

Rozhovor s lektorem kurzů ČSJ, konzultantem, koučem, blogerem a pravidelným přispěvatelem Perspektiv kvality

Liborem Friedelem:

o různých „vlnách“, jimiž prošel, a celoživotním zájmu o strategie, strategické řízení a strategické pohledy na kvalitu, procesy či „lean“. „Jsem spíše generalista a rád poukazuji na kontext a synergie mezi disciplínami a modely,“ říká... Ale také mj. o tom, že „bud“, nebo“ nejsou v něčem volby pro něj.



Na jaké oblasti se především specializujete?

Prošel jsem různými „vlnami“, ale celý život mě provázejí strategie, strategické řízení a strategické pohledy na témata, jako jsou kvalita, procesy či „lean“. K tomu neodmyslitelně patří leadership, sebepoznání a vize. Jsem spíše generalista a rád poukazuji na kontext a synergie mezi disciplínami a modely. Mnohé se proto v mém případě odehrává na pozadí „modelů“ jako Balanced Scorecard, excellence (EFQM) a byznys modely (Canvas apod.). V roli konzultanta v tomto duchu pomáhám firmám a organizacím, v roli kouče vytvářím prostor pro propojení na jednotlivce v osobních a pracovních rolích.

Jaká byla vaše cesta do ČSJ?

V roce 1993 jsem absolvoval zkoušky manažera kvality (certifikát 097). Spolu pracoval jsem v té době s dánskou firmou TMI, jejíž zakladatel Claus Moller je jedním z guruů kvality podle britského DTI. Claus je propagátor konceptu osobní kvality jako základu veškeré další kvality. Snažil jsem se proto porozumět tomu, jak osobní kvalita zapadá do tehdy vzdouvající se vlny „certifikované kvality“ a rozvíjejících se systémů řízení jakosti. Pak jsem se stal členem ČSJ, abych vývoj v této oblasti mohl s jistotou dávkou skepse sledovat. Někdy na sklonku tisíciletí, když už jsem se naplno věnoval lektorské a konzultační práci, přišla dohoda s ČSJ a připravoval jsem a lektoroval kurzy, které k „managementu kvality“ doplňovaly zejména manažerská témata. Šlo např. o strategii, vedení lidí, benchmarking, zvládání změn a vybrané

manažerské techniky... A samozřejmě o příslušný podíl na kurzech Manažer kvality. S tím pak souviselo i to, že jsem se zapojil jako hodnotitel do kolotoče Národní ceny kvality, ve spolupráci s CzechInvestem do projektů benchmarkingu dodavatelů v automobilovém průmyslu apod. Bohužel záměr vybudovat při ČSJ něco jako centrum benchmarkingu nevyšel, jsem proto moc rád, že funguje Centrum excellence.

Kam se z vašeho pohledu ubírá kvalita?

Kvalitu považuji za podstatnou hodnotu a na její důležitosti se myslím nic nezmění. Zůstane podmínkou nutnou, nikoli však dostačující. Proto mě překvapuje, kolik energie na sebe formálně strhává (nebo se o to snaží).

Ve hře je však kvalita faktická a také kvalita vnímaná. Z pohledu různých zainteresovaných stran mezi těmito dvěma kvalitami obvykle nebývá rovnítko. Pokud jde o „formalizované“ systémy kvality, jsem spíše celoživotní skeptik. Vnímám snahu a úsilí, aby se „řízení kvality“ (směrem k faktické kvalitě) přehouplo do pojetí „kvality řízení“.

Kvalita řízení souvisí v mnohém těsně právě s vnímanou kvalitou. Jako zastánce principů osobní kvality například aktuálně sleduji mnohé nepříjemné dopady najímání lidí přes agentury a komplikovanost jejich zapojení, motivace a v konečném důsledku dopady na kvalitu, faktickou i vnímanou. Oproti tomu se rychle rozpouští mnohé, na čem byl postaven Taylorův systém řízení a jeho deriváty – po více než sto letech je ostatně načase.

Mizí hranice funkcí, virtualizuje se komunikace a řada dalších procesů, zvyšují se požadavky na znalosti, samostatnost a rozhodování v reálném čase, nastupují nespojitě (disruptivní) změny a inovace, v různé intenzitě se valí vlna tzv. 4. průmyslové revoluce, generace mileniálů, generace Z, na základních školách sedí generace Alfa... V tomto duchu jsou pro mě organizace, firmy a podniky natolik živými organismy, že není možné sešněrovat je souborem „auditovaných“ požadavků a jít stále do většího rozsahu, aby bylo zachyceno vše, co představuje paradigma „kvalitního řízení“. Navíc, pokud jde o ISO 9001, ve stejném podání pro malé i velké apod., navíc při určitém „soubor“ konkurujících si systémů typu IATF 16949, VDA 6.x. A to vše v situaci, kdy „zákazník je král“, ale rozhodně není jedinou zainteresovanou stranou, aby na sebe strhával veškerou pozornost, požadavky, energii a vyjednávací sílu... Kvalita se do určité míry stala podnikatelským odvětvím a vytrácí se jako přirozená hodnota. Obrovská kvanta certifikací nevedou k adekvátnímu zvyšování konkurenceschopnosti.

Myslím, že se mění a bude se měnit strategická role kvality. QMS se utkávají s požadavky na rychlé zvládání změn, adaptabilitu, agilitu a její principy, s výzvami vůči organizační kultuře. Osobní kvalita a zodpovědnost základem zůstanou. Jejich dosažení není otázkou certifikovaného systému, ale osobního přístupu, doplněného o kvalitu vedení a komunikace. Zásady kvality a model, které uplatňují ISO 9001 a záměry integrovaných systémů, jsou a snad zůstanou zajímavou inspirací, dokážou-li samy sebe vhodně inovovat.

Máte nějakou příjemnou vzpomínku nebo zajímavý zážitek z lektorské činnosti?

Za ta léta ve firmách a s lidmi je jich mnoho. Řada z nich jsou příběhy, které vyprávím během seminářů, podle aktuální atmosféry a tématu. Mnohé způsobují třeba různorodost prostředí a všelijaká překvapení. Na Slovensku jsem si před léty musel dát borovičku s ředitelem firmy, abych vůbec mohl překročit práh a vstoupit do místnosti, kde měly probíhat naše workshopy. Na jižní Moravě, ve vinařské oblasti, před seminářem pro firmu (s francouzským vlastníkem) na stoly roznášeli džbánky s vínem, klobásky a sýry a semináři o komunikaci tak dodali extra dynamiku. Několikrát se mi na seminářích stalo u účastníků, kteří přišli po zahájení, ale byli postupně vtaženi tématem a okolnostmi, že vydrželi do oběda či celý den, aby na konci zjistili, že seminář, na který se přihlásili, probíhá v jiné učebně a s jiným lektorem...

A jako vždy ještě několik rychlých otázek a odpovědí:

Pivo, nebo víno?

Podle chutě, společnosti a jídla.

Sparta, nebo Slávie?

Jsem Ostravak, takže... Můj děda v žertu říkával: „Kdo dá více republice, Baník, nebo Vítkovice?“

Pes, nebo kočka?

Pes. Kočky měly doma velkou míru úmrtnosti a „zmizelosti“.

Ženy, nebo jídlo?

Dobry oběd nebo večeře s manželkou.

Salát, nebo řízek?

Řízek s bramborovým salátem.

Ranní ptáče, nebo sova?

Sova, která bývá při odjezdu za klienty do Čech ranním ptáčetem.

Černá, nebo bílá?

Černá, ale svět vidím v pestrých barvách.

Kultura, nebo sport?

Sport, letos hodně pasivně.

Hory, nebo moře?

Odpočinek u moře, aktivní pohyb na horách. – „Buď, nebo“ nejsou volby pro mě.

Kromě poděkování za rozhovor a přání všeho dobrého tentokrát není co dodávat...

Připravované semináře ČSJ:

Naše otevřené (veřejné) semináře jsou krátké, max. jednodenní informativní akce, které nevedou k získání specifické kvalifikace. Rozvíjejí ale schopnosti, znalosti a dovednosti k danému tématu. Semináře probíhají vesměs formou přednášek a následné diskuse.

Systém managementu kvality versus systém managementu spolehlivosti z pohledu příslušných rizik

Další, v pořadí již 76. seminář odborné skupiny pro spolehlivost (OSS).

Příspěvky se budou věnovat praktickému přístupu při řízení rizik vytipovaných organizací, které zohledňuje externí a interní faktory a vlivy, druhý příspěvek se zaměří na člověka, jako na jednoho ze základních faktorů, které mohou ovlivnit spolehlivost výrobků či poskytovaných služeb. Třetí příspěvek je zaměřen na praktickou kalkulaci skutečných vícenákladů při poruše výrobního zařízení v důsledku selhání lidského faktoru. Účast na semináři je bezplatná.

Termín: 17. září 2019. Místo konání: ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

Plány kvality nejen v zavedeném systému managementu kvality

V minulém roce byla vydána nová verze normy ISO 10005, vztahující se na plány kvality. Seminář bude zaměřen na obsah této normy, zejména s ohledem na plány kvality, které nejsou vytvářeny v rámci existujícího systému managementu kvality, ale jsou samostatnou činností pro zajištění kvality určitého specifického projektu, dodávky produktů nebo služeb atd. Toto použití normy může být výborným nástrojem pro rozvoj dodavatelů, vzájemně prospěšnou spolupráci a postupnou snahu o posunutí dodavatelů směrem k zavedení systému managementu kvality.

Termín: 23. září 2019. Místo konání: ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

Manažer vzorkování podzemních a odpadních vod

Seminář je zaměřen na oblast vzorkování, zejména pak na legislativu a normy. Cílem tohoto setkání je pokračovat v rozšiřování vašich znalostí a poznatků v oblasti vzorkování.

Termín: 14. října 2019. Místo konání: ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

Trvalé zlepšování s podporou návodů CQI je snadnější

Cílem semináře je informovat dodavatele do automobilového průmyslu o obsahu a účelu dokumentů CQI-8; CQI-9; CQI-11; CQI-12; CQI-15; CQI-17; CQI-23 a CQI-27 jsou metodické návody, které mají být ve výrobních procesech uplatňovány a které podporují řízení výrobních procesů.

Seznámíte se s dokumenty CQI, jejich účelem a obsahem. Návazností na požadavky IATF 16949. Aplikace uvedených návodů podporuje dosahování pozitivních výsledků těchto procesů, pomáhají včasnému odhalení různých negativních vlivů.

Termín: 17. října 2019. Místo konání: ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

Více informací o seminářích a aktuální nabídku najdete na:

www.csq.cz/seminare-a-konference/.

Uvedené plánované semináře naleznete před datem konání v e-shopu ČSJ.

Víte, že...

Jednou z novinek, které jsme pro vás připravili od letošního léta, je možnost při osobní návštěvě České společnosti pro jakost zaplatit zakoupené publikace v našem vydavatelství platební kartou. Pro platbu je možné využít běžné platební karty největších karetních společností. Tento způsob platby nově doplňuje možnosti platby v hotovosti a na fakturu. Všem návštěvníkům a účastníkům kurzů ČSJ se tak otevírá možnost pohodlně nakoupit literaturu pro vlastní nebo firemní využití.



Před prázdninami se konal XXI. sjezd České společnosti pro jakost, který byl současně i sjezdem volebním. Zvoleni byli členové představenstva a dozorčí rady společnosti v téměř „staronovém“ složení. Představenství ČSJ pro další období byla zvolena **E. Stibůrková**, místopředsedy byli zvoleni **J. Haubert** a **E. Horčík**. Nové představenství bude tak pokračovat v rozdělané práci a plnění dlouhodobých strategických cílů. Předsedou dozorčí rady byl zvolen **M. Pospíchal** a místopředsedkyní **J. Havlíková**. Čestnými členy ČSJ byli jmenováni J. Havlíková a S. Křeček.

Při příležitosti 50. výročí založení Portugalského sdružení pro kvalitu (APQ) proběhne letošní již **63. kongres Evropské organizace pro kvalitu** v Lisabonu. Uskuteční se v termínu 23. a 24. října 2019. Motto letošního ročníku kongresu je Znovobjevování kvality. Bližší program a možnost přihlášení najdete na <https://eqqcongress2019.apq.pt/>

Workshop Jak na RADAR: poslední volná místa

RADAR někdy bývá chybně vnímán pouze jako nástroj k hodnocení výkonnosti organizace. Na workshopu vás ale přesvědčíme, že je to funkční manažerský nástroj, který můžete efektivně využívat k řízení a zlepšování celé organizace.

Představíme vám jeho různé podoby, které můžete využít v různých fázích zralosti vaší organizace / vašich procesů, a v rámci praktických cvičení vám ukážeme, jak z jeho použití vytěžit co nejvíce.

Program workshopu:

- 9:00 Úvod
- 9:15 RADAR a možnosti jeho využití v praxi
- 9:45 podoby RADARu
- 11:00 na kávu
- 11:15 Blok praktických cvičení k využití RADARu – (sebe)hodnocení výkonnosti organizace a řízení zlepšování
- 12:45 Shrnutí a závěr

Workshopem vás provede Danuše Fišerová.

Termín: 18. 9. 2019

Místo konání: Česká společnost pro jakost, Novotného lávka 200/5, Praha 1; učebna D

Cena: řádní členové Centra excelence (1 osoba) zdarma, ostatní 500 Kč + DPH.



VDA AutoSYS 2019

V červnu se v Berlíně uskutečnila 9. konference VDA Automotive SYS, zaměřená na kvalitu a bezpečnost elektroniky v automobilovém průmyslu.

Mimo již tradičních témat, jako jsou řízení a audit procesů podle Automotive SPICE a IATF, autonomní vozidla nebo využití umělé inteligence, jsme se letos více věnovali agilním metodám, a to i v oblastech, kde bychom je možná nečekali. Zajímavým konceptem je například SafeSCRUM, tj. řešení bezpečnosti pomocí metody SCRUM. Uvidíme, kam bude směřovat vývoj v této oblasti, a budeme vás informovat.

Opět jako každoročně vás zveme na MEZINÁRODNÍ KONFERENCI České společnosti pro jakost 2019

Tradiční podzimní konference ČSJ je největším odborným setkáním zaměřeným na kvalitu a příbuzné obory v ČR a je určena všem příznivcům moderních přístupů v kvalitě a zlepšování.

Její letošní ročník proběhne ve dnech 11. a 12. listopadu v kongresovém hotelu Clarion v Praze ve Vysočanech. Jeho mottem bude „Make Quality Great Again!“.

Na co konkrétního se můžete těšit?

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

Za účasti ministra průmyslu a obchodu Karla Havlíčka, který v úvodní části plenárního zasedání ve svém vystoupení přiblíží Inovační strategii ČR, budete pak mít možnost vyslechnout mimo jiné přednášku na téma „Zero defects“ v leteckém obranném průmyslu – z pohledu řízení dodavatelů. O své zkušenosti se v ní podělí Frederick Martin z Lockheed Martin Aeronautics Company.

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

Program konference a všechny další potřebné informace najdete na www.qc2019.csq.cz.

V případě přihlášení do 15. 10. 2019 a v případě, že se z jedné organizace zúčastní více zaměstnanců, budou poskytovány slevy z účastnického poplatku.

Víte, že...

... naši předkové měli velký problém s kvalitou základních kamenů Národního divadla?

Ty hlavní, „úhelné“, s čísly 1 a 2, pocházejí z Radhoště a Řípu; ukázalo se však až na místě, že neodpovídají požadavkům projektu, aby do některého z nich bylo možno uložit schránku se zakládací listinou a dalšími artefakty. (Pro ty, které to zajímá přesněji: kámen měl být opracován do rozměrů 123 x 106 x 77 cm s vnitřním pro-



storem na schránku a opatřen 23 cm silným víkem s nápisem „Národ sobě 1868.“) Vhodný žulový kvádr byl proto takřkajíc dodatečně vylomen a dodán z lomu Kaménka u středočeských Louňovic; mezi mnoha ostatními je tak na jednom z čelních míst, označený číslem 3.

A proč se o tom zde zmiňujeme? Ne kvůli nějakému kulatému výročí, to 150. bylo už v květnu minulého roku. Právě v oněch Louňovicích se ale konalo letošní „letní“ setkání Klubu manažerek ČSJ a jeho účastníky (byli mezi nimi jako vždy i muži, i když pochopitelně v menšině) pamětní deska připomínající tuto událost na prostranství před obecním úřadem zaujala. Poblíž je také zajímavý kamenický skanzen.

(Zdroj: https://cs.wikipedia.org/wiki/Národní_divadlo#Základní_kámen, <http://www.lounovice.cz> a <https://www.ceskatelevize.cz>. Foto BeQ!: ZS)



		9	5	4	7		
5			6	7	2		4
3		4		8		5	1
		5	1		3	9	
1		8		2		6	3
9			4	1	7		6
		6	3		8	1	



ČSJ opět ocení úspěšné

Máte pocit, že vaši kolegové jsou ve svém oboru výjimečné osobnosti nebo že vaše organizace může být v mnohém příkladem pro ostatní? – Přihlaste je a/nebo ji do dalšího ročníku soutěží a ocenění vyhlášených Českou společností pro jakost!

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

Organizace jsou posuzovány nejen podle současných ekonomických výsledků, ale především je hodnocen jejich přístup ke kvalitě, která je předpokladem k dlouhodobé úspěšnosti, ekonomickému a společenskému rozvoji. Ocenění je určeno všem organizacím bez rozdílu velikosti a oboru. **Cena je letos nově vyhlášena i pro organizace veřejného sektoru.**

CSR GURU je cena určená pro fyzické osoby za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje.

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

Cena **Manažer kvality roku** je personální ocenění pro fyzické osoby, jejímž cílem je ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu ocenit nejlepší výsledky manažerů kvality a tyto veřejně prezentovat a poskytnout tak příklad pro následování.

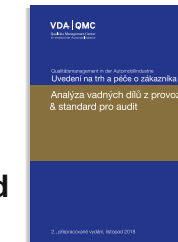
Cena za návrat do života je udělována organizacím všech typů, které významným způsobem přispívají k návratu duševně či tělesně postižených lidí do běžného pracovního a rodinného života.

Mezinárodní cena inovace – Quality Innovation Award je vyhlašována ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu a je určena všem organizacím bez rozdílu. Organizace mají možnost porovnat svoji inovaci z mezinárodního pohledu, hodnotit se především inovativnost ve smyslu míry novosti a použitelnosti v praxi, její účinnost a orientace na zákazníka.

Přihlášky je ve všech případech možné podávat do 30. září. Podrobnější informace najdete na <http://oceneni.csq.cz>.

Publikace

Analýza vadných děl z provozu & standard pro audit



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

Integrita produktu

Management kvality v automobilovém průmyslu



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

VDA 1 Management kvality v automobilovém průmyslu



Dokumentované informace a jejich uchování, Návod na řízení a uchování dokumentace v rámci životního cyklu produktu – zvláště jejich případná klasifikace

4. zcela přepracované vydání, srpen 2018 (české 2018).

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

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