PRAKTICKÉ ZKUŠENOSTI S NAPLŇOVÁNÍM POŽADAVKŮ SYSTÉMOVÉHO STANDARDU IATF 16949:2016 V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU POHLEDEM CERTIFIKAČNÍHO AUDITORA

Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING

Quality Austria, Trainings, Zertifizierungs und Begutachtungs GmbH, organizační složka,
V Olšinách 2300/75, 100 00 Praha 10, Česká republika
E-mail: martin.folta@qualityaustria.cz

Abstrakt

Na všechny výrobní organizace v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu jsou kladeny velmi striktní a stále se zpřísňující požadavky počínaje systémovým standardem IATF 16949:2016 (který je prakticky interpretován specifickými požadavky jednotlivými výrobci automobilů, tzv. CSR), normami VDA a konče konkrétními technicko-kvalitativními požadavky finálních výrobců automobilů pro ten či onen jednotlivý komponent. Příspěvek si klade za cíl prezentovat praktické zkušenosti s naplňováním některých požadavků nově vydaného systémového standardu IATF 16949:2016 z pohledu certifikačního auditora. Budou představena některá slabá místa, která nebyla z hlediska naplňování požadavků pozitivně hodnocena. Nebudou opomenuty také příklady dobré praxe a zdůrazněny možnosti k jejich neustálému zlepšování.

Abstract

All production organizations in the automotive supply chain are subject to very strict and ever-tightening requirements, starting with the IATF 16949:2016 (which is practically interpreted by customer specific requirements, CSR's), VDA standards and ending with specific technical and qualitative requirements of final car manufacturers for one or the other component. The paper aims to present practical experience in fulfilling some of the requirements of the newly issued system standard IATF 16949:2016 from the point of view of the certification auditor. There will be some weaknesses that have not been positively evaluated for compliance. Examples of good practice and opportunities for their continuous improvement will also be highlighted.

Úvod

Automobily jsou složité stroje s vysokými nároky na bezpečnost. Jakákoliv chyba ve výrobě má zpravidla vážné následky a znamená vysoké náklady. Automobilový průmysl patří celosvětově k nejvíce sledovaným oborům. Výroba probíhá za přísných podmínek, s vysokými nároky na kvalitu, bezpečnost a včasnost dodávek, které vyplývají ze stále se zvyšujícími požadavky finálních výrobců automobilů. Jedním z klíčových předpokladů úspěchu je spolehlivost všech výrobců v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci, tedy od přímých dodavatelů až po subdodavatele a jejich dodavatele. Mezi základní požadavky patří fungující systém řízení a neustálé zlepšování všech procesů v organizaci, pochopení a především neustálé plnění specifických požadavků zákazníků, které zásadně rozhoduje o tom, zda zákazník v automobilovém průmyslu bude spokojen či nikoli. Certifikace systému managementu kvality demonstruje schopnost organizace tyto požadavky plnit a

v současnosti patří k základním stavebním prvkům v dodavatelsko-odběratelských obchodních vztazích [1,6].

Autor článku ve své bohaté auditorské praxi, ať již jako procesní auditor dle metodiky VDA 6.3 nebo auditor certifikační, který prověřuje naplnění všech požadavků odvětvového mezinárodního standardu IATF 16949:2016, který byl v roce 2016 IATF (International Automotive Task Force) revidován, se setkává s různými příklady praktické implementace těchto požadavků. Některé lze jednoznačně ohodnotit jako plně vyhovující, dokonce lze o nich hovořit jako o příkladech dobré nebo velmi dobré praxe, a některé zase patří do skupiny těch, které sice mohou splňovat základní normativní požadavky, ale nepatří mezi pozitivně hodnocené ze strany auditorů. Je bezpochyby potřeba těmto příkladům věnovat pozornost a zahrnout je do procesu zlepšování. V tomto příspěvku je nejprve charakterizována současná situace v automobilovém průmyslu v souvislosti s mezinárodním systémovým standardem IATF 16949 a pak je pozornost v jednotlivých kapitolách zaměřena na některé vybrané oblasti, které auditoři vnímají jako důležité v organizacích s ohledem na změny (lze říci v některých případech i novinky) prvního vydání normy IATF 16949:2016. Také budou zmíněna pozitiva praktické implementace vybraných požadavků jako důkaz o tom, že s naplňováním mnohdy náročných požadavků v oblasti automobilového průmyslu se lze úspěšně v pozitivním slova smyslu „poprat“.

Současná situace v automobilovém průmyslu s ohledem na IATF 16949:2016

IATF 16949:2016 je celosvětově používáný standard pro automobilový průmysl. Tento standard značně přispěl k harmonizaci požadavků kladených na manažerské systémy v automobilovém průmyslu. IATF 16949 je globálně uznáván všemi výrobci automobilů a je vyžadován v rámci dodavatelských i subdodavatelských řetězců. Jedná se první vydání tohoto standardu, protože IATF 16949:2016 je nástupnickou normou ISO/TS 16949:2009. Tento standard stanovil základy řízení v automobilovém průmyslu a relevantních společnostech poskytujících v něm své produkty [7]. V rámci certifikace podle IATF 16949 splní organizace automaticky požadavky kladené normou ISO 9001, protože požadavky IATF 16949 jsou postaveny na bázi mezinárodního standardu ISO 9001:2015. V jednotlivých kapitolách jsou ve standardu IATF 16949 uvedeny „pouze” požadavky v odvětví automobilového průmyslu. Požadavky (text) vycházející z normy ISO 9001:2015 již nejsou součástí standardu IATF 16949 (jak tomu bylo v minulosti v ISO/TS 16949:2009), pouze se na ně odvolává. Organizace tedy musí mít k dispozici oba standardy, aby mohla nejprve pochopit a posléze i úspěšně implementovat všechny požadavky. Pomocí IATF prokazuje také splnění základních očekávání výrobců automobilů a dodavatelů v tomto odvětví.

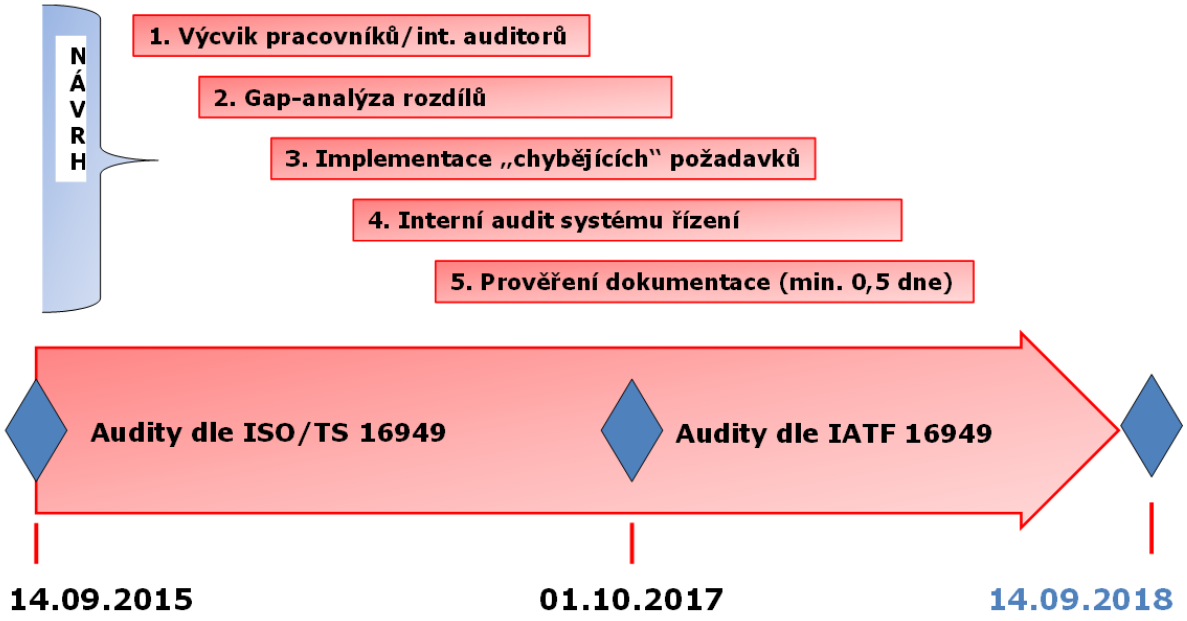
Certifikace podle IATF 16949 může být uskutečněna pouze certifikačním orgánem uznaným a akreditovaným IATF (kterých je 44 podle posledních statistik IATF celosvětově působících v této oblasti) a speciálně kvalifikovanými auditory (cca 2700 IATF auditorů celosvětově, v ČR se počet auditorů pohybuje mezi 20 a 30) [9]. IATF 16949 je harmonizovaným standardem, který zahrnuje požadavky kladené na management kvality celosvětově významných výrobců automobilů. Certifikace podle IATF garantuje další strategický rozvoj managementu kvality založeného na naplňování požadavků normy ISO 9001 a to díky integraci dalších požadavků pro automobilový průmysl, které jsou zahrnuty do managementu a struktury řízení.

Jako předpoklad k přijetí mezi dodavatele automobilového průmyslu dnes mnozí výrobci automobilů povinně požadují certifikaci podle IATF 16949:2016. Tento požadavek obsahuje také doklad o tom, že všichni dodavatelé zapojení v dodavatelském řetězci jsou certifikováni minimálně podle ISO 9001:2015 a dále ve svých procesech postupují ve shodě se standardem IATF

16949:2016 [7].

Všechny organizace disponující fungujícím systémem řízení dle normy ISO/TS 16949:2009 certifikovaným akreditovanou certifikační společností mají povinnost implementovat všechny požadavky normy IATF 16949:2016 a dle pravidel pro certifikaci [5] realizovat dozorový či recertifikační audit za účelem přechodu ze stávající verze standardu ISO/TS 16949:2009 na verzi IATF 16949:2016 nejpozději však k datu 14.09.2018 (viz obr. 1), kdy končí platnost všech vydaných certifikátů potvrzující zavedený system řízení v organizaci dle požadavků normy ISO/TS 16949:2009. Strategie přechodu na IATF 16949:2016 je podrobně popsána v dokumentu s názvem "Transition strategy ISO/TS 16949 to IATF 16949", který je volně k dispozici na webových stránkách IATF (viz: http://www.iatfglobaloversight.org/) [8]. V tomto dokumentu se lze dozvědět např. jaké jsou požadavky na audit přechodu ze "staré verze" na "novou", dále pak management neshod, časové požadavky pro audit přechodu a také velmi zajímavé tzv. FAQs (často kladené otázky).

Samotný přechod od ISO/TS 16949:2009 k IATF 16949:2016 by měl být realizován systematicky v několika na sebe navazujících fázích. Na níže uvedeném obr. 1 je uveden návrh, jakým způsobem lze postupovat za účelem úspěšného zvládnutí přechodu na novou verzi („Transition strategy").



Obr. 1: Fáze přechodu od ISO/TS 16949:2009 k IATF 16949:2016 (adaptováno dle [7,8])

Za velmi podstatné ze všech výše uvedených fází můžeme označit hned první dvě. Všichni zaměstnanci v organizaci by měli být seznámeni s požadavky normy IATF 16949:2016. Speciální trénink by měli absolvovat interní auditoři, kteří následně budou prověřovat praktickou implementaci všech relevantních požadavků standardu v definovaných procesech, které si organizace určila a popsala např. v mapě procesů.

Fáze na obr. 1 pojmenovaná jako "Gap-analýza rozdílů" by měla být provedena svědomitě a velmi otevřeně bez žádných "zastíracích" úmyslů. Účelem není nic jiného, než si jasně a především pravdivě prokázat, jaký je momentální stav v organizaci vzhledem k požadavkům normy IATF

16949:2016. V opačném případě by mohlo dojít k situaci, že některé "nové", a tedy i mnohdy neznámé požadavky, nebudou v rámci procesu přechodu na novou verzi normy implementovány vůbec.

Interní audit systému řízení (fáze 5) by měl po implementaci "chybějících" požadavků (fáze 4) potvrdit, zda všechny požadavky normy IATF 16949:2016 byly nebo nebyly úspěšně implementovány. Je tedy logické, že přezkoumání systému managementem (tzv. management review) by mělo být realizováno ještě před fází 5 již dle "nových" požadavků IATF 16949:2016.

V následujících kapitolách tohoto článku bude pozornost zaměřena na některé vybrané oblasti systému řízení a jejich relevantní požadavky, které jsou důležité s ohledem na změny prvního vydání normy IATF 16949:2016 v kontextu zkušeností s naplňováním těchto požadavků.

Kontext organizace, zainteresované strany a účel system řízení v organizaci

Kontext organizace je nyní základním prvkem systému řízení, na který se nahlíží ze dvou úhlů pohledu. Vrcholové vedení má věnovat zvýšenou pozornost vnějšímu podnikatelskému prostředí, které jej obklopuje a současně vycházet z důkladného poznání interních hledisek fungování organizace [1]. Podle požadavků normy ISO 9001:2015 (a tedy i IATF 16949:2016) organizace musí určit interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku/ů jejího systému managementu kvality. Dále organizace musí monitorovat a přezkoumávat informace o těchto externích a interních aspektech [2].

Externí kontext umožňuje porozumět očekáváním všech zainteresovaných stran (viz čl. 4.2 normy ISO 9001:2015). Akceptováním jejich stanovisek a názorů může organizace lépe nastavit své procesy nebo plánovat své činnosti v budoucnu, a tedy hodnotit rizika a možná řešení z jejich pohledu. Interní kontext je zaměřen na dosažení schopnosti trvale poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a související požadavky legislativní [1,2]. Co je velmi podstatné, shoda produktů s normou není postačující, vedení organizace musí zajistit efektivnost svých procesů, což ne každý vrcholový manažer bere v úvahu. Dále má vrcholové vedení také zvažovat případná rizika, ovšem pokud porozumělo jejich potenciálnímu dopadu ve svém kontextu organizace – zde se nachází poměrně velký prostor ke zlepšování. Manažeři ne vždy takto smýšlejí a činí příslušná rozhodnutí, za která jsou zodpovědní.

Mezi příklady dobré praxe, jak určit kontext organizace, lze uvést použití analýzy SWOT či PESTLE, které se v organizacích automobilového průmyslu poměrně často a s úspěchem využívají. Vypracování a především aktualizace kontextu by nemělo být jednorázovým úkolem a má se provádět opakovaně, což ukáže praxe v příštím období.

Následující schéma (obr. 2) znázorňuje logickou návaznost mezi definovaným kontextem organizace, určenými zainteresovanými stranami, očekáváními a potřebami těchto stran a účelem systému řízení.

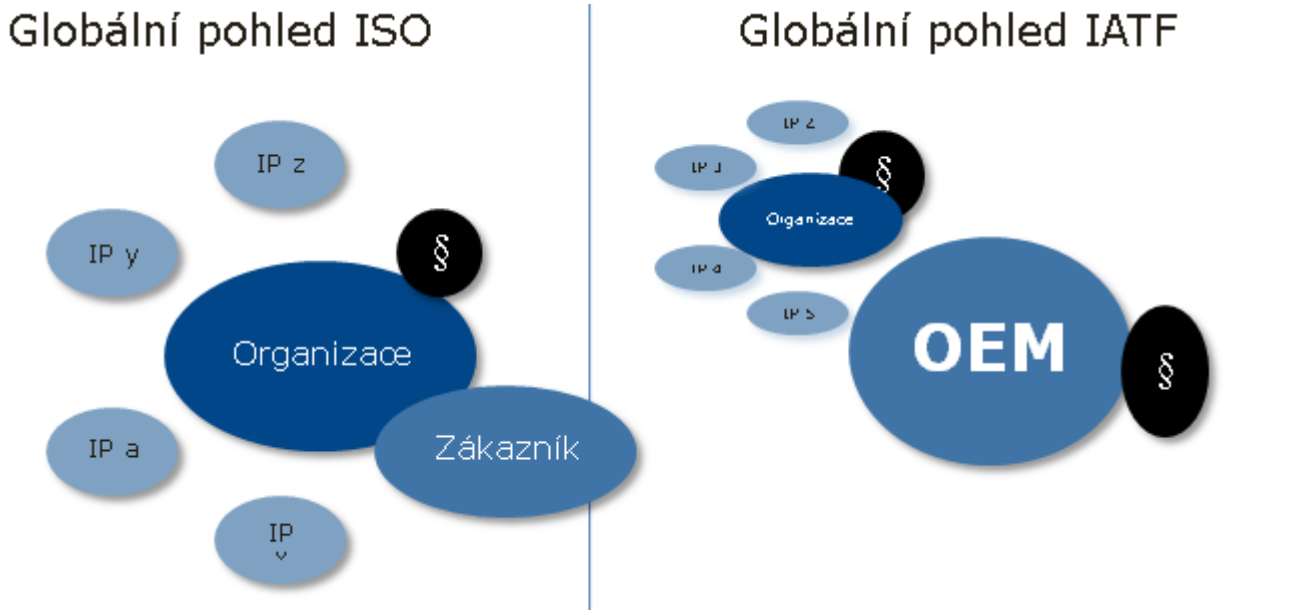
Obr. 2: Schéma logické provázanosti od kontextu organizace k definici procesů (adaptováno dle [1,2,3])

S ohledem na možný vliv potřeb a očekávání na schopnost organizace trvale poskytovat produkty a služby, které splňují požadavky zákazníka a příslušné požadavky zákonů a předpisů, musí organizace dle požadavku normy ISO 9001:2015 [2] a logiky uvedené na obr. 2 určit:

a) zainteresované strany, které jsou relevantní pro systém managementu kvality;

b) požadavky těchto zainteresovaných stran, které jsou relevantní pro systém řízení.

Organizace musí monitorovat a přezkoumávat informace o těchto zainteresovaných stranách a o jejich relevantních požadavcích [2]. Relevantními zainteresovanými stranami jsou skupiny nebo osoby, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit organizaci. Jako příklad zainteresované skupiny můžeme uvést zákazníky, vlastníky organizace, pracovníky, externí poskytovatele, svazy, partnery, regulátory, konkurenty či nátlakové skupiny a další. K pochopení vnějších podmínek kontextu organizace je důležité vyjasnit si na úrovni vrcholového vedení, z jakého důvodu má porozumět potřebám zainteresovaných stran, zejména v případě plnění požadavků zákazníka či dodržování příslušných požadavků zákonů a předpisů. Záleží na organizaci, kterými zainteresovanými stranami se bude zabývat, tzn., které konkrétní požadavky zainteresovaných stran jsou relevantní pro její systém řízení [1]. Na obr. 3 je uveden rozdíl, jak ISO a IATF nahlíží na zainteresované strany (IP je zainteresovaná strana, OEM je finální výrobce automobilů a § charakterizuje regulátory).



Obr. 3: Globální pohled ISO a IATF na zainteresované strany (adaptováno dle [1,2,3])

V praxi nebývá zásadní problém s definováním zainteresovaných stran. O něco horší je to již při určování očekávání zainteresovaných stran. Často se lze setkat s tzv. „jednosměrným“ určením očekávání zainteresovaných stran. Jde o to, že organizace definuje svá očekávání vůči zainteresovaným stranám, ale již nepomýšlí na očekávání zainteresovaných stran vůči organizaci, což není optimální způsob, jak tuto analýzu provést. Je přeci logické, že i zainteresované strany mají svá očekávání vůči organizaci, která bývají občas opomenuta. Lze jednoznačně souhlasit s konstatováním, že trvalé plnění požadavků a řešení budoucích potřeb zainteresovaných stran a přehodnocování jejich očekávání představuje pro organizaci nové výzvy [1]. Především aktivní účast členů vrcholového vedení je nezbytná. Není lichotivé pro vedoucí pracovníky, když se projeví jejich neangažovanost a očekávání zainteresovaných stran analyzuje pouze pracovník zodpovědný za celkový systém řízení v organizaci za účelem jen naplnit požadavky systémového standardu. I takové příklady praxe se v současnosti v automobilovém průmyslu vyskytují.

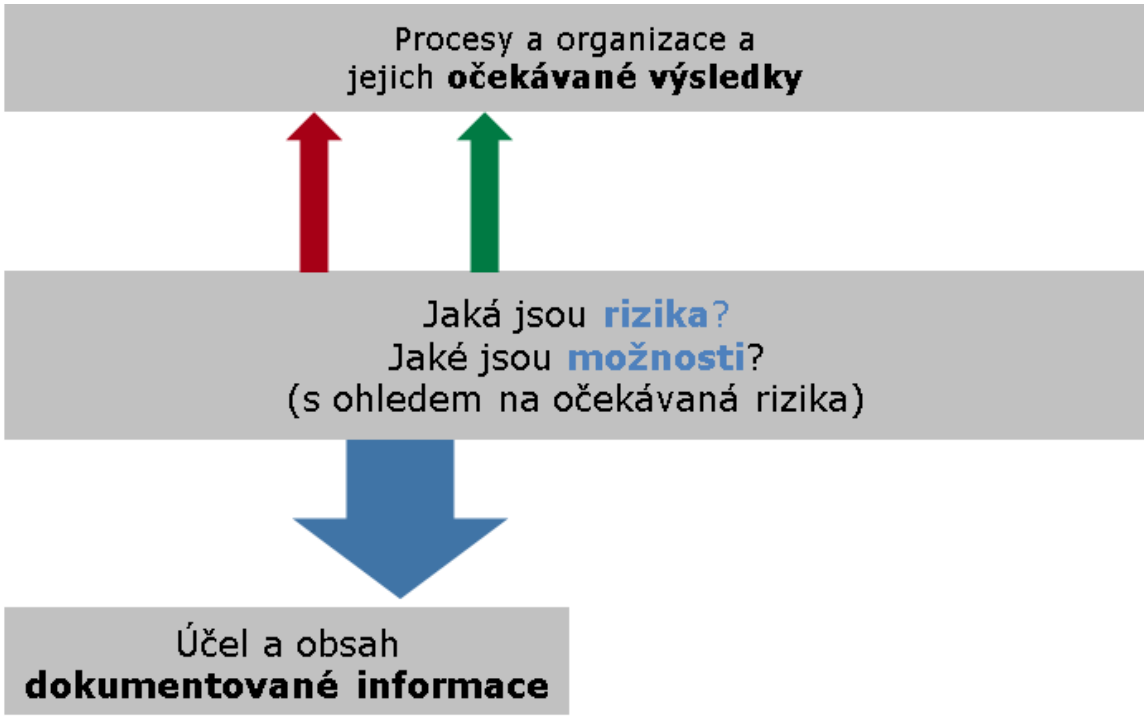
Je-li vypracován kontext organizace, definovány zainteresované strany a jejich očekávání, nezbývá nic jiného, než určit a dokumentovat hranice systému řízení v organizaci – hovoříme o určení rozsahu systému řízení v organizaci tak, jak je definován v normě (viz čl. 4.3 ISO 9001:2015) [1,2]. Rozsah systému řízení je vymezen v rámci celé organizace nebo ohraničením jejích částí. Hranice mohou vytvářet rozhraní mezi procesy při předávání informací s interním či externím zákazníkem nebo externími poskytovateli. Aplikovatelnost požadavku znamená jeho relevantnost, tj. pro stanovení rozsahu platí, že lze-li něco udělat, má se to udělat [1].

V automobilovém průmyslu je kladem velký důraz v souvislosti s určením rozsahu systému řízení na tzv. podpůrné funkce (RSF: remote support function), mezi které můžeme zahrnout např. vývojová centra, sídlo organizace nebo distribuční centra. Tyto musí být dle požadavku normy IATF 16949:2016 (čl. 4.3.1) zahrnuty do rozsahu systému řízení. Jediné přípustné vyloučení v případě této normy systému řízení pro automobilový průmysl se týká požadavků na návrh a vývoj produktu v rámci ISO 9001:2015, čl. normy 8.3. Toto vyloučení musí být zdůvodněno a uchováváno jako

dokumentované informace (viz ISO 9001:2015, čl. 7.5). Přípustná vyloučení nezahrnují návrh výrobního procesu [3]. Výše uvedené požadavky jsou bez zásadních problémů v průmyslové praxi implementovány.

Analýza a řízení rizik

Zvažování rizik je nezbytné pro vybudování efektivního systému řízení v organizaci. Pojetí zvažování rizik bylo v předchozích vydáních normy ISO 9001 obsaženo implicitně, např. formou požadavků na plánování, přezkoumávání a zlepšování. Nyní standard specifikuje požadavky na organizace, aby porozuměly svému kontextu (viz čl. 4.1) a určily rizika jako základ pro plánování (viz čl. 6.1). To představuje zvažování rizik při plánování a zavádění procesů systému řízení (viz čl. 4.4) a napomůže při určování rozsahu dokumentovaných informací [2]. Tato logická provázanost je schematicky uvedena na obr. 4.



Obr. 4: Řízení rizik – schéma logické provázanosti (adaptováno dle [1,2])

Přestože je v normě specifikováno, že organizace musí plánovat opatření pro řešení rizik, nejsou požadovány žádné formální metody managementu rizik nebo dokumentovaného procesu managementu rizik. Organizace se může rozhodnout, zda vypracuje, či nevypracuje obsáhlejší metodiku pro management rizik, než je požadováno touto mezinárodní normou, např. s použitím jiného návodu nebo jiných norem.

V automobilovém průmyslu řízení rizik nepatří k neznámým oblastem, např. metodou FMEA, která patří mezi tři základní nástroje požadované normou IATF 16949:2016, lze určit potenciální problémy, které mohu nastat v průběhu procesu návrhu a vývoje produktu či procesu. Zde se jako příklad dobré praxe nabízí metodu FMEA uzpůsobit a relevantně použít v rámci řízení rizik ve všech procesech organizace.

Mezi další nekompromisní požadavky automobilového sektoru patří povinnost každé organizace zahrnout do své analýzy rizik přinejmenším poznatky z(e) (viz IATF 16949, čl. 6.1.2.1 [3]):

- ✓ stažení vadných produktů,
- ✓ auditů produktů,
- ✓ vrácení produktů z fáze užití,
- ✓ oprav, stížností, sešrotování a přepracování.

Organizace musí uchovávat dokumentované informace jako důkaz o výsledcích analýzy rizik.

Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními vlastníky. V systémovém standardu automobilového průmyslu jsou historicky poprvé zakotveny požadavky na společenskou odpovědnost. Každá organizace musí stanovit a zavést politiku společenské odpovědnosti zahrnující minimálně (viz IATF 16949, čl. 5.1.1.1 [3]):

- ✓ politiku úplatkářství,
- ✓ pravidla chování zaměstnanců,
- ✓ politiku eskalování etiky („politika upozorňování na negativní jevy“, tzv. „whistle-blowing policy“).

V praxi se organizace s výše uvedenými požadavky na společenskou odpovědnost vypořádaly poměrně jednoznačným a přehledným způsobem. Politika organizace byla rozšířena právě o zmíněné tři oblasti společenské odpovědnosti. Pravidla chování zaměstnanců („code of conduct“) byla jasně definována v samostatném dokumentu a každý zaměstnanec (ať již nově nastoupivší či pracovník, který v organizaci pracuje delší dobu) se s těmito pravidly seznámil a svým podpisem stvrdil, že jim rozumí a zavázal se k jejich dodržování. U politiky upozorňování na negativní jevy organizace může zřídit anonymní telefonní linku, kterou každý zaměstnanec může využít při porušení pravidel bez rizika, že za to bude ze strany nadřízených nebo vedení firmy nějak (třeba i skrytě) perzekuován. Velkou roli zde hraje garance zachování anonymity. V opačném případě to postrádá smysl.

Havarijní plánování jako součást infrastruktury

Organizace musí určit, poskytnout a udržovat infrastrukturu (budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení pro procesy atd.), která je potřebná pro dosažení shody s požadavky na produkt. Uspořádání provozů organizace v automobilovém průmyslu musí navíc optimalizovat pohyb materiálu, manipulaci s materiálem a využití výrobních prostorů k tvorbě přidané hodnoty a musí rovněž usnadňovat synchronní tok materiálu [3]. Tyto požadavky mají být zaměřeny na zásady štíhlé výroby. Organizace si uvědomují potřebu zefektivnit své procesy (především z ekonomického hlediska), a proto metody štíhlé výroby (jako např. Value Stream Mapping, SMED, TPM, Jidoka a další), které si kladou za cíl eliminovat zdroje plýtvání, nacházejí své praktické uplatnění [6].

Dalším specifikem automobilové branže je povinnost vypracovat havarijní plány (viz IATF 16949:2016, čl. 6.1.2.3), aby v případě havarijních situací, jako např. přerušení dodávek energií, nedostatek pracovních sil, poruchy klíčových zařízení a vrácení produktů z fáze užití, byly splněny požadavky zákazníka [3]. Organizace kromě těchto uvedených havarijních situací mají vypracovány havarijní plány i pro další nenadálé situace, především pro živelné pohromy jako např. požár a záplavy. Někteří výrobci automobilů (OEM) dokonce od svých dodavatelů požadují havarijní plán

pro případ teroristického útoku. Autor příspěvku v minulosti několikrát apeloval na různých veřejných setkáních odborníků, aby organizace vytvořené havarijní plány pravidelně přezkoumávaly a účinně přizpůsobovaly svým možnostem tak, aby havarijní plány byly prakticky proveditelné. Stávalo se, že havarijní plány byly pouze vytvořeny tzv. „na papíře“ a jejich praktická realizovatelnost nebyla možná. Vzpomeňme na případy firem, které byly postiženy velkým požárem dvakrát v krátké době za sebou nebo byly zaplaveny velkou vodou a při tom vedení organizace vědělo, že výrobní prostory jsou v záplavové oblasti a nic proti tomuto živlu na základě zkušeností z menších záplav z let předešlých nepodniknulo. V těchto případech byly následky fatální v podobě zastavení výrobní linky u výrobce automobilů [6].

V nové verzi normy IATF 16949:2016 (čl. 6.1.2.3) byla oblast havarijního plánování rozšířena o další požadavky s cílem, že požadavky zákazníka budou splněny. Jedná se především o tyto [3]:

a) havarijní plány musejí být stanoveny podle rizika a dopadu na zákazníka;
b) jako dodatek havarijních plánů začlenit proces oznamování rozsahu a doby trvání jakékoli situace, která ovlivňuje provozní činnosti zákazníka, zákazníkovi a jiným zainteresovaným stranám;
c) pravidelně testovat havarijní plány z hlediska efektivnosti (např. simulace, je-li to vhodné);
d) provádět přezkoumání havarijních plánů (přinejmenším jednou ročně) s využitím průřezového týmu, včetně vrcholového vedení, a podle potřeby je aktualizovat;
e) dokumentovat havarijní plány a uchovávat dokumentované informace popisující každou revizi (revize), včetně osoby (osob), která povolila změnu (změny).

Havarijní plány musí zahrnovat ustanovení pro validaci, která má zajistit, že vyrobený produkt bude plnit požadavky zákazníka i po opětovném zahájení sériové výroby poté, co byla výroba nouzově zastavena podle jiných, než předepsaných postupů.

Autor článku se domnívá, že havarijní plány samy o sobě nebudou tak účinné bez provedené analýzy rizik, která by měla být realizována jako první a na základě které se některým událostem dá předcházet.

Znalosti organizace

Základem pro efektivní a účinné řízení procesů jsou především znalosti organizace. Znalosti vycházejí z informací a ty zase z dat. Znalost je strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Získává se především studiem nebo praxí.

Norma ISO 9001:2015 (čl. 7.1.6) požaduje, že znalosti musí být konkrétně určeny a také udržovány v potřebném rozsahu. Pokud organizace chce být úspěšná, měla by z hlediska dalšího rozvoje a měnících se potřeb identifikovat, získávat, udržovat chránit a zejména využívat své znalosti. Účelem tohoto požadavku je určení odpovědností vrcholovému vedení za systematické a organizované využití znalostí organizace na znalosti, které jsou základem růstu a bohatstvím společnosti a péči o ně [1].

Mezi interní zdroje znalostí organizace můžeme zahrnout např. duševní vlastnictví, znalosti získané na základě zkušeností, poučení se z chyb a z úspěšných projektů, shromažďování a sdílení nedokumentovaných znalostí a zkušeností, výsledky zlepšování procesů, produktů atd. Mezi zdroje externí patří např. technické normy, akademické obce, konference, získávání znalostí od zákazníků nebo externích poskytovatelů [2].

V systémovém standardu IATF 16949:2016 není definován další konkrétní požadavek nad rámec normy ISO 9001:2015. Praktické zkušenosti s implementací požadavků na znalosti v automobilovém průmyslu ukazují, že tato oblast systému řízení v organizacích patří mezi ty, kterým je potřeba věnovat náležitou pozornost. Ne snad proto, že by ve firmách dodávající komponenty výrobcům automobilů nebyly tyto znalosti k dispozici, ale problém je spíše v systematickém uchovávaní a aktualizaci všech potřebných znalostí. Se znalostmi se nepracuje, nevyužívá se zkušeností z minulých období za účelem řešení budoucích situací.

Závěr

Tento příspěvek si na základě praktických zkušeností autora kladl za cíl charakterizovat současnou situaci v automobilovém průmyslu v souvislosti s nově vydaným mezinárodním systémovým standardem IATF 16949:2016. Byly diskutovány vybrané oblasti požadavků normy a také představeny pozitivní příklady dobré praxe při implementaci požadavků, se kterými se lze v průmyslu, jehož finálním produktem je konkrétní model automobilu, reálně setkat. Dá se s největší pravděpodobností očekávat, že se požadavky na dodavatele v souvislosti s technickým vývojem v tomto velmi sledovaném a prosperujícím průmyslu budou i nadále zvyšovat [4]. Pouze ty organizace, které se s nimi vypořádají, budou konkurenceschopné a obchodně úspěšné. To ovšem ukáže až budoucnost!

Použitá literatura:

[1] HNÁTEK, Jan a kol.: *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: Systémy managementu kvality - Požadavky.* Praha: Česká společnost pro jakost, 2016. ISBN 978-80- 02-02642-6.

[2] Norma ČSN EN ISO 9001:2016 *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: ÚNMZ. 2016. 49 s.

[3] IATF 16949 *Quality management system requirements for automotive production and relevant service parts organizations.* IATF. 2016, 58 s.

[4] NENADÁL, Jaroslav et al.: *Moderní management jakosti. Principy. Postupy. Metody*. Praha: Management Press. 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

[5] *Pokyny pro certifikaci v automobilovém průmyslu podle IATF 16949 – Pravidla pro dosažení a zachování uznání IATF. 5. vydání k IATF 16949.* Praha: Česká společnost pro jakost. 2016. ISBN 978-80- 02-02700-3.

[6] FOLTA, M. Plnění požadavků na dodavatele automobilového průmyslu očima procesního a certifikačního auditora. In: *Současné trendy a vývoj managementu jakosti v praxi (sborník přednášek)*, Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2012 s. 42-48. Malenovice. ISBN 978-80-248-2816-9

[7] *IATF 16949 (automobilový průmysl) – motivace a benefity* [online]. Dostupné z: http://www.qualityaustria.cz/iso-ts-16949-automobilovy-prumysl

[8] *IATF Transition strategy* [online]. Dostupné z: http://www.iatfglobaloversight.org/

[9] *IATF Certification bodies and other information* [online]. Dostupné z: http://www.iatfglobaloversight.org/