



**Interesují vás  
zainteresované  
strany?  
(Měly by...)**

**Co přinesla  
revize normy  
ISO/IEC 17011**

**Kvalita a výkonnost organizácie  
v podmienkach verejnej vysokej školy**

**Spotřebitelské DESATERO  
pro výběr kvalitní potravin**

**Rok digitálního podnikání 2019**

# SYMA 2019

SYSTÉMY MANAGEMENTU Konference

SETKÁNÍ ABSOLVENTŮ KURZŮ A DRŽITELŮ CERTIFIKÁTŮ

**20. – 21. 3. 2019**

**Hotel DUO**  
Teplická 492, Praha 9

Pořadatel: ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

**Zveme Vás na již 22. setkání** absolventů kurzů a držitelů certifikátů. Na tomto setkání chceme vytvořit příležitost k navázání ještě užších vztahů mezi Vámi, našimi zákazníky, a Českou společností pro jakost. Zveme na ně nejen manažery a auditory kvality, ale i techniky, jejichž úloha je v systému managementu kvality nezastupitelná. Dále také manažery a auditory EMS a BOZP, metrology a další zájemce.

Absolventům našich kurzů, držitelům certifikátů ČSJ i všem ostatním zájemcům chceme umožnit vzájemnou výměnu zkušeností a předat nejnovější poznatky z jejich oboru. Současně bude toto setkání již tradičně „Dnem otevřených dveří“ střediska certifikace osob České společnosti pro jakost. Budete mít příležitost předložit své návrhy, získat odpovědi na své otázky a také vyřídit veškeré náležitosti související s platností, případně rozšířením Vašeho certifikátu.

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

Pro bližší informace sledujte naše webové stránky [www.csq.cz](http://www.csq.cz).

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

kontakt: 221 082 261, [smolikova@csq.cz](mailto:smolikova@csq.cz)

**Milé čtenářky, milí čtenáři,**

přípravit poslední letošní číslo Perspektiv kvality bylo náročnější než obvykle, protože současně s jeho přípravou vrcholily činnosti na přípravě mezinárodní konference „Kvalita a svět 4.0“. Tedy naši tradiční pražské podzimní konference, která se letos po dlouhé řadě let nekonala v listopadu v Národním domě na Vinohradech, ale posunula se na začátek prosince do kongresového hotelu Clarion ve Vysočanech. Ta přinesla řadu menších i větších změn daných změnou prostor, strukturou programu a samostatným galavečerem s předáváním cen vyhlášených Českou společností pro jakost.



Občas se ne vše povede tak, jak si naplánujeme. A občas se to potká ještě s jinými okolnostmi a „katastrofa“ je na světě. Podobnou shodou okolností se nepodařilo dotáhnout několik rozhovorů, které se měly objevit v tomto čísle. Věřím, že vše dopadne dobře a minimálně jeden z nich Vám přineseme v čísle příštím, prvním čísle nového ročníku. A jelikož vše špatné je pro něco dobré, budete mít tentokrát na následujících stránkách možnost dosyta si vychutnat více příspěvků (přesněji: tři) od Libora Friedela.

Prvním z nich je článek o zainteresovaných stranách neboli stakeholders s výstižným názvem „Interesují vás zainteresované strany?“ (Měly by...) Druhým je zajímavé zamyšlení nad osobní kvalitou, která je alfou a omegou a základem veškeré další kvality. Samozřejmě z „dílny“ Libora Friedela je i recenze publikace „O strategii – 10 nejlepších příspěvků z HBR“.

V článku Miloslava Chlana s názvem „Úhly pohledu“ vám přinášíme svou formou mimořádné literární dílo, tedy z pohledu obvyklých příspěvků, na které jste v PK zvyklí. Příspěvek Vám pomůže proniknout a nahlédnout do problematiky interim managementu. Praktická ukázka je inspirovaná všední praxí v mnoha firmách a určitě v ní najdete mnoho paralel k Vaším zkušenostem ve Vašich organizacích.

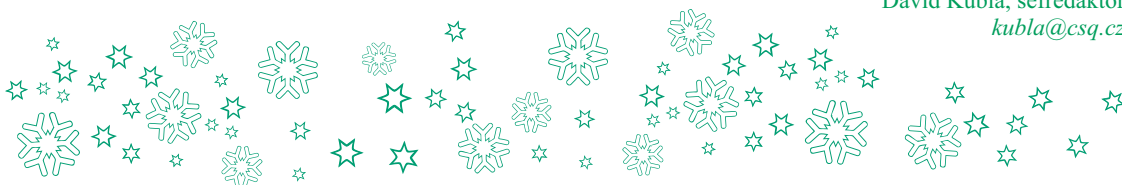
Kvalita a výkonnost představují základní pilíře úspěchu každé organizace. Jak je to v případě organizace typu veřejné vysoké školy? Různé úhly pohledu vám nabízí příspěvek našich slovenských kolegů Marcely Kovaľové a Ladislava Klementa z Ekonomické fakulty Univerzity Mateja Bela v Banské Bystrici.

Samozřejmě nechybí ani náhled do podzimních událostí. Rád bych upozornil na výsledky různých cen a ocenění, na které je podzim zvláště bohatý. A z nich vyzdvihnu především ceny vyhlášené Českou společností pro jakost. Takže, kdo neví, kdo se stal držitelem ceny Ambassador kvality ČR, Ceny Anežky Žaludové, titulu Manažer kvality roku nebo CSR Guru, ať si určitě nenechá příspěvek s těmito informacemi uniknout.

Určitě je také na místě upozornit, že za tři měsíce, konkrétně 20. a 21. března 2019, nás čeká opět jarní konference SYMA. A v tuto chvíli už není tajemstvím, že i pro tu našla ČSJ nové místo konání (věříme, že i v tomto případě ke spokojenosti tradičních i nových účastníků). Proto všichni ti z Vás, kteří mají zájem dozvědět se čerstvé novinky z ČSJ a nepromeškat přednášky či workshopy na zajímavá a důležitá témata, zanepte si ten termín už teď do svých diářů 2019 – ať už je používáte v jakékoli podobě a formátu.

Závěrem v posledním letošním čísle Perspektiv kvality tedy nezbyvá než Vám jménem vedení České společnosti pro jakost, jménem jejího výkonného aparátu a také jménem redakce tohoto našeho i Vašeho časopisu popřát úspěšné vykročení do nového roku 2019. Věříme, že nám zachováte přízeň i nadále, a budeme se snažit, aby tomu tak bylo.

David Kubla, šéfredaktor  
kubla@csq.cz





# CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

## **ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ**

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

## **INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ**

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

## **NEJSTE V TOM SAMI**

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



## Aktuální téma

Interesují vás zainteresované strany? (Měly by...) <i>Libor Friedel</i>	4
Akreditační systém České republiky v roce 2018: co přinesla revize normy ISO/IEC 17011 <i>Igor Tyleček</i>	8
Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vyhláší nový projekt pro malé a střední firmy pro rok 2019	12
Kvalita a výkonnost organizace v podmínkách veřejné vysoké školy <i>Marcela Kovařová, Ladislav Klement</i>	14
Úhly pohledu aneb ze života interim konzultanta <i>Miloslav Chlan</i>	18
Osobní kvalita – východisko a základ veškeré další kvality <i>Libor Friedel</i>	20
Vychází důležitá norma ČSN ISO 45001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití	23

## Události

Světový den technické normalizace a Cena Vladimíra Lista 2018 <i>Petra Londová</i>	24
EFQM Forum a předávání Globální ceny EFQM za excelenci 2018: v rytmu excelence <i>Danuše Fišerová</i>	25
Cena kvality v sociální péči za rok 2018	26
Mezinárodní inovační fórum kvality a 12. šanghajské mezinárodní sympozium o kvalitě <i>Romana Hofmanová</i>	27
Národní ceny kvality a za společenskou odpovědnost 2018 uděleny	28
Mezinárodní konference KVALITA A SVĚT 4.0	30

Chystá se konference České metrologické společnosti	32
--	----

## Ze života spolku

AUTO ŠKODA byla vyhlášena Ambasadorem kvality ČR	33
DIAMO: Dvě desetiletí (nejen) kolektivního členství ČSJ <i>Eduard Horčík</i>	36
Výroba papírenských výrobků se značkou CZECH MADE <i>Zdeněk Pitrmuc</i>	38
(R)evoluce Centra excelence	40

## Technická normalizace

Mezinárodní normy podporují Cíle udržitelného rozvoje OSN <i>Andrea Peková</i>	42
--	----

## Cesty k excelenci

Partnerství a odpovědnost jsou přirozené součástí kvalitní pojišťovny <i>Jarmila Bílková</i>	44
--	----

## Recenze

O strategii 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review <i>Libor Friedel</i>	46
---	----

## Zaměřeno na spotřebitele

Spotřebitelské desatero pro výběr kvalitní potravin <i>Libor Dupal, Irena Michalová</i>	50
---	----

## Kvalitně česky

Čísla z jazykové perspektivy <i>Věra Vlková</i>	55
--	----

Odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu • Ročník 7 (v návaznosti na Perspektivy jakosti ročník 15) • Číslo 4/2018 vychází 31. 12. 2018 v Praze • Cena 150 Kč, roční předplatné 540 Kč, členové ČSJ a předplatitelé ČSN online zdarma • Vydává Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1 • Šéfredaktor: David Kubla, kubla@csq.cz • Odborný redaktor: RNDr. Zdeněk Svatoš, svatos@csq.cz • Grafika: KG ateliér • Tiskne: TISKAP s.r.o. • Předplatné zajišťuje jménem vydavatele firma SEND Předplatné, spol. s r. o. • Inzerce: kubla@csq.cz • MK ČR E 15092 • ISSN 1805-496X (Online) • ISSN 1805-6857 (Print)





## Interesují vás zainteresované strany? (Měly by...)

Libor Friedel

Stakeholders. Zainteresované strany. Téměř magické slovo, nyní trochu i zaklínadlo. Existuje ve „slovníku“ strategického managementu, projektového managementu a také v QMS.

### Kdo drží „stake“?

Pro někoho by možná „steak“ byl lepší než „stake“. Steak (a to, jak ho kdo drží) si patrně každý dovede v různých úpravách představit lépe než to, jak držíte (angl. „to hold“) „stake“. Google překladáč vám pro „stake“ nabídne např. překlady jako „kůl“ (s možností výkladu o upálení na hranici), „sázka“, „sloup“, „přivázat“, „podepřít“ apod. Může jít také o materiální

podporu, o něco „co je v sázce“, o vykolíkové území či podobně. „Stake-holders“, ti, kdo drží onen chimérický „stake“, jsou těmi, kdož nás zajímají. Vžil se pro ně český překlad „zainteresované strany“ či „zainteresování“, někdy „zúčastněné strany“, mnohdy v jazyce czenglish „stejkholdři“. Občas někdo použije poněkud zavádějící pojem „ovlivňovatelé“, což se spíše hodí k „Influencers“, i když obecně by mohlo jít

o lidi, kteří mají jakýkoliv vliv. „Stakeholders“ jsou rozmanitější skupinou než „shareholders“, což je sice rovněž zainteresovaná strana, ovšem představující konkrétně držitele podílů ve firmě (obdobně jako „stockholders“, držitelé akciových podílů).

Právě proto, že „stakeholders“ jsou širším pojmem než „shareholders“, stal se i tento pojem a jeho obsah předmětem úvah, diskusí, teorií a modelů v oblasti managementu. Myslím, že porozumění obsahu (kdo jsou zainteresované strany) a jejich vlivu na praktické manažerské činnosti, jako je rozhodování, komunikace, tvorba a udržování různých systémů, řízení projektů apod., je důležitější než samotné slovo a jeho český překlad.

### Zainteresovaní v QMS

V článku 4.2 ISO 9001:2015 je použito slovo „interested parties“ jako zainteresované strany, s tím, že je třeba porozumět jejich potřebám a očekáváním. Týká se to těch zainteresovaných stran, které jsou relevantní pro systém managementu kvality, ať už z pohledu toho, o jaké strany, či o jaké požadavky jde. Otázkou do diskuse je, kde leží hranice a kdo ji jednoznačně určí. Kdo je relevantní, a kdo už ne? Který požadavek je či není relevantní vůči QMS?

Autor teorie zainteresovaných stran Edward Freeman (2010, poprvé publikováno v roce 1984) definuje zainteresované strany jako „osoby nebo skupiny, které mohou ovlivnit nebo působit na dosažení cílů organizace nebo jsou dosažením cílů organizace ovlivněni“ [1].

Thomas Donaldson a Lee Preston (1995) vidí zainteresované jako „osoby nebo skupiny s legitimními (zákonnými) zájmy na procedurálních a/nebo podstatných aspektech činnosti organizace“ [2].

Dosadíme-li na vhodná místa slova „kvalita“ či „QMS“, můžeme se dobrat definice vhodné pro případy rozvoje systémů managementu kvality.

Jisté je, že zainteresovanou stranou může být jak jednotlivec, tak skupina lidí či organizace a její organizační složka. Proto je velice užitečné vnímat zainteresované strany co nejkonkrétněji. Logickým důsledkem konkretizace je, že se dopátráme většího počtu (kvantity) a různé kvality zainteresovaných. Vhodné je rozdělit zainteresované strany na externí (vně podniku – zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní správy, regulátoři...) a zainteresované uvnitř organizace, tedy interní. To jsou zaměstnanci a majitelé v různých organizačních složkách a (formálně vytvořených) zájmových skupinách jako odbory apod. Díky přehlednějšímu a konkrétnějšímu rozdělení si uvědomíte např. odlišnou pozici klíčových zákazníků od těch méně významných, jinou roli strategických dodavatelů apod. Stejně tak interně mohou být rozlišeni zaměstnanci – manažeři a zaměstnanci, kteří jsou spíše vykonavatelé, odlišeno, jakou roli hrají různá oddělení atd. K tomu potřebujete

cit a být si vědomi účelu (proč zainteresované strany určujete a analyzujete). V našem případě jde o jejich potřeby, očekávání, požadavky, které bývají velice různorodé a protichůdné. Logika věci proto velí zvažovat vhodná kritéria, podle nichž můžete zainteresované strany hodnotit, posuzovat, klasifikovat či „škatalkovat“. Fantazii se meze nekladou, existují však zažitá postupy a modely (často ve formě různých matic a tabulek), které lze použít k lepšímu poznání zainteresovaných a určení jejich podstatných potřeb a očekávání.

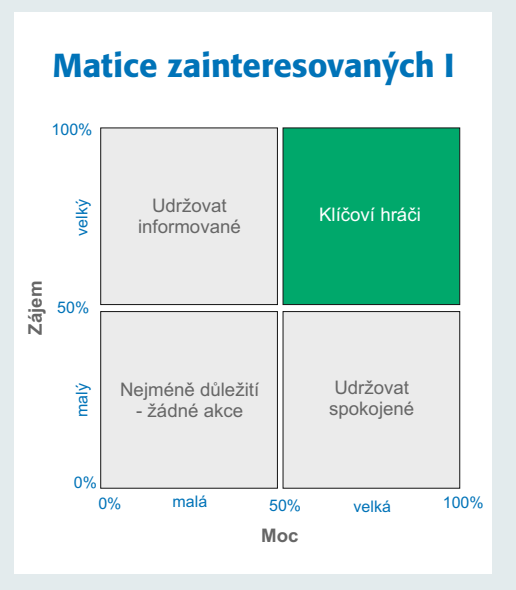
### Mapujte a analyzujte podle zvolených kritérií

Analýza zainteresovaných stran nejprve identifikuje jednotlivce, skupiny a organizace, které mají na projekt či záměr a jeho úspěšnou realizaci vliv a v jejichž je to zájmu. Poté je třídí a stanovuje priority na základě jejich úrovně zájmu a vlivu na záměr/projekt, a nakonec se snaží lépe pochopit klíčové zainteresované strany. Informace shromážděné v analýze zainteresovaných stran jsou zásadní pro vypracování a realizaci zejména komunikačního plánu, který podporuje potřeby zainteresovaných a úspěch projektu/záměru (v našem případě QMS a jeho výsledků).

Analýza zainteresovaných stran bývá nejčastěji reprezentována jednoduchou vizuální mapou. Velice často v podobě matice 2x2, která zohledňuje moc a zájem jednotlivých zainteresovaných stran (či další vhodná kritéria).

Obrázek 1

Mapa zainteresovaných „moc/zájem“.  
Zdroj: [3]



Toto vizuální znázornění usnadňuje pohled na to, které zainteresované strany by měly získat největší pozornost. Zainteresované strany, které mají největší moc a zájem, jsou klíčovými hráči, jež je třeba „řídít“. Měli by být úzce zapojeni, záležitosti je s nimi třeba často konzultovat. Ti, kdo mají menší moc a zájem, hrají stále roli a je třeba se jimi zabývat, ale není třeba se na ně příliš soustředit v komunikačním plánu. Tito hráči musí být informováni a spokojeni (a někteří mohou být obzvláště užiteční v průběhu práce na záměru/projektu), ale mají nižší prioritu než klíčové zúčastněné strany.

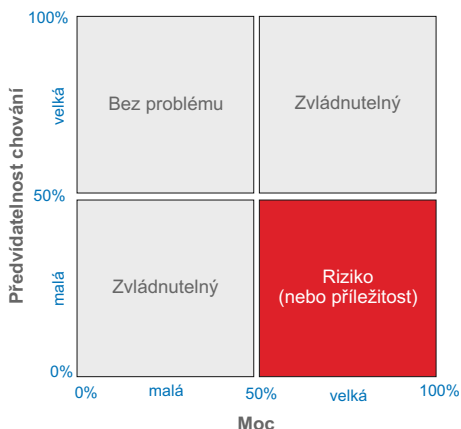
Matici „moc/zájem“ můžete použít jako aktuální snímek, posuzující současný stav a vnímání. Lze do ní také zakreslit a popsat ideální stav a rozložení zainteresovaných. Prospěšné je v takovém případě uvědomit si dynamiku zájmu a moci, rozdíl mezi aktuální a ideální „pozicí“. To vám naznačí směr a umožní lépe zvážit, jak se zainteresovanou stranou jednat a komunikovat. Zejména pokud jde o interní zainteresované strany a práci se zájmem (motivace, stimulace...) či mocí (organizační struktura, pravomoci, delegování...).

Dalším výhodným a vhodným pohledem je přidat perspektivu vnímání předvídatelnosti chování té které zainteresované strany. Lze tak učinit tím, že atribut „předvídatelnosti“ v matici nahradí dříve analyzovaný atribut „zájmu“.

Obrázek 2

Mapa zainteresovaných, zachycující dynamiku chování.  
Zdroj: [3]

### Maticе zainteresovaných II



Z podstaty věci vyplývá, že „klíčovými“ budou zainteresované strany, které mají velkou moc a jsou málo předvídatelné. Z pohledu QMS (i obecně) je tu následně důvod, proč se zabývat riziky takové nepředvídatelnosti. Nejde primárně o snížení moci a nějakou „revoluci“, ale především o výzvu, jak docílit, aby zainteresovaná strana byla předvídatelnější. Mnohonásobně to platí o situaci, kde jsou málo předvídatelnými „klíčovými hráči“ zjištění v prvním typu matice (moc/zájem). Ze zkušenosti mohu říci, že tyto situace bohužel nejsou výjimečné. Tragické je, když jde o interní zainteresované strany. Obvykle je to důsledkem slabých nebo žádných strategií v takových firmách, důsledek chabé nebo pouze jednosměrné komunikace bez účinné zpětné vazby apod.

Maticе lze vytvářet mnoho, vždy záleží na zvolených kritériích. Zde je třetí ukáзка, které si všímá míry vlivu zainteresovaných (na QMS) a úrovně jejich podpory (např. můžete vzít v úvahu kapitolu 7 – Podpora, podle ISO 9001:2015 – viz [4]).

Obrázek 3

Příklad další matice zainteresovaných  
Zdroj: vlastní zpracování

### Maticе zainteresovaných III



Z mé konzultační zkušenosti a řady workshopů k identifikování zainteresovaných stran v průběhu strategického poradenství apod., které jsem vedl, vyplývá, že důležitá je také diskuse mezi účastníky při mapování zainteresovaných. Byť se mnohdy tato analytická práce jeví jako relativně subjektivní, právě



argumenty a debata během identifikace a prioritizace zainteresovaných vedou k objektivnějšímu pohledu na věc, a navíc odhalí mnohá nedorozumění a nesrovnalosti. Doporučuji tuto debatu sledovat, dělat si poznámky, vnímat argumenty týkající se zájmu či moci a toho, proč jsou tyto atributy vnímány jako „velké“, či naopak „malé“. Je to cenná zpětná vazba do vlastních řad, zejména v případě, když hodnotíte a analyzujete interní zainteresované strany.

Zainteresované strany (vůči QMS) můžete také klasifikovat. Zde je příklad:

- *Advokáti* – pravidelně komunikují, jsou zapojeni, podílejí se na změnách apod.
- *Následovníci* – příliš ještě věcem nerozumí a je třeba s nimi komunikovat, abyste zajistili jejich budoucí přínos.
- *Neurčití* – nezaujali ještě jednoznačnou pozici a je třeba identifikovat důvod a poté vysvětlit a motivovat.
- *Blokující* – spíše projevují odpor k akci a spolupráci, protože nesouhlasí nebo věci nerozumí. Je třeba vysvětlovat, odbourávat strach a bariéry, aktivně komunikovat.
- *Oponenti* – věci rozumějí, ale nesouhlasí s ní. Je třeba s nimi diskutovat a snažit se porozumět důvodům nízké akceptovatelnosti.

### Ptejte se a komunikujte

Snažte se zainteresovaným porozumět. To je ostatně požadavek ISO 9001, zmíněný již v úvodu. Ač není podmínkou dokumentovaná informace, přínosy a uplatnitelnost analýzy zainteresovaných stran jsou širší, nejen v QMS. Lze ji dokonce využít i na osobní úrovni při analýze zainteresovaných v dané pracovní pozici. Proto je výhodné si vytvořit např. tabulku pro následující odpovědi vůči každé z klíčových zainteresovaných stran:

- Jaký mají vliv na náš záměr/projekt a zájem na něm? (Výplyne z výše uvedené matice.)
- Co je zdrojem tohoto jejich vlivu/moci/zájmu?
- Co je motivuje?
- Co od nich budeme potřebovat? Jaké zdroje/informace od nich budeme potřebovat?
- Jaký přístup od nich lze očekávat? Kdo ovlivňuje jejich postoje a přístup?
- Jak budeme nakládat s opozicí klíčových zainteresovaných?

- Jakou strategii jednání je třeba zvolit?
- Jaké jsou nejlepší metody komunikace s různými zainteresovanými?
- Jaká rizika vyvstanou, pokud nebudou zapojeni?
- Atd.

### Závěr

Po akademické i praktické stránce se ze „stakeholder managementu“ postupně vyvinula specifická a důležitá disciplína. Její uplatnění v podobě poznání a analyzování zainteresovaných stran může zabránit mnohým nedorozuměním a konfliktům a zlepšit komunikaci, která je velice často kořenovou příčinou různorodých problémů a nepřijemností.

Přeji hodně zdaru v odhalování zainteresovaných stran a spolupráci s nimi.

### Literatura:

[1] Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 2. vyd. Cambridge University Press, New York 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.

[2] Donaldson T., Preston L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *Academy of Management Review* 1995, 20 (1): 65-91.

[3] Johnson G. a kol. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. 11. vyd. Pearson, Harlow 2017. ISBN 978-1-292-14512-9.

[4] Friedel L. *Kvalita jako antický western aneb trocha analogie (snad) nikoho nezabije*. *Perspektivy kvality* 2018/2, s. 12–14.

[5] Friedel L. *Zmapujte si zainteresované strany*. In: *Blog Libora Friedela* [online]. 10. 9. 2018 [cit. 2018-11-25].

Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/zmapujte-si-zainteresovane-strany>.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, působí jako kouč, lektor a konzultant, autor na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů vč. toho o Balanced Scorecard a strategickém managementu. Vyučuje i v rámci programů MBA.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)



# Akreditační systém České republiky v roce 2018: co přinesla revize normy ISO/IEC 17011

Igor Tyleček

Rok 2018 je pro Českou republiku významný především stým výročím jejího vzniku i řadou dalších výročí a událostí, ale také přijetím dvou revidovaných harmonizovaných norem využívaných při akreditaci (ČSN EN ISO/IEC 17025:2018 a ČSN EN ISO/IEC 17011:2018) do soustavy českých technických norem. Tento příspěvek se věnuje jedné z nich – ČSN EN ISO/IEC 17011:2018 *Posuzování shody – Požadavky na akreditační orgány akreditující orgány posuzování shody*.

Název normy by sice mohl evokovat, že se týká jen akreditačních orgánů, opak je ale pravdou. Ve svém důsledku se tato norma dotýká všech akreditovaných subjektů posuzování shody.

## Historie vzniku normy ISO/IEC 17011

Norma ISO/IEC 17011 má za sebou relativně krátké období své existence. Před vydáním jejího prvního znění [1] v roce 2004 existovalo řadu let samostatně vedle sebe několik mezinárodních a evropských dokumentů s požadavky na akreditační systémy [2]. Po jejím vydání měly akreditační orgány stanoveny do 1. 1. 2006 přechodné období pro splnění sjednocených požadavků pro poskytování akreditace laboratoří, inspekčních a certifikačních orgánů.

## Změny oproti předchozímu vydání

Z textu původní normy ISO/IEC 17011 byly v revizi vypuštěny termíny a definice *osvědčení o akreditaci*

a *dozor*. Namísto *lead assessor* bylo nově použito označení *team leader* (3.31) (v českém překladu normy je nadále používán zažitý termín *vedoucí posuzovatel*).

Mezi novými termíny se objevily tyto: *činnost posuzování shody* (3.5), *flexibilní rozsah akreditace* (3.7), *akreditační schéma* (3.8), *akreditační činnost* (3.9), *neutrannost* (3.10), *akreditační proces* (3.11), *rozhodnutí o akreditaci* (3.13), *udělení akreditace* (3.14), *udržování akreditace* (3.15), *opakované posuzování* (3.23), *techniky posuzování* (3.24), *posuzování na dálku* (3.26), *program posuzování* (3.27), *plán posuzování* (3.28) a *pracovníci akreditačního orgánu* (3.29).

Byl zaveden koncept rizika směřující na straně akreditačních orgánů k eliminaci/minimalizaci možného nedostatečného posouzení plnění akreditačních požadavků subjekty a následného rozhodnutí o akre-

ditaci na základě nedostatečných podkladů. Řada opatření k tomuto riziku je zohledněna přímo v normě: např. akreditační cyklus nesmí být delší než pět let (7.9.1), vzorek rozsahu akreditace musí být posouzen nejméně každé dva roky (7.9.3), postup posouzení kompetencí orgánu posuzování shody se provádí jako kombinace posuzování na místě a dalších technik posuzování (7.4.4).

S tím souvisí zajímavé shrnutí, kdy první vydání normy pracovalo s termínem kvalita (použito v textu 5×) a riziko nezmiňovalo ani jednou. Druhé vydání normy již naproti tomu termín kvalita nezmiňuje vůbec, ale s rizikem pracuje v textu na 21 místech.

### Akreditační systém České republiky

Pro naplnění požadavku normy 4.2 (ujednání o akreditaci) bylo na webových stránkách ČIA a ve Věstníku Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví č. 6/2018 publikováno sdělení o akreditačním systému České republiky, který svým způsobem vytváří právně vynutitelné uspořádání.

1. Akreditační systém České republiky – soubor procesů, postupů a pravidel umožňující získat od příslušného autoritativního orgánu akreditaci – je upraven především nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 ze dne 9. července 2008, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93 ve znění opravy z 3. července 2015, a zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, ve znění pozdějších předpisů (ZTPV).
2. Národním akreditačním orgánem České republiky je Český institut pro akreditaci, o. p. s. (ČIA), a to na základě pověření Ministerstvem průmyslu a obchodu a notifikace u Evropské komise v souladu s výše uvedenými právními předpisy.
3. V akreditačním procesu má ČIA jako národní akreditační orgán postavení orgánu veřejné moci. Provádění akreditace a posuzování plnění akreditačních požadavků v jeho rámci se řídí ZTPV a zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů (SŘ), a to formou správního řízení nebo na základě veřejnoprávní smlouvy.
4. Subjekty posuzování shody, které dobrovolně usilují o udělení akreditace v té které oblasti, musí být připraveny v součinnosti s ČIA a za podmínek stanovených ZTPV a SŘ doložit, že splňují relevantní akreditační požadavky. Akreditaci ČIA udělí poté, co subjekt posuzování shody prokáže splnění akreditačních požadavků ve vztahu k akreditaci, o kterou žádá. Splnění, respektive plnění akreditačních požadavků musí trvat po celou dobu platnosti udělené akreditace.

5. Dokladem o udělení akreditace je osvědčení o akreditaci, které slouží k prokazování odborné způsobilosti a nestrannosti subjektů poskytujících služby v oblasti posuzování shody.

6. Při akreditační činnosti je ČIA vázán kromě platné legislativy též závazky vyplývajícími z jeho postavení jako člena Evropské organizace pro spolupráci v oblasti akreditace (EA) – orgánu uznaného Evropskou komisí, Mezinárodní spolupráce v oblasti akreditace laboratoří (ILAC), Mezinárodního akreditačního fóra (IAF) a také z uzavřených souvisejících multilaterálních dohod o vzájemném uznávání akreditace.

### Vybrané změny akreditačního systému vyvolané revizí normy

První návrh českého textu normy ČSN EN ISO/IEC 17011:2018 měl ČIA, jako její zpracovatel, k dispozici začátkem roku 2018 a neprodleně zahájil práce na její implementaci (identifikace změn oproti předchozí verzi, rozdělení odpovědností za aktualizaci příslušných dokumentovaných postupů atd.). Koncem ledna 2018, kdy bylo ukončeno připomínkové řízení k překladu normy, již byl k dispozici návrh textu MPA 00-01-18 *Základní pravidla akreditačního procesu* a bylo zahájeno jeho externí projednání. 1. dubna 2018 byla vydána ČSN EN ISO/IEC 17011:2018 s účinností od 1. května 2018. Současně byly aktualizovány i další metodické pokyny pro akreditaci (MPA 00-02-18, MPA 00-03-18 a MPA 00-04-17 verze 1).

V akreditačním procesu byly zohledněny v normě vyjmenované techniky posuzování (3.24), z nichž pouze dvě nebudou ČIA využívány: měřicí audity a validační audity. Ke standardnímu posuzování na místě přibýlo posuzování na dálku, které bude aplikováno ve zcela výjimečných případech. Nadále je využíváno svědecké posuzování (witness audit či witnessing / WA), přezkoumání dokumentů, přezkoumání složek zakázek, přezkoumání úspěšnosti ve zkoušení způsobilosti a dalších mezilaboratorních porovnáních, rozhovory s pracovníky subjektů a v odůvodněných případech také i neohlášené návštěvy u subjektů posuzování shody.

Ustanovení části užívání akreditačních značek a jiných odkazů na akreditaci (4.3) přineslo pro subjekty nový požadavek informovat dotčené zákazníky o pozastavení, omezení nebo odnětí své akreditace.

V souladu s normou bylo do MPA 00-01-18 zapracováno, že v případě důkazu podvodného chování, úmyslného poskytnutí nepravdivých informací nebo zatajení informací lze žádost zamítnout / veřejnoprávní smlouvu neuzavřít.

Koncept rizika je v normě implementován terminologicky nejednotnými formulacemi: *posuzování na základě rizik / přístup založený na zvažování rizik /*

*zohlednění rizik / rizikově orientovaný proces akreditace.* Odkaz na vhodné normativní dokumenty věnující se managementu rizik (např. [3]) není v textu uveden a jejich využití není vyžadováno. Hodnocení / zvažování / zohledňování rizik je však realizováno v průběhu celého procesu akreditace.

V rámci přípravy na posuzování (7.4) jsou při přípravě časového programu posuzování (norma používá nový termín *plán posuzování*) zvažovány kombinace posuzování na místě a dalších technik (witness audits, rozhovory, vertikální prověrky, přezkoumání složek, přezkoumání účasti ve zkoušení způsobilosti, ...). Vedle toho jsou stanovena posuzovaná místa, činnosti a osoby. Při prvotním posouzení ČIA vždy navštíví všechna pracoviště. Větší pozornost je věnována rizikovějším specifickým činnostem, jakými jsou například flexibilní rozsah akreditace, využívání neakreditovaných subdodávek, nestabilní systém managementu apod. V úvahu je nutno vzít také složitost procesů, kritická místa, výsledky witness auditů z předcházejících období, nedostupnost vhodných programů zkoušení způsobilosti či nevyhovující výsledky účasti v nich, změny osob a objemu práce, stížnosti, požadavky vlastníků schémat nebo jiné závazné dokumenty zejm. EA, ILAC a IAF.

Při vlastní realizaci posuzování je zohledňováno riziko vyplývající z posuzovaných činností, pracovišť, pracovníků, provádí se výběr složek ukončených případů, zohledňuje se rozsah akreditace – počet oborů, jejich náročnost (rizikovost) a také počet výstupů subjektu.

Pro akreditační cyklus (7.9) je zpracováván plán dozorových návštěv (norma používá nový termín *program posuzování*). Ten opět zohledňuje počet a rizikovost oborů (rozsahu akreditace) a další specifické požadavky pro některé oblasti akreditace.

V části *důvěrné informace* (8.1) je uvedeno, že subjekt musí být informován o poskytnutí důvěrných informací třetí straně. Informace o subjektu získané z jiných zdrojů jsou důvěrné. Zdroj takové informace je považován také za důvěrný a údaj o něm nesmí být sdílen se subjektem, pokud k tomu zdroj neposkytne souhlas.

Vedle toho existují *veřejně dostupné informace* (8.2). Akreditační orgán musí bez vyžádání zveřejňovat informace o subjektech, a kde je to možné, informace o pozastavení nebo odnětí akreditace, včetně dat a rozsahů. Ve výjimečných případech může být na žádost subjektu přístup k určitým informacím omezen (např. z bezpečnostních důvodů).

### Přechodné období

Pro druhé vydání normy ISO/IEC 17011 bylo rovněž ve spolupráci ISO s mezinárodními organizacemi zabývajícími se akreditací (ILAC, IAF) stanoveno tříleté přechodné období [4] do listopadu 2020 a vypracován plán [5]. Byl upřesněn proces vzájemného

hodnocení, které od 1. července 2018 probíhá již jen podle ISO/IEC 17011:2017 [6] (v období mezi 1. lednem a 1. červencem 2018 pouze na požádání) a revidovány pro vzájemné hodnocení nezbytné dokumenty [7].

Na úrovni evropských akreditačních orgánů došlo k potvrzení [8] postupu přijatého ILAC a IAF. Vzájemná hodnocení prováděná v rámci nařízení EP a Rady (ES) č. 765/2008 ovšem nemohla být realizována podle druhého vydání normy do doby, než byla tato formálně přijata jako norma evropská (EN) a zveřejněna formou sdělení Komise v Úředním věstníku Evropské unie jako norma harmonizovaná k nařízení EP a Rady (ES) č. 765/2008. K tomu došlo 9. března tohoto roku. ČIA se jako akreditační orgán notifikovaný Evropskou komisí v souladu s článkem 10 nařízení EP a Rady (ES) č. 765/2008 pravidelně podrobuje vzájemnému hodnocení organizovanému EA. Toto hodnocení ČIA, plánované na 10.–22. červen 2018, již tedy úspěšně proběhlo podle požadavků EN ISO/IEC 17011:2017.

### Literatura:

- [1] ISO/IEC 17011:2004 *Conformity assessment – General requirements for accreditation bodies accrediting conformity assessment bodies*
- [2] ISO/IEC Guide 58:1993; ISO/IEC Guide 61:1996; ČSN EN 45003:1996; ČSN EN 45010:1998; ISO/IEC TR 17010:1998
- [3] ČSN ISO 31000:2010; ČSN EN 31010:2011
- [4] JGA Delhi Resolution 1 – Transition to ISO/IEC 17011:2017 (3. 11. 2016)
- [5] ISO/IEC 17011:2017 Transition Plan (29. 10. 2017)
- [6] JGA Vancouver Resolution 2 – Implementation of transition to ISO/IEC 17011:2017 (29. 10. 2017)
- [7] IAF/ILAC A1:01/2018; IAF/ILAC A2:01/2018; IAF/ILAC A3:01/2018
- [8] EA Resolution 2017 (40) 24 (23. 11. 2017)

### Autor:

**Mgr. Ing. Igor Tyleček, Ph.D.**, pracuje v Českém institutu pro akreditaci, o. p. s., ve funkci náměstka ředitele ČIA, ředitele odboru řízení a vnějších vztahů, v roli vedoucího posuzovatele a poprvé absolvoval vzájemné hodnocení také ve funkci manažera kvality a procesu.

**Kontakt:** [tyleceki@cai.cz](mailto:tyleceki@cai.cz)

# **TP** Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

## Poskytované služby

### Odborná školení

Formel Q Konkrét a Způsobilost, Kvalita ve výrobním procesu a další

### Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

### Poradenství a krizový management

20 let zkušeností z ČR i ze světa, rychlé a flexibilní jednání

### Headhunting

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

**500+** realizovaných projektů **100+** seniorních poradcův týmu

**70+** měsíčně realizovaných projektů **40%** nárůst realizovaných projektů meziročně

## Příklady odborných školení

Formel Q konkrét, 5. vydání 2015 a Formel Q způsobilost, 8. vydání 2015

QPN, Nové díly Integrál, 4. vydání 2014

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

TP Consulting s.r.o., telefon: +420 730 808 781, e-mail: [office@tpconsulting.cz](mailto:office@tpconsulting.cz)  
[www.tpconsulting.cz](http://www.tpconsulting.cz)



# Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR vyhláší nový projekt pro malé a střední firmy pro rok 2019



**Rok digitálního podnikání**  
2019

**Budte u toho!  
Nestůjte stranou!**

Vlastní (nedotační) projekt AMSP ČR „**Rok digitálního podnikání 2019**“ má ambici pomáhat českým firmám vyhledávat, zavádět a realizovat digitální inovace pro zvýšení produktivity a digitalizaci jejich produktů a služeb. Připravujeme řadu vzdělávacích aktivit, road show s představením zajímavých technologií pro malé a střední firmy a mnohem více. AMSP ČR tak navazuje na úspěšné projekty Rok řemesel 2016, Rok venkova 2017 a Rok rodinného podnikání 2018.

**Drony v řemesle a v zemědělství. Robotizace malého průmyslu. Textující dobytek. Sdílené služby nebo vzdálená správa dat.** To vše bude podnikatele čekat v příštích letech. Proto bude součástí aktivit projektu důležitá edukační aktivita zaměřena na využívání digitálních nástrojů v malém byznysu. Rok digitálního podnikání 2019 umožní nejmenším podnikatelům otestovat, jak jsou připraveni na dobu, kdy si zákazníci budou na 3D tiskárně tisknout těstoviny nebo cukrovinky.

## TÉMATA PROJEKTU

### FIRMA 4.0

Online produktivita  
Komunikace (stát, zaměstnanci)  
Obchod a marketing  
Finance  
Právo a administrativa  
Další

### ŘEMESLO 4.0

Využití pokročilých technologií  
Automatizace  
3D tiskárny, drony, aplikace  
Práce na dálku  
Online marketing  
Chytré domácnosti  
Další

### PRŮMYSL 4.0

Online měření a data  
Automatizace  
Dodavatelско-odběratelský proces  
Další

### OBCHOD A RETAIL 4.0

Chytrá prodejna  
Digitální finance  
Digitální služby  
Marketing lokalit a obchodů  
Internet a jeho využití  
Další

### SLUŽBY 4.0

Online marketing  
Digitální finance  
Online komunikace  
Logistika a cestování  
Sociální sítě  
Další

### FARMA 4.0

Drony a chytré stroje  
Online měření a data  
Internet věcí a zvířat  
Logistika a cestování  
Další

FIRMA  
4.0



PRŮMYSL  
4.0



ŘEMESLO  
4.0



SLUŽBY  
4.0



FARMA  
4.0



OBCHOD  
4.0



## A co ukazují fakta?

Podle průzkumu agentury IPSOS pro AMSP ČR a společnost Facebook na vzorku 743 podnikatelů ze září tohoto roku totiž hodnotí zatím jen necelá polovina firem (48 %) digitální znalosti potřebné pro podnikání jako dobré. I proto sedm z deseti nových uchazečů přijímaných do malých firem musí prokázat slušné digitální znalosti. Za ty nejdůležitější považují drobní podnikatelé práci s webem (85 %), ovládání elektronické komunikace (81 %) a práce na sociálních sítích (63 %). 12 % oslovených firem se vážně zajímá o využití 3 D tisku, 10 % o tzv. Big Data a 8 % o robotiku. Plných 92 % podnikatelů považuje digitální znalosti za zásadní pro jejich růst.



9 z 10 podniků souhlasí, že digitální znalosti/kompetence jsou důležité pro růst firmy. Přitom jen 48 % **subjektů se podle svých slov orientuje v problematice digitálních znalostí výborně nebo velmi dobře**. U ostatních je zde **výraznější prostor pro posílení těchto znalostí**.



**Nejvyužívanějšími nástroji online propagace mezi podnikateli jsou webové stránky, e-mailing a sociální média**. Nejvyužívanějším sociálním médiem je s velkým náskokem **Facebook** (využívá jej 75 % podnikatelských subjektů).



**Hlavní bariérou pro větší využívání online podpory podnikání je kromě cen také nedostatek času**.



Pokud jde o vhodnou formu školení k tématu online dovednosti, 55 % **subjektů by ocenilo individuální školení**, 25 % pak online kurzy.



**Exportéři a větší firmy využívají online nástroje více než ostatní** – jak běžné, tak pokročilejší technologie. Exportéři také působí na více sociálních médiích.

## První seminář k Roku digitálního podnikání 2019 - Boost your business ve spolupráci s FACEBOOK UK se uskutečnil už v září 2018.

A co nás dále čeká?

- Univerzitní platforma pro spolupráci s VŠ (odborné publikace, specializované předměty a programy, společný výzkum)
- Road show
- Workshopy, semináře a odborná školení
- Tržiště startupů / technologických firem
- Partnerské eventy
- Online vzdělávání a webináře
- Konference
- Analýzy a průzkumy
- A jiné



**Chcete se zapojit do projektu nebo se stát naším partnerem? Kontaktujte nás!**

**Ing. Ivana Domaníková**, projektová manažerka  
mob.: +420 736 273 881, e-mail: [domanikova@amsp.cz](mailto:domanikova@amsp.cz)  
[www.amsp.cz](http://www.amsp.cz)

**Eva Svobodová**, MBA, generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR  
**Kontakt:** [svobodova@amsp.cz](mailto:svobodova@amsp.cz)

# Kvalita a výkonnost organizácie v podmienkach verejnej vysokej školy

Marcela Kovaľová, Ladislav Klement

Príspevok pojednáva o kvalite a výkonnosti organizácie z rôznych uhlov pohľadu. Analyzuje vzťah kvality a výkonnosti v podmienkach verejnej vysokej školy a načrtáva možnosti implementácie upraveného konceptu Balanced Scorecard ako prostriedku na zvýšenie výkonnosti vysokej školy.

## Kvalita a výkonnosť vysokej školy

Kvalita a výkonnosť predstavujú dva základné piliere úspechu organizácie. Kvalita predstavuje mieru, do akej súbor vlastných charakteristík produktu plní požiadavky zákazníka. Výkonnosť je miera plnenia stanovených cieľov. Výkonnosť je schopnosť podniku zhodnotiť spotrebované zdroje a vlastnou činnosťou vytvárať zisk. [1]

Prepojenie kvality a výkonnosti je jasne vymedzené aj v normách radu ISO 9000. Medzinárodná norma ISO 9001:2015 požaduje ako jedno z meraní výkonnosti systému manažérstva kvality monitorovanie informácií, týkajúcich sa vnímania plnenia požiadaviek zákazníkom. Predpokladá sa, že výkonnosť systému manažérstva kvality by mala prispieť k pozitívnemu vývoju výkonnosti organizácie. Vzťah kvality a výkonnosti je ešte viditeľnejší v medzinárodnej norme ISO 9004:2018, ktorá uvádza, že pre dosiahnutie udržateľného úspechu by organizácia mala okrem iného identifikovať všetky relevantné zainteresované strany a posudzovať ich individuálny potenciálny vplyv na výkonnosť. Zároveň pre udržanie a zvyšovanie výkonnosti organizácie by malo vrcholové vedenie urobiť včasné rozhodnutia týkajúce sa organizačných zmien a inovácií. [2]

*Vysoké školy, ich kvalita a výkonnosť predstavujú dôležitú súčasť kvality celej spoločnosti, absolventi vysokých škôl formujú dianie v národnom hospodárstve a ovplyvňujú rozvoj a budúcnosť krajiny.*

## Čo však predstavuje kvalitu a výkonnosť vysokej školy?

V Slovenskej republike sa hodnoteniu kvality vysokých škôl do roku 2015 venovala napríklad *Akademická rankingová a ratingová agentúra* (ARRA), ktorá pojem výkonnosť spomínala v súvislosti s ohlasmí na publikačnú činnosť (tzv. citačná výkonnosť), ale tiež s kvalitou, kvantitou a efektívnosťou vedeckých výkonov (počet publikácií a citácií na publikácie v medzinárodných databázach *Web of*

*Science* a *Scopus*) [3]. Ďalej tiež projekt MŠVVaŠ SR s názvom „Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti“, ktorý bol spolufinancovaný zo zdrojov EÚ, sa snažil prepájať vzdelávanie s potrebami trhu práce a prezentoval údaje o výkonnosti vysokých škôl a ich študijných programov. Zdrojom údajov boli „tvrde dáta“ (napr. platy zamestnaných absolventov vypočítané na základe údajov Sociálnej poisťovne) a tiež „mäkké dáta“ (napr. výsledky z prieskumov). Portál [www.lepsieskoly.sk](http://www.lepsieskoly.sk) vyberal najperspektívnejšie študijné programy a zostavil rebríčky fakúlt podľa troch ukazovateľov: najlepšie platení absolventi (zdrojom boli štatistické údaje Sociálnej poisťovne o študentoch/absolventoch VŠ o histórii zamestnaní, forme zárobkovej činnosti ap.), opakovaná voľba štúdia (zdrojom bol kvantitatívny zber dát od absolventov vysokých škôl, agregovaných za absolventov od roku 2008 bez ohľadu na formu a stupeň štúdia) a zhoda odboru vzdelania s praxou (zdrojom bol kvantitatívny zber dát od absolventov vysokých škôl za roky 2008 až 2014, pričom údaje boli agregované za absolventov od roku 2008 bez ohľadu na formu a stupeň štúdia). [4]

Otázka kvality vzdelávania však zvyčajne presahuje hranice jedného štátu. V Európe sa preto vyvinuli a rozvíjajú aktivity vytvárania Európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania (*EHEA – European Higher Education Area*) [5]. Slovenská republika je od roku 1999 plnohodnotným členom EHEA na základe podpísania spoločnej deklarácie 29 európskych ministrov školstva v Bologni, známej ako *Bolonská deklarácia* (tzv. *Bolonský proces*). Jedným zo zámerov Bolonskej deklarácie bolo podporiť európsku spoluprácu pri zabezpečení kvality vysokého školstva, vytvoriac porovnateľné kritériá a metodológie. V roku 2005 prijali ministri školstva tzv. „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)“ vytvorené Európskou asociáciou pre zabezpečenie kvality vysokého školstva (*European Association for Quality Assurance in*

*Higher Education – ENQA*), ktorých nová verzia vyšla v roku 2015 v Jerevane. Hlavná zodpovednosť za kvalitu ostáva na pleciach samotných vzdelávacích inštitúcií. Vnútorne zabezpečenie kvality je povinnosťou inštitúcie, pričom je nevyhnutné rozvíjať efektívnu kultúru kvality.

**Jedným zo spôsobov, ako zabezpečiť istú úroveň kvality vysokej školy, je implementovať systém manažérstva kvality.**

Rovnako, zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v deviatej časti hovorí o zabezpečovaní kvality vzdelávania. Tretia hlava tejto časti pojednáva o vnútornom systéme kvality, pričom vysoká škola zodpovedá za zabezpečovanie kvality poskytovaného VŠ vzdelávania a musí mať vypracovaný, zavedený, používaný a funkčný vnútorný systém kvality, zahŕňajúci politiku VŠ v oblasti zabezpečovania kvality vzdelávania a postupy v oblasti zabezpečovania kvality. Hlavným cieľom tohto systému kvality je podľa zákona rozvíjanie významu kvality a jej zabezpečovania pri činnostiach vysokej školy a fakulty.

**Vysoká škola nemá povinnosť implementovať systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015, avšak musí mať rozpracovanú a vhodne zavedenú politiku kvality, vrátane nástrojov na dosiahnutie hlavného cieľa vnútorného systému kvality,** musí charakterizovať vzťah medzi vzdelávaním a výskumnou, vývojovou alebo umeleckou a ďalšou tvorivou činnosťou, musí obsahovať organizáciu vnútorného systému kvality, rozdelenie zodpovedností súčasti vysokej školy v oblasti zabezpečovania kvality, ale tiež charakteristiku zapojenia študentov do vnútorného systému kvality, spôsoby zavádzania, používania, monitorovania a prehodnocovania zásad VŠ v oblasti zabezpečovania kvality.

**Vysoká škola tiež musí mať rozpracované a implementované postupy v oblasti zabezpečovania kvality,** napríklad tvorbu, schvaľovanie, monitorovanie a pravidelné hodnotenie študijných programov alebo zabezpečovanie kvality vysokoškolských učiteľov. [6]

Okrem toho, že určitú úroveň kvality a výkonnosti vysokej školy môže garantovať vhodne implementovaný a zlepšovaný systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001:2015, lepšou alternatívou je prijať a implementovať i prístup manažmentu kvality podľa normy ISO 9004:2018, ktorá je určená pre riadenie udržateľného úspechu organizácie. Podľa uvedenej normy by vysoká škola mala vybrať kľúčové ukazovatele výkonnosti a tiež vhodnú metodológiu ich monitorovania a následne merať a analyzovať všetky procesy tak, aby bolo možné hodnotiť výkonnosť a efektívne rozhodovať. Za nástroje merania výkonnosti organizácie norma považuje interné audity, samohodnotenie, benchmarking. [2]

## Koncepcia Balanced Scorecard a jej aplikácia v podmienkach verejnej vysokej školy ako predpoklad zvýšenia kvality a výkonnosti jej činnosti

Balanced Scorecard alebo skrátené BSC je strategický systém merania a hodnotenia výkonnosti organizácie, vyvinutý americkými konzultantmi Robertom S. Kaplanom a Davidom P. Nortonom v 90. rokoch 20. storočia. Základom systému je určenie a implementácia vyváženého (v oblasti financií, zákazníkov, interných procesov a rastu organizácie – preto „balanced“) súboru vzájomne prepojených ukazovateľov (mapa ukazovateľov, systém kontroly – „scorecard“). V optimálnom prípade by nemalo ísť iba o systém strategického riadenia a kontroly, ale po rozpracovaní na nižšie úrovne riadenia (transformácia strategických cieľov do konkrétnych operatívnych cieľov a ich meradiel) je systém použiteľný i v operatívnej časti riadenia a na meranie operatívnej i strategickej výkonnosti organizácie.

**Otázka je, či verejné vysoké školy potrebujú aplikovať koncept BSC.**

Ako tvrdia Al-Hosaini a Sofian [7], štúdie potvrdzujú aplikovateľnosť BSC na neziskové organizácie, pričom vyzdvihujú potrebu používať BSC na zlepšenie výkonnosti, efektívnosti a zlepšenie hodnoty služby pre zákazníka. Ako píšú ďalej, školy sú považované za neziskové organizácie, hoci v niektorých prípadoch súkromné školy môžu byť riadené podnikateľskými cieľmi, avšak ich vízia a misia je v normálnom prípade zameraná na spokojnosť zákazníka skôr ako na ziskovosť. Tieto inštitúcie môžu pomocou BSC vytvárať jasnú štruktúru pre kontinuálne zlepšovanie kvality, vytvoriť kultúru akademickej kvality, hodnotiť efektívne použitie zdrojov každého z akademických (študijných) programov, dokumentovať príspevok každej činnosti smerom k naplneniu cieľov a misie ako aj podporovať personálnu a akademicкую výnimočnosť, určovať priority budúceho plánovania a hodnotenia potrieb.

Balanced Scorecard aplikovali napríklad univerzity v Nemecku, a to Cologne University of Applied Sciences a tiež Johannes Gutenberg University Mainz a FH Munster – University of Applied Sciences [8]. Nazývajú ich BSC Scorecard prispôbený potrebám vyššieho vzdelávania. Prístup predpokladá, že inštitúcia pristupuje k výkonnosti z rozličných perspektív. Tvorba strategického plánu, ktorého súčasťou je aj BSC, by mala byť súčasťou participatívneho, konsenzuálne-orientovaného procesu strategického manažmentu. Členovia (zamestnanci) univerzity by mali byť zapojení do konzultácií s vedením a manažérmi kvality. Tradične obsahuje BSC štyri perspektívy. Nemecké univerzity vytvorili odlišné perspektívy (podľa vlastných potrieb), avšak všetky

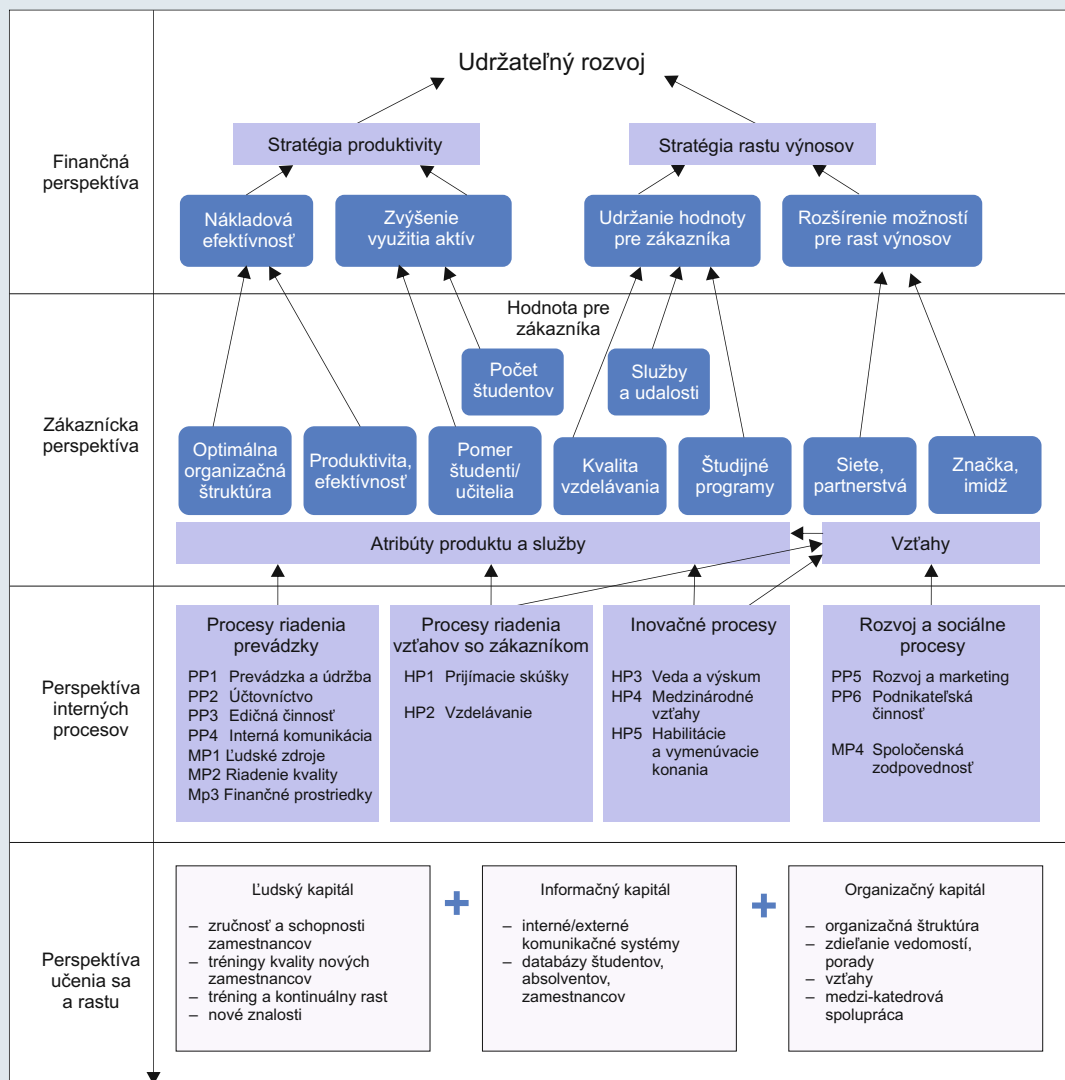
ponechali vo svojich systémoch *finančnú perspektívu* (buď ako samostatnú perspektívu, alebo ako súčasť *perspektívy zdrojov*).

Proces tvorby BSC je náročný a spotrebúva mnoho času, vyžaduje špeciálne schopnosti ľudí, ktorí sa podieľajú na procese plánovania univerzity. V podmienkach slovenskej vysokej školy (konkrétne vybranej fakulty) sme vytvorili strategickú mapu procesov, ako ukazuje obrázok. Aplikovali sme klasický prístup k tvorbe BSC, pretože jednotlivé jeho perspektívy kopírujú súčasnú procesnú mapu fakulty

a nie je potrebné vytvárať nové perspektívy, spájať ich či premenovávať. V aktuálnej procesnej mape fakulty sú procesy kategorizované nasledovne: HP – hlavné procesy, PP – podporné procesy, MP – manažérske procesy. Hoci číslovanie procesov kopíruje číslovanie v aktuálnej procesnej mape, bol pridaný nový proces – manažérsky, s označením MP4 Spoločenská zodpovednosť. S cieľom naplniť očakávania a potreby zainteresovaných strán, tento proces môže byť kľúčový pri reflektovaní súčasného, rýchlo sa meniaceho, prostredia.

Obrázok

Strategická mapa procesov vysokej školy







Strategická mapa procesov fakulty bola vypracovaná ako základ pre ďalšiu implementáciu princípov totálneho manažerstva kvality do vyváženého rámca pre manažovanie udržateľného rozvoja a výkonnosti vysokej školy (fakulty). Systematický procesný prístup bol použitý pri spájaní kvality a výkonnosti v strategických a operatívnych činnostiach fakulty. Za zložky výkonnosti vysokej školy (fakulty) považujeme dve perspektívy: perspektívu učenia sa a rastu a perspektívu interných procesov.

### Záver

Kvalita a výkonnosť vysokej školy je (nielen v súčasnosti) často diskutovanou témou, pričom musí byť posudzovaná komplexne. Vysoká škola by mala identifikovať vlastné možnosti prepojenia kvality a výkonnosti a vytvoriť taký systém riadenia kvality, ktorý umožní výkonnosť zvyšovať požadovaným tempom. Je nevyhnutné konštantne monitorovať a analyzovať prostredie, vybudovať sieť vnútorných aj vonkajších vzťahov a kultúru kvality, udržiavať vhodnú misiu, politiku kvality a vyhodnocovať ciele kvality. Nemenej dôležitý je proaktívny a systémový manažment všetkých procesov, vrátane identifikácie rizík, napríklad aj prostredníctvom implementácie strategickej mapy a koncepcie BSC do systému riadenia, ako sme to predostreli v tomto príspevku. Začleňovanie vysokých škôl do celoeurópskeho priestoru a porovnávanie kvality a výkonnosti našich vysokých škôl s vysokými školami ostatných (nielen európskych) krajín je vhodným impulzom na zvyšovanie kvality a výkonnosti každej vysokej školy.

### Bibliografia:

- [1] Tomčíková M. *Výkonnosť – faktor úspešnosti organizácie*. 2011.  
<http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/ekonomika/Tomcikova.pdf>.
- [2] ISO 9004:2018 Quality Management. Quality of an Organization. Guidance to achieve sustained success.

[3] ARRA *Hodnotenie fakúlt vysokých škôl 2015*. Akademická rankingová a ratingová agentúra (ARRA) 2015. ISBN 978-80-89472-20-8.

[4] <http://www.lepsieskoly.eu/o-projekte>

[5] Hutýra M. *Kvalita ve vzdělávání a její zabezpečování v prostředí vysokých škol – I*. Perspektivy jakosti 2008/1, s. 5–7.

[6] Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

[7] Al-Hosaini F., Sofian S. *A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs)*. Int. Review of Management and Marketing 2015, 5(1), 26-35.

<https://search.proquest.com/docview/1651310480?accountid=17223>.

[8] Hladchenko M. *Balanced scorecard – a strategic management system of the higher education institution*. Int. J. of Educational Management 2015, 29(2), 167.  
<https://search.proquest.com/docview/1657270978?accountid=17223>.

### Autori:

**Ing. Marcela Kovaľová, PhD.** pracuje ako odborná asistentka a interná audítorka na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Jej hlavným zameraním je manažment inovácií a výkonnosti podniku.

**Ing. Ladislav Klement, PhD.** pracuje ako odborný asistent a predstaviteľ manažmentu fakulty pre kvalitu tamtiež. Jeho hlavným zameraním je controlling, manažment rizík a ekonomika podniku.

### Kontakty:

[marcela.kovalova@umb.sk](mailto:marcela.kovalova@umb.sk)  
[ladislav.klement@umb.sk](mailto:ladislav.klement@umb.sk)

Trochu jiný příspěvek,  
než jste v PK zvyklí:

## Úhly pohledu aneb ze života interim konzultanta

Miloslav Chlan



*(„Všechny osoby, vztahy a události v tomto příběhu jsou smyšlené...“ Nebo nejsou? Takže BYLO – NEBYLO...)*

**Petr sedí za svým stolem ve firmě, která pro něj byla ještě před šesti měsíci cizí. Tehdy přišel, nikoho neznal a nikdo neznal jeho. V tu dobu nastoupil na dočasnou pozici plánovače kvality u nového projektu. Proč?**

Firma měla potíže najít ideálního kandidáta na tuto pozici nejen z hlediska požadavků, ale také z hlediska času. Jo, jo. Vhodných lidí je málo, dobrých ještě méně a ti ještě nejsou k dispozici ihned. Už před třemi měsíci měl jeden nastoupit, ale odvolal to... Někjaký důvod k tomu byl, ale kdo ví? Důvod je vždy informace a informace mohou být pravdivé, nepravdivé, neúplné, zavádějící i manipulativní. A když se něco nepovede, je každý důvod, proč se to stalo a kvůli čemu, okamžitě výmluvou. „Jo, jo, je to tak a my si dáme na zobák...“, vzpomněl si Petr na text kdysi populární písně. Původní smlouva na tři měsíce tak byla prodloužena opcí na další tři měsíce, a na začátku posledního měsíce se po vzájemné dohodě prodloužila znovu. „Jo, jo, je to tak...“ Petrovi to nevadí.

„Cizí“ firma řeší běžné problémy, má klasickou strukturu organizace a využívá výrobní technologii, kterou Petr zažívá poprvé, což je pro něj zajímavá zkušenost. Navíc, firma není tak daleko od jeho bydliště, takže kdyby byl doma nějaký problém, je tam za čtyři hodiny. Jeho nadřízený, vedoucí kvality, je normální chlap, co ctí realistické plánování a vnímá svoje lidi jako jedinečné osobnosti se specifickými nároky. A umí v tom chodit.

Jednou Petr potřeboval narychlo domů a na dva dni i doma zůstat, protože marodily obě jeho ženy, tedy nejmenší dcera a manželka. Rodina je pro Petra na prvním místě. Věděl, že musí co nejdřív jet domů. Předtím však přemýšlel, jak vše co neefektivněji zařídit, aby mu na projektu a v týmu nevznikly problémy. Domluvil se s nadřízeným a odjel ihned. Na jedné důležité schůzce ho šéf i zastoupil, tehdy to doprovdil slovy „tak se alespoň sám přesvědčím, je-li všechno, co mi říkáš, pravda“ a podložil to širokým úsměvem.

Všechno dobře dopadlo. Žena se zmátořila a dcerce se ulevilo okamžitě, jakmile tatínka uviděla. Petr zůstal doma dva dny. Byl k dispozici na telefonu, ve volných chvílích vyřizoval emailovou korespondenci a jedné schůzky se zúčastnil vzdáleně přes Skype – a jak bylo domluveno, účtoval si denní homeoffice sazbu.

A co pracovní kolektiv? Petr se stal součástí týmu, všichni ho nakonec přijali a respektují ho – jako kolegu z oddělení a dole ve výrobě jako toho „nového zeshora“. Ovšem, až na Karla. Karel Petra v oblíbě nemá a na rovinu, jejich „sympatie“ jsou vzájemné. Karel pracuje na Petrově projektu jako technolog, překládá podklady z Německa a připravuje pracovní návody. Jeho překlady jsou plné chyb a nesmyslů. Lidé na lince pracují, jak nejlépe dovedou, ale ne zcela podle návodek. Petr na tento fakt upozorňoval, vysvětloval, pomáhal a snažil se navést na správný směr. Nicméně přišla reklamace od zákazníka a nevyhnutelná otevřená konfrontace před nadřízenými. Petr vůbec neměl v úmyslu Karla potopit. Nahrával a nadhazoval mu, ale Karel to nepochopil. A na přímé otázky existují jen přímé odpovědi.

Karel přestal Petra zdravit, zdržuje naplánované akce a vůbec netuší, že jeho šéf už jen čeká na další jeho přešlap. Už za něj totiž hledá personální náhradu. Jestli nenajdou někoho s nástupem od začátku měsíce, zavolají si na přechodnou dobu dalšího „cizince“. „Jo, jo, je to tak...“ Petr to bere s nadhledem. Karla s úsměvem vždy pozdraví a baví se jeho kyselými výrazy. Bere Karla pořád jako člena týmu, kontroluje si po něm veškeré výstupy a nechává mu jemu samotnému navrhnout termíny na splnění úkolů.

Jó, to Anička, to je jiná liga. Kolegyně, co sedí proti Petrovi. Nastoupila do práce před třemi týdny a ona je ta, která Petra vystřídá. Do práce ji přijali hned a rádi, protože bydlí kousek, před mateřskou s dvěma dětmi pracovala na podobné pozici v jiné firmě. Ideální kandidátka. Anglicky se domluví, peníze potřebuje a rozptýlení od rodinných starostí ve formě práce vítá. Děti si musí vyzvednout ve školce do půl čtvrté, takže se s ničím dlouho nemaže, zbytečně se nevykecává, je věčná. Anička ještě neví, že Petra nahradí, jen jí řekli,

že na rozkoukání a zácvik půjde k němu. Po měsíci nadřizení zhodnotí její výkony i uplatnění a definitivně rozhodnou, zda potvrdí jejich úmysl s novou příchozí. Petr s ní spolupracuje rád. Je krásná, milá, výřečná, má technické vnímání, logické uvažování, rychle se učí novým věcem a na staré metody si snadno rozpomíná. Ten Petrovo poslední měsíc je za odměnu! Už teď Aničku v podstatě jen mentoruje, už jen málo věcí dělá on sám.

Karel se mračí a nemůže pochopit, jak to ten Petr myslel. To si z něj dělá srandu nebo co? A to mu to ještě jako hlupák na poradě potvrdil před svým nadřízeným: „Ano šéfe, to bude nejlepší řešení. Když tu teda máme ty Vietnamce na lince, tak bude fakt nejlepší udělat jim pracovní návodku beze slov!“

„Kdyby nebyl takový vlezdo...!“ Karel to o sobě ví, už od školky. Míval za to výhody u paní učitelky. Byl krásné roztomilé dítě a učitelka s jeho maminkou byly výborné kamarádky. Jenže pak přišel na základku a tam už to nefungovalo. Karlovi to vždycky nějak samo vypadne z pusu a už to nejde vzít zpátky, no tak to dotáhne. Přece nebude ze sebe dělat hlupáka! Ale co udělá s těma malovanými postupama! „Jo, jo, je to tak, to si vždycky dám takhle na zobák...“, pobrukuje si Karel a kouká, jak tomu Petrovi visí ta nová na puse vždycky, když něco říká. Vždycky. „On je tu cizí, ona nová a mají všechny omotaný kolem prstu. Na všechny se usmívají a ostatní zase na ně. Jak to, že jim to funguje? To mají nějaký kouzlo nebo co? Jestli ti dva spolu něco nemají! I kdyby neměli, můžou mít! Hele, jak se smějí, furt! To přece na pracoviště nepatří, takové nepřípustné vztahy. No, ale co já budu sakra dělat s těma obrázkama!?“

Aničce se tahle práce začíná líbit. Parta je fajn, šéf uznalý. Respektuje její maminkovství a nejlepší je, že jí dal k Petrovi. Je to pohledný, fajn a klid'as chlap. Svoji práci umí, je sdílný a je s ním sranda. Bydlí daleko a má tři děti. Jeho žena musí být fakt dobrá, že to dává. Jinak by Petr tuhle práci interim konzultanta dělat vůbec nemohl. A ta důvěra mezi nimi? Chlap, co je celý týden z domova a od ženy pryč. To bude láska! – Hmm, po dvaceti letech? Sama doufá, že jí to s manželem bude taky po letech fungovat, ale nedokáže si představit, že by tuhle dálku ona nebo její muž zvládli. Musí to být fakt náročný.

Anička spolu s Petrem dodělává reklamaci způsobenou nepochopením pracovní návodky. Prostě lidi na lince netušili, co mají dělat. Dělalí všechno nejlépe, jak mohli a znali. Proč jí Petr sakra neřekl, že už tohle řešil, a chtěl po Karlovi řešení před třemi měsíci? Mohl rovnou říct, že Karel je líný nebo hlupák. Prostě něco. Proč ji to nechal zjistit samotnou? Sama se taky raději zdržuje komentářů ohledně ostatních, protože nechce, aby z toho vznikly pomluvy. Tohle je ale pracovní prostředí, neměla by být informovaná, s kým spolupracuje? Možná, ale beztak by to bylo pomluva.

Asi to nakonec bude lepší, že si svůj názor na Karla vytvořila sama... – Takže, budeme mít obrázkové návodky. Hmm, to jsem ještě neviděla. Do té doby, než Petr ukázal příklad, si to ani nedokázala představit. A přítom je to tak jednoduché a zjevné! Možná by bylo nejlepší takovýto přístup ověřit i na česky mluvících pracovnících na jiných linkách a zavést tento systém všude.

Škoda, že je tu Petr jen dočasně. Byla by z nich v práci dobrá dvojka, protože se skvěle doplňují. Petr má věcný přístup, což je zřejmě proto, že má mraky zkušeností z jiných firem, ale hlavně jednoduché nápady na řešení. A když nemá, tak se ptá. Je jako malý dítě. Lidi kolem mu sami povědí, co je třeba a jak nejlíp to udělat. Škoda, že bude končit... – Moment! A kdo bude vlastně přebírat jeho projekt? „Jéjéj, je to tak, a dostanu na zobák...“ Anička si v duchu trochu upravila Jankovo text.

„Tak jsem to tedy promyslel,“ zahajuje poradou Karel. „Obrázky dělat nebudeme! Rozpad dílu, takový, jaký nám tady prezentoval náš pan kvalitář,“ (dlouze se zadíval na Petra) „by muselo dělat konstrukční oddělení v Německu. To by trvalo fakt dlouho a na to nemáme čas! Takže jsme se rozhodli pro fotky. Vyfotíme krok po kroku a ty vložíme do návodky.“ Karel ukončil svoji řeč a s úsměvem se rozhlédl po členech týmu v zasedačce, jen Petra tentokrát vynechal. Petr se přihlásil o slovo a požádal o ukázkou nového řešení. – Není nic! Dobrá, Petr zahrne Karla detailními otázkami: „Budou fotky barevné, nebo černobílé? Jak budou veliké? Zůstané formát stávajícího dokumentu ve velikosti A4? Kdo bude fotograf? Kdy se budou ty fotky dělat?“ Karel nedokázal udržet emoce na uzdě. Vylétl ze židle a vyštěkl: „Tak tohle snad ještě neví! Snad měsíc, neví. Jaký je rozdíl v tom, jestli to bude barevný, nebo ne?“ Hlas mu přeskočil o oktávu výš. „A s kolegyní Annou byste se měli přestat vídat mimo práci. Určitě potom nebudete takový kousavý na kolegy v týmu a milý jen na ni!“ Celý rozpalený doběla skončil svůj proslov. Ostatní žasli, nikdo se nezmohl ani na slovo. „Jo, jo, je to tak, tak Karel si dal na zobák!“

Na konci měsíce odcházal Karel a podle plánu i Petr. Přišel však Michal, nový interim „cizinec“, který dočasně obsadil místo v týmu po Karlovi. Chvilku to zřejmě potrvá, než se najde ten správný člověk nastálo... Ale do té doby se o to Michal postará.

#### Autor:

**Miloslav Chlan** pracuje jako konzultant a lektor kvality v automobilovém průmyslu.

**Kontakt:** [miloslav.chlan@email.cz](mailto:miloslav.chlan@email.cz)

# Osobní kvalita – východisko a základ veškeré další kvality

Libor Friedel

V konceptu osobní kvality je nosná myšlenka velmi jednoduchá a prostá: Osobní kvalita je základem veškeré další kvality. S osobní kvalitou jako základem by možná organizace nepotřebovaly budovat žádné velkolepé a certifikované „systémy“. Osobní kvalita vytváří (sebe)důvěru a (sebe)důvěra je východiskem osobní kvality.

Kvalita je frekventované slovo. Oprávněně. Je důležitou hodnotou pro osobní život (osobní kvalita, kvalita života...) i pro organizační život (osobní kvalita, organizační kvalita), kde se skloňuje prostřednictvím *systému řízení kvality* a nahrazuje poněkud odtažitě a formální slovo „jakost“. Zejména v organizačním /firemním prostředí existuje snaha kvalitu měřit a jasně popisovat, obvykle na základě požadavků a očekávání zákazníka. Kvalita je také mnohoznačná a subjektivní (marketingovými triky ovlivnitelná), kupříkladu setkáme-li se s „vnímanou kvalitou“.

Když jsem začínal s podnikáním a lektorskou či konzultační praxí, učil jsem se mimo jiné od dánské firmy TMI. Její zakladatel Claus Møller byl britským *Department of Trade and Industry* jmenován jedním z evropských „guru kvality“. V české kvalitářské komunitě zná takřka každý Jurana, Deminga, Ishikawu a další. Bohužel Clause Møllera málokdo. Šel mimo hlavní proud „technické“ kvality, přímo na dřev... – k lidem!

Jeho TMI pracovala mimo jiné se dvěma koncepty, příznačně nazvanými **LIDÉ NA PRVNÍM MÍSTĚ** a **OSOBNÍ KVALITA**. [1] To jsem měl na zřeteli, když jsem v roce 1993 poprvé absolvoval v ČSJ kurz Manažer kvality. Chtěl jsem lépe porozumět tomu, kde



v „systému“ je místo právě pro lidi. (Osobní) kvalita je proto pro mě téma s osobním vztahem. Tehdy se v zárodcích formoval můj skeptičtější postoj k formálním systémům řízení kvality a jejich certifikaci. Ta totiž vedla (a bohužel občas stále ještě vede) k dvojkolejným systémům řízení a různým velkým i malým Potěmkinovským vesnicím. Právě kvůli lidem – na straně manažerské i „vykonavatelské“.

V konceptu osobní kvality je nosná myšlenka velmi jednoduchá a prostá:

## Osobní kvalita je základem veškeré další kvality!

Zdá se to samozřejmé, v teorii i praxi. Ve vztahu k přesvědčení některých může být tato myšlenka také idealistická a naivní. S osobní kvalitou jako základem by možná organizace nepotřebovaly budovat žádné velkolepé a certifikované „systémy“. Proč? Osobní kvalita vytváří (sebe)důvěru a (sebe)důvěra je východiskem osobní kvality. Nedostatek důvěry (a spolehnutí se na ni) vede k formálnímu definování a připomínání požadavků, rámců a k „systémům“ řízení a kontroly důvěry („důvěřuj, ale prověřuj“) vůči různým zainteresovaným stranám a mezi nimi navzájem.



## Kvalita je situacní

Připomeňme zde některé zásady, které stojí za konceptem osobní kvality. Platí neustále a v mnoha směrech máme rezervy ve volbě adekvátní odezvy a v porozumění jejich praktickým dopadům.

Co tedy z kvality utváří mnohoznačný a situační fenomén?

- Různí lidé mají různé a odlišné, subjektivní normy kvality (vnímání kvality).
- Kvalita, kterou lidé očekávají od druhých, není vždy stejná jako kvalita, kterou očekávají sami od sebe nebo kterou mohou sami nabídnout.
- Posuzování stejné kvality může být odlišné u lidí s různým věkem, vzděláním, zkušenostmi či zázemím.
- Lidé posuzují kvalitu podle svých potřeb v jednotlivé dané situaci.
- Stejná kvalita může být stejnými lidmi posuzována odlišně v závislosti na situaci, potřebách a náladě.

Vzhledem k výše uvedenému ji ani sebelepší „drii“ např. manažerů nebo auditorů kvality nedokáže objektivizovat. Manažer i auditor (kvality) jsou lidé se subjektivním pohledem, náladami, paradigmaty, předsudky, přesvědčeními atd. Ještě více se to násobí u zákaznických auditorů jakožto zástupců zainteresované strany s velkou vyjednávací mocí a dalšími pákami (v automobilovém průmyslu včetně požadavků IATF 16949:2016), které často upozadňují ostatní zainteresované strany (a nehlídají příliš na finanční důsledky).

Při vedení lidí neplatí jedna „norma“ (= přístup). Je účinnější situační pojetí, známé jako tzv. „situační vedení“ (*Situational Leadership II*<sup>®</sup>). V kvalitě je ve hře také řada situačních faktorů, které ovlivňují chápání a vnímání kvality.

- Kontext situace – jaká je konkrétní situace posouzení kvality?
- Osobní kontext – kdo posuzuje kvalitu?
- Požadavky – jaké jsou požadavky a očekávání, které je třeba naplnit a vyhovět jim? (Jsou odlišné pro různé zainteresované strany.)
- Kritéria a měřítka – podle jakých kritérií a indikátorů je kvalita posuzována?

## Lidé (a jejich kvality) na prvním místě

Každému, kdo v životě vkročil do „normálního“ firemního prostředí, je zřejmé, že v oblasti kvality je podceňována důležitost lidského faktoru. Proto TMI používá rozšířenou definici kvality, která zahrnuje kvalitu „technickou“ i „lidskou“.

Lidská kvalita (kvalita „za spodní hranicí“) souvisí s uspokojováním emocionálních potřeb, očekávání

a tužeb (chování, pozornost, důvěryhodnost, spolehlivost, ...). To jsou položky, které ovlivňují naše vnímání kvality, ale nejsou snadno měřitelné jako to, co reprezentuje technicky pojímanou kvalitu. Osobní kvalita je kvalita v mnohém vnímaná prizmatem emoční inteligence.

Že se tyto technické a lidské faktory navzájem ovlivňují, poznává spousta firem, které zaměstnávají agenturní pracovníky: mnohdy tyto lidi s vnitřním postojem „je mi to jedno“, kteří necítí žádnou oddanost k firmě, ohrožují technickou stránku kvality, protože jejich osobní kvalita (a sebepečení) jsou nízké.

TMI chápe a definuje kvalitu (v souladu s výše uvedeným) jako „úsilí vyhovět požadavkům a očekáváním jak po technické stránce (kvalita spodní hranice), tak i po emocionální stránce (kvalita za spodní hranicí)“. Jedno bez druhého nebude spolehlivé a dlouhodobě fungovat!

**Osobní kvalita je klíčová jako základ veškeré další kvality, protože z ní vychází kvalita organizační jednotky (tým, oddělení...) a následná kvalita produktu.** Pak může být nastolena kvalita organizace, s její strategií, přístupy, kulturou, vzájemnou závislostí, důvěrou mezi lidmi apod.

Osobní kvalita začíná u vlastních norem kvality každého jednotlivce. Zároveň je důležité porozumět následujícím skutečnostem:

- Mezi tím, co jednotlivec může dělat (*I-kvalita* = její ideální úroveň) a co skutečně dělá (*A-kvalita* = její aktuální úroveň), může být obrovský rozdíl.
- Kvalita člověka a jeho z ní vyplývající výkonost/výsledky mohou ve velmi širokém rozmezí kolísat v různorodých situacích (procesech). Také osobní kvalita má svůj kontext. Ten např. výrazně ovlivňují v organizacích manažeři a lídři svou jednotou slov a činů.
- I když se lidé snaží pracovat, jak nejlépe dovedou, obvykle různí lidé pracují odlišně.

Selhává-li toto uvědomění a pojetí osobní kvality, přichází na řadu tzv. mikromanagement, hledání všelijakých „manažerských technik a nástrojů“ apod. Tedy to, čemu mnoho lidí říká „manažerské prášky“ (za ně mohou považovat i aplikaci – některých – požadavků systému managementu kvality).

## Mezera mezi „A“ a „I“

To, co vidíme, sledujeme a měříme, je *aktuální úroveň kvality (a výkonu)*. Odpovídá dané situaci a je ovlivněna tím, co člověk očekává sám od sebe, a také tím, jaké nároky a požadavky na jeho práci kladou druzí. Situace a aktuální úroveň (osobní) kvality se mohou (z)měnit z minuty na minutu.

Zde jsou některé hlavní faktory, které aktuální úroveň osobní kvality ovlivňují:



- znalost cíle, jeho jasnost, porozumění cíli a jeho kontext. Tyto faktory zvyšují míru ztotožnění se s cílem či jeho přijetí a následně úroveň aktuální (osobní) kvality;
- fyzické prostředí (hlučnost, prašnost, prostor, teplota, ...);
- psychologické prostředí a firemní kultura. V nich se promítají různorodé hodnoty, jsou vnímané a popsatelné, v pozitivním i negativním smyslu;
- minulý úspěch či selhání. Úspěch zvyšuje (sebe)důvěru a aktuální úroveň kvality. Selhání může motivovat i brzdit. Dopady na psychologické prostředí (před)určuje např. to, jakým způsobem se o úspěchu/selhání komunikuje, jaká je role i frekvence pochval či kritiky, jaké jsou formy poskytování zpětné vazby a hodnocení chování, kvality, výkonnosti apod.;
- odměny, uznání (nebo naopak kárání a kritika) či sebeúcta (pocit „jsem v pořádku“). Přirovnajte poskytování uznání ke vkladu na pomyslný emoční bankovní účet a kritiku (zejména manipulativní či neoprávněnou) k výběru z pomyslného účtu. Debetní zůstatek na účtu rozhodně aktuální úroveň osobní kvality nezvyšuje (nejde o finanční odměny).

Dalšími ovlivňujícími faktory aktuální úrovně osobní kvality jsou např.

- dostupný čas (jako součást SMART cílů), praxe, zkušenosti, dovednosti, znalosti, povaha úkolů apod.;
- aktuální úroveň osobní kvality ostatních (kolegů, rodiny, přátel, nadřízených, lidí, kteří fungují jako vzory apod.). Vliv má novost práce, rutina i další záležitosti.

*Ideální úroveň kvality* je posledním důležitým faktorem. Nejde o perfekcionismus nebo dokonalost. Spíše o to, jak vysoko má každý z nás nastavenou pomyslnou laťku a vzor(y). **Vyšší míra I-kvality obvykle zvyšuje aktuální úroveň osobní kvality.**

Ideální úroveň osobní kvality je postupně utvářena, budována a ovlivňována rodiči, sourozenci, přáteli, učiteli, nadřízenými, lidry, médii, společenským zrcadlem, sociálními sítěmi a naší individuální zkušeností s okolním světem. Roli sehrávají rovněž silné emocionální zážitky, které ideální úroveň kvality mohou zvyšovat i snižovat.

Rozdíl mezi aktuální a ideální úrovní kvality definuje *potenciál rozvoje každého z nás*. Proto je osobní kvalita výborným tématem ke koučování.

### Cíle osobní kvality

Vztah mezi osobní kvalitou a (sebe)důvěrou se v širším psychologickém významu dotýká tzv. sebe-pojetí. Toho, jak máme sami sebe rádi, jak sami sebe vnímáme a jaké jsou naše vzory a ideály.

**V tomto kontextu je uvědomění si osobní kvality (a co z toho vyplývá) zásadním faktorem, který ovlivňuje chování, pocit spokojenosti, výkonnost, rozvoj, vztahy apod.**

Osobní kvalita staví pevné základy našeho života. Odvodit od ní lze mnoho přínosů.

- Jste lepším příkladem ostatním (z toho vychází lídrovství).
- Roste kvalita vašeho života, ten má větší smysl.
- Ostatní lidé vám více věří a respektují vás.
- Posilujete si vlastní sebevědomí.
- Zvyšují se vaše kariérní vyhlídky.
- Nemusíte věci dělat vícekrát, nikdo po vás nemusí práci kontrolovat (*proto selhává samokontrola bez osobní kvality*).
- Zvládnete toho více. Atd.

ISO stanovuje (pro vedení) „závazek“, týkající se politiky a cílů kvality. Určili byste (si) tyto cíle ve firmách sami o sobě? Opravdu? A máte sami pro sebe cíle osobní kvality?

O lídrovství v kvalitě či podpoře jsem psal v PK 2017/4 (s. 11–16), o důležitosti podpory pak v PK 2018/2 (s. 12–14). Nyní navrhuji, abyste si zkusili výchozí krok. Stanovte si pro sebe cíle osobní kvality!

- *Ve které konkrétní oblasti uzavřete se sebou dohodu k přiblížení vaší A-kvality „ideálu“?*
- *Co konkrétně uděláte pro zvýšení své aktuální úrovně osobní kvality ve své profesní roli?*
- *Do kdy to zmáknete?*
- *Jaké zdroje k tomu potřebujete a využijete?*

**Odpovědni jste pouze sami sobě. Sami sebe „certifikujete“ pomyslnou vizitkou osobní kvality, svým jménem a důvěryhodností.**

**Takže...? – S chutí do toho!**

### Literatura:

[1] Møller C. *Osobní kvalita, základ všech dalších kvalit*. Time Manager International (TMI), Hillerød 1990. ISBN 87-89264-51-7.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, více viz na str. 7 tohoto čísla PK.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)

Vychází důležitá norma

# ČSN ISO 45001 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití



**Zdraví lidí a bezpečnost na pracovišti jsou pro mnoho firem na prvním místě, přesto dochází k úrazům, a to i smrtelným. ČSN ISO 45001 umožní zavést systém, pomůže řídit rizika a zlepšit výkonnost v oblasti BOZP.**

ČSN ISO 45001 specifikuje požadavky na systém managementu BOZP a poskytuje návod k jeho používání. Umožňuje organizacím zajišťovat bezpečná a zdravá pracoviště, zabránit pracovním úrazům a poškození zdraví a také aktivně zlepšovat výkonnost v oblasti BOZP.

Je použitelná ve všech organizacích bez ohledu na velikost podniku, odvětví nebo charakter podnikání.

Je navržena tak, aby se dala integrovat s procesy managementu, které již jsou v organizaci zavedené, a má stejnou strukturu (*high-level structure HLS*) jako další normy systémů managementu, např. ISO 9001 (management kvality) a ISO 14001 (environmentální management).

Používá jednoduchý model *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), který poskytuje rámec organizacím plánovat tak, jak potřebují, za účelem minimalizovat riziko nebezpečí. Opatření by měla mířit na problémy, které mohou vést k dlouhodobým zdravotním obtížím a k pracovní neschopnosti a také k situacím, u nichž může docházet k pracovním úrazům.

**ČSN ISO 45001 nahrazuje ČSN OHSAS 18001 z března 2008 a ČSN OHSAS 18002 z července 2009. Organizace nyní certifikované podle OHSAS 18001 mají tři roky na dosažení souladu s novou normou ISO 45001.**

Mezinárodní akreditační fórum (IAF) vytvořilo požadavky na přechod, které by měly pomoci certifikovaným organizacím, certifikačním orgánům, akreditačním orgánům a dalším subjektům se na přechod připravit.

Více informací najdete na [www.iaf.nu](http://www.iaf.nu).

ČSN ISO 45001 si můžete objednat v Zákaznickém centru České agentury pro standardizaci [info@agentura-cas.cz](mailto:info@agentura-cas.cz).

Zdroj: TZ Česká agentura pro standardizaci  
[http://www.agentura-cas.cz/CSN\\_ISO\\_45001](http://www.agentura-cas.cz/CSN_ISO_45001)

# Světový den technické normalizace a Cena Vladimíra Lista 2018

Oceněna byla i Ivana Petrašová z ČSJ

Petra Londová

V úterý 16. října oslavila Česká agentura pro standardizaci (ČAS) Světový den technické normalizace. Při této příležitosti uspořádala slavnostní shromáždění spojené s předáváním Ceny a Čestných uznání Vladimíra Lista a vyhlášením výsledků studentské soutěže s vazbou na technické normy ČSN.

Shromáždění se konalo v Konferenčním centru Masarykovy koleje ČVUT. Sešli se zde zástupci České agentury pro standardizaci a Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, zástupci Ministerstva průmyslu a obchodu, členové technických normalizačních komisí (TNK), členové Správní rady ČAS, zástupci a členové Normalizačního výboru, pracovníci center technické normalizace, zpracovatelé norem, nejvýznamnější zákazníci ČSN online a čestní hosté. Program moderoval předseda správní rady ČAS Mgr. Karel Novotný.

## Ředitel ČAS: o spolupráci se školami a činnostech odboru Koncepce BIM

Mgr. Zdeněk Veselý, generální ředitel ČAS, ve svém úvodním vystoupení vysvětlil důvody, jež vedly k založení Agentury, a její úkoly a poslání. S potěšením konstatoval, že ČAS navázala spolupráci se středními i vysokými školami na projektech vzdělávání v oblasti technické normalizace a přístupu k technickým normám. Rovněž informoval o činnostech odboru Koncepce BIM, který je pověřen realizací významného množství opatření specifikovaných ve vládou schválené Koncepci zavedení BIM v České republice.

*[BIM (Building Information Modelling, český ekvivalent „informační modelování staveb“) představuje komplexní proces vytváření a správy dat o stavbě během celého jejího životního cyklu. Více na webu MPO*

*<https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/bim/koncepce-zavedeni-metody-bim-v-cr-schvalena-vladou--232136/>. Pozn. red. PK.]*

## Zástupkyně Odboru standardizace: o tradici ocenění Vladimíra Lista a zapojení českých expertů na národní i mezinárodní úrovni

Zástupkyně Odboru standardizace ČAS Ing. Zuzana Nejezchlebová, CSc., pak vyzdvihla dlouholetou, již sedmnáctiletou tradici udělování ocenění Vladimíra Lista. Informovala o plnění úkolů plánu technické normalizace a dalších aktivitách odboru. Zmínila také široké zapojení českých expertů na národní úrovni

(v rámci činnosti TNK) i na úrovni mezinárodní (v rámci expertní činnosti v pracovních skupinách a projektových týmech technických komisí evropských a mezinárodních normalizačních organizací).

## Zástupce ČSJ: rizika v systémech managementu

Odborný program uzavřel Ing. Ondřej Hykš z České společnosti pro jakost přednáškou na téma rizik v systémech managementu.

## Cena Vladimíra Lista a Čestná uznání

Slavnostním vrcholem shromáždění bylo předání Ceny a Čestných uznání Vladimíra Lista za rok 2018.

**Cena Vladimíra Lista** byla udělena **doc. RNDr. Janu Obdržádkovi, CSc.**, za celoživotní významný přínos pro rozvoj technické normalizace v oblasti elektrotechniky a za přínos k celosvětovému sjednocení a zjednodušení v oblasti veličin a jednotek.

**Čestné uznání Vladimíra Lista** za dlouhodobý významný přínos pro rozvoj technické normalizace bylo uděleno **Ing. Václavu Chrzovi, CSc., Ivaně Petrašové, dpt., a Ing. Janu Weischerovi.**

## Soutěž o nejlepší studentské práce

Česká agentura pro standardizaci rovněž vyhlásila vítěze a předala ocenění v rámci soutěže o nejlepší studentské práce s vazbou na technické normy ČSN. V kategorii diplomové práce bylo uděleno první místo **Ing. Janu Šutkovi**, ocenění ve stejné kategorii získala **Ing. Markéta Habalová**. Ocenění za bakalářskou práci bylo uděleno **Bc. Vojtěchu Zmekovi**.

Jak je tradicí, i letos po předání cen využili přítomní tuto příležitost k neformálním diskusím v příjemném prostředí a atmosféře.

## Autorka:

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

**Kontakt:** [londova@agentura-cas.cz](mailto:londova@agentura-cas.cz)

*(Upraveno red. PK – zs.)*

Gratulujeme všem oceněným. Redakce PK za sebe i za všechny členy ČSJ k ocenění zvláště blahopřeje Ivaně Petrašové, která je dlouholetou členkou a spolupracovnicí Společnosti.

## EFQM Forum a předávání Globální ceny EFQM za excelenci 2018: v rytmu excelence



**EFQM**  
Leading Excellence

Danuše Fišerová



Strauss, Mozart, Beethoven, Haydn. Jména, která si vybavíme ve spojení s Vídní. A zřejmě ne náhodou se tak hudba a „symphony of excellence“ staly ústředními tématy letošního Fóra EFQM, které se konalo 18. a 19. října právě ve městě valčíků. Vznešenou atmosféru události pak dotvořily kulisy Vídeňského koncertního domu a Sofiensaalu, kde se části dvo denní akce konaly.

### „Symfonii nemůžete zahrát sami...“

V souladu s heslem *Symfonii nemůžete zahrát sami, ale potřebujete k tomu orchestr* jsme se měli možnost přesvědčit, že je to především leadership, který jednotlivým „hráčům“ umožní plně projevit svůj talent a společně vytvořit dokonalou harmonii. A to se rozhodně podařilo i Raphaelu von Hoensbroechovi, výkonnému řediteli a dirigentovi Berlínského koncertního domu v jedné osobě, který nám nejen ukázal, jaký je rozdíl mezi „hraním not“ a „hraním hudby“, ale ještě do svého workshopu zvládl vtáhnout i celé auditorium. Charakteristiky excelentního leadershipu dále rozvinula mezinárodní koučka Nicole Brandes a možnosti úspěchu prostřednictvím digitalizace pak Sarah Bernuit, *Digital Strategy & iX Growth Platform Leader Europe* z IBM Services. Plenární zasedání zakončila Martina Mara, profesorka robpsychologie z Univerzity Johannese Keplera v Linci, se kterou jsme se měli možnost společně zamyslet nad otázkami týkajícími se psychologických aspektů inteligentních strojů.

### Pestrý výběr témat sekcí

Druhý den konference byl rozdělen do interaktivních sekcí. Někteří účastníci pokračovali v započatém duchu konference a podívali se do zákulisí Sofiensaalu, kde se stali součástí zkoušky sboru, někteří se rozhodli otisknout svou stopu do Modelu excelence

EFQM 2020, který bude oficiálně představen na Fóru EFQM 2019 v Helsinkách, a jiní měli možnost na vlastní kůži zakusit rozvoj pracovníků vítěze rakouské Národní ceny kvality *FunderMax*. Další pak měli šanci seznámit se s praktickou aplikací pokročilých digitálních technologií společnosti *Siemens* a letošního vítěze Globální ceny EFQM za excelenci, globálního lídra v oblasti výroby mikročipů *Infineon Technologies*. Tato společnost se rozhodla investovat na evropské poměry zcela nevídanou částku v přepočtu 41 miliard korun a vybudovat v rakouském Villachu plně automatizovanou výrobu, která dá navíc práci více než čtyřem stovkám lidí. Na prezentaci jejích plánů a úspěchů doprovodil účastníky robotický humanoid Pepper, s jehož mladší sestrou se můžete nově seznámit např. i na pražském Letišti Václava Havla.

Svého zvratu těsně před vyvrcholením jako ve správném hudebním díle se dočkala i celá konference, a to v okamžiku, kdy současný CEO EFQM Leon Toissant oznámil, že ho k 1. listopadu tohoto roku nahradí Russell Longmuir, který mimo jiné vedl např. *British Quality Foundation*. Další významná změna se pak udála na úrovni předsednictva, kde dosavadního předsedu Andrease Wendta vystřídá Paul Little.

### Předávání Globální ceny EFQM za excelenci

Součástí konference bylo již tradičně předávání Globální ceny EFQM za excelenci.

Vítěze, **Infineon Technologies Austria AG**, jsme už prozradili. Naše gratulace však patří všem oceněným.

Ocenění *Prize Winner* si odnesly čtyři organizace. Za dosahování vynikajících výsledků a úspěchu díky talentu pracovníků byl oceněna **Dubajská policie** (Spojené arabské emiráty). Vytváření přidané hodnoty pro zákazníky a dosahování úspěchu díky talentu pracovníků ocenila jury u **Univerzity v Sakaryji** (Turecko). Lidé a kreativita a inovace jsou již tradičně silné stránky pro **VAMED-KMB** (Rakousko) a za vedení na základě vize, inspirace a integrity byl oceněn **Městský úřad Tars** (Turecko).

**Univerzitní nemocnice Moncloa** (Španělsko), výrobce vozů **Mini** (UK) a výrobce optických vláken **Yangtze** (Čína) si odnesli ocenění *Highly Commended*.

Kompletní Recognition book, ve kterém se s výše uvedenými organizacemi můžete blíže seznámit a kde naleznete i oceněné organizace z České republiky, naleznete na

<http://www.efqm.org/index.php/download/recognition-brochure/>.

### Autorka:

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

**Kontakt:** [fiserova@csq.cz](mailto:fiserova@csq.cz)



# Cena kvality v sociální péči za rok 2018

Ve čtvrtek 8. listopadu byla již potřinácté předána ocenění nejúspěšnějším organizacím i jednotlivcům v soutěži o nejkvalitnější poskytovatele sociálních služeb České republiky Cena kvality v sociální péči.

Slavnost s předáním ocenění v sídle Senátu Parlamentu České republiky, v pražském Valdštejnském paláci, a za účasti senátorek Aleny Šromové a Emílie Trískové, náměstkyně ministryně práce a sociálních věcí Zuzany Jentschke Stöcklové a mnoha dalších významných hostů má, jak doufáme, význam nejen pro přímé účastníky, ale pro celý sektor sociálních služeb. Záštitu opět převzala první dáma, paní Ivana Zemanová.

Projekt Ceny kvality v sociální péči se snaží přispět ke zvýšení společenské prestiže a uznání profesí spojených se sociálními službami a zároveň poděkovat v důstojném prostředí profesionálům z oboru, a to nejen z řad managementu.

Děkujeme za všechny nominace, které byly do redakce vyhlášovatele, časopisu Péče o seniory, doručeny. Z více než sta nominací byli jako nejlepší v roce 2018 ocenění následující poskytovatelé sociálních služeb – organizace a jednotlivci.

## CENA KVALITY V SOCIÁLNÍ PÉČI

**Poskytovatelé sociálních služeb pro seniory – pobytové služby**

**Cena kvality**

Senior Otrokovice, Domov se zvláštním režimem

**Čestné uznání**

Středisko Siloe Ostrava, domov se zvláštním režimem  
Slezské diakonie

**Poskytovatelé sociálních služeb pro seniory – terénní služby**

**Cena kvality**

Centrum sociálních služeb a pomoci Chrudim,  
pečovatelská služba

**Poskytovatelé sociálních služeb pro osoby se zdravotním postižením**

**Cena kvality**

Středisko Eřfatha Nový Jičín, sociálně terapeutické dílny Slezské diakonie

**Poskytovatelé sociálních služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením**



**Cena kvality**

Azylový dům pro matky s dětmi Charity  
Valašské Meziříčí

**Poskytovatelé sociálních služeb pro děti**

**Cena kvality**

Poradenské centrum pro děti a mládež centra  
J. J. Pestalozziho Chrudim

**OSOBNOST ROKU SOCIÁLNÍCH SLUŽEB**

MgA. Jan Lorman, ředitel a zakladatel Života 90

**CENA SYMPATIE**

Jana Kučerová, pracovnice v sociálních službách,  
Domov u fontány Přelouč

Ing. Ludmila Plevová, sociální asistentka v Azylovém  
domě pro matky s dětmi Charity Valašské Meziříčí

Ivana Pitrunová, vedoucí zdravotní péče, Domov  
seniorů Vysočany

Ing. Martin Strakoš, ředitel Městské správy sociálních  
služeb Most

Mgr. Věra Berková, metodička sociální péče, Senior  
Otrokovice

Martina Zadražilová, vrchní sestra, Sociální služby  
Semily

Jitka Kočková, vedoucí pracovnice v sociálních  
službách Městského ústavu sociálních služeb  
Klášterec nad Ohří.

(Více o všech oceněných naleznete na  
<https://www.osetrovatelskapecz.cz>.)

Garantka projektu a vydavatelka časopisu Péče  
o seniory (dříve Ošetřovatelská péče) MUDr. Gianna  
Conti po skončení 13. ročníku vyhlásila 14. ročník  
pro rok 2019 – již nyní můžete přemýšlet, koho  
nominujete tentokrát!

*Redakce časopisu Péče o seniory  
Red. upraveno PK*





## Významná akce v ČLR za účasti ČSJ: Mezinárodní inovační fórum kvality a 12. šanghajské mezinárodní symposium o kvalitě

Romana Hofmanová

Ve dnech 8. a 9. listopadu tohoto roku se v Šanghaji uskutečnilo Mezinárodní inovační fórum kvality a 12. šanghajské mezinárodní symposium o kvalitě. Akce byla uspořádána pod vedením Šanghajského úřadu pro kvalitu a technický dohled ve spolupráci se Šanghajskou společností pro kvalitu (SAQ), v čele s prezidentkou paní Tang Xiaofen. Zúčastnilo se jí více než 400 odborníků z ČLR, USA, Finska, Spojeného království, Německa, České republiky, Spojených arabských emirátů, Singapuru a Srí Lanky.

ASQ zde zastupovali prezident Elmer Corbin a výkonný ředitel William Troy. Evropu reprezentovali především prezident DGQ Udo Hansen a generální manažer VDA QMC pro Čínu Tilman Tillmann. Produkty VDA QMC, např. *Automotive Spice* nebo FMEA, jsou v Číně velmi úspěšné. Svého zástupce zde však měla i Česká společnost pro jakost: na pozvání prezidentky SAQ se akce zúčastnila ředitelka úseku certifikace osob a členka předsednictva ČSJ Romana Hofmanová.

Fórum zahájil svým projevem ředitel Úřadu pro rozvoj kvality Státního úřadu pro trhy Huang Guoliang. Slavnostnímu zahájení i závěrečnému zasedání předsedal Yu Guangyao, předseda Shanghai Haishentong Metro Group Co., Ltd. Témata přednášek se soustředila zejména na automobilový průmysl, systém certifikací v Číně, čínskou kvalitu a *China Brand*. Odpoledne pak probíhaly panelové diskuse zaměřené na to, jak může certifikace a akreditace usnadnit obchod, nebo na inovace v oblasti kvality.

Z oblasti státní správy bych osobně vyzdvihla zejména přednášky zástupců Šanghajského úřadu pro kvalitu a technický dohled, Šanghajské obchodní komise, Úřadu

pro rozvoj kvality státní správy a Čínské asociace pro certifikaci a akreditaci (CCAA).

Přednáška týkající se certifikace a akreditace byla velmi zajímavá. Viceprezident CCAA zdůraznil, že nyní se vytváří mezinárodní certifikační systém, který má eliminovat technické bariéry. V Číně již existuje národní certifikační systém, který má zajistit stejnou kvalitu výrobků z různých lokalit. V rámci globalizace firmy získávají elementy z různých zemí a systém certifikace zajišťuje lepší kvalitu.

V programu plenárního zasedání vystoupil se svou (již tradičně velmi kvalitní) přednáškou Greg Watson. Byla zaměřena na vytváření *brandu* a co pro to dělat. Zamýšlel se nad strategií kvality a nad tím, jak kvalita zvyšuje výkonnost globálního obchodu.

Symposium se konalo s velkou podporou státních orgánů, významných regionálních firem a výkumných center, a především 1. veletrhu CIIE (*China International Import Expo*). Účastníci symposia měli příležitost navštívit tento skutečně mimořádný veletrh. Svě produkty a služby tam prezentovaly významné světové firmy, např. Microsoft, Volkswagen, Canon, Ford, Faurecia, Mubea, Webasto, ZF a mnozí další dodavatelé automobilového průmyslu. Jednotlivé země zde měly i své národní stánky. V tom českém byla možnost seznámit se s automobilem Škoda Kodiaq, českým sklem, bižuterií, klavíry a dalšími výrobky.

Při prohlídce veletrhu jsme si mohli ověřit slova jednoho z přednášejících Zhang Guohua, hlavního ekonomy Šanghajského Haishiho městského výboru pro obchod, který řekl, že politici ať si dělají, co chtějí, ale důležité pak je, co udělají byznysmeni. Podle jeho slov např. jen první den navštívilo veletrh CIIE přes dva tisíce byznysmenů z USA.

*Čína vypadá jinak při pohledu ze středu Evropy a úplně jinak zblízka. Zblízka je to moderní vyspělá země, kde slovo kvalita rozhodně není prázdným pojmem.*

### Autorka:

**Ing. Romana Hofmanová** pracuje jako ředitelka úseku certifikace osob České společnosti pro jakost a je členkou předsednictva ČSJ.

**Kontakt:** [hofmanova@csq.cz](mailto:hofmanova@csq.cz)

# Národní ceny kvality a za společenskou odpovědnost 2018 uděleny

**Přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti firem a institucí a posilování jejich konkurenceschopnosti**

Rada kvality České republiky již řadu let vyhlašuje Národní ceny kvality České republiky a Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost. Letos byla prestižní ocenění nejlepším firmám a organizacím předána v úterý 27. listopadu, tradičně ve Španělském sále Pražského hradu.

*„Odpovídající kvalita by měla být přirozenou součástí všech produktů a služeb, které jsou zákazníkům a klientům nabízeny. Týká se to zboží a služeb denní spotřeby a také dražších věcí. Hlavním cílem Rady kvality České republiky je podpora a rozvoj kvality ve všech odvětvích a službách,“* uvedl státní tajemník Ministerstva průmyslu a obchodu a předseda Rady kvality ČR Robert Szurman. *„Považuji za důležité, že ocenění v Národních cenách Rady kvality ČR organizacím přináší užitek, ať již z pohledu zdokonalení jejich vnitřních procesů, nebo z pohledu vyšší kvality jejich výstupů. Obojí přispívá ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. A je to podle mého i důvodem, proč Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky přikládá těmto Národním cenám velký význam,“* dodal Robert Szurman.

Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu. Letos se konal již 18. ročník Národní ceny kvality České republiky a devátý ročník Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost. Národní ceny kvality České republiky, která byla vyhlášena v programu START PLUS a EXCELENCE, se celkově zúčastnilo 15 firem a organizací. Do Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost se přihlásilo 18 firem a organizací. V letošním roce byla účast v Národních cenách Rady kvality České republiky poprvé bez poplatku.



Národní ceny České republiky jsou pro firmy i organizace v nekomerční sféře významnou příležitostí k nezávislému hodnocení jejich činností, výstupů a vnitřních procesů, které jim umožňují dosahovat vyšší kvality, větší míry společenské odpovědnosti a přispívají k lepší konkurenceschopnosti.

Myšlenka na realizaci Národní ceny kvality České republiky spadá ještě do dob československé federace (1992). K realizaci a prvnímu předávání došlo o tři roky později v roce 1995. V roce 1997 byl model české ceny za jakost v plném rozsahu harmonizován s modelem Evropské ceny za kvalitu. Významným milníkem byla harmonizace jednotlivých programů s mezinárodním oceněním EFQM. Úspěšné firmy a organizace tak získají ocenění národní i mezinárodní ocenění EFQM a mají možnost vstoupit do mezinárodní soutěže kvality *EFQM Excellence Award*. Národní cena kvality České republiky, na jejíž organizaci se Ministerstvo průmyslu a obchodu aktivně podílí, patří mezi nejprestižnější ocenění svého druhu udělovaná v České republice.

Další z Národních cen je Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost, která je vyhlašována od roku 2009.

**Nejvyšší ocenění za rok 2018 získali:**

## Národní cena kvality ČR – program EXCELENCE

V kategorii „velká organizace“ získávají ocenění „Úspěšná organizace“ a mezinárodní certifikát „Recognised for Excellence (4 hvězdy)“ v následujícím pořadí společnosti:

- První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.
- Palivový kombinát Ústí, s. p.

V kategorii „organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž náplní není podnikání,“ získávají ocenění a mezinárodní certifikát v následujícím pořadí společnosti:



- Městská část Praha 13, Úřad městské části Praha 13: ocenění „Excelentní organizace“ a mezinárodní certifikát „Recognised for Excellence (5 hvězd)“
- Moravskoslezský kraj, Krajský úřad Moravskoslezského kraje: ocenění „Úspěšná organizace“ a mezinárodní certifikát „Recognised for Excellence (4 hvězdy)“
- Ministerstvo vnitra – generální ředitelství Hasičského záchranného sboru České republiky, Institut ochrany obyvatelstva: ocenění „Úspěšná organizace“ a mezinárodní certifikát „Recognised for Excellence (4 hvězdy)“

#### Národní cena kvality ČR – program CAF

Ocenění „Excelentní organizace“ získává Městská část Praha 18, Úřad městské části Praha 18.

#### Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost

V kategorii „velká organizace“ získávají ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“ a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (2 hvězdy)“ v následujícím pořadí společností:

- OZO Ostrava, s. r. o.
- Conectart, s. r. o.
- FRAENKISCHE CZ, s. r. o.
- Krajská zdravotní, a. s.

V kategorii „malá a střední organizace“ získávají ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“

a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (2 hvězdy)“ v následujícím pořadí společností:

- Zámeček Petrovice, a. s.
- Advantage Consulting, s. r. o.
- Technické služby Tábor, s. r. o.
- DTO CZ, s. r. o.

V kategorii „organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž hlavní náplní není podnikání,“ získávají ocenění „Společensky odpovědná organizace II. stupně“ a mezinárodní certifikát „Committed to Sustainability (2 hvězdy)“ v následujícím pořadí společností:

- Zemědělská fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích
- Město Kopřivnice, Městský úřad Kopřivnice
- Hlavní město Praha, Magistrát hlavního města Prahy
- Gymnázium Chotěboř
- Město Starý Plzenec, Městský úřad Starý Plzenec
- Statutární město Most, Magistrát města Mostu
- Vyšší odborná škola, Obchodní akademie a Střední odborné učiliště technické Chotěboř.

*(Tisková zpráva MPO – redakčně upraveno)*



3.–4. prosince 2018



# MEZINÁRODNÍ KONFERENCE KVALITA A SVĚT 4.0:

tradiční vrcholná akce ČSJ přinesla letos řadu novinek

Začátkem prosince, konkrétně v pondělí 3. a úterý 4. tohoto měsíce, se středem kvalitářského světa Česka, ale nejen jeho, stal kongresový hotel Clarion v Praze ve Vysočanech. Konala se zde tradiční podzimní konference České společnosti pro jakost. Jejím ústředním tématem bylo motto „Kvalita a svět 4.0“, které více či méně prolínalo všemi plenárními přednáškami i dalšími příspěvky.

Nové místo konání a další okolnosti přinesly řadu menších i větších změn v organizaci i programu konference. Nové byly nejen prostory, ale i struktura programu, a zejména pořádání samostatného gala-večera s předáváním cen vyhlášených Českou společností pro jakost.

Už v předšálí poutaly pozornost účastníků prezentační stánky České agentury pro standardizaci (ČAS) a několika firem, popředí kongresového sálu vedle malého pódia s předsednickým stolem a tradičním řečnickým pultem pak dominoval naleštěný vůz Škoda Kodiaq RS.

Tou nejdůležitější novinkou byl ovšem plenární program prvního dne, v němž oproti minulým letům převažovaly příspěvky vynikajících zahraničních odborníků na kvalitu, digitalizaci a automatizaci. Spolu s vystoupeními tuzemských přednášejících svou kvalitou naplnily a snad i předčily očekávání zaplněného sálu.

Prvním přednášejícím byl Eric Janssens, generální ředitel EOQ, s příspěvkem na téma „Výzvy kvality v současné době“. Následovali T. Prefi (P3 Group, Německo, „Kvalita 4.0 – Kvalita pro digitalizaci, nebo digitalizace pro kvalitu?“), P. Kubeš (ČAS, „Průmysl 4.0 v kontextu evropské normalizace“) a Guy Bar-Yosef (Rafael, Advanced Defense Systems, Izrael, „Kvalita 4.0 – rozšířená realita a big data ve světě kvality“). O to, jak je to s vášní pro excelenci, která vedla až k zisku Globální ceny EFQM za excelenci, se s námi podělil Thomas-Joachim Fritsch, ředitel pro zlepšování v závodě Bosch v německém Blaichachu.

O moderních metodách využívání digitalizace v Aerospace, jako jsou např. „digitální dvojčata“ (Digital Twin – propojuje fyzický konkrétní produkt v reálném světě s virtuálním produktem ve virtuálním prostředí pomocí dat a informací „digital thread“) hovořil Milan Šlapák, prezident General Electrics CR & SK. Oproti tomu „zpět do reality a nohama na zem“ nás vrátil Filip Dřímalka z Asociace malých a středních podniků a živnostníků, který nastínil pohled na Průmysl 4.0 očima malých a středních podniků.

Součástí programu prvního dne a jeho slavnostním vrcholem byl pak Gala-večer České společnosti pro jakost s předáváním ocenění, která tradičně i nově vyhlásila ČSJ. O vítězích a oceněných si můžete přečíst v tomto čísle PK v samostatném článku věnovaném tomuto tématu (na str. 33).

Druhý den ráno byly na programu tři paralelní sekce a po obědě plenární zasedání se závěrem konference.

Největší počet účastníků si vybral sekci „Zdroje pro Průmysl 4.0“, kde vystoupili především odborníci z ČSJ a Škoda Auto. Mluvílo se o trendech v údržbě, technické kontrole a měření, jak organizovat kvalitu v budoucnu v kontextu digitalizace a automatizace, o trendech v IT a jak se s nimi vyrovnat z hlediska managementu kvality a o kompetencích pro Průmysl 4.0.

Náplní další sekce bylo téma „Služby 4.0“, kde mj. odborníci z ČSJ a VŠE představili výsledky průzkumu „Využití Průmyslu 4.0 pro provádění interních auditů“, hovořilo se o internetu věcí v oblasti krizového řízení a o digitalizaci v oblasti HR.

Třetí sekci byl workshop „Lidé 4.0“. Diskutovalo se zde o generacích Y, Z a Alfa a jejich vlivu na trh práce. O jejich postojích, očekáváních a o tom, co s tím mohou dělat manažeři při motivaci mladé generace. Závěrečné plenární zasedání mělo dva velmi rozdílné body programu.

Prvním byl „kulatý stůl“ věnovaný automobilovému průmyslu, moderovaný Stanislavem Křečkem. Zde

diskutovali, zejm. na základě otázek položených a preferovaných účastníky konference pomocí aplikace Sli.do, zástupci Škoda Auto Michael Skočdopole a Petr Dytrych, zástupce dodavatelů do automobilového průmyslu Antonín Krejčí a jako zástupce certifikačního orgánu vedoucí auditor CQS Jan Jílek.

Posledním řečníkem pak byl David Gruber se svou pro každého zajímavou, svým pojetím i formou přednesu originální přednáškou „Argumentační fauly (řečnické triky) všech zemí a dob – a obrana proti nim“. A rozhodně nepřednášel, jak tomu často před koncem některých akcí v odpoledních hodinách bývá, poloprázdnému sálu, v auditoriu bylo až do úplného závěru významné množství posluchačů.

Na závěr konference pak už jen předsedkyně ČSJ Elena Stibůrková a výkonný ředitel Petr Koten poděkovali všem za účast a s předstihem všechny pozvali na jarní konferenci SYMA, která se bude konat ve dnech 20. a 21. března 2019, také oproti letům minulým na novém místě – v hotelu DUO Praha; ten je stejně jako Clarion v bezprostřední blízkosti stanice metra, tentokrát ovšem linky C „Střížkov“.

#### Několik citátů aneb co mj. zaznělo na konferenci:

- EOQ believes... Qualified and competent personnel leads economy to development and success. Competent human resources represent the main asset of any company. Lifelong learning should be a European strategy to face the challenges of competitiveness, the use of new technologies, to improve social cohesion, equal opportunities and quality of life. (E. Janssens)
- The principles of quality are still valid, but the methods are not fitting anymore!
- Machine Learning algorithms are making mistakes, which humans wouldn't make.
- High-performance teams are acting by principles instead of rules!
- Quality 4.0 needs an organization 4.0! Quality 4.0 needs Culture 4.0! (4× T. Prefi)
- 12 dílů vyrobených 3D tiskem nahrazuje 855 dílů vyrobených tradičními technologiemi.
- Industrial Internet se sám nezrealizuje. Implementace je na nás. (2× M. Šlapák)
- Augmented Reality = combination of picture and virtual layer. (Guy Bar-Yosef)
- Růst produktivity nyní ve srovnání s minulostí je překvapivě nízký! (F. Dřímalka)
- Jednoduše řečeno, já se obávám, že kvalita není vůbec připravena na stávající trendy, které teď pohltily automobilový průmysl. (...) Tady je potřeba opravdu hodně rychle změnit myšlení a oprostít se od těch svázaných evropských norem, které nás



Zahraniční hosté (zleva) Thomas Prefi – P Group, Guy-Bar Yosef – Rafael, Advanced Defense System LT, Thomas-Joachim Fritsch – Rober Bosh GmbH



Ukázka automatizace



Milan Šlapák, prezident General Electrics & SK

šněrují do certifikací, ale vymyslet systematiku, jak skutečně efektivně dohlížet od vzniku produktu až po péči o zákazníka, jaký ten přínos kvality a přidaná hodnota té kvality bude. (P. Dytrych v rámci „kulatého stolu“)

- Jakýmkoliv informačním působením ovlivňujeme. Pokud mravně, jde o motivování, pokud nemravně, jde o manipulování. (D. Gruber)

*(Anglicky citováno v originále, abychom se vyhnuli riziku zkreslení překladu.)*

*Omlouváme se autorům i čtenářům za částečně náhodný, nutně subjektivní výběr citátů a jejich nutné vytržení z kontextu.*

*(red. – David Kubla a Zdeněk Svatoš)*



# Chystá se konference České metrologické společnosti



Česká metrologická společnost uspořádá ve dnech **5. a 6. března 2019** v Plzni 28. mezinárodní konferenci *Měřicí technika pro kontrolu jakosti*.

Cílem konference je seznámit její účastníky s moderními měřicími přístroji a měřicími metodami, používanými ve strojírenství, automobilovém průmyslu, elektrotechnice, metalurgii, v opravárenských a dalších průmyslových organizacích při kontrole kvality výrobků a výrobních procesů. V programu konference bude také zařazen workshop na aktuální téma.

Konference je tradičně spojena s rozsáhlou výstavou měřicí, kontrolní a zkušební techniky pro měření délek a navazujících veličin, negeometrických veličin, pro zkoušky materiálu, systémy pro řízení a kontrolu technologických procesů, informační systémy metrologie a řízení kvality a pro kalibraci měřidel.

Toto každoroční odborné setkání je určeno pro pracovníky útvarů řízení kvality, technické kontroly a metrologie, metrologických laboratoří, zkušební techniky, technology, konstruktéry měřicích přípravků a vývojové pracovníky a dále učitele vysokých a středních škol příslušného zaměření.

Již 28. ročník mezinárodní konference *Měřicí technika pro kontrolu jakosti* chce pokračovat v cestě neustálého zlepšování nastoupené ročníky minulými. Proto bylo pro konání konference a výstavy opět zajištěno moderní kongresové centrum Primavera v Plzni a do programu bude zařazen, jak už bylo zmíněno, workshop na aktuální téma. V rámci fakultativního programu bude možno navštívit některou ze čtyř akreditovaných laboratoří.

Bližší informace o konferenci poskytne sekretariát ČMS (paní Ivana Vidimová), telefon: 221 082 254, e-mail: [cms-zk@csvts.cz](mailto:cms-zk@csvts.cz), nebo přímo na adrese společnosti.

**Úplná nabídka odborných akcí ČMS je na internetové adrese společnosti [www.csvts.cz/cms](http://www.csvts.cz/cms).**

---

**Česká metrologická společnost**  
Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1  
telefon/fax: 221 082 254  
e-mail: [cms-zk@csvts.cz](mailto:cms-zk@csvts.cz)

Na Galavečeru ČSJ byla předána ocenění organizacím i jednotlivcům – tradiční i úplně nová

## AUTO ŠKODA byla vyhlášena Ambasadorem kvality ČR

Soutěž jako motivace, inspirace, prostor k sebepoznání, jako výzva, jak poměřit síly s ostatními, zmapovat vlastní potenciál. I tak by se dalo charakterizovat poslání řady soutěží napříč různými odvětvími, profesními skupinami, organizacemi, firmami, odborníky, nadšenci, inovátory.

Mezi organizátory řady soutěží či ocenění pro organizace i jednotlivce, tradičních i nových, patří i Česká společnost pro jakost, která letos mimo jiné odstartovala zcela nový projekt oceňování organizací, nazvaný *Ambasador kvality České republiky*. Novinkou letošního roku je i ocenění pro osobnosti za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje CSR GURU.

### Ambasador kvality ČR

První místo v soutěži v prvním ročníku získala největší tuzemská automobilka ŠKODA AUTO a.s. Může se tak pyšnit titulem *Ambasador kvality České republiky*.

Je to jistě symbolické a určitě ne náhodné: Škoda je leaderem kvality v České republice, a to nejen v oblasti automotive. Svoji dlouholetou činností se podílí na budování renomé značky a přispívá tím i ke zviditelnění cele České republiky a českých výrobců ve světě.

Na dalších místech se umístily společnosti **Makro Cash & Carry ČR s.r.o.**, řetězec samoobslužných obchodních domů, a významná pekárenská společnost **Penam, a. s.**

Finalistou se stala pardubická **Flexima s.r.o.**, poskytující služby pro dodavatele i finální výrobce automobilového a strojírenského průmyslu.

Cena Ambasador kvality ČR byla vyhlášena jako horká novinka v rámci podpory rozvoje a 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.



*Ambasadorem kvality se stala ŠKODA AUTO a.s. cenu převzali Frank Schreier a Milan Dufek*

Organizace jsou hodnoceny nejen podle současných ekonomických výsledků, ale především je mapován jejich přístup ke kvalitě, která je předpokladem k dlouhodobé úspěšnosti, ekonomickému a společenskému rozvoji. Organizace dokladují své aktivity při propagaci kvality, podpoře inovací, uplatňování společensky odpovědných přístupů, naplňování zásad udržitelného rozvoje a odpovědné komunikaci vůči všem zainteresovaným stranám.

Ocenění je určeno všem organizacím podnikatelského sektoru bez rozdílu velikosti a oboru.

**Součástí poslání České společnosti pro jakost je oceňovat jednotlivce i organizace, kteří kvalitou žijí, kvalitu šíří, aktivně se zasazují o její implementaci. ČSJ záleží nejen na organizacích, ať už jde o ty z komerční, nebo z veřejné sféry, ale věnuje pozornost i jednotlivcům.**

### Cena Anežky Žaludové

je prestižní čestné ocenění, kterým ČSJ od roku 1998 oceňuje každoročně osobnosti, jež se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v naší zemi. Toto vysoké ocenění nese název *Cena Anežky Žaludové* na počest světově uznávané mimořádné osobnosti, čestné předsedkyně ČSJ a čestné členky Evropské organizace pro kvalitu.

Držitelem ocenění *Cena Anežky Žaludové*, které bylo letos uděleno již po jedenadvacáté, se stal **Vlastimil Krčma** ze společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Vlastimil Krčma v této společnosti pracuje již 25 let. V posledních letech se věnuje strategii QM. Svoji dlouholetou činností se významně podílí na budování systému kvality, dokumentovaných postupů, provádění

auditů a zavádění nových projektů zlepšování ve ŠKODA AUTO. Firma je leaderem kvality v oblasti automotive. Vlastimil Krčma je i dlouholetým hodnotitelem v Národní ceně kvality v souladu s pravidly EFQM.

### Manažer kvality roku

Titul Manažer kvality uděluje Česká společnost pro jakost v návaznosti na mezinárodní cenu *European Quality Leader*, vyhlašovanou Evropskou organizací pro kvalitu EOQ. Cílem mezinárodní soutěže je ocenit nejlepší výsledky manažerů kvality, tyto veřejně prezentovat a poskytnout tak příklad pro následování. Titul Manažer kvality roku získává ten manažer, pod jehož vedením a za pomoci změny procesů kvality, které zavedl přímo nebo prostřednictvím svého týmu, dosáhla organizace výsledků příznivých pro různé zainteresované subjekty.

Letošním vítězem – **Manažerem kvality roku 2018** se stal **Frank Schreier**, vedoucí řízení kvality ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Frank Schreier se z pozice vedoucího útvaru řízení kvality významně zasloužil o vzestup kvality produktů, a to během celého jejich životního cyklu. Prostřednictvím členství v odpovídajících grémiích se na činnosti v tomto směru podílí i na úrovni koncernu VW. V rámci dynamického růstu společnosti Škoda Auto řídil strategickou výstavbu a rozvoj systému řízení kvality. Podporuje a řídí činnost pracovníků kvality při současné expanzi značky Škoda do zahraničí – na Ukrajině, v Rusku a Indii.

Je neustálým propagátorem nových trendů, vyhledává, hodnotí a podporuje zavádění inovačních prvků do procesů řízení kvality, výroby a finálních výrobků.

*(Kvalitní firmu dělají především kvalitní lidé – ocenění mladoboleslavské společnosti a současně dvou jejich pracovníků toto známé pravidlo zřetelně potvrzuje...)*

### CSR GURU

je v letošním roce poprvé vyhlášená cena pro fyzické osoby za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje.

Za úspěšností šíření myšlenek a implementaci CSR a udržitelného rozvoje (UR) stojí konkrétní lidé, manažeři, kteří tyto myšlenky uvádějí ne vždy snadno do života.

Cena CSR GURU je určena pro osoby – profesionály dlouhodobě působící v oblasti CSR a UR na podnikové, regionální nebo celostátní úrovni, jejichž výsledky jsou všeobecně známé a respektované. Svou činností zásadním způsobem přispívají k propagaci myšlenek CSR v ČR.

Ocenění CSR GURU získala **Alena Plášková** z Vysoké školy ekonomické v Praze. Oceněna byla za dlouholeté aktivní působení v oblasti CSR. Podílela se na prvním kurzu věnovaném této problematice na

VŠE, akreditovala předmět zaměřený na CSR do studijních programů. Věnovala se přípravě a realizaci projektů v oblasti společenské odpovědnosti (oceňování CSR – metodika KORP, vývoj CSR kurzů, poradenské projekty pro podniky, a zejména projekt *CSR do škol*). Výrazně se podílela na přípravě Národní ceny ČR za CSR a následně působí i jako její hodnotitelka. Je často odbornou garantkou a moderátorkou na společenskou odpovědnost zaměřených sekcí na konferencích a působí jako odborná garantka a lektorka kurzů cílených na tuto problematiku. Podílí se na tvorbě skript a korektur odborných textů. Vede bakalářské a diplomové práce studentů v oblasti CSR a udržitelného rozvoje. Je autorkou a spoluautorkou řady publikací a odborných článků publikovaných v ČR i v zahraničí.

### Cena za návrat do života

je oceněním organizací. Je udělována organizacím, které významným způsobem přispívají k návratu duševně či tělesně postižených lidí do běžného pracovního a rodinného života. Organizace ucházející se o cenu musí nejenom prokazatelně pomáhat postiženým osobám, ale především dbát na kvalitu nabízených služeb, spokojenost klientů, rozvoj pracovníků a v neposlední řadě společenskou odpovědnost.

Všechny tyto podmínky splnilo a **Cenu za návrat do života** získalo **1. SDZP družstvo**.

1. SDZP je organizace, která se v první řadě věnuje zabezpečení a vytváření pracovních příležitostí pro naše zdravotně postižené spoluobčany, kterých má ve svých řadách více než 90 % z celkově zaměstnaných osob. V současné době zaměstnává 126 pracovníků, několik stálých externích spolupracovníků a příležitostně odborníky z jednotlivých oblastí své činnosti.

### Cena Františka Egermayera

je tradičním oceněním pro jednotlivce. Na základě soutěže je udělována studentům, kteří píší svoje odborné práce v oblasti kvality a systémů řízení, systémů ochrany životního prostředí, systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje. Tato soutěž je ve čtyřech kategoriích určena studentům středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol a jejich ročníkovým, seminárním, absolventským, bakalářským, diplomovým a disertačním pracím.

Práce posuzují a o ocenění rozhodují nezávislé hodnotící komise, které na návrh Odborné skupiny pedagogů jmenuje pro každou kategorii zvlášť předsednictvo ČSJ.

Vítězkou **kategorie bakalářské práce** se stala **Olga Radchych** z Vysoké školy ekonomické v Praze s prací „Analýza CSR aktivit ve velkých firmách“. Vedoucí práce byla Ing. Alena Plášková, CSc.

Vítězkou **kategorie diplomové práce** se stala **Bc. Sabrina Hamplová** rovněž z Vysoké školy ekonomické v Praze s prací na téma „Implementace metody



Frank Schreier nejvyšší představitel pro kvalitu ŠKODA AUTO a.s., Manažer kvality roku



Vlastimil Krčma ze ŠKODA AUTO a.s. získal Cenu Anežky Žaludové



Titul CSR Guru získala Alena Plášková, VŠE v Praze a čestná předsedkyně ČSJ



Alice Váchová, ředitelka kvality PENAM, a.s. 3. místo v ceně Ambassador kvality ČR

5S v administrativní části ve vybrané společnosti“. Vedoucí práce byla Ing. Alena Plášková, CSc.

Finalistkou kategorie diplomové práce se stala Ruslana Hubková z Vysoké školy ekonomické v Praze s prací na téma „Standardizace práce a zefektivnění výrobního procesu“. Vedoucím práce byl Ing. Felipe Martínez, Ph.D.

Dalším finalistou kategorie diplomové práce se stal Ing. Zbyněk Kaštalán z Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava; téma práce „Zpracování FMEA procesu vstřikování krycích skel zadních skupinových svítilen“, vedoucí práce Ing. David Vykydal.

### Značka CZECH MADE

Česká společnost pro jakost je správcem značky CZECH MADE – značky kvalitních výrobků a služeb, které byly ověřeny nezávislou organizací a splňují kritéria stanovená špičkovými odborníky. Tato značka firmám dává možnost nezávisle ověřit kvalitu, dokladovat tím svoji péči o maximální kvalitu výrobku

nebo služby a tím pozitivně budovat image firmy. Spotřebitelům usnadňuje orientaci na trhu.

Společnost **KRPA FORM, a.s.**, úspěšně prošla v průběhu podzimu tohoto roku opakovaným ověřováním plnění podmínek pro držení značky Czech Made a získala možnost používat značku na další dvouleté období pro výrobky z řady „**Tiskopisy pro výpočetní techniku KRPAFORM**“.

KRPA FORM z Dolní Branné již více než 25 let tiskne obchodní, reklamní a hospodářské tiskopisy, distribuuje kancelářské papíry a zpracovává papír na pokladní kotoučky, kotoučky do automatů a role do plotrů. Firma je součástí jedné z největších českých papírenských skupin KRPA Holding.

Další společnost, která úspěšně absolvovala nové kolo ověřování podmínek pro držení značky pro další dvouleté období, je společnost **Libea, s. r. o.**, výrobce vlajek z Liberce – Vratislavic nad Nisou. Libea je držitelem značky Czech Made na službu „**Zakázková výroba vlajek**“.

Libea je textilní, výrobní a obchodní podnik. Výrobní program firmy se specializuje na vlajky, prapory, třepetalky, bannery, transparenty, vlajková křídla – *Beach Flag* a dekorace tištěné na polyester. Celý svůj sortiment vyrábí z velmi kvalitních materiálů a využívá nejmodernější výrobní technologie. Jí vyrobené státní vlajky jste mohli vidět i v rukou zlatých hokejistů v Naganu. Stoleté jubileum vzniku republiky zasypalo libereckého výrobce vlajek takovým objemem zakázek, že po dlouhých přechásech zůstaly jen vyprodané sklady.

Všechna tato ocenění organizací i jednotlivců byla slavnostně předána na Galavečeru České společnosti pro jakost, který se konal 3. prosince 2018 v hotelu Clarion v Praze.

(red. – David Kubla, foto Radek Šindlauer)



# DIAMO: Dvě desetiletí (nejen) kolektivního členství ČSJ



Eduard Horčík

Rok 2018, tzv. osmičkový rok, je i z pohledu zavedeného a certifikovaného systému řízení takovým jubilejním rokem i na s. p. DIAMO. Psal se totiž rok 1998, když tento státní podnik podal přihlášku stát se kolektivním členem České společnosti pro jakost, a letos tedy od tohoto významného okamžiku uplynulo dvacet let.

Kolektivní členství organizaci přináší a umožňuje řadu výhod. Namátkově se jedná např. o zasílání pozvánek na akce a kurzy společnosti podle zvolených oborů či zájmů kolektivního člena, informace o novinkách v oboru řízení kvality či zajištění vstupu na různá setkání odborných skupin; na jednotlivé odštěpné závody je zasílán časopis Perspektivy kvality, nabízí se možnost propagace vlastních výrobků či služeb v tomto časopise, možnost využití poradenské a expertní služby v kterékoli oblasti řízení kvality za zvýhodněných finančních podmínek, možnost uspořádání interních kurzů „šitých na míru“ pro naše zaměstnance, sleva vložného pro účastníky přihlášené kolektivním členem na jakoukoliv odbornou akci (konferenci, seminář, kurz) pořádanou ČSJ atd. atd.

Za ty dvě desítky let se ve s. p. DIAMO událo z pohledu řízení systémů mnoho důležitého, je zde i několik milníků. Připomeňme si je teď zde.

DIAMO, státní podnik, je držitelem certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 9001:2016 (QMS – systém managementu kvality) v celém podniku (certifikační orgán CSQ-CERT při ČSJ, od roku 2002).

DIAMO, státní podnik, je držitelem certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 14001:2016 (EMS – systém environmentálního managementu) na odštěpném závodě ODRA Ostrava (dtto, od roku 2004).

Další systémy managementu, které jsou, resp. byly, na s. p. zavedeny a přispívají k jeho kvalitnímu řízení, jsou:

- Systém řízení dle požadavků atomového zákona č. 263/2016 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky (SÚJB) č. 408/2016 Sb.;
- Systém údržby pro subjekty odpovědné za údržbu nákladních vozů (*ECM – Entity in Charge of Maintenance*) dle požadavků nařízení Komise (EU) č. 445/2011 a prováděcího nařízení Komise (EU) č. 402/2013 a požadavků Drážního úřadu Praha (na o. z. GEAM, SUL a TÚU);
- Systém prevence závažných havárií dle požadavků zákona č. 224/2015 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a vyhlášky č. 227/2015 Sb. (na o. z. TÚU);
- Systém požadavků na jakost při tvárném svařování kovových materiálů dle ČSN EN ISO 3834-2:2006 (na o. z. GEAM);

- Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (*Hazard Analysis and Critical Control Points, HACCP*) ve výrobě potravin byl zaveden v provozovně na výrobu mražených jídel v letech 2004 až 2010, tj. do doby zprivatizování provozu (o. z. TÚU).

**V rámci Národní politiky kvality se s. p. DIAMO zúčastnil několika ročníků soutěže Národní ceny za jakost, resp. Národní ceny kvality. Toto ocenění uděluje Rada kvality ČR.**

#### Získaná ocenění:

- v Modelu excelence EFQM „Ocenění výkonnosti organizace v modelu Národní ceny ČR za jakost“ (Rada ČR pro jakost, 2005),
- v Modelu excelence EFQM „Ocenění zlepšení výkonnosti organizace v modelu Národní ceny ČR za jakost“ (Rada ČR pro jakost, 2006),
- v Modelu managementu společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility – CSR) ocenění „Společensky odpovědná firma“ (Rada kvality ČR, 2009),
- v Modelu managementu společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility – CSR) ocenění „Společensky odpovědná firma – vítěz“ (Rada kvality ČR, 2014).





### Další získaná ocenění:

- V rámci programu hodnocení významných společností ČR „100 obdivovaných firem“ získal ocenění státní podnik DIAMO (Sdružení CZECH TOP 100, roky 2009 a 2010).
- V soutěži „Manažer roku“ získal ocenění ředitel státního podniku DIAMO včetně ocenění „TOP 10“, jako jeden z deseti nejlepších manažerů ČR (Česká manažerská asociace 2010).
- V rámci Evropského týdne kvality získal ocenění a titul „Manažer kvality 2010“ vedoucí odboru systému managementu organizace ředitelství s. p. DIAMO (Česká společnost pro jakost, 2010).
- V rámci soutěže „Českých 100 nejlepších 2010“ získal státní podnik DIAMO ocenění v kategorii „Dynamický růst“ (Comenius, 2010).
- Ocenění státního podniku DIAMO za dlouhodobou spolupráci a podporu aktivit Národní politiky kvality (předseda Rady kvality ČR, 2012).
- Zástupce státního podniku DIAMO (vedoucí odboru systému managementu organizace) byl zvolen členem předsednictva České společnosti pro jakost (od roku 2010 zvolen opakovaně, doposud). Zástupce státního podniku DIAMO (vedoucí odboru systému managementu organizace) se stal čestným členem České společnosti pro jakost (2014).

### Účast státního podniku DIAMO v dalších aktivitách podporujících kvalitu/jakost:

- je kolektivním členem České společnosti pro jakost (od roku 1998),
- je signatářem Charty kvality (od roku 2010),
- spolupracuje s Centrem excelence při České společnosti pro jakost (od roku 2013),
- je členem Národního akčního plánu CSR, resp. Platformy zainteresovaných stran CSR pod vedením Ministerstva průmyslu a obchodu (od roku 2015).

**Tolik tedy stručný výčet milníků, kterými státní podnik DIAMO prošel od doby, kdy se stal v roce 1998 kolektivním členem České společnosti pro jakost, tj. za dvě desetiletí.**

### Autor:

**Ing. Eduard Horčík** pracuje ve společnosti DIAMO, s. p., ve Stráži pod Ralskem jako vedoucí odboru systému managementu organizace. Je členem předsednictva ČSJ.

**Kontakt:** [horcik@diamo.cz](mailto:horcik@diamo.cz)

# VÝROBA papírenských výrobků se značkou CZECH MADE

Zdeněk Pitrmuc



**KRPA FORM, a.s., je jednou ze společností KRPA Holding, která se zabývá výrobou papíru a papírenských výrobků. Název KRPA v sobě nese nejen region – Krkonoše, kde společnost působí, ale i papír, kolem kterého se vše ve společnosti točí. Historie Krkonošských papíren se traduje již od roku 1835. K ryze české firmě jistě patří i ocenění ryze českou značkou CZECH MADE.**

Výrobním programem KRPA FORM, a.s., sídlící v Dolní Branné, je zpracování papíru na finální produkty, které jsou následně distribuovány spotřebitelům. Hlavními výrobky, jež společnost produkuje, jsou tiskopisy pro výpočetní techniku, kotoučky do pokladen a faxů, plotterové role, papírové sáčky atd. Nejvýznamnějším výrobkem jsou obchodní tiskopisy, které jsou prodávány pod značkou KRPAFORM. Kvalita našich tiskopisů je základem našeho úspěšného působení na trhu, kam již dlouhodobě dodáváme naše výrobky významným společnostem a zákazníkům nejen v tuzemsku, ale i do zahraničí.

K ryze české firmě s českým kapitálem jistě patří i ocenění ryze českou značkou kvality. Když v roce 1993 vznikla značka CZECH MADE, rozhodli jsme se, že se pokusíme ji získat pro tiskopisy KRPAFORM. V roce 1994 jsme podali žádost o propůjčení této značky a následně po ověření výrobku s ohledem na užitné a kvalitativní vlastnosti z pohledu spotřebitelů jsme obdrželi v roce 1995 souhlas k užívání značky CZECH MADE na dva roky. Značku jsme začali používat na našich tiskopisech a marketingově využívat k propagaci. Po dvou letech jsme propůjčení značky znovu obhajovali a následně ji získali na další období. Tiskopisy se neustále zdokonalují, mění se barevnost, materiály, technologie potisku, rychlost zpracování, ale i účel, ke kterému slouží.

Vzhledem k tomu, že společnost KRPA FORM má ve svém výrobním programu ještě další papírenské výrobky, rozhodli jsme se značku rozšířit následně i na kotoučky do pokladen a faxů. I zde jsme splnili podmínky ověřování a zkoušek prostřednictvím nezávisle akreditované zkušebny a propůjčení značky CZECH MADE jsme dosáhli.

**Z našeho pohledu i z pohledu našich spotřebitelů je značka Česká kvalita – CZECH MADE naším závazkem a z toho vyplývající zárukou, že naše výrobky mají požadovanou kvalitu.**

**Věříme, že i do budoucna bude pro spotřebitele český výrobek označený logem Česká kvalita – CZECH MADE jistotou dobré kvality zakoupeného zboží a seriózního chování oceněné společnosti.**

## Autor:

Zdeněk Pitrmuc je výkonným ředitelem KRPA FORM, a.s.

**Kontakt:** [zdenek.pitrmuc@krpa.cz](mailto:zdenek.pitrmuc@krpa.cz)

Společnost KRPA FORM, a.s., prošla v průběhu podzimu opakovaným ověřováním plnění podmínek pro držení značky Czech Made, prošla tímto ověřováním úspěšně a získala možnost používat značku Czech Made pro výrobky z řady „Tiskopisy pro výpočetní techniku KRPAFORM“ na další dvouleté období.

Další společností, která úspěšně absolvovala nové kolo ověřování podmínek pro držení značky Czech Made na další dvouleté období, je společnost Libea, s. r. o., výrobce vlajek z Liberce – Vratislavic nad Nisou. Libea je držitelem značky Czech Made na službu „Zakázková výroba vlajek“.

(red.)



# CZECH MADE

Tradice, na které  
můžeme stavět

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

**Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že:**

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

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

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



[www.csq.cz](http://www.csq.cz)

**Kontakty:** Česká společnost pro jakost, telefon: 725 953 414  
e-mail: [smejkal@csq.cz](mailto:smejkal@csq.cz), [www.czechmade.cz](http://www.czechmade.cz), [www.csq.cz](http://www.csq.cz)

# (R)evoluce Centra excelence



Centrum excelence, které působí při České společnosti pro jakost, sdružuje odborníky zabývající se kvalitou, zejména kvalitou řízení, již pět let. Představuje platformu organizací, které ke své činnosti využívají moderní nástroje řízení. Letos prošlo řadou změn, ze kterých chce vzejít stabilnější, aktivnější, a hlavně s více přínosy pro své členy a příznivce.

Významné je datum 24. 7. 2018, kdy se uskutečnil na půdě ČSJ velký strategický workshop k budoucímu fungování Centra excelence. Ten upřesnil dosavadní strategii. A na co se tedy členové i zájemci mohou těšit?

Samozřejmě i nadále budou zachovány stálice projektu, jako jsou *benchlearning visits*, kulaté stoly nebo příležitosti pro neformální setkání. Ty mají vždy velký ohlas. Centrum excelence (CE) také rozšíří okruh témat, jejichž cílem je zvýšit zájem o komunikaci na téma kvalita a nastolit inspirativní prostředí k tomu, aby se firmy či organizace v nekomerční sféře i jednotlivci mohli posouvat v profesním, a dokonce i osobním životě. Například jde o „excelentní snídaně“, což budou komornější setkání s vybraným okruhem zájemců a diskuse o tom, jak kvalitní a osvědčené nástroje řízení v inovativním pojetí implementovat do všedního života firmy či jakékoli jiné organizace. První takováto snídaně se odehrála již v září v Praze a jejím výsledkem je nebyvalý zájem firem nejen o teoretickou rovinu excelentního řízení, ale také o zavedení „principů excelence“ do praxe, což je osvědčená cesta ke konkurenceschopnosti. Další jsou plánovány na leden příštího roku.

„Zaměříme se také na rozšiřování naší členské základny, abychom vytvořili více příležitostí ke sdílení a networkingu. Můžete se těšit i na modernizaci webu i naši aktivitu na sociálních sítích,“ vysvětlil Petr Koten, výkonný ředitel České společnosti pro jakost.

A jestli jde o skutečnou „revoluci“ v činnosti Centra excelence? „Určitě ne! Smysl našeho fungování zůstává stejný. Chceme zůstat věrným a užitečným

partnerem pro excelentní řízení. Mnohé společnosti nás znají a rády se o zkušenosti na cestě k excelenci rozdělí s těmi, kteří na tuto dráhu hodlají vstoupit,“ doplnil Petr Koten.

Členy CE jsou například Kermi, Albert, ROSSMANN, Bosch, Česká manažerská asociace, Hyundai, Centrum andragogiky, Městská část Praha 18, Jihomoravský kraj, Technická univerzita v Liberci, Benešov a mnohé další.

## Nejdůležitější novinky pro členy:

- Nabídka členství jsme rozšířili o možnost **individuálního členství**.
- **Excelentní snídaně** – příležitost pro nováčky seznámit se s nástroji business excellence a činnosti Centra excelence.
- **Guru do domu** – možnost jedenkrát ročně využít přítomnost odborníka v organizaci a realizovat jednodenní program podle potřeby – např. workshop, posouzení sebehodnotící zprávy apod.
- **Poradna Centra excelence** – odborná pomoc s řešením otázek na téma sebehodnocení, zlepšování, Model excelence EFQM, externí hodnocení aj.

## Novinky v propagaci:

- Propagační video CE
- Modernizace webu
- Aktivní zviditelňování CE na Facebooku

## Nejen pro členy Centra excelence!

Díky sponzorství, které Česká společnost pro jakost převzala nad českou verzí Modelu excelence EFQM, má široká veřejnost možnost stáhnout si publikaci *Model excelence EFQM 2013* v české verzi z webových stránek ČSJ zdarma a vydat se podle ní na cestu trvalého zlepšování. Publikace je významnou pomůckou, která vysvětluje, co model EFQM je, k čemu slouží a jak může firmám i nekomerčním organizacím napomoci ve zlepšování a dosahování stále lepších výsledků. Jde o světově uznávaný model, komplexní manažerský rámec, jenž otevírá brány úspěšnosti dlouhodobě, systematicky a s vysokou přidanou hodnotou.

## Publikace je ke stažení na webu ČSJ

<https://www.csq.cz/publikace-ke-stazeni-zdarma/>

Pokud byste jako organizace chtěli spojit své jméno s Modelem excelence EFQM a veřejně tak potvrdit svým zákazníkům a partnerům váš závazek k trvalému zlepšování, můžete se stát jeho sponzory i vy. O možnostech sponzorství verze Modelu excelence EFQM 2020 vám rádi poskytneme více informací, pište prosím na [ce@csq.cz](mailto:ce@csq.cz).

(red. – David Kubla)



## HLEDÁME KOLEGY DO NAŠEHO AKADEMICKÉHO TÝMU

Jsme dynamicky se rozvíjející univerzita s rostoucími objemy smluvního výzkumu a s ambicí získat akreditaci doktorského studia.

ŠKODA AUTO Vysoká škola byla založena v roce 2000 společností ŠKODA AUTO a.s. Je jedinou vysokou školou v České republice. Jejím zakladatelem je velká nadnárodní společnost.

ŠKODA AUTO Vysoká škola



Rektor ŠKODA AUTO Vysoké školy vypisuje výběrové řízení:

➔ **Akademický pracovník**  
specializace **MANAGEMENT KVALITY**



Kompletní nabídka volných pozic: [www.savs.cz/o-skole/kariera](http://www.savs.cz/o-skole/kariera)



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

## OBLASTI SLUŽEB

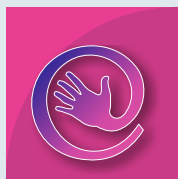
[www.csq.cz](http://www.csq.cz)



Automobilový průmysl



Environmentální management



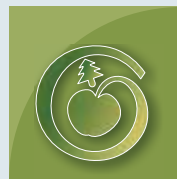
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci



Specifické oblasti



Zdravotnictví a sociální služby



Lesnictví Zemědělství Potravinářství



Veřejná správa



Informační a komunikační technologie



Nástroje pro excelentní řízení



Centrum technické normalizace



Rizika a bezpečnost



Systémy kvality



## Mezinárodní normy podporují cíle udržitelného rozvoje OSN

Andrea Peková

Mezinárodní normy ISO jsou vypracovávány na základě konsenzu a za přispění expertů „ze všech koutů světa“, reprezentujících různé zainteresované strany, a reagují na aktuální potřeby a globální výzvy. To je předurčuje k tomu, aby se staly významným činitelem při uskutečňování Cílů udržitelného rozvoje OSN.

### Informační kampaň organizace ISO

V souladu s dokumentem *Strategie ISO pro období 2016–2020* organizace ISO věnuje značnou pozornost informování veřejnosti. Nejinak je tomu v souvislosti s Cíli udržitelného rozvoje OSN.

První informace o přínosu mezinárodních norem pro tyto cíle uveřejňovala ISO na sociálních sítích, v průběhu roku 2018 ale poskytování informací získalo systematickou, promyšlenou podobu. Návštěvníky webových stránek zajisté mile překvapilo, že u každé technické komise nebo normy (u nichž je to relevantní) se objevily ikonky těch cílů, k jejichž plnění norma může přispět (*obr. 1*). A co víc, ikonky jsou plně funkčními odkazy, jejichž prostřednictvím se návštěvník dostane na příslušnou část speciální sekce věnované Cílům udržitelného rozvoje OSN (viz dále).

Začátkem roku 2018 byla vydána publikace *Contributing to the UN Sustainable Development Goals with ISO Standards*, která je volně dostupná na webových stránkách ISO v anglickém a francouzském jazyce. [1] Výhradně tomuto tématu se věnuje i zářijové číslo časopisu ISOfocus, které vyšlo pod názvem *Our vision for a better world* [2].

Obrázek 1 Cíle, které podporují ISO 9001



### Speciální sekce

Aktivity organizace ISO vyvrcholily na podzim letošního roku, kdy se Cíle udržitelného rozvoje OSN a přínos ISO pro jejich uskutečnění staly ústředním tématem Generálního zasedání ISO. Při této příležitosti byla spuštěna i speciální sekce na webových stránkách ISO [3] se spoustou užitečných a zajímavých informací.

Zajímavostí je určitě počet norem přiřazených k jednotlivým cílům (*obr. 2*). Nejvyšší počet norem, a to 187, podporuje Cíl 3: *Zdraví a kvalitní život*. Po něm následují Cíl 13: *Klimatická opatření* (104 normy) a Cíl 11: *Udržitelná města a obce* (100 norem).

Nejmenší počet norem zatím podporuje Cíl 4: *Kvalitní vzdělání* (pouze 9). Možná to bude výzva pro mezinárodní komunitu a časem se dočkáme dalších užitečných norem i pro tuto oblast.

Sekce rovněž obsahuje odkaz na speciální portál OSN, a tak se zájemci snadno mohou dostat „do centra dění“.

### Cíl 13: Klimatická opatření

Jako konkrétní příklad pro demonstraci, jak speciální sekce funguje, použijme Cíl 13: *Klimatická opatření* [4].

Cíl 13 znamená:

- ve všech zemích zvýšit schopnost a odolnost adaptace na nebezpečí související s klimatem a přírodními pohromami;
- zlepšit vzdělávání a povědomí o klimatické změně, rozšířit lidské i institucionální kapacity pro zmírňo-

Obrázek 2 Průnik na první pohled



ISO přispívá ke všem cílům SDGs.

Zde vidíte počet norem ISO, které jsou přímo použitelné pro jednotlivé cíle.

*vání změny klimatu, adaptaci na ni, snižování jejich dopadů a včasné varování.* [5]

Důkazem toho, že klimatická změna rozhodně není novým tématem, je i to, že v současné době pro podporu plnění tohoto cíle existuje již 104 norem. Po kliknutí na ikonku č. 13 si můžeme přečíst podrobnější informace o nejvýznamnějších souvisejících normách, kterými jsou bezpochyby normy řady ISO 14000 pro environmentální management a souboru ISO 14064 týkající se skleníkových plynů. Pozornost je zde rovněž věnována dokumentu ISO Guide 84, který je určen tvůrcům norem a poskytuje jim pokyny, jak v normách brát v úvahu záležitosti týkající se klimatu.

Návštěvník zde najde odkaz i na volně dostupnou tematickou publikaci ISO a na soubor zajímavých článků, z nichž např. některé informují o praktických zkušenostech s vybranými normami.

Jaké normy ale najdeme v seznamu vybraných 104? Kromě již zmíněných norem pro environmentální management a skleníkové plyny jsou to např. tato témata:

- Energie – energetický management a energetické audity, úspory energie, solární energie, udržitelnost bioenergie, obnovitelné zdroje energie
- Udržitelná města
- Obaly – obaly a životní prostředí
- Datová centra

Některé z norem uvedených v seznamu jsou zatím v různých fázích rozpracovanosti. Z nich rozhodně stojí za zmínku:

ISO/DIS 14090 *Adaptation to climate change – Principles, requirements and guidelines;*

ISO/CD 14091 *Adaptation to climate change – Vulnerability, impacts and risk assessment;*

IEC/DIS 62959 *Environmental conscious design (ECD) – Principles, requirements and guidance.*

Po kliknutí na vybranou normu o ní čtenář získá podrobnější informace a může se podívat na její náhled v obvyklém rozsahu (titulní strana, obsah, předmluva, úvod, předmět normy, kapitoly *Citované dokumenty*, *Termíny a definice* a *Bibliografie*).

**Mnoho z uvedených vydaných norem je převzato jako evropské normy EN ISO a ty jsou všechny zavedeny do soustavy ČSN.**

### Závěr

Mezinárodní organizace ISO se v rámci svých kompetencí snaží maximálně přispět k tomu, aby se Cíle udržitelného rozvoje OSN staly realitou. Na této snaze se podílejí i čeští experti, kteří se aktivně zúčastňují tvorby norem ISO. Příspěvkem České agentury pro standardizaci ke splnění cílů je mimo jiné informování široké veřejnosti na národní úrovni o připravovaných a vydaných normách a o přínosech jejich používání.

### Literatura:

[1] <https://www.iso.org/publication/PUB100429.html>.

[2] [https://www.iso.org/isofocus\\_130.html](https://www.iso.org/isofocus_130.html)

[3] <https://www.iso.org/sdgs.html>

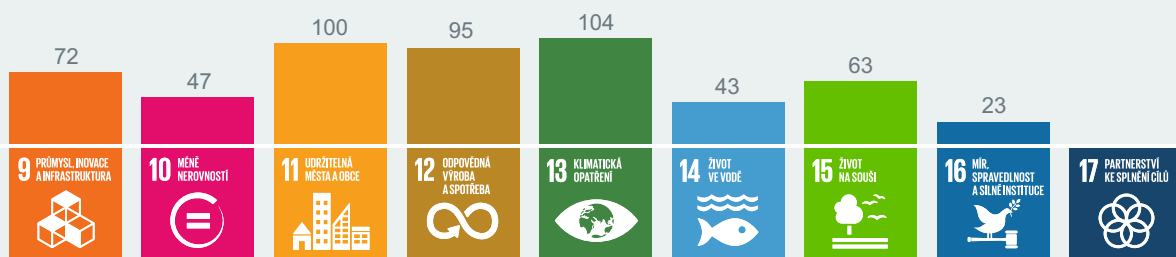
[4] <https://www.iso.org/sdg13.html>

[5] Galajdová Z. Sedmnáct Cílů udržitelného rozvoje OSN do roku 2030. Perspektivy kvality 2017/1, s. 8–11.

### Autorka:

**Ing. Andrea Peková** pracuje jako vedoucí oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci.

**Kontakt:** [pekova@agentura-cas.cz](mailto:pekova@agentura-cas.cz)



# Partnerství a odpovědnost jsou přirozené součásti kvalitní pojišťovny



Chráníme to nejcennější

Jarmila Bílková

Společenská odpovědnost je součástí firemní kultury Pojišťovny VZP již poměrně dlouhou dobu. Proto získání Národní ceny za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj v roce 2017 bylo a je v této pojišťovně považováno za potvrzení správného přístupu k významné konkurenční výhodě.

„Výsledkem celého procesu není pouze certifikát, ale zejména je pro nás přínosná nezávislá zpětná vazba o stavu udržitelnosti a společenské odpovědnosti v naší pojišťovně,“ uvedl při slavnostním přebírání ocenění *Společensky odpovědná organizace – Committed to Sustainability 2 hvězdy* na Pražském hradě Robert Kareš, předseda představenstva Pojišťovny VZP.

## Národní cena vedla k systematičtějším přístupu

Zpětná vazba je v této oblasti důležitým krokem dopředu – firmy se často spontánně pouštějí do nejrůznějších dobrovolnických aktivit, ale bez systematického přístupu jim tyto aktivity snadno mohou přerůst přes hlavu. To byl i jeden z důvodů, proč se Pojišťovna VZP, a. s., (PVZP) přihlásila do náročného hodnoticího procesu Národní ceny. Součástí bylo i pečlivé zmapování vlastních silných, ale i slabých stránek, tedy odhalení příležitostí k dalšímu zlepšování.

Hlubkový vlastní pohled na firemní aktivity v oblasti CSR a hodnocení odborníků přinesly důležitý posun v přístupu k poskytování pomoci. Jak podporovaných projektů přibývá, začíná pojišťovna program více systematizovat a snaží se do něj vtáhnout co nejvíce lidí. V příštím roce má být uvnitř pojišťovny vytvořen minitým, který bude o poskytování podpor rozhodovat.

Před třemi lety v pojišťovně proběhlo rozsáhlé mapování postojů a představ firemního týmu o jejím poslání. Vedle ústředního sloganu „Chráníme to nejcennější“ tak vznikl pomyslný seznam hodnot, ke

kterým se Pojišťovna VZP hlásí – patří mezi ně *spolehlivost, stabilita, solventnost, tradice a partnerství*.

## Zdraví a sport jako pilíře odpovědnosti

I s ohledem na zázemí mateřské společnosti, kterou je nejsilnější zdravotní pojišťovna v zemi, VZP, je významná skupina podporovaných partnerů PVZP z oblasti sportu a zdravotních projektů. „Sport má také důležitou preventivní roli, i proto spolupracujeme hned s několika úspěšnými sportovci,“ říká Halina Trsková, místopředsedkyně představenstva zodpovědná za obchod a marketing. Před třemi lety se tak PVZP stala partnerem mladého dráhového cyklisty Jiřího Janoška, vyhlášeného v tom roce nejlepším evropským juniorským sportovcem roku, mezi firemní tváře patří i legendární fotbalista Antonín Panenka či olympionik – běžec na lyžích Lukáš Bauer.

Typickou formou pomoci je v případě pojišťovny výhodné, na míru ušité pojištění, případně doplněné bezplatně poskytnutým úrazovým a cestovním pojištěním, zejména v případě začínajících sportovců.

Mezi partnery pojišťovny patří kromě významných sportovních organizací i prestižní sportovní závody – například Jizerská 50 a série závodů SkiTour nebo festival Wannado či MTB Cup.

PVZP však podporuje i kulturní a vzdělávací instituce, jako jsou Arcidiecézní charita Olomouc, Souznění či Mezinárodní folklorní festival Strážnice, v oblasti osvěty pak spolupracuje i s patientskými organizacemi, např. se sdužením pacientek s rakovinou prsu Mamma HELP.



### Role zaměstnanců je klíčová

V mnoha případech byla na začátku takové spolupráce iniciativa někoho ze zaměstnanců, bez jejichž zapojení by ostatně společensky odpovědné aktivity dobře nefungovaly. „Nadšení týmu pomáhat ostatním je hodně důležité. V rámci Národní ceny jsme byli velmi kladně hodnoceni za zapojení zaměstnanců i šíři dobročinných aktivit, které podporujeme nebo sami organizujeme,“ připomíná Halina Trsková.

Zdánlivě nesouvisející, ale přesto podstatnou součástí přístupu ke společenské odpovědnosti je reakce obchodní strategie na konkurenční, legislativní a geopolitické vlivy. Pojišťovna se v minulosti specializovala na pojištění cizinců a cestovní pojištění, což jsou oblasti, které v posledních letech ovlivňují bouřlivě společenské změny. Pojišťovna VZP identifikovala potřebu transformace ze specialisty na komplexní neživotní pojišťovnu a po získání nových licencí České národní banky tak rozšiřuje svoje produktové portfolio, čímž posiluje i svoji stabilitu na trhu.

### Autorka:

**Mgr. Jarmila Bílková** pracuje jako marketingová specialista v Pojišťovně VZP, a. s.

**Kontakt:** [Jarmila.Bilkova@pvzp.cz](mailto:Jarmila.Bilkova@pvzp.cz)

*Pozn. red.: Pojišťovna VZP, a. s., je dceřiná společnost Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky (VZP).*





# O strategii

## 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review

1. vydání

Management Press, Praha 2018

285 stran

ISBN 978-80-7261-555-1



### Strategie v hlavní roli

Harvard Business Review (HBR) je špičkový prestižní manažerský časopis, který šestkrát ročně vydává Harvard Business Publishing, spadající pod Harvard University. Na rozdíl od nechvalně proslulých bývalých českých „harvardských fondů“ má americká univerzita, nakladatelství i časopis velice dobře vybudovaný kredit. Na síti LinkedIn má přes 6 miliónů sledujících (jsem mezi nimi). Kromě angličtiny je časopis licenčně vydáván v dalších 13 jazycích. Bohužel mezi nimi chybí čeština. Poprvé vyšel v roce 1922, tehdy jako časopis Harvard Business School.

Za dlouhou historii časopisu v něm byla publikována celá řada stěžejních a průlomových článků respektovaných autorů. Proto Harvard Business Publishing pravidelně přináší edice deseti nejlepších článků na různá témata. České vydavatelství Management Press letos poprvé sáhlo pro překlad jedné z „desítkových“ kompilací. A ihned k tématu strategie. Bohužel se sedmiletým zpožděním po vydání kompilace ve Spojených státech.

Kniha logicky nemůže přinést nic nového předplatitelům anglické mutace HBR, ať v tištěné, nebo elektronické verzi, či těm, kteří elektronickou verzi HBR pročítají skrze knihovnické služby a časopisecké platformy jako je EBSCOhost apod.

Leč nezoufejme. Vezměme si na pomoc ISO 9001:2015 a její článek 4.1: „Organizace musí určit interní a externí aspekty, které jsou relevantní pro její účel a strategické zaměření a které ovlivňují její schopnost dosahovat zamýšleného výsledku (výsledků) jejího systému managementu kvality.“ Byť strategické zaměření není strategie, je na světě pojítka, proč by opožděná kniha mohla a měla zajímat nejen majitele a vrcholové manažery organizací, ale i ty lídry, kteří se točí kolem (strategické) kvality a systémů řízení.

Jsme rád, že na stránkách Perspektiv kvality se v souvislosti se strategií objevily články např. od Josefa Skaly (s nímž se znám mnoho let a měl jsem možnost jej částečně provázet během studia MBA a DBA) v PK 2017/2 (s. 4–8) nebo Jiřího Růžičky (PK 2017/3, s. 4–8) či Dušana Mišíka (PK 2017/4, s. 27–29). Osobně se problematice strategie věnuji např. na svém blogu (<https://www.liborfriedel.cz/blog/rubrika-strategie>) i během seminářů a konzultací ve firmách.

### Co v knize najdeme

Deset článků v knize je mozaikou konceptů, které byly v HBR publikovány v letech 1996–2008. Z tohoto pohledu je tedy časové zpoždění při publikování ještě větší. V zahraničí je obvyklé, že časopisy přinášejí aktuální články, publikace potom zásadní ucelené myšlenky a koncepty. V knize tak najdete např. úvodní články Roberta Kaplana a Davida Nortona z roku 1996, které později daly vzniknout pěti knihám o konceptu Balanced Scorecard a jeho rozvoji (tři z nich v českém překladu vydal management Press [1, 2, 3]). Totéž se týká konceptu Modrého oceánu, jehož autoři publikovali článek v HBR v roce 2004 a poté i dvě knihy, z nichž obě (opět) Management Press vydal v českých překladech [4, 5, 6]. Recenzi té nejnovější najdete v minulém čísle tohoto časopisu (PK 2018/3, s. 46–49).

### „Klasika klasik“: Michael Porter

Knihu O strategii otevírá „klasika klasik“, stejnojmenný článek strategického guru a profesora z Harvard Business School Michaela Portera. Samozřejmě nesmí chybět ani jeho článek o pěti konkurenčních silách z roku 2008, poprvé však publikovaný v HBR již v roce 1979. Ve světě strategických manažerů jsou to „staré věci“, avšak dosud velmi dobře fungující. K mému častému překvapení však nepoznané mnoha českými manažery či ve firmách,

kde se zdá, že strategie je nahrazena implementovaným a certifikovaným systémem managementu kvality a management (zde ve smyslu lidé – manažeři) není schopen strategické zaměření vysvětlit.

Články nejsou v kompilaci seřazeny chronologicky podle toho, jak byly v HBR publikovány. „Dramaturgie“ knihy mi zůstala utajena (patrně směřuje od „teorie“ k praxi a implementaci a jejímu měření), ale na pořadí článků vlastně vůbec nezáleží. Téměř třetinu knihy však okupují zmíněné dva Porterovy články.

### Firemní vize: James Collins a Jerry Porras

Ke strategií a jejím východiskům patří bezesporu vize. Proto mezi další nejstarší patří článek o budování firemní vize z roku 1996. James Collins a Jerry Porras jsou u nás známi zejména díky překladu své knihy *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu (Built to Last)*, kterou Grada vydala [7] až v roce 2016. Collinse znají čtenáři ještě díky knize *Jak z dobré firmy udělat skvělou (Good to Great)*, vydané v Gradě roku 2008 [8].

### Obchodní modely

Jedno téma v knize je věnováno také obchodním modelům. Svět je v této oblasti poměrně daleko, takže i čtenáři odkázání pouze na česká vydání mají možnost občas nahlédnout pod pokličku některých knih o „business modelech“. Vybrané aspekty, jak přepracovat obchodní model, ilustrují na příkladech firem Apple a dalších Mark Johnson, Clayton Christensen (autor modelu disruptivních, nespojitých inovací, které jsou nyní v módě díky digitální transformaci) a Hennig Kagemann. Svými čtyřmi propojenými částmi (hodnota pro zákazníka, ziskovost, klíčové zdroje a klíčové procesy) model velice připomíná zmíněný Balanced Scorecard.

### Tajemství úspěšného uplatnění strategií

Kdo by nechtěl úspěšně realizovat svou vyvolenou strategii? – Čtenář se tedy může seznámit s „tajemstvím“ úspěšného uplatnění strategií. Podle autorů a jejich výzkumu publikovaného v HBR v roce 2008 k tomu stačí dva postupy:

- Vyjasněte rozhodovací pravomoci.
- Zajistěte informační toky všude tam, kde je třeba.

V tomto duchu si nejsem zcela jist tímto zjednodušením, ale budiž. Každopádně se zde dozvíte také o 17 principech efektivního fungování organizace a můžete si spočítat „index vlivu“.

### BSC neboli „systém vyvážených ukazatelů“

Za sebe mohu říci, že daleko lépe než „tajemství“ funguje „systém vyvážených ukazatelů“, jak pojmenoval překladatel Tomáš Piňos i v Česku používaný název Balanced Scorecard (BSC). Přiznám se, že je to můj oblíbený implementační model strategického řízení, který doporučuji nejen studentům MBA/DBA. O tom, co se z něj vyvinulo, jsem se už zmínil. Jen

nechápu, proč Management Press z překladů vyjmul dvě knihy R. Kaplana a D. Nortona – na strategii zaměřenou organizaci [9] a strategické mapy [10].

### Co ještě zbývá?

Příliš nesouhlasím se stěžejní myšlenkou dalšího z článků. Týká se strategického principu, což je „destilát strategie“ do podoby fráze či motta. Např. pro firmu Dell to je „Přímý kontakt se zákazníky“. Jistě je strategický princip vhodným vodítkem, jak nezapomenout na to nejdůležitější, ale nemyslím si, že by plnil takové funkce, jaké mu autoři přisuzují. Zejména v současné době marketingových zkratk podle zásady „když ptáčka lapají...“.

Tématu strategie a (měření) její výkonnosti se postupně věnuje koncept BSC. V knize ještě výkonnost připomínají Michael Mankins a Richard Steele článkem z roku 2005. Ten odhaluje nesoulad mezi výkonností a dlouhodobými plány organizace. Jak tyto koncepty, reprezentované sedmi pravidly v článku, narušují např. aktuální agilní přístupy či disruptivní inovace, to už se nemůžeme dozvědět, protože jsme o 13 let dále a strategické „plánování“ je čím dál více passé.

Poslední článek (z roku 2006) v kompilaci se věnuje strategickému rozhodování. Jeho podtitul „Jak jasné rozdělení rozhodovacích pravomocí posiluje výkonnost organizace“ útočí na jeden z manažerských procesů, kterému se např. věnují v rámci seminářů v kurzu Manažer kvality. Autoři v článku navrhuji „rozhodovací slabikář“ RAPID pro pět nejdůležitějších rolí rozhodovacího procesu:

- Recommend – doporučit
- Agree – schválit
- Perform – vykonat
- Input – dodat informace
- Decide – rozhodnout

### A co se do dneška nejlépe uplatnilo?

Historie už rozhodla. Z deseti článků, které HBR vybral do své kompilace v roce 2011, zaznamenaly největší (komerční a publikační) úspěch koncepty BALANCED SCORECARD a STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU. Michael Porter ovlivňuje a formuje strategické koncepty a modely od 80. let minulého století. Kupodivu právě Koženého nakladatelství Victoria Publishing (blahé paměti) vydalo v letech 1994 a 1995 knihy Konkurenční výhoda [11] a Konkurenční strategie [12], stěžejní výchozí díla Michaela Portera. Do stručnější podoby je uvedla Porterova žačka Joan Magretta [13].

### Závěr pro „kvalitáře“

Kompiláty časopiseckých článků v podobě knih obvykle plní nevďěčnou úlohu. Přicházejí pro pravověrné čtenáře časopisů pozdě. Vzhledem k tomu,

že HBR nemá českou mutaci, určitě se čtenáři knihy O strategii najdou. Mezi studenty, fanoušky strategie a nově příchozími do této oblasti.

Pro „kvalitáře“ je to také příležitost. Kurz strategického managementu, který se v minulosti dvakrát ročně v ČSJ opakoval, se už do katalogu nedostal. Proto by mohla kniha inspirovat k tomu zvážit, který článek může mít na „strategické zaměření“ podle požadavku článku 4.1 největší dopad. V tom případě doporučuji hned ten první. Optimalizovat náklady není strategií. Implementovat různé metody štíhlé výroby, instrumenty a „manažerské techniky“ není strategií. Vidět kvalitu prizmatem Balanced Scorecard už je „jiné kafe“. Totéž v hledání odlišných činností v hodnototvorných procesech. Hledat a nalézat prostor pro strategickou kvalitu a strategické budování systému managementu je otevřenou příležitostí, kterou jako strategický konzultant doporučuji.

Kniha, o níž je tato recenze, je možnou nápovědou. Jsou však na trhu i daleko účinnější a silnější. Napište mi na [blog@liborfriedel.cz](mailto:blog@liborfriedel.cz) nebo se podívejte na můj web do rubriky Odkazy a zdroje. Stáhnout si tam můžete soupis 50 knih o strategii, které doporučuji, v češtině, několik i anglicky psaných. No a třeba koupit si za necelých 20 USD celé číslo Harvard Business Review a časopis si předplatit je podle mého názoru dobrá investice. Co HBR aktuálně publikuje za články, najdete na webu <https://hbr.org/magazine>.

#### Literatura:

[1] Kaplan S. R., Norton P. D. *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston 1996. ISBN 0-87584-651-3. (Česky vyšlo jako *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-032-5.)

[2] Kaplan S. R., Norton P. D. *Using Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston 2006. ISBN 978-1-59139-690-1. (Česky vyšlo jako *Alignment – systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergii*. Management Press, Praha 2006. ISBN 80-7261-155-0.)

[3] Kaplan S. R., Norton P. D. *The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press, Boston 2008. ISBN 978-1-4221-2116-0. (Česky vyšlo jako *Efektivní systém řízení organizace. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Management Press, Praha 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.)

[4] Kim C. W., Mauborgne R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Management Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-128-3.

[5] Kim C. W., Mauborgne R. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Management Press, Praha 2015. ISBN 80-7261-295-6.

[6] Kim C. W., Mauborgne R. *Nová strategie modrého oceánu. Pět kroků, jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Management Press, Praha 2018. ISBN 978-80-7261-547-6.

[7] Collins J., Porras I. J. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*. Grada Publishing, Praha 2016. ISBN 978-80-247-5638-7. (Orig. Build to Last, vyd. 1994)

[8] Collins J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Grada Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. (Orig. Good to Great, vyd. 2001)

[9] Kaplan S. R., Norton P. D. *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston 2001. ISBN 1-57851-250-6.

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

[11] Porter M. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing, Praha 1993. ISBN 80-85605-12-0.

[12] Porter M. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing, Praha 1994. ISBN 80-85605-11-2.

[13] Magretta J. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. Management Press, Praha 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

#### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, více viz na str. 7 tohoto čísla PK.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)



## **Představujeme Vám novinky v nabídce kurzů ČSJ zaměřené na oblast IT v kvalitě**

Kurzy jsou určeny pracovníkům z oblasti posuzování kvality a jsou především zaměřeny na ne-IT pracovníky, kteří se při své práci setkávají s potřebou posuzovat kvalitu vývoje softwaru například v rámci IATF 16949.

### **Vývoj a provoz IT pro pracovníky v kvalitě**

#### **Co Vám kurz přinese?**

V kurzu se dozvíte, jakým způsobem probíhá vývoj softwaru. Představíme si tradiční modely vývoje, ale také v poslední době moderní agilní přístup. Podíváme se na metody testování softwaru a řízení a opravy defektů. Část kurzu věnujeme provozování softwaru v organizaci a způsobu řízení incidentů, problémů a změn.

### **Standardy z oblasti vývoje a provozu IT**

Kurz volně navazuje na kurz „Vývoj a provoz IT pro pracovníky v kvalitě“.

#### **Co Vám kurz přinese?**

V úvodu kurzu si stručně představíme vývoj softwaru klasickými i agilními metodami. Poté se budeme naplno věnovat oblasti provozu systémů a aplikací, ISO standardům z oblasti IT a takzvaným frameworkům a best practices. Po absolvování kurzu už by nás neměly zaskočit výrazy jako ITIL, DevOps nebo Cobit. Dále se seznámíme se zásadami bezpečnosti informací v podnikovém prostředí a jak měřit kvalitu v IT. V závěru si řekneme, na co se zaměřit při auditu kvality IT.



**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

Podrobné informace naleznete na <https://www.csq.cz/kurzy/>



# Spotřebitelské desatero pro výběr kvalitní potravin

Libor Dupal, Irena Michalová

**Přemýšleli jste o tom, na základě čeho se rozhodujeme při výběru potravin? – Zde je desatero vlivů a faktorů, které nás při výběru kvalitních potravin ovlivňují.**

Kvalita zejména u potravin a ze spotřebitelského hlediska je pojem velmi relativní, každý jedinec ji vnímá odlišně a z osobního, subjektivního pohledu. Potravin kupujeme prakticky denně, proto se i cítíme být odborníky. A přesto si někdy (a možná často) nedokážeme dostupné informace a své – obvykle mnohaleté – zkušenosti vyhodnotit tak, abychom si vybrali výrobek, který by zcela splnil naše očekávání.

Je celá řada aspektů, které spotřebitel při koupi potravin bere v úvahu. Jeho rozhodování ovlivňují vědomé, ale často i podvědomé aspekty. V tomto příspěvku si formou „desatera“ přiblížíme skutečnosti, které mohou spotřebitele při jeho nákupu ovlivnit.

V obrovské škále nabídky nejrůznějších potravin není snadné se orientovat. Proto se Sdružení českých spotřebitelů snaží i touto cestou orientaci spotřebitelů na trhu potravin podporovat. Jsme si vědomi mnoha aktuálních problémů souvisejících s kvalitou potravin. Je ale na spotřebiteli, aby je uměl vyhodnotit a aby byla kvalita na trhu lepší a ještě lepší. Protože je to právě spotřebitel, kdo svoji poptávkou nabídku, a tedy i kvalitu na trhu může ovlivnit.

## 1 Označení

Na obalu se můžeme setkat s mnoha sděleními, základem je zaměřit se především na složení výrobku. Různé doplňující informace mohou být i matoucí či zavádějící.

Povinnosti, co a jak musí být na baleném výrobku uvedeno, ukládají české a evropské právní předpisy.

**Obecně platí, že informace uváděné na potravinách:**

- Nesmějí uvádět spotřebitele v omyl, pokud jde o charakteristiky potravin, nesmějí uvádět účinky nebo vlastnosti, které dotčená potravin nemá, a nesmějí vyvolávat dojem zvláštnosti, zejména výslovným zdůrazňováním přítomnosti nebo nepřítomnosti určitých složek nebo živin, pokud se stejnými charakteristikami vyznačují všechny podobné potraviny.

Příkladem posledně uvedeného je klamavé označení „mléko (máslo, tvaroh, bílý jogurt) neobsahuje konzervační látky“, „neobsahuje barviva“. Na základě takové informace se totiž spotřebitel domnívá, že na trhu může koupit též mléko, máslo, tvaroh nebo bílý jogurt s konzervačními látkami nebo barvivy. To však není pravda, je to klamání spotřebitele, neboť žádné srovnatelné výrobky nesmějí takové látky obsahovat a neobsahují je.

- Musí být čitelné, přesné, jasné, spotřebitelům snadno srozumitelné.
- Nesmějí připisovat potravině vlastnosti (nebo na ně odkazovat) umožňující zabránit určité lidské nemoci, zmírnit ji nebo ji vyléčit, a to s výjimkou přírodních minerálních vod a potravin „určených pro zvláštní výživu“, které podléhají zvláštním předpisům.

Údaje musí být v České republice uvedeny v českém jazyce.

Legislativa stanovuje, které údaje musí být uvedeny povinně: název výrobku, složení, obsah/objem, nutriční hodnoty, obsah alkoholu, původ, případně další údaje – pro každou skupinu jsou stanoveny konkrétní požadavky. Nepovinné, dobrovolné údaje (např. *bez lepků, bez konzervačních látek, bez přidané soli, ...*) nesmějí překrývat údaje povinné.

***Ne každý můžeme být zbožiznalcem ve všech komoditách potravin. Chceme-li se ale orientovat v označení potravin a v jejich kvalitě, platí, že jen poučený spotřebitel se dokáže účinně chránit.***

## 2 Značky kvality

K usnadnění orientace ohledně kvality výrobků a služeb na trhu mají spotřebitelé pomoci značky kvality. Skutečnost je ovšem taková, že důvěryhodnost některých takových značek je – eufemisticky řečeno – různá. Spotřebitel se ani není schopen v průměru značek orientovat.

V dalším jen stručně informujeme zejména o značkách na potravinách, které spravují veřejné instituce na národní či evropské úrovni, což jim dává významný stupeň kredibility.

**KLASA – národní značka kvalitních potravin**

Již patnáct let uděluje ministr zemědělství kvalitním domácím potravinářským a zemědělským výrobkům národní značku kvality KLASA. Tuto značku spravuje Státní zemědělský intervenční fond (SZIF).



Požadovanou kvalitu a složení výrobků posuzuje odborná komise složená ze zástupců státních a dozorových orgánů, vysokých škol a výzkumných institucí, výrobců potravin a spotřebitelů. Spotřebitele zastupuje v této komisi Sdružení českých spotřebitelů. Kvalitu výrobků se značkou KLASA v tržní síti kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce.

**Následně uvedené značky se vztahují k původu (region, zeměpisné označení).** Vnímány jsou ovšem jako značky kvality, neboť kvalitativní aspekt u nich má zásadní důležitost.

### Regionální potravina

Projekt Regionální potravina je celostátním projektem ministerstva zemědělství na podporu malých a středních pěstitelů a výrobců v krajích České republiky. Na projektu se podílejí mj. Agrární komora a Potravinářská komora. Ocenění Regionální potravina obdrží každoročně kolem stovky výrobců ze všech regionů ČR a jejich výrobky jsou propagovány jak v regionu, kde byly vyrobeny, tak na akcích celorepublikového charakteru.



### Výrobky s chráněným zeměpisným označením

Evropská značka „Zeměpisné označení“ zahrnuje „Chráněné označení původu“ (CHOP) a „Chráněné zeměpisné označení“ (CHZO). Evropská unie spravuje rejstříky zeměpisných označení pro zemědělské produkty a potraviny, vína a lihoviny.



**Aby mohl být název výrobku zapsán jako CHOP,** musí *všechny fáze produkce* (např. získávání surovin, dozrávání, zpracování, příprava finálního produktu atd.) proběhnout v dané zeměpisné oblasti a vlastnosti produktu musí výlučně nebo v podstatné míře vycházet z jeho zeměpisného původu. Například: *Všestarská cibule, Chamomilla Bohemica, Český kmín, Nošovické kysané zelí, Pohořelický kapr, Zatecký chmel.*



**Aby mohl být název zapsán jako CHZO,** musí se *alespoň jedna fáze produkce* uskutečnit v dané oblasti a spojení s dotyčnou oblastí může být odůvodněno zvláštní jakostí, pověstí nebo jinou vlastností spojenou s touto zeměpisnou oblastí. Například: *Olomoucké tvarůžky, Jihočeská Niva, Břežnický ležák, Mariánskolázeňské oplatky, České pivo, Hořické trubičky, Pardubický perník, Třeboňský kapr, Lomnické suchary, Štramberké uši* a další.



### Zaručená tradiční specialita

Další evropskou značkou je „Zaručená tradiční specialita“ (ZTS). Rozumí se jí názvy zemědělských produktů nebo potravin, které jsou produkovány za použití tradičních surovin nebo tradičními způsoby produkce nebo které mají tradiční složení. Například: *Špekáčky, Liptovský salám, Spišské párky, Lovecký salám.*



### Vyrobeno podle České cechovní normy

Poslední zde uváděná značka je příkladem značky kvality spravované profesním svazem výrobců – Potravinářskou komorou. Spotřebitelé se s ní mohou setkat u vybraných výrobků, kde výrobce deklaruje shodu s normou zavedenou oborově Potravinářskou komorou. Se značkou „Vyrobeno podle České cechovní normy“ se můžeme setkat u různých výrobků masných, mléčných, lahůdkářských a dalších. Jako spotřebitelé si můžeme přát, aby cechovní normy byly co nejpřísnější.

**Značky, o nichž nevíme, kdo je jejich správcem či garantem (na rozdíl od shora uvedených), vnímejme velmi obezřetně. Každá značka má svá specifika, nemusí však nutně znamenat vyšší kvalitu potraviny.**

### 3 Balení a vzhled obalu

Obal musí výrobek chránit, být funkční, splňovat požadavky na bezpečnost a poskytovat nezbytné informace dle legislativních požadavků. Většinu spotřebitelů obal svým grafickým zpracováním, formou, upoutávkami atp. nepochybně významně ovlivňuje.

Vnímáme ale také některé nešvary, které nesvědčí o řádném přístupu producentů k udržitelné společnosti – na mysli zde máme např. praktiku balení, kdy do objemné krabice je vložen malý sáček s vlastní potravinou.

Spotřebitel zvažuje i praktické aspekty balení. Takovým je například snadnost otevírání obalu.

I v technologii balení by měl spotřebitel do budoucna více uplatňovat své zájmy a utvářet poptávku tak, aby se nabídka výroby a prodeje přizpůsobila jemu, a nikoli on nabídce.

**Oceňujme hezký, přitažlivý a praktický obal. Nenechme se ale manipulovat. Atraktivní obal nenaméná sám o sobě kvalitní výrobek.**

### 4 Původ

Údaj o původu potraviny je uváděn z důvodů zamezení klamání a zlepšení informovanosti spotřebitele, není však povinnost uvádět ho u všech potravin. Nemusí se obecně uvádět vždy, ale jen v těch případech, kdy by mohla vzniknout domněnka, že původ potraviny je jinde, než odkud ve skutečnosti potravina pochází, a u komodit, kde je povinnost uvedení země původu přímo stanovena právním předpisem.

Povinnost uvádět zemi původu je stanovena například pro čerstvé ovoce a zeleninu, vepřové, hovězí, skopové, kozí a drůbeží maso – a to čerstvé, chlazené nebo zmrazené; povinné označení původu se týká také vajec (označeno na vejci – nikoliv obalu), medu, ryb a olivového oleje extra panenského a panenského. Povinnost označit původ potraviny se obvykle netýká zpracovaných výrobků. Na mléčném či masném výrobku není uvedeno, odkud pochází mléko (na sýru) či maso (na konzervě či klobáse), ale kdo provedl konečnou úpravu, byť i třeba jen hotový výrobek zabalil.



U nás je obecně vysoká důvěra spotřebitelů ve výrobky českého původu, což Sdružení českých spotřebitelů vítá a podporuje. Připomínáme, že použití označení Česká potravina je legislativně upraveno. Není to značka kvality, ale slouží pro podporu konkurenceschopnosti českých výrobců a k posílení rovných podmínek pro podnikání na trhu v Evropské unii.

Takto lze označit nezpracované potraviny (ovoce, zeleninu, luštěniny), mléko a víno, které ze 100 % pochází z České republiky a kde prvovýroba, porážka zvířat a všechny fáze výroby proběhly na území ČR. Pro zpracované potraviny (masné, mléčné, ovocné, zeleninové, pekárenské a další výrobky) sestávající z více složek platí, že součet hmotnosti složek pocházejících z ČR musí tvořit nejméně 75 % celkové hmotnosti a musí být vyrobeny na území ČR.

**Doporučujeme, abyste se v aspektu původu řídili svou zkušeností a nepodléhali reklamě nebo fámám. Je především na nás, abychom si vyhodnotili důležitost původu potraviny při jejím výběru.**



### 5 Cena

Cena je pro nás faktor velmi podstatný, ale ani ten bychom neměli přeceňovat.

Spotřebitel stále mnohdy vybírá výrobek, ale i službu podle ceny (rozuměj podle ceny co nejnižší). Dostaneme ale naopak za nadstandardní cenu nadstandardní kvalitu? Bohužel i za vysokou cenu můžeme obdržet běžnou (a i podřadnou) potravinu. U ceny musí být spotřebitel obezřetný a brát v potaz další souvislosti.

**I za nízkou cenu rozhodně musíme obdržet potravinu ZDRAVOTNĚ NEZÁVADNOU a ODPOVÍDAJÍCÍ VŠEM PLATNÝM PŘEDPISŮM, KTERÉ SE NA NI VZTAHUJÍ!**

S nízkou cenou se můžeme setkat z více důvodů:

- doprodej zboží (blíží se konec doby trvanlivosti),
- nižší obsah rozhodné složky,
- náhrada dražší složky levnější,
- množstevní sleva,





- nižší množství potravin ve srovnatelném či velmi podobném balení (např. máslo 250 g a 200 g).

*Zřejmě budeme zklamaní, pokud vybíráme podle nejnižší ceny. Ale zklamaný bude bohužel také ten, kdo neuváží všechny vlivy a aspekty při nákupu potravin a kdo se domnívá, že za vysokou či tu nejvyšší cenu na trhu získá současně i tu nejvyšší kvalitu.*

## 6 Mediální kauzy

Média na nás trvale působí prostřednictvím reklamy placené výrobcem, prodejcem, poskytovatelem služby. K tomu viz i výše a níže.

Někdy ale média rozkrývají anebo ve vztahu k bezpečnosti a kvalitě potravin i rozpitvávají některé kauzy. Z minulých let vzpomeňme např. metanolovou aféru, kauzu používání technické soli v potravinách, záměny masa (koňské maso vydávané za hovězí) apod.

Média nás takto při rozhodování velmi ovlivňují, bohužel ale ne vždy nezbytně ku prospěchu skutečně racionálního pohledu na věc. Platí stále totéž: spotřebitel má zvažovat různé informace a svobodně,

uvědoměle a s odstupem s nimi nakládat – včetně např. otázek spojených s dvojí kvalitou výrobků prodávaných u nás a v jiných členských státech EU.

*I naše dosavadní zkušenost totiž může být mediálně zviditelněnou kauzou výrazně poznamenána. Není pro nás jednoduché adekvátnost, úplnost a objektivitu informací šířených v médiích posoudit, ale při našem rozhodování jim určitě musíme věnovat zvýšenou pozornost.*

## 7 Mýty, bludy a fámy

Nabízení potravin a otázky výživy obecně jsou provázeny mnoha mýty, fámami, bludy a nyní je „in“ požívat i výraz hoax. Díky elektronickým médiím je dnešní doba pro jejich šíření ideální.

Základní praktika autorů hoaxů a oslovení čtenářů je obvykle jednoduchá. Vychází z hlubokého (a ne zcela neoprávněného) předpokladu, že většina české populace nerozumí odborným či i „vědeckým“ argumentům a důkazům, které informaci provázejí a odkazují na ni. A bohužel nezřídka tyto nesmyslné „výroky odborníků“ posvěcují (skutečně nebo fingovaně) i osoby s lékařským či jiným akademickým titulem.



Existuje řada zdrojů, kde lze snadno dohledat vyvratitelnost šířených scestných informací o potravinách, a i my se snažíme na toto téma na stránkách [www.spotrebitezakvalitou.cz](http://www.spotrebitezakvalitou.cz) přispívat.

**Jak si ověřit pravdivost informací, které nám nejruznější „doktoři“ a „odborníci“ nabízejí? Podívejme se na důvěryhodné stránky, kromě výše uvedených např. [www.bezpecnostpotravin.cz](http://www.bezpecnostpotravin.cz).**

### 8 Reklama

Reklama se stala fenoménem dnešní doby. Je všude, kam se podíváme. Je proto iluzí se domnívat, že se jí nepodřizujeme.

Reklama podléhá nejjednodušší regulaci evropské i vnitrostátní. Několik zásad reklamy konkrétně ve vztahu k potravinám je však potřeba znát a zapamatovat si je:

- Reklama musí být pravdivá, nesmí nás klamat zejména ve velikosti či složení, stejně jako ve výživových a zdravotních tvrzeních.
- Reklama nesmí zpochybňovat zdravý a vyvážený způsob stravování, zdravý a aktivní životní styl.
- Potraviny, které nejsou náhradou celého jídla, by neměly být za takovou náhradu vydávány.

Velmi často se setkáváme s nekalými praktikami – jako například s použitím neschváleného zdravotního tvrzení. Státní zemědělská a potravinářská inspekce každoročně zjišťuje desítky případů porušení zákona u reklamních praktik, a jejich počet se bohužel zvyšuje.

Dnešní reklama prodává (často) nikoliv produkt, ale přímo uspokojení z něj. Ukazuje, jak snadno si můžeme uspokojit konkrétní potřebu, a navíc se dokonce snaží onu naši potřebu vyvolat nebo zvýšit její relativní naléhavost.

*Jedinou cestou, jak se nenechat nepřiměřeně ovlivňovat, je zachovat si při svém rozhodování vůči reklamě přiměřený odstup.*

### 9 Zkušenost

Jak vlastně reálně nakupujeme?

Ani sebeopatrnější a sebevzdělanější zákazník, který v supermarketu či hypermarketu nakupuje větší nákup, nemůže pečlivě přečíst a vyhodnotit všechny údaje, které najde o potravině na obalu. Detailně číst etiketu (údaje na obalu) jsme schopni pouze u několika potravin, které nás nějakým způsobem upoutaly nebo na které si dáváme pozor, a dále u potravin, které jsme dosud nekupovali a neznáme je.

Zkušenost – vlastní, rodiny a blízkých, známých či s využitím aplikací internetového sdílení – to je dnes jeden z nejdůležitějších nástrojů uplatňovaných při nákupu. Většinu výrobků, které nakupujeme pravidelně, „důvěrně“ známe, víme, co od nich očekávat, a jsme citliví na jejich změnu.

Jistě však sáheme i po výrobku, který nás něčím upoutá – atraktivním balením, reklamou, zajímavou cenou. Při výběru nového výrobku je na místě zvýšená obezřetnost. Uplatnit můžeme vše, co bylo řečeno i naznačeno v předchozích kapitolách.

*Zkušenost vlastní, blízkých i jiných důvěryhodných osob je obvykle spolehlivým a také nejobvyklejším faktorem při nakupování. Neměli bychom se ale obávat zkoušet nové věci.*

### 10 ???

Co se skrývá jako překvapení za otazníky posledního bodu spotřebitelského desatera? Prvotně je to pro čtenáře hádanka, kterou ale rychle zodpovíme...

**Je to totiž OSOBNOST každého z nás, každého spotřebitele.**

**Výběr potravin nelze zjednodušit na použití jen jednoho nástroje či aspektu z uvedeného desatera vlivů a faktorů, které nás ovlivňují při nákupu potravin.**

Zdůraznili jsme využití zkušenosti, která už v sobě zahrnuje všechny předchozí momenty rozhodování a vlivy na ně. Aktuálně (ale i dlouhodobě) může naše rozhodnutí ovlivnit např. probíhající mediální „skandál“ ve vztahu k našemu oblíbenému výrobku či výrobci, reklama, nová věrohodná i méně věrohodná informace.

Ostatně i mezi tzv. „výživovými poradci“ je mnoho těch, kteří šíří nesmysly. Výživový poradce není činnost vázaná, může se jím tedy stát kdokoliv – i zcela bez patřičného vzdělání a znalostí. Několikadenní kurz, a je tu „odborník“.

**Odolávat těmto aspektům můžeme díky naší osobnosti, podpořené informacemi, které si umíme vyhodnotit. Informovanost a edukace nám v rozhodování napomohou. Konečná volba zůstává na každém z nás.**

*Přáním autorů tohoto příspěvku a celého Sdružení českých spotřebitelů je, abyste si dokázali vybrat ze široké škály potravin právě takové, které splňují vaše očekávání a které vám prospívají.*

### Autoři:

**Ing. Libor Dupal** je programovým ředitelem a předsedou správní rady Sdružení českých spotřebitelů a členem správní rady Evropského úřadu pro bezpečnost potravin (EFSA).

**Ing. Irena Michalová** působí ve Sdružení českých spotřebitelů jako expert na potravinovou legislativu.

**Kontakt:** [dupal@regio.cz](mailto:dupal@regio.cz)

„21 účastník“ či „všichni bez třech“:  
správně, nebo špatně?

## Čísła z jazykové perspektivy

Věra Vlková

*Formulace typu „u maturity letos propadl 4 501 žák – ztráta zaměstnání hrozí 15 851 kmenovému zaměstnanci – po demonstraci vyhledal ošetření 121 zraněný člověk – v 61 restaurační provozovně byly zjištěny nedostatky – v loňském roce byla trestně stíhána 16 551 osoba – všechen 101 raněný byl převezen do nemocnice – celé 21 letadlo se z mise vrátilo nepoškozené“ jsou části uživatelů jazyka striktně vyžadovány jako jedině možné a správné jazykové řešení, zatímco jiní je považují za nepřirozené, nelogické, a někdy dokonce i za poněkud kuriózní. A to není zdaleka jediný problém spojený s číselným vyjadřováním. Jak to tedy všechno skutečně je, anebo by alespoň být mělo?*

Z jazykového hlediska tu stojíme před otázkou podoby počítaného předmětu po celých číslech. V češtině je forma spojení číslovky a počítaného předmětu dána původním slovnědruhovým charakterem číslovky. Proto je třeba se nejdříve blíže seznámit s některými zvláštnostmi tohoto slovního druhu a v souvislosti s tím rovněž s pohledem na fungování číslovek v textu.

### Základní číslovky

Poněkud specifickou množinu tu tvoří číslovky *jeden, dva, oba, tři* a *čtyři*. Ty se totiž chovají jako přídavná jména, zatímco číslovky od pěti výše se chovají jako jména podstatná. Číslovka *jeden, jedna, jedno* má zvláštní podobu pro každý mluvnický rod. Číslovka *dva* a *stejně tak i oba* má zvláštní podobu pro rod mužský (*dva, oba*), zatímco v rodě ženském a středním se uplatňuje podoba stejná (*dvě, obě*). Zvláštnost těchto číslovek navíc spočívá také v tom, že si stále zachovávají tvary bývalého dvojnásobného čísla (duálu) – tj. v 1. a 4. pádě *dva, dvě; oba, obě*; v 2. a 6. pádě *dvou, obou* a ve 3. a 7. pádě *dvěma, oběma*. V 7. pádě se ovšem můžeme nezděvat setkat rovněž s podobou „*dvěmi*“ nebo „*oběmi*“. Ty však už jsou hyperkorektní, vyplývají z přehnaného úsilí o jazykovou správnost, ze snahy vyhnout se domněle nespisovnému zakončení na *-ma*. V řadě případů může jít také o mechanickou nápodobu zakončení počítaného podstatného jména. Za spisovné se však tyto podoby nepovažují. Náležitě a spisovně je tedy např. pouze *držet dvěma prsty, výběr mezi dvěma možnostmi, před dvěma staletími, pohovor se dvěma kandidáty, rozpor mezi oběma stranami, rozdíl mezi oběma uchazeči*. Výrazně nespisovné jsou podoby „*dvouch*“, „*obouch*“ a „*dvoum*“, „*oboum*“, ty se však naštěstí

alespoň v psaných projevech příliš často nevyskytují. Neměly by se však vyskytovat ani v oficiálních projevech mluvených.

Číslovka *tři* se skloňuje stejně jako podstatné jméno *kost*, v 7. pádě je však podoba *třemi*. Ve druhém pádě se vedle plně spisovné podoby *tří* stále častěji objevuje také podoba *třech*. Ta sice byla dlouho odmítána jako nespisovná, avšak při poslední komplexní pravopisné úpravě v roce 1993 byla zahrnuta mezi podoby spisovné. Je však potřeba vědět, že stále ještě nemá charakter plně spisovného prostředku, ale je hodnocena pouze jako hovorová, tedy sice spisovná, ale vhodná pro užívání spíše jen v mluvených projevech. Má tudíž značně omezené stylové uplatnění, a v oficiálních psaných projevech bychom ji proto používat neměli.

Obdobná situace je u číslovky *čtyři*. Rovněž ta má při skloňování koncovky shodné s podstatným jménem *kost*, avšak ve 2. pádě má podobu *čtyř*, přičemž také ta bývá často nahrazována podobou *čtyřech*. O té přitom platí totéž, co bylo řečeno o podobě *třech*, a to včetně stejných stylových omezení.

### Číslovky a pád počítaného předmětu

Protože číslovky *jeden, dva, oba, tři, čtyři* jsou svou povahou přídavná jména, musí se mluvnicky shodovat se jménem počítaného předmětu, a to v pádě a dílem také v rodě a čísle (*jeden muž, jednoho muže, jednomu muži – stejně jako mladý muž, mladého ženě, mladému muži...; dvě/obě ženy, dvou/obou žen, dvěma/oběma ženám...; tři města, tři měst, třem městům...*).

Zbývající základní číslovky, které jsou zakončené na souhlásky *-t* nebo *-m*, mají povahu podstatných jmen a je pro ně charakteristické takzvané dvoutvarové skloňování. Konkrétně to znamená, že v 1. a 4. pádě mají tvar zakončený na souhlásku (*šest, sedm...*) a ve všech ostatních pádech pak mají týž tvar zakončený ještě samohláskou *-i* (*šestí, sedmi...*). U těchto číslovek se jako základní prostředek vyjádření kvantovosti ustálil počítaný předmět ve 2. pádě, tj. takzvaný genitiv numerativní neboli numerativ (*pět let, šest měsíců, sedm neděl, osm připomínek, devět procent...*).

Základní číslovky pro hodnoty 5 až 99 a rovněž neurčité číslovky *kolik, několik, tolik* vytvářejí s počítaným předmětem svébytné paradigma. V přímých pádech, tj. v těch, které nevyžadují použití předložky, je řídicím členem shody číslovka, zatímco v nepřímých (tj. předložkových) pádech je jím počítaný předmět. To znamená: 1. a 4. pád *pět mužů, žen, měst* – 2. pád *pěti mužů, žen, měst* – 3. pád *pěti mužům, ženám, městům* – 6. pád *o pěti mužích, ženách, městech* – 7. pád *s pěti muži, ženami, městy*.

U spojení číslovek *sto, tisíc, milion, miliarda* s počítaným předmětem máme na výběr ze dvou

**možností. Vedle použití 2. pádu je možná i shoda pádu počítaného předmětu s pádem číslovky:** *s třemi tisíci diváků // s třemi tisíci diváky; před třemi sty tisíci let // před třemi sty tisíci lety; s pěti miliardami korun // s pěti miliardami korunami.*

Číslovka *sto* se skloňuje podle vzoru „město“. Ve spojení s počítaným předmětem však někdy zůstává neskloňná – např. *bez sto korun, ke sto korunám, o sto korunách, se sto korunami* (vedle pravidelně skloňovaných tvarů *bez sta korun, ke stu korun // korunám, o stu korun // korunách, se stem korun*), *k dvě stě lidem, o dvě stě lidech* (vedle pravidelně skloňovaných tvarů *k dvěma stům lidem // lidí, o dvou stech lidech // lidí*). Je-li číslovka *sto* ve spojení s jinou číslovkou, která po ní následuje, zpravidla se neskloňuje – např. *bez sto devadesátí osob; ve sto dvaceti případech; po sto padesáti letech.*

**Spojení číslovek souborových a druhových** (tj. např. *patero, desatero, několikero*) s počítaným předmětem nabízí dvě možnosti. Buď může být pád vyjádřen tvarem číslovky a počítaný předmět zůstává ve 2. pádě množného čísla (*bez desatera přikázání, o desateru přikázání, s desaterem přikázání*), anebo je tvar číslovky ustrnulý a úlohu vyjádření pádu na sebe přejímá počítaný předmět (*bez desatero přikázání, o desatero přikázáních, s desatero přikázáními*).

### Počítaný předmět po desetinných číslech

Po desetinných číslech se shoda počítaného předmětu řídí podle desetin, setin atd. Tvar počítaného předmětu je proto ve 2. pádě jednotného čísla – to znamená např. *0,2 metru* (= nula/žádná celá dvě desetiny metru); *0,7 metru; rozestup 1,1 metru; po 1,2 metru; vzdálenost do 2,2 metru; baterie o napětí 4,5 voltu; vozidla do 3,5 tuny; skočit do dálky 8,87 metru* (= osm celých osmdesát sedm setin metru); *naměřit 2,34 litru; elektrický odpor 0,12 ohmu; perioda 0,02 sekundy; za 14,25 sekundy; předmět o hmotnosti 7,395 gramu* (= sedm celých tři sta devadesát pět setin gramu); *10,489 miliardy*. – Jinými slovy: **pád počítaného předmětu tu vychází z plné výslovnosti podoby desetinného čísla**, tak jak je naznačeno v závorkách.

V jazykových projevech méně oficiálního charakteru (např. vystoupení na jednáních, referáty obsahující statistické údaje apod.) se často objevuje počítaný předmět po desetinných číslech také ve tvaru 2. pádu čísla množného, popřípadě se zde uplatňuje rovněž pádová shoda podle číslovky nacházející se za desetinnou čárkou: *0,2 metrů/metry; 2,2 metrů/metry* (čteme jako: nula/žádná celá dva metrů/metry; dva celé dva metrů/metry); *0,7 metrů; 1,1 metrů/metr; po 2,4 litrů/litry; baterie o napětí 4,5 voltů; vozidla do 3,5 tun; za 14,25 sekund* (čteme: čtrnáct celých dvacet pět sekund); *skočit do dálky 8,87 metrů; 7,395 gramů* (čteme: sedm celých tři sta devadesát pět gramů); *10,489 miliard*. Oba tyto způsoby se v běžně mluvených projevech sice tolerují, jsou však

považovány za stylově nižší, a tudíž i stylově omezené. V kultivovaných projevech oficiálního charakteru bychom se jim proto měli raději vyhnout. Na to bychom neměli zapomínat především u projevů technických, kde nebývá o číselná vyjádření nouze.

### Závěr: preferuje se logika

Po tomto, alespoň základním, výkladu současné jazykové situace se konečně můžeme vrátit k příkladům z úvodu. Ve starších mluvnících bylo skutečně vyžadováno řešení, které je v nich promítnuto – tedy to, že shoda počítaného předmětu se řídí podle posledního místa (čísla) celého číselného vyjádření. Kam vede striktní vyžadování tohoto gramatického pravidla při zakončení vícemístného čísla především na 1, bije do očí. Preferování gramatiky na úkor logiky způsobuje, že podobné výroky působí přinejmenším podivně, vykonstruovaně a nepřírovně a současně uživatelé jazyka je namnoze vnímají spíše jako komické. – Naštěstí nás však dnes už nic nenutí se jich dopouštět. Kritika se na ně dlouho snášela ze všech stran a jejich nepatřičnost byla až příliš nápadná, proto byl přístup k původnímu řešení přehodnocen a číselná vyjádření zakončená na jedničku, a stejně tak i na dvojku, trojku a čtyřku, nejenže mohou mít shodu v množném čísle, ale dokonce se jí také plným právem dávají přednost.

Nejen jako jazykově správné, ale také jako stylově nepoměrně vhodnější jsou proto dnes hodnoceny formulace *u maturity letos propadlo 4 501 žáků – ztráta zaměstnání hrozí 15 851 kmenovým zaměstnancům – po demonstraci vyhledalo ošetření 121 zraněných lidí – v 61 restauračních provozovných byly zjištěny nedostatky – v loňském roce bylo trestně stíháno 16 551 osob – všech 101 raněných bylo převezeno do nemocnice – celých/všech 21 letadel se z mise vrátilo nepoškozených*. A stejně tak i *propadlo 4 502 žáků // 4 503 žáků // 4 504 žáků* atd. (a nikoliv nutně *propadli 4 502 žáci // 4 503 žáci // 4 504 žáci*). Už dávno není žádný důvod se tohoto řešení obávat a vyhýbat se mu. A jeho předností jsou v porovnání s řešením původním zcela nesporné a zřejmé.

### Autorka:

**PhDr. Věra Vlková, CSc.**, pracuje jako koordinátorka terminologie a překlada a jazyková expertka v České agentuře pro standardizaci v Praze. Je předsedkyní TNK 114 Terminologie: principy a koordinace, členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice a správkyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

**Kontakt:** [vlkova@agentura-cas.cz](mailto:vlkova@agentura-cas.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](mailto:kubla@csq.cz).

### Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

Předáním příspěvku poskytuje autor redakci nevýhradní, bezúplatnou, časově, územně i rozsahově neomezenou licenci k užití příspěvku v časopise Perspektivy kvality, občanskému Be Q!, na internetových stránkách [www.csq.cz](http://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/](http://www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/)

## CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

### Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

Objednávku inzerce a podklady pošlete v elektronické podobě na e-mailovou adresu [inzerce@csq.cz](mailto:inzerce@csq.cz) nebo [kubla@csq.cz](mailto:kubla@csq.cz). Inzerát ke zveřejnění Vám můžeme připravit i "na klíč".

Obchodní podmínky najdete na [www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/](http://www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/)

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
<b>Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.</b>	170 x 170 mm + spad	40 000 Kč	10 výtisků
<b>Obal – 2. strana</b>	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
<b>Obal – 3. strana</b>	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
<b>Vnitřní strana časopisu</b>	1/1 celá strana	18 500 Kč	5 výtisků
	1/2 strany	12 600 Kč	2 výtisky
	1/3 strany nebo 1/4 strany	6 500 Kč, 5 000 Kč	2 výtisky
<b>Reklamní článek</b>	1 strana	12 800 Kč	5 výtisků
<b>Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem</b>		6 500 Kč	2 výtisky
<b>Generální partnerství pro 1 vydání časopisu</b> (reklama na obalu 1.+4. str. i uvnitř časopisu, reklamní článek)		89 000 Kč	100 výtisků

Uvedené ceny jsou bez DPH





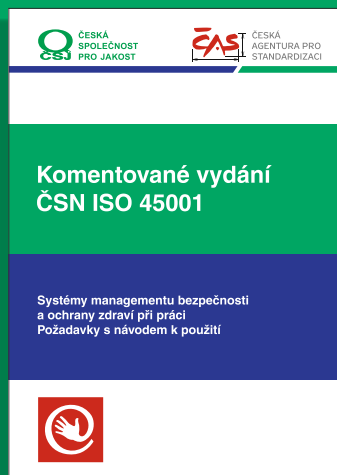
**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

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](http://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



## NOVÉ PUBLIKACE

### Komentované vydání ČSN ISO 45001

Systémy managementu bezpečnosti  
a ochrany zdraví při práci

Požadavky s návodem k použití



### VDA 1

### Management kvality v automobilovém průmyslu

Dokumentované informace a jejich uchovávání

Návod na řízení a uchovávání dokumentace v rámci  
životního cyklu produktu – zvláště jejich případná klasifikace

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