



150 Kč

PERSPEKTIVY KVALITY



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

2/2023

**Jak nám (ne)funguje FMEA:
výsledky průzkumu**

**Energetický management
ve firmě
Kermi Stříbro**

**Optimálně
plánovaný
proces**

**Recenze
publikace:
Férová práce**

**BIM neboli
Building Information
Management pomáhá
udržet přehled
a šetřit peníze**



Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



QUALITY
INNOVATION
AWARD



Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Přes 3000 inovací se zapojilo do soutěže

Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Devátým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. **Přihlaste se i Vy!**

Co Vám účast v soutěži přinese:

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

Jaká je kvalitní inovace?

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

Soutěžní kategorie:

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

Účast v soutěži je ZDARMA.

TERMÍN odevzdání přihlášek je do 30. září 2023.

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



Milé čtenářky, milí čtenáři,

jsme rádi, že prázdninové číslo Perspektiv kvality ročníku 2023 si našlo cestu i do Vašich rukou.

V úvodu využívám možnosti a připomínám soutěž Ambasador kvality ČR, kterou vyhlašuje každoročně Česká společnost pro jakost. Přihlášením do soutěže získáte zajímavou zpětnou vazbu z externího, ale i interního pohledu. Soutěž Ambasador kvality oceňuje organizace, které nejen jsou kvalitně řízeny a poskytují kvalitní produkty, ale zároveň propagují a podporují kvalitu jako důležitý předpoklad pro udržitelnost podnikání. Neváhejte se do soutěže přihlásit a využijte možnosti stát se Ambasadorem kvality ČR v roce 2023!

Zpět k aktuálnímu číslu našeho časopisu. Určitě Vaši pozornosti doporučuji článek od autorů ze společnosti Kermi Střibro, zaměřený na energetický management. Výroba radiátorů, které se ve Střibře na špičkové úrovni věnují, je energeticky náročná a cena za spotřebovanou energii patří mezi největší náklady společnosti. Jak úspěšní v úsporách v Kermi jsou, si můžete přečíst v článku M. Šrámka a M. Kulhánka.

Kdo z Vás byl na konferenci SYMA a koho se tak či onak ona problematika týká, ten určitě pozorně sledoval vystoupení S. Křečka s názvem Jak nám (ne)funguje FMEA. Komu vystoupení uniklo a také všem, kteří si chtějí přečíst tam příslibený příspěvek od autora přednášky s komentářem, přinášíme jej „na papíře“. Článek vychází z průzkumu z roku 2019 v porovnání s výsledky aktuálního průzkumu z roku 2023. Pokud Vás zajímá srovnání, doporučuji začíst se do článku a srovnat případně tam prezentované skutečnosti s Vašimi zkušenostmi v této oblasti.

Doporučuji také rozhovor s Tomášem Čapkem, auditorem ČSJ pro oblast HACCP a jednatelem firmy UniConsulting. Poodkryje Vám, čím vším se zabývají auditoři, kteří spolupracují s Českou společností pro jakost, a přiblíží Vám, proč je takový audit pro firmy důležitý, co přináší a jaké všechny záležitosti řeší.

To je jen velice stručný výběr z nabídky obsahu aktuálního čísla Perspektiv kvality, které máte před sebou. Snad vás v něm zaujmou i informace o několika odborných akcích, které v uplynulém období proběhly, včetně té od našich slovenských kolegů. A ještě: pokud máte něco blíže nebo i vzdáleněji společného se stavebnictvím, víte, co to je BIM? Je to pro vás důležité... Jako vždy zde naleznete i tradiční rubriky s příspěvky našich „kmenových“ autorů.

Máme ale také jeden nesplněný slib a je čestné to přiznat. Přislíbili jsme Vám minule do tohoto čísla více informací o pokračujícím „pocovidovém“ obnovování spolkové činnosti. Z různých důvodů (samozřejmě, jak se říkalo, „objektivních“...) zde nejsou. Předsevzeť do budoucna zůstává. Vždyť aktivizace činnosti odborných a regionálních center ČSJ byla i jedním ze čtyř témat workshopů na květnovém výjezdním zasedání pracovníků a funkcionářů společnosti v Litomyšli. A rozhodně ne podružným.

Závěrem tohoto editoriale si dovoluji poděkovat Ing. Andree Pekové z České agentury pro standardizaci, která byla dlouholetou externí spolupracovnicí Perspektiv kvality pro oblast technické normalizace. Velice jí děkuji za vždy vzornou a inspirativní spolupráci a do další životní etapy jí spolu s celou redakcí a Českou společností pro jakost přejeme hodně zdraví a elánu.

Všem Vám přeji příjemné čtení, a především krásné letní prázdniny.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



Značka kvalitních českých výrobků a služeb



Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že kvalita Vašich českých produktů:

- byla prověřena odbornou komisí během důkladného hodnocení kvality
- byla ověřena i v rámci hodnocení spokojenosti zákazníků
- dosahuje nadstandardní úrovně
- je pravidelně kontrolována

Značka CZECH MADE je součástí Národního programu Česká kvalita na podporu prodeje kvalitních výrobků a služeb, který značce garantuje vysokou objektivnost a věrohodnost.

Správcem značky CZECH MADE je Česká společnost pro jakost, která značce poskytuje stabilitu a zkušenosti z oboru. Máte-li zájem o více informací, obraťte se na nás.



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

www.czechmade.cz
www.csq.cz

Telefon: 725 953 414, E-mail: smejkal@csq.cz

Aktuální téma

Byznys modely v kontextu kvality (QMS) a kvalita v kontextu byznys modelů: vzniká potřeba inovace? 4
Libor Friedel

Úspory a chytrá řešení pro malé a střední podniky 10
Eva Svobodová

Optimálně plánovaný proces 13
Filip Holeček

Kvalita v prospěch inovativního rozvoje 18
Zora Németh

Energetický management ve firmě Kermi Stříbro 21
Milan Šrámek, Miloš Kulháněk

Důležitost vnitropodnikové komunikace v organizacích 24
Šárka Janků, Hana Urbancová, Pavla Vrabcová

Jak nám (ne)funguje FMEA: výsledky průzkumu 27
Stanislav Křeček

Rozhovor

Rozhovor s auditorem HACCP Tomášem Čapkem 32
Eva Brixí

Události

Jaká byla a co přinesla Konference SYMA 35

Třicet let měříme s vámi bylo motto letošní mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti 37
Věra Ježková

SSK organizovala workshop Q-profes v oblasti zdravotnických pomůcek 39
Slovenská spoločnosť pre kvalitu

Konference ISSS 2023: tématem byla Digitalizace v Česku 40

Technická normalizace

BIM neboli Building Information Management pomáhá udržet přehled a šetřit peníze 42
Jan Lodi

Centrum excelence

Benchmarking Visit Centra excelence v Saint-Gobain Adfors CZ 44
Danuše Fišerová

Zaměřeno na spotřebitele

Elektrické vozíky: práva a povinnosti spotřebitele 45
Viktor Vodička

Recenze

Recenze knihy: Kim Scott, Férová práce 46
Libor Friedel

Ze života spolku

Květnová exkurze OC ČSJ Životní prostředí: sázení stromů v náročném terénu, péče o krajinu, zadržování vody a bránění erozi 50
Helena Křepelková

Kvalitně česky

Iniciálové zkratky 53
Věra Vlková



Byznys modely v kontextu kvality (QMS) a kvalita v kontextu byznys modelů: vzniká potřeba inovace?

Libor Friedel

V minulém čísle Perspektiv kvality (PK 1/2023, str. 4–8) jsem QMS přirovnal k jakési „filozofii“ a uvedl jsem vůči němu kontext stoicismu. V tomto příspěvku to bude „pragmatičtější“. Slovo „filozofie“ nahradí slovo „byznys“.

Jak vaše organizace vytváří, distribuuje a zachycuje či získává hodnotu?

Silný obchodní/byznys model (BM) je základem obchodního úspěchu. Mezi akademiky a odborníky z praxe zájem o byznys modely v posledních letech roste. Díky tomu, že byznys modely odpovídají na otázku předcházející tomuto odstavci, je BM oprávněně považován za jakési DNA organizace. Bohužel až příliš často se ovšem nedokážeme přizpůsobit a lpíme na zastaralých modelech, které již neslibují výsledky, které organizace potřebují. V poslední době

faktory související s digitální transformací, zásadní rolí udržitelnosti a sociálními aspekty spolu s rostoucí globalizací tlačí k radikálním transformacím a inovacím byznys modelů. (Pod čarou se nabízí otázka, jak na to reaguje / bude reagovat budování QMS.)

Příspěvy do (integrovaného) guláše – strategie, byznys model(y) a kvalita

Málokdy (mimo komunitu „kvalitářů“) v manažerské či byznys literatuře narážím na téma QMS ve smyslu norem/standardů typu ISO/IATF/VDA... Stále se zmiňují koncepty TQM, občas někdo použije slovo „excellence“, populární je „lean“, byť často vytrháván z kontextu. Přitom jde o relevantní odborné zdroje, které se zabývají inspiracemi k posílení kvality řízení, kvality strategií, kvality byznysu, úspěchem organizací apod. Kvalita se jeví (snad?) jako „samozřejmá“ hodnota, podmínka nutná, pro úspěch však nikoliv dostačující.

Ač dlouholetý člen ČSJ a lektor ČSJ jsem založením spíše „kvalitářský skeptik“. Bobtnající model QMS, na němž je založeno ISO 9001:2016, se mi však celkem líbí a rád jej prezentuji v různých souvislostech manažerům všech úrovní a odborností ve firmách. Jaké je mé překvapení, když mnohdy tento model vidí poprvé – a děje se tak v místnosti, kde na zdi visí certifikáty všeho možného, QMS počínaje!

Model QMS je čas od času inovován (stejně jako Model excellence, nyní nově Model EFQM, z dílny EFQM). Je to ale dost často? Stačí tento jeden model (zjednodušeně „one-size-fits-all“) svou univerzálností zohlednit potřeby, požadavky a podmínky vztahů jakékoli firmy? – Můj skepticismus vychází mimo jiné z toho, že až příliš často se firmy z hlediska své strategie opírají o to, že přece mají certifikovaný „systém“, prošly auditem a tím je vše v pořádku, i když se jim ekonomicky a obchodně (nebo vztahově) zrovna nevede. Poslední čtyři roky je toto dění velmi bouřlivé. Integrovaní různých modelů a systémů, které pak ve firmách „musí“ sledovat, navíc vytváří tlak jakési „povinnosti“ a nezbyvá prostor a čas na reálnou práci s byznys modely jako základem. Kvalita a „byznys model“ budování a vyžadování kvality je jistě robustní, výkonný a dobrý byznys pro mnohé. Humbuk a dění kolem systémů zabírá. Jistě v řadě případů oprávněně, leč z mého osobního hlediska mnohdy také zbytečně. Mohou si za to však i manažeři a lidé ve firmách sami. Přístupem, komunikací, prioritami, operativním, nikoli koncepčním zaměřením atd.

Před lety jsem na svém blogu publikoval článek, který nahlížel perspektivu „strategie kvality“, a jiný článek, který nahlížel perspektivu „kvality strategie“ [1, 2]. Od té doby akceleruje rozvoj agility a agilních přístupů, je zde řada příležitostí a vznikají start-upy, strategický management se mnohde proměňuje ve skicování a práci s byznys modely. V komplexnosti organizačního světa se jakékoliv vytržení nějakého přístupu, nástroje, metodiky apod. jeví jako zjednodušení, kterým lze zpochybnit danou zkoumanou věc. Držet si kontext je podle mého názoru zásadní. A nejde jen o analýzu prostředí typu PESTLE, vytvoření SWOT či analýzu zainteresovaných stran či potřeb zákazníků, jak k tomu nabádá článek 4 v normě ISO 9001.

Hodnota

Hodnota je v podnikání a byznysu důležitý pojem a prvek. Osobně vnímám pojem „hodnota/hodnoty“ zejména ve čtyřech perspektivách:

- osobní hodnoty (majitelů/podnikatelů, manažerů, zaměstnanců...);
- organizační hodnoty – soubor hodnot, které pro-sazuje (vědomě i nevědomě) organizace ve své organizační kultuře;

- ekonomická hodnota – hodnota produktu/služby, vyjádřená ekonomickým/finančním parametrem (dále se dělí – přidaná, celní...);
- hodnota pro zákazníka (a další zainteresované strany) – to, co zákazník dostane ze vynaložené peníze komplexně, přičemž je velmi subjektivní (pohodlí, úspora času, novost, jistota, vztah, rychlost, kvalita, pestrost...).

U byznys modelů jde zejména o čtvrtou perspektivu – hodnotu ve vztahu k zákazníkovi či zákazníkům. I ona se může situačně měnit, což v dobách změn, krizí, turbulencí apod. každý podnik(atel) pozná poměrně zřetelně. Sřet nejistot, nejasností, málo známých a neustále se proměňujících proměnných... Hodnota agility, čilosti, flexibility, přizpůsobení se, práce s riziky a neznámem roste, rigidita má pramálo šancí.

Byznys model

V minulém roce jsem pro studenty MBA a manažery vedl sérii tří webinářů o byznys modelech. Tato zkušenost mě vedla i k napsání tohoto příspěvku do PK. S nadějí na inspirování některých čtenářů.

Zjednodušeně řečeno je byznys model jakýmsi souborem hypotéz/předpokladů, za nímž se skrývá příběh a čísla. *Byznys model* však v žádném případě není *byznys plán*! Jde o holistický rámec pro pochopení, návrh a testování vašich obchodních předpokladů na trhu. Přináší skicu pro provozování ziskového podnikání na konkrétním trhu. Primární složkou BM je hodnotová nabídka (obr. 1) – popis hodnoty, důvodu, proč je nabízený produkt/služba žádoucí pro zákazníky (ideálně vyjádřený způsobem, který odlišuje produkt/službu od konkurentů).

Pokud jde o kvalitu, je pravděpodobné, že se tato hodnota (hodnotová nabídka) v BM může ztratit jako „samozřejmost“. B2B sektor a B2C sektor se na BM možná dívají lehce odlišně, ale principy platí stejné. I dodavatel v (širším) dodavatelském systému musí myslet nejen na průmyslové zákazníky, ale i na spotřebitele/uživatele. Ať už jsme v automobilovém průmyslu, nebo v potravinářství.

Byznys model (a jeho inovace) je tedy také jakýmsi „mindsetem“, nastavením myslí podnikatelů a manažerů v organizacích. Mindsetem, nastaveným na experimentování, zkoušení, zkoumání, vytváření a ověřování hypotéz.

Pro vytvoření BM obvykle potřebujete:

- Publikum/zákazníky (a jejich segmenty), spotřebitele, příjemce, uživatele...
- Problém (čím palčivější, tím větší dopad na poptávku). Okolností, za jakých je tímto palčivým problémem kvalita (a kvalita konkrétně čeho?) může být celá řada.

- Pochopení a přizpůsobení své nabídky na základě výše uvedených dvou bodů (potřeba QMS se v tomto duchu dostává do jiného světla).
- Pochopení potřeb, které máte vy sami (jako organizace, v osobních BM vy jako jednotlivce), a překážky, které vám stojí v cestě. Do jaké míry je QMS přirozenou potřebou, a do jaké míry je vyvolán určitým vnějším tlakem a podmínkami?
- Partnery (na obou stranách dodavatelského řetězce, komplementátory...).
- Peníze, schopnost převést na peníze (monetizovat) svou nabídku a zajistit si zdroje příjmů. (Modely obsahují i zvažování struktury nákladů, přičemž udržování QMS je také nákladovou položkou. Znáte její konkrétní návratnost?)
- Pustit se do hry/realizace, testovat, experimentovat.

Mnohé z byznys modelů (a tzv. „plátén“/kanvasů) u nás i ve světě zpopularizovali např. Alex Osterwalder a Jim Clark [3, 4, 5, 6] ve svých knihách (i formátech, v jakých byly prezentovány). Některé základní myšlenky a srovnání „plátén“ byznys modelu, Modelu EFQM a Balanced Scorecard najdete např. v mém článku na blogu European Business School [7].

Plátno byznys modelu (obr. 1) představuje rámec pro skicu vašich úvah. Má svou logiku cesty a také obvyklou „šablonu“, která bývá modifikována do různých forem – lean plátna, osobního plátna apod.

(viz obr. č. 1)

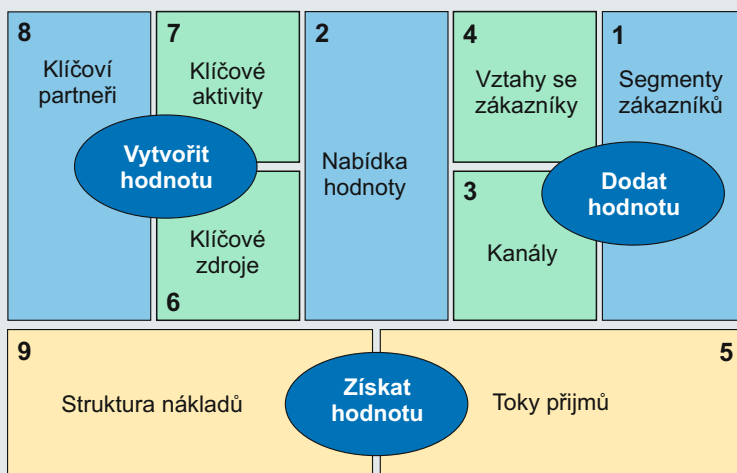
Zde je klasické pořadí segmentů ke zvažování. Můžete toho využít k vlastní skici stávajícího modelu.

1. Jaké segmenty zákazníků chcete obsluhovat?

2. Jaká bude nabídka hodnoty pro tyto segmenty? (Jaké místo v této hodnotové nabídce má kvalita, ve vztahu k dalším hodnotám pro zákazníka?)
3. Jakými kanály bude hodnota (jako součást produktu/služby) zákazníkovi dodána? Jde o kanály prodeje, distribuční, komunikační apod.
4. Jak(é) chcete se zákazníky udržovat vztahy? Do jaké míry budou i ony součástí vaší hodnotové nabídky? ...
5. Jaké zdroje a toky příjmů chcete svým dodáváním hodnoty otevřít a udržovat? Půjde o projektové zdroje, (jednorázové) transakce apod.?
6. Jaké interní zdroje (hmotné, nehmotné, lidské...) budete potřebovat, abyste hodnotu pro zákazníka vytvořili, dodali a ekonomickou hodnotu získali zpět? Jakou hodnotu má v tomto kontextu vytvořený QMS jako nehmotný zdroj?
7. Které klíčové činnosti jsou důležité, aby s dostupnými zdroji byla vytvořena zákazníkovi chtěná a požadovaná hodnota? Co jsou ony klíčové hodnototvorné procesy a aktivity, v nichž musíte vynikat a odlišovat se? (Dobré je si uvědomit, že jakékoliv „systémy“, v tomto případě z povahy hodnotového řetězce, sehrávají podpůrnou, nikoliv hlavní roli.)
8. Jaké partnery potřebujete k tomu, co nezvládnete sami? Jaké motivy mají / budou mít tito partneři pro spolupráci (zrovna) s vámi? Na co je nalákáte ke spolupráci?
9. Jaká bude struktura toho, co to vše bude stát? Chcete, aby váš byznys byl poháněn náklady, nebo hodnotou? Jde o cenu, nebo odlišení? (Zde je opět užitečné se vrátit k bodu 1 a 2.)

Obrázek 1

Plátno byznys modelu. Zdroj: vlastní zpracování dle [3]



Obrázek dále ukazuje, jak se k těmto devíti bodům pohybu na plátně byznys modelu vztahují „selské“ otázky ohledně KDO?/KOMU? (dodávat), CO? (nabízet a dodávat), JAK? (to dělat) a PROČ? (to dělat). (viz obr. č. 2)

Pokud bych měl trochu fabulovat (viz obr. 3), troufl bych si říct (jde o osobní pohled, který nemusí být správný), že QMS a ISO 9001 svým modelem (a články) pokrývají segmenty CO a JAK. Cílem je spíše vás inspirovat k zamyšlení nad synergií BM a modelu kvality, s možností odhalení úzkých míst ke zvážení pro strategii, uvědomění, že náklady na nekvalitu jsou jen jedním z prvků měření, zamyšlení nad ekonomikou QMS v byznys modelu vaší organizace, vztahy se zákazníky a tím, v čem vám QMS může pomoci a pomáhá či v čem vám pomoci nemůže a nepomáhá. To vše se pak může odrazit v inovaci BM, strategických cílech, cílech kvality, politikách apod. Navíc je to jen jedna z možných perspektiv.

Inovace byznys modelů

Byznys modelů existuje celá řada. Liší se od sebe právě tím, jak si odpovídají na zdánlivě prosté a banální otázky Kdo, Co, Jak a Proč.

Studie univerzity ve švýcarském St. Gallenu poukazují na 60 modelů [8, 9], někde se uvádí až 80 byznys modelů, které mají své „nálepky“. To je portfolio, z něhož lze vybírat a jež lze zvažovat k případné modifikaci, rozšíření či inovaci vlastního BM.

Pro příklad alespoň 10 „nálepek“, které sami pravděpodobně znáte:

1. Aukce
2. Bártr

3. Digitalizace
4. E-commerce
5. Franšíza
6. Licencování
7. Masová kustomizace
8. Předplatné
9. Supermarket
10. Zpětný inženýring

Nebo 10 byznys modelů se „záhadnými“ názvy:

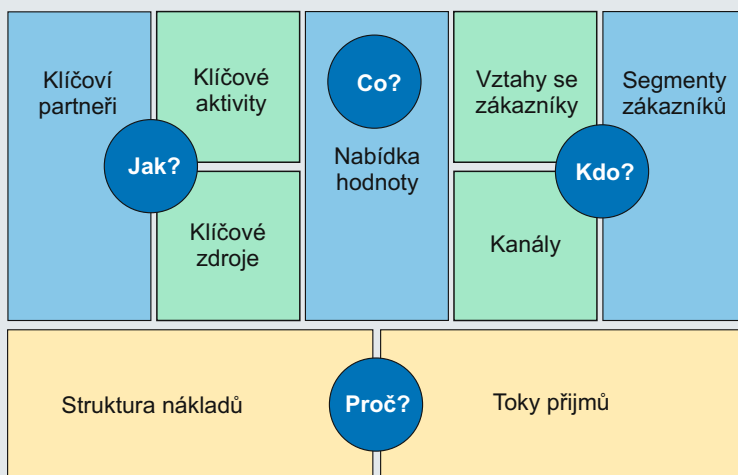
1. Aikido
2. Břitva a čepel
3. Shromažďované financování (Crowdfunding)
4. Hráč ve vrstvě (Layer Player)
5. Peer-to-Peer
6. Prosumer
7. Robin Hood
8. Zacíleno na chudé
9. Virtualizace
10. Bílá nálepka

Smyslem inovace BM je zvýšení úspěchu organizace se stávajícími produkty a technologiemi vytvořením přesvědčivé hodnotové nabídky, která umožní organizaci rozšířit zákazníky pomocí lepšího provozního modelu.

V jádru inovace BM je obvykle jemná změna, kterou je těžké oddělit z pohledu vnějšího světa (v mnoha případech je inovace BM odhalena, když organizace dosáhne obrovského úspěchu). Je také těžké ji kopírovat. Ve světě, kde se technologie stala částečně komoditním obchodním modelem, může tedy inovace znamenat obrovský rozdíl.

Obrázek 2

Plátno byznys modelu s otázkami pro inovaci. Zdroj: vlastní zpracování dle [3]



Inovovat vlastní byznys model obvykle znamená analyzovat vlastní ekosystém v kontextu, poté přijít s vlastními zformulovanými myšlenkami, třeba inspirovanými některými ze vzorů BM, integrovat tyto myšlenky a zformovat vlastní inovovaný byznys model, který se poté pokusíte implementovat.

Poslední čtyři roky řadu firem vykolejily z trajektorie pohodlí, ukázaly limity jejich systémů a byznys modelů, vyvolaly potřebu změn v mnoha úrovních. Zejména v obřím systému českého „autolandu“, v souvislosti s problémy mnoha dodavatelských systémů a řetězců, cenami vstupů, politicko-enviro-mentálními aspekty apod. (viz obr. č. 4)

Chcete-li zkusit pojmenovat vlastní BM, poznat ostatní a zvážit inovaci, napište mi na mail libfri@gmail.com. Rád vám (zdarma) pošlu v češtině přehled těchto modelů a karty těchto modelů. Domluvit lze i (placené) workshopy k takovému procesu moderace navrhování či inovování byznys modelů.

Co si vyberete (pro změnu)?

Přehled BM a jejich vzorů vám umožní poodhalit klíč podle toho, který z faktorů (Kdo, Co, Jak, Proč, nebo jejich kombinace) má být inovován.

Přechod na model přímého prodeje například dopadá na to, co nabízíte zákazníkům (hodnotová nabídka), jakou formou (hodnotový řetězec), i na to, proč by měl váš byznys model vytvářet zisk (model příjmů). Model eliminuje maloobchodní přírážku nebo jiné dodatečné náklady, spojené se zprostředkováním prodeje. Tyto úspory lze zohlednit ve prospěch zákazníků. Navíc se posilují vztahy s koncovými zákazníky. Firma Vorwerk tento model využívá již od roku 1930; v mnoha případech tedy nejde o modely, které by

vznikaly v posledních dekadách. Toyota svůj model „Od tlaku k tahu“ začala uplatňovat v roce 1975. A jak je „lean“ populární!

Svůj BM má samozřejmě i ČSJ (jako členská organizace, založená mj. na modelu předplatného a členských příspěvků), její lektori, každá z členských firem, sponzoři ČSJ, partneři apod. Časopis – čtvrtletník Perspektivy kvality do tohoto byznys modelu ČSJ také patří. Doplnuje hodnotu poskytovanou členům ČSJ a je i kanálem komunikace a udržování vztahů se členy/zákazníky.

Takže... Vezměte si plátno (obr. 1) a načrtněte svůj byznys model. Pak zvažte, zda a kterou část byste potřebovali inovovat (obr. 4) ve vztahu k proměňujícímu se kontextu. Nebo se podívejte, jakou roli hraje váš QMS v současném byznys modelu vaší firmy.

Přeji vám hodně zdaru v konání!

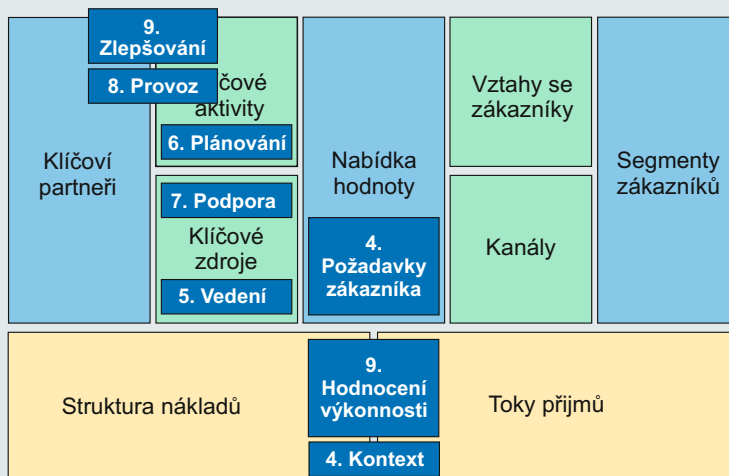
Literatura:

- [1] FRIEDEL Libor. Kvalita strategie a strategie kvality (1. část). In: *Blog Libora Friedela*. 4.10.2017 [cit. 21. 5. 2023]. Dostupné <https://www.liborfriedel.cz/kvalita-strategie-a-strategie-kvality-1/>.
- [2] FRIEDEL Libor. Kvalita strategie a strategie kvality (2. část). In: *Blog Libora Friedela*. 11. 10. 2017 [cit. 21. 5. 2023]. Dostupné <https://www.liborfriedel.cz/kvalita-strategie-a-strategie-kvality-2/>.
- [3] OSTERWALDER Alex, PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. 273 s. ISBN 978-0470-87641-1.

Obrázek 3

Plátno byznys modelu s „rozpuštěním“ článků ISO 9001:2016.

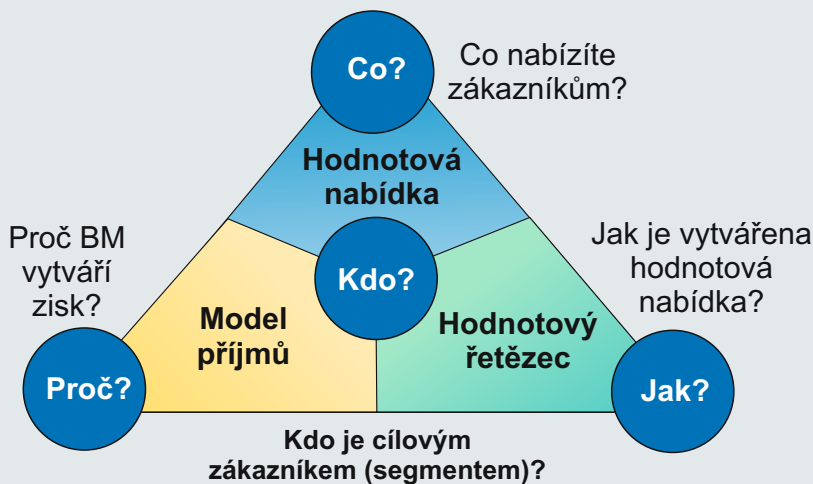
Zdroj: vlastní zpracování dle [3] a ISO 9001:2016



Obrázek 4

Rámec pro inovaci byznys modelů (např. s využitím vzorců BM).

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]



[4] OSTERWALDER Alex, PIGNEUR, Yves. *Tvorba byznys modelů*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

[5] CLARK Tim, OSTERWALDER, Alex, PIGNEUR, Yves. *Osobní business model*. Brno: BizBooks, 2013. 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.

[6] OSTERWALDER Alex, PIGNEUR, Yves. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. 298 s. ISBN 978-80-265-0452-8.

[7] FRIEDEL Libor. Byznys model(y), plátina (kanvasy) a strategické synergie, s poznámkami ke Covid-19. In: *European Business School CZ*. 26.3.2010 [cit. 21.5.2023]. Dostupné z <https://www.ebschool.cz/byznys-model-y-platina-kanvasy-a-strategicke-synergie-s-poznamkami-ke-covid-19>.

[8] GASSMANN Oliver, CSIK, Michaela, FRANKENBERGER Karolin. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Harlow: Pearson Education, 2014. 400 s. ISBN 978-1-292-06581-8.

[9] GASSMANN Oliver, CSIK Michaela, FRANKENBERGER Karolin. *Business Model Navigator, The: The strategies behind the most successful companies*. 2. vyd. Harlow: Pearson Education, 2020. 404 s. ISBN 978-1-292-32714-3.

Přehled mých článků a recenzí publikovaných v Perspektivách kvality najdete na konci bibliografické stranky na mém webu:

<https://www.liborfriedel.cz/odkazy-a-zdroje/bibliografie/>

(i s odkazy do archivu jednotlivých čísel PK).

V nich najdete řadu dalších souvislostí či pozadí, které jsem v tomto článku z prostorových důvodů necitoval a týkají se např. lean startupů, osobních hodnot, pohledů na zainteresované strany atd.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, je dlouholetý člen ČSJ, člen Centra excellence, konzultant, kouč, lektor, pravidelný přispěvatel do Perspektiv kvality a autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, stabilně je lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Vyučuje i v rámci programu MBA, je konzultantem a lektorem ve firmách.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Úspory a chytrá řešení pro malé a střední podniky

Eva Svobodová

Pod pojmem „úspory a chytrá řešení“ si majitelé, jednatelé a ředitelé malých a středních podniků nejčastěji představují IT služby, zjednodušení, úsporu a efektivitu. Největší překážkou přijímání takových řešení ale je, že jsou příliš nákladná. Firmy se také obávají nenávratnosti své investice.

Zjistil to výzkum, který pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) uskutečnila v únoru 2023 na vzorku 255 firem do 250 zaměstnanců agentura Ipsos.

HLAVNÍ ZÁVĚRY



Firmy si pod pojmem „chytrá řešení“ nejčastěji představují IT služby, zjednodušení, úsporu a efektivitu.



Nejčastěji využívanými chytrými řešeními jsou software a IT technologie.



Nejvíce známými chytrými řešeními jsou systémy nahrazující papírové dokumenty, BankID a chytré ovládání. 9 z 10 firem udává, že je s těmito řešeními obeznámeno. Zároveň se firmy chystají implementovat chytrý monitoring energií.



Největší překážkou přijímání chytrých řešení je, že jsou příliš nákladná. Firmy se také obávají nenávratnosti své investice. Toto je spojeno s faktem, že v 8 z 10 případů firmy přijatá chytrá řešení financovaly z vlastních zdrojů.



Zastropování cen energií pomohlo třetině firem. Více pomohlo větším firmám.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vyhlásila v letošním roce svůj hlavní projekt pod názvem Rok udržení podnikání 2023. Po náročných dvou letech covidu následovaných vysokými cenami materiálů a jejich nedostatkem, válkou na Ukrajině, extrémními cenami energií, vysokou inflací, tlakem na mzdy a vysokými úroky z úvěrů je třeba přijít s dobrými nápady a tipy na úspory.

Malé a střední podniky často mají ve srovnání s velkými společnostmi omezené finanční prostředky a omezený přístup k finančním zdrojům. Úspory

a efektivní řešení pomáhají těmto podnikům udržet jejich finanční stabilitu a snížit náklady. Například optimalizace nákladů na energie, dodavatele, materiály a další procesy může podniku umožnit ušetřit peníze a využít je na jiné klíčové oblasti.

Úsporná opatření a chytrá řešení jim mohou pomoci, aby zvýšily svou konkurenceschopnost. Automatizace procesů, využití technologií pro efektivnější operace nebo optimalizace dodavatelského řetězce mohou malým a středním podnikům pomoci získat konkurenční výhodu.

POD POJMEM „CHYTRÉ ŘEŠENÍ“ SI FIRMY NEJČASTĚJI PŘEDSTAVUJÍ IT SLUŽBY, ZJEDNODUŠENÍ, ÚSPORU A EFEKTIVITU.

Co si firmy představují pod pojmem „chytrá řešení“ (v %)

	Firmy s 4 až 9 zaměstnanci	Firmy s 10 až 249 zaměstnanci	Výsledky průměr	Očekání	Skutky
IT IT služby	23	22	23	22	23
Zjednodušení či zjednotnění procesů	15	15	15	16	15
Úspora	13	13	13	12	13
Elektrizační, efektivnější práce	11	9	12	12	10
Automatizace	7	6	10	14	3
Digitální transformace	7	7	7	11	2
Moderní technologie	6	3	7	3	7
Komplexní řešení, vše na jednom místě	4	3	3	4	4
Intervence	3	2	4	3	2
Chytrá technologie, chytrá řešení	3	3	2	3	1
Neví	19	22	14	10	23

Zobrazení pouze horizontálně (%)

Q1. Co si představujete pod pojmem chytrá řešení pro firmu? (množina odpovědí)
N=226/142/12/94/43/7

Komentář AMSP ČR:

Co si pod pojmem CHYTRÁ ŘEŠENÍ představují firmy? Nejčastěji se jedná o IT služby, zjednodušení, úsporu a efektivitu, ale i elektronizaci procesů a automatizaci. To vše je důležité pro konkurenceschopnost firmy, která se musí přizpůsobit měnícím se podmínkám trhu.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

FIRMY VNÍMAJÍ PŘIJÍMÁNÍ CHYTRÝCH ŘEŠENÍ JAKO PŘÍLIŠ NÁKLADNÉ, A TO BEZ OHLEDU NA VELIKOST FIRMY. OBÁVAJÍ SE I NENÁVRATNOSTI INVESTICE.

Nejčastější překážky v přijímání chytrých řešení (v %)

	Firmy s 4 až 9 zaměstnanci	Firmy s 10 až 249 zaměstnanci	Výsledky průměr	Očekání	Skutky
Velikost nákladů	47	48	48	38	34
Obava o nenávratnost investice	33	35	41	40	34
Chybné řešení, problém s implementací	22	23	17	15	21
Nedostatek informací, odborných znalostí	20	22	17	18	13
Nedostatek financí	14	12	16	12	7
Odpor vedení	13	13	12	17	3
Odpor zaměstnanců	11	11	12	11	3
Odpor zákazníků	5	6	4	7	0

Q2. Co je největší překážkou v přijímání chytrých řešení vaší firmou?
N=226/142/12/94/43/7

Komentář AMSP ČR:

Co si pod pojmem CHYTRÁ ŘEŠENÍ představují firmy? Nejčastěji se jedná o IT služby, zjednodušení, úsporu a efektivitu, ale i elektronizaci procesů a automatizaci.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

FIRMY FINANCUJÍ CHYTRÁ ŘEŠENÍ PŘEVÁŽNĚ Z VLASTNÍCH ZDROJŮ, TY ZE SEKTORU OBCHODU O NĚCO ČASTĚJI VYUŽÍVAJÍ DOTACI A ÚVĚRY.

Způsoby financování chytrých řešení (v %)

	Firmy s 4 až 9 zaměstnanci	Firmy s 10 až 249 zaměstnanci	Výsledky průměr	Očekání	Skutky
Vlastní zdroje	32	34	34	33	34
Úvěry	27	23	25	23	19
Dotace	17	8	14	17	6
Neví	4	6	3	6	0

Q3. Jakým způsobem si vaše firma financuje chytrá řešení?
N=226/142/12/94/43/7

Zobrazení pouze horizontálně (%)



Komentář AMSP ČR:

Co si pod pojmem CHYTRÁ ŘEŠENÍ představují firmy? Nejčastěji se jedná o IT služby, zjednodušení, úsporu a efektivitu, ale i elektronizaci procesů a automatizaci.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

Obecně lze říci, že firmy, které investují do chytrých řešení, získávají konkurenční výhodu a zvyšují efektivitu.

Nicméně podle AUTOMATIZACE A DIGITALIZACE.

Úspory a chytrá řešení mohou také podpořit inovaci a růst malých a středních podniků. Když podnik ušetří peníze a optimalizuje své procesy, může investovat do výzkumu a vývoje nových produktů a služeb, rozšířit svůj trh nebo expandovat do nových oblastí. Úspory tak mohou sloužit jako zdroj kapitálu pro další rozvoj podnikání.

V dnešní době jsou udržitelnost a odpovědné podnikání stále důležitější. Úspory a chytrá řešení mohou malým a středním podnikům pomoci snížit jejich ekologickou stopu a přejít na udržitelnější provoz.

Například snížení spotřeby energie, recyklace odpadu nebo využití obnovitelných zdrojů energie mohou nejen ušetřit peníze, ale také přispět k ochraně životního prostředí.

Nejčastěji využívanými chytrými řešeními jsou podle výzkumu software a IT technologie.

Nejvíce známými chytrými řešeními jsou systémy nahrazující papírové dokumenty, BankID a chytré ovládání. Devět z deseti firem udává, že jsou s těmito řešeními obeznámeny. Zároveň se firmy chystají implementovat chytrý monitoring energií.

Pokud firmy plánují zavedení chytrých řešení, tak spíše výhledově. V následujících 12 měsících plánují nejvíce chytrý monitoring majetku. Na trhu se začíná projevovat, že firmy silně prioritizují své výdaje či investice, pečlivě zvažují náležitosti každého nákladu. I proto se potenciál chytrých řešení přesouvá spíše do „výhledu“, než že by byl v nejbližším plánu investic. To je spojeno s faktem, že v osmi z deseti případů firmy přijatá chytrá řešení financovaly z vlastních zdrojů.

Stejně jako třeba v případě automatizace či digitalizace, které zní velmi trendy, firmy v našem průzkumu střízlivě poukazovaly na ekonomickou logiku a návratnost investice. Nejinak je tomu nyní u chytrých řešení. Firmě se musí ekonomicky vyplatit v rozumném časovém horizontu. Trend sílí obvykle v dobách, kdy firmy musí velmi zvažovat priority ve svých výdajích, což se nyní bezpochyby promítá.

Do chytrých řešení nejčastěji investují střední firmy v rámci segmentu MSP, tedy ty s 50 až 250 zaměstnanci. Více než třetina těchto firem alokovala v minulém roce více než čtvrt milionu korun. Nepřekvapivě největší částky do chytrých řešení putovaly od výrobních firem, ale obchod byl tentokrát ve velmi těsném závěsu.

Nejméně do chytrých řešení v posledním roce investoval sektor služeb – důvodem ale může být i to, že již nějakými chytrými řešeními disponoval nebo dosáhl v rámci sektoru jisté saturace. Další chytrá řešení by vzhledem k charakteru činnosti již nepřinesla zásadní ekonomický efekt.

Inovativní řešení je stále vnímáno zejména v informačních technologiích. Takovéto zařazení je však zvykové a zjednodušené. Významný prostor nabídnou v budoucnu řešení dotýkající se cirkulární ekonomiky a ekologických a odpovědných řešení. Firmy stále nechtějí utrácet za společensky odpovědný přístup. Je to drahé a není to na výsledcích vidět. Pořád vedou ekonomicky viditelná opatření bez většího vnímání společenské odpovědnosti.

Výsledky průzkumu ukazují, že firmy nemají vždy úplný přehled o tom, jaké formy daňové podpory svých vývojových aktivit mohou využít. Často také nejsou schopny posoudit, zda je pro ně daná forma podpory relevantní a zda jim přinese budoucí prospěch.

To jsou hlavní důvody, proč je nevyužívají v dostatečné míře. Daňová podpora např. v podobě odpočtu na výzkum a vývoj v Česku existuje již roky, využívána je ale mezi společnostmi malé a střední velikosti minimálně. Nejtěžší pro firmy zpravidla je správně určit hranici, zda jsou činnosti svou povahou klasifikovatelné jako výzkum/vývoj a zda je možné tyto náklady uplatnit dvakrát – jednou jako daňově uznatelný náklad a podruhé jako daňový odpočet. Přitom ale právě tento úkol může firmě přinést další finanční zdroje pro její rozvoj.

Průzkum potvrdil, že ani zastropování cen energií nepřineslo dostatečnou úsporu všem firmám. Do budoucna mohou být dalším směrem investice směrem k energetické udržitelnosti a do chytrých řešení za účelem úspory energií. Vzhledem k přicházející legislativě v oblasti nefinančního reportingu budou čím dál tím oblíbenější fotovoltaické elektrárny a bateriová uložiska, s čímž bude souviset i rozvoj dobíjecí infrastruktury pro elektromobily.

Z výzkumu pro AMSP vyplývá, že pouze 3,9 % dotázaných firem využívá cloudové služby. Cloud a cloudová řešení přitom představují velkou příležitost pro firmy v České republice.

Je to proto, že malým a středním podnikům pomáhají inovovat rychleji a trávit se správou infrastruktury IT méně času. Firmy se tak mohou soustředit na svou hlavní činnost a lépe konkurovat velkým firmám, například zprostředkováním lepšího zákaznického zážitku.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

Optimálně plánovaný proces

Filip Holeček

Tento příspěvek nabízí několik podnětů k zamyšlení na téma optimálně plánovaného procesu. S ohledem na zavedené systémy řízení je možno úvodní pojem přeformulovat ve smyslu optimálně navrženého a vyvinutého procesu, který nám přinese kýžený výstup.

Nebudeme se zabývat vědeckým tématem, podložným vzorci, čísly a hlubokými úvahami. Cílem je nastínit realitu, se kterou se setkává člověk v roli auditora procesu dodavatelského řetězce, a pohled auditovaného na proces jako takový. Zamyslet se nad tím, co při návrhu a následném hodnocení procesu nepomíjet a chápat tak, aby obě strany došly společné shody.

Předpokladem všeho je vyvážená spolupráce mezi auditorem a auditovaným.

Auditor se snaží pochopit, co je mu prezentováno, a poskytnout objektivní názor s ohledem na kladené požadavky a auditovaný se snaží objasnit, jakým způsobem se realizace jemu přiděleného procesu s ohledem na známé požadavky zhostil.

Kdo je při auditu zákazníkem, aneb zažitý mýtus versus skutečnost

V okamžiku prvního setkání auditora s auditovaným týmem se auditor často setkává s dobře zažitým mýtem. Mýtus spočívá v tom, že auditovaný tým nabývá přesvědčení, že musí během auditu podat ten nejlepší výkon a vyvarovat se poukázání na slabiny a že auditor je zákazník, který má ve všem pravdu (to podporuje i situace, kdy je auditor vyslán samotným zákazníkem).

Ve skutečnosti je to vše naopak. Auditovaný tým je během auditu oním zákazníkem!

Auditor je vždy v roli poskytovatele služeb, který systém složený z dílčích procesů dodavatele důkladně prověří a auditovaný tým podpoří prostřednictvím objektivních důkazů, které během auditu získal, k jeho pozitivnímu rozvoji.

Je-li tato základní úvaha ze strany auditora nepochopena, pak dochází k selhání celého procesu auditu. Auditovaný tým je konfrontován s neznalostí, nedostatky a v krajních případech se pak cítí být ponížen. Požadovaný výsledek, kterým je zajištění shodného výstupu auditovaného dodavatele pro zákazníka, je negativně ovlivněn demotivací dodavatelského týmu, v některých případech pak

rozpory mezi jednotlivými členy, a ve finále utrpí sám zákazník, který auditora vyslal. Zákazník vnímá negativní dopad v podobě neshodného vstupu od dodavatele. Ten může následně vést k nedodržení termínu vůči jeho vlastnímu zákazníkovi a v nejhorším případě ke ztrátě dobrého jména a pozice na trhu.

Co je tedy cílem obou zúčastněných stran?

Auditor v nitru duše touží prověřit jemu prezentovaný proces včetně náležitých zdrojů a dojít k závěru, že je vše správně vyvážené.

Auditovaný tým doufá, že auditor poskytne objektivní důkazy ohledně zavedeného procesu a nasměruje tým k jeho dalšímu rozvoji.

S jistou dávkou optimismu bychom mohli očekávat, že všichni zúčastnění jsou si vědomi jedné skutečnosti. Jsme pouze lidé! To znamená, že během návrhu a vývoje procesu, který má přinést námi vysněný shodný výstup, vnášíme do systému řízení kvality nepředvídatelné situace. Za to může takzvaný lidský faktor. Všimli jste si někdy, že samotné základní požadavky uvedené ve standardech pro řízení kvality říkají, že námi (lidmi) plánovaná „preventivní“ opatření proti neshodám mají vylučovat zavinění vlivem lidského faktoru? Zajímavé, že?

Pojďme se nyní vrátit k původní myšlence, a to k optimálně plánovanému procesu. Takovému procesu, který touží každý auditor během své návštěvy vidět, posoudit a hlavně pochválit.

Jak začít s procesním přístupem v organizaci

Organizace jako taková, bez ohledu na počet zaměstnanců, prostor a výrobního arzenálu, se musí sama rozhodnout a zvolit si cestu, jak nastavit své vlastní řízení. Nikde není dáno, jaký způsob řízení si organizace má, nebo dokonce musí zvolit. Organizace jako taková má za povinnost dodržovat zákony země a dále platná nařízení a vyhlášky v místě, kde působí. Pokud se rozhodne přijmout jako svůj vzor jeden ze systémů, které nabízejí například normy ISO, nebo si vytvoří svůj vlastní, je ryze na ní. Celosvětově uznávaný standard, respektive norma systému řízení kvality je známa pod názvem ISO 9001 [1]. Tato mezinárodní norma prosazuje velice jednoduchý procesní přístup (pokud je správně pochopen). Těm, kteří neholdují odborným textům mezinárodních norem a standardů, lze doporučit vydařené komentované vydání ISO 9001 [2], vydané Českou společností pro jakost ve spolupráci s ÚNMZ. To poskytuje jednoduché vysvětlení, jak k celé záležitosti přistupovat, včetně cenných příkladů a doporučení.

Hlavním cílem organizace bývá všeobecně poskytnout svým zákazníkům službu, proces nebo produkt v očekávané kvalitě, množství a v domluveném termínu. To je onen důvod pro nastavení vlastního systému. Systém napomáhá organizaci těmto závazkům dostát. Systém si můžeme představit jako soubor činností,

kteří na sebe navzájem navazují, nebo se vzájemně podporují. Tyto jednotlivé činnosti nazýváme běžně proces. Od toho také pochází pojem procesně orientovaný systém. Tato skutečnost mimo jiné vedla ke zrušení jedné ze zásad managementu kvality dle ISO 9000 [1, 2]. Zásada pro systém a proces se sjednotila.

Systém tedy pomáhá organizaci řídit její procesy a k nim náležející zdroje. V případě správného nastavení chrání systém organizaci před změnami. Změny mohou přicházet zevnitř organizace samotné nebo je generuje její okolí. Tím máme na mysli hlavní dění na trhu. Změny vnímá organizace jako pozitivní, nebo jako negativní. V obou případech je nutné včas reagovat a změny pokud možno využít ve prospěch organizace. Klade se důraz hlavně na dva s tím spojené výrazy: účinnost a efektivita žijícího procesu.

Co je tak důležitého na vnímání změn okolo nás?

Auditor jako takový chápe svou roli nejen v posouzení shody jemu představeného procesu, ale i v posouzení, zda je proces dlouhodobě životaschopný. Uvědomuje si, že organizace zvažuje rizika plynoucí z různých vlivů (uvnitř nebo vně organizace), které ve finále vedou k vyvolání změn. Během auditu poté zohledňuje existenci konkurence, která je všudypřítomná (pokud není organizace vlastníkem patentu).

Co je tak důležitého na zvažování konkurence během auditu a hodnocení procesu?

Konkurence je důležitou položkou (a to možná tou nejdůležitější) v přehledu zainteresovaných stran organizace. Pokud nemáme s konkurencí dojednané pomyslné „příměří“, jedná se o jedno z nejvyšší posazených rizik našeho přehledu. Musíme si uvědomit jednoduchou skutečnost. Tou skutečností je pomyslný zákon džungle, který mimochodem neplatí pouze v bajkách a dobrodružných filmech, ten platí všude a odjakživa.

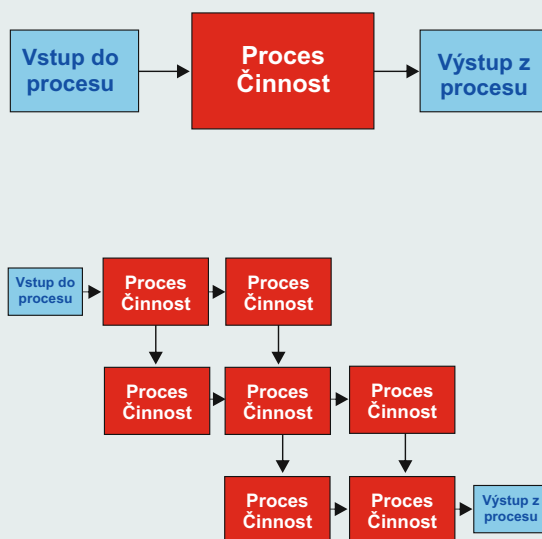
S ohledem na optimálně plánovaný proces můžeme říci následující: „Ten, kdo se nepřizpůsobí změnám, bude dříve nebo později nahrazen tím, kdo se změnám přizpůsobil.“

Co to znamená? Pochopení můžeme najít například v knize „Kam se poděl můj sýr“ [3], kterou doslova slupnete do dvou hodin čtení a která velice vtipným podáním vypráví o tom, co všichni velice dobře známe, avšak už jsme na tuto skutečnost (opakovaně) zapomněli.

Jak si můžeme vlastně takový proces představit? Co bude auditor během auditu ověřovat a jak chápat jeho dotazy?

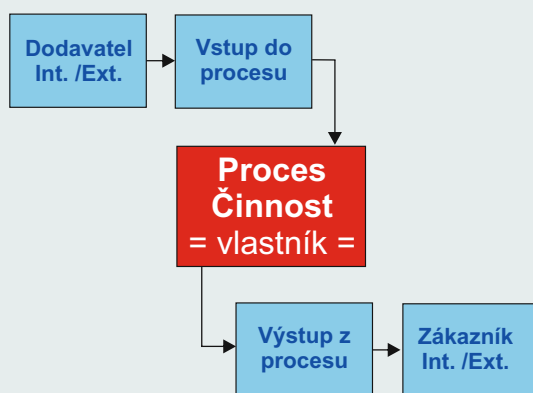
Jak jsme uvedli dříve. Jedná se o činnost nebo o řetězec vzájemně provázaných činností, které přeměňují vstup na výstup. Všichni tušíme, že za vznikem kvalitního produktu nebo služby se neskrývá pouze jedna činnost. (viz obr. č.1)

Obrázek 1



Také si musíme uvědomit zodpovědnosti, které vzájemným propojením činností vznikají a nesmí být opomenuty. (viz obr. č.2)

Obrázek 2



Obrázek nám napovídá, že každá činnost má svého vlastníka, který získává od svého dodavatele na vstupu surovinu nebo informaci, kterou převádí v rámci své činnosti na výstup a poskytuje dále svému zákazníkovi (odběrateli).

Čtyři základní skupiny zdrojů

My jako vlastníci však nemůžeme provozovat činnost „jen tak“. K tomu, abychom byli schopni ji provozovat a řídit, bez ohledu na to, jak je složitá nebo energeticky náročná, potřebujeme vždy čtyři základní skupiny zdrojů (nic víc, nic méně):

- První zdroj: **Finance**, které vynaložíme, v podobě nekvality ztratíme, a nakonec v podobě zisku získáme zpět. V tomto bodě jde o ukazatele, kterými si hlídáme, zda je proces dostatečně účinný a efektivní. Pozor, tedy nám nebudou trochu sedět teorie ze škol ohledně efektivity a účinnosti tak, jak je známe. Systémy řízení chápou pod pojmem efektivita to, za jak dlouho (termíny) a s jakými ztrátami (prořezy, zmetky, ověřovací kusy atd.) převedeme materiál ze vstupu na výstup. Pod pojmem účinnost pak náklady na zdroje, které jsme pro to spotřebovali (opotřebovali). Z historie se můžeme domnívat, že se jedná o překladatelského šotka.

- Druhý zdroj: **Informace**, podle kterých postupujeme (nastavení, seřízení, ovládání, kontrola, údržba, nouzové plány atd.).

- Třetí zdroj: **Lidé**, kteří se na činnosti podílejí, a to jak uvnitř organizace, tak i mimo organizaci.

- Čtvrtý zdroj: **Infrastruktura**, která je potřeba k tomu, aby se daly věci do pohybu (budovy, cesty, stroje, nástroje, energie, měřidla, klimatizace, šatny atd.).

Tyto zdroje jsou hybnou silou udržet činnost, **Proces**, při životě.

Mnemonickou pomůckou nám může být slovo **FILIP**:

Finance, Informace, Lidé a Infrastruktura tvoří Proces.

Pozor, oproti VDA 6.3 [4] je sled mírně upraven. VDA 6.3 jde ve směru vstupu k informacím, lidem, infrastruktuře, poté k ukazatelům (financím) a na závěr k výstupu. Zamyšlení na tím, proč tomu tak je, když jsou všeobecně v každé organizaci finance „až na prvním místě“, je na úvaze čtenáře.

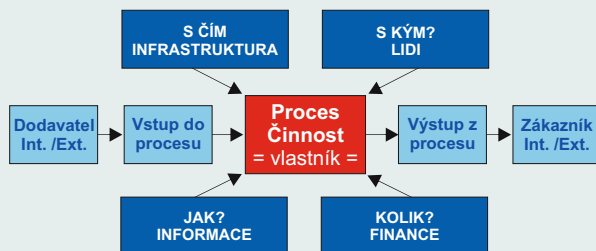
Tím se nám však dříve zmíněný model procesu doplnil následujícím způsobem: (viz obr. č. 3)

Nyní máme před sebou model, který je celosvětově využíván ke zmapování a pochopení jakékoliv plánované činnosti. Čím lépe činnost a k ní náležející zdroje chápeme, tím lépe jsme připraveni zvládat neočekávané situace (změny). Ty se mohou projevit tím, že musíme upravit samotnou činnost nebo jeden či více potřebných zdrojů. Na tomto místě si však musíme uvědomit následující:

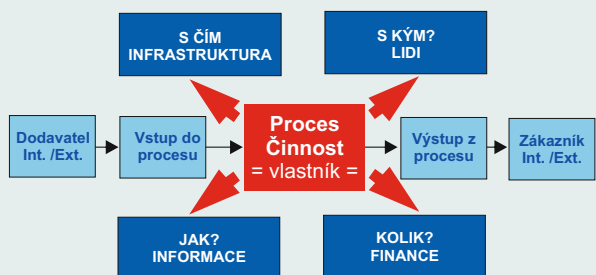
1) Jakákoliv změna činnosti si vždy vyžádá aktualizaci všech jednotlivých zdrojů. (viz obr. č. 4)

Pokud rozšíříme činnost, byť jen nepatrně, musíme prověřit dopad jejího rozšíření na každý zdroj zvlášť. V některých případech povede tato změna (ve smyslu rozšíření) i ke vzniku činnosti nové.

Obrázek 3



Obrázek 4



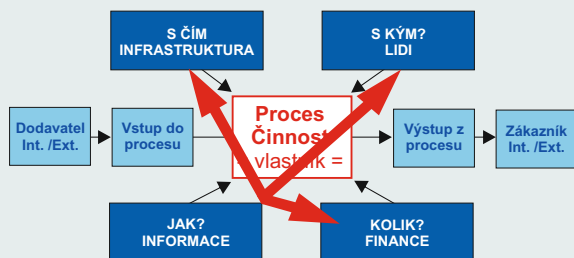
2) Změna libovolného zdroje pak povede vždy k vyvolání změny u zbývajících tří (někdy i samotné činnosti). (viz obr. č. 5)

Platí totiž jednoduchá souvislost. Jeden zdroj se neobejde bez dalších zdrojů. Tato závislost se dá ilustrovat na mnoha případech. Zde je jeden takový: (viz obr. č. 6)

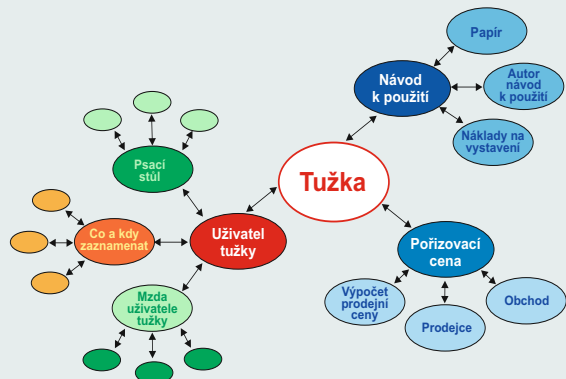
K realizaci činnosti potřebujeme tužku. Tužka je v tomto případě chápána jako čtvrtý zdroj: Infrastruktura (s čím). K ní se naváží automaticky další zbývající. Tyto zdroje nemohou samy o sobě také existovat, a proto na sebe naváží další tři zbývající atd.

Pokud tuto skutečnost budeme přehlížet, budou následky vždy citelné a neméně bolestné.

Obrázek 5



Obrázek 6



Obrázek 7



Ukažme si nyní situaci, která nám výše uvedené souvislosti objasní. Představme si, že každý den chodíme na malý nákup. Chodíme do stejného obchodního centra a nakupujeme takřka stejné věci. (viz obr. č. 7)

Nyní si představme, že budeme muset upravit nákupní seznam. Oproti zaběhlé rutině, tak jak ji známe, je z důvodu nečekané události (například návštěva) rozšířen. Abychom vzniklou situaci (změnu) zvládli, musíme prověřit následující zdroje:

- První zdroj **Finance (ukazatele)**:

O kolik se zvýší útrata? Jak dlouho budeme nakupovat, stihneme to včas?

- Třetí zdroj **Lidé**:

Nebude třeba dalšího pomocníka, který bude tlačít s námi společně nákupní vozík nebo vozíky? Budou v obchodě alespoň dva prodáváci (mohli bychom jít přes dvě pokladny)?

- Čtvrtý zdroj **Infrastruktura**:

Máme žeton na druhý nákupní vozík? Budou nám stačit nákupní tašky? Vejde se nám nákup do vozidla (co když pojede celá rodina)? Máme na to dost peněz? Jsou v obchodě vůbec dvě pokladny?

Zajímavé, že?

Pokud máte chuť se tímto tématem dále zabývat, pokuste se přidat do boxu činnosti ještě jednu, a tou je ověřovací telefonát s partnerem v domácnosti. Pokuste se se zamyslet, co byste do jednotlivých polí se zdroji přidali a zda zaplníte všechny čtyři. Pokud všechny čtyři nezaplníte, věřte, že jste vlivem vašeho lidského faktoru něco opomenuli.

Stereotyp a změny

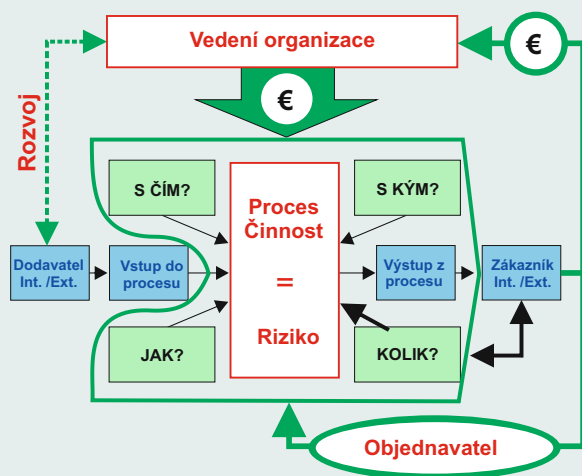
Tento jednoduchý příklad poukazuje na skutečnost, jak snadno jsou naše činnosti náchylné ke stereotypu, kdy se stáváme takzvaně slepými. Avšak změny jsou pro nás s ohledem na okolní trh nevyhnutelné. Každá změna pro nás představuje vyvedení činnosti (našeho standardu) z rovnováhy, což přináší s tím související rizika. Rizika plynou nejen z činnosti samotné, ale i z náležitých zdrojů (nástroje pro hledání kořenových příčin – ISHIKAWA, 3 × 5 × Proč atd.).

Proto je naším úkolem činnost plánovat a mapovat do takové míry, abychom byli připraveni na tyto změny správně reagovat. Přijetí včasného plánování a mapování našich činností za standard organizace umožňuje případná rizika minimalizovat a vyhybat se opakovaným chybám. Výsledkem je pak takzvaný výstup s přijatelným rizikem (nástroje pro hodnocení rizik FMEA, FTA atd.).

Následující obrázek je kromě rizik ještě doplněn o jednu z důležitějších vazeb, která je organizací občas opomíjena, avšak auditor jako takový jí citelně

vnímá. Ukazatel „Kolik“ je totiž primárně cílen na zákazníka, nikoliv na organizaci samotnou. Potřeby zákazníka poté přenášíme do všech ostatních činností organizace. (viz obr. č. 8)

Obrázek 8



Zdroj číslo jedna: Finance (ukazatele) nám říká (měl by mít tu schopnost), nakolik je s naší činností spokojen zákazník. Pokud toto propojení selhává, jsou ohroženy další objednávky našeho výstupu, chybí finance pro udržení našeho procesu při životě; následkem jsou úspory, které mají vždy negativní dopad na celou organizaci.

Na druhou stranu, jsou-li ukazatele nastaveny správně (umožňují nám danou situaci chápat, porovnávat s minulostí a predikovat budoucí vývoj, alespoň částečně), je zajištěn kontinuálně rostoucí příjem financí, který udržuje proces (dílčí součást systému) při životě. Organizace, které si uvědomují svou pozici na trhu a chápou důležitost vstupů pro své vlastní činnosti, mimo jiné investují nemalé částky těchto financí do rozvoje dodavatelů s cílem nastolit oboustranně výhodné odběratelsko-dodavatelské podmínky.

Dále si všimněme části modelu, kdy zelená křivka obchází box s nápisem vstup do procesu. Proč tomu tak je? Vstup do procesu je výstupem činnosti předchozí, proto by měl být svou kvalitou pro nás akceptovatelný. Ano, ale proč tedy zavádíme vstupní kontroly materiálu? Je třeba si uvědomit následující. Pokud se rozhodneme zavést takzvanou vstupní kontrolu, pak se jedná čistě o naše vlastní rozhodnutí (rozhodnutí organizace). Pokud tomu tak je, auditor

chápe tuto kontrolu jako součást procesu organizace a v rámci auditu ji prověří. Otázka, kterou si však auditor klade a kterou prověří, je následující:

Dochází zde k selhání předchozího procesu, nebo je tato kontrola ryze preventivní s ohledem na možnost vzniku chyby v předchozím kroku (s ohledem na vzdálenost dodavatele, obtížnost výrobního procesu s dopadem na dobu dodání náhradní dodávky, možný negativní dopad na výrobní zdroje organizace nebo trvanlivost dodaného vstupu), která by nám znemožnila splnit závazek vůči našemu zákazníkovi?

Závěr

Co zmínit závěrem? – Návrh a vývoj procesu se dá nazvat tak trochu alchymii. Každá organizace má odlišný recept, jak takový proces připravit. Některé organizace jsou v tomto ohledu lepší, jiné nikoliv.

Skutečností zůstává fakt, že za návrhem a vývojem stojí člověk. Člověk a jeho naprogramovaný lidský faktor.

Já osobně nazývám tuto konstelaci výzvou.

Vážení, zachovejte otevřenou mysl, a hlavně se nebojte změn.

Literatura:

- [1] ČSN EN ISO 9001:2016 *Systémy managementu kvality – Požadavky* (Quality management systems – Requirements).
- [2] HNÁTEK Jan a kol. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systémy managementu kvality – požadavky = quality management systems – requirements*. 1. vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. 138 stran. ISBN 978-80-02-02642-6.
- [3] JOHNSON Spencer. *Kam se poděl můj sýr?* 2. vyd. Praha: Euromedia Group, 2019. 85 stran. ISBN 978-80-7617-300-2.
- [4] VDA 6.3 – *Audit procesu*. 4. české vydání. Praha: Česká společnost pro jakost, 2023. 105 stran. Management kvality v automobilovém průmyslu. ISBN 978-80-02-03006-5.

Autor:

Ing. Filip Holeček je certifikovaný auditor dodavatelského řetězce, držitel certifikátu EOQ, poradce a konzultant v oboru nástrojů kvality s ohledem na ISO 9001 a IATF 16 949.

Kontakt: fholecek@centrum.cz

KVALITA v prospech INOVATÍVNEHO ROZVOJA

Zora Németh

O kvalite sa posledné roky intenzívne diskutuje, najmä vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti. Napriek rozšíreniu povedomia a rozvoja uplatňovania systémov manažérstva kvality v praxi, zostáva zameranie organizácií na inovatívnosť zanedbávané. Príspevok sa zameriava na kvalitu ako pilier pre stimuláciu inovatívneho rozvoja, ktorý tvorí jadro výnimočných organizácií.

Úvod do problematiky

Kvalita sa vďaka svojim nespočetným výhodám stáva čoraz výraznejšou črtou organizácií verejnej správy i súkromnej sféry, pričom získala svoje nezastupiteľné miesto a postavenie v rámci zvyšovania efektivity a kvality riadenia činnosti.

Podniky musia neustále analyzovať, ktoré procesy a aktivity fungujú lepšie a prečo, orientujú sa na zákazníka. S tým prichádza aj potreba starostlivosti o zamestnancov s ohľadom na ich rozvoj. Domnievame sa, že v organizáciách stále absentujú také opatrenia, ktoré by mohli rozvíjať inovačný potenciál. Prítomnosť rozdielu medzi očakávaniami a realitou medzi zamestnancami a vedením prinúti organizácie, aby sa vážnejšie zaoberali úlohou kvality v prospech inovatívneho rozvoja.

Zameriavame sa na kvalitu v nezvyčajnej perspektíve. Príspevok prispieva k problematike synergie inovatívnosti a rozvoja a poskytuje pohľad na prepojenie výkonnosti a inovatívneho rozvoja.

Synergia troch hodnôt: kvalita, udržateľnosť a inovatívnosť

Kvalita vychádza zo zodpovednosti. Zodpovednosť ako hodnota determinuje kultúru organizácie s udržateľnou víziou. Hodnoty získavali na svojom význame, keďže sú spojené s konkurenčnou výhodou. V 20. storočí zosilneli tri kľúčové trendy, ktoré zvýraznili pochopenie významu kvality a hodnôt naprieč organizáciami súkromnej a verejnej sféry. Sociálne a netechnické postupy riadenia kvality sa spájajú s inováciami. Organizácie sa usilujú o vytváranie udržateľných inovácií s využívaním znalostí nielen v záujme ďalšieho rozvoja, ale aj v záujme úspešnej reakcie na zmenené podmienky podnikateľského prostredia a očakávania trhu a zainteresovaných strán.

Zvyšovanie kvality riadenia činností a výkonnosti

Séria noriem ISO 9000 zabezpečuje udržateľnosť, zlepšovanie výkonnosti a vytváranie pridanej hodnoty. Úspešná implementácia noriem prináša organizácii mnoho výhod a stimuluje inovatívnosť ako kľúčovú páku udržateľnosti a konkurencieschopnosti. Systém kvality a manažment inovácií sú dve komplementárne oblasti zabezpečujúce konkurencieschopnosť. [1] K výhodám uplatňovania systému kvality v organizáciách patrí [1, 2, 3, 4, 5, 6]:

- menej nepodarkov a zníženie nákladov,
- zvýšená spokojnosť zákazníkov a zvýšený podiel na trhu a zisk,
- stimulácia zvládania nezrovnalostí s cieľom plánovania a implementácie preventívnych opatrení,
- vytváranie produktívneho prostredia – zvýšená produktivita, vyššia flexibilita a spokojnosť zamestnancov,
- organizačná udržateľnosť a rozvoj,
- stimulácia prijímania inovácií prostredníctvom vzdelávacích príležitostí.

Okrem vyššie uvedených prínosov, zvyšovanie kvality a inovácia sa stávajú stratégiami vytvorenia a obhájenia konkurenčnej výhody podnikov. [1, 7, 8]

Komplexné manažerstvo kvality má vplyv na výkonnosť, inováciu produktov/služieb a na schopnosť organizácie inovovať, pritom také faktory ako vedenie ľudí, strategické a procesné riadenie a otvorená organizácia majú preukázaný vplyv na inovačnú výkonnosť organizácií.

Inovácia a rozvoj – spoločne na ceste k výnimočnosti

Napriek mnohým snahám poskytnúť jasnú definíciu inovácie stále existuje neistota, ako by sa mala inovácia definovať. *Je však možné súhlasiť s názorom, že inovácia zahŕňa transformáciu vedomostí do nových produktov, služieb alebo obchodných procesov.* [9] Inováciu je možné chápať aj ako *osvedčené riešenie praxe*, pričom nová inovácia zahŕňa aj *implementáciu známeho riešenia z globálnej úrovne v lokálnom prostredí*, v ktorom ide o absolútnu novinku prinášajúcu výhody, a to aj finančného charakteru. [10]

Inováciu považujeme za proces aj výsledok. Inovácia vyžaduje znalosti, nové nápady a podnety, kontinuálne riešenia, ktoré podporujú rozvoj. Zlepšenia sú obsiahnuté v spôsoboch, metódach a nástrojoch práce, ktoré si žiadajú zmenu v riadení, stratégii, produktoch, procesoch a systémoch. Inovácie spočívajú nielen v kreativite a spôsobilosti generovať nové postupy, ale aj v odhalení nových podnikateľských príležitostí.

Inovačný proces je podporený systémom integrovaného riadenia s cieľom podpory produktivity a zvyšovania výkonnosti. Pochopenie inovácií a rozvoja podporujú aj princípy a požiadavky série noriem ISO 9000, ako aj iné systémy kvality a model výnimčnosti.

Kvalita ako pilier inovatívneho rozvoja

Filozofia komplexného manažérstva kvality (TQM) zahŕňa kľúčové prvky ako zapojenie ľudí a neustále zlepšovanie založené na troch špecifických

- imenziách [6], ako sú
- manažment a vedenie ľudí,
- procesné a strategické riadenie,
- otvorenosť, ktorá má pozitívny vplyv na inovačnú **výkonnosť** organizácie.

Inovačná výkonnosť je založená na schopnosti transformovať inovačné zdroje a schopnosti na výstupy, ktoré vedú k inovačnému úspechu na trhu. [11] S inovačnými zdrojmi súvisia aj oblasti, kde znalosti a inovácia vyjadrujú vzájomnú interakciu (inovácia založená na znalostiach; výkonnosť závisí od vedomostí zamestnancov). [12]

V súčasnosti **sociálna výkonnosť** sa stáva novým meradlom toho, ako efektívna je organizácia v oblasti sociálnej zodpovednosti a udržiavania si zamestnancov chápaných ako sekundárnych zainteresovaných strán [13, 5] a tiež ako interných a spoločensky zainteresovaných strán [14].

Systémy kvality zahŕňajú myšlienku sociálnej zodpovednosti, čo predstavuje legitímny spôsob, ako prilákať a udržať si dobrých zamestnancov, a čo sa chápe ako výkonný nástroj vytvárajúci spoločnú hodnotu medzi zamestnancami a organizáciou. [15]

Inovatívny rozvoj znamená predpoklad rozvoja výkonnosti a konkurencieschopnosti organizácie. Systém manažérstva kvality predstavuje pilier pre stimuláciu inovatívneho rozvoja a kreatívneho myslenia v organizáciách [4, 16] z dôvodu, že:

- pozitívne ovplyvňuje inovácie a vplyv na proces vývoja inovácií a inovačnej výkonnosti [6],
- stimuluje prijímanie inovácií prostredníctvom vzdelávacích príležitostí [1].

Ak zdôrazňujeme schopnosti podniku pri uplatňovaní inovačných postupov a zamestnancov prichádzajúcich s relevantnými nápadmi, ktoré vedú k zvýšeniu príjmov a rastu, je evidentná podpora inovačného potenciálu vedenia, ktorá je rozhodujúca pre úspech. Kultúra, ktorá podporuje inkluzívnosť v rozhodovaní, posilňuje aj inovačný potenciál zamestnancov, a nielenže vytvára hodnotu, ale prináša aj iné výhody pre zákazníkov a pre organizáciu a celú spoločnosť. Schopnosť rýchlejšie a inteligentnejšie inovovať a pri-

sposobovať sa novým kontextom prostredníctvom riadenia znalostí poskytuje konkurenčnú výhodu, zvyšuje konkurencieschopnosť. [17]

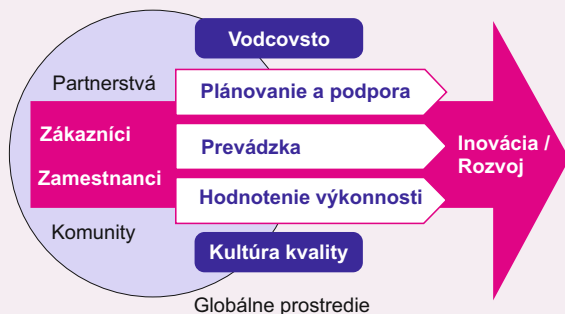
Cieľavedomé neustále zlepšovanie a rozvoj inovačného potenciálu je znakom **inovačnej kultúry**, ktorá je otvorená a nezameriava sa len na úspech organizácie, ale aj na individuálny rast. Pre rozvoj inovačnej kultúry v organizáciách by bolo dôležité realizovať opatrenia zamerané na zlepšenie podmienok, vrátane:

- vytvárania vzťahov medzi podnikmi,
- optimalizácie procesov inovatívneho rozvoja,
- školenia odborníkov pre manažment inovácií a transferu znalostí,
- vytvorenia spoločného informačného priestoru vo vzťahoch,
- uplatnenia riešenia založeného na cloudovej technológii a zvýšenia digitalizácie, vrátane prípravy transformácie procesov,
- integrácie nových metód a systémov do existujúcich systémov a manažérskych nástrojov, metód ako napr. lean management alebo 6 Sigma, ktoré dokážu zvýšiť výkonnosť systémov.

Podpora strategického myslenia, zaručenie agility, rozmanitosti a cieľavedomého kontinuálneho a neustáleho rozvoja sú kľúčovými faktormi pri budovaní dynamických organizácií zameraných na riešenie výziev v nepredvídateľných podmienkach.

Obrázok 1

Inovatívny rozvoj vo vzťahu k systému manažérstva kvality



Záver

Kvalita okrem zvyšovania výkonnosti spočíva na zlepšovaní sa, neustálom inovatívnom rozvoji a snahe udržiavať vysokú úroveň efektivity a kvality riadenia činnosti.

Venovať pozornosť svojim zamestnancom a siahať po rôznych metódach rozvoja či uplatniť integrované systémy riadenia znamená otvorenosť, čo sa v súčasnom prepojenom svete považuje za nevyhnutnú dynamickú schopnosť. [18, 19] Nezabúdajme, že vďaka otvorenosti sú organizácie schopné vytvárať a budovať kultúru kvality, vrátane inováčnej, vybudovať súdržné tímy a dosahovať výnimočné výsledky prostredníctvom efektívnych spôsobov, metód a nástrojov. Dá sa predpokladať, že kvalitu čakajú ďalšie úspechy.

Len dúfame, že príspevok podnieti väčšinu organizácií, aby sústredili svoje energie na budovanie „nového“ a v prospech výkonnosti prijali kvalitu a vykročili na cestu výnimčnosti.

Literatúra:

- [1] PEKOVIC S., GALIA F. From Quality to Innovation: Evidence from French Employer Survey. *Technovation*. 2009, 29(12), 829–842.
- [2] YOUSSEF M. A. et al. The impact of total quality management on firms' responsiveness: an empirical analysis. *TQM*. 1996, 7(1), 127–144.
- [3] MOSADEGH RAD, M. A. The impact of organizational culture on the successful implementation of TQM. *The TQM magazine*. 2006, 18(6), 606–625.
- [4] BARONIEN L., NEVERAUSKAS, B. The Role of Quality Management in the Process of Innovation Development. *Engineering Economics*. 2005, 43(3), 15–21.
- [5] FREEMAN R. E. Divergent stakeholder theory. *Academy of management review*. 1999, 24(2), 233–236.
- [6] HOANG D.T. et al. The impact of total quality management on innovation. *Int. J. Quality and Reliability Management*. 2006, 23(9), 1092–1117.
- [7] LASCELLES M., DALE G. Levelling out the future. *TQM*. 1991, 2(6), 325–330.
- [8] FENG J. et al. The impact of TQM practices on performance. A comparative study between Australian and Singaporean organizations. *European J. Innovation Management*. 2006, 9(3), 269–278.
- [9] SCHUMPETER A. J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Brothers, 1950.
- [10] CASADESUS M., JIMENEZ G. The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard:

empirical research in 288 Spanish companies, *The TQM Magazine*. 2000, 12(6), 432–441.

- [11] ABDULAI A.F. Social capital and innovation performance in firms. *Innovation and social capital in organizational ecosystems*. IGI Global, 2019, 81–97.
- [12] CARAYANNIS E.G., CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and Quadruple Helix: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *Int. J. of Technology Management*. 2009, 46(3-4), s. 201–234.
- [13] CLARKSON M.B.E. A Stakeholder Frame-work for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1995, 20(1), 92–117.
- [14] WERTHER W. B., CHANDLER, D. *Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications, 2006. ISBN 9781412974530.
- [15] PORTER M. E., KRAMER, M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011.
- [16] ZENG J. et al. The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance: an empirical study. *Int. J. of Production Economics*. 2015, 162, 216–226.
- [17] PERIS-ORTIZ M. et al. *Knowledge, innovation and sustainable development in organizations*. Springer Cham, 2019. ISBN 978-3-030-09095-1.
- [18] NÉMETH Z. Organizácia na ceste udržateľnosti. *RSHV*. 2022, 10(3).
- [19] NÉMETH Z. Globálna zmena: hodnoty prinášajúce zmenu. Sila adaptívnych hodnôt v rozvoji. *RSHV*. 2022, 10(4).

Autorka:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M., pôsobí ako konzultantka a manažérka pre stratégiu, rozvoj a compliance v rodinnom podnikaní.

Kontakt:

bsc.bscinfo@gmail.com,

dr.zora.nemeth@gmail.com

Energetický management ve firmě Kermi Stříbro

Milan Šrámek, Miloš Kulháněk

Současná energetická situace

Současná situace v energetice je silně ovlivněná probíhající válkou na Ukrajině. Dopadem je výrazný nárůst cen energií a vysoká míra nejistoty budoucího vývoje. Kromě toho nejen v Evropě došlo v posledních letech k odstavení celé řady jaderných a uhelných zdrojů bez ekvivalentní náhrady. Místo nich se zde budují hlavně větrné a fotovoltaické zdroje, které mají



Jsme výrobci radiátorů a naše procesy jsou energeticky náročné. Spotřeba energií se řadí na přední příčky položek nákladů společnosti, a to byl i jeden z důvodů, proč jsme před 13 lety začali zavádět energetický management. Jako základ pro stavbu systému jsme se rozhodli pro využití normy ISO 50001, podle které jsme již více než deset let certifikováni.

Zaváděli jsme energetický management (EM) s cílem snižovat energetickou náročnost společnosti. Po celou dobu se snažíme hledat úspory v této oblasti a zlepšovat řízení celého systému.

V minulých letech jsme investovali do zcela zřejmých a na první pohled logických opatření, jako byla výměna osvětlení ve výrobních prostorách nebo využití odpadního tepla kompresorů a letovací pece. Jsme si vědomi toho, že po počátečním relativně snadném hledání úspor s velkým přínosem bude postupně stále složitější získávat další úspory, a my vidíme šanci v realizaci nejen v drobných nápadech, jak energii uspořit. Cílem tohoto příspěvku je prezentovat, co jsme v této oblasti již realizovali a co plánujeme do budoucnosti.

vedle mnohých pozitiv i nepřehlédnutelné slabé stránky. Větrné zdroje může v některých obdobích trápit bezvětří a u fotovoltaického zdroje se především v zimě setkáváme s nedostatkem sluneční energie. Tyto problémy často vyústí v situaci, kdy i při velkém instalovaném výkonu dodávají alternativní zdroje minimum elektřiny a spoléhá se na plynové elektrárny. Spotřeba plynu tak roste, a to má dopad i na jeho cenu.

Co tato situace znamená pro náš závod

Přestože jsme v posledních třech letech meziročně výrazně snižovali celkovou spotřebu plynu a elektrické energie, zaplatili jsme v roce 2022 za energie trojnásobek ceny ve srovnání s předkrizovým obdobím. Tyto skutečnosti ještě zvýšily důležitost energetického managementu v rámci společnosti.

Zapojení lidí do energetického managementu

Díky již výše uvedenému zavedení systému energetického managementu jsme se od počátku zabývali otázkou, jak efektivně zapojit pokud možno všechny spolupracovníky Kermi. Každý má v tomto projektu své odpovědnosti a kompetence.

Vedení podniku a celé skupiny

Vedení firmy zásadně ovlivňuje a podporuje aktivity v oblasti hospodaření s energiemi. Z dnešního pohledu vidíme jako výhodu, že jsme zaváděli systém dle ISO 50001 již před deseti lety a měli jsme potřebný výcvik a zavedené nástroje v této oblasti hospodaření s energiemi.

Energetický tým pod odborným vedením pověřeného energetického manažera

Energetický manažer je klíčovým prvkem – osobou v celém systému. Je průběžně vzděláván v oboru a přináší do společnosti odbornost a zajišťuje povědomí o progresivních a aktuálních trendech.

Energetický tým je výkonným a odborným orgánem celého systému. Zajišťuje a plánuje rozvoj sítě, sledování, měření a vyhodnocování spotřeb energií. Podle těchto faktů určuje hlavní spotřebiče energií (SEU), které jsou přiřazovány odpovědným osobám. Tým navrhuje vedení společnosti jednotlivá témata pro program EM a koordinuje energetické projekty. Jednou v měsíci je celý tým přizván na strategický meeting s vedením a informuje o průběhu projektů a plnění plánovaných cílů.

Osoby s největším vlivem na spotřebu energií

V posledních dvou letech ovlivněných covidovou pandemií a energetickou krizí způsobenou válkou na Ukrajině se nám daří mnohem více zapojovat a motivovat další důležité hráče v celém systému. Jsou to vedoucí všech oddělení, kteří jsou informováni o svých podílech na spotřebách energií. Díky tomu, že jsou tito manažeři zapojeni do významných energetických projektů, se nám podařilo v letech 2021 a 2022 snížit energetickou náročnost celého výrobního závodu.

Nákup energií

Nákup energií je nedílnou součástí energetického managementu. Jedná se o každodenní sledování pohybu cen na burze a všech faktorů, které cenu ovlivňují, jako je politická situace, stavy a výkonnost jaderných elektráren ve světě, výkonnost obnovitelných zdrojů, ceny uhlí a emisních povolenek. Již před několika lety jsme zvolili strategii nákupu konstant u dodavatele, což nám umožňuje postupné nákupy v produktech měsíc/kvartál/rok. Nejvhodnější okamžik pro nákup energií na burze konzultujeme s energetickým poradcem. Rozložení nákupů do více tranší představuje snížení rizik. Efekt provedených kroků statisticky vyhodnocujeme a výsledky jsou srovnávány s ostatními subjekty v rámci koncernu.

Naši spolupracovníci ve výrobě a v podpůrných procesech

Vysoké náklady na energie postihly většinu z nás i v našich soukromých životech. Informujeme naše spolupracovníky, jak se energetická situace týká i nás ve firmě.





Vysvětlujeme všem, že z těchto důvodů musíme více než kdy v minulosti hledat možné úspory ve spotřebě energií a tím alespoň částečně kompenzovat extrémně vysoké ceny. Dáváme příklady, jak se do těchto úspor může zapojit každý z nás tím, že budeme uzavírat přívody energií, pokud stroje neběží, a vypínat osvětlení v době, kdy výroby stojí.

Stále více z našich kolegů se nám daří zapojovat do projektů, díky kterým snižujeme energetickou náročnost.

Příklady našich energetických programů a projektů

Jedním z hlavních energetických opatření byla **výměna starých kompresorů** za účinnější šroubové kompresory, čímž spoříme ročně více než 200 MWh.

V oblasti **osvětlení** jsme v letech 2021 a 2022 realizovali výměnu veřejného osvětlení a osvětlení pracovišť s celkovou úsporou 122 000 KWh ročně.

Lakovna, nejnáročnější technologie na spotřebu energie v Kermi Sřtřbro

Největší dosaženou úsporou ve spotřebě energií byla optimalizace provozu myčky lakovny, kde se postupným snižováním teploty lázni mycí linky podařilo uspořít až 1000 MWh zemního plynu za rok.

Na tento úspěšný projekt plynule navazujeme a nasažujeme do procesu lakovny nízkoteplotní chemie, které jsou účinné i při teplotách do 25 °C. Znamenalo by to snížení teploty o 30 °C. Zatím probíhají ostré zkoušky na 2. podpůrné lakovně.

Letovací pece – druhý významný spotřebič plynu v Kermi

Naším úkolem bylo uspořít plyn potřebný k ohřevu letovacích pecí. Zaměřili jsme se na dvě oblasti, kde jsme viděli možné příležitosti. První byla optimalizace nastavení letovacích parametrů pecí a maximální vytižení kapacity. Druhým cílem bylo optimalizovat provoz dvou pecí tak, abychom využili sedm dní v týdnu a mohli zredukovat provoz jednoho z obou zařízení. K tomu bylo zapotřebí získat podporu a motivaci našich lidí k částečnému čtyřsměnnému provozu.

Plán energetických opatření pro roky 2023–25: období dalších úspor a investic do vlastní výroby elektrické energie

Od začátku roku se soustředíme na dokončení projektu instalace fotovoltaické elektrárny o výkonu 300 KWp. V letech 2023 až 2025 počítáme s postupným navýšením na celkových 1000 KWp výkonu, což bude pokrývat cca 11 % naší spotřeby elektřiny.

(Jednotka kWp – kilowatt-peak udává výkon solární elektrárny za určitých předem stanovených podmínek – zjednodušeně řečeno v době, kdy naplno svítí slunce. Pozn. red.)

Kogenerační jednotka aneb „dva v jednom“

V současné době také pracujeme na realizaci kogenerační jednotky. Tato jednotka slouží k výrobě elektrické energie, při které vzniká teplo. Teplo dále využijeme na ohřev lázni myčky. Instalaci kogeneračních jednotek 2 × 490 kW vyrobíme až 4 200 MWh elektrické energie za rok a zároveň 5 300 MWh tepla. Tento projekt prochází aktuálně podrobným přezkoumáváním. Konečnou realizaci ovlivňuje vývoj a dostupnost plynu jako zdroje pohonu.

Závěr: Efekty a přínosy

Na konci každého kalendářního roku hodnotíme naše strategické cíle. Mezi klíčovými ukazateli má své místo i energetická náročnost. V letech 2020 až 2022 se nám podařilo snížit absolutní spotřebu energií o 19 % a za srovnatelné období v relativních číslech KWh na vyrobený kus o 8,5 %.

Jsmo připraveni na další výzvy s vědomím, že energetika bude i nadále důležitým faktorem nákladů a ochrany životního prostředí pro všechny z nás. Jsme otevření spolupráci se všemi, kteří by měli zájem se navzájem inspirovat a předávat své zkušenosti.

Autor:

Milan Šrámek pracuje jako vedoucí oddělení managementu kvality ve společnosti Kermi, s.r.o.

Kontakt: sramek.milan@kermi.cz

Ing. Miloš Kulháněk pracuje jako technolog-energetik ve společnosti Kermi, s.r.o.

Kontakt: kulhanek.milos@kermi.cz

Foto: archiv Kermi, s.r.o.

Důležitost vnitropodnikové komunikace v organizacích

Šárka Janků, Hana Urbancová, Pavla Vrabcová

Vnitropodniková komunikace v rámci každé organizace hraje významnou roli. Důležité je zejména zvolit při pracovní komunikaci vhodnou formu (ústní, písemná, osobní, elektronická, individuální, skupinová apod.) a zvážit při tom její výhody a nevýhody pro danou situaci a oslovovanou skupinu či pracovníka jako jedince. Nastavením efektivní komunikace se zabýval i Tomáš Baťa, asi nejvýznamnější a nejvýraznější podnikatel naší historie. Pro lepší pochopení tohoto příspěvku na tomto místě uvedeme základní informace jak k jeho osobě, tak k filozofii podnikání, která je i po sto letech významnou studnicí podnikatelské moudrosti.

Tomáš Baťa se narodil do chudé ševcovské rodiny v roce 1876. V té době bylo ševcovské řemeslo tím nejubožejším z nejubožejších. Jediným cílem mladého Tomáše bylo vymanit se z chudoby a stát se „pánem“. Až na základě vlastních tvrdých pádů a krachů se jeho cíle postupně měnily. Pochopil, že bez poctivé práce, komunikace, vzájemné důvěry a spolupráce se spolupracovníky nelze vybudovat prosperující firmu a následně bohatý lid a bohatý stát. Z ubohé a zatracované ševcoviny vytvořil uznávané a poctivé řemeslo, za které se nikdo nemusel stydět. Za všechno možná hovoří fakt, že se, v době své celosvětové slávy, nikdy nepředstavoval jako „podnikatel“ nebo „ředitel“ či podobně. Vždy se představoval takto: „*Já su Tomáš Baťa, švec ze Zlína.*“ Celé jeho podnikání bylo založeno na jedné jediné věci, a to na zdravém selském rozumu. Proto pokládáme za přesnější nazývat jeho celoživotní dílo filozofií, a ne „pouhým“ systémem.

Jeho filozofie je velmi jednoduchá a přirozená, protože je založená na již zmíněném zdravém rozumu, a především na člověku. Tomáš Baťa vždy říkal: „*Nevybudoval jsem závod. Vybudoval jsem lidi, a ti potom vybudovali závod.*“ Věděl, že úspěch firmy je postaven na jejich pracovníci a jejich úrovni, o čemž svědčí jeho další citát: „*Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyneleznе způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.*“

Ne zaměstnanci, ale spolupracovníci

Možná zde je moment, který dnes odlišuje moderní zdravou firmu od firmy „obyčejné“. Vytvářet pracovníkům kvalitní podmínky pro jejich práci je přímo závislé na kvalitě celé firmy. Kvalitní pracovní prostředí nespočívá pouze v prostorech, technologii nebo materiálu, ale především ve vnitřní komunikaci. Jestliže vedení se svými pracovníky nekomunikuje, nepředává jim kvalitní informace a neinformuje je



o cílech a vizích, nemůže u nich očekávat loajalitu a motivaci k lepším výkonům. Zde je ukryto „baťovské“ tajemství úspěchu: Tomáš Baťa neměl *zaměstnance*, ale vždy *spolupracovníky*.

Takovou filozofií interní komunikace, kdy má pracovník pocit bezpečí a svobody svého projevu a názoru, musí ovšem nastavit vedení. Vypadá to velmi jednoduše. Možná to jednoduché je, ale nastolit takovou atmosféru a kulturu stojí velké úsilí, trpělivost a důvěru na obou stranách, jak u vedení, tak u pracovníků.

V současné době existuje a nabízí se řada kurzů a školení na téma „komunikace“, a to ve všech možných, i nemožných, mutacích. Proklamace některých lektorů, že manažery naučí komunikovat během (např.) víkendového kurzu, je holý nesmysl a jsme si jisté, že za takové lži by Tomáš Baťa velmi tvrdě trestal. Umění komunikace shora je především vrozenou schopností, která úzce souvisí se sebedůvěrou, pokorou a schopností naslouchat. **Bezpodmínečnou podmínkou správné komunikace shora je schopnost nechat mluvit jiné a schopnost rozhodovat a stát si za svým rozhodnutím.**

Význam slova služba

Dalším často užívaným slovem u dobrého manažera je slovo „služba“. To by měl vědět každý manažer. Zní to sice jednoduše, ale pouze manažer, který pochopí toto slovo správně, může být rovněž správným vůdcem pro své spolupracovníky. Služba veřejnosti, služba národu, služba firmě, služba svým pracovníkům. Slova Tomáše Bati zde asi vydají za stohy dokumentů a skript: „*Účelem podnikání je služba veřejnosti, služba národu a služba světu. Vždy a jen služba. Podniky jsou instituce, přinášející kvalitu života a možnosti vzdělání národu. Země bez dobrých podniků, země pouhých spotřebitelů není dobrou zemí. Podniky jsou součástí kultury národa.*“

Manažer, který je schopen tuto filozofii komunikovat shora, směrem ke svým spolupracovníkům, je opravdovým vůdcem, za kterým lidé stojí a následují jej při plnění vytyčených vizí a cílů firmy. Přesně tak připravoval své manažery i Tomáš Baťa. „*Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje, nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebe-nepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.*“

Spravedlnost a otevřenost

Další podmínkou odpovědné komunikace shora je spravedlnost a otevřenost. Jestliže manažer svým spolupracovníkům nelže a nemlží informace, má téměř jistotu, že jeho spolupracovníci se budou chovat obdobně.

Jako příklad správnosti a pravdivosti této filozofie lze uvést příběh z roku 1929, kdy byla naše země zmitána finanční krizí, ke které došlo při měnové reformě. Většina podnikatelů vyčkávala. Tomáš Baťa, jako vždy, využil svého zdravého rozumu, své urputnosti a důslednosti a přišel s jiným řešením – vyprodat sklady. To ovšem bylo možné pouze v případě snížení cen: „*Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi na podzim. Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa. Abychom udrželi výrobu v plném chodu. Abychom nemuseli propustit dělníky. Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti. Abychom razili cestu k odbourávání cen. Abychom napomáhali překonat rychle velikou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi, snížili jsme ceny obuvi od 1. září t. r. ve všech našich prodejnách průměrně na polovinu cen u letošního jara. Ovšem, této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režii a jsme nuceni snížit mzdy dělníků v průměru o 40 procent. Naproti tomu zaručujeme našim pracovníkům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.*“

Dnes by tato cesta asi všude možná nebyla kvůli nedůvěře pracovníků ve vedení a mnohdy i agresivitě a neústupnosti odborů. Tomáš Baťa to však dokázal. Velký podíl na tom měla úroveň jeho komunikace směrem ke svým spolupracovníkům. Nemlžil, nelhal, předkládal jasné a zdůvodněné vize a představy. Díky této filozofii se stala firma Baťa světovou v době, kdy řada firem krachovala.

Férová a jasná komunikace (shora) byla u Tomáše Bati velmi důležitá. Ačkoliv neměl rád odpor a velmi nerad uznával svou chybu a omyl, vždy byl férový a přímý. To vyžadoval i u svých manažerů a ředitelů. Očekával od nich, že budou své spolupracovníky podporovat v jejich profesním růstu. To bylo nepostradatelnou součástí filozofie Baťa. „*Přímé jednání patří mezi prvotní podmínky úspěchu! Avšak jenom dobrý člověk může jednat přímo, a pouze dobrou, všem užitečnou práci možno konati před celou veřejností. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný.*“

Význam poctivého přístupu k práci

Spolupracovníky a posluchače baťovských škol vždy podporoval v jejich vzdělávání a rozvoji. Výchova v baťovské škole byla velmi tvrdá a přísná, ale takový je i život. Nu a pro život byli mladí muži a mladé ženy připravováni. Proto asi nepřekvapí, že absolventi jeho školy byli velmi žádaní na trhu práce nejen pro profesní dokonalost, ale rovněž pro schopnost komunikace, vlastního rozvoje a přístupu k práci. Ve svých proslovech Tomáš Baťa zdůrazňoval význam poctivého přístupu k práci: „*Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mně stála nejtvrdší práci. Nehleďte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.*“

Byl maximalista a totéž vyžadoval od svých spolupracovníků. „*Malou výrobu je možné řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé.*“



Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Ti nám chybí a možná, že budeme muset počkat, než nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme.“

Odkaz pro dnešek

Je skvělé, že řada dnešních moderních firem pracuje na principech filozofie Baťa, aniž by si to uvědomovala. To je asi ta největší deviza rozvoje a úspěchu podnikatelské obce. Znamená to, že manažeři nepotřebují žádné noty, návody, které jen překopírují do své firmy. Pracují-li manažeři na principu filozofie Baťa, znamená to, že používají zdravý selský rozum. Vědí, že základem všeho je, vedle kvalitní výroby a služby, otevřená interní komunikace postavená na vzájemné důvěře a loajalitě. Vědí, že podporou svých spolupracovníků v jejich kvalifikačním i osobnostním rozvoji podporují rozvoj celé firmy a sebe sama. Zde opět platí to baťovské: „*Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.*“

Závěr

Pro vnitropodnikovou komunikaci (ať již formální, či neformální) vždy platí, že její kvalitu určuje rychlost přenosu sdělení, kvalita sdělovaných informací (obsah, dostupnost, aktuálnost, validita, relevance), možnosti jejich uchovávání, sdílení a šíření a charakter využitých technologických prostředků.

Úroveň a kvalita komunikace uvnitř celé organizace má vliv na pracovní spokojenost, přičemž pracovní spokojenost ovlivňuje především typ komunikace, zpětná vazba, upřímnost, etika, informovanost, integrita a akceptace názorů.

Otevřená a důvěryhodná komunikace podporuje pocit spokojenosti. Je třeba informovat pracovníky o dějích, změnách a růstu v organizaci. Pokud je to možné, mluvit a ukázat přínosnost/důležitost práce pracovníka pro organizaci, otevřeně komunikovat, poskytovat zpětnou vazbu, koučovat a při tom dbát na etiku a integritu. Vhodné je také podporovat vstupy, podněty a náměty pracovníků, a naopak je třeba omezovat organizační porady, které nikam nevedou, nemají cíl ani strukturu a jsou jen ztrátou času.

Autorky:

Ing. Šárka Janků, Ph.D., působí jako lektorka na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM) Praha. Je předsedkyní odborné sekce Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj.

Kontakt: sar.janku@seznam.cz

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., je ředitelkou České akademie zemědělských věd a dlouhodobě působí v akademické sféře a v praxi. Zaměřuje se na oblast managementu lidských zdrojů, age- a diverzity managementu, znalostního managementu a udržitelnosti podnikání.

Doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D., je proděkanou pro vědu a výzkum na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Dlouhodobě se zaměřuje na oblasti udržitelnosti a odpovědného podnikání, bioekonomiku a systémy řízení kvality.



Jak nám (ne)funguje FMEA: výsledky průzkumu

Stanislav Křeček

V roce 2019 vyšla harmonizovaná metodika FMEA VDA/AIAG. Hlavním cílem této harmonizované metodiky bylo sjednocení přístupu k provádění FMEA v rámci dodavatelských řetězců jednotlivých výrobců automobilů. Přístup, kdy automobilky, a tím i auditoři měli na FMEA svůj specifický pohled, nevedl k využití reálného potenciálu metodiky a mnohdy ji redukoval na pouhý „dokument k přezkoumání“, který musel splňovat formální požadavky, a nikdo se hlouběji nezabýval realitou a skutečnou hodnotou možných rizik v analýze popsaných.

Před vydáním harmonizované metodiky jsme realizovali anketu na téma „Jak nám (ne)funguje FMEA?“ Výsledky ankety byly prezentovány na konferenci SYMA 2019 a diskutovány v rámci kulatého stolu za účasti zástupců zákazníků z řad výrobců automobilů, dodavatelů i certifikačních orgánů. Detailní vyhodnocení bylo pak publikováno v časopise „Perspektivy kvality“ (2/2019).

Vzhledem k tomu, že od vydání harmonizované metodiky uběhly již čtyři roky, zopakovali jsme anketu s cílem prezentovat výsledky na konferenci SYMA 2023. Zazněl tam i závazek zpřístupnit opět výsledky ankety širšímu okruhu zájemců o tuto problematiku. Zde tedy vyhodnocení ankety „Jak nám (ne)funguje FMEA?“ v komentované formě nabízíme.

Metodika sběru dat

Osloveno bylo zhruba 500 osob, absolventů kurzů ČSJ. Dále byla anketa veřejně přístupná před konáním konference SYMA 2023 na internetových stránkách ČSJ. K termínu vyhodnocení bylo k dispozici 81 odpovědí.

Oblast průzkumu 1:

Byl použit soubor témat (viz tabulka), ze kterých měli respondenti vybrat 5 v pořadí nejlépe fungujících oblastí a poté 5 nejhůře fungujících oblastí. Vybraným oblastem bylo podle zvoleného pořadí přiřazeno bodové ohodnocení (5 – 4 – 3 – 2 – 1).

Oblast průzkumu 2:

Zde jsme průzkum doplnili o otázku „Zlepšila harmonizovaná metodika FMEA VDA/AIAG přístup ke FMEA ve vaší organizaci?“ a požádali jsme respondenty, aby formulovali svůj názor zatříděním do jedné ze čtyř kategorií: rozhodně ano – spíše ano – spíše ne – rozhodně ne.

Oblast průzkumu 3:

Zde jsme průzkum doplnili o otázku „Přešla vaše organizace na Harmonizovanou metodiku FMEA VDA/AIAG?“ a požádali jsme respondenty, aby formulovali svůj názor zatříděním do jedné ze dvou kategorií: ano – ne.

Oblast průzkumu 4:

Pro získání doplňkových informací měli respondenti možnost formulovat hlavní důvody, které přechodu brání, a vyjádřit dále volně svůj názor na harmonizovanou metodiku.

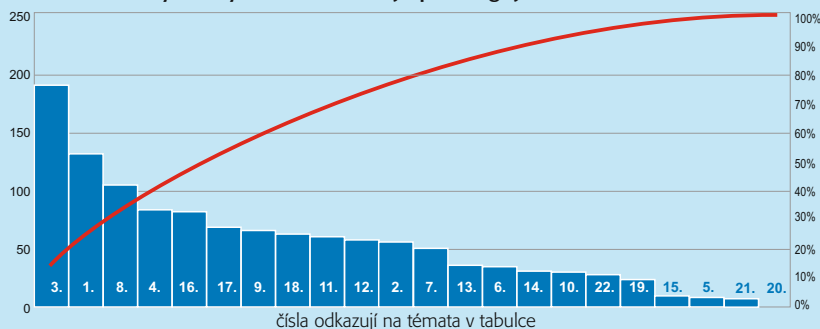
Vyhodnocení výsledků (oblast průzkumu 1)

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

	Téma	Počet v TOP		Počet ve WORST	
		2019	2023	2019	2023
1.	Přidělení věcné odpovědnosti za FMEA v rámci projektů	4	2	10	8
2.	Přidělení věcné odpovědnosti za FMEA po SOP za FMEA po SOP	7	11	21	13
3.	Odpovědnost za správu a koordinaci (administrátor, moderátor...)	2	1	19	21
4.	Oficiální jmenování členů FMEA týmů	3	4	7	7
5.	Zapojení managementu do rozhodování o opatření z FMEA	15	20	1	1
6.	Definování konkrétních postupů FMEA v rámci QMS (formuláře, hodnotící kritéria, uchovávání dokumentace, selektivní přístup k záznamům...)	5	14	8	22
7.	Výcvik metodiky FMEA	13	12	9	10
8.	Použití SW nástrojů pro zpracování a řízení FMEA	1	2	6	14
9.	Sjednocení terminologie (katalogy vad/příčin/následků)	14	7	16	16
10.	Jednotný přístup k hodnocení (v rámci skupiny podobných produktů, v rámci zákaznické linie)	18	16	11	11
11.	Znalost značení a řízení zvláštních charakteristik	11	9	12	20
12.	Znalost specifických požadavků zákazníka (CSR)	12	10		6
13.	Znalost použití/funkce produktu ve vozidle	10	13	15	5
14.	Využívání výstupů z FMEA-D ve FMEA-P	17	15	4	3
15.	Vazba na požadavky technických předpisů právní povahy (schvalování dílů, CoP zkoušky)	20–23	19	17	12
16.	Využívání know-how z předcházejících podobných projektů (lessons learned)	8	5	13	18
17.	"Family FMEA" – po rodinách produktů	6	6	18	17
18.	Aktualizace/revize FMEA po SOP	9	8	2	19
19.	Vyhodnocení účinnosti přijatých opatření	16	18	14	9
20.	Monitorování nákladů na FMEA	20–23	22	3	2
21.	Auditování a přezkoumávání výstupů z FMEA (Reverse FMEA)	20–23	21	5	4
22.	Prezentace výstupů z FMEA (vůči managementu a vůči zákazníkovi)	19	17	20	15

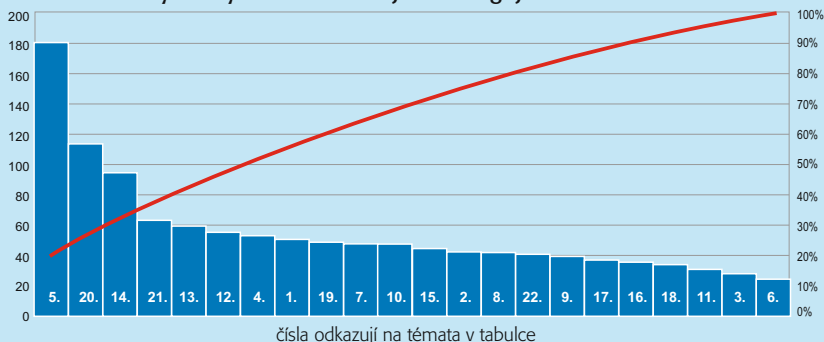
Obrázek 1

Výsledky hodnocení nejlépe fungujících oblastí



Obrázek 2

Výsledky hodnocení nejhůře fungujících oblastí



Nejlépe fungující oblasti – „TOP FIVE“:

- odpovědnost za správu a koordinaci (administrátor, moderátor...)
- přidělení věcné odpovědnosti za FMEA v rámci projektů
- použití SW nástrojů pro zpracování a řízení FMEA
- oficiální jmenování členů FMEA týmů
- využívání know-how z předcházejících podobných projektů (*lessons learned*)

TOP 5 témata mají mezi sebou jasné souvislosti. V čele stojí stejně jako v roce 2019 podobná témata.

Oproti průzkumu v roce 2019 si drobně polepšilo svoji pozici téma „odpovědnost za správu a koordinaci (administrátor, moderátor...)“. I projekty se firmy učí řídit efektivněji, a tam je jednoznačně definování členů týmů a jasné vymezení jejich úloh součástí úspěchu celého projektového týmu. Souvisí to i s rozšiřováním požadavku na zpracování FMEA v softwarových nástrojích, kde je jasné vymezení úloh v rámci přístupových práv absolutně nezbytností. A téma „Lessons Learned“ si také polepšilo. Všechna tato top témata můžeme přičíst hlavně tlaku ze strany zákazníků, kteří prostřednictvím svých CSR vyžadují jasné rozdělení odpovědností a pravomocí v rámci provádění FMEA. Možná je to ovlivněno i pokrokem v oblasti výcviku v organizacích i posunem úrovně vnímání FMEA ze strany zákaznických i certifikačních auditorů.

Nejhůře fungující oblasti – „FIVE WORST“:

- zapojení managementu do rozhodování o opatření z FMEA
- monitorování nákladů na FMEA
- využívání výstupů z FMEA-D ve FMEA-P
- auditování a přezkoumávání výstupů z FMEA (Reverse FMEA)
- prezentace výstupů z FMEA (vůči managementu a vůči zákazníkovi)

WORST 5 mají mezi sebou také určité souvislosti.

Stálíci je „zapojení managementu“. Zde je to spíše s podivem, neboť manažeri organizací v posledních letech museli řešit řadu krizových situací a učí se pochopit přístupy k řízení rizik. Pozice tohoto tématu je možná dána situací, kdy se manažeri zaměřovali hlavně na hrozby externí (covid-19, nestabilitu cen, nedostatek komponentů – hlavně v oblasti mikroelektroniky, přesuny výrobních kapacit, změny globálních trendů v automotive – e-mobilita, Green Deal a další). V této situaci jim patrně už nezbývá ani čas, ani energie na rizika interní, týkající se našich produktů a procesů. S tím souvisí i téma „monitorování nákladů na FMEA“. Zde organizace berou FMEA jako univerzální povinnost a nikdo se nezamýšlí nad výpočtem nákladů spojených s FMEA a jejich zařazením do sledování nákladů na kvalitu.

Propojení FMEA-D a FMEA-P i prezentaci výstupů z FMEA zase brání struktura organizací, kdy vývojová centra jsou od výrobních míst často geograficky odtržena. Problémy jsou s komunikací na dálku, někdy na druhou stranu zeměkoule. To přináší časový posun, kdy musíme organizačně komunikaci přizpůsobit časovým pásmům. Nezanedbatelná je i odlišnost kultur zemí, kde jsou odloučená pracoviště či závody zákazníka umístěna.

V případě vývoje dílu zákazníkem většinou nejsou organizaci poskytnuty žádné výstupy z FMEA-D a v rámci FMEA-P se snažíme domyslet a doplnit to, co již vymysleli a zdokumentovali jiní. Zde sklízíme plody přístupu z minulosti, kdy byla FMEA chápána jako interní know-how organizace a byla komunikována pouze v omezeném rozsahu (viz PPAP/PPF). I dnes bychom měli FMEA vnímat jako dokument klasifikovaný v kategorii ochrany informací do příslušné třídy. Ale...Vlastní neochota sdílet je často dána reálným stavem FMEA, kdy není co sdílet a není ani co chránit. Reálně bychom měli v rámci podepsaných smluvních vztahů včetně závazků týkajících se ochrany informací sdílet potřebné penzum informací v linii dodavatelského řetězce ke konkrétnímu zákazníkovi (OEM).

Téma auditování výstupů FMEA se nám v budoucnu určitě posune na lepší příčky hodnocení, protože zákazníci prostřednictvím svých CSR tlačí na aplikaci podpůrných metod pro identifikaci reálných rizik v našich procesech (pod různými názvy, např. Line-Walk, Reverse FMEA, Gemba Walk, Red Rabbit...), sloužících k ověření fungování systémově zavedených opatření k prevenci či odhalování vad našich produktů.

Z WORST 5 vypadlo nepřekvapivě téma aktualizace/revize FMEA. Systémovým propojením se změnovým řízením a řízením neshod/reklamací jsou organizace tlačeny do udržování FMEA při reálném životě po celou dobu životního cyklu produktu. SW podpora FMEA nám k tomu také velmi napomáhá.

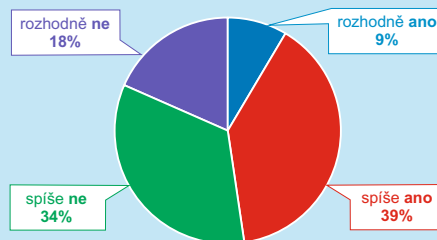
Vyhodnocení výsledků (oblast 2)

Zde vidíme názory respondentů na otázku, zda se situace zavedením harmonizované metodiky zlepšila (obr. 3).

Positivní dopady nové metodiky vnímá méně než 50 % respondentů. Skutečné zlepšení vnímá 9 % respondentů. Možná je na toto hodnocení ještě brzy. Obecně přechod na cokoli nové přináší přirozený protitlak a řada firem včetně OEM je v etapě přechodu na nový přístup, takže nejsou k dispozici dlouhodobé zkušenosti. Zvláště negativně je vnímám nový přístup z pohledu administrativní náročnosti. Opět zde je třeba zmínit podpůrné softwarové nástroje, které za nás sice FMEA neudělají, ale určitě sníží časovou náročnost zpracování nových FMEA v případě možnosti navázat na FMEA z předcházejících projektů.

Obrázek 3.

„Zlepšila harmonizovaná metodika FMEA VDA/AIAG přístup ke FMEA v organizaci?“



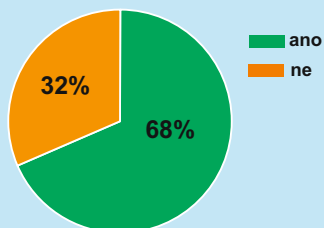
Vyhodnocení výsledků (oblast 3)

Zde vidíme názory respondentů na otázku, zda již na harmonizovanou metodiku přešli (obr. 4).

Odpovědi na otázku, zda již organizace přešly na novou metodiku, poskytují jen hrubý statistický obrázek. Tady by bylo zajímavé členění podle zařazení do příslušné řady v dodavatelském řetězci (T1–Tn). Každopádně je dosažené číslo nad očekáváním. Někteří OEM, zvláště z amerického kontinentu, datují přechod na harmonizovanou metodiku až v dlouhodobějším horizontu (2025–2028).

Obrázek 4.

„Přešla organizace na Harmonizovanou metodiku FMEA VDA/AIAG?“



Vyhodnocení výsledků (oblast 4)

Zde je třeba hlavně poděkovat těm respondentům, kteří našli čas a chuť podělit se otevřeně o své názory na harmonizovanou FMEA. Výběr z těchto připomínek jsme sružili do dvou skupin a texty uvádíme dále bez edičního zásahu tak, jak byly napsány.

Skupina – „proč to nejde“:

- kapacitní důvody (nejsou na to lidi),
- zatím nejsou požadavky zákazníků na užití harmonizované FMEA,
- matka společnosti (USA) nepřešla na harmonizovanou FMEA, a tak ani dceřiné společnosti (ČR),
- formální přístup ke FMEA,
- organizační vytížení a neznalost průchodu z klasické P-FMEA na harmonizovanou FMEA VDA,

- zákazník to nepožaduje,
- zákazníkem nepožadováno,
- znalosti,
- přístup k metodě FMEA,
- software,
- znalosti, zkušenosti, pohodlnost,
- rozsáhlost a s tím související časová náročnost,
- složitější zpracování a větší časová náročnost na její provedení,
- nepochopení FMEA managementem,
- není vynucována změna.

Skupina – „jak jsme se k tomu postavili“:

- Náš závod vyrábí tisíce výrobků pro 600+ různých zákazníků (s 2500 – 3500 dodávek měsíčně). Překlopit zavedený systém na zcela nový přístup je něco, co nelze udělat ze dne na den a ani není prioritou.
- Zákazníci zatím nevyžadují použití AIAG/VDA FMEA, nové projekty postupují podľa staršej metodiky s RPN hodnotením.
- Jsme ve stádiu přechodu, hotovo cca 50 %, nejsou zdroje (lidi).
- Žádný zákazník zatím nepožaduje, ale možnost použití máme. Téměř všichni znají a používají FMEA dle QS, dokonce i zákazníci s požadavkem na vzorkování dle VDA.
- U nás veškeré zavádění změn strašně dlouho trvá, proto jsem si nebyl jistý, zda na tuto otázku odpovědět ano, nebo ne. Spíš bych to označil – jsme na začátku cesty a učíme se jak hodnocení "naroubovat" na náš systém.
- Přechod je plánován. Současná personální situace nám to zatím neumožňuje. Zatím je zpracovaná jedna v rámci nového projektu.
- V harmonizované FMEA jsou některé myšlenky dobré, ale bylo by dobré si uvědomit, že celý přístup navádí k používání Poka-Yoke a podobných systémů. V teorii super, ale v praxi to znamená nesmyslně vysoké náklady na proces, za který pak zákazník nechce zaplatit.
- FMEA je stále bohužel považována pouze jako "povinná dokumentace", není plně využíván její potenciál pro zlepšení v různých odvětvích. Pokud by její přínos byl lépe chápán již od managementu, přinesla by pozitivní výsledky a požadované zlepšení.
- Má pozice ve firmě je FMEA specialista. Hlavním úkolem je správně metodicky řídit a spravovat FMEA s podporou procesních techniků. Ve firmě jsem teprve rok a půl. Skoro 3/4 roku jsem se dal do práce řídit FMEA. Můžu říct, že každá FMEA byla paskvil, hrůza, děs. Postupně jednu FMEA po druhé přepracováváme do nové podoby harmonizovaným postupem. Jednotlivé FMEA

neměly hlavu ani patu a vyskytovaly se v nich nesmysly a mnoho věcí chybělo. Ve FMEA chyběly například zvláštní charakteristiky, kterých ve firmě máme dost včetně zákaznických. Myslím si, že nyní jdeme správným směrem a postupně FMEA mají tu podobu, jakou chceme.

Na závěr jsem vybral otevřený komentář respondenta, který podle mne vystihuje reálné situaci, se kterou se v organizacích snažíme vyrovnat:

Dotazník – vybrat 5 věcí, které fungují nejlépe, a 5 věcí, které fungují nejhůře.

Proč jsem vybral těchto 10 témat?

5 ANO – Zde si myslím, že já jako moderátor jsem se práce chopil správně a FMEA má ve firmě konečně nějaký řád a podobu. Jak jsem již jednou zmiňoval, FMEA se snažíme přetvořit, doplnit chybějící informace a momentálně se nacházíme ve fázi aktualizací a velkých revizí. Tvoříme v programu IQ-RM (APIS). Jakmile budeme mít všechny FMEA v požadovaném stavu, můžeme je posouvat dál a využívat naplno jejich potenciál, který je obrovský.

5 NE – Zde to není tak úplně NE, snažíme se využívat vše jak má, ale například využívání know how je v některých procesech problém. FMEA zápisy například z roku 2005 jsou tak nejasné, že ani nevíme, co znamenají a co tím daný autor myslel. Co se týče prezentování managementu, tak to ve firmě neprobíhá vůbec.

Závěr

Výsledky ankety ukazují zlepšení v řadě oblastí, ale i přetrvávající slabá místa aplikace metodiky FMEA v organizacích.

Přestože harmonizovaná metodika zapojení managementu do rozhodování o rizicích zdůrazňuje, je přístup managementu stálíci v oblasti slabých míst. Pozitivní dopad na fungování FMEA má určitě sjednocení hodnotících stupnic (S-O-D) i jednoznačné definování rozhodovacích kritérií o opatřeních (H-M-L) v harmonizované metodice.

Trochu opatrněji je nutno přistupovat ke komplexnějším formulářům, jejichž užití bez podpory softwaru je velmi diskutabilní. Optimisticky zaznívají zvláště otevřené komentáře respondentů, kde skutečně jasným definováním odpovědnosti za metodické vedení – tedy zřízením funkcí (či rolí) administrátor a moderátor FMEA spolu s aplikací softwarových nástrojů, a hlavně pokrytí většího okruhu uživatelů metodiky přiměřeným výcvikem začíná přinášet své ovoce.

Autor:

Ing. Stanislav Křeček působí jako lektor a překladatel, je členem předsednictva ČSJ.

Kontakt: cricetuss@gmail.com



Rozhovor s auditorem HACCP Tomášem Čapkem:

S významnými vadami se při auditech setkáváme zřídka

Eva Brixi

Díky partnerské spolupráci PK s časopisem Prosperita vám můžeme nabídnout rozhovor, který za součinnosti s redakcí PK připravila šéfredaktorka Prosperity Eva Brixi; byl otištěn v Prosperitě 2/2023 a 3/2023.

Čím vším se zabývají auditoři, kteří spolupracují s Českou společností pro jakost? Oblastí, do nichž vstupují, je řada, od automobilového až po potravinářský průmysl. Přinášíme vám rozhovor s jedním z našich auditorů pro oblast potravinářského průmyslu v oblasti certifikací HACCP Ing. Tomášem Čapkem, CSc., jednatelem firmy UniConsulting. Přiblíží, proč je audit pro firmy důležitý, co přináší a jaké všechny záležitosti řeší.

Spolupracujete s Českou společností pro jakost jako auditor. Čeho se vaše práce týká především?

Českou společnost pro jakost vnímám už ze svého působení na České zemědělské univerzitě v Praze jako zdroj informací a zajímavých akcí. Jako auditor s ní spolupracuji již 17 let. Specializuji se na bezpečnost potravinářských provozů. V drtivé většině audituji potravinářské výroby v souvislosti s národní certifikací HACCP. Jde o certifikaci, která zahrnuje všechny legislativní požadavky z oblasti národních i evropských předpisů. Další požadavky obsahuje Věstník MZe 2/2010, který požadavky certifikace definuje.

Co to znamená pro kvalitu ve firmách? V čem jim pomáháte?

Činnost při auditu certifikovaného HACCP je soustředěna převážně na bezpečnost potravin. Systematicky předchází ohrožení zdraví a života spotřebitelů. Zlepšuje funkčnost systému HACCP jako základního pilíře udržitelné potravinářské výroby. Audit ověřuje funkčnost a účinnost systému HACCP nezávislým certifikačním orgánem, tedy mezinárodně uznávaným principem auditu třetí nezávislou stranou. To je princip, který hraje významnou roli i pro odběratele potravinářských výrobků. Je to signál o spolehlivosti partnera – dodavatele.

Jak audit v tomto případě funguje?

Kvalita procesů společnosti je nastavena a každoročně ověřována auditním mechanismem.

Aktualizace vhodnosti procesů ve výrobě, ke které je společnost vedena, je aktivita, která bez určitého impulsu ve firmách většinou zaostává. Společnosti mají procesy nějak definovány, bez toho nelze vyrábět. Audit podporuje a definuje míru dokumentace vhodné pro jednotlivé činnosti, tak aby i po případném odchodu klíčových pracovníků byly vhodné postupy uchovány.

Dokumentace slouží také jako vodítko pro pracovníky. Při auditu je posuzována praktická skutečnost ve výrobě proti nastavené dokumentaci. Zde mnohdy dochází k rozevírání nůžek, kdy se za čas bez aktualizace praxe odchýlí od nastavení procesů v dokumentaci. Udržování procesů v odpovídajícím stavu spočívá v nutnosti stálé revize a zlepšování, ke kterému ve většině firem nedochází v ideální míře. Každý má na svém úseku většinou velké množství činností, které je možné označit jako operativu. Jedině audit je mechanismus, kdy můžeme pomocí vzorkování prověřit a případně navést firmu k revizi dlouho neaktualizovaných procesů v co nejkratším čase.

Firma získá při auditu jistotu prověření všech zákonných povinností, ale tím i klíčových procesů, kde pomocí auditorských otázek dochází k navedení pracovníků k úvaze o revizi a zlepšování probíraných činností. Po skončení auditu má management společnosti k dispozici seznam neshodných požadavků, nad kterými je nucen se zamyslet a výsledek dát auditorovi k posouzení.

Hodně se zaměřujete na potravináře. Tento obor je každodenně pod veřejnou kontrolou samotných spotřebitelů, strážníků. Jakost je zde tedy pod drobnohledem. Přesto, co se firmám v tomto odvětví moc nedaří, v čem chybují? Nač se je snažíte upozornit?

Neřekl bych, že se potravinářským firmám příliš nedaří. Samozřejmě jsou některé specifické oblasti,

kde je situace horší nebo je více mediálně probírána. Chápu, že bezpečnost a kvalita potravin je téma pro každého občana velmi důležité a řekl bych čím dál důležitější. To je ale spíše pozitivní trend.

Pokud se týká výrobců potravin, je u nás tradičně situace velmi dobrá. Po určitém období devadesátých let, kdy se do oboru tlačili podnikatelé bez příslušného vzdělání, technických možností nebo nutného kapitálu, se trh vyčistil. Ti výrobci potravin, kteří přežili, jsou na velmi dobré až skvělé úrovni. Významné vady, které by nás měly naplňovat obavami, se nacházejí opravdu zřídka.

Například tedy?

Starší výroby mají někdy problémy s technickým stavem konstrukcí. Stále se objevuje plíseň v rozích místností. Je způsobena buď špatnou tepelnou izolací, nebo podceněním kapacity odtahu. Potom nepomůže žádné Savo, ale jen poměrně náročná stavební úprava. Zpříšňují se také nároky na čistitelnost prostor i strojů. Každá spára může být zdrojem kontaminace výrobků. Nešťastné řešení zaoblených přechodů stěn a podlahy dodatečně připevněnými plastovými nebo kovovými tvarovkami a díry ve stěnách po odstranění technologií jsou poměrně časté.

Vzdělávání a školení pracovníků by měl být stálý plánovaný proces, kterému některé firmy nevěnují dostatečnou pozornost. Při existující fluktuaci je třeba brát tuto povinnost jako neměnné pravidlo, i když někdy slyším od majitelů společností, že vzdělávají pracovníky pro konkurenci.

Poslední dobou se více diskutuje o trvanlivosti výrobků...

Drobné závady zaznamenávám také ve stanovování trvanlivosti výrobků, kdy chybí testy na konci trvanlivosti, které by měly mimo jiné ověřit obsah deklarovaných látek, na jejichž množství výrobce odkazuje na spotřebitelském značení.

Ne vždy je výrobci jasné, od kdy se začíná stanovená trvanlivost výrobku počítat. Je to zpracování základních surovin, konec výroby, nebo až značení výrobku před expedicí?

Ne každý řeší potřebu vnímat trvanlivost surovin v souladu s trvanlivostí výrobku. Posouzení technologických operací nebo vlastností suroviny, které mohou přispět k prodloužení trvanlivosti suroviny v rámci vyráběného výrobku, je nutné vyhodnocovat.

Sledovatelnost šarží surovin i výrobků jako zákonný požadavek je také na různé úrovni. Jen špičkoví výrobci mají tuto povinnost řešenu automatizovaně za pomoci čárových kódů nebo QR kódů. Většinou sledování unikají surovinu používané pouze občas a přídavné látky. Zapomíná se také na evidenci obalů nebo pomocných látek, např. filtrů a filtračních hmot.

Poměrně často nacházím prošlé suroviny, které byly použity na nějaké vzorkování, nebo suroviny málo využívané.

Obaly v přímém kontaktu s potravinou nejsou mnohdy vnímány při uskladnění jako potravinářské suroviny. Jde o horší skladovací podmínky nebo nezakrytí již otevřených primárních obalů.

Ne vždy pracuje firma pouze s materiály v přímém kontaktu s potravinou, které odpovídají nařízení 1935/2004. Jde mnohdy o drobné plastové předměty, jako misky, cedníky, stěrky, pasy atp.

Zabýváte se i značením potravin. Znamená to, že by se na etiketách měly objevovat i jiné informace? Ostatně, co tam musí být dnes, a co naopak ne?

Značení potravin je jeden z pilířů činnosti společnosti UniConsulting, kterou jsem před 25 lety založil. Označování potravin udělalo za posledních 12 let ohromný skok. Snaha spotřebitelských organizací a mnohdy se zdravotní a výživové problémy populace přinutily legislativce k řešení informovanosti spotřebitelů na obalu potravin.

Co všechno si pod tím máme představit?

V roce 2011 vyústilo toto snažení v celoevropsky povinnou normu – nařízení 1169/2011, které definovalo hlavní povinnosti z hlediska spotřebitelského značení balených potravinářských výrobků. Některé oblasti značení zůstaly ale celoevropsky neřešeny. Jako například nebalené a zabalené potraviny, pokrmy nebo potraviny z malých výrobníků regionálního charakteru. Tyto oblasti řeší do značné míry národní legislativa, která se odvíjí hlavně od zákona o potravinách č. 110/1997 Sb. v platném znění.

Odborná potravinářská veřejnost se zabývá detaily, jak by měla být legislativní pravidla v praxi realizována, což není vůbec jednoduché. Legislativci řeší další informace, které cítí jako pro spotřebitele důležité. Faktem je, že tyto dobře míněné snahy se do značné míry míjejí s edukací spotřebitele.

Znamená to, že tomu lidé nerozumí?

Jednoduše, většinu informací ze spotřebitelského značení není schopen běžný spotřebitel využít. V edukaci spotřebitele jsme velmi zaspali a ani dnes nevidíme řízené aktivity, které by nás vedly k optimismu.

Firma UniConsulting pořádá stovky školení, ale vše je zaměřeno – protože podporováno – na odbornou veřejnost, nikoli na spotřebitele.

Jak se tedy obaly proměnily?

Ve složení výrobků za poslední roky přibývalo označení 14 nejznámějších alergenů, tabulka výživových

hodnot, tzv. Big7 (energetická hodnota, tuky – z toho nasycené mastné kyseliny, sacharidy – z toho cukry, dále bílkoviny, sůl).

Ale to není určité vše...

Stále roste podpora novinky označování nutriční kvality potravinářských výrobků na přední straně obalu. Jde o podporu zdravotní prevence pomocí barevného systému značení, přičemž nejznámějším systémem je Nutri-Score.

Výživové hodnoty na přední straně obalu podporuje Evropská komise, která má v tomto roce rozhodnout o typu systému značení a o tom, jestli bude systém povinný pro všechny potraviny, nebo volitelný. Cílem je mít pro spotřebitele jednoduché vodítko s důrazem na zdraví spotřebitele přes obsah zátěžových složek podporujících civilizační choroby, jako je cukr, sůl nebo tuky. V České republice probíhá v současnosti poměrně tvrdý souboj o podporu tohoto označování.

Závěrem: Stále se na všech úrovních, informovaně i neinformovaně, hovoří o dvojí kvalitě potravin. Jaká je skutečnost?

Problémy s dvojí kvalitou potravin v různých evropských zemích byly po letech uchopeny i legislativně. Informace na stránkách SZPI definují podrobnosti tohoto problému, kdy se pod stejným názvem a obalem na trhu ES pohybují potraviny s různým složením.

Značným problémem je uvádění výživových tvrzení, která mají spotřebiteli přiblížit kvalitativní parametry výrobku, ovšem někdy bez nutného důkazu, případně vyloženež zakázané. Zakázaná jsou také zdravotní tvrzení. Možnosti marketingových textů jsou tedy předmětem detailního prověřování.

V poslední době se řeší také země původu výrobku i primární složky, kdy jasné vodítko pro spotřebitele musí být podle soudního rozhodnutí již na přední straně obalu.

Autorka:

PhDr. Eva Brixi je šéfredaktorkou časopisu Prosperita.

Kontakt: brixi@iprosperita.cz

SYMA 2023

SYSTÉMY MANAGEMENTU KONFERENCE

Jaká byla a co přinesla Konference SYMA

Konference SYMA je tradiční jarní konference pořádaná Českou společností pro jakost, určená pro odborníky z oblastí systémů managementu kvality, absolventy kurzů a držitele manažerských certifikátů z různých oblastí managementu kvality. Její letošní ročník se uskutečnil po několika letech „normálně“ – prezenčně, a to i s významnou zahraniční účastí, v termínu 30.–31. března 2023 v pražském hotelu Occidental.



Program 25. ročníku nabídl pohled na kvalitu z mnoha úhlů. Byl zaměřen na automobilový průmysl, systémy managementu environmentu a bezpečnosti práce, zlepšování a nové trendy nebo auditorské dovednosti. V rámci konference byla diskutována témata jako VDA 6.3, Tisax, FMEA, aSPICE, kybernetická bezpečnost či Compliance Management System. U kulatých stolů se diskutovalo na témata Nástroje kvality (Core Tools) a Lidé v systémech managementu.

V úvodu konference v rámci plenárního zasedání vystoupili zahraniční hosté. Jako první Ilona Diesner, lektorka pro on-line školení pro VDA-QMC, přiblížila tento „úplně nový svět“ a podělila se o své tipy, jak takové školení udělat živé a zapojit všechny posluchače do programu. Účastníci získali podněty a konkrétní rady, jak zvládnout proces přípravy a realizaci samotného on-line školení.

Následujícímu příspěvku předcházelo předání ocenění Recognised by EFQM společnosti Pierburg, s.r.o., jejíž ředitel následně logicky představil cestu směřování společnosti k excelenci.

Následovala pak jednání v sekcích. S účastníky sekce věnované automobilovému průmyslu se nejprve podělila o novinky z oblasti VDA QMC další zahraniční účastnice Yuliya Prakopchyk. Hovořila o tom, jako jsou standardy VDA konkrétně v oblasti certifikace a recertifikace stanoveny a jak jsou

aktualizovány, věnovala se zejména kvalifikačním opatřením týkajícím se VDA 6.3. Na její přednášku volně navázal Jaroslav Másilko a představil strategii přechodu na VDA 6.3 ve společnosti Robert Bosch. Sekce se věnovala i tématu eSPICE (Petr Švimberský, iNTACS) a certifikace TISAX, kdy splnění požadavků TISAX se stále častěji objevuje jako nutná podmínka pro účast ve výběrových řízeních. Eva Blahutková ze společnosti 100% Rework přiblížila účastníkům praktické pohledy, jak probíhá proces certifikace, na co se mají firmy připravit a jak se hodnotí informační bezpečnost.

Další dvě sekce se paralelně věnovaly tématům managementu environmentu a BOZP a zlepšování a novým trendům napříč obory. Mj., s energetickou strategií společnosti Kermi v době současné krize účastníky seznámil Milan Šrámek, vedoucí oddělení managementu kvality této firmy. (Jeho příspěvek na toto téma s příklady konkrétních opatření, výsledků a záměrů naleznete v tomto čísle PK na str. 21.) Velký ohlas měla přednáška Česká revoluční inovace v nanotechnologickém oboru Tomáše Těthala, generálního ředitele IQS Group. Ve svém vystoupení představil možnosti nové technologie v oblasti nanotechnologií a s tím spojených revolučních inovací v oblasti nových materiálů i jejich využití v konečných výrobcích.

Odborný program prvního dne konference pak v plénu zakončila přednáška Mariana Jelínka, známé osobnosti s pestrá minulostí a kvalifikací mj. hokejového trenéra, mentálního kouče, manažera a pedagoga, s názvem Sebekoučink pro manažery, věnující se motivacím pro naši práci i soukromý život. Zájem posluchačů a jejich reakce navzdory času na závěr náročného programu byly pozoruhodné...

Následující raut pak poskytl všem účastníkům možnost k neformálním diskusím, oživování starých a navazování nových odborných i osobních kontaktů.

Druhý den konference patřil nejprve znovu třem sekcím. V pokračování automotive byla probírána témata jako FMEA (v této souvislosti naleznete příspěvek Stanislava Křečka v tomto čísle PK na str. 27), Lessons Learned a v diskusi „u kulatého stolu“ (byť tvarem zcela jiného) téma Core Tools. Druhá sekce byla věnována novinkám v normách pro systémy managementu.

Hovořilo se v ní mimo jiné o možnostech rozvíjení integrovaného systému managementu, bezpečnosti informací a jak se chránit proti hackerským útokům pomocí bezpečnostních standardů; zmínku si určitě zaslouží i příspěvek věnovaný velice aktuálním otázkám systému compliance managementu a ESG. Třetí sekce se věnovala auditorským dovednostem.

Konferenci uzavřel kulatý stůl na téma s poněkud neobvykle dlouhým názvem „Člověk v systému kvality podle dr. A. Žaludové v roce 2023 i s ohledem na odkaz bratří Bařů“. Diskuse panelistů, vesměs se tímto tématem v různých souvislostech dlouhodobě zabývajících (viz mj. Šárka Janů a příspěvek v tomto čísle PK na str. 24) byla zaměřena na tvůrčí práci, volný čas a motivaci, stimulaci a proaktivní chování. Kulatý stůl byl zařazen na základě podnětů z odborného centra OCEM, uvedl jej a modeloval Adrian Podskřán.

Závěrem je vhodné zde jmenovat i (tradiční či nové) moderátory všech sekcí: Stanislava Křečka, Moniku Čiperovou, Štěpána Smejkal, Milana Trčku a Petra Cíznera se Svatavou Maňasovou; za kulatý stůl Core Tools v rámci automotive pak již výše jmenovaného Jaroslava Másilka, za úvodní plenární zasedání výkonného ředitele pořadající ČSJ Petra Kotena.

Poděkování patří také partnerům konference, bez nichž by nebylo možné přinést program a zajištění akce v takovém rozsahu. Generálním partnerem konference byla společnost DQS Slovakia, hlavními partnery ŠKODA AUTO, SC&C Partner, TP Consulting a Charvát holding.

V závěru konference byly již v předstihu oznámeny plánované termíny dalších nejvýznamnějších odborných akcí pořádaných ČSJ:

Dny kvality 2023
6.–7. 11. 2023, Praha

SYMA 2024
11.–12. 4. 2024, M. Boleslav (Škoda Muzeum)

(red.; foto: Zdeněk Svatoš)

Třicet let měříme s vámi bylo motto letošní mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti

Věra Ježková



Třicet let měříme s vámi – takové bylo motto jubilejního, 30. ročníku mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti, kterou pořádala Česká metrologická společnost ČMI pod záštitou předsedy Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví Mgr. Viktora Pokorného v kongresovém centru PRIMAVERA Hotel & Congress centre v Plzni ve dnech 18. a 19. dubna 2023.

Konference byla tradičně spojena s výstavou měřicí techniky se zaměřením na nové poznatky z různých oblastí měření, na novinky měřicí techniky, její další vývoj a na aplikace vhodných informačních systémů pro vyhodnocování výsledků měření a pro podporu řízení metrologie. Byla rovněž zaměřena na získávání odborných poznatků z oblasti legální metrologie a odborné aplikované metrologie.

Ve větším rozsahu než v minulých ročnících byly do programu zařazeny odborné přednášky zástupců z ÚNMZ, ČMI a odborných organizací, a to v prvním i ve druhém dni, a na závěr druhého dne pak proběhly dva workshopy.

Třicátý jubilejní ročník konference zahájila předsedkyně ČMS RNDr. Věra Ježková, která v krátkosti připomněla historii vzniku konference. Poté následovaly odborné přednášky.

Odborná část konference byla zahájena přednáškou *Aktuality z oblasti legální metrologie* Ing. Zbyňka Veseláka (ÚNMZ, ředitel odboru metrologie), ze které posluchači získali aktuální informace z oblasti legální metrologie, jejíž požadavky se promítají do každodenní praxe. Dále následovaly přednášky z oblasti aplikované metrologie, a to *Posuzování shody s uvážením nejistot měření*, kterou prezentovala RNDr.

Simona Klenovská (ČMI – Český metrologický institut, vedoucí referátu MPZ – mezilaboratorního porovnávání), a *Příklady praktických situací posuzování shody u kalibrací*, kterou prezentoval RNDr. Pavel Klenovský (ČMI, odborný ředitel pro fundamentální metrologii). Obě přednášky souvisely bezprostředně s aktuální problematikou, se kterou se posluchači setkávají v současné praxi, a měly u posluchačů pozitivní odezvu.

Druhý den konference byly prezentovány dvě odborné přednášky a dva workshopy.

V přednášce *Digitální kalibrační certifikát* Ing. Daniela Šťastného (PROMETROLOGY 5.0), která u posluchačů vzbudila široký zájem, byl představen projekt DCC (Digitální kalibrační certifikát), který má přinést výrazný pokrok v digitalizaci výsledků kalibrací a jejich sdílení mezi laboratoří a uživatelem

měřidel. Pozornost posluchačů upoutala také přednáška Kalibrace teplotních komor podle evropských předpisů a požadavků NADCAP, kterou prezentoval Ing. Josef Vojtišek (ČMI).

Na závěr druhého dne konference proběhly dva workshopy, a to na témata Kalibrace závitových kalibrů, vyhodnocení výsledků a posouzení shody se specifikací a Kalibrace číslicového multimetru a analogového voltmetru, vyhodnocení výsledků, které posluchače zaujaly a byly doprovázeny bohatou diskusí.

Vzhledem k rozšířené odborné náplni konference posluchači obdrželi osvědčení s odborným programem konference.

Zařazení více přednášek metrologických institucí a odborných organizací mělo pozitivní ohlas jak u posluchačů v odevzdaných dotaznících, tak také v diskusích s vystavovateli i posluchači.

V odpoledním programu prvního dne a dopoledne druhého dne byl dán prostor přednáškám vystavovatelů a konzultacím posluchačů s odborníky, kteří měřicí přístroje vystavovali ve výstavním sále, aby měli účastníci možnost seznámit se detailně s funkcemi vystavovaných přístrojů, vyzkoušet si je a posoudit vhodnost použití pro řešení konkrétních úkolů v praxi. Konference se zúčastnilo 21 vystavujících firem se 41 zástupci.

Vystavovateli bylo prezentováno devět příspěvků, které navazovaly nejenom na vystavenou měřicí techniku, ale rovněž na oblast měření a produkty, kterými se daná firma, mimo jiné, také zabývá. Rovněž tyto odborné přednášky posluchače zaujaly, zejména ty, které se zabývaly problematikou nových metod měření a efektivnějším řešením měřicích úloh: moderní souřadnicová metrologie s přesným počítačovým tomografem, 2d a 3D měřením pro skutečnou analýzu povrchu, analýzou pomocí 3D mikroskopu, vlastnostmi materiálu pro aditivní výrobu, měřením

vícevrstevných povrchových úprav ultrazvukovou metodou, kalibracemi pod kontrolou – přístroje, software a služby potřebné pro efektivní proces kalibrace.

Konference byla koncipována tak, aby účastníci v návaznosti na přednášky mohli konzultovat problematiku, která je zaujala, a získat doplňující informace k danému tématu.

Všechny přednášky jsou publikovány ve sborníku, který účastníci konference obdrželi. Jeho součástí je i výstavní katalog se základními informacemi o vystavujících firmách a mediálních partnerech konference.

Letošního jubilejního 30. ročníku konference se zúčastnilo cca 90 posluchačů a 41 zástupců vystavovatelů. Mezi účastníky byli zástupci výrobních organizací a laboratoří, převážně z oborů strojírenství, automobilového průmyslu, elektrotechniky, ale i zdravotnických prostředků a školství (ČVUT v Praze, Slovenská technická univerzita v Bratislavě). Profesně byli podle dotazníků nejvíce zastoupeni metrologové, manažeři kvality/SMK, techničtí kontrolori, odborníci z kalibračních a zkušebních laboratoří a rovněž přednášející na VŠ. Celého dvoudenního programu se také zúčastnili studenti Slovenské technické univerzity v Bratislavě, jejichž obor studia je zaměřen i na metrologii.

Mediálními partnery byly časopisy Metrologie, Perspektivy kvality, Strojárstvo/Strojírenství, Jemná mechanika a optika, MM Průmyslové spektrum a Automa.

Letošním 30. ročníkem se po dvouleté „covidové“ pauze podařilo navázat na mnohaletou, konkrétně 29letou tradici pořádání této konference, která náleží k nejvýznamnějším akcím České metrologické společnosti. Na základě zpětné vazby účastníků, tj. vyplněných dotazníků a diskusí s vystavovateli a posluchači, můžeme konstatovat, že konference byla po odborné i organizační stránce úspěšná a zařazené změny byly posluchači i vystavovateli přijaty pozitivně. V rámci zpětné vazby účastníků konference byly dány rovněž podněty, kterými se už nyní zabýváme, jak je realizovat, aby se odborná i organizační úroveň konference dále zvyšovala a konference se stala atraktivnější pro vystavovatele i posluchače a mnohaletá tradice konference tak úspěšně pokračovala.

Autorka:

RNDr. Věra Ježková je předsedkyní ČMS a byla odbornou garantkou konference.

Kontakt: jezkova.vera@seznam.cz





SSK organizovala workshop Q-profes v oblasti zdravotníckych pomôcok

Dňa 27. 4. 2023 sa v Červeníku uskutočnil prvý Q-profes pre profesionálov pôsobiacich v oblasti výroby a distribúcie zdravotníckych pomôcok. Vo spolupráci so spoločnosťami 3EC, Sky Medical a MDRC organizovala Slovenská spoločnosť pre kvalitu workshop pre odborníkov z oblasti zabezpečenia kvality a regulácie v tejto oblasti. Cieľom podujatia bolo diskutovať o rôznych témach súvisiacich s výrobou a distribúciou, ako napríklad predĺžené prechodové obdobia MDR, certifikácia distribútorov podľa MDR par. 16, UDI a poskytované informácie výrobcom.

Do podujatia sa zapojilo viac ako 20 odborníkov z rôznych oblastí výroby zdravotníckych pomôcok, distribútorov, predstaviteľov certifikačných orgánov, odborníkov zo Slovenskej akadémie vied pre testovanie biokompatibility, ako aj zástupcov štátnych orgánov zo SNAS. Bola to užitočná príležitosť na vytvorenie kontaktov a siete spolupracovníkov.

Workshop otvorili Ing. Yulia Šurinová, PhD., vice-prezidentka Slovenskej spoločnosti pre kvalitu a generálna riaditeľka Sky Medical a.s., a Ing. Katarína Srdošová, PhD., riaditeľka notifikovanej osoby č. 2265 3EC. Na podujatí ako hosťa privítali aj Ing. Janu Vykoukalovú, výkonnú riaditeľku českej Asociácie výrobcov a dodávateľov zdravotníckych prostriedkov (AVDZP), ktorá vysvetlila, ako táto asociácia v ČR pracuje. Sme vďační českým kolegom za posunutie bohatých skúseností s presadzovaním

záujmov členov a ich podporou. AVDZP má za sebou viac ako tridsať rokov úspešného pôsobenia. Prítomnosť jej riaditeľky a vysvetlenie, aké má táto organizácia ciele a spôsoby práce, boli pre Slovenskú spoločnosť pre kvalitu veľkou motiváciou a inšpiráciou k tomu, ako môže zlepšiť svoju činnosť. Nasledovali zaujímavé prednášky Mgr. Lysáka z 3EC a Ing. Kováča z MDRC.

Tento workshop bol prvým z radu odborných stretnutí pre pracovníkov z oblasti zabezpečenia kvality a regulácie v oblasti zdravotníckych pomôcok, ktoré organizovala Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Podujatie bolo úspešné a účastníci získali cenné poznatky a inšpirácie týkajúce sa tohto regulovaného odvetvia priemyslu. Tiež mali príležitosť diskutovať o svojich obavách a výzvach s ostatnými odborníkmi, čo im pomohlo porozumieť rôznym perspektívam a získať nové nápady.

Workshop poskytol platformu pre odborníkov na učenie sa, vytváranie kontaktov a výmenu nápadov. Je to príklad toho, ako môžu byť takéto podujatia prospešné pre priemysel a komunitu ako celok. Slovenská spoločnosť pre kvalitu plánuje organizovať viac takýchto podujatí.

Pre ďalšie informácie o pôsobení Slovenskej spoločnosti pre kvalitu v oblasti zdravotníckych pomôcok kontaktujte ssk@ssk.sk.

Zdroj/foto: Slovenská spoločnosť pre kvalitu

Konference ISSS 2023: tématem byla Digitalizace v Česku



Statutární město Hradec Králové ve dnech 15. a 16. května 2023 hostilo konferenci ISSS 2023, na níž zástupci veřejné správy, korporací a státních institucí debatovali o směru digitalizace v Česku. Na pořad dne se jako v mnoha dalších oborech dostala i umělá inteligence.

Jubilejního 25. ročníku se zúčastnilo téměř 1800 hostů, vystavovalo přes 70 firem a proběhlo na 160 přednášek. Generálním partnerem byla tradičně Česká spořitelna a akci podpořilo více než dvacet mediálních partnerů. V rámci galavečera prvního dne proběhlo vyhlášení výsledků tradiční soutěže Zlatý erb, ve které zvítězil domácí Hradec Králové.

Výkonný ředitel konference ISSS Tomáš Renčín říká: *Když jsme v roce 1998 s konferencí ISSS začínali, tak byl internet jen na několika málo místech, rozhodně tomu nebylo tak, že by každá veřejná instituce měla internetové připojení jako standard. Dnes už si asi nikdo nedokáže představit veřejnou správu, která by fungovala pouze „na papíře“. I témata se za tuto dobu výrazně změnila. Dříve se kladl důraz především na publikaci informací ve všech sférách veřejné správy, dnes je to hlavně plná digitalizace procesů a interaktivní komunikace s úřady, která zjednodušuje práci jak úředníkům, tak občanům.*

Na konferenci ISSS 2023 se přednášející věnovali stavu a budoucnosti eGovernmentu v ČR, financování eGov projektů veřejné správy, rozvoji digitálních



služeb, kybernetické bezpečnosti veřejnoprávních korporací, robotizaci a interoperabilitě. Místo v programu měla i témata z oblasti eHealth, eGovernment cloudů a Smart city a Smart region.

Záštitu konferenci udělili předseda Senátu Parlamentu České republiky Miloš Vystrčil, předseda vlády Petr Fiala, 1. místopředseda vlády a ministr vnitra Vít Rakušan, místopředseda vlády pro digitalizaci a ministr pro místní rozvoj Ivan Bartoš, ministr dopravy Martin Kupka a Asociace krajů České republiky.

Předávání ceny Český zavináč

Nedělní večer před zahájením konference ISSS byl tradičně věnován předávání ceny Český zavináč. V tomto roce ji obdržel Karel Večeře, předseda Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, za celoživotní přínos elektronizaci veřejné správy v České republice, zejména pak za rozvoj a digitalizaci katastru nemovitostí. Předávajícími byli zástupce České spořitelny Milan Hašek a předseda spolku Český zavináč Tomáš Renčín. Vyhlášení se zúčastnili předseda Senátu Miloš Vystrčil, místopředseda vlády Ivan Bartoš a řada dalších vrcholných politiků a zástupců partnerů konference.

Slavnostní zahájení

Slavnostní zahájení ISSS 2023 proběhlo v pondělí dopoledne ve Velkém sále Kongresového centra Aldis. Hosty z řad politiků, zástupců státní správy a samosprávy i ředitelů partnerských společností přivítal



V bloku tradičně přezdívaném „kavárna“ pak moderátor postupně diskutoval se všemi hosty na podiu, mezi které patřili Martin Kupka, ministr pro evropské záležitosti Martin Dvořák a náměstek ministra vnitra Lukáš Kolářík, slovenští hosté – poslanec Národní rady SR a primátor města Kežmarok Ján Ferenčák a předseda Nejvyššího kontrolního úřadu SR Ľubomír Andrassy – a řada dalších osobností, představitelů významných organizací a také výkonný ředitel konference ISSS Tomáš Renčín.

Přednáškový program

Program přednáškové části konference nabízel pestrý výběr témat. Jen heslovitě:

Blok *Zpráva o stavu eGovernmentu v ČR*; jeho součástí bylo i vystoupení M. Mesršmida a P. Kuchaře, kteří představili nově vzniklou Digitální a informační agenturu (DIA). Bloky *Ekonomika eGov projektů veřejné správy*, *ICT v územním plánování a stavebním řízení* a *Stav projektů eGovernmentu*.

Přednášky týkající se digitalizace a digitální identity a portálových řešení pro orgány veřejné moci, včetně vystoupení vedení DIA a členů Rady vlády pro informační společnost.

Elektronizace v oblasti zdravotnictví a vnitřní digitalizace úřadu s přednáškou ředitelky Státního ústavu pro kontrolu léčiv I. Storové a náměstka ministra zdravotnictví M. Blahy. Témata digitalizace a archivace dokumentů, geoinformatiky, elektronických spisových služeb, digitálních technických map.

Panelová diskuse k rozhodování veřejné správy na základě dat s diskusním blokem kybernetické bezpečnosti a příspěvky týkajícími se digitalizace v oblasti sociálních věcí. Problematika týkající se Smart City a eTurismu, cloudu ve veřejné správě a otevřených řešení a využití dat ve veřejné správě.

Kybernetická bezpečnost s blokem Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost. Projekty Digitální a informační agentury a Ministerstva vnitra. Diskuse „Co nového přináší eGovernment samosprávám?“

V Jednacím sále bylo dopoledne vyhrazeno soutěži Zlatý erb a poznatkům získaným během letošního ročníku soutěže.

Společnost Triada, která je pořadatelem konference ISSS, nabídla přednášky spojené s vlastním informačním systémem MUNIS.

Dvacátý šestý ročník konference ISSS proběhne v termínu 13. a 14. 5. 2024 opět v Kongresovém centru Aldis v Hradci Králové.

Zdroj: TZ Triada

moderátor Jan Pokorný z Českého rozhlasu a diskutoval s nimi o tom, jak se Česko v posledním roce digitalizovalo a jaké jsou výhledy do budoucna.

Zdravici přednesla primátorka statutárního města Hradec Králové Pavlína Springerová. Královéhradecký kraj zastupoval 1. náměstek hejtmána Pavel Bulíček.

Předseda Senátu Miloš Vystrčil zdůraznil, že rozvoj digitalizace je pro budoucnost státu důležitý, protože stát jako takový pomůže zefektivnit, zefektivnit a celkově umožní, aby lépe fungoval a aby se lépe dařilo businessu. Věra Kovářová, 1. místopředsdkyně Poslanecké sněmovny, upozornila, že do budoucna bude žádoucí upravit výuku na školách tak, aby se další generace mohla v digitálním světě a kontaktu s digitalizovaným státem lépe orientovat a nevnímala to jako strašáka. Ivan Bartoš upozornil na budoucí využití umělé inteligence, kterou zatím veřejnost vnímá jako potenciální hrozbu nebo jako zdroj zábavy, ve státní službě.

Za spolupořadatele konference ISSS 2023 Kraj Vysočina mluvil hejtmán Vítězslav Schrek. Poukázal na stav digitalizace na Ukrajině, která v některých ohledech Česko převyšuje. Na jeho pozvání dorazil na konferenci Volodymyr Čubirko, předseda Zakarpatské oblastní rady na Ukrajině. Ten zmínil pokrokový projekt DIYA (zkratka pro „Derzhava a já“) – mobilní aplikaci a webový portál, které umožňují komunikovat se státem ze smartphonu. Tuto aplikaci vyvinulo Ministerstvo pro digitální transformaci Ukrajiny.

BIM neboli Building Information Management pomáhá udržet přehled a šetřit peníze

Jan Lodl

O metodě BIM dnes slyšíme velmi často. Stále však ještě mnoho lidí neví, co si pod touto zkratkou představit. Je to ale docela jednoduché, metoda BIM popisuje způsob, jak pracujeme s informací o stavbě v digitální podobě. A co je důležité, tyto informace sdílíme napříč celým životním cyklem stavby a všemi stavebními profesemi. Díky tomu jsme schopni rozhodovat se na základě dat a informací, místo odhadů. To nám může nejen výrazně ušetřit práci, ale také pomoci zefektivnit celou stavbu. V každé fázi životního cyklu stavby tak nabízí metoda BIM možnost ušetřit.

Zkratka BIM není žádnou horkou novinkou, prvo- počátky této metody se datují již do šedesátých let minulého století. Od té doby prošla však mnoha proměnami. Dříve byla její hlavní úloha spatřována v projekční fázi, proto se zkratka také vysvětlovala jako Building Information Modelling. V současném pojetí již ale hrají hlavní úlohu především informace o stavbě, které jsou sdílené na jednom místě po celou dobu životního cyklu stavby, tedy od prvních záměrů až po její likvidaci. Proto dnes chápeme BIM spíše jako Building Information Management, česky tedy správa informací o stavbě.

Základní způsob využití metody BIM popisuje soubor norem ČSN EN ISO 19650 **Organizace a digitalizace informací o budovách a inženýrských stavbách včetně informačního modelování staveb (BIM)**.

Jedna verze informace

Dokonce i mnoho stavebů stále ještě ztotožňuje metodu BIM s 3D modelem stavby nebo ji považuje za nějakou nadstavbu aplikací projektantů. Tak to ale není. S jistou mírou zjednodušení můžeme metodu BIM popsat tak, že jejím cílem je z informací o stavbě vytvořit otevřenou strukturovanou databázi. Mění tak způsob, jakým pracujeme s informací o stavbě, včetně projektové dokumentace.

Informace máme strukturované a vzájemně provázané, to znamená, že v nich můžeme například velmi jednoduše vyhledávat. To, co dnes běžně znamená hodiny hledání v různých dokumentech, výkresech, e-mailech, nebo dokonce konverzacích v různých aplikacích, můžeme mít na několik kliknutí myši. Zásadně se tak

mění způsob rozhodování. A co víc, odpovědní pracovníci mohou kdykoli v budoucnu podložit svá rozhodnutí evidencí.

Jak toho dosáhnout

Základem metody BIM je tak zvaný *Informační model stavby (IMS)*, to je právě ona databáze všech relevantních informací o stavbě. Mohou to být různé dokumenty v elektronické nebo digitální podobě, jsou to ale také záznamy o interních a externích procesech a jejich výsledcích. Součástí Informačního modelu stavby se stává také komunikace nad projektem – tedy už žádné e-maily a SMS. Vše probíhá v prostředí, kde je uložen model. **A co je nejdůležitější, Informační model stavby, tedy tato databáze, je uložena na místě, které je sdílené a dostupné všem, kteří jsou na stavbě zainteresováni.** Při využívání metody BIM se tomuto prostoru říká *Společné datové prostředí (CDE)*. To může nabízet i různé nadstavbové funkce (práci s různými typy zde uložených dokumentů či vyhledávání), ale v konečném důsledku jde vlastně o pokročilejší sdílené úložiště.

Tím je zajištěna jedna klíčová věc: všichni pracují se stejnou verzí informace.

Mají tak jistotu, že jde o verzi nejnovější a aktuálně platnou. Právě práce s neaktuální verzí informace bývá během stavby zdrojem mnoha problémů. Příkladem může být třeba změnové řízení. Každá stavba se v průběhu mění a dnes se bohužel poměrně běžně stává, že se o změnách nedozvědí všichni zainteresovaní. Mnohdy se tak musí chyba napravovat až na staveništi, což znamená nejen zdržení a prodražení projektu, ale i zvýšení ceny o vícepráce.

Metoda BIM těmto nepříjemnostem velmi efektivně předchází – všichni pracují se stejnou verzí informace, a stejně tak lze pomocí jednoho dotazu ve fulltextovém vyhledávání zjistit, kdo změnu požadoval, kdo ji schválil nebo se k ní vyjádřil a jaký je výsledek procesu. Nestane se tak kupříkladu, že se všechny dveře v budově osadí špatnými klikami, i když už dávno předtím byla dohodnuta změna na jiný typ.

Přehled v každém okamžiku

Součástí všech informací, které jsou sdílené v rámci Informačního modelu stavby, je také tak zvaný *Digitální model stavby (DiMS)*, který je odrazem fyzické stavby ve virtuálním geoprostoru. Jakkoli to zní složitě, jednoduše lze říci, že Digitální model stavby je vlastně oním modelem stavby, tak jak si ho představujeme, tedy obvykle ve 3D. Ovšem jde mnohem dál. Kromě zobrazení toho, jak stavba skutečně vypadá (grafické informace) obsahuje také informace negrafické, tedy vlastnosti jednotlivých prvků. Pokud tedy v Digitálním modelu stavby vybereme například okno, můžeme se podívat na seznam jeho vlastností, jejichž součástí budou rozměry, materiál a mnoho dalšího.



profesemi rozuměly stejným věcem stejně, aby prostřednictvím otevřeného formátu IFC mohli pracovníci vzájemně sdílet informace v Informačním modelu stavby a pracovat také s tou částí informací v Digitálním modelu stavby, která je pro ně relevantní.

Konkrétní příklady: Technik požární ochrany si tak může například v modelu budovy jednoduše zobrazit pouze prvky související s požární bezpečností, může si nechat vypsat všechny protipožární dveře a podívat se na jejich vlastnosti. Vzhledem k tomu, že pracuje se strukturovanou databází, na žádné nezapomene, protože se mu velmi přehledně zobrazí všechny. Stejně tak je například velmi jednoduché na několik kliknutí zjistit, jaká je celková plocha vnitřních stěn, což pomůže rozpočtáři mnohem přesněji určit množství potřebných omítek. A třeba při uzavírání smlouvy s úklidovou firmou lze nejen zjistit celkovou podlahovou plochu, ale – díky CCI – také rozlišit plochy podle jednotlivých typů podlah, a třeba ještě přidat celkovou plochu parapetů. To, co dnes zabere mnoho hodin měření, lze z Digitálního modelu stavby zjistit okamžitě a přesně.

Změna, která přináší úspory

Metoda BIM je dnes považována za nejspolehlivější cestu k digitalizaci stavebnictví. I proto vláda ČR už v roce 2018 přijala *Koncepci zavádění metody BIM do veřejné správy* s předpokladem, že postupně budou muset metodu BIM využívat všechny nadlimitní veřejné stavební zakázky.

Ale povinnosti uložené připravovaným zákonem by neměly být hlavní motivací, proč metodu BIM používat. Větší efektivita práce s informacemi totiž zrychluje a zkvalitňuje rozhodování, snižuje množství chyb a pomáhá stavět rychleji a levněji. Velký potenciál metody BIM je navíc skryt v propojení s dalšími digitálními agendami státu, ať je to digitální stavební řízení (DSŘ), informace v Digitálních technických mapách (DTS), nebo Registr územní identifikace, adres a nemovitostí (RÚAN).

Literatura:

EU BIM Task Group. (n.d.). About. Retrieved 02 01, 2022, from EU BIM Task Group: <http://www.eubim.eu/about-the-eu-bim-task-group/>

Koncepce BIM. (09. 05 2023). Načteno z Koncepce BIM: <https://www.koncepcebim.cz/>

Autor:

Mgr. et Mgr. Jan Lodl je tiskovým mluvčím České agentury pro standardizaci a vedoucím oddělení PR a marketing odboru Koncepce BIM Agentury ČAS. Od roku 1998 se věnuje novým technologiím, digitalizaci a digitální transformaci.

Kontakt: lodl@agentura-cas.cz

Digitální model stavby by měl co nejpřesněji odpovídat skutečné podobě stavby ve fyzickém světě. Měl by tedy být pravidelně aktualizován, a to nejen během projekční fáze, ale také během samotné výstavby, a dokonce i později při užívání a správě budovy. Proti dosavadnímu přístupu jde o poměrně zásadní změnu.

Doposud připravoval projektant výkresy jen pro určité milníky, nejprve pro žádosti o územní rozhodnutí a mnohdy odhadováno, protože už jsou dávno zakryty.

Vzájemně se domluvit

Abychom mohli sdílet informace o stavbě napříč celým životním cyklem, musí být zajištěno, že k nim budou mít přístup všechny stavebské profese.

Dnes se bohužel stává, že informace se v průběhu životního cyklu ztrácejí. I když všechny stavebské profese pracují na počítači a digitálně, informace si vzájemně předávají mnohdy v analogové nebo jen elektronické podobě. Mnoho z nich se tak ztrácí a musí se zadávat opakovaně. Přirozeně to s sebou nese další náklady.

Samozřejmě, že každá z profesí musí mít možnost i nadále využívat své vlastní nástroje. Aby ale dokázali všichni pracovat se stejnou a sdílenou verzí Digitálního modelu stavby, potřebujeme společný digitální jazyk pro české stavby. Tímto jazykem je Datový standard staveb (DSS) společně s mezinárodním klasifikačním systémem CCI. Ten vychází ze souboru norem ČSN EN ISO 12006 **Budovy a inženýrské stavby – Organizace informací o stavbách, a také z norem ČSN EN IEC 81346-1, ČSN EN IEC 81346-2 a ČSN ISO 81346 pod společným názvem Průmyslové systémy, instalace a zařízení a průmyslové produkty – Zásady strukturování a referenční označení.**

Datový standard staveb a klasifikační systém umožňují, aby různé nástroje používané stavebskými

Benchlearning Visit Centra excellence v Saint-Gobain Adfors CZ

Skupina Saint Gobain je se svými více než 170 000 zaměstnanci a komplexním portfoliem produktů lídrem ve zpracování skla a stavebních materiálů. A právě sklo je surovinou, která je vyráběna a dále zpracovávána ve společnosti Saint-Gobain Adfors CZ a jejích dvou závodech – v Litomyšli a jihomoravských Hodonicích. Ten hodonický jsme s Centrem excellence 24. dubna tohoto roku navštívili.

Víte, co se stane, když potká sklář tkadlenu? – Centrum excellence a jeho členové díky benchlearningu v Saint-Gobain Adfors CZ ano.



Měli jsme totiž příležitost výsledky tohoto spojení vidět na vlastní oči. Zapotili jsme se u tavicích pecí, ochladili v tažárně, žasli nad rychlostí navíjení, převíjení a dalšího zpracování skelných vláken a se špunty v uších v tkalcovnách sledovali desítky kmitajících stavů a hbité prsty tkadlen, zakládajících tisíce a tisíce skelných nití, které postupně dostávaly podobu perlinek, výztužných geomříží a sklovláknitých tapet. Ty díky své vysoké kvalitě a unikátnímu designu můžeme označit za mercedes mezi tapetami. Stejně jako jsme tak před časem označili zakázková topná tělesa společnosti Kermi, kde se benchlearning Centra excellence ČSJ konal na podzim.

Osobně nikdy nezapomenu na pohled, kdy je utavená sklovina odtahována z trysek rychlostí 30 až 60 metrů za sekundu a vytváří jednotlivé filamenty s jemností 4 až 13 mikrometrů, které se okamžitě spojují do svazků a navíjejí na kokony. Kdybych bývala věděla, co skutečně držím v ruce, když jsem vyhazovala odstřížky perlinky zbylé po naší rekonstrukci, schovala bych si každý jeden z nich a darovala je sousedce, která je mohla využít při renovaci základů od skleníku.

Že mě a nás všechny zaujala výroba, je zřejmé. To však není jediný pozitivní dojem, který jsem si z benchlearningu osobně odvezla. Trochu neplánovaným tématem benchlearningu, ale aktuálně velkým

tématem pro SGA je rolování nové vize „ONE ADFORS“, která podtrhuje hodnoty, na kterých SGA stojí a které se opírají o silnou zákaznickou orientaci, důraz na kvalitu a bezpečnost, „jeden tým zaměstnanců“ Adfor a (nejen environmentální) udržitelnost, a „cest“ k jejímu dosažení. Přestože interně nejde o žádnou revoluci, protože hodnoty, které jsou součástí nové vize, Adfors vyznával již v minulosti, je pro Českou společnost pro jakost ctí, že si k prověření připravenosti na naplnění této vize vybrali Model EFQM a čeká nás společná práce na sebehodnocení. V oblasti přístupu k lidem a řízení výkonnosti mě současně zaujalo, že přestože ve výrobě bylo minimum obrazovek ukazujících aktuální stav výroby, cíle se dařilo plnit. Výkon je zde očekáván a odměňován, ne vynucován prostřednictvím rudě zářících obrazovek. Možná je to právě tok skloviny, která bez zastavení dnem i nocí teče z tavicích pecí a mění se na skelná vlákna, v kilometrových délkách okamžitě dále vetkávaná do finálních produktů, který utváří hodnoty ONE ADFORS.

Posledním tématem, které bylo v rámci tohoto benchlearningu diskutováno, byla bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců SGA při práci. V souladu s heslem safety first SGA provádí kontinuální analýzu bezpečnostních rizik prostřednictvím korporátního nástroje, který dále rozvíjejí, a přijímá opatření k jejich eliminaci. K identifikaci rizik využívá nejen vlastní techniky, ale intenzivně do ní zapojuje i své zaměstnance, prostřednictvím tzv. smatů, a otevřeně přijal i pár podnětů členů naší benchlearningové návštěvy. Skoronehody jsou zde prošetřovány jako nehody a důkazem důrazu na bezpečnost je i skutečnost, že po případném úrazu, jehož následkem je pracovní neschopnost, následuje telefonát předsedy skupiny Adfors zjišťující příčiny jeho vzniku. Pořádání pravidelných akcí pro zaměstnance simulujících havárie ve výrobě, požár administrativní budovy a podobně jsou pak onou třetíčkou na dortu, která díky následné „grilovačce“ nejen poučí, ale i stmělí tým.

Za Centrum excellence i všechny účastníky návštěvy děkujeme zejména Janu Kovárovi a Karolíně Trojanové za přípravu akce, všem jejich kolegům za otevřenost a zápal, se kterým nás se závodem seznamovali a odpovídali na naše dotazy, a samozřejmě SGA a panu řediteli za to, že se návštěva mohla uskutečnit.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová pracuje jako manažerka moderních nástrojů řízení ČSJ.

Kontakt: fiserova@csq.cz

Elektrické vozíky: práva a povinnosti spotřebitele

Viktor Vodička

Elektrické vozíky jsou výrobky, které napomáhají celé řadě lidí kompenzovat vrozené nebo získané nevýhody bránící jejich běžnému a samostatnému pohybu a které tak umožňují nebo usnadňují přepravu osob se sníženou mobilitou. Na trhu přitom můžeme najít velké množství těchto výrobků, ať už to jsou elektrické vozíky, skútry, elektrokoloběžky, tříkolky, čtyřkolky a další podobné prostředky, a jejich výrobci neustále vyvíjejí nové modely tak, aby osobám se sníženou schopností pohybu napomáhali při plnění jejich nejrůznějších potřeb a aby prostřednictvím těchto výrobků přispěli ke zkvalitnění jejich života.

Jednou z velmi důležitých otázek, kterou si proto často kladou i senioři anebo i jejich příbuzní a blízcí, kteří jim chtějí elektrický vozík zakoupit, je tak pocho-pitelně otázka, jak nějaký elektrický vozík správně vybrat a jaké aspekty bychom rozhodně neměli zapomenout při jeho výběru zvážit.

Tyto výrobky jsou totiž vyráběny jednak pro různá prostředí, rozdílné činnosti a k různým účelům použití, a také prostředí, ve kterém se pohybujeme, má nejrozumnější podoby, čímž se mění nároky a požadavky i na samostatný pohyb. Proto vznikla bezprostředně i naše publikace „Elektrické vozíky – práva a povinnosti spotřebitele“, která má spotřebitelům napomoci při výběru správného elektrického vozíku a která jim osvětluje i povinnosti a určitá omezení, které jsou s jejich používáním v konkrétních situacích spojeny.

Tuto publikaci vydalo Sdružení českých spotřebitelů s finanční podporou Rady kvality ČR a ve spolupráci s Národní radou osob se zdravotním postižením ČR (NRZP) jako svazek č. 43 v rámci edice *Průvodce spotřebitele a dostupná je i elektronicky na našich stránkách* <https://www.konzument.cz/publikace/pruvodce-spotrebitele.php>.

Vlastní publikace přitom navazuje na *Průvodce regulačními pravidly pro oblast elektrických vozíků*, který vznikl ve spolupráci NRZP s odpovědnými ministerstvy, institucemi a dozorovými orgány a který popisuje platný legislativní rámec pro tuto kategorii výrobků. Ten přinesl důležité informace pro výrobce, dovozce, distributory i běžné prodejce elektrických vozíků o uvádění těchto výrobků na trh a také spotřebitelům usnadnil výběr konkrétních výrobků pro uspokojení jejich osobních a specifických potřeb; naše publikace jej pak v tomto ohledu doplňuje.

Používání elektrických vozíků totiž nepřináší jen benefity týkající se zlepšení mobility, ale je v řadě ohledů spojeno i s povinnostmi, s nimiž se všichni jejich uživatelé v běžném životě potkávají, jako např.



při jízdě po chodníku nebo při přepravě ve veřejné dopravě. Tyto povinnosti proto představují i určitá omezení či limity pro používání těchto výrobků a na tyto skutečnosti spotřebitele právě publikace upozorňuje.

Obsah publikace je rozdělen do pěti ucelených kapitol. Vedle představení tří základních typů elektrických vozíků, kterými jsou *elektrické vozíky deklarované jako zdravotnický prostředek*, *elektrické vozíky deklarované jako strojní zařízení* a *elektrické vozíky deklarované jako vozidlo*, je v ní kladen důraz na to, jaké otázky si spotřebitelé musí položit, než si elektrický vozík zakoupí, a také, jaké informace by si o těchto výrobcích měli opatřit, než začnou elektrický vozík používat.

Aby s elektrickými vozíky mohli být všichni jejich uživatelé co nejvíce spokojeni, neměli by se, jak v publikaci upozorňujeme, zaměřit jen na jejich výhody, ale měli by si uvědomit, že výše uvedené typy i technické parametry elektrických vozíků jim mohou přinést v praxi nejen benefity, ale i různá a často i zásadní omezení či komplikace.

Přejeme proto všem spotřebitelům, ať už se jedná o seniory, nebo o osoby se zdravotním postižením, kteří elektrický vozík potřebují, užívají nebo o jeho koupi teprve uvažují, aby si ze široké nabídky na trhu vybrali ten správný, doporučujeme jim opatřit si o konkrétním výrobku vždy dostatek informací a jednat s rozmyslem a pevně věříme, že jim v tom právě publikace „Elektrické vozíky – práva a povinnosti spotřebitele“ pomůže.

Autor:

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

Kontakt: vodička@konzument.cz

Foto: archiv SČS

Kim Scott Férová práce

Zbavte se předsudků, zaujatosti i diskriminace a nakopněte růst firmy i své kariéry

1. vydání

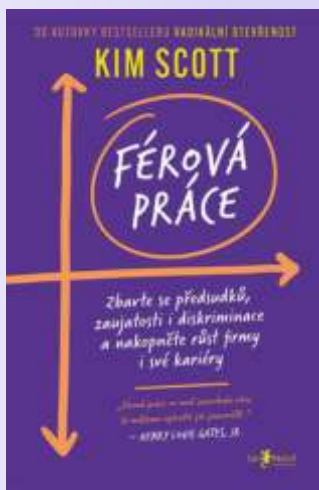
Jan Melvil Publishing, 2023

408 stran, 978-80-7555-185-6

Férová práce – předsudky, zaujatost a diskriminace jsou „sh*t“ (pro kvalitu si to domyslete)

*Recenze a poznámky ke knize Kim Scottové
Férová práce*

Libor Friedel



„Jednou z hlavních věcí, které mě těší na pozici lídra, je možnost vytvářet prostředí, kde mají členové týmu rádi svou práci a rádi spolupracují. Lidři mohou zajistit podmínky, které každému jednotlivci umožní odvádět životní výkony a budovat nejsilnější vztahy v kariéře. Férová práce obohacuje i naše osobní životy, protože když domů chodíme plní radosti, a nikoli úzkosti a práce nás nabíjí energií, a nikoli vysává, zlepši se tím všechno. Umožní nám to vykročit za svými sny. V prostředí, které je prostě fér, může každý tým společně dosahovat výjimečných úspěchů a tím přispět k individuální spokojenosti každého.“ (Recenzovaná kniha, str. 131)

Teorie? Chiméra? Něco, co stojí za pokus a úsilí? Samozřejmost? Kontext platný pouze v USA (odkud je autorka a kde se rodily reálie výše zmíněné věty)? ...?

Férovost, spravedlivost, poctivost (fairness) – kolik může mít perspektiv?

Spravedlivost, férovost (fairness) je jednou z osobních i firemních hodnot, konceptu, který jsem stručně představil v PK 3/2019 [1].

Je také naší přirozenou silnou stránkou charakteru, jednou ze 24 silných stránek, které zmiňuje klasifikace VIA, o níž jsem psal (a které si můžete otestovat) v PK 3/2022 [2].

Na svém blogu zmiňuji spravedlivost/férovost v duchu idejí VIA Institute on Character:

Férovost znamená zacházet s lidmi spravedlivě a nedovolit, aby vaše rozhodnutí o druhých ovlivňovaly vaše osobní pocity. Chcete dát všem spravedlivou šanci a domníváte se, že by pro všechny měly existovat rovné příležitosti, i když si také uvědomujete, že to, co je spravedlivé pro jednoho člověka, nemusí být spravedlivé pro druhého.

Spravedlnost je schopnost poznání, která zahrnuje zvažování a utváření úsudků. Týká se dvou typů úvah:

- *úvah o spravedlnosti, které zdůrazňují logiku a zvažují zásady pro určování morálních práv a povinností;*
- *úvah o péči, které zahrnují empatii a soucit; schopnost „obout se do bot někoho jiného“.*

(Zdroj: <https://www.liborfriedel.cz/silne-stranky-valu-es-in-action/poctivost/>)

Nevyužití férovosti jako silné stránky vede k nadržování a využití vlastních preferencí. Naopak nadužívání téže silné stránky vede k nízké empatii, striktnímu dodržování pravidel, což se může projevit v mnoha věcech netečnosti a nezúčastněnosti.

Ihned na začátek zde tedy máme výzvu v pojetí hodnoty a silné stránky férovosti. Jako hodnota patří mezi klíčové pro mnohé zaměstnance firem, alespoň pokud jde o osoby, které ve firmách poznávám a měl jsem jako konzultant a kouč možnost zpracovávat jejich profily hodnot a silných stránek.

Kniha Férová práce (v originále *Just Work: Get Sh*t Done Fast & Fair*) odhaluje, jak škodlivé jsou nekontrolovaná zaujatost, předsudky a diskriminace na pracovišti. (A samozřejmě nejen ony.)

Každý má(me) nevědomé předsudky a nevědomá (kognitivní) zkreslení, které si s sebou do práce přináší(me). Pokud však nejsou konfrontována přímo, mohou vytvořit toxické pracovní prostředí s nešťastnými zaměstnanci, kteří nemohou dělat to nejlepší. Řešení takové zaujatosti, předsudků a diskriminace je (jistě by mělo být) výhrou pro každého.

Teoreticky se problematiky dotýká i norma ISO 9001:2016 v článku 7.1.4 o podmínce vhodného sociálního a psychologického prostředí. Jeho znění

a důležitost jsem zmiňoval např. již v úvodu svého příspěvku v PK 3/2021 [3].

Trojice nešvarů

Kim Scottová, autorka bestselleru Radikální otevřenost (*Radical Candor*), o němž budu psát v příštím čísle Perspektiv kvality, pracuje na základě svých manažerských zkušeností se třemi základními příčinami nespravedlnosti na pracovišti:

- Zaujatosti (*bias*), někdy u nás také ve významu zkreslení (kognitivní zkreslení, v knize Férová práce použito jako „nevědomá zaujatost“) – viz PK 2/2020 [4], článek na mém blogu [5], nebo [6]. Problémem zde je, že si své zaujaté a zkreslující stereotypy neuvědomujeme.
- Předsudky (*prejudice*), které vytváříme tím, že si svou zaujatost a zkreslení (stereotypy) pro změnu racionalizujeme.
- Šikana (*bullying*), úmyslné využívání stereotypů (postavení, moci) se záměrem ublížit (abychom někoho poškodili nebo ponížili). V širším pojetí se můžeme také setkat s pojmy „bossing“ a „mobbing“, o nichž píše můj kamarád Pavel Beňo ve svých knihách [7, 8].

Míra volnosti i míra odpovědnosti tváří v tvář těmto třem nešvarům závisí na roli každého z nás. Můžeme se ocitnout v roli poškozené osoby, v roli přihlíže-jícího, kde autorka rázně doporučuje nepřihlížet, ale zasáhnout, takže se pak role mění v zastánce. Pak je tu role toho, kdo škodu způsobuje (naslouchejte a zaříd'te nápravu) a role lídra, pro nějž je poselství jasné – předcházejte problémům nebo je napravte.

Tipy a inspirace, ale ne (kořenové) příčiny

Kniha v jednotlivých kapitolách své první části nabízí tipy, inspirace a perspektivy jak pro naši roli a odpovědnost, tak pro zmíněné jednotlivé role.

Osobní poznámka – škoda je, že autorka jako manažerka s bohatou kariérou v korporátech USA nediskutuje možné příčiny škodlivého chování, které se mohou ukrývat v mnohých (osobních, rodinných, společenských) traumatech, mohou traumata u poškozených (i dalších rolích) vyvolávat/způsobovat. V tomto duchu sice kniha inspiruje a ukazuje „taháky“ a recepty na reakce, ale psychologové a odborníci na organizační chování by jistě namítli, že vrstvy příčin „neúmyslného“ (natož úmyslného) chování, které způsobuje zaujatost, předsudky a šikanu, jsou pravděpodobně hlubšího rázu. V této souvislosti mohu doporučit skvělý film Moudrost traumatu (*The Wisdom of Trauma*) s americkým penzionovaným lékařem Gaborem Maté, který najdete ke shlédnutí prostřednictvím <https://www.plnevedomi.cz/clanek/film-moudrost-traumatu>.

V tisku v překladu do češtiny u nakladatelství Peoplecomm je také skvělá Matého kniha Mýtus normál-

nosti. Film i kniha vás na fenomény s dopadem mj. do férové práce navedou zkonce/začátku usazených příčin hluboko v nás.

Z této perspektivy nebude „zbavení se“ oněch nešvarů (jak zní v podtitulku knihy) jistě tak jednoduché, byť návrhy a tipy autorky dávají smysl. Toto „vytržení z kontextu“ v dnešním světě podle mého hraje stále větší a větší roli a omezuje (či zkresluje) vidění na poněkud instantnější, než je pestrá skutečnost. Koneckonců (nejen) kvalitáři znají, jaké to je zjišťovat různorodé „kořenové příčiny“, kolik kauzalit je zřejmých, a kolik je naopak vzájemně svázaných uzlů, které je obtížné rozplétat, a které příčiny vedou k lidem, a které k „technikáliím“.

Výzvou pro čtenáře tedy je i nezaujaté a na druhou stranu kritické promýšlení a vnímání publikace, kterou Kim Scottová předkládá.

Druhá část knihy se zabývá tím, jak si poradit s moci a umožnit:

- **lídrům vytvořit systém kontrol a záruk pro určení a kvantifikaci zaujatosti (zajímavé manažerské KPI),**
- **poškozeným a zastáncům bojovat s diskriminací a obtěžováním, a přitom neodstoupit od své kariéry,**
- **vytvořit kulturu konsenzu a hranic pro překračování fyzických hranic.**

Zdá se, že velkou výzvou je (a bude) dilema „mlčet, nebo nemlčet“ (zadat si, nebo ne, „bonzovat“, nebo ne...), kde silným hráčem je kognitivní zkreslení v podobě naší racionalizace (a zdůvodnění situace a naší volby). Autorka uvádí některé důvody a racionalizaci. Např.:

„Jsem milý/hodný člověk, takže nezpůsobuji konflikty.“

„Je to hodný člověk.“ „Nemyslí tím nic špatného.“ apod.

„Není to nic zásadního.“

„Nechci si narušit pracovní vztahy.“

„Jenom to tím zhorším / bych to tím zhoršil.“

„Nestojí to za to, abych, ohrozil(a) svou pověst/reputaci.“

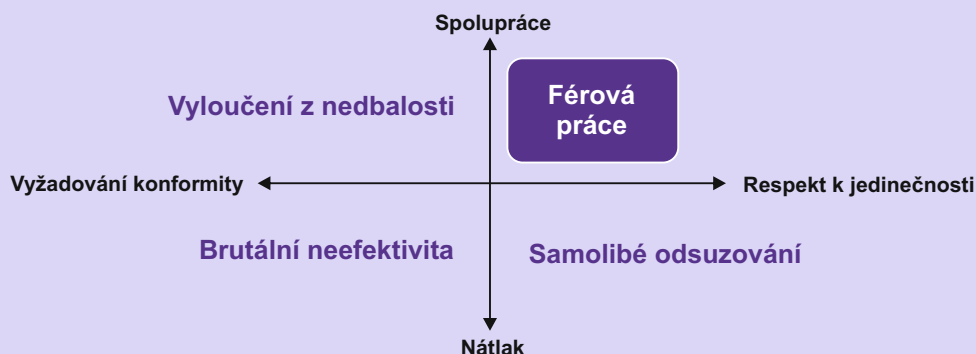
Tady jde zřetelně o to, si v situacích (firemní/organi-zační kultuře – prostředí, které jsou obvykle považovány za „normální“ = „tak to u nás chodí“) sáhnout do svědomí. Jsou to přesně situace, v nichž můžeme využít (a nemusíme) své proaktivitu ve volbě odevzvy na podnět, a také lidských darů, o kterých píše Stephen R. Covey [9] – sebeuvědomění, tvůrčí představivost, svědomí a nezávislé vůle.

Kvadrantové řešení (a zjednodušení)

Pro prvních dvou částech knihy, které mohou připomínat „rozbor“ problémů zmiňovaných nešvarů (sh*t), následuje „sborka“.

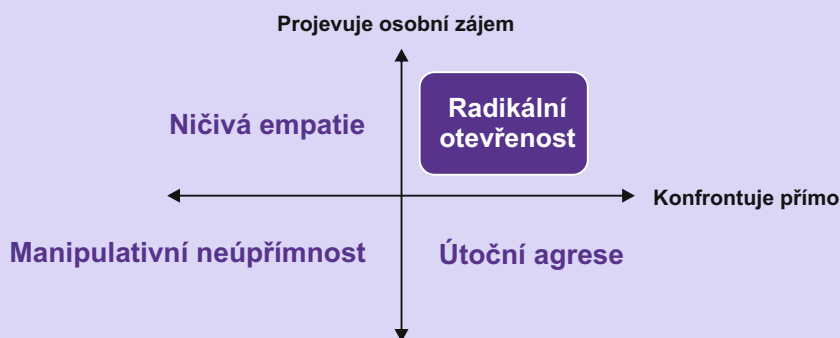
Obrázek 1

Férová práce. Zdroj: vlastní zpracování podle recenzované knihy



Obrázek 2

Radikální otevřenost. Zdroj: vlastní zpracování podle [10]



Stejně jako v případě své knihy Radikální otevřenost [10] zvolila autorka „kvadrantové řešení“ (viz obrázek 1 a 2).

Kim Scottová nabízí popis dvou systémů brutální neefektivity a samolibého odsuzování – s některými technikami řešení a přechodu k férové práci. Třetí, obvyklý systém popisuje jako „vyloučení z nedbalosti“. Tuto nespravedlnost, která může mít genderový, rasový a další podtext a příčiny, diskutuje a vytváří z mého pohledu perspektivu korektnosti. Hlubší příčiny mohou opět unikat.

Deset klíčových myšlenek

Zde je malé shrnutí klíčových myšlenek:

1. Mlčení má skryté náklady (více se dozvíte v knize v kapitole 2).
2. Co říct, když nevíte, co říct (rovněž v kapitole 2).
3. Konfrontujte své předpoklady a staňte se součástí řešení (pakliže jste strůjci nešvarů, týká se vás kapitola 4).

4. Zastánci hrají zásadní roli při vytváření spravedlivých pracovních míst (podrobněji v kapitole 3).
5. Lídři musí být při předcházení zaujatosti, předpoklům a šikaně proaktivní (lídři se týkají kapitoly 5 a 6).
6. Ujistěte se, že moc nezkorumpuje váš tým (k tomu nabádá druhá část knihy).
7. Kvantifikujte svou zaujatost a opravte chybu homogenity (o čemž se dočtete v kapitole 6).
8. Kontroly a protiváhy mohou pomoci předcházet obtěžování (viz kapitola 7).
9. Kultura souhlasu může zabránit fyzickým porušením a kontaktům (viz kapitola 8).
10. Láska a radost – větší porozumění jako důvod k optimismu, když budete féroví. Je to cesta, ne cíl.

Chcete-li si poslechnout rozhovor (v angličtině) s Kim Scottovou o její knize Férová práce, nabízí se např. tyto dvě možnosti.

1. V sérii FranklinCovey On Leadership, video na YouTube najdete na <https://youtu.be/TbFEIHZnTGU>.
2. Další alternativou je na YouTube rozhovor s autorkou v sérii Talks at Google – <https://youtu.be/HenYItyR740>.

Tenký led (?)

Je dost dobře možné, že jsem v psaní tohoto příspěvku sám podlehl zaujatosti a kognitivním zkreslením. Dělá to každý autor, Kim Scottovou nevyjímaje. Zkušenosti, paradigma, historie a kultura... To je řada faktorů, které ovlivňují náš pohled na to, co je férové a co ne, zejména v jemných nuancích.

Pro část čtenářů zde může být řada věcí, které jsou přepjaté (sám jsem některé poznal při pobytech v USA). Traumata osídlování, otrokářství, vytlačování domorodého obyvatelstva, ústavní svoboda, včetně práva ozbrojování, a další, to jsou aspekty, které v americké kultuře organizací a kolektivního svědomí mnohé ovlivňují. Stojí v rozporu s českým švejkovstvím, černým humorem, ironizováním a bagatelizováním či nechutí k diverzitě, zakofeněné po éře komunismu a projevující se i v rozdělení společnosti v posledních třech letech.

Možná právě proto kniha stojí za přečtení. Aby byl každý čtenář konfrontován sám se sebou, se svým pohledem, kritickým myšlením, vlastní zaujatostí apod. V situacích, které mnozí na pracovišti neřeší, nebo v situacích, kterým čelí ve vztahu k zahraničním agenturním pracovníkům, příslušníkům různých vyznání apod. Kniha, jak se zdá, poskytuje návody a taháky, ale příliš neřeší příčiny

V jisté míře, i při existenci standardů kvality, oceňování společenské odpovědnosti, vnímání etiky a dalších kodexů, se vše dá vztáhnout i na perspektivu kvality (a obecněji kvality vztahů, procesů v hierarchii a dalších), perspektivu „nestrannosti“ a „objektivitu“ auditorů, vztahů zákazníků a dodavatelů a mnoha dalších. Tam všude se férovost odráží.

Kim Scottová postihla jednu výšeč. Populárně a z hlediska svých nabytých zkušeností v USA pragmaticky, a také do jisté míry korektně a v mantinelech tvořivosti.

Kniha Férová práce není přímo příručkou pro kvalitáře či cílovou skupinu mnoha čtenářů Perspektiv kvality, ale dotýká se všech, kterým jde o kariéru, vztahy a prosperitu firem v dobrém prostředí. Byť je zde stále ve hře ono české „účel světi prostředky“. A o účel a smysl zdravých nebo toxických vztahů zde jde. Je to střípek do mozaiky.

Zejména pokud stavíte na základech radikální upřímnosti, což je téma knihy, která Kim Scottovou

*uvvedla mezi autory bestsellerů, u nichž je populární nezbytné slovo „sh*t“. O radikální otevřenosti však v příštím čísle Perspektiv kvality. Ale je možné, že se vyskytnou čtenáři, kteří za „sh*t“ budou považovat i knihu, o níž je tento příspěvek, nebo i tento příspěvek samotný.*

Literatura

- [1] FRIEDEL Libor. Hodnotový základ integrovaného systému managementu a společenské odpovědnosti v úrovních vědomí. *Perspektivy kvality*, 2019 (14)3, 4–8.
- [2] FRIEDEL Libor. Silné stránky (pro) manažera (kvality). *Perspektivy kvality*, 2022 (17)3, 4–6.
- [3] FRIEDEL Libor. Osm střípků (ke) štěstí a prospívání (se skrývá nejen) v kvalitě. *Perspektivy kvality*, 2021 (16)3, 4–7.
- [4] FRIEDEL Libor. Kognitivní zkreslení (nejen) v kvalitě. *Perspektivy kvality*, 2020 (15)2, 4–8.
- [5] FRIEDEL Libor. Kognitivní kreslení, která ovlivňují strategické řízení. In: *Blog Libora Friedela*. 26.11.2019 [cit. 19.5.2023]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/kognitivni-zkresleni-ktera-ovlivnuji-strategicke-rizeni/>.
- [6] SIBONY Olivier. *Chystáte se udělat strašnou chybu. Jak kognitivní zkreslení kazí váš byznys a jak to můžete změnit*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. 280 s. ISBN 978-80-7555-115-3.
- [7] BEŇO Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?* Šlapanice: Era, 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.
- [8] BEŇO Pavel. *Šarmantní násilníci: antimobbingová příručka*. Praha: Portál, 2015. 198 s. ISBN 978-80-262-0938-6.
- [9] COVEY R. Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Aktualizované vydání, nový překlad. Praha: Management Press, 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-15-0.
- [10] SCOTT Kim. *Radikální otevřenost. Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 336 s. ISBN 978-80-7555-048-4.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, je dlouholetý člen ČSJ, člen Centra excellence, konzultant, kouč, lektor, pravidelný přispěvatel do *Perspektiv kvality* a autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, stabilně je lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Vyučuje i v rámci programu MBA, je konzultantem a lektorem ve firmách.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Květnová exkurze OC ČSJ Životní prostředí:

sázení stromů v náročném terénu, péče
o krajinu, zadržování vody a bránění erozi

Helena Křepelková

V plánovaném termínu 25. 5. 2023 proběhla exteriérová výcviková exkurze odborného centra ČSJ Životní prostředí na Velkém Kosíři na Prostějovsku. Cílem bylo ukázat prakticky možnost zadržování vody tradičními a na provedení nenáročnými metodami. Péče o krajinu jako základ životního prostředí je spojena s historickým kulturním dědictvím každého území. Ignorování těchto skutečností vede k nevratným škodám na životním prostředí i kultuře a z hlediska udržitelnosti podle klimatologických specialistů ohrožuje v příštích desetiletích vodní režim našeho (a nejen našeho) území.

Poučme se v minulosti: Zadržování vody tradičními a na provedení nenáročnými metodami ovládali dávno naši předkové – zemědělci na panstvích vlastněných osvěcenými a vzdělanými představiteli aristokratických rodů. Uměli to bez satelitního měření vlhkosti půdy, bez rozborů půdy, bez drahých hnojiv z dovozu a spousty chemikálií, které dnes ohrožují potřebnou diverzitu fauny i flóry. Tito lidé měli ovšem úctu k přírodě, cítili se být její součástí, a nestavěli se do role všemocných poručníků. Měli rozvinutý pozorovací talent a schopnost vidět souvislosti mezi pozorovanými jevy. A také věděli, že rostlinná a živočišná výroba k sobě neoddělitelně patří v hospodaření tak, jak k sobě patří ve volné přírodě flóra a fauna. Aktuálním dokladem může být například Statek Kostelec na Hané – člen Skupiny ROLS Lešany, kde je prosazovaná výhoda respektování této přírodní zákonitosti jasně vidět, a proto jsme ho v závěru exkurze navštívili.

Naši předkové neměli „statistické úřady“ s mohutnou informační technikou, ale přesto dokázali v ústním podání (pranostikami) a ve starých kronikách a kalendářích tam, kde se vyskytl gramotný, vzdělaný jedinec (aristokratická sídla a bohaté statky, později manufaktury, fary a kláštery, školy), zachytit ve svém regionu mnohé užitečné přírodní zákonitosti, jež tam platí dodnes. Tito dobří hospodáři zanechali mnoho krásných krajinných scénérií a ty, pokud je svévolně nezničíme, budou i po staletích sloužit k zadržování vody, proti větrné erozi a k udržení diverzity živočichů, zejména hmyzu, který je nenahraditelný pro opylování zemědělských plodin.

Když se rozhlédneme po krajině, najdeme v krásné přírodní scénérii mnohé architektonické skvosty, památníky historie a kultury. Zde je jasně vidět vazba mezi náležitou péčí o krajinu a historickým kulturním

dědictvím, ať ta krajina slouží zemědělské produkci, je pokryta lesy, mokřady, loukami, nebo přechází do parků a zeleně kolem měst a vesnic. (obr. 1)

Zasazení památného stromu pro Karla III.

Neplánovaně v termínu blízském naší výcvikové exkurzi proběhla významná událost pro Spojené království, korunovace krále Karla III. A protože právě tento vysokoškolsky vzdělaný panovník je celoživotním podporovatelem péče o krajinu, architektonické a další kulturní a historické památky, dohodli jsme s vedením Britské obchodní komory v České republice a Velvyslanectvím Spojeného království Velké Británie a Severního Irska, že modelovou výsadbu stromu provedeme formou výsadby památného stromu pro Karla III., jako poděkování za jeho velký podíl na ochraně životního prostředí. A tak naše výcviková exkurze měla ráz technický i kulturně-společenský.

Lokalita Navrátilovy skalky: výsadba větrolamu, technika zapuštěných záhonů a využití přírodních prohlubní pro jezírka k zachycování vody

Výcviková exkurze začala na Navrátilových skalkách, dnes zelené oáze na návrší uprostřed polí, spojené s nejbližší vesnicí jen polní cestou. Inženýrka Jana Mráčková Navrátilová podrobně vysvětlila, jak si po odstranění černé skládky z dolíku po středověké povrchové těžbě vápence všimli, že se tam po velkých deštích chvíli drží voda, ale rychle zmizí. Studánky, pokud za posledních padesát let nevyschly, jsou daleko, až v lesním porostu na Kosíři. Vysypání břehů čistým kamením a vystlání dna vrstvou jílu stačilo, aby se voda v jezírku držela trvale. Jezírko sice nemá přítok žádným potokem nebo pramenem, za suchého období hladina klesá odpařováním, ale voda vydrží k dalšímu dešti, takže dnes je jezírko krásně obrostlé vodními rostlinami a vydrží v něm i drobné rybky. (obr. 2)

Pan Mráček nám vysvětlil výběr druhu stromů pro výsadbu základu větrolamu. Na návrší silně fouká z jihozápadního směru od Dražanské vrchoviny. Kombinace stromů jako vyššího patra větrolamu a keřů jako nižšího patra po několika letech po vysazení vytvoří ochranu proti vysušování větrem a poskytne komfortnější zónu pro ovocné stromy i živočichy. (obr. 3)

Paní Jarmila Stawaritschová, starostka Čelechovic na Hané, vzpomínala s dalšími místními pamětníky, jak se tato lokalita změnila k lepšímu tak, že poskytuje krásné místo pro vycházku do přírody.

Pan Tomáš Navrátil shrnul současný vztah lidí ke stromům takto:

Stromy to v našich končinách dnes nemají lehké. Nejhůře se mají paradoxně stromy na malých vesnicích u lesa. Tam si většina lidí myslí, že stromů je dost, a hlavně že nesmějí překážet při parkování a při neustálém sekání trávy. Stromy nemají rádi silničáři,

kteří odstraňují aleje a nové nesázejí, protože pro ně jsou stromy překážka, práce a náklady navíc. Kolem polních cest zase překážejí těžké zemědělské technice a stíní pole. Ve volné krajině strom mrzačí přemnožená zvěř okusem. V lese jsou stromy pod ekonomickým tlakem dřevařů. Na zahradách se většinou sázejí blízko u sebe a jsou neustále řezány a předčasně káceny. Lépe se mají stromy ve městech, kde zjistili, že dost už bylo betonu. Nejlépe se mají stromy v městských a zámeckých parcích, kde se jim dostává prostoru a péče, kterou si zaslouží. Osobně mám radost z každého vysazeného stromu.

Technika sázení stromů v obtížném přírodním terénu, zadržování vody a víceúčelové využití vyhrabaného listí, pokosených trav a drobných větviček



Obr. 1. Pohled na bývalé plumlovské panství.



Obr. 2. Jezírko, které slouží jako oáza v zeleni a zdroj vody pro drobné živočichy.



Obr. 3. Vysazené stromy a keře, které chrání před větrem.

Na jižním svahu Velkého Kosíře vzniká soukromé arboretum na ploše 1,5 ha. Vlastníci, manželé Křepelkovi, připravili v podzimním období společně s rodinou Tomáše Navrátila zásobu biouhlu, který se ve vysychajícím terénu dává do připravených jamek pro sázení stromků. Drží vlhkost a příznivě působí na zakořenění. Ze spodní vrstvy valů z drobných větviček, vyhrabaného listí a uschlé trávy (4 až 5 let) vzniká na pozemku kontinuálně kompost, který neobsahuje žádné zbytky rostlin z jiných zdrojů než místních. Nehrozí tím zavlečení invazních rostlin nebo chorob. Mladší vrstvy valu slouží jako bydliště a místo prezimování slepičím, užovkám, skokanům, hlemýžďům, ještěrkám, ježkům a mnoha druhům brouků i larvám motýlů. Vrchní vrstvu, vlastně kupku sena, v zimním období navštíví občas srnky.

Protože v horní části pozemku je půda písčitá a velmi kamenitá, je nutno pomoci stromu při zakořenění, i když v této lokalitě odedávna rostou duby jako původní porost. Logistiku přepravy 4,5 m vysokého letního dubu se zeminovým balem, aby bylo možno strom kdykoliv během ročního období vysadit, ze školky firmy ARBOEKO na pozemek, jeho vynesení do místa výsadby (na 200m svahu s 50m převýšením) a přípravu jámy provedla ekologicky orientovaná stavební firma Your Dream. Úpravu připravené jámy pro výsadbu, ošetření stromu před výsadbou, podsypání dna jámy biouhlem a kompostem, upevnění stromu, průběžné doplňování vody a ukládání dalších vrstev zeminy, získané při výkopu jámy, upevnění ochranné konstrukce, zálivkového vaku a zastínění pokosenou travou řídil a odborným výkladem doplňoval pan Stanislav Hekele, penzionovaný ředitel Arboreta Bílá Lhota, jež je součástí Moravského muzea Olomouc. Práce prováděli podle profese účastníci – arborista pan Jan Bábek a krajinářka paní Ošťádalová. Ostatní účastníci nosili vodu, podávali potřebné materiály a pomáhali manipulovat s těžšími prvky. (obr. 4, 5)

A tak obě starostky, které se zúčastnily naší akce, mají ve své blízkosti něco pěkného a fungujícího: paní Pavlína Menšíková, starostka blízkých Stařechovic, má v blízkosti vesnice památný strom a od příštího jara vybrané otevřené dny pro ukázky Lichtenštejnských suchých zídek, a Jarmila Stawaritschová z Čelechovic má zase kousek od svého bydliště Navrátilovy skalky. Nakonec Stanislav Hekele přednesl krásný projev jako poctu nejen Karlu III., ale také stromům. Z jeho slov alespoň ocitujeme:

Stromy a keře dotvářejí obraz kulturní krajiny, jsou zdrojem inspirace malířů a básníků. Stromy jsou zdrojem potravy a provázejí člověka od kolébky až do rakve. Sážíme dnes strom k poctě krále Karla III., a musíme si připomenout, že být dobrým králem je velmi zodpovědná úloha. Člověk v této roli obětuje celý život svým povinnostem. Je to oběť příštím generacím. Vážme si i půdy, do které strom sážíme, mějme k ní úctu. Co by vám bylo platné konto v bance

nebo zlatá cihla, když by vám chyběla skýva chleba a doušek pramenité vody. Ať tento dub roste a mohutní po celá staletí, poskytuje stín i místo pro hnízda ptáků. Ne ten, kdo sází, ne ten, kdo zalévá, ale ten, kdo dává růst. Ať tedy Bůh chrání dub i krále.

Za Českou společnost pro jakost vystoupila Helena Křepelková, předsedkyně odborného centra Životní prostředí a autorka tohoto příspěvku. Poděkovala všem, kteří podpořili tuto akci a vyjádřili svůj krásný vztah k ochraně krajiny. Také poděkovala Britské obchodní komoře a Britskému velvyslanectví v Praze za poskytnutí podkladů pro informační panely.

Tomáš Navrátil připomenul: „Pokud prostí lidé vysadí strom na něčí počest, tak to považují za největší



Obr. 4. Příprava stromu.



Obr. 5. Zasazený strom s informačním panelem a účastníci.



Obr. 6. Výnikající sýr, jeden z mnoha druhů.

vyznamenání, jaké člověk může obdržet. Prejti si jen, aby ti, co si budou užívat stínu tohoto stromu, si na nás, kteří jej zasadili, občas vzpomněli.“

Statek Kostelec na Hané – Sýrárna ROLS: kvalitní přirozená potrava pro chov mléčných krav, zpracování Q-mléka na místě a likvidace odpadu zemědělské produkce v bioplynové stanici zajišťující energetickou soběstačnost

Třetí část výcvikové exkurze proběhla po přestávce na oběd v Kostelci na Hané. Jaroslav Kozárek, společník firmy ROLS Lešany a vedoucí živočišné výroby, nás provedl areálem, kde na jednom místě přichází produkce z vlastní rostlinné výroby jako krmivo mléčným kravám a telatům, mléko bez traumatizování přepravou to má do sýrárny doslova pár metrů a veškerý odpad i další nepotřebný biologický materiál a hnůj z kravína jde jako vstup do bioplynové stanice. Poctivá práce, založená na tradici a znalostech, má výsledky a od loňska je vidět další zlepšování:

- významná úspora přepravních nákladů,
- významná úspora nákladů na energie,
- výrazné snížení rizika kontaminace mléka a jeho jiného znehodnocení,
- vynikající kvalita sýrů, nejen chuťová, ale i jejich biologická hodnota,
- rozvíjející se sortiment sýrů. (obr.6)

Připravuje se navíc instalace fotovoltaiky.

Závěrem pár otázek k zamyšlení pro odborníky i veřejnost

Pročpak myslící člověk koupí výrobek neznámého původu (já osobně nikdy nekoupím cokoliv, co nese údaj „vyroběno v EU“)

Proč nechce žádný „zelený aktivista“ pochopit, že není potřeba zakazovat to nebo ono, ale stačilo by důsledně podporovat vlastní potravinovou základnu?

A proč žádný vysoký představitel ČR nebo EU nechápe, že lépe by se nám jezdilo po dálnicích bez kamionů plných zbytečně převáženého zboží? To by se výrazně pročistilo ovzduší od výfukových plynů a prachu s podílem otěru pneumatik a voda by byla méně kontaminovaná od ropných látek splachovaných z dálnic do pudy a vodotečí.

Berme jako memento připomenutí z projevu Stanislava Hekeleho:

Je nutno mít úctu k půdě a vážit si jí.

Máme přece příklad i v naší známé národní pohádce o tom, jak si panstvo nevážilo soli, a pak byla sůl nad zlato.

Autorka:

RNDr. Helena Křepelková, CSc., je předsedkyně odborného centra ČSJ Životní prostředí.

Iniciálové zkratky

Věra Vlková

Repertoár iniciálových zkratek je stále širší a pestřejší, a to jak v češtině, tak ve většině dalších jazyků. Zcela běžné je přitom používání zkratek domácího i cizího původu, což se může, ale nemusí projevat v jejich výslovnosti nebo v tom, který gramatický rod, popř. číslo jsou jim přisuzovány. Nezřídka nás také může uvést do rozpaků také to, že jedna a táž podoba zkratky reprezentuje hned několik rozdílných skutečností. Pomyslný vrchol ošemetnosti pak vytrvale okupuje užívání těchto zkratek ve větném kontextu. A to nejen pro jejich často přehnané hromadění, ale především pro matoucí množství variant grafického řešení při jejich skloňování. Samostatný problém navíc představuje také způsob psaní iniciálových zkratek ve spojení s podstatnými jmény. Nelze se proto divit, že jak autorům jazykových projevů, tak následně i adresátům těchto projevů iniciálové zkratky leckdy notně přerůstají přes hlavu.

Obecná charakteristika

Iniciálové zkratky (označované též jako graficko-fonické) se tvoří z počátečních hlásek víceslovných pojmenování a píšou se velkými písmeny. Takovýmto způsobem se zkracují jak obecná pojmenování, tak vlastní jména nebo názvy. Iniciálové zkratky mají značkový charakter, proto se za jednotlivými písmeny ani za posledním z nich nepíše tečka, která jinak slouží k signalizaci zkrácení slova. S užíváním teček se však často setkáváme v angličtině. Její **pravopisná pravidla** (ani mnoho dalších) bychom však neměli **mechanicky přejímat do češtiny**. Argumentace snahou o přesnost či autenticitu postrádá – s výjimkou historických dokumentů apod. – opodstatnění. **V českém textu je zapotřebí řídit se pravidly platnými v českém jazyce.**

Zkratky, které v sobě spojují několik pojmenování (jejich zkratk), tj. zkratky sdružené, se píšou s mezerami mezi zkratkami jednotlivých částí názvu. Například *FF UK* (*Filozofická fakulta Univerzity Karlovy*), *MF ČR* (*Ministerstvo financí České republiky*), *PS PČR* (*Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky*), *ÚJČ AV ČR* (*Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky*).

Iniciálové zkratky se obvykle čtou jako samostatné slovo (*AIDS, FAMU, FIFA, ISO, JIP, KRNP, NATO, SIPO, SÚKL, UNESCO, UNICEF, URNA*). Nemohou-li být vyslovovány jako jedno slovo, čtou se po jednotlivých písmenech – buď vokalizovaných (*ADHD, ČKD, DPH, EKG, HDP, MHD, OSN, TNT*), nebo řidčeji též izolovaných (*HTML, MMR, MŠMT*). Někdy výslovnost kolísá a uplatňují se obě možnosti, vokalizovaná i nevokalizovaná (*SMS, VŠCHT, ČPP*).

Přejímané cizojazyčné zkratky se mohou vyslovovat buď stejně jako v jazyce, z něhož se zkratka přejímá, nebo v souladu s výše uvedenými zvyklostmi platnými v češtině. Proto také anglická i česká výslovnost u *CIA, CV, GDPR, IT, NBC, OECD, USA, VIP, WHO* aj.

Vícevýznamovost

Nahlédneme-li do speciálních slovníků zkratek nebo do kteréhokoliv seznamu zkratek, který je součástí běžných výkladových či překladových slovníků, zjistíme, že u značně vysokého procenta zkratek se uvádí více než jeden ekvivalent, a že tedy daná zkratka může reprezentovat více možností. Její jednoznačná identifikace tak nezřídka může přinášet problémy.

Zdánlivě běžná a bezesporná zkratka *MFF* může například mimo jiné označovat mezinárodní filmový festival, mezinárodní folkový festival, matematicko-fyzikální fakultu, švédský fotbalový klub Malmö FF a je to třeba také kód letišť v Moandě ve státě Gabon.

Zkratka *CIC* zdaleka neoznačuje jen protišpiónážní sbor armády Spojených států amerických (*Counterintelligence Corps*), ale také Středisko bojových informací (*Combat Information Center*), Mezinárodní radu pro lov a ochranu zvěře (*Conseil International de la Chasse et de la Conservation du Gibier*), Justiniánovu kodifikaci římského práva *Corpus iuris civilis*, Kodex kanonického práva *Codex Iuris Canonici* nebo Kanadský islámský kongres (*Canadian Islamic Congress*). – To vše bez nároků na úplný výčet.

Zkratka *EOQ* se může vztahovat jak k organizaci (*European Organization for Quality*), tak k ekonomické kvalitě zakázky, tj. k termínu používanému v odvětvích logistiky, provozu a řízení dodavatelského řetězce (*economic order quantity*).

Tato situace může přinášet četné komplikace v oblasti jak původní tvorby textu, tak i překladu, zejména je-li jen mechanický. Pro adresáty pak mnohdy bývá obtížné dobrat se toho, co v daném textu zkratka označuje. Proto je užitečné v oficiálních dokumentech uvádět seznam zkratek (spolu s jejich ekvivalenty). Z důvodů jednoznačnosti a pro usnadnění orientace v textu se rovněž doporučuje při prvním použití uvést jak zkratku, tak její významový ekvivalent a teprve potom z úsporných důvodů pracovat pouze se zkratkou. – Ovšem za předpokladu, že nebude „přezkratkováno“ a že se adresát v textu nebude ztrácet.

Rod a číslo iniciálových zkratek

Iniciálové zkratky představují samostatné slovo a ve větě fungují jako substantivní větný člen. Uplatňuje se zde tedy nutně gramatická shoda v rodě a čísle. To však nebývá tak snadné a jednoduché. Pro zařazení zkratek ke gramatickému rodu lze totiž uplatňovat dvě různá hlediska. **Hledisko významové** vychází z rodu, popř. čísla základového jména nezkráceného názvu. Předpokládá tedy ještě také související věcné znalosti. **Hledisko formální** vychází z formálního zakončení

zkratky. Neexistují zde však jednoznačná a pevná pravidla, která by pokrývala celé spektrum situací. Lze proto nabídnout jen orientační východiska: Končí-li zkratka samohláskou *-a*, přiřazujeme ji většinou k rodu ženskému, je-li zakončena na *-o*, bývá obvykle rodu středního. Zkratky končící na souhlásku bývají rodu mužského nebo středního. Střední rod se obvykle uplatňuje také tam, kde si jinak nevíme rady, tj. především u nových a neznámých zkratk. To ovšem poskytuje značně široký prostor pro uplatňování subjektivního jazykového citu a subjektivního řešení.

Svébytný problém představují zkratky pojmenování, jejichž základové podstatné jméno je v množném čísle, např. *ČD (České dráhy)* nebo *ČEZ (České energetické závody)*. U těch se většinou uplatňuje buď shoda významová: *ČD ohlásily výuku, ČEZ požádaly o vydání územního rozhodnutí*, nebo formální shoda v jednotném čísle: *ČEZ zahájil provoz nového bloku*. Přijaté řešení vypovídá mnohé o naší věcné (odborné) orientaci, proto známe-li běžný úzus, měli bychom ho zachovávat. V každém případě by však mělo být samozřejmostí držet se v celém jazykovém projevu stejného gramatického řešení a podoby nestřídat.

Samostatný problém představují také zkratky přejímané z cizích jazyků. Například o zkratce pro Mezinárodní organizaci pro normalizaci, *ISO*, by měla mít technická veřejnost dostatečnou povědomost, aby ji používala v ženském rodě (podle podstatného jména *organizace*), tj. např. *ISO vyhlásila...*; *ISO je připravena*; *ISO nelze činit odpovědnou.* (! – pozn. red.) Přesto se však nezdá, že se setkáváme také se shodou ve středním rodě: *ISO vyhlásilo...*; *ISO je připraveno*; *ISO nelze činit odpovědným*. Ani proti jednomu z obou způsobů přitom v zásadě nelze nic namítat, přípustné jsou oba.

Nelze namítat dokonce ani tehdy, když se u jedné a téže zkratky uplatňují všechny tři rody (nikoliv však střídavě!). Stává se to nejen tam, kde překlad cizího názvu ještě není dostatečně ustálen a kolísá, nebo tam, kde řídicí podstatné jméno neznáme a dosazujeme si za něj nějaké obecné, shrnující pojmenování, ale také u dnes už relativně běžných názvů. Viz např. užívání zkratky *FBI (Federální úřad pro vyšetřování)* v českém kontextu: *FBI byl založen v roce 1908 × vyšetřovala to FBI × FBI na to nebylo připraveno*.

Rozdíl může být i v tom, kterou z více významových možností zkratka v daném kontextu zastupuje. Jsme-li odborníci v dané oblasti a hovoříme o *EOQ* jako organizaci, je ideálně na místě použití ženského rodu, tj. např. *EOQ rozhodla, zavedla...* Týká-li se text ekonomicky objednaného množství (*economic order quantity*), je v souladu s rodem řídicího podstatného jména *množství* na místě užití rodu středního, tj. např. *EOQ je založeno na jediném produktu*.

Při zařazování iniciálových zkratk k určitému rodu zůstává tedy značně volné pole působnosti. Příliš mnoho omezení tu neexistuje. Jde spíše o to, že svou volbou do jisté míry vymezujeme a kvalifikujeme sami sebe. Zvolíme-li kritérium významové, demonstrujeme tím hlubší vhlad do problematiky než při formálním přístupu. Podobné je to i s uplatňováním běžného úzu v porovnání s vynalézáním již vynalezeného a opuštěného. Ať tak, či onak, **jediné nepřekročitelné pravidlo zní: na zvoleném způsobu gramatického řešení je nutno setrvat v průběhu celého jazykového projevu (textu). Střídání alternativ je nejen jazykovým pochybením, ale především otevřením možností pro významové nejasnosti a problémy.**

Sklonování iniciálových zkratk

Čeština je flektivní jazyk, proto je v ní tendence ke skloňování iniciálových zkratk zcela přirozená. V mluveném projevu se to obejde bez potíží, horší však už je to s projevem psaným. Je totiž nezbytné, aby si zkratka v psané podobě i při skloňování zachovala svou identitu a byla jednoznačně přiřaditelná k základnímu vícelslovnému pojmenování. Z důvodů významové jasnosti a jednoznačnosti bychom se proto neměli uchýlovat k řešením typu pracuje v *IKEMU*, příslušníci *SASU*, kodex *GATTU*, projekt *MIGU*, *PINy* se shodují, spolupráce s *ČEZEM*, kde se základní podoba zkratky (*IKEM*, *SAS*, *GATT*, *MIG*, *PIN*, *ČEZ*) ztrácí.

Existuje akceptovatelná možnost připojit skloňovací koncovku psanou malými písmeny za základní podobu zkratky (bez mezery a bez spojovníku!). To znamená v *IKEMu*, příslušníci *SASu*, kodex *GATTu*, projekt *MIGu*, *PINy* se shodují, s *ČEZem*. Ani ta se však nepovažuje za ideální. Navíc toto řešení lze uplatnit pouze u zkratk zakončených na souhlásku.

Zkratky končící samohláskou to neumožňují, protože při skloňování se koncová samohláska mění a v důsledku toho by docházelo ke změně grafické podoby. Nelze proto psát např. *ležet na AROu / na ARu / na ARU / na Aru...*; *spolupráce s ISOem / s ISOEM / s ISem / s ISEM...*; *ani projevílo se to u JAWY, dodávky pro JAWU, práce v JAWĚ, spolupráce s JAWOU; platby SIPA; dodávky pro NASU* apod. (všechny příklady jsou převzaty z praxe; ta je ovšem ještě mnohem barvitější, protože pracuje navíc také se spojovníkem a mezerami).

Klíčovou úlohu tu opět hraje grafická podoba zkratky, proto musí **zkratky zakončené na samohlásku** zůstat v psaném textu ve své základní podobě, což jinými slovy znamená, že **musí zůstat neskloňné**. Lze tedy bez problémů psát např. *ležet na ARO, spolupráce s ISO, platby SIPO, dodávky pro NASA*. Ani to však nemusí být ve všech případech ideální.

Univerzálním prostředkem pro skloňování iniciálových zkratk je použití tzv. nominativu jmenovacího. To znamená předržení odpovídajícího

obecného (shrnujícího) pojmenování před zkratkou tak, aby to se skloňovalo a zkratka mohla stále zůstat v 1. pádě – například *o metodě BIM, pro závod JAWA, s organizací ISO, ve sdružení YMCA, audit společnosti PRESTO*. Další možností je nepoužít zkratku, ale plný název, který bez problémů skloňovat lze.

Stejným způsobem lze samozřejmě přistupovat také ke zkratkám zakončeným na souhlásku. Ty lze rovněž v textu ponechat buď nesklonné, nebo použít nominativ jmenovací – tj. např. *pracuje v IKEM / v zařízení IKEM; příslušníci SAS / jednotek SAS; spolupráce s ČEZ / se skupinou ČEZ*. Tento způsob řešení se dokonce v češtině uplatňoval primárně, připojování skloňovacích koncovek je až mnohem pozdější. Dlouho to bylo zcela odmítáno a k přijetí užívání skloňovacích koncovek jako spisovné možnosti došlo teprve pod silným tlakem hromadných sdělovacích prostředků.

Psaní iniciálových zkratk ve spojení s podstatnými jmény

Řešení pravopisné podoby těchto spojení vychází z doporučení Pravidel českého pravopisu. Je založeno na tom, zda zkratka stojí před podstatným jménem, anebo až za ním.

Stojí-li zkratka na prvním místě, doporučuje se psát taková pojmenování se spojovníkem, např. *PEN-vodič, UV-filtr, RM-systém, PCE-identifikátor*. **Spojovníkem se tu signalizuje těsnost vztahu obou složek, zkratka je chápána jako určující část složeného slova.**

Stojí-li zkratka za podstatným jménem, chápe se jako neshodný přívlastek a píše se jako samostatné slovo, tj. *vodič PEN, filtr UV, systém RM, identifikátor PCE*. Je to náležité řešení i ze slovotvorného hlediska, protože obvyklé postavení neshodného přívlastku je za určujícím podstatným jménem, zatímco shodný přívlastek obvykle stojí před tímto jménem.

V jazykové praxi se však poměrně často setkáváme s psaním bez spojovníku také tam, kde zkratka stojí na prvním místě (*UV filtr, DNA kyselina, PCE identifikátor*). V tomto případě se zkratka chápe a interpretuje jako volně stojící přívlastkové určení. Tento způsob psaní je dnes už rovněž přijímán jako akceptovatelný. Zejména v terminologii to však přináší značný problém v podobě zbytečného rozkolísávání ustálené podoby termínu. Jestliže se spojovník nepoužije, signalizuje to spíše kontextové spojení, nikoliv termín jako celek. V některých kontextech tak může být zkratka navíc spojována s jiným slovem, než k němuž skutečně náleží. Pro terminologickou praxi proto i nadále platí doporučení pracovat prioritně s prvními dvěma uvedenými typy, tj. u pojmenování se zkratkou na prvním místě používat spojovník a při postavení zkratky za podstatným jménem psát obě součásti s mezerou jako samostatná slova. Ale hlavně za všech okolností psát

v dané oblasti jeden a týž termín i termíny stejného typu stále stejným způsobem!

Při překladu z angličtiny bychom neměli zapomínat na to, že angličtina zachází se spojovníky výrazně jinak než čeština a navíc zde dochází ke značným vývojovým posunům, které vedou ke koexistenci více grafických podob jednoho a téhož pojmenování. Proto při překladu nelze užívání spojovníku mechanicky přejímat.

Dělení iniciálových zkratk

Mělo by být samozřejmostí, že iniciálové zkratky se nedělí. Do různých řádků nelze rovněž umístit součásti sdružených zkratk. Grafický obraz zkratky musí vždy zůstat celistvě zachován (tj. na témže řádku). Jazyková praxe však ukazuje, že nic není dostatečně samozřejmé. Proto alespoň toto stručné, leč důrazné upozornění.

Závěr

Pro iniciálové zkratky a jejich užívání platí jen velmi málo striktních pravidel a omezení. Někteří uživatelé jazyka tak nabývají mylného dojmu, že s nimi mohou zacházet, jak chtějí. Aby se však užívání zkratk stalo skutečným přínosem a nikoliv zátěží, je třeba respektovat přinejmenším základní pravidla uváděná v platných Pravidlech českého pravopisu, v Internetové jazykové příručce (<https://prirucka.ujc.cas.cz/>) nebo v Akademické příručce českého jazyka (Praha 2014).

Je také zapotřebí brát dostatečný ohled na předpokládaný okruh adresátů jazykového projevu. Je velký rozdíl, obracíme-li se k úzké skupině specialistů, kteří jsou schopni text správně interpretovat i v jeho relativní komplikovanosti či omezené průzračnosti, anebo k širší veřejnosti, kde už nic takového předpokládat nelze. Hýření zkratkami by nemělo sloužit ani k sebe prezentaci, popřípadě posílení ega autora jazykového projevu.

Zkratky mají napomáhat plynulě a co neefektivnější komunikaci s okolím. A tomu by se měl jazykový projev jakéhokoliv typu a zaměření vždy náležitě přizpůsobit.

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

Česká společnost pro jakost OCENÍ ÚSPĚŠNÉ



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

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

Ocenění je určeno všem organizacím podnikatelského a veřejného sektoru bez rozdílu velikosti a oboru. Přihlaste se do soutěže a staňte se ambasadory kvality.



Přihlášky můžete podávat do 30. září.

Podrobnější informace o cenách najdete na: <http://oceneni.csq.cz>

Česká společnost pro jakost www.csq.cz



JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smluveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorováno.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.	170 x 170 mm + spád	40 000 Kč	10 výtisků
Obal – 2. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Obal – 3. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Vnitřní strana časopisu	1/1 celá strana	11 500 Kč	5 výtisků
	1/2 strany	8 000 Kč	2 výtisky
	1/3 strany nebo 1/4 strany	4 000 Kč, 3 000 Kč	2 výtisky
Reklamní článek	1 strana	9 000 Kč	5 výtisků
Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem		6 500 Kč	2 výtisky
Generální partnerství pro 1 vydání časopisu (reklama na obalu 1.+4. str. i uvnitř časopisu, reklamní článek)		89 000 Kč	100 výtisků

Uvedené ceny jsou bez DPH



**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 Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.



ÚNMZ

VDA_QMC
Verband der Automobilindustrie
Quality Management-Center

Společný management kvality v dodavatelském řetězci

Vznik produktu

**Zajišťování stupňů zralosti
pro nové díly**

Metody, kritéria měření, dokumentace

3., přepracované vydání, červen 2022

Zajišťování stupňů zralosti pro nové díly

Narůstající složitost (komplexita) produktů v rostoucí konkurenci, spojená s vyššími nároky konečného uživatele na kvalitu a s rostoucími nároky na záruky a mimořádné služby zákazníkům, ovlivňují čím dál více spolupráci mezi výrobcí automobilů a dodavatelským průmyslem. V poslední době narůstá integrace mechatronických komponent a softwaru (rozsah dodávky) do vozidla, což vyžaduje stále užší spolupráci.

VDA_QMC
Quality Management Center
im Verband der Automobilindustrie

6
Díl 3

Management kvality v automobilovém průmyslu

Audit procesu

Potencionální analýza
Návrh a vývoj produktu a výrobního procesu
Realizace produktu a výrobního procesu
Sériová výroba

4., přepracované vydání, leden 2023

VDA 6.3 Audit procesu

Tento svazek VDA klade důraz na kontinuální znázornění stupně zralosti v průběhu projektu návrhu nových dílů a náběhu výroby ve spojení s hodnocením zralosti produktu a výrobního procesu v dohodnutých milnících procesu vzniku produktu.

Publikace můžete objednat v našem e-shopu
<https://www.csq.cz/publikace>