems and Software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE)**. Tyto normy vycházejí z dříve populární ISO/IEC 9126 a pokrývají modely kvality, požadavky, měření i evaluaci.

V češtině máme k dispozici normy pro testování **ČSN ISO/IEC/IEEE 29119-1, -2 a -3 Softwarové a systémové inženýrství – Testování softwaru**; tři části jsou Koncepty a definice, Testovací procesy a Dokumentace testování.

Zajímavou skutečností je, že pro obecný vývoj softwaru máme i další standardy, nicméně v praxi se příliš nepoužívají. Svět informačních technologií si oblíbil **ITIL** [3], který popisuje postupy a procesy z oblasti vývoje, provozu a správy IT, a v poslední době populární koncept **DevOps**, který se snaží do společností zavést pružné fungování mezi vývojem a provozem informačních systémů. Podobně tzv. **agilní metody** (viz dále) jsou spíše konceptem, který v praxi společnosti ohýbají k obrazu svému, někdy i za cenu ztráty původního smyslu.

Dva základní problémy softwarové kvality

Podobně jako na jiné produkty mají i na kvalitu softwaru velký vliv průběh vývoje a použité kontrolní

mechanismy. V této oblasti nás trápí dva základní problémy: **neschopnost odhadnout náročnost vývoje softwaru a nedostatečná definice požadavků na výsledný produkt**.

Podívejme se blíže na **problematiku odhadů**.

Vývoj softwaru je do značné míry tvůrčí činnost, kde se těžko odhaduje, jak dlouho bude trvat hledání řešení, a tedy kolik bude ve výsledku projekt stát. Podle informací ze *Standish Report* (The Standish Group, <http://www.standishgroup.com/>) více než 50 % projektů stojí ve výsledku 189 % původních odhadů [4]. Pokud si uvědomíme, že komerční společnosti se většinou předraženými projekty nechlubí, není toto číslo tak překvapivé. Z hlediska kvality nás tato oblast zajímá proto, že s prodlužováním a prodražováním projektu se začíná šetřit na posledních fázích, a to zpravidla na testování a přípravě nasazení do provozu.

Tento problém postihl i *Centrální registr vozidel*, kdy se po spuštění objevovaly rozsáhlé výpadky a systém se potýkal s funkčními chybami i s problémem s migrací dat z původních zdrojů.

V materiálu, který k této otázce projednávala vláda, se uvádí, že *podle předložených dokumentů však nebyla především z časových důvodů testování a důkladnému proškolení uživatelů věnována dostatečná pozornost* [5]. S tím souvisí skutečnost, že v praxi značnou část chyb, které mohly být nalezeny v rámci testování a odstraněny ještě před nasazením, objeví až koncoví uživatelé v provozu.

Další problematickou oblastí jsou **požadavky na systém nebo software**.

Vzhledem k tomu, že u softwaru se nemůžeme spolehnout na klasické rozměry a vlastnosti, bývá pro klienty nebo uživatele těžké definovat požadavky. V oblasti slovního popisu se navíc otevírá velký prostor pro rozdílné interpretace, takže velmi často je klient frustrován, že nedostal to, co očekával. Protože se zadávání požadavků či ukazuje jako velmi problematická část projektu, je dobré se na kontrolu kvality zadání soustředit od začátku projektu. Čím později chyby v požadavcích odhalíme, tím vyšší jsou náklady na jejich odstranění.

Rozpory se objevují v oblasti funkčních i nefunkčních požadavků.

Objevila se hned celá řada metod pro zmírnění těchto problémů. Jedním z nich je zadávání požadavků pomocí tzv. **user stories**, ve kterých jednoduchou formou zástupci klientů či uživatelů popisují, co chtějí a za jakým účelem. Těmto požadavkům se dále stanoví míra/pořadí priority, postupně se odbavují a pokud je potřeba, také revidují. Ukazuje se totiž, že dalším úskalím je fakt, že počáteční sber požadavků a analýza potřeb nebývají úplné. Navíc se projekty dodávají v měnícím se prostředí, a tím pádem se mění i potřeby zadavatele. S touto skutečností se snaží

vypořádat takzvané „*agilní metody vývoje*“, kdy vývoj, testování a nasazení probíhají v kratších intervalech. Zpravidla se jedná o dvou- až čtyřtýdenní cykly, v jejichž závěru se klient může podívat na odvedenou práci a provést kontrolu. V novém cyklu se odbavují další požadavky ze seznamu (tzv. *backlog*), který může být doplněn o nové, prioritní požadavky. Tento styl práce dává klientům možnost průběžně upravovat zadání na výsledný produkt, vývojáři nepracují na věcech, které klient ve skutečnosti nechce, a v rámci vývoje jsou průběžně viditelné výsledky společné práce. Tento způsob vývoje však naráží na to, že cíl a doba jeho dosažení se mění, takže není možné fixovat termíny a zadání tak, jak jsou dnes dodavatelé i klienti zvyklí.

Jedním z dalších pokusů, jak popsat požadavky, aby jim porozuměl tzv. business (tj. zadavatelé bez znalostí IT) je *Unified Modeling Language (UML)*, což je jazyk pro vizuální zachycení a specifikaci požadavků na systémy, jejich návrhu a dokumentace. UML se stále vyvíjí, ovšem komplexita tohoto jazyka sice napomáhá zpřesnění zápisu, ale zástupci businessu bohužel ztrácejí schopnost vytvořené modely číst.

Trendy v oblasti kvality sw

Významným trendem v oblasti vývoje softwaru je **zaměření na uživatele/zákazníka**.

Už několik let můžeme sledovat snahu výrobců elektroniky a softwarových produktů o jednoduchost a přístupnost pro uživatele, kteří jsou většinou zároveň zákazníky. I při vývoji specializovaných programů a aplikací se už ustoupilo od postoje, že „programátor ví lépe než uživatel, jak má výsledný program fungovat“. Výše zmíněné agilní metody přímo počítají s tím, že vyvinuté části se v krátkých intervalech prezentují zástupcům klienta nebo uživatelům, aby bylo možné ověřit, že rozpracovaný produkt odpovídá definovaným požadavkům i potřebám, které si zadavatel uvědomil až ve chvíli, kdy vidí funkční část softwaru.

Velkým tématem poslední doby je **zajištění bezpečnosti**.

Značná část aktiv jednotlivců, komerčních společností i států se přenesla do formy elektronických dat a není jednoduché splnit zároveň požadavek na rychlé zpracování, přístupnost relevantním osobám a dokonalé zabezpečení. Bezpečnostní testy jsou dnes součástí každého dobře vedeného projektu na vývoj softwaru a samozřejmostí by mělo být i kontinuální testování systémů v provozu.

Dalším trendem je **automatizované testování**. Pokud chceme dodávat kvalitní software, neobejdeme se bez opakovaných testů, které mají mimo jiné za cíl zjistit, jestli jsme úpravami systému nerozbili něco jiného. Společnosti proto v případě testů, které se opakují,

raději investují čas a peníze do nastavení automatizovaných testů a kapacitu testerů (*lidí – odborníků, pozn. red.*) využijí pro analýzu požadavků, přípravu testovacích strategií a testování na vyšší úrovni. Programy používané pro automatizované testy vyžadují různou míru znalosti programování. Obecně směřují k tomu, aby si testy mohli zautomatizovat i odborníci z jiných oborů, kteří nejsou programátoři, ale rozumí oblasti, kterou má daný software zpracovávat. Zapojením takových uživatelů se opět zvyšuje kvalita výsledného produktu.

Bez automatizovaných testů se neobejdou oblasti, kde je potřeba software nebo hardwarové komponenty zásobovat velkým množstvím dat, abychom zjistili, jsou-li data správně zpracována a vyhodnocena nebo zda systém snese požadovanou zátěž. Příkladem neúspěšného projektu je již zmiňovaný Centrální registr vozidel, který po spuštění trpěl rozsáhlými výpadky s nepříjemnými dopady na širokou veřejnost, a proto rozsáhle medializovanými.

Závěr

Jako uživatelé softwaru jsme čím dál náročnější. Funkční programy nebo elektronické komponenty bereme jako samozřejmost a je to pro nás konečnou zboží. Požadavky na kvalitu se tedy zvyšují a je velmi pravděpodobné, že na oblast softwaru budou přísněji aplikovány požadavky z již existujících nebo připravovaných norem a standardů i právních předpisů. Máme se na co těšit...

Literatura:

- [1] ISO/IEC 25010 *Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – System and software quality models*.
- [2] ISO/IEC 25012 *Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model*.
- [3] Information Technology Infrastructure Library (ITIL). (Poslední verze je nyní z roku 2011.)
- [4] Kozak-Holland M. *Titanic Lessons for IT Projects*. Multi-Media Publications Inc., 2005.
- [5] Rezort dopravy přiznal příčiny dlouhotrvajících problémů registru vozidel. In: EGov.cz [online]. [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://www.egov.cz/clanky/rezort-dopravy-priznal-priчины-dlouhotrvajících-problemu-registru-vozidel>.

Autorka:

Lucie Nová pracuje jako IT konzultantka a lektorka v České společnosti pro jakost.

Kontakt: lucie.nova@processmanagement.cz

Havárie ruské rakety objasněna. Došlo k nepochopitelné chybě

... Během minulého týdne jsme informovali o selhání ruské rakety, která startovala z nového ruského kosmodromu Vostochny. Nové poznatky z vyšetřování ukazují, že selhání bylo způsobeno špatným nastavením řídicího počítače.

Bezesporu nejhlupejší chybou v historii všech vesmírných programů byl neúspěch, který zaznamenala NASA během mise Mars Climate Orbiter v roce 1998. (...) ... naváděcí software družice, který dodala společnost Lockheed Martin, prováděl výpočty v librách, zatímco řídicí software NASA očekával metrické jednotky. Tato bizarní chyba, která poukázala na všudypřítomnost lidského faktoru v jakémkoliv hi-tech prostředí, stála NASA stovky milionů dolarů.

Přestože donedávna bylo velice nepravděpodobné, že někdo v kosmickém odvětví podobně hloupou chybu udělá, Rusko předvedlo něco, co se může s Mars Climate Orbiter měřit.

(...) ... pravděpodobným závěrem (vyšetřování) bude chyba člověka. Přesněji řečeno, někdo z programátorů zapomněl aktualizovat nastavení řídicího systému. V převzatém software totiž zůstaly souřadnice Bajkonuru a raketa se tím pádem domnívala, že startuje z úplně jiného kosmodromu.

Tato triviální chyba byla pro ruský kosmický program velice nepříjemná, už jen z toho důvodu, že se jednalo teprve o druhý start z nového kosmodromu, jehož výstavba se několikrát výrazně opozdila. Raketa a všechny satelity, které měla vynést na oběžnou dráhu, byly ztraceny, stejně jako stovky milionů dolarů, které do startu Rusové investovali. Ruský vesmírný program je jedním z nejzkušenějších na světě, ale přesto je vidět, že školácká chyba může přijít kdykoliv.

Zdroj:
<http://tech.instory.cz>. Aut. Lukáš Bauer | *inStory.cz*. [cit. 2017-12-05].

Ruská družice spadla, i když byla posvěcená. Církev čelí kritice za nekvalitní práci

Nejen technická závada či lidská chyba, ale i „faktor boží“ může být za ztrátou třítunové meteorologické družice Meteor-M a dalších 18 objektů, které zmizely krátce po startu z nového ruského kosmodromu Vostochny.

(Pravoslavný duchovní Andreje Kurajev) ... po neúspěšném startu počátkem týdne zpochybnil kvalitu rituálních církevních služeb, jež byly součástí startovací ceremonie.

Podle něj problém může spočívat v „nekompetenci“ arcibiskupa Savvy, který stroj světil. „Je zvláštní, že církev poskytuje určité služby, ale nenese žádnou zodpovědnost za jejich kvalitu (!)“, řekl Kurajev rozhlasové stanici Govorit Moskva. Pozastavil se třeba nad tím, že duchovní, který raketu kropil tzv. svěcenou vodou, nebyl k obřadu ani náležitě oděn. Kurajev soudí, že církevní hodnostáři, kterým se jejich svěcení „nepovedlo“, by měli dostat důtku. Také by prý měli zpytovat svědomí a ptát se Boha, „proč přehlídí jejich modlitby“. To se podle něj týká i jistého otce Ioanna, který světil svého času jadernou ponorku Kursk, jež utrpěla zkázu v roce 2000 se 118 námořníky na palubě.

Další duchovní však tvrdí, že obřad svěcení nelze vnímat „jako magii“. Tradice svěcení kosmických raket se v Rusku praktikuje už zhruba dvě desítky let. (...)

Premiér Medvěděv žádá potrestání

Další neúspěch ruského kosmického programu rozzlobil i premiéra Dmitrije Medvěděva. Předseda vlády podle ČTK žádá nápravu a tresty proviníky. (...)

Zdroj:
<https://www.novinky.cz>. 2017-12-04 9:52 - Moskva (Aktualizováno: 2017-12-04 12:22) Aut. ama, Právo. [cit. 2017-12-05].

(Pozn. red. PK: Na tento výklad možných příčin havárie nás upozornil pravidelný spolupracovník – přispěvatel PK Dušan Mišík, jemuž i touto cestou děkujeme.)



Jak na proces ZLEPŠOVÁNÍ

Milan Trčka

Součástí transformace systému managementu kvality na požadavky ISO 9001:2015 a IATF 16949:2016 je aktualizace procesní mapy. Přemýšleli-li o zjednodušení firemních procesů, připravili jsme pro vás několik námětů k zamyšlení. Navazujeme logicky na „rozdílovou analýzu“, o níž pojednával příspěvek v letošním druhém čísle PK [1].

Procesní přístup je pro mnoho firem samozřejmostí, využívají jej mnoho let. Příručky kvality obsahují procesní mapy, které pracovníkům umožňují lépe porozumět provázanosti podnikových procesů. Procesy mají své vlastníky, odpovídající za řízení činnosti a za hodnocení efektivnosti výstupů. IATF 16949:2016 vyžaduje, aby **organizace zdokumentovala a používala proces neustálého zlepšování**, který musí obsahovat použité metodiky, cíle a ukazatele efektivnosti a na jehož výstupu jsou očekávána opatření k vyšší stabilitě procesů či plány omezování plýtvání.

Jak sestavit a dokumentovat proces

Začneme od konce. Na výstupu procesů očekáváme „spokojené zákazníky“, kterým nabízíme a dodáváme produkty nebo poskytujeme služby v požadovaném množství, včas, flexibilně a bez vad. Dosažení uvedeného požadavku lze docílit pouze se spokojenými

zaměstnanci, kterým zaměstnavatel garantuje mj. vyšší úroveň bezpečnosti práce a zavedení přiměřených opatření pro předcházení vzniku nemocí z povolání. Nesmí chybět ani motivační programy, odměny a benefity. Dalšími typickými výstupy procesů mohou být plány zlepšování s návrhy procesních inovací (technologie „vlídné“ k životnímu prostředí, úspora energií) či produktové inovace se zapojením dodavatelů, zohledňující životní cyklus produktu.

Každý proces využívá informace. Informace zahrnují data a údaje, jejichž analýzou zjišťujeme, zda poskytují příležitosti ke zlepšování. Do této oblasti patří řízení interních neshod či závěry z předchozích přezkoumání systému managementu. Typickým vstupem procesu zlepšování jsou zákaznické či dodavatelské reklamace, podobně jako výstupy interních auditů:

- **řízení reklamací** – zahrnuje aktivní a pasivní reklamace, kdy musíme více dbát na své externí poskytovatele produktů a služeb, včetně outsourcingu. Zákaznické reklamace musíme analyzovat a hodnotit také ve fázi užití produktu, například s využitím informací servisní sítě;
- **řízení neshodných produktů a nápravných opatření** – využíváme postupy pro řešení neshod a systematický přístup P-D-C-A, základem je určení kořenových příčin. Zaměřujeme se na řízení neshodných výstupů provozních procesů, tj. ve výrobě i po dodání produktu zákazníkovi. Zaměřujeme se na opakovaný výskyt vad a související rizika, aby se vada nedostala až k zákazníkovi. S tím souvisejí přerozdělené šetření neshod v provozu (část 8), respektování výstupů přezkoumání systému vedením (část 9) pro zlepšování (část 10);
- **vedení interních auditů** – řídí se programem auditů. Výstupem jsou neshody, které musíme řešit, a příležitosti, jejichž využití vede ke zlepšení systému managementu. **Interní audity bez identifikace rizik a příležitostí pro zlepšování nabízejí organizacím malý prostor pro další rozvoj.**

Želva v akci

Pokud v organizaci uplatníme výše uvedený návod, máme jednoduchým a srozumitelným způsobem popsán proces. Pro úplnost procesu *Zlepšování* můžeme využít tzv. želví *diagram*, ve kterém zohledníme následující položky:

- **materiál, zařízení a prostředí**, ve kterém zlepšování provádíme – požadavky na informační technologie umožňující přístup k datům, komunikační prostředky, vizuální management, uspořádání výrobního prostoru (strojů, zařízení, linek) a prostředky zajišťující logistiku;
- **lidé a jejich kompetence** – pro jakékoli zlepšování je klíčová znalost postupů managementu kvality, včetně principů a metod štihlé výroby. Zapojit můžeme průmyslové inženýry a koordinátory pro zlepšování (např. *Black Belts*, odpovědné za řízení projektů, moderování, mentorování, koučování); průřezové týmy, od jejichž členů očekáváme týmovou spolupráci, znalost nástrojů a metod zlepšování procesů; u týmů a jednotlivců je žádoucí přiměřená míra motivace a kreativita;
- **postupy, metody, návody a specifikace** – metodické postupy pro řešení problémů (A3, 8D); řízení reklamací (aktivní, pasivní); řízení záruk (FTA, FFA, NTF); interní audity systému, procesu a produktu nebo motivační programy. Zvážíme organizací standardně využívané postupy štihlé výroby s přístupem Kaizen: 5S, TPM, Poka-Yoke, DFM, DFA, DFSS nebo Lean Sigma;
- **cíle a ukazatele** – většina cílů se orientuje na optimalizaci procesů (efektivnost, účinnost) nebo

maximalizaci úspor (hospodářské výsledky). Vhodnými ukazateli mohou být úspory docílené realizací projektů zlepšování (zvýšení produktivity, finanční úspory), nižší náklady na nejakost produktů (CONC), počet podaných a realizovaných zlepšovacích návrhů (index, trend) či počet hodin zlepšování (zapojení pracovníků).

Funkce, nebo procesy?

Nepletme si funkce a procesy.

Proces sestává ze vzájemně propojených činností, které transformují vstupy na výstupy. **Funkce** zahrnuje řídicí nebo odbornou činnost, je to pracovní místo s odpovědnostmi a pravomocemi, definované v rámci organizační struktury.

Příklad: Funkce podnikového metrologa nevyžaduje jednoznačně podpůrný proces. Nově jsou v ISO 9001 definovány role, které jsou souhrnem pracovních úkolů – zpravidla se jedná o krátkodobě využívané nebo dočasné pracovní místo. Rozlišujeme podpůrné procesy a podpůrné funkce. Záleží na organizaci, zda bude definovat proces *Metrologické zabezpečení výroby*, obsahující několik prováděných činností (řízení činností měřového střediska, provádění kalibrací, správa měřidel). Alternativou je podpůrná funkce „správce měřidel“, kdy je konkrétní pracovník pověřen rolí, tj. má pracovní úkol zajistit kalibraci měřidel.

Podobně nahlížíme na provádění interních auditů nebo řízení nápravných opatření. Mohou být součástí procesu – například *Správa QMS*. Mohou být podpůrnou funkcí – například určením role pro „řízení programu auditů“. Řízení dokumentace je nadále oporou systému, slouží ke sjednocení postupů k výcviku pracovníků. Je důležité, abychom transformovali dokumentovaný systém písemnosti na vedení elektronických dokumentů. Pokud zvolíme formu podpůrné funkce „řízení dokumentace“, nedojde k zásadnímu omezení činností.

O tom, zda se jedná o proces, nebo *funkci (rolí)*, nerozhoduje auditor, ale vedení organizace!

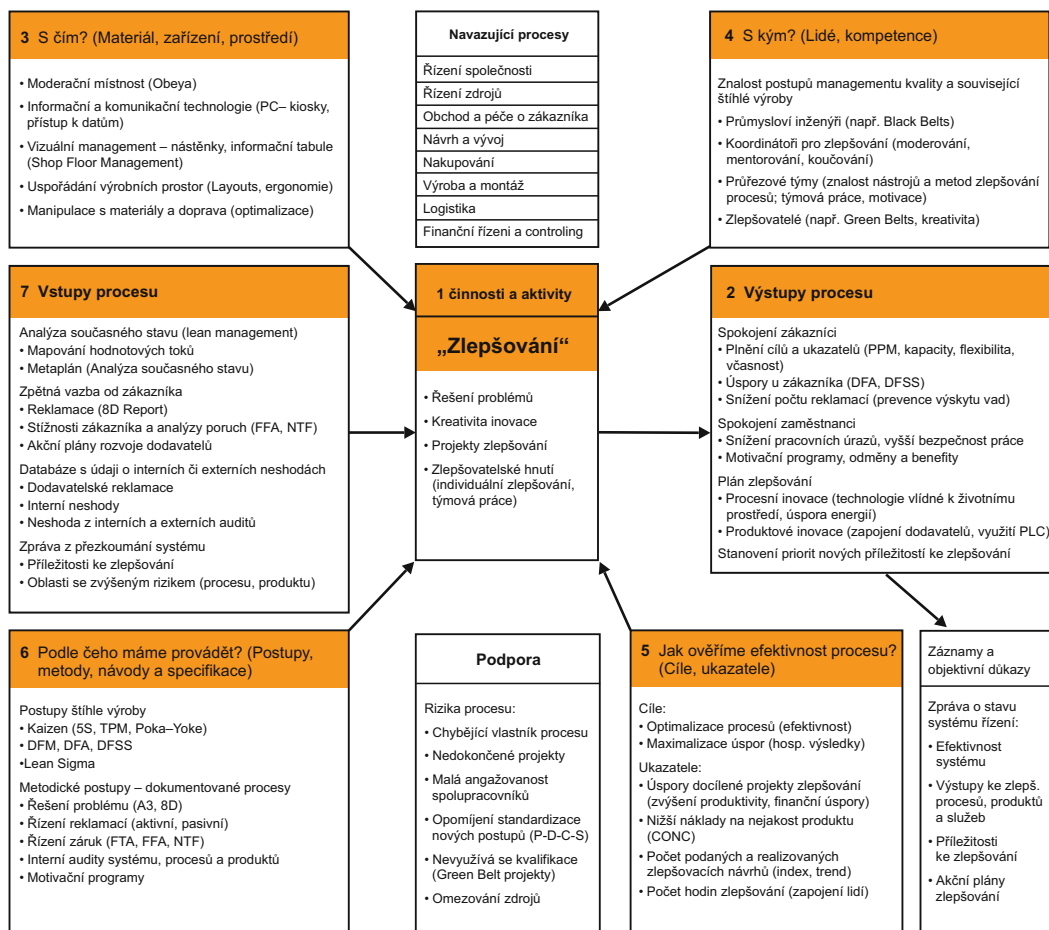
Jaká nás čekají úskali?

Z diskuse mezi průmyslovými inženýry podílejícími se na vytvoření „želvy“ procesu *Zlepšování* (viz obrázek) vyplynuly následující závěry:

Za rizika lze označit vágně stanovené odpovědnosti a pravomoci vlastníka procesu, nejasně definované role účastníků projektů zlepšování, malou ochotu a angažovanost spolupracovníků, nedotahování věcí do úspěšného konce anebo nedostatečnou standardizaci nových postupů. Za kritické též můžeme považovat dodržování stanoveného rozpočtu a nedosažení úspor, kterých mělo být docíleno pomocí zlepšovacích projektů či jako výstupů individuálního zlepšovateľského hnutí.

Obrázek

Želví diagram procesu Zlepšování



Vedle používaného procesu Správa QMS využijte nové řešení procesu Zlepšování, které může v procesní mapě podobně „bydlet“ blízko procesu Management.

Závěr

Zlepšování propojuje řadu žádoucích činností: monitorování a vyhodnocování spokojenosti zákazníka, řízení interních neshodných výstupů procesů či řízení neshod externích poskytovatelů. Proces zlepšování nabízí mnohem více než pouhé používání tradičního přístupu k řešení problému v cyklu P-D-C-A.

Má svá pravidla, a pokud pro něj stanovíme vhodné cíle a ukazatele, nabízí jiný pohled na podnikové procesy, systematické odhalování a využívání příležitostí.

Literatura:

[1] Trčka M. *Plán přechodu na normu IATF 16949:2016*. Perspektivy kvality 2017 (6) 2, 20–24.

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 a spoluautorem publikace Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, kterou vydala ČSJ ve spolupráci s ÚNMZ.

Kontakt: mtrcka@nqa.cz

Politika, strategie a taktika

Dušan Mišík

Jak souvisí strategie podniku s politikou kvality?

Může mít politika kvality rozsah jen pár řádků?

Práce, učení a boj

Vůle přežít a rozmnožit se zdůrazňuje filosofie Arthura Schopenhauera. Vzpomněl jsem si na tuto myšlenku, když mě zaměstnavatel pověřil vyhledáváním dodavatelů, kteří jsou okolnostmi přinuceni prodávat své zásoby za nákupní cenu nebo i pod ní. Vůle přežít je nutná obstarat finanční zdroje i za cenu ztráty. Přitom samotný zisk je finančním základem budoucnosti firmy.

Pastva a lov jsou zdrojem přežití v živočišné říši. Pro člověka je to v posledních tisíciletích práce. Vedle práce je a byl boj častým doplňkem získání či ubránění vytvořených zdrojů. Protikladem boje a práce je odpočinek, poskytující tělu a mysli regeneraci k další práci a boji.

Práce využívá osvědčené postupy. K dosažení cíle nemusí počítat s kroky druhé strany a nemusí mít připraveny varianty.

Na rozdíl od práce **boj** (o život, teritorium, zdroje, moc) musí počítat s postupem druhé strany. Musíme být připraveni na varianty, odhadovat kroky protistrany a musíme mít připraveny adekvátní postupy včetně nástrojů, které eliminují kladné výsledky počínání protivníka.

Práce i boj, pokud mají být efektivní, vyžadují **učení**.

Lidé sdružení v organizacích pracují, bojují, učí se a regenerují duševní i fyzické síly k prosazování vůle vůči přírodě i jiným lidem.

Hra, učení a boj

Podle teorie her může činnost lidí mít výsledek rovný 1, menší než 1 nebo větší než 1. Kooperace lidí v práci většinou přinese užitek větší než 1. Dva vypěstují jablko a vymění ho za peněžní obnos, který bude mít větší hodnotu než jablko. O částku se rozdělí. Když

bude každý z nich chtít celé jablko, budou nuceni zvolit strategii a taktiku, jak získat jablko celé a tomu druhému nedat nic. Pokud se to jednomu z nich podaří, mluvíme o výsledku rovnajícím se 1. Většinou se u toho handrkování jablko poškodí nebo náklady na boj odečtou značnou část z původní hodnoty jablka. Pak mluvíme o výsledku, který je menší než 1.

V životě firem se realizují kooperační a konkurenční strategie. Na omezeném trhu je možný růst firmy pouze oslabením nebo vytlačení jiné firmy. Konkurenční boj může vést k posílení pozice, ale také k oslabení obou soupeřících stran. Cenové války přinášejí užitek odběratelům, dodavatelům výjimečně.

Jiné **hry** se liší od práce v tom, že nemění skutečné podmínky života, pouze ho modelují. Děti se učí hrou, staví z kostek, napodobují činnost dospělých v obchodě, u lékaře nebo na bojišti. Dospělí vojenští strategové často hrají hry v podobě modelu před tím, než se vrhnou na skutečné bitevní pole. Podnikatelští strategové analyzují situaci na trhu a píšou varianty scénářů budoucího stavu trhu. Hra je tak i forma **učení** se, jak přežít, obstarat si zdroje, ubránit se před konkurenty, nebo naopak, jak získat zdroje od ostatních.

Podniky bojují o prosazení se na trhu a řeší obranu proti vytlačení z trhu. K dosažení cílů, tedy změny vlastní pozice vůči pozici protivníků, využívají techniku postupné změny poměrů sil – strategii a taktiku. Uplatňují vlastní strategii proti strategii hráčů na trhu.

Obchodní války jsou nákladné, proto se jim firmy vyhýbají. Někdy však vznikne příležitost konkurenta oslabit, vzít mu část tržního podílu, nebo ho dokonce přinutit opustit trh a převzít po něm uvolněné místo. Soupeření o pozici na trhu nemusí vždy předcházet vůle zničit toho druhého. Může jít pouze o snahu posílit svůj podíl. Jenomže celý trh nemůže mít víc než 100 %. Pokud si naše firma ukrojí z trhu 5 %, někdo musel svých 5 % trhu ztratit. Pokud trh roste, může růst i objem prodeje jednotlivých firem. Pokud však trh stagnuje, nebo dokonce klesá, přežít znamená nenechat se vytlačit z trhu, udržet si svůj tržní podíl,

případně převzít odbytiště po porážených firmách konkurence.

Strategie je určována z venku i zevnitř

Stav trhu, jeho potřeby, požadavky, stávající pozice, stupeň vědeckého poznání, úroveň technologie pro výrobu, vhodnost materiálů, partneři, legislativa, zvyklosti, dokonce i nálady obyvatelstva a módní trendy určují strategii z vnějšku.

Vnitřní zdroje – finance, personál, jeho znalosti, infrastruktura, pracovní postupy, vůle přežít a zvítězit, pracovní nasazení, odvaha, efektivní nakládání se zdroji, schopnost učení se a zvládnutí inovací určují strategii zevnitř.

Výsledkem určení z venku a zevnitř jsou cíle a postupy vedoucí k dosažení cílů. Čím lepší jsou vnější a vnitřní podmínky, tím má subjekt více možností vytvořit vhodnou strategii. Vnější určení vytváří podmínky pro stanovení cílů. K uvedeným cílům jsou pak voleny strategické prostředky a postupy, které by měly být v souladu se zdroji firmy (určení strategie zevnitř). Respektování vnějších i vnitřních podmínek strategie ovlivňuje reálnost těchto cílů a reálnost prostředků. Spolu pak předurčují potenciální míru úspěšnosti strategie. Při správném taktickém postupu zaměřeném na detaily provedení zvyšují míru úspěšnosti nejenom potenciální, ale i reálnou.

Strategie a taktika

V literatuře se hodně diskutuje o rozdílech strategie a taktiky.

V původním vojenském významu taktika vyjadřovala postavení vojsk před bitvou a pohyb jednotek na bitevním poli. Vojenská taktika cílila na oslabení vojenské síly protivníka na bitevním poli. Vojenská strategie sledovala oslabení vojenské síly státu a prosazení své vůle nad zájmy protivníka.

V podnikání je taktika postupem plnicím sled menších cílů, jejichž dosažení vede ke splnění některého ze strategických cílů.

Mezi strategií a taktikou je pouze kvantitativní rozdíl. Jejich společným znakem je existence více možností, kdy každý z účastníků boje na trhu vybírá optimální postup k dosažení taktických nebo strategických cílů. Dosažení taktického cíle je pak prostředkem k dosažení dalšího cíle. Řetěz správně zvolených a ve správnou chvíli dosažených taktických cílů může znamenat splnění některého ze strategických cílů. Série splnění strategických cílů rozhoduje o bytí a nebytí podniku v konkurenčním prostředí v dlouhodobém měřítku. Dosažení jednoho ze strategických cílů pak slouží jako prostředek k dosažení dalšího strategického cíle.

Strategie zahrnuje v širším smyslu plán, cíle, operace, výchozí strategickou pozici. V užším smyslu tvoří souhrn operací podle plánu v neustále se měnících

podmínkách, kdy jeden splněný cíl vytváří novou pozici a nové podmínky pro splnění dalšího cíle. Nedosažení cíle mění plán. Subjekt realizující strategii musí taktizovat v souladu s měnícími se podmínkami na trhu. Dobří strategové byly vždy i vynikajícími taktiky.

Dosažení dobré smlouvy se strategickým partnerem závisí jednak na zastávané pozici, jednak na dobře zvolené a brilantně provedené taktice vyjednávání. Při strategii zaměřené na cenu má význam dosažení co nejnižších nákladů. Strategickým cílem je uzavření smlouvy s výraznou slevou na dodávky zboží s dlouhou splatností. Splnění tohoto strategického cíle poskytne firmě strategicky významnou výhodu proti konkurenci.

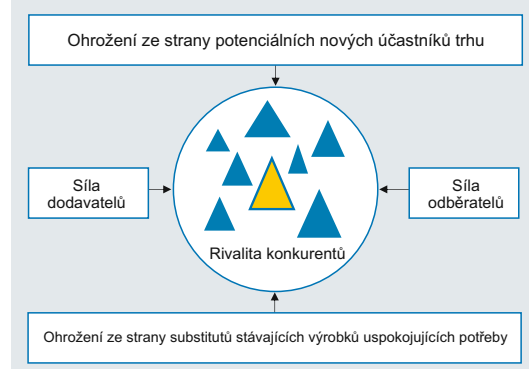
Postoj dodavatele k odběrateli a poskytnutí výhodných podmínek není automatický. Dodavatel také sleduje své strategické a taktické zájmy, včetně příležitostí a rizik. Pozice žadatele o smlouvu závisí na okolnostech, jakými jsou objem odběrů, platební kázeň, pozice odběratele na trhu, rizika, poskytnuté bankovní i nebankovní záruky apod. Dodavatel při udělení cenové výhody odběrateli zvažuje jeho rozsah distribuční sítě, jeho pozici u spotřebitelů, stabilitu, perspektivu růstu a další ukazatele. Uvedená pozice žadatele je zdrojem síly v taktice vyjednávání. Zvolení místa a času, výběr vhodných osob na jednání, promyšlený způsob argumentace, připravenost podkladů, reference, styl jednání atd. mohou uvedené zdroje a pozici proměnit v dosažení strategického cíle. A naopak, nevhodně zvolené taktika může dosažení strategicky významné smlouvy zhatit.

Politika

V původním významu vyjadřuje toto slovo usilování o dosažení moci nebo podílu na moci ve smyslu vnucovat vůli jiným lidem. Úzce souvisí s ekonomikou, protože více moci umožňuje přisvojit si větší část zdrojů nebo výsledků práce.

Moc má dvě stránky: jednou z nich je moci něco činit, druhou mít moc vnucovat svou vůli jinému.

Obrázek Porterův model pěti sil



Úspěšná politika sleduje prostřednictvím strategie a taktiky schopnost vnucovat vlastní vůli jiným, viz pozice vyjednávání s dodavateli a s odběrateli. Sleduje postavení na trhu, kdy vedoucí podnik určuje cenu nebo kvalitu výrobků, stanovuje dobré nebo špatné termíny dodání. Moc měřená postavením, velikostí, schopností činit otevřít, nebo uzavírá jednání k velkým zakázkám s velkou marží. Politika také může znamenat usilování o schopnost činit. Například schopnost vyvíjet nové, pokrokové a žádané výrobky, které pak představují konkurenční výhodu a umožňují změnu pozice podniku na trhu.

Moc vyrábět dokonalé výrobky s vysokými užitkovými vlastnostmi a skvělým designem otvírá peněženky spotřebitelů. Moc vyrábět spolehlivé stroje je vítána u jejich uživatelů. Moc historicky prokazatelného opakovaného plnění termínů dohodnutých v dodavatelských smlouvách usnadňuje vyjednávání. Zkrátka různé parametry kvality posilují moc činit a tím i zvyšují pozici firmy pro dosahování taktických a strategických cílů.

Kvalita výrobků a služeb představuje moc ovlivňovat tržní podíly a tím měnit postavení podniku na trhu. Více kvality znamená více moci a tím dává více vyjednávací síly dodavatelům vůči odběratelům a odběratelům vůči dodavatelům – viz Porterova strategie, obrázek [1].

Politika v EN ISO 9001:2015

Chápání politiky kvality v normě EN ISO 9001:2015 neevokuje ambice boje na trhu, sledování strategických cílů, tj. směrem ven, mimo podnik. I když dobře stanovená politika, její cíle a programy mohou výrazně napomoci změně postavení podniku v tržním soupeření. Politika kvality plní skromnější funkci zaměřenou spíše dovnitř podniku.

Požadavek na politiku kvality v článku 5.2.1, bod c) požaduje to, že politika kvality „obsahuje závazek plnit příslušné požadavky“, a bod d) pak požaduje v politice kvality „závazek k neustálému zlepšování systému managementu kvality“.

Kvalita produkce a systém managementu kvality tak tvoří nedílnou součást strategie podniku, jak o tom v PK 3/2017 psal Jiří Růžička [2]. Politika kvality je taktickým nástrojem, který souvisí se strategií podniku a ovlivňuje strategické i taktické cíle. Viz bod a) výše uvedeného článku 5.2.1 normy, který požaduje, že politika kvality „je vhodná pro kontext a účely organizace a podporuje její strategické zaměření“. Politika vychází ze strategie podniku (kontextu organizace). Nastoluje moc činit vše pro kvalitu v podniku, dává moc do rukou lidí řídících kvalitu, pověřuje nejvyšší vedení odpovědností za kvalitu a určuje povinnost stanovovat cíle kvality jako nedílnou součást strategických cílů (určení strategie z venku).

Nová norma nestanovuje explicitně zpracování programů pro dosažení cílů kvality, ale implicitně

s nimi počítá. Cíl „dodání objednaných výrobků realizujeme do 30 dnů od potvrzení objednávky“ vyžaduje zpracování programu realizace cíle. Mohli bychom ho nazvat taktickým krokem k naplnění strategického cíle. Programy vedou ke splnění cíle a splněný cíl vytváří vyjednávací sílu dodavatele. Ta pak ovlivní objem tržeb i velikost marže. Výsledkem objemu tržeb a velikosti marže je zisk, který znamená přežití a rozmnožení firmy v budoucnosti (filosofie Arthura Schopenhauera).

Politika kvality vychází z kontextu organizace (určení strategie z vnějšku) a současně je zdrojem pro určení strategie zevnitř tím, že je moc v organizaci svěřena všem, kteří přispívají ke kvalitě a všemu tomu, co rozvíjí kvalitu.

Politika kvality na pár řádků

Auditoři znají dlouhá slohová cvičení na téma „Politika kvality“. Tentokrát však v kvantitě není síla. Lze to napsat stručně. Krátce zobecnit kontext organizace, jakému segmentu trhu jaké výrobky a služby organizace poskytuje. Jinak řečeno, definovat konkrétní kvalitu. Pak v politice explicitně vyjádřit závazek plnit definované požadavky kvality výrobků a služeb. Toto vyjádření doplnit závazkem neustálého zlepšování systému managementu kvality. Definované požadavky kvality transformovat do měřitelných cílů kvality v podobě jednotek a způsobu měření.

Závěr: Význam a uplatňování politiky kvality

Taková politika, jak popsána výše, pak vytváří informační pole o tom, že v podniku má navrch kvalita, že všichni, kteří jsou do kvality zapojeni, mají od vedení delegovanou moc činit kvalitu a vnucovat prostředky k dosahování kvality jiným. Říká také, že v podniku nemá místo nedbalost a/nebo nerespektování potřeb a zájmů zákazníků.

Za uvedenou mocí musí stát mocenský nástroj podniku vytvářející zdroje a procesy pro dosahování stanovených cílů, kde kvalitní práce je podporována a pro nedbalost není místo. Každý, kdo dělá kvalitně, musí najít oporu ve vedení a každý, kdo kvalitu poškozují, musí pocítit vůli vedení. Když moc v podniku naopak získá nekázeň, lhostejnost k vadám, nezámem o zákazníka, nutně dojde ke ztrátě strategické pozice na trhu a vyklizení pole pro konkurenci.

Literatura:

- [1] Bowman C. *Strategický management*. Grada Publ., Praha 1996, str. 31. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] Růžička J. *Kvalita, její role a postavení ve strategickém řízení*. Perspektivy kvality 2017 (6) 3, 4–8.

Autor:

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

Kontakt: d.misik@topeco.cz

Světový den technické normalizace a Cena Vladimíra Lista 2017

Zdeňka Slaná

Světový den technické normalizace připadá na 14. říjen a i letos ÚNMZ k tomuto dni uspořádal slavnostní shromáždění, které se stalo platformou všech příznivců technické normalizace. Nedílnou součástí jsou semináře na aktuální témata, odborné diskuse, a zejména slavnostní předání Ceny Vladimíra Lista a Čestných uznání Vladimíra Lista. V letošním roce proběhly tyto oslavy Světového dne technické normalizace ve čtvrtek 19. října v Kongresovém centru Masarykovy koleje ČVUT v Praze v Dejvicích.



Vystoupení představitele MPO.

Při této příležitosti se zde sešli vedoucí představitelé ÚNMZ a rovněž zaměstnanci Úřadu, zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu, členové technických normalizačních komisí, Rady pro technickou normalizaci a Normalizačního výboru, dále externisté z řad zpracovatelů technických norem, nejvýznamnější zákazníci ČSN online, reprezentanti dalších organizací věnujících se technické normalizaci a další hosté.

Shromáždění zahájil předseda ÚNMZ Mgr. Viktor Pokorný, který přivítal všechny zúčastněné a také laureáty Ceny a Čestných uznání Vladimíra Lista. Shrnul nejen nejvýznamnější úspěchy Úřadu za uplynulý rok, ale mj. i představil přítomným logo **nově vznikající příspěvkové organizace ÚNMZ – České agentury pro standardizaci (ČAS), která zahájí svou činnost od 1. ledna 2018.**

Po něm se ujal slova zástupce MPO Ing. Bc. Petr Kameník, který se ve svém vystoupení zaměřil nejen na hlavní téma „Smart Cities“, které je podle něj exemplárním příkladem propojení technické normalizace, školství a průmyslu, ale i na oblast digitální transformace ve spojení s iniciativou Průmysl 4.0. Upozornil, že tato tzv. digitální revoluce a dynamické změny spojené s novými technologiemi se týkají všech firem doslova ve všech odvětvích a standardizace v ní má nezastupitelnou roli.

Dalším řečníkem byl ředitel Sekce odborných působností Úřadu Mgr. Zdeněk Veselý, který **doplnil informace předsedy Úřadu o nově vznikající Agentuře a vysvětlil důvody, které k jejímu vytvoření vedly. Nastínil budoucí organizační upořádání Agentury, vztahy mezi ÚNMZ a ČAS a přiblížil hlavní priority této nově vzniklé organizace.**

Slovo pak předal čestnému hostu prof. Ing. arch. Ladislavu Lábusovi, Hon. FAIA, děkanovi Fakulty architektury ČVUT v Praze. Profesor Lábus vysoce ocenil spolupráci s ÚNMZ, zejména pokud jde o projekt týkající se zpřístupnění technických norem pro studenty Fakulty architektury, což nejen významným způsobem přispěje k výuce studentů a k rozvoji jejich povědomí o technických normách, ale také přinese nové možnosti širší spolupráce při zpracování technických norem.

Posledním vystupujícím za ÚNMZ byla zástupkyň ředitele Odboru technické normalizace Zdeňka Slaná, která shrnula vývoj a současný stav plnění úkolů plánu technické normalizace v roce 2017 a porovnávala jej se situací v roce 2016.

Vydvihla zejména vysokou úroveň zapojení českých expertů v evropské a mezinárodní standardizaci. **V letošním roce byla Davidu Komrskovi, jako čtvrtému českému expertovi, udělena cena IEC 1906 Awards.** Výnikající práce expertů bude také vidět v příštím roce, kdy vyjde první technická specifikace, jejíž vypracování úspěšně vedl tým České republiky (CEN/TS 17159 *Societal and citizen security – Guidance for the hazardous materials (CBRNE) in healthcare facilities*), a začalo se rovněž pracovat na zavedení původní ČSN 73 4400 *Prevence kriminality – řízení bezpečnosti při plánování, realizaci a užívání škol a školských zařízení* jako evropské TS.

Standards make cities smarter

Po úvodní části setkání byl jako každoročně věnován prostor přednáškovému bloku – tentokrát s tematickým zaměřením „Standards make cities smarter“.



Ocenění

Na téma *Budoucnost elektromobility pro chytrá města* promluvil Ing. Jaromír Marušinec, Ph.D., MBA, předseda Asociace elektromobilového průmyslu. Nastínil historický vývoj elektromobility od počátku devatenáctého (! – pozn. red.) až do současného 21. století, poukázal na klady i nedostatky související se současným rozvojem elektromobilů a přiblížil budoucí rozvoj a možná technická řešení. Zaměřil se rovněž na právní aspekty rozvoje elektromobility a na potřebu vytvoření jednotné technické terminologie v této oblasti.

Dalším přednášejícím byl Ing. Tomáš Valenta z Českého metrologického institutu, vedoucí oddělení primární etalonáže objemu a průtoku plynů, který se soustředil na *Smart metering* a jeho důsledky pro metrologii. Charakteristickým rysem koncepce *Smart metering* je dálková obousměrná komunikace mezi centrálou a měřidlem. Ta má umožnit nejen sběr dat z měření a jejich automatické vyhodnocení, ale např. i řízení sítě, připojení a odpojení měřicího místa, informovanost zákazníka o aktuální spotřebě apod.

Cena Vladimíra Lista a Čestná uznání

Na závěr slavnostního shromáždění pak došlo k předání Ceny Vladimíra Lista a čtyř Čestných uznání Vladimíra Lista.

Za rok 2017 byly oceněny tyto osobnosti:

Cena Vladimíra Lista byla udělena **profesoru Ing. Pavlu Příbylovi** za celoživotní významný přínos pro rozvoj technické normalizace v oboru dopravní telematiky.

Mimořádné zásluhy o technickou normalizaci (TN) získal profesor Příbyl tím, že v rámci Ministerstva dopravy ČR vytvořil podmínky pro soustavnou práci na připomínkování a převádění evropských a mezinárodních norem z oblasti dopravní telematiky do ČSN. Díky tomu se podařilo převést do soustavy ČSN významné množství – více než 200 norem a normativních dokumentů. Z toho více než 50 norem bylo do ČSN zavedeno překladem. Tuto práci bylo možné

svěřit pouze zaujatému a profesně způsobilému týmu, který profesor Příbyl vybudoval v rámci TNK 136. Unikátní dílo vytvořil prof. Příbyl v čele mezioborového týmu při zpracování *Slovníku dopravní terminologie* (Praha 2010, 1035 stran, 22 000 hesel; též online na www.slovníkdopravy.cz). Tento výkladový slovník poprvé konstituoval včetně anglických ekvivalentů terminologii dopravy železniční, silniční, námořní a vnitrozemské plavby a dopravní telematiky. Podstatné přitom je, že východiskem byly

definované termíny z technických norem a dalších technických a normativních dokumentů, což dokazuje význam TN nad rámec jednotlivých norem. Úspěšným závřením terminologických prací bylo zpracování původní ČSN 73 6100-5 *Názvoslovní pozemních komunikací – Část 5: Dopravní telematika* (2013). Touto prací byla dopravní telematika v ČR zařazena mezi obory s jednotnou národní terminologií. Pokrok terminologických prací s využitím informačních technologií vedl k převedení ČSN 73 6100-5 včetně další aktualizace do podoby webového slovníku (www.ITSterminology.org), který svými parametry neztrácí nic za srovnatelnými slovníky (ISO browser) a dokonce nabízí propojení s informacemi v dalším unikátním projektu STANDARD, což je Informační systém o technických normách.

Čestné uznání Vladimíra Lista bylo uděleno (v abecedním pořadí): **Ing. Lence Fremrové** za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj TN v oblasti vodního hospodářství a kvality vod; **doc. Ing. Jaromír Kloudovi, CSc.**, za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj TN v oboru zděných a smíšených konstrukcí; **Václavu Macháčkoví** za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj TN v oblasti elektroenergetiky a **doc. Ing. Evě Nezbedové, CSc.**, za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj TN v oboru plasty.

Závěr slavnostního dne završila neformální diskuse a setkání nad sklenkou vína, které zprjemnilo projednávání pracovních záležitostí i přátelská setkání.

Autorka:

Zdeňka Slaná je zástupkyní ředitele Odboru technické normalizace ÚNMZ.

Kontakt: slana@unmz.cz

Za redakci PK snad ještě doplníme, že mezi účastníky oslavy byla i rada členů ČSJ, osobností s ní spjatých a spolupracovníků našeho časopisu.

61. kongres EOQ

Slovinsko, Bled

Romana Hofmanová



V pořadí již jedenašedesátý Kongres Evropské organizace pro kvalitu proběhl ve dnech 11. a 12. 10. 2017 pod heslem „Success in digital era“ za velkého zájmu odborné veřejnosti, a to nejenom z Evropy, ale i z Asie. Zájem předčil všechna očekávání – celkem se zúčastnilo 370 osob. Plenární zasedání se tak muselo z velkého sálu přenášet i do sálu dalšího, protože velký sál byl plně obsazen. Svou úlohu zde mimo velmi zajímavého programu jistě sehrála i volba krásné lokality, která byla zajímavá zvláště pro asijské účastníky.

Jednotlivé sekce kongresu byly zaměřeny na státní správu, energetiku, malé a střední podniky, společenskou odpovědnost, zdravotnictví, průmysl, digitální dokumentaci, transformace a management změn a nové požadavky na management kvality v digitálním věku. Nebylo však v možnostech jednotlivého účastníka stihnout všechna probíraná témata. Každý ale obdržel velkou část příspěvků v elektronické podobě, případně bylo možné požádat přednášející o zaslání jejich příspěvku. Nejzajímavější příspěvky byly zaměřené např. na agilní management kvality nebo na využití softwarových nástrojů v marketingu.

Kongres svým zaměřením i počtem účastníků ukázal, že i země s malým počtem obyvatel, jako je Slovinsko (cca 2 miliony), může uspořádat velmi úspěšný kongres nejenom na evropské, ale i celosvětové úrovni.

Více na www.eoqcongress2017.com

Autorka:

Ing. Romana Hofmanová, pracuje v České společnosti pro jakost jako ředitelka úseku Certifikace osob a je členkou předsednictva ČSJ.

Kontakt: hofmanova@csq.cz

Impact Hub Praha hostil národní konferenci ke společenské odpovědnosti

Julie Borovcová

V úterý 17. října proběhla národní konference ke společenské odpovědnosti. Pod názvem „Společenská odpovědnost organizací ve spojitosti s operačními programy“ ji společnými silami uspořádaly Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Rada kvality ČR. Akce se uskutečnila v neformálních prostorách pražského Impact Hubu a na jejím programu byly kromě odborných přednášek také workshopy.

Konferenci zahájil ministr průmyslu a obchodu Jiří Havlíček. Na úvod zmínil, že společenská odpovědnost se v posledních letech stává stále důležitějším tématem, a prohlásil také: „Rádi bychom, aby tato oblast zůstala v rovině dobrovolnosti.“

Přivítání účastníků pronesla také ministryně práce a sociálních věcí Michaela Marksová, která mimo jiné zdůraznila, jak důležité je, aby státní správa šla dobrým příkladem. „Společenská odpovědnost se netýká jen soukromé sféry, ale i veřejného sektoru. U nás na ministerstvu jsme, jako jedni z prvních, zřídili pro děti našich zaměstnanců dětskou skupinu a dnes máme už celkem tři,“ uvedla.

Následovaly přednášky zástupců obou resortů, kteří přiblížili, jak se téma CSR objevuje v operačních programech, které mají jednotlivá ministerstva v gesci (MPSV – Operační program Zaměstnanost, MPO – Operační program *Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*).

První blok tematických přednášek doplnil ředitel odboru podnikatelského prostředí a vnitřního obchodu Ministerstva průmyslu a obchodu Pavel Vinkler, který posluchačům přiblížil aktivity ministerstva v oblasti dialogu a spolupráce se zainteresovanými stranami CSR a referoval také o přípravách národního akčního plánu společenské odpovědnosti organizací, na kterém právě v tomto období jeho odbor intenzivně pracuje. Tématu sociálního podnikání a lokální ekonomice se věnovala ředitelka odboru realizace programů ESF Alena Zieglerová z Radu kvality ČR pak vystoupila Lucie Mádlová, která představila aktivity, jimiž Rada povzbuzuje organizace, aby se zapojovaly do odpovědného působení.

Po skončení první části konference došlo v průběhu přestávky k proměně prostor z konferenčního sálu na tzv. pracovní hnízda. Účastníci byli podle vlastních preferencí rozděleni do dvou skupin, z nichž jedna se věnovala problematice sociálního podnikání a lokální ekonomice, zatímco druhá diskutovala nad připravovaným národním akčním plánem CSR.



Konference se zúčastnila celá řada odborníků z veřejné sféry a také z podnikatelského prostředí, jejichž námětům organizátoři důkladně naslouchali. Výstupy a závěry z obou pracovních skupin byly v krátkosti prezentovány na závěrečném společném jednání. Tam také mimo jiné zazněly přísliby obou resortů, že spolupráce nad tématem společenské odpovědnosti nezůstane pouze u této konference, ale bude se nadále rozvíjet.

Výstupy a závěry, které konference přinesla, budou již brzy publikovány na Národním informačním portálu o CSR.

Autorka:

Ing. Julie Borovcová pracuje jako specialista CSR (společenské odpovědnosti) v Národním středisku podpory kvality.

Kontakt: borovcova@csq.cz

Předávání Globální ceny EFQM za excelenci a Forum EFQM se nesly v duchu agilnosti

Danuše Fišerová



Jubilejní 25. předávání Globální ceny EFQM za excelenci (dříve Evropské ceny za kvalitu) a Forum EFQM se konaly ve dnech 26. a 27. října 2017 v Madridu. Hostitelské město nám účastníkům nabídlo mnohem více než jen monumentální historické památky, skvělý tapas a díla světových umělců jako Pabla Picassa nebo Salvadora Dalího, která visela jen kousek za zdi auditoria Muzea královny Sofie, kde se letošní Forum konalo.

Mottem Fora bylo Excellence through Agility

Být agilní organizací v dnešní době není jen „in“, ale dokonce „must“. Organizace musí být agilní, aby se doslova „udržely naživu“ ve stále se měnících podmínkách současného světa. Agilní řízení se jako základní koncepce excelence dostalo do Modelu excelence EFQM již v roce 2010. Samo EFQM tam agilnost popisuje jako schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně. Skutečně agilní organizace to pak dělá preventivním způsobem, nikoli reaktivně, jako je tomu u flexibility, kterou vnímáme spíše jako schopnost adaptace.

Ani majestátnost prostor muzea španělského moderního a současného umění nic neubrala na naléhavosti, se kterou jednotliví řečníci upozorňovali na VUCA charakteristiky současného podnikatelského i veřejného prostředí. Pokud patříte mezi ty, kteří zkratku VUCA ještě plně nezařadili do svého běžného manažerského slovníku, zde je její stručné vysvětlení:

VUCA je akronym pro anglická slova *Volatility, Uncertainty, Complexity a Ambiguity*, která můžeme přeložit jako *nestálost, nejistota, složitost a nejednoznačnost*.

Pokud si tento termín zadáte do Wikipedie, zjistíte navíc, že není zdaleka nový, ale že ho poprvé formulovala již Vojenská akademie Spojených států a popisovala jím svět po skončení studené války. Jde tak o jeden z mnoha pojmů, které si moderní management vypůjčil z vojenství. A možná ne náhodou nám jeden z nejzajímavějších příspěvků o agilnosti představili právě dva profesionální stíhací piloti španělského letectva, kteří mezi pilotováním stíhacího letounu a řízením organizace nacházeli až překvapivé paralely.

Forum EFQM se stalo rovněž místem, kde byly prezentovány výsledky průzkumu Agility Pulse, jehož hlavním tvůrcem a realizátorem byl i letošní hostitel Fora EFQM, Club Excelencia en Gestión, který je současně národní partnerskou organizací EFQM ve Španělsku. Stručné shrnutí výsledků tohoto průzkumu, do kterého se zapojilo více než 500 organizací v rámci sítě EFQM, a to včetně organizací z České republiky, je k vidění na <https://youtu.be/HK39rt4D1CQ>.

Globální cena EFQM za excelenci: tři vítězové
Nejvíce očekávanou událostí těchto dvou dnů ale bylo bezesporu předávání *Globální ceny EFQM za excelenci*. Slovo globální se do nejvyššího stupně

ocenění podle EFQM dostalo teprve letos, nicméně pouze potvrdilo skutečnost, že EFQM má své partnery již na čtyřech kontinentech, a přestože jeho hlavním strategickým zájmem zůstává Evropa a zvyšování konkurenceschopnosti evropských organizací, s Modelem excelence EFQM pracuje i stále více organizací mimo Evropu – viz např. nový partner a virtuální sídlo EFQM v Číně.

Zpět ale k samotnému ceremonálu. Jak již bylo zmíněno, letos proběhl jubilejní 25. ročník a Madrid pro toto jubileum nebyl vybrán náhodou. První ročník Ceny byl totiž rovněž vyhlášen v Madridu a nejvyšší ocenění si tehdy v roce 1992 vítězná organizace převzala přímo z rukou španělského krále Juana Carlose. Letos se slavnostní předávání muselo obejít bez zástupců královské rodiny, ale symbolika zde rozhodně nechyběla. Vítězové skleněnou trofej převzali z rukou starosty města Alcobendas, které se stalo vítězem minulého ročníku a v jehož městském centru se slavnost konala.

Pro všechny přítomné, kteří si pamatují ročníky, kdy nebyl titul vítěze ceny udělen vůbec, bylo velkým překvapením, že letos byli vítězové vyhlášeni hned tři, a to:

- **Bytové družstvo města Glasgow (Velká Británie),**
- **Robert Bosch, závod Blaichach (Německo),**
- **Dubajský úřad pro dodávky elektrické energie a vody (Spojené arabské emiráty).**

Vítězné organizace tak potvrdily, že excelenci můžeme najít stejně tak ve výrobě jako ve službách či státní správě, a to i za hranicemi Evropy.

Ocenění Prize *Winner* si odnesly:

- **Robert Bosch, závod Rodez (Francie),**
- **Geriatrická zdravotní střediska města Graz (Rakousko),**

- **Bosch Car Multimedia Portugal,**
- **Univerzitní nemocnice infantky Eleny (Španělsko),**
- **Nemocnice Sanitas (Španělsko),**
- **Město Tarsus Belediyesi (Turecko).**

Ocenění *Highly Commended* pak převzaly **West Lothian Council** (Velká Británie) a **Mando Corporation Poland**. Kompletní *Recognition book*, v němž naleznete i organizace z České republiky, které byly oceněny v programech *Recognised for Excellence* a *Committed to Excellence* mezi srpnem 2016 a červencem 2017, je ke stažení na http://www.efqm.org/sites/default/files/0_efqm_recognitionbook_2017_low.pdf.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová pracuje jako manažerka moderních nástrojů řízení v České společnosti pro jakost.

Kontakt: fiserova@csq.cz



Cena kvality v sociální péči za rok 2017

Ve čtvrtek 9. listopadu 2017 se již po dvanácté předávaly Ceny kvality v sociální péči – ocenění v soutěži o nej-kvalitnější poskytovatele sociálních služeb v České republice. V sídle Senátu Parlamentu České republiky, ve Valdštejnském paláci v Praze, byla za účasti senátorek Milady Emmerové, Zuzany Baudyšové a Emílie Třískové, senátora Jiřího Voseckého, náměstka ministryně práce a sociálních věcí pověřeného řízením sekce pro sociální a rodinnou politiku Martina Kučery a mnoha dalších významných hostů udělena ocenění, která mají, jak doufáme, význam nejen pro přímé účastníky, ale pro celý sektor sociálních služeb. Záštitu opět převzala první dáma, paní Ivana Zemanová.



Projekt se snaží přispět ke zvýšení společenské prestiže a uznání profesí spojených se sociálními službami a zároveň poděkovat v důstojném prostředí Senátu ČR profesionálům z oboru, a to nejen z řad managementu. Děkuje za všechny nominace, které byly do redakce vyhlášovatele, jímž je časopis Péče o seniory, doručeny.

Z více než sta nominací byli jako nejlepší v roce 2017 oceněni následující poskytovatelé sociálních služeb – organizace a také jednotlivci:

CENA KVALITY V SOCIÁLNÍ PÉČI

Poskytovatelé sociálních služeb pro seniory – pobytové služby

Cena kvality:

Sociální služby Lanškroun, domov se zvláštním režimem

Čestné uznání:

Domov pro seniory Rokytnice nad Jizerou

Poskytovatelé sociálních služeb pro seniory – terénní služby

Cena kvality:

Pečovatelská služba centra sociálních služeb Naděje Broumov

Čestné uznání:

Pečovatelská služba města Rokytnice v Orlických horách

Poskytovatelé sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením

Cena kvality:

Rodinné integrační centrum Pardubice

Čestné uznání:

DIAKONIE ČCE, středisko ve Val. Meziříčí, Sociální rehabilitace KROK

OSOBNOST ROKU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Mgr. Marcela Hauke, ředitelka Pečovatelské služby Dvůr Králové nad Labem

CENA SYMPATIE

Anna Mrkvičková, všeobecná sestra, Domov pro osoby se zdrav. postižením Osek

František Frančík, vedoucí přímé péče Centrin CZ, s. r. o.

Bc. Beáta Hovorková, vedoucí PS CSS Naděje Broumov

Ladislav Patloka, pracovní asistent, Židovská obec v Praze

Jaroslava Puntová, vedoucí Denního dětského rehabilitačního stacionáře MSSS Most

Ing. Milan Minář, ředitel Sociálních služeb města Lanškroun

Mgr. Miroslava Kouřilová, vedoucí sociálně-zdravotního úseku DD Strážnice

Po skončení 12. ročníku garantka projektu a vydavatelka časopisu Péče o seniory (dříve Ošetřovatelská péče) MUDr. Gianna Conti Bradáčová, MBA, společně s předsedou Rady kvality ČR Robertem Šurmanem vyhlásili 13. ročník – již nyní můžete přemýšlet, koho nominujete tentokrát!

Redakce časopisu Péče o seniory; foto Tran Son Tung. Red. upraveno PK.

Praha, 14. 11. 2017

Mezinárodní konference „Kvalita mění“

Termín a motto uvedené v titulku, místo konání tradičně pražský Národní dům na Vinohradech, pozoruhodný příspěvek zahraničního hosta z Izraele na téma „Lidské a ne-lidské chyby“ a celkově program, který musel oslovit každého – to jsou ve zkratce hlavní údaje o letošní konferenci pořádané Českou společností pro jakost v rámci Měsíce kvality.

V plenárním zasedání, moderovaném stejně jako v minulých letech výkonným ředitelem ČSJ Petrem Kotenem a zahájeném čestným předsedou ČSJ Miroslavem Jedličkou a krátkou zdravicí Roberta Szurmana, předsedy Rady kvality ČR a státního tajemníka v MPO, následovalo jako vždy vyhlášení vítězů Ceny F. Egermayera za nejlepší studentské práce. Vítězové byli v tomto ročníku tři: v kategorii Bakalářské práce Bc. Eva Tylečková z VŠB-TU Ostrava za práci „Zavedení elektronické dokumentace pro uvolňování výroby ve strojírenské společnosti“ a Bc. Štěpán Smejkal z VŠE v Praze za práci „Společenská odpovědnost a trvale udržitelný rozvoj ve vybrané firmě“, vítězem v kategorii Diplomové práce se stal Ing. Stanislav Bleha z ČZU Praha za práci „Využití metody Six Sigma při optimalizaci procesu výroby tlačných pružin“ (zajímavostí je, že byl již v roce 2015 tehdy „oceněným finalistou“ v kategorii bakalářských prací, viz PK 2015/4). Podrobnější představení vítězných prací byste měli nalézt v příštím čísle PK.

Snad opravdu každého z účastníků konference, bez ohledu na jeho zaměření – specializaci musely z dopoledního programu zaujmout nejméně tři příspěvky.

Na prvním místě to byly již zmíněné „Lidské a ne-lidské chyby“ – *Human and Non-Human Failures*, formou i obsahem mimořádně zajímavé vystoupení Zigmunda Bluvbanda, emeritního prezidenta Izraelské společnosti pro kvalitu, s níž ČSJ úspěšně rozvíjí partnerskou spolupráci.

Dalšími „univerzálně zajímavými“ příspěvky v nejlepší slova smyslu byly *Řízení kvality softwaru aneb vzpoura strojů pod kontrolou* Lucie Nové (ČSJ) a *Inovace a nové trendy v oblasti kvality* Milana Dufka (Škoda Auto); zde je k poněkud obecnému názvu třeba dodat, že se zabýval konkrétně mj. problematikou elektromobility a autonomního řízení vozidel. – K tomu se ovšem některým z nás, hlavně těm starším, nabízí parafráze známého výroku: „Můžeme o tom (v něčem) pochybovat, můžeme (s něčím) i nesouhlasit, ale musíme s tím počítat, připravovat se na to a případně se na tom dokonce aktivně podílet...“

Odpoledne pak se účastníci jako obvykle rozdělili podle svého zaměření a/nebo zájmu do tří sekcí. Ve velkém Majakovského sále zůstali převážně „autaři“ v sekci *Audity v novém*. Ve Společenském sále se sešli zájemci o téma *Veřejná správa – kvalita pro občany*. Zde z příspěvků jmenujme alespoň *Zavádění principů řízení kvality do státní služby*, a to mimo jiné kvůli osobě přednášející: Štěpánka Cvejnová, vedoucí kanceláře náměstka ministra vnitra pro státní službu na Ministerstvu vnitra, byla před časem ještě pod svým rodným jménem po nějakou dobu výkonnou ředitelkou ČSJ, a tak setkání s ní bylo zajímavé i z osobního hlediska.

Třetí sekce *Dobrovolnosti k excelenci – kulatý stůl* se sešla v nejmenším salonku č. 15. Účast však nebyla rozhodně malá, a tak místnost byla zcela zaplněna.

K odbornému obsahu a přínosu konference bychom se, podaří-li se to, rádi vrátili podrobněji v příštím čísle Perspektiv kvality.

(red. – Zdeněk Svatoš, foto autor)



Galavečer s Českou kvalitou

– letos v nové podobě

Nově oceněné výrobky a služby

Patnáctý ročník Galavečera s Českou kvalitou v letošním roce změnil oproti letům minulým svou podobu i místo a zavítal do divadelních prostor Švandova divadla v Praze na Smíchově. Na večeru, který se konal 21. listopadu, bylo propůjčeno 16 nových značek v Programu Česká kvalita.

Galavečer s Českou kvalitou je jednou ze stěžejních akcí celonárodního programu Listopadu – Měsíce kvality, vyhlášeného Radou kvality ČR. Na této tradiční listopadové akci jsou předávána ocenění z Programu Česká kvalita – programu na podporu prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, podporovaného vládou České republiky.

Níže uvedené výrobky a služby získaly právo používat některou ze značek v Programu Česká kvalita. Všechny musely projít náročnými testy v akreditovaných zkušebnách nebo přísným posouzením odborníků. Při testování musí prokázat, že jsou nadstandardně kvalitní a absolutně bezpečné. Díky průběžné kontrole ve výrobě i v obchodní síti garantují výrobky se značkou Česká kvalita zákazníkům špičkovou kvalitu po celou dobu, na kterou je značka udělena, obdobně to platí i u služeb.

Se značkou kvality se můžete nově setkat u těchto výrobků a služeb:



Výrobky:

Mikov, s. r. o.	nožířské výrobky
DZO, s. r. o.	dětská ortopedická obuv s pevným vedením paty
2G-spol. s r. o. – Příkrývky a polštáře	povlečení Swarovski
MMMoje, s. r. o.	MMMoje Hnízdo pro miminko
Likov, s. r. o.	lišty pro kontaktní zateplovací systémy ETICS
Zastřešení bazénů POOLOR, s. r. o.	zastřešení bazénů POOLOR
LUGI, s. r. o.	zakázková výroba nábytku
SYKORA, spol. s r. o.	výroba kuchyní
Fatra, a. s.	indiánské Teepee
TESCOMA, s. r. o.	nádobí do mikrovlnné trouby PURITY MicroWave

Služby:

Dům dětí a mládeže Rozmarýn	dětské dopravní hřiště
innogy Energie, s. r. o.	pronájem úsporných žárovek LED
Diakonie ČCE – středisko ve Valašském Meziříčí	spolehlivá veřejně prospěšná organizace
Svaz neslyšících a nedoslýchavých osob ČR, z. s.	spolehlivá veřejně prospěšná organizace
Centrum sociálních služeb a pomoci Chrudim, p. o.	pečovatelská služba
Senior residence Terasy, z. ú.	domov pro seniory Senior residence Terasy



Galavečer se stejně jako vyhlášení národních cen o týden později na Pražském hradě konal pod záštitou prezidenta republiky Miloše Zemana, předsedy Senátu Milana Štěcha, předsedy Poslanecké sněmovny Jana Hamáčka, předsedy vlády Bohuslava Sobotky a ministra průmyslu a obchodu Jiřího Havlíčka.

Poděkování patří partnerům galavečera: generálním partnerem byla společnost Institut pro testování a certifikaci, a. s., hlavními partnery pak společnosti Ahold Czech Republic, a. s., Institut průmyslového managementu, spol. s r. o., a Švamberk.com, SE.

Po oficiální části programu s předáváním značek viděli účastníci večera divadelní představení hry CRY BABY CRY, nabízející kromě uměleckého zážitku i zajímavé téma k zamyšlení, a v prostorách divadla a Divadelní kavárny pak mohli s občerstvením pokračovat v diskusích i přátelských rozhovorech.

(red. – David Kubla; foto Libor Makrlik)



Národní ceny pro rok 2017:

pět hvězd pro Prahu 13
a automobilku Hyundai



Na slavnostním večeru na Pražském hradě byly uděleny národní ceny za rok 2017. V úterý 28. listopadu byl Španělský sál svědkem předávání Národních cen kvality České republiky, Národních cen České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj a dalších ocenění organizací i osobností.



Záštitu nad večerem převzali prezident republiky Miloš Zeman, předseda Senátu Parlamentu ČR Milan Štěch, předseda Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR Jan Hamáček, předseda vlády Bohuslav Sobotka a ministr průmyslu a obchodu Jiří Havlíček, který se osobně ujal předávání ocenění letošním vítězům. Slavnostního večera se zúčastnila i řada dalších významných představitelů politické, veřejné, hospodářské, akademické a odborné sféry.

„Národní ceny kvality ČR se rok od roku těší větší pozornosti. To se odráží také v množství přihlášených subjektů, jejichž počet roste. Jde totiž o jedinou soutěž, která účastníkům prokazatelně přináší lepší kvalitu řízení, produktivitu, vyšší efektivitu, konkurenceschopnost a nárůst zisku,“ řekl na tiskové konferenci předseda Rady kvality ČR Robert Szurman.

V úvodu slavnostního večera pak ministr Jiří Havlíček pogratuloval všem oceněným a poděkoval jim za jejich práci ve firmách a organizacích. „**Nepochybně můžete sloužit jako skvělý příklad pro ostatní,**“ řekl mimo jiné. „**Jsem velmi hrdý na to, že Česká republika má řadu špičkových firem, špičkových organizací veřejného sektoru a řadu špičkových osobností, na které můžeme být právem hrdí.**“ Vyzdvihl také symboliku předávání těchto prestižních ocenění na Pražském hradě – místě, které má své charisma významných historických událostí, a tradici Národní ceny kvality.

NÁRODNÍ CENA KVALITY ČR

Národní cena kvality ČR se významně liší od kteréhokoli jiného ocenění. V jejím hodnocení je využíván Model excelence EFQM, který nejen dokáže objektivně porovnat organizace podnikatelského i veřejného



V zemích EU je model využíván častěji nejen v komerční sféře, ale i ve zdravotnictví, školství, policii, armádě a dalších organizacích. Evropský institut pro veřejnou správu dokonce vyvinul jeho modifikaci – Model CAF, určený pro organizace veřejné správy, který je jako nejlepší cesta ke zkvalitňování veřejné správy doporučován i Evropskou komisí.

NEJVYŠŠÍ OCENĚNÍ ZÍSKALI:

Národní cena kvality ČR – program EXCELENCE

*Excelentní organizace a Recognized for Excellence 5**

Vítěz veřejný sektor:

- Úřad městské části Praha 13

Vítěz podnikatelský sektor:

- Hyundai Motor Manufacturing Czech, s. r. o.

*Excelentní organizace a Recognized for Excellence 4**

- Krajský úřad Libereckého kraje • Český dům Moskva
- Iveco Czech Republic, a. s.

Národní cena kvality ČR – program CAF

Vítěz:

- Statutární město Prostějov, Magistrát města Prostějova

Perspektivní organizace:

- Vysočina Education, školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a středisko služeb školám

Národní cena kvality ČR – program START PLUS

Úspěšná organizace:

- Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Touškov • Farní charita Neratovice; • MARLENKA international, s. r. o. • Palivový kombinát Ústí, s. p.
- Teplárny Brno, a. s.

NÁRODNÍ CENA ČR ZA SPOLEČENSKOU ODPOVĚDNOST A UDRŽITELNÝ ROZVOJ

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj je hodnocena podle modelu Committed to Sustainability, vytvořeného EFQM ve spolupráci s platformou OSN UN Global Compact. Hodnocení je tak plně kompatibilní s nejnovějšími světovými standardy a vychází vstříc potřebám firem a ostatních organizací, které si uvědomují význam zavádění konceptu společenské odpovědnosti (CSR) nejen jako významného marketingového nástroje, ale především jako základu pro podnikání/činnost v souladu se zásadami udržitelného rozvoje. Hodnocení podle modelu Committed to Sustainability se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti: *People, Planet, Profit, Products*.

Poskytuje účastníkům nezávislou zpětnou vazbu o úrovni, na které se organizace v oblasti zásad společenské odpovědnosti a udržitelnosti nachází. Současně ukazuje, kterým směrem by se v této oblasti organizace měla ubírat a na co se zaměřit, čímž pomáhá rozvíjet problematiku společenské odpovědnosti maximálně efektivně.

sektoru různých oborů a velikostí, ale je i silným manažerským nástrojem, sloužícím k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace – a to od vedení přes strategické rozhodování, zaměstnance a financování až po klíčové výsledky. Zjednodušeně řečeno, Národní cena kvality nejen zhodnotí, v jakém stavu se organizace nachází, ale současně jí ukáže cestu ke zlepšování a dalšímu růstu.

Úspěšné organizace získávají nejen ocenění národní, ale i mezinárodní ocenění EFQM, kvantifikované počtem hvězd podle získaného počtu bodů.

V naší zemi je zatím model převážně využíván u společností se zahraničními vlastníky, které ho znají a uvědomují si jeho prestiž a potenciál. Přitom, díky podpoře Ministerstva průmyslu a obchodu, mohou čeští podnikatelé model v rámci programů Národních cen kvality ČR aplikovat s minimálními náklady.

Také zde je úspěšným organizacím současně udělováno mezinárodní ocenění s příslušným počtem hvězd.

Stoupající význam CSR ve vyspělém světě přivádí k tématu společenské odpovědnosti i menší a střední firmy. Ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR, Asociací společenské odpovědnosti a s P3 – People, Planet, Profit vznikl program Cena za společenskou odpovědnost – Podnikáme odpovědně, který oceňuje zejména malé a střední podniky, rodinné firmy a sociální podniky. Společenská odpovědnost zdaleka není jen doménou velkých firem. Existují stovky malých podniků, které to možná nenazývají CSR, ale nezištným způsobem podporují svoje okolí.

NEJVYŠŠÍ OCENĚNÍ ZÍSKALI:

Národní cena ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

*Společensky odpovědná organizace – Committed to Sustainability 2**

Vítězové veřejný sektor:

- Vysoká škola ekonomická v Praze, fakulta podnikohospodářská;
- Město Třinec, Městský úřad Třinec

Vítěz podnikatelský sektor:

- Zámeček Petrovice, a. s.

*Společensky odpovědná organizace – Committed to Sustainability 2**

- Úřad městské části Praha 18;
- Střední odborná škola multimediální a propagační tvorby, s. r. o.;
- Pojišťovna VZP, a. s.



Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“

Vítězové kategorií:

- Malý a střední podnik:* Technické služby Opava, s. r. o.
Rodinná firma: REKO, s. r. o.
Sociální podnik: Náruč, z. s.

Osobní ocenění

Medaile ministra průmyslu a obchodu:

- Vlastislav Bříza • Jiří Cieńciała • Stanislav Kázecký,
- Miroslav Václavík

Cena Anežky Žaludové:

- Marie Šebestová

Manažer kvality roku 2017:

- Antonín Krejčí

Další předaná ocenění

Osvědčení EKOZNAČKA EU:

- Eurona, s. r. o.; Papírna Aloisov, a. s.

Cena za návrat do života:

- Terapeutické centrum Modré dveře, Kostelec nad Černými lesy

O oceněních udělovaných Českou společností pro jakost – Ceně Anežky Žaludové, titulu Manažer kvality roku a Ceně za návrat do života a jejich vítězích viz podrobněji dále na str. 45 tohoto čísla.

*(red. – David Kubla a Zdeněk Svatoš;
foto Libor Makrlík)*





Cena za společenskou odpovědnost Podnikáme odpovědně zná své letošní vítěze

Julie Borovcová



Na Pražském hradě se již potřetí slavnostně předávala ocenění za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“. Vyhlášení výsledků třetího ročníku Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“ proběhlo v úterý 28. listopadu v rámci slavnostního předávání Národních cen kvality ČR a Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj ve Španělském sále Pražského hradu.

Tato velkolepá událost představuje vyvrcholení poslední části roku, která mezi akcemi v rámci „Listopadu – Měsíce kvality“ nabízí desítky odborných setkání, seminářů, konferencí a především také vyhlášení výsledků soutěží a projektů, které Rada kvality ČR každoročně zastřešuje.

Cena za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“ jako součást Národní politiky kvality představuje významný nástroj, jehož prostřednictvím Rada kvality ČR podporuje úsilí a motivuje malé a střední podniky, rodinné firmy a sociální podniky k odpovědnému a udržitelnému způsobu podnikání.

V kategorii *Malý a střední podnik* si vítězství zasloužily Technické služby Opava, správce majetku a komunálních služeb statutárního města Opavy. Za *Rodinné firmy* se odpovědným vzorem stal výrobce dopravních pásů REKO, s. r. o. V kategorii *Sociální podnik* zazářil spolek Náruč, z. s., se svou Kavárnou Modrý domeček.

Výsledky 3. ročníku Ceny za společenskou odpovědnost „Podnikáme odpovědně“

Kategorie Malý a střední podnik:

1. místo: Technické služby Opava, s. r. o.
2. místo: Technické služby Tábor, s. r. o.
3. místo: Městský dopravní podnik Opava, a. s.

Kategorie Rodinná firma:

1. místo: REKO, s. r. o.
2. místo: Sběrné suroviny UH, s. r. o.
3. místo: VAŠTAV, s. r. o.

Kategorie Sociální podnik

1. místo: Náruč, z. s. (Kavárna Modrý domeček)
2. místo: ENVIRA, o. p. s.
3. místo: 1. Valašská diakonická, s. r. o.
PORTUS Praha, s. r. o (Dobroty s příběhem)

Vítězové obdrží jako poděkování a závazek k pokračování ve svých dosavadních aktivitách čestné členství v partnerských organizacích Asociace společenské odpovědnosti a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.

Partnery a spoluvyhlašovatele programu Podnikáme odpovědně jsou Asociace společenské odpovědnosti, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a P3 – People, Planet, Profit.

Rada kvality ČR se zavázala, že bude i nadále svými programy podporovat takové prostředí, ve kterém mají své nezastupitelné místo nejen kvalita, ale také principy společenské odpovědnosti a udržitelnosti.

Autorka:

Ing. Julie Borovcová pracuje jako specialista CSR v Národním středisku podpory kvality.

Kontakt: borovcova@csq.cz

Tradičně i letos nově:

Česká společnost pro jakost oceňovala

Tradiční součástí slavnostního večera konaného při příležitosti předávání národních cen za kvalitu a za společenskou odpovědnost je i předávání osobních ocenění vyhlášených Českou společností pro jakost. Každoročně je ve Španělském sále Pražského hradu předávána Cena Anežky Žaludové a titul Manažer kvality roku. Letos poprvé k nim přibýlo i nové ocenění pro organizace s názvem Cena za návrat do života.

Cena Anežky Žaludové

Od roku 1998 oceňuje Česká společnost pro jakost každoročně čestnou cenou osoby z České republiky, které se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v naší zemi. Toto vysoké ocenění bylo nazváno Cena Anežky Žaludové na počest světově uznávané mimořádné osobnosti, čestné předsedkyně ČSJ a čestné členky Evropské organizace pro kvalitu.

V letošním roce byla tedy cena udělena po dvacáté a toto jubilejní ocenění získala Ing. Marie Šebestová.

Marie Šebestová působí od 80. let minulého století v oblasti zkušebnictví a certifikace systémů managementu. Od začátku své profesionální dráhy usilovala o efektivní a smysluplné předávání znalostí a zkušeností. Dvacet let se podílela na přípravě řady vzdělávacích kurzů a seminářů v oboru kvality, a to jako organizátorka i lektorka. Deset let zastávala funkci výkonné manažerky CQS, nyní působí jako auditorka a hodnotitelka Národní ceny kvality ČR.

Manažer kvality roku

Od roku 2002 uděluje Česká společnost pro jakost v návaznosti na mezinárodní cenu European Quality Leader, vyhlášenou Evropskou organizací pro kvalitu (EOQ), každoročně titul Manažer kvality roku.

Cílem mezinárodní soutěže je ocenit nejlepší výsledky manažerů kvality z jednotlivých zemí EOQ, tyto veřejně prezentovat a poskytnout tak příklad pro následování. Vyhláшателеm národní „postupové“ soutěže o titul Manažer kvality roku v České republice se stejným cílem je Česká společnost pro jakost, která je členem EOQ a představitelem ČR v této organizaci.

Titul Manažer kvality roku získává ten manažer, pod jehož vedením a za pomoci změny procesů kvality, které zavedl přímo a nebo prostřednictvím svého týmu, dosáhla organizace výsledků příznivých pro různé zainteresované subjekty.

Letošní ocenění Manažer kvality roku 2017 získal Ing. Antonín Krejčí.

Antonín Krejčí je mimořádný odborník na procesní řízení kvality a bezpečnosti výrobků. Působí jako



ředitel kvality ve společnosti KOMAS, je členem Centra excelence – a také fotografickým nadšencem. Vášeň pro kvalitu, bezpečnost, procesní řízení, systematické hodnocení, vzdělávání i fotografii se mu daří především v posledních letech úspěšně propojit, a také díky tomu dosahuje v organizaci KOMAS výborných výsledků.

Cena za návrat do života

V tomto roce Česká společnost pro jakost vůbec poprvé udělila Cenu za návrat do života. Tato cena je určena organizacím, které významným způsobem přispívají k návratu duševně či tělesně postižených lidí do běžného pracovního a rodinného života. Organizace ucházející se o Cenu za návrat do života musí nejenom prokazatelně pomáhat postiženým osobám, ale především dbát na kvalitu nabízených služeb, spokojenost klientů, rozvoj pracovníků a v neposlední řadě společenskou odpovědnost.

Vítězem letošního prvního ročníku je Terapeutické centrum Modré dveře, z. ú.

Terapeutické centrum Modré dveře je dynamicky se rozvíjející organizace, která od roku 2011 uplatňuje a zdokonaluje unikátní komplexní směr bio-psycho-sociální pomoci pro lidi v psychické krizi, s psychickými potížemi či duševním onemocněním. Klienty však nejsou pouze samotní zasažení, ale i jejich rodiny, zaměstnavatelé či školy. Díky propracovanému systému sebehodnocení a kontinuálního zlepšování dosáhlo centrum v tomto roce nejen mnoha obchodních úspěchů, ale také vítězství v této nové Ceně za návrat do života.

(red. – David Kubla; foto Libor Makrlík)

Kvalitní autobusy aneb **DESIGNED AND MADE IN CZECH REPUBLIC**

Milan Radiměřský



Tento příspěvek je věnován kvalitě týmové spolupráce, odbornosti českých inženýrů a techniků, jejich touze a schopnosti prosadit se mezi nejlepšími.

Ve Vysokém Mýtě byl vždy okolo vývoje, výroby, prodeje i servisu autobusů tým zapálených lidí, kteří chtějí rozvíjet a zlepšovat design a užitnou hodnotu svých výrobků. Výrobků, které se zde nejen vyrábějí, ale hlavně konstruují, vyvíjejí i testují. To jsou hlavní hybné síly, bez nichž by se následující příběh nestal.

Jde o příběh úspěchu na německém trhu a obsazení místa největšího importéra autobusů na tento trh.

V novodobé historii posledních dvaceti let byly naše výrobky vyváženy především do Francie a Itálie na tradiční trhy značky Iveco. To bylo velmi příjemné, ale s ekonomickou krizí roku 2008 jsme jasně pocítili, že do budoucna pro zmírnění dopadů na objemy výroby a prodejů musíme diverzifikovat exportní trhy.

Koncept Low Entry

Současně jsme v té době měli čerstvě vyvinutý model Crossway Low Entry. Low Entry (doslova „nízký nástup“) je koncept provedení autobusu velmi silně rozšířený ve Skandinávii a jeho výhodou je bezbariérový nástup do vozu v jeho přední části a vyšší počet míst pro sedící cestující v zadní části, která ale není bezbariérová. Díky tomu lze použít cenově příznivější řešení zástavby motoru, převodovky a zadní nápravy.

Takový model umožňuje provoz jak v linkové dopravě na kratší vzdálenosti, tak i v městském provozu menších měst nebo příměstském provozu velkých aglomerací. Má také nižší pořizovací a provozní náklady než plně nízkopodlažní autobus.

Koncept Low Entry se tak dostával do hledáčku většiny trhů, kde byla následkem ekonomické krize v roce 2008 pozastavena štedrá státní dotační politika na nákup plně nízkopodlažních autobusů.

Německý trh jako výzva

Takový zájem vzešel i z německého trhu. Německý trh autobusů, kde domácí výrobci Mercedes a MAN obsazovali 80–90 %, byl svou prestiží a významem pro nás velkou výzvou, kterou se dlouhá léta nedařilo naplnit vyjma prodejů několika drobným privátním provozovatelům.

V roce 2008 koupil „na zkoušku“ několik kusů našeho modelu Crossway Low Entry dopravní podnik RBA Augsburg, který byl vždy velmi inovativní a v Německu ostatním dopravním podnikům sloužil jako jakási laboratoř zkušeností s provozem.

V roce 2011 společnost Deutsche Bahn (DB) jako největší německý přepravce po železnici i silnici oznámila záměr vypsát velké výběrové řízení na nákup autobusů právě v provedení „low entry“.

Využili jsme zkušeností a pozitivního ohlasu z RBA Augsburg, oslovili DB s Crossway Low Entry včetně referencí na RBA jako spokojeného uživatele a dodali jeden demonstrační kus do DB již v roce 2011.

Příběh úspěchu: jak a proč se to podařilo

Nyní se rozběhl náš příběh úspěchu. Technické vedení DB se informovalo v Augsburgu, získalo první dojmy z našeho demo vozu, ale projevilo obavu, že odklon od modelů tradičních německých značek by mohl znamenat problémy u jejich řidičů, zvyklých na vysoký standard provedení a ergonomie pracoviště řidiče.



Naši konstruktéři silně motivovaní šancí „porazit“ tradiční německé výrobce, ke kterým vždy většinou vzhlíželi jako k nedostižným vzorům, přijali výzvu a již za několik měsíců byli schopni předvést technickému vedení DB a zástupcům odborové organizace řidičů DB maketu 1:1 dvou etap vývoje pracoviště řidiče. Po schválení tohoto konceptu a zohlednění několika drobných úprav následoval plně funkční prototyp a jeho dodání do Německa. Tam proběhlo road show po celé řadě klíčových provozoven DB.

V následném výběrovém řízení vypsaném DB v roce 2012 jsme zvítězili v kategorii vozu Low Entry nad domácími značkami a obdrželi zakázku na prvních 175 autobusů pro dodání v roce 2013. Současně byl vytvořen tým složený z kolegů Iveco Německo a Iveco Czech Republic Vysoké Mýto pro plnou podporu tomuto velmi významnému zákazníkovi a sledování provozní spolehlivosti. Zákazník tak mohl pozorovat neustálé zapracovávání poznatků z jeho provozu do konstrukce a výroby.

Od vztahu dodavatel–zákazník k partnerství

Na základě spokojenosti s naším výrobkem, jeho spolehlivosti a provozními náklady prodloužila v roce 2014 DB zakázku a dodnes jsme tomuto zákazníkovi dodali celkem více než 1000 autobusů. Vztah dodavatel–zákazník se dokonce rozvinul v partnerství, protože DB nás přizvala k projektu na rozvoji služeb cestující veřejnosti v Německu v oblasti adaptace prostoru pro cestující uvnitř autobusu pro zatraktivnění

přepravy lidem s omezenou pohyblivostí nebo seniorům. Naši specialisté jsou tak v kontaktu s předními odborníky na ergonomii v Německu pověřenými DB.

Jako důsledek úspěchu u DB nám na základě referencí z Německa udělily na více než 200 autobusů zakázku ÖBB (Österreichische Bundesbahnen), zajišťující železniční a silniční přepravu v Rakousku.

Bus Design Centrum

Princip zapojení zákazníka do procesu vývoje a definice autobusu se nám natolik osvědčil, že jsme investovali ve Vysokém Mýtě více než 10 milionů korun do vzniku *Bus Design Centra*, jehož inaugurace proběhla v červnu 2015.

V Bus Design Centru zákazník získává absolutní podporu při tvorbě specifikace objednávky. Za použití fyzických vzorků segmentů autobusu v měřítku 1:1, ve spojení s virtuálním konfigurátorem s náhledy interiérů, zákazník již v prvním kroku tvorby definice ví, co si u nás objedná a jak bude jeho autobus při předání vypadat. Předcházíme tak i častým změnám definic v průběhu procesu po objednání.

Vytvořili jsme tak nový atraktivní způsob komunikace se zákazníkem, prohlubující vztah k našim autobusům a důvěru k lidem, kteří je navrhují, kteří je vyrábějí, prodávají a servisují.

Závěrem: ocenění, úspěch na trhu, růst...

Třešničkou na dortu jsou dvě ocenění, která jsme za naše výrobky získali letos.



Prvním bylo vítězství v soutěži *International Bus & Coach*, která se konala koncem června 2017 v Mnichově a v níž se střetli čtyři přední evropské výrobce autobusů. Soutěžící autobusy po pět dní absolvovaly řadu náročných testů pod dohledem mezinárodních odborných novinářů, kteří tvořili porotu. Jako nejlepší ze všech soutěžících vozů byl díky své pohonné soustavě, ovladatelnosti, komfortu a celkovým provozním nákladům zvolen Crossway Low Entry z Vysokého Mýta.

Druhým pak bylo ocenění pro stejný model autobusu, ale ve verzi s pohonem na zemní plyn (CNG). Crossway Low Entry Natural Power obdržel od mezinárodní odborné poroty u příležitosti výstavy *Busworld Europe* v Kortrijkku (Belgie) 19. října 2017 Cenu za udržitelnou autobusovou dopravu (*Sustainable Bus of the year 2018*), konkrétně za první místo v kategorii Meziměstský autobus.

Díky týmu ve Vysokém Mýtě (za pět let se rozrostl o 37 % na 3302 pracovníků k 31. 12. 2016), dobré spolupráci se zákazníky a sdílené kontrolované aplikaci jejich požadavků jsou naše produkty vzorem na trhu. Naše společnost je na prvním místě v Evropě v počtu prodaných linkových autobusů (40 % trhu).

Investice do vývoje nových výrobků, kvalitních efektivních výrobních prostředků, investice do našich zaměstnanců a péče o ně nám dovolují růst. Věříme, že tomu tak bude i nadále. Nehodláme „spát na vavřínech“.



Autor:

Ing. Milan Radiměřský pracuje ve společnosti Iveco Czech Republic, a. s., jako ředitel kvality.

Kontakt: milan.radimersky@cnhind.com

Pozn. red.: Těsně před uzávěrkou tohoto čísla PK přibylo k výše zmíněným oceněním další, velmi významné. Na slavnostním večeru na Pražském hradě 28. listopadu autor tohoto příspěvku spolu s kolegyní Ilonou Kubištovou, manažerkou procesů kvality, převzali pro Iveco Czech Republic Národní cenu kvality ČR v programu Excellence a mezinárodní ocenění EFQM „Recognized for Excellence 4“.*



Příručka správné praxe pro bezpečný provoz dětských hřišť, sportovišť a tělocvičen

Libor Dupal

V minulých letech připravilo a vydalo Sdružení českých spotřebitelů (SČS) ve spolupráci s Kabinetem pro standardizaci (KaStan) a dalšími partnery ve dvou upravovaných reedicích v edici Top - normy „Příručka správné praxe pro bezpečný provoz veřejných zařízení pro hry a sport dětí a mládeže“ (tj. dětských hřišť, sportovišť, tělocvičen apod.) (ISBN 978 80-87719-46-6).

Na podporu nástrojů k prevenci úrazů dětí se KaStan a SČS zaměřují již řadu let. Jedním z takových nástrojů je i značka kvality přijatá do programu Česká kvalita „Hřiště – sportoviště – tělocvična – OVĚŘENÝ PROVOZ“.

Cíl: prevence rizik a úrazů

Dětská hřiště a sportovní zařízení pro děti a mládež jsou nezastupitelným vkladem pro přirozený rozvoj osobnosti dítěte. Veřejná zařízení nabízejí prostor pro vhodné trávení volného času s využitím pohybových aktivit. Pohybové aktivity a sport jsou ale zároveň zdrojem rizik zranění a úrazů. Některá jsou ovlivněna i vlastnostmi výrobků (herních a sportovních prvků) a kvalitou materiálů, ale také podmínkami provozování, kterými můžeme míru rizika snížit, anebo naopak bohužel zvýšit. Dohled dospělých osob (zákonní zástupci, pedagogové, vychovatelé, odborný personál



aj.) je samozřejmě nezastupitelný, nemůže však systematicky nahradit nedostatky technické a provozní, které jsou v působnosti a zodpovědnosti provozovatele veřejného zařízení určeného pro hry nebo sport.

Stupeň účinnosti státního dozoru, který by mohl vždy a plně zabránit potenciálnímu nebezpečí, není prakticky možný; funkční dozor je navíc podmíněn zavedením závazných požadavků v právních předpisech a následným vymáháním jejich dodržování kontrolními mechanismy dozorového orgánu či orgánů. To ovšem není případ dětských hřišť, sportovišť, tělocvičen a podobných zařízení, kde je **stupeň regulace provozu nízký** (nehovoříme zde o regulaci *uvádění těchto výrobků na trh*). Bezpečná služba není obecně v EU ani v ČR ostatně legislativně definována; s ohledem na svou zodpovědnost zůstává provozovatel v právní neurčitosti, jak bezpečnou službu zajistit a poskytnout. Tyto systémové nedostatky mají nepřiznivý dopad i na konečné uživatele, kterými jsou v tomto případě děti a mládež, resp. jejich rodiče či jiný dozor.

Analýza situace včetně zmíněného nízkého a přitom nepřehledného stupně regulace provozu těchto



veřejných zařízení vedla k zadání úkolu vytvořit *Příručku správné praxe pro bezpečný provoz veřejných zařízení pro hry a sport dětí a mládeže* (dále jen příručka). Příručka nabízí návod k důslednému posílení řádné aplikace technických norem a dalších samoregulačních nástrojů pro zajištění bezpečného provozu této služby.

Česká republika má pro tuto oblast vytvořené již více let jednotné metodické postupy v resortech zdravotnictví a školství. Příručka zkušenosti uvedených metodik zhodnocuje, vychází z nich a doplňuje je o nové poznatky z evropských norem i z praxe.

Cílem této příručky je podpora zajištění bezpečného provozu výše uvedených veřejných zařízení. Byla zpracována v souladu s národní legislativou a evropskými normami a jejím základním účelem je správná aplikace norem.

Příprava a vydání příručky byly podpořeny Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) a konzultovány s řadou relevantních subjektů a autorit; používání příručky bylo konečně doporučeno Ministerstvem vnitra ČR

k zajištění bezpečného provozu dětských a sportovních hřišť v rámci dotační politiky v programech prevence kriminality.

Příručka byla připravena v souladu se zněním:

- existujících technických norem, viz příloha č. 2, zejména ČSN EN 1176 (souboru 1-11, kde tyto části již existují);
- existujících metodických dokumentů vydaných kompetentními ministerstvy, zejména:
 - metodické informace (MŠMT ČR) k zabezpečování provozu a údržby ve sportovních zařízeních, dětských hřištích a tělocvičnách, č. j. 24199/2007 50, vydané ve Věstníku 1/2008;
 - metodického doporučení (MZ–SZÚ) k zajištění ochrany zdraví a zvýšení bezpečnosti dětí a mládeže na dětských a sportovních hřištích i v tělocvičnách (SZÚ č. j. CHŽP 35-112/07-10);
- dalších existujících doporučení a interpretačních dokumentů vydaných v dohodě na bázi kompetentních platform.

Příručka navazuje úzce na dlouhodobý program zlepšování zdravotního stavu obyvatelstva „Zdraví 21“ a je zároveň i řešením úkolů ÚNMZ směřujících k podpoře *Strategické vize pro evropské normy a Programu rozvoje technické normalizace*. Příručka si klade za cíl postihnout současné technologické, vědecké, normativní i legislativní požadavky na sportovní zařízení pro děti a mládež. Proto bude i napříště předkládána k pravidelnému přezkoumání.

Legislativní východiska

Východiskem naplňování správné praxe provozu veřejných zařízení je samozřejmě legislativní rámec. Česká republika má zavedený přísnější režim pro uvádění herních prvků pro dětská hřiště na trh, než je tomu obecně v EU. Mezi stanovené výrobky ve smyslu zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, resp. nového zákona č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh, se podle nařízení vlády č. 173/1997 Sb., kterým se stanoví vybrané výrobky k posuzování shody, ve znění pozdějších předpisů řadí „zařízení dětských hřišť“ pod skupinu tzv. *prostředků lidové zábavy* (zařízení s pohyblivými stanovišti osob, zařízení s omezeným řízeným pohybem osob, zařízení dětských hřišť, zařízení s možností pádu z výšky více než 40 cm, zařízení s možností zvýšené psychické zátěže). Shodu herních prvků musí tedy posoudit a potvrdit vydáním certifikátu autorizovaná osoba (zkušebna). Certifikaci podléhají i další zařízení řazená pod tuto skupinu, např. zařízení pro uživatele kolečkových sportovních potřeb (skateboardgová hřiště, nafukovací herní zařízení).

Za splnění základních požadavků na výrobky se považuje splnění odpovídajících požadavků příslušných českých technických norem, které jsou zaváděny z evropských norem (EN). Normy ve vztahu k provádění nařízení vlády č. 173/1997 Sb. jsou vyhlášovány ve Věstníku ÚNMZ jako *normy určené*.

Prototyp herního prvku je posouzen autorizovanou osobou – zkušebnou, která vystaví certifikát typu, tedy certifikát platný pro stejný typ výrobku s dodržением veškerých parametrů. Pokud však výrobce nedodrží předepsané parametry u dalších výrobků nebo herní prvek chybně umístí na dětské hřiště například tak, že se volný prostor u nuceného pohybu kolotoče překrývá s dopadovou plochou jiného herního prvku, či pochybí v montáži (např. namontuje skluzavku výše nad terémem, než je stanoveno, nedodrží předepsané vzdálenosti jednotlivých částí prvků apod.), pak herní prvek pozbývá souladu s požadavky příslušné ČSN EN.

Ke změnám úrovně bezpečnosti prvků dochází ale zejména v průběhu používání veřejného zařízení (přirozeným opotřebením, poškozením). Certifikované herní prvky musí splňovat podmínky normy pro instalaci, což musí být při certifikaci doloženo, pokud se herní prvek posuzuje ještě ve stadiu před umístěním. Certifikáty k herním prvkům na dětské hřiště se, jak je uvedeno výše, nevztahují na prvky po instalaci, která může být (a nezdíka i je) provedena v rozporu s normou.

Proto je pro provozovatele veřejného zařízení velmi důležitá pravidelná kontrola nezávislou třetí stranou, osobou s odbornou způsobilostí k takovému úkonu.

Povinné posouzení shody herních prvků pro dětská hřiště, odkazované v předcházejícím textu, však neplatí pro sportovní prvky a nářadí pro sportoviště a tělocvičny, neboť pro tyto není stanovena žádná regulace.

A také a zejména – regulace neplatí pro vlastní provoz dětského hřiště či sportoviště.

V souhrnu:

- **pro dětská hřiště jsou poměrně jednoznačně stanoveny požadavky na herní prvky při uvedení na trh (prostřednictvím určených norem a se zákonným požadavkem na prohlášení výrobce o shodě podložené certifikátem vydaným třetí stranou);**
- **pro sportovní prvky taková regulace neexistuje;**
- **zejména regulace vlastního provozu předmětných veřejných zařízení je velmi nízká; v některých aspektech se aplikuje zákon o ochraně veřejného zdraví.**

Pro danou oblast je proto zásadní zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, jenž v ČR transponuje evropskou směrnici o obecné

bezpečnosti výrobků. Účelem tohoto zákona je zajistit, aby výrobky uváděné na trh nebo do oběhu byly z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví pro spotřebitele bezpečné (v případech, kde neexistuje specifická regulace).

Je proto nutné zaměřit se formou dodržování určitých podmínek na vytváření bezpečného prostředí a provozování zařízení s minimální mírou rizika. Zejména je potřeba se zaměřit na vývoj samoregulativních, preventivních nástrojů pro omezení úrazů dětí a mládeže a podporovat systematicky jejich použití. Takovým nástrojem je tato příručka.

Není zde reálně rekapitulovat byt' stručně principy správné praxe bezpečného provozu veřejných zařízení. Soustředíme se proto jen na vybrané zásady a nástroje.

Kontroly a jejich plánování

Kontrola herních a sportovních prvků umístěných na veřejném zařízení a veřejného zařízení jako celku sestává ze tří vzájemně se doplňujících segmentů: běžné vizuální kontroly, provozní kontroly a hlavní kontroly (roční nezávislé odborné kontroly). Jedná se o tzv. model třístuňové kontroly.

Běžná vizuální kontrola umožňuje rozeznat nápadné zdroje nebezpečí, které mohou být způsobeny používáním, nešetrným zacházením, vandalismem nebo povětrnostními podmínkami. **Provozní kontrola** je podrobnější kontrola technického stavu ověřující funkci a stabilitu zařízení, zvláště z hlediska opotřebením používáním, vlivy počasí apod. **Roční nezávislá odborná kontrola** je hlavní kontrolou, která se provádí za účelem nezávislého odborného posouzení celkové úrovně bezpečnosti veřejného zařízení, a to jednotlivých herních a sportovních prvků, základů a dopadových ploch a povrchů, zejména na základě shody s příslušnými evropskými normami.

Plánování kontrol zohledňuje místní podmínky a pokyny výrobce s ohledem na materiálové vlastnosti výrobku, jež mohou ovlivnit nezbytnou četnost kontrol. Plán by měl být sestaven s ohledem na provoz, opravy a údržbu zařízení. Má obsahovat seznam částí, které je třeba zkontrolovat v rámci různých kontrol, jakož i metody kontrol. Servisní práce a opravy nejsou součástí kontroly, nýbrž probíhají od kontroly odděleně, samostatně.

Jestliže byly v průběhu kontroly objeveny závažné neshody ohrožující bezpečnost, musí být bezodkladně odstraněny. Pokud to není možné, je třeba zařízení zajistit proti použití, např. jeho znehybněním nebo odstraněním.

Každá forma těchto kontrol má svá specifika a „problémy“, se kterými se provozovatel vypořádává. Nejvíce jich samozřejmě přináší roční nezávislá odborná kontrola, proto jí je v příručce věnován větší prostor. Věnujeme se v ní například:

- požadavků na odbornou způsobilost osoby provádějící roční nezávislé odborné kontroly,
- zaměření, obsahu a rozsahu roční nezávislé odborné kontroly,
- doporučením ohledně uzavírání smluvního vztahu k zajištění nezávislé kontrolní činnosti,
- nezávislosti odborné kontroly.

Právě poslední uvedený aspekt, totiž nezávislost kontroly, je předmětem různých interpretací. KaStan proto i v příručce a i v tomto příspěvku důrazně vzkazuje: **Výrobce/dodavatele veřejného zařízení nemůžeme považovat za nezávislou stranu k poskytování reálné nezávislé kontroly veřejného zařízení, neboť je ve střetu zájmů.**

Značka kvality pro bezpečné hřiště a sportoviště

Příručka nabízí komplexní pokyn pro zajištění bezpečného provozu veřejného zařízení. Má však provozovatel jistotu, že – při nejlepší vůli – vše správně pochopil a vše řádně zajišťuje v souladu s principy správné praxe?

Značka kvality *Hřiště – sportoviště – tělocvična – OVĚŘENÝ PROVOZ* (dále jen značka) je průkazem a dokladem o svědomitém provozování veřejného zařízení v náležitě kvalitě a bezpečnosti. Je dobrovolnou deklarací provozovatele o bezpečnosti provozu celého zařízení – hřiště a sportoviště, tedy nikoli pouze jednotlivých herních či sportovních prvků. Je tedy – jak uvádí její název – ověřením a dokladem, že dané veřejné zařízení je provozováno v souladu s legislativou a správnou praxí. Podstatou pro udělení licence

k držení značky je ověřená a posléze průběžně ověřovaná kvalita a bezpečnost provozu třetí stranou nezávislou na výrobci, provozovateli apod.

Provozovatelé, kteří získali licenci na držení a používání značky, a seznamy předmětných hřišť a sportovišť jsou uvedeni na webu www.overenehriste.cz/overena-hriste/seznam-overenych-hrist.php. Podrobnosti k zavedení značky uvádíme na stránkách www.overenehriste.cz.



Vlastníkem značky je konsorcium složené ze Sdružení českých spotřebitelů, z. ú., Profesionální komory SOTKVO a Kabinetu pro standardizaci, o. p. s. (správce značky).

Autor:

Ing. Libor Dupal je ředitelem Kabinetu pro standardizaci a předsedou správní rady Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

Kontakt: dupal@regio.cz



Žonglování (nejen) s pravdou – námět k zamyšlení

Věra Vlková

Obrat „je/není pravdou“ se v češtině těší stále větší oblibě a živelně se šíří napříč všemi stylovými vrstvami i všemi vrstvami obyvatelstva. Prvotním impulzem pro užití sedmého pádu namísto obvyklého pádu prvního (je pravda) byla nejspíše všudypřítomná snaha o aktualizaci, o takový způsob vyjádření, který by byl méně fádni, neotřelý, výrazný a působivý a již na první pohled či poslech tak k sobě připoutával pozornost. Výroky typu „zároveň je pravdou, že není pravdou, že tato opatření jsou všespásnými“ lze skutečně ignorovat jen stěží. Otázkou však zůstává, jak se k nim postavit, jak si je „přeložit“ a jak je hodnotit.

První versus sedmý pád

V češtině vedle sebe fungují přísudek čistě slovesný a přísudek složený, slovesně-jmenný, který se skládá ze dvou částí: z části slovesné, tj. spony, a z části neslovesné, jmenné. Po sponě *být* může přísudkové jméno stát buď v prvním, anebo v sedmém pádě. Je však třeba vědět, že vůbec není lhostejné, který z obou pádů kdy použijeme. Mezi oběma způsoby vyjádření existují poměrně značné významové rozdíly, a nelze

s nimi proto volně žonglovat. Základní a zcela zásadní rozdíl tkví v tom, že **prvním pádem se vyjadřuje znak trvalý, stálý, tj. podstatný, znak, který má obecnější platnost, zatímco sedmým pádem se vyjadřuje znak, který je sice aktuální, ale jen přechodný.** Podívejme se proto blíže, v jakých významových souvislostech se tyto konkurenční jazykové prostředky uplatňují.

První pád (nominativ)

1. Zařazení do třídy, skupiny, druhu apod.

Jde o typy jako např. *sira je prvek, čedič je hornina, kurare je směs alkaloidů, opice je savec.* To je zvláště důležité především v odborném vyjadřování, při vymezení a výkladu jednotlivých termínů. Při definování termínu jde primárně o jeho zařazení do určité třídy, pod určitý nadřazený termín. Přímou při zpracování terminologických norem, výkladových slovníků apod. většinou před problém volby mezi prvním a sedmým pádem postaveni nejsme, protože tu bývá zvykem uvádět definici bez užití spony, tj. bez slovesa *být*. To nás pak automaticky nutí používat



v definiční či výkladové části pád první. A je to také z významového hlediska náležité a jediné možné řešení.

V souvislém odborném textu, v odborných výkladech a všude tam, kde se pracuje s celým slovesně-jmenným přísudkem, se však autoři dostávají do konfliktu s problémem volby mnohem častěji a nezdá se, že se pak setkáváme s výrokem jako *mascarpone je velice jemným a sladkým sýrem; jododusík je extrémně citlivou třaskavinou; oxid uhelnatý je plynem vznikajícím při nedokonalé oxidaci sloučenin obsahujících uhlík; kurare je hmotou černohnědou, bezbarou, křehkou a ve vodě nespolehlivě rozpustnou*. Lze důvodně předpokládat, že k tomu vedou důvody stylistické, snaha text ozvláštnit a zbavit ho jisté stereotypnosti, která jinak bývá pro odborné vyjadřování příznačná, ale nelze ji tu hodnotit negativně. Takovéto řešení není příliš ideální a přinejmenším působí poněkud cizorodě a nezvykle. Podstatné však je především to, že užití sedmého pádu odborný výrok relativizuje, popř. individualizuje. Autor tak nevědomky a nechtěně signalizuje, že se nejedná o obecné a široce platné

definování předmětu nebo jevu, ale spíše o popis jednotlivého individuálního případu, který za určitých okolností či náhodně nastal.

Pro tvorbu definic jakéhokoli typu a pro jakékoli účely, stejně tak jako pro odborný popis, výklad apod. bychom z toho měli vyvodit jediný a jednoznačný závěr: ve jmenném přísudku je tu na místě výhradně první pád podstatného jména, včetně rozvíjejících přívlastků. Tedy např.: *jododusík je extrémně citlivá třaskavina, lev je šelma kočkovitá, ISO je celosvětová federace národních normalizačních orgánů* atd.

2. Charakteristika stálým, podstatným znakem

Také zde jde o vyjádření či hodnocení s obecnější platností, např. *je nadaný matematik, otec byl Angličan, její matka je vdova; „Katka“ je dokumentární film; parkování tu není snadné; návod je přesný a spolehlivý*. Sem se řadí rovněž obraty typu *je/není (to) pravda, je to lež, je to chyba; je nemyšlitelné, je příznačné, je reálné, je logické* atd. Právě zde však neustále zesilují tendence k nahrazování prvního pádu pádem sedmým. Hlavním zdrojem této inovace bývala publicistika a mluvené projevy vůbec, postupně se však masově rozšířila do všech oblastí našeho vyjadřování. Obraty typu *není pravdou, že se vyhýbáme řešení problému; je nsmyslem zabývat se touto kauzou; je faktem, že jsme o tom byli informováni; je problémem, že nedošlo ke koordinaci akcí...* jsou dnes v takové přesile, že je začínáme považovat za zcela samozřejmé a náležité.

Působivost podobných vyjádření však spočívá především v nefunkčním užití jazykového prostředku, který navíc signalizuje poněkud jiný významový obsah, než který se k uváděným jevům skutečně váže. Užití sedmého pádu přísudkového jména tu celé sdělení silně relativizuje a současně s tím také signalizuje alibistický postoj autora sdělení k obsahu tohoto sdělení. Pokud bychom u tohoto způsobu vyjadřování hledali nějakou funkčnost a významové opodstatnění, pak tedy nejspíše v tom, že autorovi poskytuje možnost velice odtažitého, neurčitého a významově silně rozostřeného vyjádření, popř. možnost naznačit, že uvedený výrok se ho vlastně příliš netýká, že se s ním neztotožňuje, ale pouze tlumočí názory a stanoviska někoho jiného nebo takové postoje, které jsou považovány za oficiální, ale sám se od nich tímto způsobem distancuje. Popularitu tohoto způsobu vyjadřování v diplomatických a politických kruzích tak jistě nelze považovat za náhodnou.

Ve spojení se slovesem *být* lze funkčně využít jak první, tak také sedmý pád přísudkového jména. Nelze tedy absolutizovat pouze jediný způsob vyjádření a druhý zcela zavrhnout. Měli bychom si však být vědomi významových rozdílů, které jsou s jejich užitím spojeny: **Základním a bezpříznakovým způsobem pro vyjádření určité stálé, obecněji**

platné charakteristiky, hodnocení, konstatování apod. je první pád. Pád sedmý v tomto kontextu vystupuje jako příznakový, vnáší do jazykového projevu další významové odstíny a posuny. Hýření sedmým pádem přitom v sobě skrývá nebezpečí, že se tento způsob vyjadřování promění v pouhou manýru a prázdné klíše.

Sedmý pád (instrumentál)

1. Označení povolání, funkce, hodnosti, přechodné činnosti, přechodného zařazení – tj. označení, které se nevztahuje k samé podstatě podmětu

Jde o typy jako např. *syn je lékařem; v současné době je pracovník reklamní agentury; býval členem správní rady; velitelem čtyři je nižší důstojník.* V mnohých případech lze použít i spojení s prvním pádem, je však třeba vědět, že tím dospějeme k poměrně výraznému a závažnému významovému posunu – prvním pádem se totiž vyjadřuje zařazení spojené s hodnocením. Nejlépe to lze ilustrovat porovnáním následujících výroků:

* *Byl novinářem.* – Neutrálním, stylově nepřiznankovým způsobem se konstatuje, jaké měla určitá osoba povolání. Nehodnotí se však, jakým způsobem ho vykonávala, zda byla novinářem dobrým, průměrným, anebo špatným. Naznačuje se tu obvyklost, průměrnost.

* *Neruda byl básník a novinář.* – Uvádí se nejen zařazení, ale současně i kladné hodnocení. Naznačuje se, že to byl opravdu dobrý, „skutečný“ básník a novinář, že jde o trvalou charakteristiku osobnosti.

* *Každý z nás se může pokoušet být novinářem, básníkem, hercem, zpěvákem, lingvistou, politikem, fotbalistou, tenistou atd., ale skutečný novinář, básník, herec, zpěvák, lingvista, politik, fotbalista, tenista atd. už je jen málokdo.* – *Politika není sport, ale občas může být sportem.* – *Není to sice pravda, ale za jistých okolností to pravdou být může.*

2. Platnost charakteristiky je nějak omezena

Jde o typy jako *bylo to za dané situace vysvobozením; může to pro nás být přínosem; setkání nakonec bylo místem vyřizování osobních účtů; pro některé skupiny mládeže jsou ulice hřištěm; dnes jsem tady šéfem já.*

Při zvažování, který z obou pádů použít, je opět třeba vycházet z toho, co přesně chceme říci. Zatímco první pád signalizuje trvalou platnost, sedmým pádem se naznačuje, že daná charakteristika je omezená, platná jen pro daný případ, pouze za určitých okolností, na přechodnou dobu apod. Srov. např.: *Je to sice skvělý řečník, v této debatě však byl podprůměrným řečníkem / řečníkem podprůměrným.* – *Zaparkovat zde je vždy nesnadný úkol. x Zaparkovat za této situace by mohlo být nesnadným úkolem.*

Pro užití sedmého pádu mohou existovat také další důvody. Protože je tvarově zřetelnější než pád první,

uplatňuje se často v případech, kdy by užití prvního pádu mohlo mít za následek záměnu větného podmětu a předmětu, tj. činitele děje a nositele tohoto děje. Vedle toho se sedmý pád častěji užívá také tehdy, když se v podmětu vyskytují jména abstraktní, dále také po infinitivním podmětu aj. Srov. např.: *Využití výpočetní techniky bude pro tuto práci přínosem.* – *Přednostní uvedené metody je její jednoduchost.* – *Souboj dobra a zla je zhmotněním Londonovy životní filozofie.* – *Vymáhat lásku tam, kde není, je pošetilost.* – *Uvádět plný výčet všech možností není účelem tohoto pojednání.* Někdy může užití pádu souviset také se slovesným časem. Sedmý pád se častěji vyskytuje ve spojení s časem budoucím, protože zde je pojetí změny stavu, a tedy jistě neustálenosti nejsilnější.

Závěr

V současném jazyce dochází k silné expanzi užívání sedmého pádu přísudkového podstatného jména na úkor pádu prvního. Především tam, kde je významový rozdíl mezi oběma pády méně zřetelný, popř. tam, kde se tento rozdíl stírá, ustupuje do pozadí také jejich rozlišení významové a mnohdy se pak pro větší zřetelnost dává přednost pádu sedmému. Na druhé straně však nelze přehlédnout, že sedmý pád souvisí s inovativním a kreativním řešením, které nejednou bývá samoúčelné a nefunkční a které obsah sdělení relativizuje nebo do něj vnáší nežádoucí významové aspekty. Mnohdy aniž by si toho byl autor vědom.

V případě konkurence vyjadřovacích prostředků nelze obvykle uplatňovat autoritativní doporučení ani striktní zákazy. Je možné pouze ukázat významové a stylistické aspekty příslušných prostředků a spolu s tím naznačit důsledky, které jejich užití bude mít. Autor jazykového projevu pak musí sám zvažovat, s jakými jazykovými prostředky pracuje, jaké možnosti mu tyto prostředky poskytují a zda mu pomáhají vyjádřit to, co skutečně vyjádřit chce. A neměl by při tom ztrácet ze zřetele ani celkové stylové zaměření daného jazykového projevu.

Autorka:

PhDr. Věra Vlková, CSc., pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v Odboru technické normalizace ÚNMZ v Praze. Je předsedkyní TNK 114 Terminologie, principy a koordinace a také správčyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

Kontakt: vlkova@unmz.cz



CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

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

INSPIRUJTE SE A 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



Více informací: www.centrumexcellence.cz, telefon: +420 724 780 254

Centrum excellence při České společnosti pro jakost

Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1



**ČSKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

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



ÚNMZ



NOVÉ PUBLIKACE



VDA 6.1

QM - Audit systému Sériová výroba

české 5. vydání 2017

VDA svazek 6.1 je základem pro provádění interních auditů QM systému (1. stranou), auditů u dodavatelů (2. stranou) a certifikačních auditů (3. stranou). Certifikační společnosti, které provádí audity 3. stranou, smějí vystavit VDA 6.1 certifikát, pokud jsou schváleny VDA.



VDA 16

Management kvality v automobilovém průmyslu

Dekorativní povrchy zástavbových a funkčních dílů v oblasti exteriéru i interiéru automobilů

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