



150 Kč

PERSPEKTIVY KVALITY



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

1/2020

ITIL a řízení IT

Virtuální realita a BOZP

System protikorupčního managementu dle ISO 37001:2016

Nový CAF 2020

ČSJ 30 let existence





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

Kontakty: Česká společnost pro jakost, telefon: 725 953 414
e-mail: smejkal@csq.cz, www.czechmade.cz, www.csq.cz



Milé čtenářky, milí čtenáři,

jsem rád, že Vás mohu jako jeden z prvních přivítat na stránkách prvního čísla nového ročníku Perspektiv kvality, a věřím, že i v tomto ročníku 2020 najdete v našem časopise to, co Vás osloví a bude zajímat.

Pravidelná jarní konference SYMA se bohužel neuskutečnila a o důvodech asi nemá cenu se rozepisovat. Jako další větší konferenci pro Vás chystáme konferenci From Farm to Fork, která se místo původního termínu v červnu uskuteční 21. září. Konference je určena odborné veřejnosti, představitelům zemědělských a potravinářských podniků, zástupcům obchodních řetězců i pracovníkům dozorových či certifikačních orgánů – tj. všem, kteří se zabývají kvalitou a bezpečností potravin. Více informací najdete již brzy na našich webových stránkách.



Ale zpět k aktuálnímu číslu našeho časopisu, které jste otevřeli. Na co z něj upozornit...

Korupce je bohužel fenomén provázející nás asi od nepaměti a je hrozbou jak pro firmu samotnou, tak pro národní hospodářství jako celek – o morálce a také důvěře poctivých lidí v systém nemluvě. Proto nyní existuje dokonce norma ISO, která se zabývá touto problematikou. A právě více informací o systému protikorupčního managementu dle ISO 37001:2016 přináší příspěvek Veroniky Soukupové.

Samozřejmě musíme zmínit i nedávné významné datum v historii České společnosti pro jakost. Přesně 10. února uplynulo 30 let od založení společnosti v její současné podobě. V tento den se v roce 1990 konala ustavující konference ČSJ. Ohlédnutí do doby vzniku a počátků ČSJ nabízí příspěvek Pavla Ryšánka, který je v tomto ohledu jistě osobou z nejpovolanejších. A dozvíte se na následujících stránkách také, jak ČSJ své třicáté narozeniny důstojně oslavila.

Klimatická změna a technické normy – zajímá Vás, co mají společného? Mohou technické normy ovlivňovat klimatickou změnu? Samy jistě ne, ale jejich uplatňování ano. Více o tom se dočtete v článku Andrey Pekové z České agentury pro standardizaci.

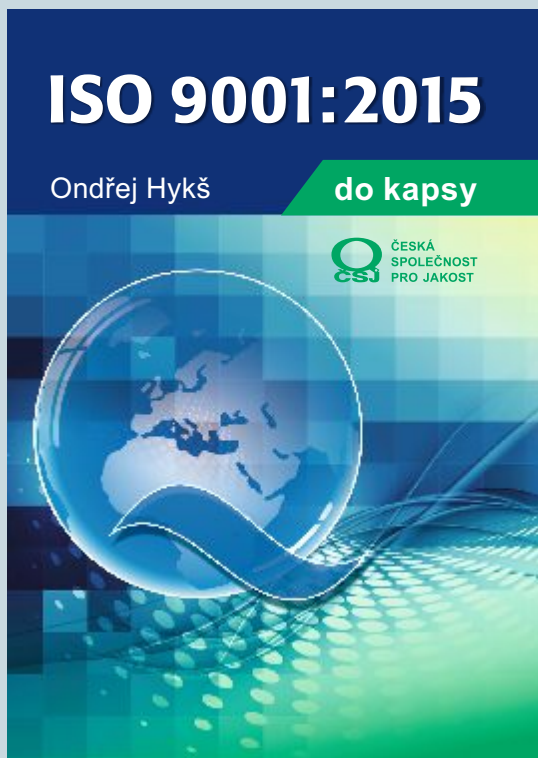
Máte vlastní zkušenost s virtuální realitou? Nemyslím ve smyslu toho, co nám nabízejí některá média a sociální sítě, tu máme všichni, ale mám na mysli tu technickou vymoženost, která má široké možnosti uplatnění v mnoha oborech, například vzdělávání. Příspěvek na toto téma je snad až překvapivě pro každého názorný a srozumitelný, alespoň jsme se o to snažili, a totéž se (u „ajťáckého“ tématu myslím dvojnásob překvapivě!) podařilo Janu Škrabánkovi v příspěvku o souboru nejlepších praktik pro řízení IT v nové edici ITIL 4.

A jelikož nás téměř jistě neminou „jarní“ a letní vlny veder, alespoň na základě zkušeností z předchozích let, přinášíme Vám už teď článek našeho spolupracovníka Aleše Urbana, klimatologa z Ústavu fyziky atmosféry AV ČR, na téma Jak se chránit před horkem na pracovišti.

Samozřejmě v čísle najdete i další obvyklé a (jak doufám a věřím) oblíbené pravidelné rubriky a zajímavé příspěvky. Nezbyvá než Vám popřát příjemné čtení.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

ČSJ uvádí pro své členy novou edici „... do kapsy“



Vážení čtenáři,

spolu s těmito Perspektivami kvality, prvním číslem nového ročníku, se Vám mimořádně dostává do rukou nová publikace České společnosti pro jakost s názvem „ISO 9001:2015 ... do kapsy“.

V souladu s posláním ČSJ se snažíme našim členům poskytovat stále lepší informační servis. Proto vznikl záměr zpracovávat a vydávat novou sérii publikací s podtitulem „... do kapsy“. Jednotlivé publikace se budou věnovat různým tématům nejen z oblasti managementu kvality, ale i z příbuzných oborů. Je zřejmé, že se jedná a bude jednat o publikaci poměrně útlou, nicméně obsahově hodnotnou, která vám poskytne základní povědomí o dané problematice. Pevně věříme, že se tyto publikace stanou užitečným „tahákem“ na Vašich pracovištích.

V letošním roce plánujeme vydat celkem tři publikace této edice. Kromě výše uvedené první se druhá bude věnovat kontextu organizace a třetí aktuálnímu tématu business continuity management.

Jak budou publikace „... do kapsy“ dostupné?

Jsou určeny především členům ČSJ a budou zdarma ke stažení na webu ČSJ v sekci pro členy. V tištěné formě budou k dispozici na vybraných konferencích ČSJ jako volně dostupný materiál.

Rádi bychom zdůraznili, že nemusíte být pouze čtenáři těchto publikací, ale budete vítáni i jako autoři, tvůrci. Máte-li chuť napsat i vy o tématu, kterému se věnujete – krátkou, výstižnou a populární formou, kontaktujte nás prosím a jedna z dalších publikací může nést na přední straně spolu s názvem i vaše jméno.

Přejeme Vám zajímavé a inspirativní čtení!

Vaše Česká společnost pro jakost

www.csq.cz

Aktuální téma

Pět podob LEADERSHIPU <i>Libor Friedel</i>	4
Jak vám ITIL 4 pomůže s GXP či ISO 27001 <i>Jan Škrabánek</i>	8
Virtuální a ochranné brýle: otevřou vám oči a zachrání zrak	11
Systém PROTIKORUPČNÍHO MANAGEMENTU dle ISO 37001:2016 <i>Veronika Soukupová</i>	14

Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností	17
---	----

Aktuální téma

Co odhalil Rok digitálního podnikání 2019? <i>Eva Svobodová</i>	18
Nový CAF2020	20
Jak se chránit před horkem na pracovišti <i>Aleš Urban</i>	22

Události

Česká společnost pro jakost si připomněla 30 let od vzniku organizace	26
Mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti <i>Václav Bursa</i>	28

Ze života spolku

Třicet let České společnosti pro jakost <i>Pavel Ryšánek</i>	32
Metodika pro využití neparаметrických regulačních diagramů v praxi <i>Tereza Smajdorová</i>	35

Technická normalizace

Klimatická změna: Mohou nám technické normy pomoci? <i>Andrea Peková</i>	38
--	----

Rozhovor

Česká průmyslová zdravotní pojišťovna	40
---------------------------------------	----

Centrum excelence

Cesta za kvalitou v prostředí sociálních služeb <i>Barbora Čechová</i>	42
---	----

Recenze

John Whitmore Koučování <i>Libor Friedel</i>	44
---	----

Zaměřeno na spotřebitele

Přístupnost výrobků, služeb a prostředí pro zvlášť zranitelné spotřebitele <i>Libor Dupal</i>	48
--	----

Očima kvalitáře

Karlův most má výročí: 150 let <i>Eduard Horčík</i>	53
--	----

Kvalitně česky

Na co jste se ptali: Kousek sýra, nebo sýru? A ještě jiné záležitosti... <i>Věra Vlková</i>	54
---	----

Pět podob LEADERSHIPU

Poznámky v návaznosti na workshop Centra excelence 9. 12. 2019 v Kutné Hoře

Libor Friedel

Pro název příspěvku jsem si půjčil titulek, který jsem použil při workshopu v rámci předvánočního setkání členů Centra excelence, jež se konalo v pondělí 9. prosince 2019 v Kutné Hoře. Pět podob leadershipu odkazuje na pět perspektiv, kterými lze nahlédnout na téma vůdcovství.

Celkově to byl povedený den. Dopoledne seznámila Dana Fišerová, manažerka Centra excelence v České společnosti pro jakost (CE) a garantka setkání, přítomné členy CE s hlavními rysy změn v Modelu EFQM od roku 2020. Odpoledne „U Voršilek“ proběhl workshop k leadershipu a večer se nesl ve znamení návštěvy zázemí a následné řízené degustace skvělých vín z provenience Vinných sklepů Kutná Hora.



Modifikovanou prezentaci z workshopu k leadershipu si můžete stáhnout z <http://bit.ly/5-podob-leadershipu>. Heslo: KH2019

Pět podob leadershipu odkazuje na pět perspektiv, kterými (na workshopu a doplňkově zde v příspěvku) lze nahlédnout na téma vůdcovství.

1. Leadership ve škatulkách
2. Excelence v lídrovství, lídrovství v excelenci
3. Leadership jako silná stránka
4. Hodnotové pojetí leadershipu
5. Leadership GROW

Leadership ve škatulkách

První perspektiva navazuje na „Babylon“, jak jsem pojmenoval část článku „Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě“ v PK 2017/4 (s. 11–15).

V literatuře najdete bezpočet rozmanitých definic a popisů toho, co je leadership. Obvykle obsahují klíčová slova jako „ovlivňování“, „mobilizace“, „poskytnutí účelu“, „inspirace“, „stanovení směru“

apod. Leadership je jednou ze 7 zásad kvality, neodmyslitelnou součástí konceptu emoční inteligence, byl i součástí (a „škatulkou“) kritéria 1 v Modelu excelence EFQM. Na pět úrovní lídrovství odkazují mimo jiné (každý jinak) ve svých knihách John Maxwell i Jim Collins (viz přehled literatury za příspěvkem). Potkáváme se s nálepkami lídrovství – autentické, transakční, transformační, situační, osobní, organizační, totální...

Lídrovství je pestré území. Nemá smysl hledat jednu „správnou“ polohu lídrovství, jediný pravý návod „jak na to“, ostrou hranici, kde leadership začíná a kde končí. Je to téma, v němž vznikají koncepty, hypotézy, modely, typy taxonomie, typy a doporučení na základě výzkumů, průzkumů a studia dobré i špatné praxe. Pro mnohé je to téma akademické a „teoretické“, což je paradox, protože charakterizování a různé typologie lídrovství a lídrů vyplývají, jak už bylo řečeno, ze zkoumání reálné organizační praxe.

Center for Creative Leadership například na základě svých zkoumání představilo následující charakteristiky dobrého lídra:

- Upřímnost
- Schopnost delegovat
- Komunikace (sdělování)
- Smysl pro humor
- Důvěra
- Závazek
- Pozitivní postoj
- Tvořivost
- Schopnost inspirovat
- Intuice
- Odvaha
- Péče
- Optimismus
- Sebeovládání

To, že je leadership součástí systému managementu, je dobře, byť jsem skeptik ohledně jednoznačných požadavků (např. ve vazbě na certifikaci firem, které vnímám jako „živoucí organismy“). Proto jsem při workshopu poukázal na 11 změn, které do podoby „leadershift“ přetavil John Maxwell ve své stejnojmenné knize (viz lit. za příspěvkem). Velmi podstatný v tom je posun směrem k morální autoritě (od poziční autority) a do podoby transformačního lídra (od trénovaného lídra).

Každopádně přijímání lídrovství není jednoznačné a ukázala to i diskuse přítomných na workshopu.

Excelence v lídrovství a lídrovství v excelenci

I druhá podoba lídrovství navazuje na zmíněný článek v PK 2017/4. Místo slova „kvalita“ používá slova „excelence“. Dana Fišerová na workshopu k metodice RADAR (Centrum excelence, Praha 12. 2. 2020) připomněla, že slovo „excelence“ vypadlo z textů k modelu EFQM 2020. Nepozdávalo se zainteresovaným stranám, protože automaticky mířilo za „kvalitářů“. Možná proto, že samotný název Evropské nadace v sobě obsahuje ono „magické“ QM. A tak „excelenci“ v EFQM nahradili slovem „outstanding“, což je podle mě přímá cesta k tomu, jak i zde vše obalit do „Babylónu pojmů“ a slovíček, za nimiž si různí lidé představují různé výklady a definice. Excelentní, vynikající, mimořádný, znamenitý, skvělý, výborný, výtečný, znamenitý, dokonalý... – to vše lze pokládat za synonyma. V kvalitě, v lídrovství, ve vztazích, v životě...

Z mého osobního pohledu je excelence (nejen v lídrovství) „vyzývavou vizí“ cesty (úsilí, vynakládání energie a zdrojů), jak se stát / jak být takovým lidem, člověkem, týmem, organizací apod. Nepředstavuje okamžitý perfekcionismus vždy a všude a není to ani konkrétní cíl. Být se EFQM svou metodikou a modelem snaží takovou excelenci měřit a ukazovat, kde je laťka (benchmark).

Naproti tomu, jak v Modelu EFQM ze hry vypadlo slovo „excellence“, nová grafická podoba našťásti nepostrádá slovo „leadership“. Je součástí „Směřování“, které zahrnuje dvě kritéria:

1. Účel, vizi a strategii
2. Organizační kulturu a leadership

Lídrovství v excelenci je tedy zachováno, byť nejde o osobní pojetí vedoucích pracovníků a manažerů jako lídrů, ale o to, aby organizace byla připravena na „cestu k tomu být vnímána jako lídr ve svém ekosystému...“. Tak o lídrech jako součásti Směřování hovoří brožura k Modelu EFQM (ke stažení nebo koupi prostřednictvím nového webu Centra excelence <https://www.centrumexcellence.cz/cloud-solutions>). Konkrétně kritérium 2 shrnuje, že „organizační leadership se týká organizace jako celku, spíše než nějakého jednotlivce nebo skupiny, kteří udávají směr shora“.

Angličtina slova „leader“ využívá v pojetí jak hierarchickém (v našem případě jako „nadřízený manažer“), tak jako „vůdčí osobnost“, vůdce, lídr, který v organizaci nemusí být výše postavený. Je to spíše ona „osobnost“, inspirátor a člověk, který např. oplývá dříve uvedenými charakteristikami vyzkoumanými Center for Creative Leadership.

Potřebujeme excelentní lídry, stejně tak, jako lídry potřebuje koncept excelence a cesta k excelenci. Na osobní úrovni jednotlivců-lídrů i na úrovni lídrů-organizací se lze opřít minimálně o dva aspekty, které v sobě skrývají důležitý „obsah“:

- silné stránky (osobní i ty, které jsou v organizacích součástí SWOT),
- hodnoty (osobní i organizační/firemní).

Leadership jako silná stránka

Proto si myslím, že nelze přehlédnout to, co nový Model EFQM trochu změnil. Leadership jako silnou stránku charakteru či osobnosti (a svým způsobem i talentu). Organizace *VIA Institute on Character*, přední propagátor konceptů pozitivní psychologie, na základě dlouhodobých výzkumů (viz do češtiny přeložené knihy Martina Seligmana či Mihalyho Csikszentmihalyiho – přehled lit. za příspěvkem) definuje šest oblastí ctností, které pokrývají 24 univerzálních silných stránek charakteru. Jsou to „hodnoty v akci“ (*VIA – Values In Action*). Leadership patří mezi jednu z takových silných stránek. (Otestujte si zdarma své vlastní osobní silné stránky prostřednictvím <http://bit.ly/via-infoLF>!)

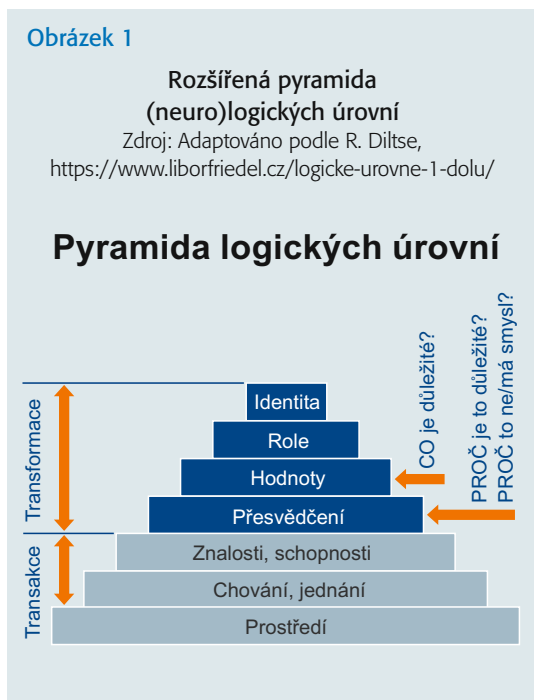
V pojetí VIA se leadership jako silná stránka charakteru (individuální kvalita osobnosti) týká tendence organizovat a povzbuzovat skupinu k akci, a přitom uvnitř ní udržovat dobré vztahy. Obdobně jako v případě týmové práce zahrnuje také závazek vůči cílům skupiny. Leč to, jak se tento závazek projevuje, je velmi odlišné. Leadership zahrnuje stanovení cílů a jejich dosahování, získávání účinné pomoci,

budování koalic a uklidňování rozbořených vod (zkusíte srovnat s pojetím týmových rolí podle testu M. Belbina).

Efektivní lídři jsou schopni poskytnout pozitivní vizi nebo poselství inspirující oddané následovníky, kteří se tak cítí zmocnění a možná dokonce mobilizování (k akci ve prospěch vize). Leadership je sociální jev, který lze rozdělit do dvou oblastí:

1. Jako praktiku/praxi – definování, stanovení, identifikování nebo představování směru (směřování – srovnajte se stejnojmenným prvkem nového Modelu EFQM).
2. Jako osobní (mentální, morální) kvalitu – motivování a schopnost vyhledávat, dosahovat a vykonávat vůdčí roli. V tomto smyslu panuje shoda na dvou typech lídrů/vůdčů/vůdčích osobností:
 - transakční lídr – tento typ lídra objasňuje odpovědnosti, očekávání a úkoly, které mají být splněny;
 - transformační lídr – takový lídr motivuje k akci/výkonu/kvalitě/excelenci... na extrémně vysoké úrovni, čímž vytváří atmosféru/klima důvěry a závazku vůči organizaci (firmě, podniku) a jejím cílům.

Na hranici mezi transakcí a transformací poukazuje např. tzv. Diltsova pyramida (neuro)logických úrovní, která byla představena v prezentaci a je popisována na blogu (viz lit.).



Hodnotové pojetí leadershipu

Kritérium 2 nového Modelu EFQM také shrnuje, že „organizační kulturu tvoří specifický soubor hodnot a norem sdílených pracovníky a skupinami v organizaci, který v průběhu času ovlivňuje způsob, jakým se chovají k sobě navzájem a ke klíčovým zainteresovaným stranám vně organizace“. Je-li leadership také silnou stránkou v pojetí Values In Action (= „hodnoty v akci“), vede nás to k zásadní důležitosti hodnot (osobních i organizačních) pro osobní či organizační pojetí leadershipu a jejich sdílení pro vytváření (excelentní) organizační kultury. Hodnoty jsou mimo jiné doménou zkoumání britského psychologa R. Barretta. Na workshopu měli účastníci příležitost své osobní hodnoty „otestovat“ i diskutovat o tom, jaké osobní hodnoty charakterizují skvělého/excelentního lídra (správná odpověď neexistuje).

Sdílet hodnoty vědomě vyžaduje komunikaci, porozumění, naslouchání a jistou dávku tolerance. Hodnoty jsou také součástí zmíněné Diltsovy pyramidy logických úrovní. Jsou zdrojem a příčinou porozumění i konfliktů. Proto je cenné seznamovat se a diskutovat o (svých osobních i organizačních) hodnotách. K tomu lze využít bezplatného hodnocení. Máte-li chuť a zájem prohloubit své sebepoznání hodnot, vyzkoušejte zdarma „test“ na <http://bit.ly/test-hodnot-B>, spolu s krátkým e-mailovým kurzem. Další informace najdete také v avizované prezentaci ke stažení.

Vědomí hodnot a silných stránek dává lídrům do rukou skvělou příležitost využít jejich synergie (hodnoty v akci) ve prospěch směřování sebe sama, týmu i organizace. I toto osobní lídrovství hraje v cestě za excelencí důležitou roli (a zdůrazňoval ji „starý“ Model excelence EFQM).

Leadership GROW

Na str. 44 tohoto čísla PK naleznete recenzi knihy Johna Whitemora o koučování. V ní je mimo jiné obsažen a popsán model GROW (= růst). Na workshopu jsem jej zmiňoval v souvislosti s růstem Centra excelence i jeho možným podílem na výchově mladých lídrů.

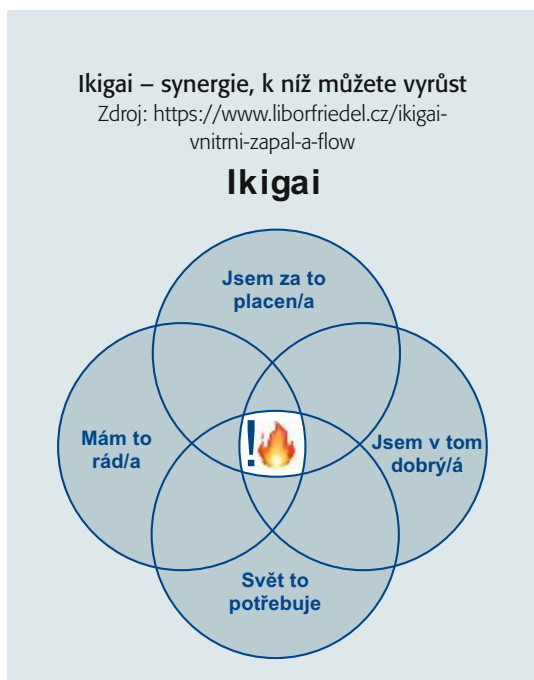
(Nejen) v případě lídrů jde o mapu cesty a motivace k růstu a cestě k cíli (G – goal), od současné reality (R – reality). Tato cesta má nespočet možností pro volbu (O – options). Je na každém, co zvolí, jakou cestu si vybere, jaký udělá první krok a jakou k těmto krokům má ochotu (W – willingness) a vůli (W – will). I zde může napomoci synergie hodnot (ambice, kompetence, kreativita...) a silných stránek (perspektiva/vhled, vitalita, vytrvalost...).

Poskládejte si tedy své vlastní jednoduché „GROW puzzle“ lídrů. Vyjděte z reality svých hodnot a silných stránek. Stanovte si cíl(e) pro míru excelence (např.) ve svém lídrovství a zvolte si cestu svého (dalšího) růstu. Když ochotně a s vůlí vyrazíte, doporučuji

zkontrolovat, zda a jak se vše propojuje s využitím konceptu nazvaného Ikigai.

- Děláte to, co máte rádi?
– (Jste lídry?)
- Jste dobří v tom, co děláte?
– (Jste dobří ve svém lídrovství?)
- Potřebuje okolní svět to, co děláte?
– (Potřebuje okolí vaše lídrovství?)
- Jste za to, co děláte a v čem jste dobří, placení?
– (Vyděláváte si svým lídrovstvím / jako lídři?)

Přeji vám samé pozitivní odpovědi.



Literatura:

Modifikovaná prezentace z workshopu je dostupná z: <http://bit.ly/5-podob-leadershipu>. Heslo: KH2019.

Nový web Centra excelence:

<https://www.centrumexcelence.cz>

- Belbin M. R. *Týmové role v práci*. Wolters Kluwer ČR, Praha 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.
- Belbin M. R. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Wolters Kluwer ČR, Praha 2012. ISBN 978-80-7357-851-0.
- Collins J. *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review 2001, 79 (1), 66–76.

• Collins J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Grada, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2525-1.

• Csikszentmihalyi M. *Flow – O štěstí a smyslu života*. 2. vyd. Portál, Praha 2015. ISBN 978-80-262-0918-8.

• Covey S. R. *8. návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti*. Management Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-138-0.

• Covey S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Aktualizované vydání, nový překlad. Management Press, Praha 2007. ISBN 978-80-7261-15-0.

• *Model EFQM*. Česká společnost pro jakost, Praha 2020. ISBN 978-90-5236-851-1.

• Friedel L. *Kvalita leadershipu a leadership v kvalitě*. Perspektivy kvality 2017/4, 11–15.

• Friedel L. *Leadershift – měníci se lídři prizmatem Johna Maxwella*. In: Blog Libora Friedela [online]. 11. 2. 2019. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/leadershift-posun-lidru-podle-johna-maxwella/>

• Friedel L. *Lídrovství podle lídrů z Harvardu*. In: Blog Libora Friedela [online]. 28. 1. 2019 [cit. 2020-02-10]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/lidrovstvi-podle-lidru-z-harvardu/>

(Ze série 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review najdete recenzi publikace „O strategii“ v PK 2018/4, s. 46–48.)

• Friedel L. *Logické úrovně (1. část) – 7 kroků dolů po (neuro)schodišti*. In: Blog Libora Friedela [online]. 8. 10. 2018. [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/logicke-urovne-1-dolu/>

• Maxwell J. C. *5 úrovní leadershipu*. Pavel Dobrovský – Beta, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6.

• Maxwell J. *Leadershift. 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace*. HarperCollins Leadership, Nashville 2019. ISBN 978-0-7180-9850-6.

• Seligman M. *Opravdové štěstí. Pozitivní psychologie v praxi*. Ikar, Praha 2015. ISBN 978-80-249-2944-6.

(Další knihy M. Seligmana v češtině mají názvy „Naučený optimismus“ a „Vzkvétání“.)

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, konzultant, kouč, lektor, autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Dlouhou dobu pracoval jako hodnotitel cen za kvalitu. Vyučuje i v rámci programů MBA.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz



Jak vám ITIL 4 pomůže s GXP či ISO 27001

Jan Škrabánek

ITIL je neúspěšnější sadou nejlepších praktik pro řízení IT. Ačkoliv není vždy zcela bez kontroverzí, v podstatě každý praktikující IT manažer se s ním v nějaké podobě setkal. Mnozí na něm postavili fungování celého oddělení. Díky nejnovější edici, která začala vycházet v loňském roce, zůstává ITIL aktuální i po více než 30 letech od svého vzniku. V tomto příspěvku stručně představíme celý Framework, hlavní novinky v nové edici a výhody, které implementace ITIL přináší.

Co je ITIL

V kontextu dlouhé historie průmyslu a technologií jsou informační technologie stále relativní novinkou. Jejich rapidní masový nástup v osmdesátých letech minulého století zastihl svět nepřipravený a lidé ve státním i soukromém sektoru zjišťovali, že dodávka IT služeb se podstatně liší od dodávky čehokoliv jiného. V IT chyběl jednotný jazyk, kterým by lidé z oboru mohli komunikovat. Každý používal vlastní terminologii. Objednávat v takové situaci například nový systém ERP (*Enterprise Resource Planning*, Plánování podnikových zdrojů) bylo dost náročné.

V tomto klimatu zadala britská vláda úkol sestavit metodologii pro řízení IT. Tým odborníků, který se úkolu zhostil, ale naštěstí brzy pochopil, že závazná metodologie není přesně to, co praktikující lidé v rychle se měnícím IT odvětví potřebují. ITIL tak pojali jako soubor nejlepších praktik pro řízení IT. ITIL i v dnešní době vzniká jako kompilace toho, co se skutečně osvědčilo v praxi. A protože praxe vychází ze selského rozumu a reálných potřeb, často najdete prvky ITIL uplatněné i v organizacích, kde o implementaci nikdy ani neuvažovali.

Je tedy nutné si uvědomit, že ITIL není norma a očekává se, že si z něj každý pro své potřeby vybere to, co potřebuje. To vystihuje i ITILovské heslo *adopt and adapt* (osvoj a přizpůsob).

I když ITIL není norma, firma, která ho implementovala, má většinou snadnou cestu k naplnění různých normativních požadavků. ITIL totiž přirozeně vede k efektivnímu, transparentnímu a bezpečnému řízení IT. Tuto zkušenost potvrzuje například Jakub Kožnar, CIO farmaceutické společnosti Contipro: „Skutečnost, že máme IT postavené na principech z ITIL, nám přirozeně pomáhá splnit regulační požadavky Good Manufacturing Practices (GMP). Základní požadavky vyplývající z GMP jsou totiž obsaženy v principech ITIL.“ Stejnou zkušenost udělal i náš kolega z Alvao Petr Vitouch, který ve firmě řešil certifikaci dle ISO 27001: „Splnění normy vyžaduje například fungující proces na řešení bezpečnostních incidentů nebo zpracování námětů na zlepšení. Pokud již máte zkušenost s ITIL procesem incident managementu nebo kontinuálního zlepšování, není problém zavedený proces rozšířit nebo přizpůsobit.“

Proč potřebujeme nový ITIL

V minulém roce po dlouhých dvanácti letech čekání konečně vyšla čtvrtá edice ITIL. Kdybyste četli všechny knihy ITIL, jak od začátku vycházely (máte-li k dispozici pár volných měsíců...), získali byste dobrou představu o tom, jak se mění role IT ve firmě a jaké problémy IT řeší. Nejprve se vše točilo kolem technologií a technologického řízení. Mnoho věcí, které dnes vnímáme jako komoditu, bylo nových a neprobádaných. Následně IT potřebovalo zvládnout svoje vnitřní fungování. Pozornost se přesunula k procesnímu řízení. Nakonec ve třetí edici přišel důraz na poskytování služeb a vztah se zákazníkem (ať už interním, nebo externím).

Zdálo by se, že tady můžeme skončit. IT se přestalo schovávat ve sklepení (vzpomeňme na seriál „IT crowd“, v Česku pod názvem „Ajťáci“) a získalo prozákaznický přístup. Věci ale nebyly zdaleka ideální...

Problém totiž je, že i když služby dodáváte přesně podle podmínek, které se zákazníkem definujete, spokojenost zákazníka vám to nezajistí. „Často se dodávaly služby, které pro zákazníka neměly očekávaný přínos,“ vysvětluje ITIL expert Rudolf Slaba. „Služba byla předražená, postavená na staré technologii nebo se míjela s očekáváním zákazníka, i když formálně splňovala dohodnuté parametry.“ (Nepřipomíná to něco i ze současné reality, zejm. ve veřejném sektoru? Pozn. red.) Pro ilustraci si představte případ, kdy je účetní systém podle dohody o úrovni služeb dostupný 98 % času. Zákazníka (účetní oddělení) to ale nepotěší i okamžiku, kdy se povolena 2 % výpadků odehrávají každý měsíc v období výplat.

Navíc třetí edice vznikla před nástupem agilních technik řízení projektů a dalších moderních přístupů, jako je *Lean IT* nebo *DevOps*. ITIL tak do loňského roku nerefletoval některé z nejdůležitějších trendů v odvětví. Otázka nepochopení mezi IT a zbytek firmy zůstávala živým tématem. Chyběla odpověď na důležité otázky: Umí IT zjistit, co firma potřebuje k úspěšnému podnikání? Dokáže to poskytnout v potřebný čas a dostatečné kvalitě? Nebo se nechá ovládat technologickým nadšením a tlačí nesmyslné služby, které nikomu nepřinášejí hodnotu?

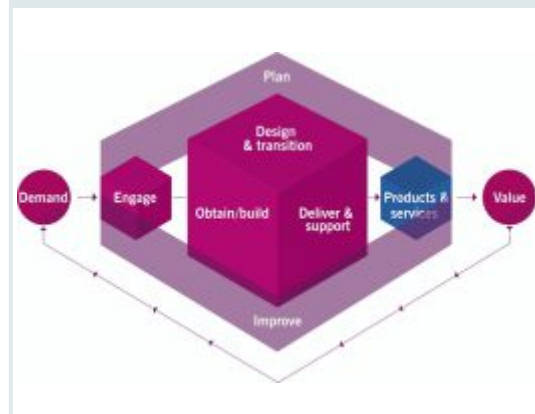
ITIL 4 – Service Value System

„IT je dnes jedním z kritických faktorů úspěchu v podnikání. Selžete v IT = selžete v podnikání,“ říká ITIL expert Jan Hospes. Ve čtvrté edici se proto pozornost přesouvá k hodnotě pro zákazníka. Stejně jako v předchozích edicích i v novém ITIL najdete řadu tipů, *JAK* věci dělat. Tomu je ale nadřazená otázka *PROČ*. Na příkladu CRM to dobře ilustruje Václav Chaloupka, CIO v technologické firmě ComAp: „Byznys je důvod, proč firma existuje. IT je tu od toho, aby umocnilo a zjednodušilo jeho fungování. Proto my z IT musíme byznysu rozumět. Příkladem může být implementace CRM. To je jen nástroj, jak řešit specifické problémy obchodního procesu. My musíme chápat obchodní proces a rozumět, jaká je hodnota takového nástroje pro naše obchodníky, proč ho implementovat. Výstupem není nainstalované CRM. Hodnota vznikne, až když systém reálně pomáhá našim obchodníkům.“

Na hodnotu se můžeme dívat i jinou optikou. Často bude souviset s cenou a složitostí procesu. Sebelepší proces je k ničemu, pokud je drahý a náročný na zapojení lidí. Hodnota je totiž subjektivní věc a vychází z toho, jak ji vnímá koncový uživatel.

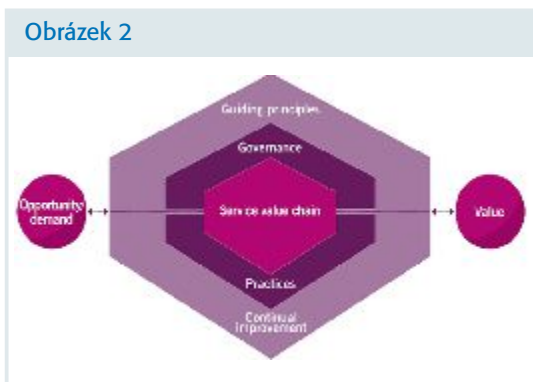
Důraz na hodnotu je zanesený do klíčového modelu nového ITIL, kterým je *Service Value System (SVS)*, viz obr. 1.

Obrázek 1



Model ilustruje princip, že celé IT musí být orientované na hodnotu pro zákazníka. „Zákazníka v podstatě zajímá jen výsledek. Nepotřebuje vědět, jak k němu dojdete, a ani byste ho tím neměli zatěžovat. Chce jenom být na konci spokojený. A vy to musíte nějak zařídit,“ vysvětluje Jiří Janků, který v Alvaio zodpovídá za kvalitu implementací. Jak to v IT provedete, čili jádro SVS modelu, je pro zákazníka neprůhledná krabice.

Lidé z IT ale samozřejmě musí zvládat i ono JAK. Střed modelu tedy obsahuje prvky, které IT oddělení pomáhají v chodu. Tam najdeme postupy pro lepší dohled nad oddělením, rady pro neustálé zlepšování, základní řídicí principy i konkrétní praktiky, jako je kontrola změn nebo správa incidentů. Jádrem SVS je takzvaný *service value chain* (hodnotový řetězec). Ten představuje sadu aktivit, které můžete vhodně nakombinovat, abyste získali konkrétní výsledek (hodnotu). Pro lepší představu poslouží obrázek 2.



Víme tedy, co je na konci a uprostřed modelu. Čím to ale celé začíná?

Vstupem pro model je poptávka nebo příležitost, která model uvádí do pohybu. Ilustrujme si to celé na jednoduchém příkladu. V provozním úseku identifikují příležitost pro rychlejší práci v areálu. Pokrytí signálem wi-fi by pomohlo skladníkům, protože by nemuseli jezdit přes půl areálu pro instrukce, konstruktér by mohl na linku snadno poslat upravený 3D model a lidem by se celkově usnadnila komunikace. Tohle je reálná hodnota – důvod, proč se do toho pouštět. Vedoucí provozního úseku tedy vznese požadavek na oddělení IT (poptávka). IT musí mít na zřeteli konkrétní příběhy, které má pokrytí wi-fi signálem podporovat. Zároveň ale musí řešit i praktické věci: routery, switche, optická vlákna atd. Celý projekt musí vést efektivním způsobem. Nyní jsme opět v jádru modelu. Aby se vše povedlo, bude potřeba zapojit sadu aktivit z hodnotového řetězce. Bude nutné kontinuálně získávat zpětnou vazbu od zadavatele (*engage*), plánovat práci (*plan*), navrhnout řešení (*design*), uvést jej do provozu a podporovat ho (*deliver and support*). Jakmile je řešení v provozu, bude se dále zlepšovat

(*improve*). Když se tohle celé povede, na konci skutečně vznikne hodnota, lidé ušetří čas.

Hodnotu celého modelu pro IT oddělení shrnuje Rudolf Slaba: „Service Value můžeme brát jako checklist. Je to pět elementů, které se ve firmě snažím budovat. V kterémkoliv okamžiku se mohou ptát: Fungujeme podle pravidel? Komunikujeme dostatečně s našimi uživateli? Nezanedbáváme příležitosti ke zlepšení? Nemůžete se zaměřit pouze na jeden z nich a zbytek ignorovat.“

Řídicí principy – nejpraktičtější část ITIL 4

Loni jsem měl možnost hovořit přímo se spoluautory ITIL 4. Když jsem se jich ptal, jaká je jejich nejoblíbenější kapitola, čekal jsem různorodé odpovědi. Všichni se ale shodli na kapitole o řídicích principech.

Řídicí principy jsou součástí výše zmíněného SVS. Jedná se o jednoduchá doporučení, kterými se organizace řídí za všech okolností. Patří k tomu nejpraktičtějšímu z ITIL 4, proto stojí za to věnovat jim zvláštní část. Patří sem:

- Zaměřte se na hodnotu (Focus on value).
- Začněte tam, kde jste (Start where you are).
- Postupujte se zpětnou vazbou po malých krocích (Progress iteratively with feedback).
- Spolupracujte a zviditelňujte (Collaborate and promote visibility).
- Uvažujte a pracujte holisticky (Think and work holistically).
- Jednoduše a prakticky (Keep it simple and practical).
- Optimalizujte a automatizujte (Optimize and automate).

Řídicí principy se na první pohled mohou zdát banální. Praxe ale ukazuje, že ani jednoduchá a smysluplná doporučení není snadné důsledně aplikovat. Řídicí principy tak mohou sloužit jako kontrolka, pomocí které v práci neustále sledujeme, zda nezapomínáme na selský rozum.

Závěr

ITIL 4 posouvá IT ještě blíže k zákazníkům a reálné hodnotě, kterou mu IT služby přinášejí. V současné době se téměř žádný provoz neobejde bez kvalitní IT podpory. Lepší IT znamená konkurenční výhodu. ITIL je knihovna nejlepších praktik a implementace ITIL ve firmě je dobrým základem pro splnění regulačních požadavků a dalších norem. Díky své nové verzi ITIL drží krok s moderními trendy řízení a zůstává tak jedním z nejlepších souborů praktik pro řízení IT.

Autor:

Jan Škrabánek pracuje jako marketingový odborník na informační systémy pro řízení podnikového IT ve společnosti Alvaio.

Kontakt: jan.skrabanek@alvaio.cz

Virtuální a ochranné brýle: otevřou vám oči a zachrání zrak



Zaměstnanec výrobní firmy si zapomene nasadit ochranné brýle. Chvilí rutinně pracuje na obráběcím stroji, ale po chvíli mu kovová špona vystřelí do oka... Není to příjemný pocit, ani ve virtuální realitě, natož ve skutečnosti. Prožitek z virtuální reality ale v tomto případě dokáže zabránit skutečné tragédii.

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci použít zaměstnanci většinou jedním uchem dovnitř a druhým ven. To je známá věc. Ve většině případů je slyší už po několikáté a říkají si v duchu, že něco podobného se jim stát nemůže. Dokud se to skutečně nestane. Proto může být zážitek ve virtuální realitě tak prospěšný.

Ve virtuální realitě můžete chybovat beztrestně a bez následků. „Pro lidský mozek neexistuje téměř žádný rozdíl mezi virtuální a skutečnou realitou,“ říká Leoš Kubíček, spoluzakladatel společnosti Virtual Lab, která je v České republice v této branži lídrem. Nejlépe se přece učíme z vlastních chyb, tím, že činnosti děláme. Můžete tudíž díky virtuální realitě „beztrestně“ několikrát za sebou svým chybovým

jednáním poškodit stroj za milion korun, dokud se ho nenaučíte bezpečně používat. To umožňuje zaměstnavatelům naučit zaměstnance reagovat i na situace, které se často neopakují a přitom u nich hrozí fatální poškození zařízení. Tohle se opravdu velmi špatně simuluje v reálném světě. Navíc aplikace umožňuje analytické sledování zaučovacího procesu a ukazuje, kde má zaměstnanec ještě rezervy a které části ovládání stroje naopak zvládá s přehledem. „Lidský mozek je možno programovat podobně jako počítač,“ říká Leoš Kubíček. Programovacím jazykem nevědomí je vedle neustálého opakování především silný prožitek. Virtuální realita navíc funguje i u těch osob, kterým není tradiční práce s prožíváním vlastní.

Jak to funguje v praxi v BOZP

Řada firem využívá virtuální realitu už dnes. „V oblasti BOZP aktuálně pracujeme na dvou projektech výrobních firem, kde u jednoho hrozí zaměstnancům smrtelné nebezpečí při nedodržení bezpečnostních postupů a u druhého takové zranění, které zaměstnanec zásadně poznamená na celý zbytek života,“ říká druhý spoluzakladatel společnosti Virtual

Lab Andrej Braguca a dodává: „Cílem je, aby si zaměstnanci zažili, jaké to může být, když nedodržují bezpečnostní předpisy. A věřte mi, že vidět svou ruku, jak ji pohlcuje stroj, včetně reálného zvukového doprovodu, není nic příjemného.“

A jak v dalších oblastech – obchodě, vzdělávání...

Kromě BOZP funguje virtuální realita v široké oblasti komunikace na dálku.

Pokud chce obchodník na druhém konci světa prezentovat stroj, který váží tunu, nezbývalo mu dosud nic jiného než ho rozebrat, dopravit lodí na místo určení a tam ho zase smontovat. Nyní mu stačí vzít si s sebou na cestu virtuální brýle a notebook – anebo v případě obav z virové epidemie dokonce jen pozvat své partnery do virtuální místnosti a vše odprezentovat na dálku, aniž by opustil teplo a bezpečí své kanceláře. Zážitek z podobné prezentace může být přitom ještě silnější než ten skutečný, protože při dobrém naprogramování funkčnosti stroje je možné nahlédnout třeba i dovnitř, na procesy, které jsou v reálném světě neviditelné. Obchodníci už tento nástroj začínají intenzivně používat – při prezentaci vaší nové kuchyně, v automobilových showroomech i k přímé komunikaci na úrovni B2B.

A jak jsou na tom s virtuální realitou personalisté, kteří jsou zodpovědní za firemní vzdělávání?

Progresivní firmy s ní pracují už několik let, a to kromě tvrdých dovedností (zaučování při obsluze strojů) zejména v oblasti soft skills.

„Pro firemní vzdělávání používáme značku Virtual Lab,“ říká Andrej Braguca, „kterou sdílíme s našimi partnery po celé České republice. Naším cílem je mít Virtual Lab v každém krajském městě. Aktuálně rozjíždíme intenzivní spolupráci třeba s firmou RPIC ViP z Ostravy.“

Největším hitem ve firmách je v současné době nácvik prezentačních a komunikačních dovedností.

Strach z veřejného vystupování je u většiny lidí silnější než strach z vlastní smrti. Výhodou použití brýlí je to, že prezentátor vystupuje před stovkou lidí v zaplněném sále, ale ve skutečnosti vedle něj stojí pouze jeden lektor, ke kterému má důvěru a který ho provází po spirále ke stále lepšímu výkonu.

„Jako jediní v České republice takto využíváme program *Virtual Orator*,“ říká Andrej Braguca. Jedná se o trénování prezentačních dovedností ve virtuální realitě, v níž se dá nastavit místo, počet posluchačů, složení obecnosti, jejich přístup k prezentujícímu, míra vyrušování, vnější vlivy (třeba projede za oknem sanitka nebo se pokazí větrák) i předem připravené otázky, díky nimž je možné vytvářet konkrétní scénáře prezentace.

Samotný program následně vyhodnocuje a graficky vizualizuje vaši práci s hlasem (monotónnost, zaujetí)



nebo oční kontakt s publikem. Zároveň je celý projev nahráván na kameru (zpětná vazba na neverbální projev). Výsledkem celého procesu jsou jasné a konkrétní instrukce ke zlepšení veřejného vystupování, a to jak pro naprosté začátečníky, tak i pro zkušené profesionály. Během nácviku získáte reálnou zkušenost, že jste náročnou situaci zvládli. Aneb, jak praví staré vojenské rčení: „Těžko na cvičišti, lehký na bojišti!“

Reakce účastníků tréninku hovoří samy za sebe. „Osobně jsem se považoval za zkušeného prezentátora, kterého jen tak něco nerozhází, ale ve Virtual Oratoru jsem zjistil, že se mi chvěje hlas a že najednou mluvím rychleji než obvykle, abych už měl prezentaci za sebou,“ říká Marek Prorok ze vzdělávací společnosti RPIC-ViP, kterou virtuální školení nadchlo natolik, že se rozhodla stát partnerem projektu. „Při opakovaných prezentacích jsem zjistil, že stresorem pro mě bylo zejména nové neznámé prostředí – vždy jsem na to studenty upozorňoval, a nyní jsem si naběhl sám,“ dodává.

Také jiní účastníci potvrdili, jak lehké je ošálit náš mozek: „Osobně mě překvapilo, i když člověk ví, že prezentace neprobíhá v reálném životě, že přesto tělo reaguje stejně jako při skutečné události,“ říká Alexandra Černá ze společnosti Robert Bosch.

Právě z těchto důvodů je virtuální realitu možno využívat také v případech vyhoření anebo pro relaxaci.

„Jeden z našich nových klientů, které jsme získali díky virtuální realitě, se rád potápí,“ uvádí Marek Prorok příklad ze života. Pokud se mu nepodaří vycestovat k moři, navlékne si skafandr, kyslíkovou bombu, potopí se do řeky, kde jsou alespoň dva metry vody,



a relaxuje. Když se za hodinu vynoří zpět, často nechtěně vyděsí nějakou maminku s dětmi, která se tam mezitím utábořila. Zážitek podmořského světa ve virtuální realitě však na potápěče zapůsobil ještě silněji než skutečná návštěva korálových útesů. „To je přesně ten typ relaxace, kvůli kterému to všechno dělám,“ konstatoval s rozzářenými očima.

Ve virtuální realitě je také možné se zbavit některých fobií či strachů – třeba z výšek nebo pavouků.

Pro mladé i ty dříve narozené

„Již dnes dodáváme celá řešení využití virtuální reality do školství včetně doporučených postupů, jak ji používat v jednotlivých předmětech. Aplikace Neos Classroom je určena pro všechny úrovně vzdělávacího systému, od základní školy přes střední až po vysoké,“ říká Leoš Kubíček a doplňuje, že na opačné části věkového spektra jsou senioři, kterým virtuální realita také pomáhá. „Za velmi dostupných finančních podmínek dodáváme centřům sociální péče či domovům pro seniory celé řešení včetně servisu pro aktivizační terapie jejich klientů. A výsledky jsou skvělé!“

Závěrem: jaká je perspektiva

„Za několik let bude virtuální realita samozřejmě součástí našich životů,“ myslí si Leoš Kubíček. Lidé dnes utratí třicet tisíc korun za nový iPhone. Nové bezdrátové virtuální brýle, které už nepotřebují výkonný počítač, a fungují tedy samy o sobě, stojí polovinu. Stále více budeme přemýšlet, které činnosti je třeba udělat v reálném světě, a na které nám bude stačit ten virtuální.

„Je to jako s nástupem internetu v devadesátých letech minulého století,“ vysvětluje Marek Prorok. „Sám si

pamatuju na zlomový okamžik, kdy jsem si na půli cesty k zastávce uvědomil, že tam vlastně vůbec nemusím chodit, když se chci jenom podívat, v kolik mi zítra ráno jede autobus.“

Podobným způsobem se virtuální realita pozvolna vkrádá do našich životů a jejich automatismů. Je dobré být si vědom nástrah, které tato transformace přináší a o kterých už bylo natočeno několik celovečerních filmů, ale zároveň je důležité zachovat chladnou hlavu a nepodléhat atmosféře iracionálního strachu z neznámého.

„Byli jsme před virtuální realitou a budeme i po ní,“ uzavírá Marek Prorok. O virtuální realitě podle něj psal už Lao-č' několik století před naším letopočtem v příběhu o císaři, kterému se zdálo, že je motýl. Když se probudil, zmocnila se ho nejistota. Není náhodou spíše motýlem, kterému se nyní zdá, že je císař? „Pokud nás virtuální brýle dokáží inspirovat k otázkám, co je vlastně realita a kdo vlastně jsme my, měli bychom si je nasazovat co nejčastěji.“

Co vlastně je virtuální realita?

Podle Wikipedie:

„*Virtuální realita (VR)* je technologie umožňující uživateli očitnout se v simulovaném prostředí, ideálně doprovázeném jeho interakcí s ním. Technologie virtuální reality vytvářejí iluzi skutečného světa (např. při výcviku boje, pilotování, lékařství) nebo fiktivního světa počítačových her.

Jde o vytváření zejména vizuálního, někdy sluchového, hmatového či jiného zážitku budícího subjektivní dojem skutečnosti pomocí různých zařízení připojených k výpočetní jednotce, která realistické vjemy pro uživatele generuje. (...)

V lékařství se využívají prostorové modely orgánů nebo celého těla. Ty se získávají pomocí počítačové tomografie.

Ve sportu VR slouží k dokonalému vytrénování správného pohybu a cviku a techniky.

V konstrukci je výhodou už práce ve třech rozměrech, jako je CAD, VR přidává možnost prohlédnout si interiéry staveb, vnitřek automobilů atd.

V armádě je pro VR typický příklad simulátor létání, který je i přes velké pořizovací náklady o mnoho úspornější než skutečný let.

A samozřejmě i **v zábavě** má VR velký podíl. (...)

Zdroj:

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Virtuální realita [online]. c2020 [citováno 6. 03. 2020]. Dostupný z https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Virtu%C3%A1ln%C3%AD_realita&oldid=18050631

Ve spolupráci s p. Markem Prorokem (RPIC-ViP) red. David Kubla a Zdeněk Svatoš.



System PROTIKORUPČNÍHO MANAGEMENTU dle ISO 37001:2016

Korupce je fenomén provázející nás zřejmě od nepaměti. Každopádně se shodneme, že je hrozbou jak pro firmu samotnou, tak pro národní hospodářství jako celek.

Veronika Soukupová

Cíle udržitelného rozvoje (SDGs), na jejichž formulaci se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů, se hned v několika z celkem sedmácti týkají i korupce. Zejména cíl 10. – snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi a cíl 16. – podporovat mírové a inkluzivní společnosti pro udržitelný rozvoj, zajistit všem přístup ke spravedlnosti a vytvořit efektivní, odpovědné a inkluzivní instituce na všech úrovních.

Evropská unie podniká také řadu kroků, které by měly pomoci znesnadnit korupčním praktikám podmínky. Národní legislativy na ně reagují ať už v oblasti veřejných zakázek, nebo např. v oblasti *whistle-blowing*, kde jsou povinni přijmout zákon do poloviny roku 2021. Ani automobilový průmysl nezůstal pozadu a včlenil do IATF 16949 požadavek na řízení korupční problematiky (článek 5.1.1).

Mezinárodní organizace ISO reagovala taktéž a projektový tým složený z expertů z různých států z celého světa sestavil soubor požadavků s návodem k jejich implementaci; ten byl v roce 2016 vydán pod označením ISO 37001:2016 *Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*. Tuto normu jsme do soustavy ČSN převzali v originále a je dostupná v anglickém originále v České agentuře pro standardizaci (ČAS). Byla jí prorokována významnost řídící ji k normám ISO 9001 a ISO 14001. Cesta je však dlouhá a jsme teprve v první zatáčce.

V Čechách se bavíme o několika firmách, které jsou průkopníky z vlastního přesvědčení. Na Slovensku jsou v tomto ohledu dále. Do 20. května 2021 musí na základě zákona číslo 06/2018 Z. z. doložit všechny stanice STK, EK a kontroly originality, že mají funkční protiúplatkářský systém dle ISO 37001:2016. Veřejná správa jde na Slovensku příkladem a postupně naplňuje vizi, kterou si stanovila v Protikorupční politice pro období 2019 až 2023. V rámci projektu *Efektivní veřejná správa* implementují požadavky ISO 37001 vybraná ministerstva a úřady. V soukromém sektoru s nimi drží krok např. stavební firmy, které se ucházejí o státní zakázky, zatím na dobrovolné bázi. Také některé nemocnice tento krok zvažují.

Jak se k této problematice postavíme u nás?

Vývoj a účel ISO 37001

V roce 2011 byla zveřejněna britská norma BS 10500:2011 *Specification for an anti-bribery management system (ABMS)*. V červnu 2013 byl zahájen proces směřující k jejímu rozšíření do podoby normy mezinárodní.

Na přípravě ISO 37000 se pod vedením Britského institutu pro normalizaci podíleli odborníci z 59 zúčastněných a pozorujících zemí a 8 významných organizací (včetně OECD a Transparency International), přičemž jako základní dokument použili právě výše uvedený BS 10500.

Cílem bylo vytvořit normu, která bude aplikovatelná organizacemi bez ohledu na jejich velikost a sektor, v němž působí. Norma se omezuje na úplatkářství, což je jen jedna z forem korupce, ale je aplikovatelná i na další formy a uživatel může do systému zahrnout i je.

ISO 37001 obsahuje požadavky a návod pro ustanovení, implementaci, udržování, prověřování a zlepšování systému protikorupčního managementu (dále jen ABMS). Účelem souboru opatření a doporučení uvedených v normě je působit preventivně, zamezit úplatkářství nebo je odhalit a vypořádat se s ním v organizaci, ať již se jedná o úplatky nabízené organizací, nebo samotnou organizací.

Norma má formu dle Annexu SL (*High Level Structure, HLS*), a je tedy snadno integrovatelná k již zavedenému systému například dle ISO 9001 nebo ISO 14001. **Jedná se o požadavkovou normu, a je tudíž možné a žádoucí nechat si svůj již funkční systém ABMS certifikovat důvěryhodnou certifikační společností.** Nezávislé posouzení funkčnosti systému v podobě certifikátu je důkazem, že řídíte rizika úplatkářského chování vůči organizaci i ze strany organizace a že tuto problematiku neberete na lehkou váhu. Hlasy, které často slyšíme ve smyslu toho, že jde jen o nějaké alibi pro organizaci, aby mohla dál v klidu podplácet, jsou liché a vycházejí z neznalosti požadavků této mezinárodní normy.

ISO 37001 je konzistentní s dalšími normami, standardy a požadavky *compliance*. Aktuálně se např. pracuje na návrhu ISO 37301 *Compliance management systems – requirements with guidance for use*.

Norma požaduje následující:

- Stanovit a zajistit sdílení organizační politiky ABMS jak směrem k zaměstnancům organizace, tak i k obchodním partnerům.
- Deklarovat závaznost ze strany vrcholového managementu. Podpora vedení je nezbytnou a životně důležitou součástí každého systému řízení proti úplatkářství. Aktivní podpora je výslovným požadavkem normy.
- Jmenovat osobu zodpovědnou za ABMS v organizaci. Norma výslovně stanoví, že osoba (příp. osoby) odpovědná za ABMS musí mít přímý a rychlý přístup k řídicímu orgánu a nejvyššímu vedení za účelem sdělování relevantních informací. Neměly by se podávat zprávy jinému manažerovi v řetězci, který pak podává zprávy dále.
- Zajistit školení nově příchozích i přeškolení stávajících zaměstnanců na ABMS.
- Důraz je kladen na identifikaci rizik, jejich hodnocení a prioritizaci. Posuzování rizik musí být

dokumentováno, přezkoumáváno na pravidelné bázi nebo vždy v případě zásadních změn ve struktuře nebo aktivitách organizace.

- *Due diligence* projektů a obchodních partnerů. Provádění kontrol určitých transakcí, projektů, činností, obchodních partnerů nebo zaměstnanců organizace je klíčovou součástí normy, protože informuje o rozhodnutí o odložení, ukončení nebo revizi těchto transakcí, projektů nebo vztahů s obchodními partnery nebo zaměstnanci. Jak se očekávalo a v souladu se všemi požadavky *due diligence*, norma nepřijala přístup „univerzální pro všechny“ a *due diligence* musí být adekvátní míře rizika.
- Implementovat protiúplatkářská opatření v rámci organizace a také u jejích obchodních partnerů, opět na základě míry identifikovaného rizika.
- Realizovat adekvátní finanční i nefinanční kontroly k prezenci definovaných rizik.
- Monitorovat, reportovat, vyšetřovat a auditovat ABMS.
- Realizovat nápravná opatření a průběžně ABMS zdokonalovat.

Stejně jako u všech ostatních systémů managementu i zde existují nezbytné předpoklady, bez kterých se projekt implementace ABMS v organizaci neobejde:

- Musí se jednat o strategické rozhodnutí vedení organizace s jeho plnou a aktivní podporou.
- Je nezbytné přidělit role, pravomoci a odpovědnosti a další potřebné zdroje na zřízení, implementaci, údržbu a neustálé zlepšování systému.
- Stanovit plán implementace ABMS a jemu přiměřený rozpočet.
- Zajistit spolupráci napříč organizační strukturou a potřebná školení a další vzdělávání týkající se ABMS.
- Vypracovat relevantní dokumentované postupy a zajistit efektivní audit k prověření ABMS.

Přínosy ABMS pro organizaci

Jmenujme zásadní přínosy, jakými jsou např. zajištění souladu s právními předpisy. Dále snížení rizika výskytu úplatkářství, finančních ztrát souvisejících s úplatkářstvím či doby potřebné k vyšetření události, a to díky nastavení pravidel a procesů tak, že každý ví, kdy může k úplatkům docházet, jak se má při setkání

s korupcí chovat a jak posléze jednat. Pochopitelně i zvýšení důvěryhodnosti a kreditu společnosti, která je schopna doložit certifikátem od nezávislé autority funkční ABMS, je přínosem. Pro získání zakázky v případě, že je systém podmínkou nebo deklarovanou výhodou ze strany zadavatele, je v takovém případě dokonce nezbytností. V neposlední řadě je ve výčtu významná i možnost vyvinění se z trestní odpovědnosti právnické osoby v případě, že došlo k úplatkářství ze strany jejího zaměstnance a prokázalo-li společnost, že udělala maximum pro to, aby takovému jednání zabránila. To může doložit podle aktualizované metodiky Nejvyššího státního zastupitelství ČR (NSZ) týkající se aplikace zákona č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim, například i tím, že má zavedeny postupy a opatření dle ISO 37001. Posuzovatel pak vezme tuto skutečnost v potaz, což je uvedeno přímo odkazem na tuto normu v uvedené metodice. Právnická osoba (PO) tak může eliminovat dopady takového jednání ze strany svého zaměstnance na společnost, popř. může dojít k úplnému vyvinění PO z trestní odpovědnosti. K tomu je zapotřebí samozřejmě doložit funkčnost systému.

Závěr

Smyslem ABMS a jeho aplikace je stanovit, kdy a jak může dojít k úplatkářství a jakým způsobem v takovém případě reagovat a o tomto informovat jak zaměstnance, tak i obchodní partnery. Za tímto účelem mít vypracovány a zdokumentovány postupy a vést o relevantních událostech záznamy.

Rozhodnete-li se pro realizaci ABMS ve vaší organizaci, budete v současné době průkopníky a můžete získat náskok před konkurencí. Nedá se vyloučit, že v dohledné době pronikne požadavek na implementaci ABMS do oblasti veřejných zakázek a stane se běžnou součástí požadavků na účastníky výběrových řízení.

S cílem poskytovat o této problematice osvětu a umožnit diskusi vznikla na LinkedIn dvojjazyčná (CZ/EN) odborná skupina *TOP management supporting anti-bribery environment in business*, určená vrcholovým manažerům společností, kteří mají k problematice co říci. V případě zájmu o členství jste vítáni a můžete se do skupiny přihlásit.

Autorka:

Ing. Veronika Soukupová pracuje jako specialista a propagátorka norem ISO ve společnosti S-cope.

Kontakt: v.soukupova@s-cope.cz



Bleskově o kvalitě – minianketa osobností

V naší minianketě oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

Dvěma osloveným jsme tentokrát položili tři tradiční otázky. Ptali jsme se:

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

■ Nevím, zda bohužel, nebo bohudík, se mi jako první vybaví moje práce. Před pár lety, někdy v roce 2006, jsme začali vážně uvažovat, že nejen v soukromém sektoru, ale i v případě státu bychom se měli pokusit ověřovat kvalitu naší práce. Nebyli jsme si tehdy jisti, jaký metr k takovému měření použít. Nakonec jsme se rozhodli pro zavedení řízení kvality podle norem ISO. Dnes plníme požadavky čtyř norem ISO a rozhlížíme se, jak se posunout dál.

■ O práci už jsem mluvil. Tato otázka mě vede k trochu širšímu pohledu. Nebude to opravdu nic originálního, ale musím říct, že kvalita života se pro mě rovná zdraví. Bez zdraví nemůžete žít kvalitně, i kdybyste měli plno peněz a k tomu byli bůhví jakou celebritou. A tak, ačkoli mám k profesi lékaře daleko, zajímá mne pokrok v medicíně a v dalších oborech, které mohou pomoci nejen prodloužit život, ale i prožít aktivní a plnohodnotné stáří.

■ Mám-li se vrátit v práci, tak mě mile překvapilo, že jsem byl koncem loňského roku vybrán jako Manažer kvality roku 2019. To zároveň považuji za velké ocenění práce mých spolupracovníků, kteří se na zlepšování kvality práce v Úřadu průmyslového vlastnictví podílejí.



Ing. Miroslav Paclík, Ph.D.
ředitel odboru patentových informací a představitel vedení pro integrovaný systém řízení Úřadu průmyslového vlastnictví

■ V souvislosti s pojmem kvalita se mi vybaví obecný soulad technických, ekonomických a sociálních podmínek našeho života.

■ Výše uvedené tři součásti i podmínky považuji aktuálně i perspektivně za základ pro zvyšování kvality života v ČR i obecně. Navzdory probíhající globalizaci, digitalizaci a obecně rychlému vývoji jsem přesvědčen o nezbytnosti kvalitních vztahů mezi lidmi a jejich vztahu k okolí, které je obklopuje, zejména přírodě.

■ Od roku 1993 vnímám jako svého koníčka i pracovní zaměření Systém inovačního podnikání v ČR. S ním souvisejí úspěchy i menší úspěchy. Mezi povedené aktivity patří součinnost se subjekty tohoto systému na úrovni ČR a jednotlivých krajů a se členy Asociace inovačního podnikání ČR, například s Českou společností pro jakost. Mezi méně povedené naštěstí nepatří nic. Mrzí mne však pomalý postup při zařazování inovačních produktů (výrobků, postupů a služeb) mezi výsledky VaVal – výzkumu, vývoje a inovací.



Doc. Ing. Pavel Švejda, CSc., FEng.
generální sekretář Asociace inovačního podnikání ČR

Co odhalil Rok digitálního podnikání 2019?

Eva Svobodová



Největším projektem AMSP ČR v roce 2019 byl Rok digitálního podnikání, proto je na čase bilancovat. Velký zájem firem i podnikatelů o toto téma potvrzuje, že jsme se vydali správným směrem. V rámci šesti nezávislých průzkumů agentury IPSOS pro AMSP ČR se však objevila v plné nahotě skutečnost, že představy o tom, co je digitalizace, se velice různí a „pojmy se mísí s dojmy“.



Řemeslo 4.0 netáhne

Ačkoliv nové technologie využívají více než dvě třetiny podnikatelů, nejmenší živnostníci a řemeslníci si cestu k digitálním nástrojům zatím nenašli a neřeší ani kybernetickou bezpečnost. Selhávají i střední odborné školy, které nedokážou žáky na digitalizaci dostatečně připravit. Mezi nejčastější digitální nástroje patří internet věcí, online marketing a cloudové služby. Obdobná je situace v zajišťování kybernetické bezpečnosti. Zatímco většina právnických osob myslí na zadní vrátka a zabezpečuje se vůči hrozbám z nových technologií, živnostníci neinvestují do této oblasti buď vůbec nic, nebo naprosté minimum.

Digitalizace a detailní znalost potřeb zákazníka hlavní dynamikou maloobchodu

Tři ze čtyř obchodníků si dokážou něco spojit s pojmem chytrá prodejna. V užívání moderních technologií v segmentu maloobchodu vedou elektronické

platební metody a online marketing. Prodejci chápou, že bez přizpůsobení svých webových stránek chytrým telefonům a bez profilů na sociálních sítích nemohou dlouhodobě uspět. Digitalizace jejich podnikání bude zcela jednoznačně hlavním trendem v příštích letech. Digitalizace je nevyhnutelná, z kamenných prodejen se postupně budou stávat showroomy a testovací prostředí pro nové produkty. Kdo si toto uvědomí, bude mít náskok před konkurencí.

Digitalizaci služeb táhnou online rezervace, sociální média a cloud

Šest z deseti podnikatelů ve službách si dokáže něco konkrétního spojit s pojmem chytrá služba. Nejčastěji

zmiňují ulehčení práce a komunikace. Mezi nejvyužívanější moderní technologie patří online rezervace, online objednávky, sociální média nebo cloudové služby. Téměř polovina subjektů má profil na sociálních sítích, které využívají na propagaci, akvizici a komunikaci. Pouze pětina poptávek zatím přichází prostřednictvím internetu. Jako nejdůležitější cílovou skupinu za 5 let vnímají podnikatelské subjekty ve službách firemní zákazníci, mladé lidi do 25 let a seniory.

Vyplatí se malým a středním podnikům digitalizovat výrobu?

Pouhých 10 % malých a středních podniků (MSP) má plně automatizovanou výrobní linku. Čtvrtina firem plánuje do 5 let robotizovat výrobu, ale největší brzdou pro jejich digitalizaci se stává nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla. Do automatizace a robotizace zatím investuje jen 22 % malých a středních firem. Zástupci českých podniků mají vcelku dobrou představu o pojmu Průmysl 4.0. Od teorie až po praktické zavedení s hodnotnými výstupními daty je však poměrně dlouhá cesta. V případě MSP je důležité, zda ve firmě existuje obchodní model a dokumentace procesů. Pokud ano, mohou být představy podnikatele velmi konkrétní.

Zemědělci jsou v digitalizaci dále než průmysl

Osmdesát z deseti dotázaných podnikatelských subjektů v zemědělství si dokáže pojem digitální zemědělství spojit s konkrétní činností. Stejně množství respondentů také využívá moderní technologie. Ty nejčastěji nahrazují chybějící lidskou pracovní sílu nebo těžkou fyzickou práci. Nejčastěji jde o využití GPS, chytré stroje, jako např. digitální dojení, měření ploch přes satelit, monitoring a sběr nejrůznějších dat, meteorologie, záznamy osevňovacího postupu, chytré senzory (internet věcí a zvířat, online měření), samoříditelné traktory, drony a roboty apod.

Firma 4.0 – realita, nebo sen?

80 % podnikatelských subjektů má o pojmu digitální firma alespoň nějakou představu, nejčastěji si pod tímto pojmem vybaví něco spojené s výpočetní technikou a digitalizací dokumentů. Oblast IT je dlouhodobě doménou mužů, o čemž svědčí i výsledek, že u 81 % MSP nepracuje mezi zaměstnanci v oblasti IT ani jedna žena. Podle OECD je tak Česká republika na předposledním místě v tomto ukazateli, poslední je Maďarsko.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz



Start Roku malého podnikání 2020

Hlavní projekt Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR (AMSP ČR) pro rok 2020 navazuje na úspěšné předchozí projekty: Rok řemesel 2016, Rok venkova 2017, Rok rodinného podnikání 2018 a Rok digitálního podnikání 2019.

Rok 2020 byl AMSP ČR vyhlášen Rokem malého podnikání. Projekt si dává za cíl zajistit růst organizací ze segmentu MSP, především rozvinout živnostenské podnikání a v této oblasti zjednodušit a stabilizovat podnikání a podpořit tím proměnu živnosti na malý podnik. V oblasti malých a středních podniků bude podpora optimalizace výrobních programů k finálnímu produktu a tím i k vyšší přidané hodnotě a zvýšení konkurenceschopnosti.

Na jaká témata se v této oblasti můžeme těšit?

1. Zjednodušení podnikání – legislativní a daňová podpora
2. Digitalizace a kybernetická bezpečnost, online nástroje pro podnikání
3. Inovace, nové technologie
4. Rodinné podnikání jako stabilizátor národní ekonomiky
5. Export
6. Nové trendy v podnikání

Rok malého podnikání 2020 naplňuje Cíle udržitelného rozvoje

AMSP ČR se svou činností v projektu soustředí na vyšší ekonomickou produktivitu, a to především zaměřením se na odvětví s vysokou přidanou hodnotou (SDGs 8.2) a na politiky, které podporují vznik a růst mikropodniků a MSP (SDGs 8.3). AMSP ČR tak přispívá k podpoře trvalého, inkluzivního a udržitelného hospodářského růstu (SDGs Cíl 8).

Generální partneři projektu:

Komerční banka a Škoda Auto

Partneři projektu:

Google, IPSOS, Facebook, Siemens, Mastercard

Univerzitní podporovatelé:

univerzitní platforma AMSP ČR

(Zdroj: AMSP ČR)



Nový CAF2020: dvacet let excelence ve veřejné správě

Helsinky a podzim loňského roku spojují uvedení aktualizovaných verzí dvou manažerských rámců. O novém Modelu EFQM jsme vás na stránkách Perspektiv kvality již informovali. Nyní vám nabízíme stručnou informaci o tom, jakých změn doznal model CAF.

Publikaci modelu CAF2020 v anglickém jazyce si můžete stáhnout již nyní z webových stránek Evropského institutu veřejné správy (EIPA)

<https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf>.

Česká verze by měla být k dispozici v polovině roku 2020.

Model CAF2020 byl jednomyslně přijat generálními řediteli EUPAN (Evropská síť veřejné správy) 28. listopadu 2019 v Helsinkách. Od zavedení modelu CAF v roce 2000 se tento systém řízení kvality pro veřejný sektor neustále vyvíjel: CAF2020 je již pátou verzí společného hodnotícího rámce, který je evropským průvodcem správnou správou věcí veřejných a excelencí v organizacích veřejného sektoru. V současné době CAF používá asi 4100 organizací a mnoho zemí ho zahrnuje do strategií reforem veřejné správy.

CAF2020 byl vyvinut Evropskou sítí národních korespondentů CAF a Evropským informačním centrem CAF při EIPA v interaktivním dvouletém procesu; myšlenka na jeho vývoj vznikla v Tallinnu v září 2017.

Stručná exkurze do historie

Společný hodnotící rámec (*The Common Assessment Framework – CAF*) je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. První verze byla představena v květnu 2000. Následovaly revize v letech 2002, 2006 a 2013. Na základě rozhodnutí generálních ředitelů veřejné správy států EU bylo při EIPA v Maastrichtu zřízeno Evropské informační centrum CAF (CAF RC), které úzce spolupracuje se sítí národních korespondentů CAF.

V roce 2009 byla vytvořena Externí zpětná vazba modelu CAF, která dále podporuje organizace k efektivnějšímu využívání modelu CAF v rámci jejich cesty k excelentnímu řízení kvality. Cílem tohoto postupu realizovaného jednotlivci rovnocennými hodnocenému a odborníky v TQM je poskytnout externí zpětnou vazbu o celkové úrovni řízení kvality pomocí modelu CAF, a to nejen ve vztahu k procesu sebehodnocení, ale i k cestě za excelencí z dlouhodobého hlediska.

Co je nového v modelu CAF2020?

Základní struktura s 9 kritérii a 28 subkritérii byla zachována. Jazyk byl zjednodušen, text zkrácen a model je nyní stručnější. CAF2020 zdůrazňuje zaměření na digitalizaci, agilnost, udržitelnost, inovace, spolupráci a rozmanitost. V důsledku toho došlo v každém subkritériu a jednotlivých příkladech k významným změnám. Pro uživatele předchozích verzí modelu CAF však nebude obtížné s novou verzí pracovat; kompatibilita s předchozím modelem CAF2013 je zajištěna.

Neustálé získávání informací a účast na veřejném životě se pro mnoho lidí stalo nedílnou součástí každodenního osobního i pracovního života. Občané požadují od veřejné správy více, stali se kritičtějšími a chtějí se na věcech veřejných účastnit. To uvalilo na tradičně formované správní struktury a kultury větší tlak. Aby bylo možné zvládnout nezbytnou změnu, je nutná větší agilnost a inovace v rozvoji strategie, ve strukturách a procesech organizace, a především ve vědomí zaměstnanců.

Jádem modelu CAF2020 je dotazník s 200 příklady sebehodnocení veřejných organizací. Cílem modelu CAF zůstává zahájit proces neustálého zlepšování a vytvářet podmínky pro efektivní a kvalitní veřejné služby. Manažeři společně se zaměstnanci zlepšují svou organizaci na základě společných evropských principů a hodnot veřejné správy.

Klíčová témata modelu CAF2020

Do modelu CAF2020 byla tato témata zabudována formou praktických příkladů.

Musí být vytvořeny a implementovány inovativní postupy pro tvorbu a poskytování služeb. CAF2020 navíc uznává důležitost motivovaných zaměstnanců, kteří pomáhají formovat organizaci a přispívat k jejímu rozvoji. Osobní odpovědnost a smysluplnost práce mají zásadní význam a musí být rozvíjeny s pomocí flexibilní pracovní doby, flexibility pracovního místa a nových vůdčích schopností.

Pokud jde o udržitelnost, důraz je kladen na energeticky účinné řízení interní infrastruktury, opětovné používání (namísto likvidace) a přístupy zohledňující celý životní cyklus výrobků a služeb. Zdůrazňuje se také úloha veřejného sektoru v oblasti udržitelnosti. Vzhledem k tomu, že i v oblasti diverzity se denně setkáváme s novými příležitostmi a znalostmi, mělo by se i toto téma dostat do řídicích a správních struktur veřejné správy. Rozmanitost ve smyslu modelu CAF znamená produktivně využívat různorodost zaměstnanců i občanů/zákazníků. To má přímý dopad na nábor a rozvoj zaměstnanců, dostupnost veřejných služeb a příležitosti k účasti na procesech veřejného mínění a poskytování služeb.

Nový model CAF2020 poskytuje komplexní a aktualizovaný hodnotící rámec, pomocí kterého může každá veřejná organizace najít vhodné nástroje pro svůj rozvoj. Přemýšlejte způsobem „Změň to – CAF to!“

Hlavní principy, o které se nový CAF2020 opírá:

- Cíle udržitelného rozvoje OSN;
- the toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018;
- Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019;
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD, 2018;
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD;
- Pět zásad veřejné služby evropského veřejného ochránce práv: závazek vůči Evropské unii a jejím občanům, etický rozměr, objektivnost, úcta k ostatním a transparentnost.

Hlavní zásady nového modelu CAF2020:

- **Lepší služby pro občany:** CAF iniciuje a řídí pokrok a změnu veřejné správy tak, aby lépe sloužila občanům.
- **Přízpůsobení pro veřejný sektor:** CAF byl vyvinut veřejným sektorem pro veřejný sektor.
- **Evropské zásady a hodnoty:** CAF je založen na společných evropských zásadách a hodnotách veřejné správy. To je zajištěno spoluprací v rámci evropské sítě CAF.
- **Společný jazyk:** CAF umožňuje vedoucím a zaměstnancům konstruktivně diskutovat o zlepšeních organizace a podporuje dialog a učení se v organizaci.
- **Zapojení zaměstnanců:** proces sebehodnocení je základem pro systematické zapojování zaměstnanců a trvalé zlepšování organizace.
- **Reforma veřejné správy založená na důkazech:** CAF vybízí organizace veřejného sektoru, aby prováděly reformy na základě objektivních informací a dat.
- **Žádné externí náklady:** CAF je zdarma a poskytuje jej Evropské informační centrum CAF a síť národních korespondentů CAF.
- **CAF PEF (postup pro externí zpětnou vazbu):** externí hodnotitelé hodnotí organizaci, poskytují zpětnou vazbu pro další zlepšování organizace, a pokud je to relevantní, udělují ocenění „Efektivní uživatel CAF“.

(red. – přeloženo ze stránek eipa.eu)

Jak se chránit před horkem na pracovišti

Aleš Urban

Období extrémně vysokých teplot vzduchu představují zvýšenou zátěž pro lidský organismus a vedou ke snížené produktivitě práce. Zvýšená obezřetnost a dodržování zásad bezpečnosti práce v období vysokých teplot se týkají zejména osob pracujících venku nebo v jinak ztížených podmínkách; je třeba dodržovat zákoník práce a příslušné nařízení vlády.

V posledních letech dochází se stále větší četností k výskytu období extrémně vysokých teplot vzduchu (tzv. vln veder či horka), při kterých maximální teploty vzduchu překračují 35 °C. [1] Během vln veder jsou lidé vystaveni zvýšené tepelné zátěži, která může vést ke zvýšeným zdravotním rizikům souvisejících s horkem a v extrémních případech až k předčasnému úmrtí. [2,3]

Z běžné populace jsou horkem ohroženi zejména starší lidé a osoby s chronickým onemocněním dýchacích cest a onemocněním srdce a cév. [2] Mezi další rizikové skupiny obyvatel patří malé děti, zejména ty s astmatem, cukrovkou, srdečními problémy nebo epilepsií.

Vystavení zvýšené tepelné zátěži zvyšuje únavu organismu a snižuje produktivitu práce. V období vysokých teplot je proto na místě zvýšená obezřetnost a dodržování zásad bezpečnosti práce, zejména u osob pracujících venku nebo v jinak ztížených podmínkách.

Zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti

Zásady bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti při vystavení zvýšené tepelné zátěži upravuje zákoník práce [4] a nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů [5] (dále

jen *nařízení vlády*). Jeho interpretaci do čtenářsky přístupnější formy uvádí například internetové stránky Hygienické stanice Hlavního města Prahy [6]. *Nařízení vlády* stanovuje přesné postupy, jak určit teplotní limity, při kterých jsou zaměstnavatelé povinni zaměstnancům poskytnout ochranné nápoje a umožnit pracovní přestávky.

Limity a míra předepsané ochrany zaměstnanců před nepříznivými účinky tepla se liší podle druhu práce, fyzické zátěže s ní spojené a podmínek, v nichž je práce vykonávána. Mezi nejrizikovější odvětví patří:

- stavebnictví,
- zemědělství,
- lesnictví,
- hutnictví,
- sklářství,
- práce ve strojírenství a výrobních halách,
- těžba a dobývání nerostných surovin,
- práce v pekárnách a kuchyních.

Zajištění pitného režimu

Nezbytným opatřením při práci ve ztížených tepelných podmínkách je zajištění adekvátního pitného režimu. Zaměstnavatel má povinnost zajistit zaměstnancům ochranné nápoje v podmínkách, při nichž je energetický výdej vyšší než 106 W·m² a teplota dlouhodobě přesahuje 26 °C. V praxi to znamená povinnost zajistit dostatečné doplňování tekutin v následujících případech:

- a) při trvalé práci na venkovních pracovištích, kdy průměrná venkovní teplota ve stínu v době 10:00 až 17:00 hod. překročí stanovený limit únosné teploty (26–27 °C);
- b) při náročnější činnosti v uzavřených prostorech, kde je energetický výdej pracovníků vyšší než 106 W·m² a teplota překročí 26 °C. Příkladem takových povolání jsou například mechanici, dělníci v potravinářské výrobě, řidiči nákladních vozidel, autobusů apod., lakýrníci, svářeči, skladníci, malíři, pekaři, dělníci v zemědělství, dělníci v kovoprůmyslu nebo pracovníci v tzv. horkých provozech;
- c) v jiných případech, kdy je výpočtem prokázána ztráta tekutin potem a dýcháním zaměstnance za směnu vyšší než 1,25 litru.

Při výkonu fyzicky nenáročné (kancelářské) práce mají zaměstnanci podle *nařízení vlády* nárok na poskytnutí ochranných nápojů a pracovní úlevy v případě, že průměrná teplota vzduchu na pracovišti za směnu (operativní teplota) překročí 31 °C. Ochranným nápojem se v takovém případě rozumí pitná voda, stolní voda nebo slabě mineralizovaná přírodní voda.

U zaměstnání se zvýšenou fyzickou zátěží se jako ochranný nápoj poskytuje slabě nebo středně mineralizovaná přírodní voda. Dále lze použít v omezené míře ovocné a bylinkové čaje a ředěné džusy a ovocné šťávy. Do pitného režimu se naopak nedoporučuje zahrnovat iontové a energetické nápoje nebo sladké a kolové limonády, a rozhodně do něj nepatří káva, kakao, silný čaj a alkoholické nápoje.

Omezení fyzické námahy

Dalším důležitým opatřením při práci v nepříznivých teplotních podmínkách je omezení fyzické námahy a doby pobytu na nezastíněných místech. Pokud jsou při práci překročeny přípustné hodnoty tepelné zátěže uvedené v *nařízení vlády*, musí být upraven režim práce a odpočinku.

Únosná hodnota tepelné zátěže se opět liší podle náročnosti povolání. U běžné kancelářské práce na neklimatizovaných pracovištích musí zaměstnavatel zkrátit či upravit režim práce při překročení teploty 34 °C, zatímco například u některých fyzicky náročných činností ve stavebnictví (práce s lopatou nebo sbíječkou) je to již při 24 °C. U fyzicky náročných profesí mají zaměstnanci nárok na placené pravidelné bezpečnostní přestávky, jejichž minimální délka a frekvence jsou opět stanoveny výpočtem v *nařízení vlády*.



Pokud to charakter práce dovoluje, doporučuje se upravit pracovní režim a snížit zdravotní rizika spojená s horkem například:

- přesunem pracovní doby do časnějších ranních, případně nočních hodin;
- naplánováním nejnáročnějších pracovních úkonů (důležitých pracovních schůzek) na ranní hodiny, případně jejich přesunutím na chladnější den;
- výběrem fyzicky zdatnějších pracovníků pro výkon nejnáročnější úkolů;
- umožněním postupné aklimatizace pracovníků na stresové podmínky;
- naplánováním pravidelných přestávek v zastíněném prostředí a kontrolováním dodržování pitného režimu u pracovníků;
- v případě kancelářské práce umožněním práce z domova nebo tepelně příhodnějšího prostředí.

Ochrana pracovišť před horkem

Zaměstnavatel musí podle *nařízení vlády* na pracovišti zajistit dostatečnou výměnu vzduchu přirozeným, nuceným nebo kombinovaným větráním. Nucené nebo kombinované větrání musí být použito vždy, pokud přirozené větrání prokazatelně nepostačuje k celoročnímu zajištění ochrany zdraví zaměstnance. Mezi další možná opatření na snížení míry tepelné zátěže na pracovišti patří například:



- stínění oken pomocí rolet a žaluzií, účinné jsou zejména vnější žaluzie a markýzy;
- dostatečné větrání, zejména v nočních a ranních hodinách;
- využití elektrických větráků a ventilátorů pro lepší promíchávání vzduchu;
- využití vodních rozprašovačů pro ochlazování vzduchu.

Dlouhodobá opatření

Vzhledem k současnému vývoji klimatu předpokládáme, že četnost a intenzita vln veder v budoucnu nadále poroste a stejně tak jejich dopad na zdraví obyvatelstva. [7] Z toho důvodu je vhodné, kromě krátkodobých opatření pro snížení tepelné zátěže na pracovištích, zvážit i dlouhodobá adaptační opatření, díky kterým budou budovy a jejich uživatelé lépe připraveni na horké dny. Mezi taková opatření patří např.:

- vybudování pítek na vodu na chodbách, dvoře budovy či v podnikových halách;
- zajištění účinného zastínění budov a oken pomocí stromů a vhodných stavebních úprav (vnější rolety a jiné stínící prvky);
- trvalé nebo sezónní zastínění venkovních prostorů pro odpočinek (atrií, dvorů apod.) pomocí vhodné zeleně nebo umělých stínících prvků;
- zajištění účinného klimatizování a větrání budov, v kancelářských budovách, které jsou vybaveny klimatizací, je přitom třeba dbát na přiměřený rozdíl mezi vnitřní a venkovní teplotou, který by neměl překročit 5 °C, max. 6 °C [6];
- využití dalších stavebních prvků, jako jsou světlé materiály a bílé střechy (střechy ze světlého, lesklého materiálu, který dobře odráží sluneční záření), nebo zelené střechy a stěny (střechy a stěny pokryté vegetací zadržující srážkovou vodu, kterou následně využívá pro evapotranspiraci a tím přispívá k ochlazení stěn a střechy budovy a ušetření energie na klimatizování).

Závěr

Neopomenutelným prvkem zvýšení bezpečnosti práce na pracovišti je poučení o zásadách práce v horkém prostředí, jeho zdravotních rizicích a o tom, jakým způsobem jim předcházet (dodržování pitného režimu, volba vhodného oblečení apod.).

Přehled nejčastějších onemocnění způsobených nadměrnou tepelnou zátěží a pokyny, jak při nich postupovat, jsou uvedené například na stránkách Státního zdravotního ústavu [8].

Literatura:

[1] Crhová L., Pecho J., Valeriánová A. *Mimořádně teplé a suché léto 2015 v České republice*. Meteorologické zprávy 2016 (69), č. 1, s. 10–16. ISSN 0026-1173. Dostupné on-line z: http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/reditel/SIS/casm/z/assets/2016/chmu_mz_1-16.pdf

[2] Hanzlíková H., Kyselý J., Plavcová E. *Vliv horkých a studených vln na kardiovaskulární úmrtnost a nemocnost v České republice*. Meteorologické zprávy 2016 (69), č. 3, s. 74–82. ISSN 0026-1173. Dostupné on-line z: http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/reditel/SIS/casm/z/assets/2016/chmu_mz_3-16.pdf

[3] Knobová V., Hůnová E., Malý M., Braniš M. *Vliv vln veder v létě 2003 a 2006 na úmrtnost obyvatel Prahy*. Meteorologické zprávy 2014 (67), č. 2, s. 33–40. ISSN 0026-1173. Dostupné on-line z: <http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/reditel/SIS/casm/z/assets/2014/Meteo-2014-02.pdf>

[4] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v plat. znění.

[5] Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, ve znění pozdějších předpisů.

[6] *Mikroklimatické podmínky při práci*. Hygienická stanice Hlavního města Prahy. Dostupné on-line z: <http://www.hygpaha.cz/dokumenty/mikroklimatickepodminky-pri-praci-23632363441.html> (cit. 2020-02-26).

[7] Kyselý J., Huth R. *Úmrtnost související se stresem z horka v České republice v současném a budoucím klimatu*. Meteorologické zprávy 2004 (57), č. 4, s. 113–121. ISSN 0026-1173. Dostupné on-line z: <http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/reditel/SIS/casm/z/assets/2004/Meteo-2004-04.pdf>

[8] *Slunce a teplo*. Státní zdravotní ústav. Dostupné online z: <http://www.szu.cz/tema/zivotni-prostredi/koupani-ve-volne-prirode/slunce-a-teplo?lang=1> (cit. 2020-02-26).

Autor:

Mgr. Aleš Urban, Ph.D., pracuje jako klimatolog v Ústavu fyziky atmosféry Akademie věd ČR. Jeho hlavním zaměřením je zkoumání vztahů mezi podnebím a lidským zdravím.

Kontakt: urban@ufa.cas.cz



Konference přesunuta, náhradní termín
bude zveřejněn na www.issc.cz

20.-21.4.20 Hradec Králové

Kongresové centrum **Aldis**

- **23. ročník** renomované konference – jedné z největších evropských akcí svého druhu
- Mimofádná **příležitost k setkání** se špičkami domácí politické scény, ministři, zástupci státní správy a samospráv z ČR i zahraničí, krajskými či městskými informatiky, vysokými manažery renomovaných firem i nezávislími odborníky
- Přes **200** přednášek a vystoupení během dvoudenního programu, více než **100 prezentujících firem** a institucí
- Rozsáhlá publicita prostřednictvím desítek mediálních partnerů, mezi nimiž nechybí **ČT, ČRo** nebo **ČTK**

Konference se bude věnovat zejména těmto tématům

- Jak dál v informatizaci veřejné správy, infrastrukturální projekty, efektivní a centrálně koordinované ICT ve veřejné správě, potřebná legislativa, nové výzvy...
- Další rozvoj efektivní komunikace občanů s veřejnou správou – Portál občana, online služby pro občany a firmy, snižování administrativní zátěže, uživatelsky přívětivé služby...
- Identita v kyberprostoru – NIA, SONIA, identita občana i identita úředníka...
- Rozvoj infrastruktury – podpora regionů a venkova, dotační a nedotační opatření, socioekonomické dopady budování infrastruktury...
- Kybernetická bezpečnost, ochrana osobních údajů...
- Chytrá města, internet věcí, chytré sítě, plné využití potenciálu moderních technologií...
- Cloud, sdílení výpočetního výkonu, sdílené služby, mobilní technologie...
- Transparentnost veřejné správy, otevřená data...
- Digitalizace specifických oblastí veřejné správy – eHealth, digitalizace justice, resortní registry...
- Financování projektů, veřejné zakázky, elektronická tržiště...
- Možnosti implementace zahraničních vzorů a zkušeností...
- Workshopy, panelové diskuse, příklady dobré praxe, populární soutěže...

Další informace týkající se upřesněných okruhů témat a koncepce jednotlivých odborných bloků budou postupně zveřejňovány na www.issc.cz

Česká společnost pro jakost si připomněla 30 let od vzniku organizace v její současné podobě



Přesné datum výročí bylo 10. února, kdy na ustavující konferenci v roce 1990 byly přijaty stanovy a zvoleno první předsednictvo České společnosti pro jakost.

Příležitosti třicátin proběhlo ve středu 29. ledna t. r. slavnostní setkání v hotelu Kampa – Stará zbrojnice v Praze. Na slavnostním večeru se sešli zástupci výkonného aparátu, představitelé volených orgánů, současných i minulých, dlouholetí spolupracovníci a zástupci významných organizací, kteří pomohli formovat Českou společnost pro jakost do současné podoby.

Podstatnou součástí programu setkání byl kulatý stůl – diskuse významných osobností České společnosti pro jakost Pavla Ryšánka, jenž je jeden ze zakladatelů a bývalý dlouholetý ředitel ČSJ, Aleny Pláškové, čestné předsedkyně, Jana Hnátky, bývalého prezidenta (předsedy) ČSJ a jejího významného představitele v mezinárodním měřítku, Miroslava Jedličky, čestného předsedy ČSJ, a Eleny Stibůrkové, která je současnou předsedkyní společnosti. Chyběl bohužel Vladimír





30 let ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST



Votápek starší, první čestný předseda, který stál jako první předseda v čele ČSJ od ustavující konference před oněmi třiceti lety opakovaně do roku 1998 – ze zdravotních důvodů se omluvil a poslal účastníkům pozdrav. Debatu moderoval výkonný ředitel společnosti Petr Koten. Její témata i témata navazující diskuse dalších účastníků setkání se dotýkala historie i současnosti, věnovala se pohledům na společnost zevnitř i zvenku a byla milou připomínkou odvedené práce. Součástí samozřejmě byly i vzpomínky na nejvýraznější osobnost historie ČSJ dr. Anežku Žaludovou, připomenutí si jí jako zakladatelky a guru managementu kvality v domácím, ale i v celoevropském měřítku, ale i jako ženy s vzácnými osobními vlastnostmi, jak na ni vzpomínají všichni pamětníci. Mezi účastníky setkání – milými hosty byly obě její dcery.

O neformální část večera s příjemnou atmosférou se svým vystoupením postarala Monika Absolonová, která potěšila účastníky známými staršími i novějšími muzikálovými melodiemi. A pak už následoval čas pro přátelské rozhovory, vzpomínky a občerstvení...

Pokud vás zajímá, jak to bylo, když se rodila, zrodila a začínala Česká společnost pro jakost, dozvíte se o tom více v článku Pavla Ryšánka na straně 32 tohoto čísla PK nebo také v publikaci „Česká společnost pro jakost 30 let“, kterou ČSJ k výročí vydala.

(red. – DK)



Mezinárodní konference

Měřicí technika pro kontrolu jakosti měla tentokrát motto **Nemůžeme vyrábět přesněji, než dovedeme měřit**

Václav Bursa

Již dvacátý devátý ročník mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti se konal ve dnech 3. a 4. března tohoto roku na osvědčeném místě, v plzeňském kongresovém centru Primavera. Jeho motto bylo „**Nemůžeme vyrábět přesněji, než dovedeme měřit**“ a vystihovalo tak základní poslání konference spojené s rozsáhlou výstavou měřicí techniky a prezentací kalibračních laboratoří.

Přednáškovou část konference zahájil jménem České metrologické společnosti Ing. Miroslav Hanák a na jeho úvodní slovo navázal svým vystoupením předseda Slovenské metrologické společnosti Ing. Tomáš Švantner. Následoval příspěvek Ing. Zbyňka Veseláka, ředitele odboru metrologie ÚNMZ, na téma *Aktuality z oblasti legální metrologie* a pak již měli slovo zástupci vystavujících firem, kteří ve svých vystoupeních seznamovali posluchače s novinkami v oblasti měřicí techniky.

Do dopoledního i odpoledního programu konference byly zařazeny přestávky na prohlídku výstavy, aby zájemci měli dostatek času na seznámení se s vystavnými exponáty a na konzultace s jednotlivými vystavovateli. To umožňuje účastníkům spojit teoretické poznatky s praktickými ukázkami vystavované techniky.

V průběhu prvního dne zaznělo celkem patnáct referátů. Orientovaly se převážně na pokrok v měřicí technice a navazovaly na vystavované exponáty, ale pozornost byla věnována i obecnějším problémům metrologie. Přednášky jsou publikovány ve sborníku, který obdrželi všichni posluchači. Součástí sborníku je i výstavní katalog, který obsahuje základní informace



o vystavujících firmách a mediálních partnerech konference. Sborník je k dispozici v sekretariátu ČMS.

Program druhého dne byl zahájen zajímavou přednáškou doc. Ing. Milana Guzana, PhD., z katedry teoretické a průmyslové elektrotechniky Technické univerzity v Košicích na téma *Spresnené meranie odporového normálu*. Pozornost si také zaslouží příspěvek *Aplikace normy ČSN EN ISO/IEC 17025:2018, výrok o shodě se specifikací* autorů doc. Ing. Olgy Tůmové, CSc., ze ZČU Plzeň a Ing. Richarda Silovského z VZÚ Plzeň.

Na závěr druhého dne konference byl zařazen workshop *Měření délky a času, státní etalony těchto veličin, určení nejistoty měření*, který moderoval doc. Ing. Vít Zelený, CSc., z ČMI, Laboratoře primární metrologie Praha. Jako každým rokem vzbudil workshop značný zájem posluchačů.

Jak již bylo řečeno, důležitou složkou konference je vždy výstava měřicí techniky. Letos se jí svými exponáty zúčastnilo 21 vystavovatelů, kteří zastupovali téměř stovku výrobců z více než dvaceti zemí. Kromě českých byly nejvíce zastoupeny firmy z Německa, Velké Británie, USA a Itálie.

Mezi exponáty převažovaly měřicí a kontrolní prostředky pro strojírenství, zejména v oblasti délek a úhlů, přístroje pro měření geometrických parametrů a textury, respektive drsnosti povrchu, tvrdoměry, videomikroskopy a skenery, multisenzorové souřadnicové přístroje, automatické měřicí stanice, přístroje

pro měření a monitorování teploty a tlaku, zkušební přístroje, zařízení pro kalibraci měřidel a informační systémy řízení kvality a metrologie. Menší zastoupení měla měřicí technika zaměřená na elektrické veličiny, což souvisí s účastí firem na veletrhu AMPER, který se koná pravidelně rovněž v březnu.

Po ukončení konference se mohli zájemci, jak je také již dobrou tradicí, ještě zúčastnit exkurze do některé ze čtyř kalibračních laboratoří.

Na letošní konferenci se prezentovalo celkem 27 organizací. V roli posluchačů se konference a výstavy zúčastnilo přes 80 odborníků. Převahu měli opět pracovníci ze strojírenství, ale významný podíl tvořili také pracovníci z automobilového průmyslu a zastoupení měla i elektrotechnika a samostatné laboratoře. Z hlediska profesního byli nejvíce zastoupeni metrologové a techničtí kontroloři, za nimi následovali pracovníci útvarů systémů managementu a zkušební technici.

Z dotazníků vyplněných účastníky a z celkových ohlasů lze konstatovat, že 29. mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti splnila očekávání, a to jak po stránce odborné, tak i společenské, a pokračuje tak v tradici založené již v roce 1992.

Autor:

Ing. Václav Bursa je místopředsedou České metrologické společnosti a odborným garantem konference.

Kontakt: vbursa@volny.cz





Konference **From Farm to Fork**

21. 9. 2020

**od 9:00 hodin, Budova ČSVTS
Novotného lávka 200/5, Praha 1**

Spolupráce zainteresovaných stran v potravinovém řetězci ve prospěch spotřebitelů

Konference From Farm to Fork je určena odborné veřejnosti, představitelům zemědělských a potravinářských podniků, zástupcům obchodních řetězců i pracovníkům dozorových či certifikačních orgánů – tj. všem, kteří se zabývají kvalitou a bezpečností potravin. Organizátory konference jsou Česká společnost pro jakost ve spolupráci se Svazem obchodu a cestovního ruchu.

Konference je rozdělena do tří tematických bloků. V prvním bloku zazní příspěvky představitelů orgánů státní správy, ve druhém zkušenosti zpracovatelů – na úrovni zemědělců i potravinářských průmyslových podniků a třetí blok bude věnován novinkám z obchodních řetězců a z oblasti veřejného stravování.

Důraz bude průřezově kladen na aktuální témata, jako jsou například potravinové systémy šetrné k životnímu prostředí, principy cirkulární ekonomiky v potravinářství, kvalitativní znaky potravin, trendy ve standardizaci kvality a bezpečnosti potravin a výsledky dozorových činností.

Konference From Farm to Fork je vhodnou příležitostí i pro neformální setkání zástupců všech zainteresovaných stran a pro aktivní výměnu informací.



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

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

Telefon: 221 082 269, e-mail: sekretariat@csq.cz

TESTING UNITED. PRAGUE.

5.–6. listopadu 2020

Cubex Centrum Praha



Konference Testing United přichází s třetím ročníkem do Prahy. Ve dnech 5. a 6. listopadu 2020 se testeři a specialisté quality assurance z celého světa setkají v Cubex Centru Praha, aby získali inspiraci od mezinárodních přednášejících. Téma konference **„Becoming Superheroes: Lessons Learned in Software Testing“** prozrazuje, že se bude hovořit především o příbězích z praxe, reálných úspěších a neúspěších a z nich vyplývajících ponaučeních. Pozornost bude zaměřená i na aktuální témata kybernetické bezpečnosti. Do 31. května 2020 je možné uplatnit extra „Early Bird“ slevu 10 % a k dispozici jsou i další zajímavé slevy. Vstupenky je možné zakoupit přímo prostřednictvím webových stránek www.testingunited.com, případně kontaktujte organizátora na tickets@testingunited.com.

Třicet let České společnosti pro jakost



Pavel Ryšánek

1990
ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST
2020



Když jsem byl redakcí Perspektiv kvality požádán o několik postřehů, které by k třicátému výročí naší České společnosti pro jakost přiblížily její vznik a počáteční období vývoje, považoval jsem to za snadný úkol. Brzy jsem ale poznal, že lidský mozek není tak dokonalý jako počítač a některé věci si člověk pamatuje, některé si pamatuje částečně a některé z paměti vymizely úplně. Tak tomu je i u mne. Přesto se pokusím rozhodující (podle mě) momenty rozvoje ČSJ z období prvních deseti let po roce 1989 stručně připomenout.



Nejprve ale krok do (pre)historie

Bylo by samozřejmě možné a vhodné začínat o kvalitě a „kvalitářích“ již v době první republiky či ještě dříve, ale omezím se na období po 2. světové válce.

V období let 1945 až 1960 se u nás objevily první skupiny zájemců o problematiku kvality, kteří se snažili o vytvoření zájmových organizací odborníků s tímto zaměřením. V jejich čele stáli dr. Anežka Žaludová a prof. RNDr. František Egermayer, dnes právem označovaní za guru kvality v ČR.

Významné v historii péče o kvalitu je pak období 1967 až 1971, kdy byla ustavena první samostatná organizace kvalitářů – Československá společnost pro jakost (1967). Následně byl rok 1969 vyhlášen Československým rokem jakosti, a největším úspěchem této Společnosti bylo uspořádání 13. výroční konference Evropské organizace pro řízení jakosti (EOQC, dnešní EOQ) v Praze. Bohužel v období normalizace, v roce 1971, byla tato společnost kvalitářů zlikvidována.

Postupem času byla ale nahrazena novými subjekty. Byly to **Komitét pro jakost a spolehlivost (KJS)** České rady ČSVTS s dr. Žaludovou a **Celostátní odborná skupina pro jakost (COS)** při Strojnické společnosti ČSVTS, jejímž vedoucím byl prof. Egermayer.

Obě skupiny pracovaly především v oblasti vzdělávání, byly pořádány kurzy, semináře, kulaté stoly i celostátní konference. Působily i přímo v podnicích.

Díky zahraničním kontaktům Anežky Žaludové a Františka Egermayera byli na tyto akce zváni odborníci v oblasti kvality z celého světa, kupříkladu pánové Hromí, Juran (otec moderní filozofie kvality), Kral a další. Studenti postgraduálního studia ČVUT a dalších škol mohli získávat cenné informace o řízení kvality v Japonsku (Ishikawa, Deming – otec japonského zázraku v kvalitě), Švédsku (Dr. Sandholm), Německu (prof. Masing) a USA (Crosby, Godfrey – TQM) a další. To se pozitivně projevovalo na úrovni znalostí účastníků. Velkou ztrátou bylo pak úmrtí prof. Egermayera v říjnu 1989, tedy krátce před listopadovými událostmi a následným vznikem ČSJ.

Můžeme konstatovat, že díky uvedeným skutečnostem byla česká kvalitářská veřejnost na změny, které pak nastaly po roce 1989, odborně poměrně dobře připravena. Chyběla však jednotná zájmová organizace, která by mnohdy rozdílné názory na vývoj péče o kvalitu v ČR na demokratických principech usměrňovala.

Vznik ČSJ

17. listopad 1989 znamenal signál nejen k zásadním politickým změnám, ale i ke změnám v celé společnosti. To se týkalo i výše uvedených kvalitářských subjektů, ve kterých se formovaly skupiny připravující ustavení samostatné jednotné organizace – České společnosti pro jakost. První návrh stanov České společnosti pro jakost byl u ministerstva vnitra registrován již 12. prosince 1989.

Přes některé přetrvávající rozpory a podezřívání se také podařilo již v prosinci 1989 vytvořit společnou pracovní skupinu (COS + KJS), která vyzvala v lednu 1990 členy obou uskupení a kvalitáře působící v organizacích a pobočkách bývalé VTS na krajské i podnikové úrovni ke spolupráci. Společná pracovní skupina pak následně **svolala na 10. února 1990 ustavující konferenci České společnosti pro jakost (ČSJ)**.

Konference se konala v Praze v Národním domě na Vinohradech. Byly na ní přijaty nové stanovy a organizační struktura Společnosti. Bylo zvoleno předsednictvo a revizní komise. Předsedou byl zvolen Ing. Vladimír Votápek, čestnou předsedkyní pak byla jmenována Anežka Žaludová. ČSJ byla vytvořena podle zákona č. 83/1990 Sb. jako občanské sdružení. Základním členstvím je členství individuální, je ale možné i členství kolektivní.

Mezi základními úkoly, které předsednictvo „do vínku“ dostalo, bylo zejména rozšíření činnosti ČSJ na celé území ČR (zakládání regionálních poboček), odborná činnost (vzdělávání, odborné akce, zahraniční spolupráce apod.) a dobrovolné vytváření odborných skupin.

Další rozvoj

První řádný sjezd ČSJ, který se sešel 23. března 1991, pak ukončil etapu „Založení ČSJ“ a nastolil úkoly pro etapy následující (rozvoj odborných aktivit, profesionalizace ČSJ a další), jejichž cílem bylo, a vlastně i dnes stále je, **vytvořit z ČSJ nepolitickou, nezávislou, hrdou, odpovědnou a kvalifikovanou organizaci působící v oblasti kvality v České republice i v zahraničí**.

Aktivity tohoto období se staly pro další (odborný i ekonomický) rozvoj ČSJ klíčovými:

- **Vzdělávání:** zaměření na pracovníky výrobní sféry – mistry, pracovníky technických kontrol, manažery jakosti, techniky jakosti i kurzy pro vrcholové pracovníky.

- **Nedoceněným, ale mimořádně důležitým výsledkem bylo vítězství ČSJ ve výběrovém řízení Škoda Auto na vzdělávání pracovníků firmy a jejich dodavatelů v oblasti kvality.** Spolu s následným navázáním spolupráce s německým VDA (Sdružením automobilového průmyslu) a možností překládání a prodeje publikací VDA QMC v ČR a SR to byly rozhodující momenty v orientaci ČSJ na vzdělávání (a ekonomickou stabilizaci) v dalších letech.
- **Vydavatelství ČSJ:** první publikace a vydání prvního čísla Zpravodaje ČSJ (1990) – trvalá aktivita odborně, prestižně a ekonomicky přínosná.
- **Odborné akce a semináře:** ihned od roku 1990 – základem byla (a je) vysoká odborná úroveň přednášejících a aktuálnost a konkrétnost témat.
- **Spolupráce se zahraničními certifikačními společnostmi** (kupř. RW TÜV).
- **Spolupráce s ÚNMZ:** ÚNMZ přenechává ČSJ zastoupení ČR v orgánech EOQ. ČSJ se stává řádným členem EOQ (1993).
- **Založení Sdružení pro Cenu ČR za jakost (SCJ, 1993):** první projekt *Národní ceny za jakost*; ČSJ zpracovává pro MPO projekt *Czech Made*, SCJ realizátorem projektu.
- **Profesionalizace aparátu:** Je vytvořena funkce manažerky vzdělávání (Ing. Olga Lokajíčková, 1993) a v témže roce je jmenován i výkonný ředitel (Ing. Pavel Ryšánek).
- Vedle toho **vzniká postupně širší lektorský sbor pro vzdělávání** s účastí mladších členů ČSJ.
- **Vznik střediska pro certifikaci pracovníků (1994):** V roce 1993 vytváří EOQ tzv. Harmonizované schéma pro vzdělávání a certifikaci pracovníků. Pro ČSJ to znamenalo přizpůsobit požadavky na vzdělání osob (Manažer kvality, Auditor kvality) požadavkům EOQ a vytvořit středisko, které by akreditaci ČSJ k této činnosti opravňovalo. Bylo třeba získat národní akreditaci k certifikaci osob v oblasti kvality od Českého institutu pro akreditaci (ČIA). To se povedlo – první Osvědčení o akreditaci ČSJ k certifikaci osob má datum 23. 12. 1994. Osvědčení od EOQ jsme získali v následujícím roce.

Rokem 1994 končí období vytváření základní struktury ČSJ. Vedle aktivit „non profit“ (občanské sdružení – spolková činnost) vzniká struktura činností zajišťovaných profesionálními útvary:

Pod výkonným ředitelem pracují střediska odborných akcí a poradenství, vzdělávání, vydavatelství, personální certifikace a hospodářské středisko. Takto vstupuje ČSJ do další pětiletky svých činností.

Rok 1997 je třeba zmínit proto, že v tomto roce byl ukončen proces certifikace střediska vzdělávání podle normy ISO 9001. Aby, jak se lidově říká, „kovářova kobyla nechodila bosa“. Stali jsme se tak i v tomto směru průkopníky.

V roce 1998 ČSJ vyhláší první ročník Ceny Anežky Žaludové, nejvyšší personální ocenění za přínos v oblasti kvality v ČR. První předání ceny první laureátce, profesorce R. Petříkové, je osobně z rukou osobnosti, jejíž jméno cena nese. V následujícím roce bohužel A. Ž. náhle umírá. Cena trvale připomíná její jméno, odborné i osobní kvality a zásluhy.

Z dalších aktivit v roce 1998 je nutno vzpomenou společný kongres EOQ a EFQM v Paříži, kde vzniká tzv. Evropská charta kvality; ČSJ později přijímá a dlouhodobě realizuje Chartu kvality ČR (Ing. Miroslav Jedlička). Je také vytvořen základní materiál „Národní politika kvality“ pro vládu.

V roce 1999 rozhoduje předsednictvo ČSJ o vytvoření certifikačního orgánu (CSQ-CERT) pro certifikaci systémů jakosti, HACCP a C-o-C.

Končí první desetiletí existence a práce ČSJ.

Co bylo kromě toho – a dále...

Záměrně jsem se zde buď vůbec, nebo podrobněji nezmínil o mnoha aktivitách ČSJ ve spojení s každoročním Evropským týdnem kvality, Národní politikou kvality, činností Národního informačního střediska podpory kvality, činností Rady kvality, vznikem Centra excelence, Národní cenou kvality nebo Programem Česká kvalita, spoluakcemi se Sdružením pro Cenu ČR za kvalitu (SCJ), členstvím ČSJ v EFQM a bojem o Národní partnerství v EFQM, modelem CAF (pro veřejný sektor), iniciativou Global Compact nebo členstvím v zahraničních organizacích a obecně zahraniční spoluprací, kongresem EOQ 2007 v Praze a dalšími. To jsou jiné příběhy, byť v nich ČSJ hrála důležitou, někdy rozhodující roli. Ukazují na nezastupitelnou roli ČSJ všude tam, kde šlo o realizaci myšlenek kvality. To platí i o aktivitách ČSJ dnes.

České společnosti pro jakost přeji při příležitosti jejich „třicátin“ do další třicítiky let hodně zdaru, nové mladé představitelky společnosti i zaměstnance plné elánu, dobře spolupracující s těmi staršími a postupně nastupující na jejich místa, nové nápady, nové úspěchy.

Autor:

Ing. Pavel Ryšánek je spoluzakladatel a dlouholetý vedoucí pracovník ČSJ. Držitel Ceny A. Žaludové (2002), čestný člen ČSJ (2001).

Kontakt: prysanek@seznam.cz

Metodika pro využití neparametrických regulačních diagramů v praxi

Tereza Smajdorová

Příspěvek je zaměřen na problematiku neparametrických metod v oblasti statistické regulace procesů a možnosti jejich širšího využití v praxi.

Práci na toto téma se autorka stala vítězkou Ceny Františka Egermayera za rok 2019 v kategorii disertační práce.

Úvod

Jedním z nástrojů managementu kvality je statistická regulace procesu.

Asi každý, kdo se někdy setkal s managementem kvality, slyšel o jeho základních nástrojích. Patří mezi ně také regulační diagramy (RD). Regulační diagramy slouží jako podklad pro rozhodnutí, zda je proces statisticky stabilní, nebo nikoliv.

Mezi nejpoužívanější RD patří tzv. Shewhartovy regulační diagramy. Kromě nich existují také jiné parametrické regulační diagramy, např. CUSUM nebo EWMA apod. Klasické parametrické statistické metody se opírají o několik základních předpokladů o datech (normalita, nezávislost, konstantní střední hodnota a konstantní rozptyl). Bohužel tyto předpoklady nelze v praxi vždy naplnit, ať už z důvodu problémů vzniklých při výrobě, nebo proto, že tyto vlastnosti nejsou některým procesům vlastní. Tak či tak, pokud na takováto data aplikujeme parametrické metody, ať už Shewhartovy, nebo jiné typy parametrických RD, není zaručeno, že budou poskytovat relevantní výsledky.

Pro tyto případy byly vyvinuty spolehlivé **neparametrické statistické metody**, které nejsou nedodržením předpokladů o datech ovlivněny. [1] A jaké jsou jejich další výhody? Obvykle jsou neparametrické metody jen nepatrně méně účinné než ty parametrické, pokud data pocházejí z normálního rozdělení, a mohou být mírně, nebo i mnohonásobně účinnější v případech, kdy rozdělení dat není normální. Neparametrické metody jsou méně citlivé na náhodný výskyt odlehklých hodnot. Jsou použitelné v mnoha situacích, kdy nelze použít běžné parametrické metody. [5] A lze je také použít na začátku implementace SPC, jestliže není k dispozici dostatečné množství údajů. [6] Tato teoretická východiska byla dále využita v rámci disertační práce [7].



Výchozí analýzy

Zahájení prací na simulacích předcházela analýza dostupných teoretických zdrojů o dané problematice, analýza SW podpory pro tyto metody a také analýza praktického využití neparametrických regulačních diagramů (NPRD) v praxi. Tyto analýzy ukázaly zásadní rozpor mezi teorií a praxí, když v odborných časopisech i některých knižních publikacích jsou NPRD dobře popsány, v praxi však nejsou tyto metody vůbec rozšířeny. Firmy je nejen nevyužívají, ale ani o nich nevědí. To je způsobeno jednak tím, že tyto nástroje nejsou součástí SW podpory, a také tím, že se tyto metody nevyučují v rámci odborných kurzů a školení. Pozitivní je, že firmy by o jejich využívání zájem měly.

Postup simulací

Následně byly zahájeny práce na simulacích, které měly za cíl stanovit, který NPRD se nejlépe hodí pro který typ odchylky od předpokladů o datech, a následně vytvořit metodiku pro jejich aplikaci v praxi. Současně bylo nutné vytvořit SW podporu v programu MS Excel. Během simulací byla analyzována výkonnost NPRD v závislosti na typu odchylky od předpokladů o datech, a to jak v případech statisticky stabilního procesu, tak v případech statisticky nestabilního procesu. Vytvořená metodika byla následně ověřena na reálných datech.

Oproti jiným experimentům měl tento komplexnější charakter: zahrnoval 6 neparametrických regulačních diagramů aplikovaných na data ze šesti různých typů rozdělení pravděpodobnosti simulujících všechny možné odchylky od předpokladů o datech. Byly použity neparametrický Shewhartův znaménkový regulační diagram (SSCC), neparametrický regulační diagram CUSUM (NP-CUSUM) a EWMA (NP-EWMA) a regulační diagram progresivního průměru (PM), které sledují polohu procesu. Dále regulační diagram založený na Moodově statistice (Mood) a také regulační diagram absolutní odchylky od mediánu (MAD), které

slouží pro sledování polohy procesu. Data byla generována z normálního rozdělení $N(0,1)$; Studentova rozdělení t_5 ; rovnoměrného rozdělení

$R(-\sqrt{3};\sqrt{3})$; Pearsonova rozdělení χ_3^2 ; mixovaných rozdělení 50 % $N(0,1)$ + 50 % $N(2,1)$ a 50 % $N(0,1)$ + 50 % $N(0,4)$ a také byla použita autokorelovaná data AR (1): $x_i = 0,5x_{i-1} + a_i$. Počet podskupin m byl roven 20, 100 a 300 a velikost podskupiny n byla zvolena 5 a 10. Hodnoty m a n byly voleny na základě výsledků simulací v [4] tak, aby hodnota ARL odpovídala přibližně 370. [2, 3] Pro simulaci statisticky nestabilního procesu byly do souboru vloženy izolované odchylky o velikosti 1,5; 2 a 3 σ . Konkrétně do 30, 5030 a 9930 opakování. Také byla provedena simulace přetrvávající odchylky o velikosti 1,5; 2 a 3 σ , a to pouze pro kombinaci 20 x 5 a vybrané typy rozdělení. Nejprve byla provedena analýza použitých ukazatelů výkonnosti ARL (střední hodnota délky přeběhu), MRL (medián délky přeběhu) a vybraných kvantilů. Poté byly na základě vybraných ukazatelů výkonnosti MRL(0) a x_s analyzovány jednotlivé NPRD a byl ověřován vliv velikosti souboru na výkonnost NPRD.

Poznatky pro volbu RD

Ze simulací vyplývá, že pro statisticky stabilní proces je nevhodnější použít neparametrický regulační diagram CUSUM nebo SSCC, jejichž ukazatele výkonnosti MRL(0) a x_s vyšly nejlépe. Pro statisticky nestabilní proces s izolovanou odchylkou vychází nejlépe regulační diagram NP-EWMA. Pro statisticky nestabilní proces s přetrvávající odchylkou je na základě ukazatelů výkonnosti MRL(δ) a $x_{0,5}$ nejvhodnější využít regulační diagram NP-EWMA, SSCC a NP-CUSUM.

Simulace ukázaly horší výsledky ukazatelů výkonnosti pro statisticky nestabilní proces s izolovanou odchylkou. To může být způsobeno tím, že NPRD vnímají izolovanou odchylku jako odchylku náhodnou, vůči kterým jsou robustní. Co se týče NPRD pro sledování variability Mood a MAD, je jejich výkonnost přibližně stejná. Podrobné výsledky simulací lze nalézt v citované disertační práci [7].

Tvorba a ověření metodiky

Na základě rešerší dostupné literatury o dané problematice a na základě výsledků provedených simulací byla vytvořena a ověřena metodika určená k praktické aplikaci NPRD (obrázek 1).

Výběr vhodného neparametrického regulačního diagramu v závislosti na porušení předpokladů o datech byl porušen. Jejich přehled je v tabulce 1.

Vytvořená metodika byla následně ověřena na reálných datech pocházejících z organizace působící v oblasti automotive. Byla provedena průzkumová analýza, která ukázala, že data nemají normální rozdělení a v souboru se objevily i odlehle hodnoty. Proto nelze použít Shewhartovy RD a byly aplikovány NPRD založené na Moodově statistice a NP-CUSUM.

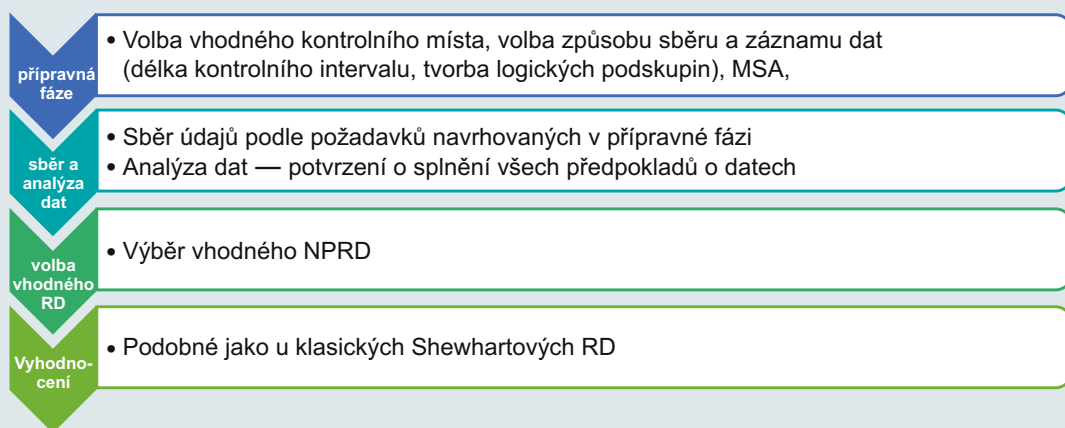
Výsledky ukázaly, že NPRD se dokáží lépe vyrovnat s nesplněním základních předpokladů o datech. Proti klasickým Shewhartovým RD se v těch neparametrických vyskytuje méně bodů mimo meze. Díky tomu není třeba provádět zbytečné zásahy do procesu, a tím jej v nejhorším případě ještě zhoršit.

Závěr

Analýzy potvrdily, že problematika neparametrických metod SPC je v odborných časopisech dobře popsána, ale vážne přenos těchto metod do praxe. Simulace

Obrázek 1

Kroky metodiky pro aplikaci neparametrických regulačních diagramů (vlastní zdroj)



Tabulka 1

Výběr vhodného neparametrického regulačního diagramu v závislosti na porušení předpokladů o datech (vlastní zdroj)

Který z předpokladů o datech je porušen	Vhodný neparametrický regulační diagram
Normální rozdělení (data jsou zešíkmená)	NP-CUSUM SSCC (pro $n = 10$)
Normální rozdělení (data mají větší špičatost)	NP-CUSUM (pro $n = 10$) SSCC (pro $n = 5$)
Normální rozdělení (data jsou plošší)	NP-CUSUM SSCC
Nezávislost dat	SSCC
Konstantní střední hodnota	NP-CUSUM SSCC (pro $n = 10$)
Konstantní rozptyl	NP-CUSUM

ukázaly, že různé NPRD jsou různě účinné pro různé typy porušení předpokladů o datech. Zkoumaná oblast neparametrických metod SPC je velmi široká a skýtá celou řadu příležitostí pro další výzkum, včetně zdokonalení SW podpory a využití těchto metod v rámci koncepce Průmysl 4.0, kdy velké množství zpracovávaných dat („big data“) povede k nutnosti tato data relevantně interpretovat a využívat k neustálému zlepšování procesů. Neparametrické metody SPC by se tak měly stát trvalou součástí výuky statistických metod managementu kvality.

Literatura:

[1] Kocourek V. *Výklad pojmů v managementu kvality v analytických laboratořích: 1. Vysvětlivky k pojmům týkajících (sic – pozn. red. PK) se kvality v chemickém měření* [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: https://web.vscht.cz/kocourev/files/SlovQA_03.pdf

[2] Shannon R. E. *Systems Simulation. The Art and Science*. Prentice-Hall, 1975.

[3] Kushal Agarwal *What is the minimum number of simulations that should be run in Monte Carlo Value at Risk (VaR)?* Investopedia [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/ask/answers/061515/wh-what-minimum-number-simulations-should-be-run-monte-carlo-value-risk-var.asp>

[4] Chen Gemai *The Mean and Standard Deviation of the Run Length Distribution of \bar{X} Charts when Control Limits Are Estimated*. Statistica Sinica 1997 (7), 789-798.

[5] Hollander M., Wolfe D. A., Chicken E. *Nonparametric statistical methods*. Third ed. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2014. ISBN 978-0-470-38737-5.

[6] Chakraborti S., Van Der Laan P., Bakir S. T. *Nonparametric control charts: an overview and some results*. Journal of Quality Technology [online]. 2001, 33(3), 304-315 [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Subha_Chakraborti/publication/236900665_Nonparametric_Control_Charts_An_Overview_and_Some_Results/links/561fbc3408aed8dd19402c18/Nonparametric-Control-Charts-An-Overview-and-Some-Results.pdf

[7] Smajdorová T. *Využití neparametrických metod ve statistické regulaci procesů*. Disertační práce. VŠB–TU Ostrava, Fakulta materiálově-technologická, 2019.

Autorka:

Ing. Tereza Smajdorová

Autorka se stala vítězkou Ceny Františka Egermayera za rok 2019 v kategorii disertační práce. Práci obhájila na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Vedoucí práce byla prof. Ing. Darja Noskievičová, CSc.

Kontakt: tereza.smajdorova@vsb.cz

Cena Františka Egermayera je udělována Českou společností pro jakost od roku 2005 každoročně za nejlepší studentské práce v oblasti systémů řízení kvality, systémů ochrany životního prostředí, systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i oblasti systémů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

Více na

<https://www.csq.cz/cena-frantiska-egermayera/>

Klimatická změna: Mohou nám technické normy pomoci?

Andrea Peková

Klimatická změna – jedna z největších globálních výzev současnosti – zasahuje do života a činností lidí a organizací na celé planetě. Na tuto globální výzvu reaguje i technická normalizace. Výsledkem společné práce expertů ze všech koutů světa jsou mezinárodní normy, které mohou být našimi pomocníky jak ve zmírnění dopadů lidské činnosti na klima, tak při adaptaci na klimatické změny.



Trochu historie

V rámci Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) byla v roce 1993 založena technická komise ISO/TC 207 Environmentální management, jejímž úkolem bylo vytvářet horizontální normy. Nejznámější a nejpoužívanější z těchto norem je bezesporu ISO 14001 *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem k použití*, jejíž první vydání bylo publikováno tři roky po založení komise, v roce 1996. K celosvětově „vlivným“ horizontálním normám se v roce 2006 zařadil soubor ISO 14064 *Skleníkové plyny*, který umožnil kvantifikaci skleníkových plynů na úrovni organizací, jednotlivých projektů i produktů a ověřování výroků o skleníkových plynech; v roce 2007 pak byla založena nová subkomise ISO/TC 207/SC 7 *Management skleníkových plynů a související aktivity*. V rámci technické komise ISO/TC 207 i jejích subkomisí se vypracovává řada nových zajímavých norem, jejichž přínos se určitě vyrovná přínosu výše zmíněných [1].

Do prací uvedených komisí se zapojuje mnoho expertů z evropských zemí; mnohé z norem se pak přejímají jako normy evropské (EN ISO) a následně jsou zavedeny do národních soustav členů Evropského výboru pro normalizaci (CEN) – u nás jako ČSN.

Pro budoucnost tvorby norem bude významný připravovaný pokyn ISO Guide 84 *Guidelines for addressing climate change in standards*. Tento pokyn přináší návod pro tvůrce norem, jak mají zvažovat klimatickou změnu nejen při tvorbě nových normalizačních dokumentů, ale také při systematických prověrkách a revizích stávajících norem. Návod se týká zvažování jak adaptace na změny klimatu, tak snižování dopadů na klima.

Skleníkové plyny

Vlivem skleníkových plynů na zemské klima se zabývá mnoho různých organizací, vědců a techniků, kteří potřebují transparentní a důvěryhodný nástroj pro

kvantifikaci a vykazování skleníkových plynů pocházejících z antropogenních zdrojů. Takovým, již osvědčeným, nástrojem je soubor ISO 14064, v jehož úvodu se píše: „Soubor norem ISO 14064 zajišťuje srozumitelnost a systémovost pro kvantifikování, vykazování, monitorování a validování nebo ověřování emisí a propadů skleníkových plynů s cílem podpořit udržitelný rozvoj prostřednictvím nízkouhlíkového hospodářství a prospět organizacím, navrhovatelům projektů a zainteresovaným stranám na celém světě.“ Revize souboru byla ukončena v roce 2018 a do soustavy ČSN je zaveden v **ČSN EN ISO 14064 Skleníkové plyny**. Soubor sestává z těchto částí:

Část 1: Specifikace s návodem pro stanovení a vykazování emisí a propadů skleníkových plynů pro organizace

Část 2: Specifikace s návodem pro stanovení, monitorování a vykazování snížení emisí nebo zvýšení propadů skleníkových plynů pro projekty

Část 3: Specifikace s návodem na ověřování a validaci prohlášení o skleníkových plynech

Tento soubor doplňují další normy:

- ČSN ISO 14065:2013 **Skleníkové plyny – Požadavky na orgány validující nebo ověřující skleníkové plyny pro použití v akreditaci nebo jiných formách uznávání,**
- ČSN ISO 14066:2012 **Skleníkové plyny – Požadavky na odbornou způsobilost týmů pro validaci a ověřování skleníkových plynů**

a norma pro často skloňovanou uhlíkovou stopu:

- ČSN ISO 14067:2019 **Skleníkové plyny – Uhlíková stopa produktů – Požadavky a směrnice pro kvantifikaci.**

Adaptace na změny klimatu

První mezinárodní norma, která má v názvu „adaptace na změnu klimatu“, je ISO 14090 *Adaptation to*

climate change – Principles, requirements and guidelines z června 2019; norma současně vyšla jako evropská norma EN ISO. Do soustavy ČSN je zavedena překladem jako **ČSN EN ISO 14090 Adaptace na změnu klimatu – Zásady, požadavky a směrnice** a vyšla v březnu tohoto roku.

Norma je určena všem organizacím, bez ohledu na jejich velikost, typ nebo povahu. Za cíl si klade pomoci organizacím při posuzování dopadů změny klimatu na ně a vytvořit plán pro efektivní přizpůsobení. Pomůže jim identifikovat a řídit rizika a také příležitosti, které klimatická změna může přinést. Upozorňuje, že je vždy třeba vzít v úvahu i dopady na klima, aby se zabránilo, že přijaté adaptační řešení bude mít negativní dopad.

V současné době se v technické komisi ISO/TC 207 pracuje na související normě **ISO 14091 Adaptation to climate change – Guidelines on vulnerability, impacts and risk assessment**, která prošla veřejným připomínkováním začátkem letošního roku.

Všem, kteří chtějí ČSN EN ISO 14090 používat, i těm, kteří zatím váhají, doporučujeme, aby zhlédli záznam webináře, který k této normě zorganizovaly evropské normalizační organizace CEN a CENELEC v listopadu loňského roku [2].

Zelené technologie a finance

Řešení potřebná pro zvládnání klimatických změn vyžadují a nepochybně i v budoucnu budou vyžadovat vysoké finanční částky. Na finanční záležitosti je zaměřen připravovaný soubor norem **ISO 14030 Hodnocení environmentální výkonnosti – Zelené dluhové finanční nástroje** (*Environmental performance evaluation – Green debt instruments*) z dílny subkomise ISO/TC 207/SC 4. Jednotlivé části souboru se budou věnovat „zeleným“ dluhopisům, půjčkám, taxonomii finančních nástrojů a také otázkce ověřování. Jako první se očekává vydání části 1 **Proces pro zelené dluhopisy** (*Process for green bonds*).

V souvislosti s technologiemi musíme vzpomenout normu ISO 14034 *Environmental management – Environmental technology verification*, která u nás byla vydána v roce 2016 jako **ČSN EN ISO 14034 Environmentální management – Ověřování environmentálních technologií (ETV)**. Pro usnadnění implementace této normy se v současné době v rámci ISO/TC 207/SC 4 vypracovává technická zpráva **ISO/TR 14035 Ověřování environmentálních technologií (ETV) – Návod pro implementaci ISO 14034** (*Environmental technology verification [ETV] – Guidance to implement ISO 14035*), která nepochybně přinese užitečné rady.

Související publikace organizace ISO

Organizace ISO věnuje velkou pozornost informování veřejnosti o připravovaných i vydaných normách. O tom, že otázkám klimatu věnuje mimořádnou

pozornost, svědčí i to, že na toto téma vydala hned dvě publikace: *ISO and climate* a *Climate change mitigation*. V první publikaci najdete výběr „klimatických“ norem z různých oblastí, druhá obsahuje obšírnější informace o normách týkajících se skleníkových plynů. Obě publikace (a také další) jsou volně k dispozici na webových stránkách ISO [3]. U jednotlivých norem najdete odkazy na související články, v nichž např. významné organizace popisují své zkušenosti s implementací a používáním dané normy.

Závěr

Norem, které se v různé míře týkají klimatické změny, je mnohem více, než je uvedeno v tomto článku. Nejsou to jen horizontální normy, ale také normy zaměřené na konkrétní oblasti, např. na opětovné využívání vody, kvalitu půdy apod. Aktuální seznam norem podporujících Cíl 13: *Klimatická opatření* OSN najdete na webových stránkách ISO [4].

Chcete-li mít neustále aktuální informace o připravovaných a vydaných mezinárodních normách důležitých (nejen) z hlediska klimatické změny, doporučujeme sledovat webové stránky Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO. Oznámení o vydání ČSN naleznete ve Věstníku ÚNMZ. O některých ČSN, mezinárodních normách, zajímavých publikacích a člancích apod. informujeme také na webových stránkách [5] a facebookovém profilu [6] České agentury pro standardizaci.

Literatura

- [1] <https://www.iso.org/committee/54808.html>
- [2] Webinář *Addressing climate change adaptation within or across organizations by using the new standard EN ISO 14090*
<https://www.cencenelec.eu/news/videos/Pages/VIDEO-2019-031.aspx>
- [3] <https://www.iso.org/publication-list.html?t=environment>
- [4] <https://www.iso.org/sdg13.html>
- [5] www.agentura-cas.cz
- [6] <https://www.facebook.com/cas.normy>

Autorka:

Ing. Andrea Peková pracuje jako vedoucí oddělení chemie a životního prostředí České agentury pro standardizaci (ČAS).

Kontakt: pekova@agentura-cas.cz

Česká průmyslová zdravotní pojišťovna: třetí největší v Česku, jediná se značkou Czech Made



Rozhovor

s Ing. Janou Karpetovou,
divizní ředitelkou ČPZP

Vaše pojišťovna je třetí největší zdravotní pojišťovnou v České republice. Jaký je rozsah vašich služeb? A jak je těžké si udržet toto postavení?

V současné době působí v České republice sedm zdravotních pojišťoven a Česká průmyslová zdravotní pojišťovna je mezi nimi s počtem 1,27 milionu klientů na třetím místě. Základní službou je poskytování veřejného zdravotního pojištění, které zajišťujeme prostřednictvím smluvní sítě s více než 25 000 poskytovateli zdravotních služeb. Nad rámec této služby nabízíme klientům širokou škálu nadstandardních preventivních programů zaměřených na podporu zdravého životního stylu a na prevenci proti závažným onemocněním. Mezi ně patří například příspěvky na očkování, pravidelnou sportovní aktivitu, prevenci proti onkologickým onemocněním, programy pro dárce krve a spousty dalších.

Jak se říká, konkurence nikdy nespí. Proto všichni zaměstnanci dělají maximum proto, abychom udrželi vysokou kvalitu a profesionalitu v poskytování služeb všem klientům. Vzrůstající počet registrovaných klientů je nejlepším důkazem toho, že to umíme a děláme dobře.

V čem je vaše pojišťovna oproti konkurenci v péči o klienty výjimečná?

Naším cílem je poskytovat kvalitní a profesionální služby všem našim klientům. Osobní kontakt s klienty zajišťujeme na 109 pobočkách po celé ČR. Můžeme se opřít o naše zaměstnance, kteří jsou na velice dobré odborné úrovni díky pravidelně pořádaným školením. Na vybraných pobočkách lze nalézt dětský koutek nebo vám vytiskneme na počkání plastový průkaz pojištěnce. Důraz klademe i na elektronickou komunikaci – naše aplikace Zdraví v mobilu umožňuje například vyhledat smluvního lékaře v okolí, sjednat si on-line cestovní přípojištění nebo si nechat proplatit příspěvek na preventivní program.



Jana Karpetová (vlevo) přebírá ocenění Czech MADE.

Mimo to, co jste uvedla v předchozí odpovědi, jste ale i jedinou zdravotní pojišťovnou, která je držitelem značky kvality Czech Made...

Ano, je tomu tak. Nyní je ČPZP jedinou zdravotní pojišťovnou v ČR, která smí používat značku kvality Czech Made pro své služby pod souhrnným názvem „Poskytování zdravotního a dalšího smluvního pojištění“. Toto ocenění obhájuje ČPZP nepřetržitě již od roku 2001.

Co pro vás značka Czech Made znamená? Je důležitá pro váš marketing?

Propůjčení značky Czech Made je vnímáno jako ocenění práce všech zaměstnanců, kteří se podílejí na budování dobrého jména pojišťovny. Ocenění značkou kvality si ČPZP velmi váží a bere ho jako závazek vůči všem svým klientům, a to jak poskytovatelům zdravotních služeb, tak zaměstnavatelům, ale zejména vůči pojištěncům. Hlavním cílem je neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb, dodržování všech stanovených norem a procesů probíhajících v organizaci, které povedou k upevnění pozice ČPZP na trhu veřejného zdravotního pojištění. Díky ocenění značkou Czech Made se ČPZP odlišuje od konkurence. V systému veřejného zdravotního pojištění je to jedna z mála možností, jak prokázat kvalitu poskytovaných služeb. Logo Czech Made pak využíváme na svých propagačních a reklamních tiskovinách.

Jak náročné je značku získat, respektive obhájit její držení?

Velmi záleží na tom, zda již máte uvnitř v organizaci nastaveny příslušné řídicí normy a procesy. Pokud ano, je následně snazší splnit požadovaná kritéria pro získání ocenění kvality Czech Made. Je nutné připravit a vyplnit příslušné požadované dokumenty a součástí šetření je také fyzická návštěva auditora na pojišťovně. To platí jak pro získání, tak pro obhajobu ocenění.

Odráží se důraz na kvalitu i do pracovního prostředí a vztahů firmy s jejím nejbližším okolím a regionem?

Určitě ano. ČPZP klade důraz na pracovní prostředí a firemní kulturu, protože spokojený a motivovaný zaměstnanec může podávat kvalitní pracovní výkony a podstatně lépe reprezentovat svoji firmu navenek.

ČPZP spolupracuje s mnoha institucemi a s velkými i menšími zaměstnavateli v regionu. Konkrétně se jedná o zajištění rekondičních pobytů pro zaměstnance z těžkých provozů, případně o realizaci programu Zdravý podnik. V rámci Svazu zdravotních pojišťoven se ČPZP také podílí na řešení aktuálních otázek ve zdravotnictví a přípravě legislativních změn.

Jaké jsou novinky v nabídce vašich služeb, případně na co se můžeme do budoucna těšit?

V letošním roce bylo do programu Pravidelný pohyb zařazeno i plavání. Rozšířila se věková hranice u programu Sportovní kroužky a pro dárce krve byla

navýšena částka na vitaminy po každém odběru. Hlavní novinkou je možnost proplácet preventivní programy prostřednictvím mobilní aplikace Zdraví v mobilu, jak už jsem se o tom zmínila.

V čem spatřujete v současnosti zvyšování kvality života v ČR?

Nejdůležitější součástí kvality života je nepochybně zdraví. Může to znít jako klišé, ale zdraví máme jenom jedno a podle toho bychom měli k němu přistupovat. Každý z nás by měl vyhodnotit svůj aktuální životní styl a zaměřit se na kvalitu stravování, pravidelný pohyb a odbourání stresu. Nesmíme samozřejmě zapomenat ani na prevenci závažných onemocnění, protože včasný záchyt znamená lepší šanci na uzdravení.

Děkuji vám za rozhovor a přeji další úspěchy a hodně zdravých klientů.

(red. – David Kubla)

**Nejste spokojeni se životností výrobků?
Máte pocit, že Váš hlas není slyšet?
Vyžadujte i Vy značku
ŽIVOTNOST PLUS.**

Bud'te spotřebiteli.



Více na www.zivotnost-plus.cz
nebo na www.konzument.cz.

Cesta za kvalitou v prostředí sociálních služeb: Kvalita nás baví

Barbora Čechová

Snad každý z nás má ve svém nejbližším okolí někoho, kdo ve svém životě již využil pomoc nějaké sociální služby. Ptáme se, jaká je sociální služba, kterou plánujeme využít, jak poznáme její kvalitu?

Kvalitu jako určitou kategorii ve vztahu k otázce „Jaký?“ zmiňoval již Aristoteles. Za kvalitou vnímá i laik označení nebo informaci, která se váže např. k nějakému výrobku, ale i službě – tedy ptá se po tom, jaký ten výrobek nebo jaká ta služba je. Každý si raději volí kvalitní zboží a kvalitní služby. Být kvalitní je tedy žádoucí, a to bez ohledu na druh zboží nebo poskytnuté služby.

Sociální službou je myšlen soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení.

Pokud se v prostředí sociálních služeb budeme ptát po kvalitě, v drtivé většině případů budeme odkázáni na „Standardy kvality sociálních služeb“. Poskytovatelé sociálních služeb jsou při jejich poskytování vázáni legislativními předpisy, z nichž základním dokumentem je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Mezi povinnostmi, které jsou takovým organizacím tímto předpisem a předpisy souvisejícími uloženy, patří i povinnost dodržování Standardů kvality sociálních služeb. Jejich prostřednictvím jsou podchycena kritéria pro poskytování sociálních služeb a služba samotná. Centrem jejich zájmu jsou klienti.

Každý poskytovatel sociálních služeb má tyto standardy vypracované. Je otázkou jednotlivých organizací, jakým způsobem s tímto dokumentem dále pracují, a to i ve vztahu k jeho aktualizaci, nakolik tento dokument vnímají jako pouhé naplnění povinností při poskytování svých služeb, případně jak je provázán s dalšími dokumenty organizace, jak s nimi tvoří kompaktní celek.

Kvalita a její řízení

Kvalita není pevný stav, nejedná se o něco, co lze popsat prostým souborem standardů. Kvalita je výsledkem řízených procesů, které si kladou za cíl neustálé zlepšování. Tyto procesy musí nutně pokrýt veškeré činnosti organizace. Komplexnost je naprosto nezbytná. Zralé organizace si toto uvědomují a mají zájem o to, aby měly nastaveny veškeré potřebné procesy, ty byly trvale zlepšovány a docházelo k inovacím v procesech, a tedy i v samotných službách. Ať už jako rámec pro kvalitu a její řízení uvažujeme o Modelu excellence EFQM nebo o novém Modelu



EFQM, ptáme se daleko šířeji a komplexněji na fungování organizací, než mohou u poskytovatelů sociálních služeb podchytit pouze výše zmíněné Standardy. I pro Modely EFQM je zákazník a klient důležitý, avšak stejnou vahou tyto modely hledí i na další aspekty a ptají se na dosahování konkrétních výsledků, a to nejen v oblastech vztahujících se k zákazníkům a klientům. Důraz je rovněž kladen na strategii a plánování, na připravenost směrem k budoucnosti. Nový (ale vlastně i předchozí) Model EFQM klade otázky, na které bohužel samotné Standardy kvality sociálních služeb nemohou odpovědět.

Pomoc k cestě za kvalitou

Moje vlastní osobní zkušenost:

V prostředí sociálních služeb pracuji jedenáctým rokem. Přišla jsem z bankovního sektoru, kde jsem pracovala na manažerské pozici. Bylo pro mě zcela automatické fungovat i v sociálních službách na základě principů, které jsem se v předchozích zaměstnáních naučila. To ale nebylo vůbec snadné a začátky byly velmi složité, setkávala jsme se s nepochopením. To, o co jsme se snažila, z pohledu okolí nenáleželo sociálním službám.

Za dobu, co v sociálních službách pracuji, ale vidím, jakou prošly změnou. Silně snaha o profesionalizaci a s tím přicházejí nejen noví lidé, ale zejména nové postoje. Díky tomu i zde, v prostředí sociálních služeb, chtějí dnes mnozí již více než Standardy. Otázka kvality je více diskutována a organizace hledají cestu, jak za kvalitou jít.

To není bohužel vůbec jednoduché. Jedná se o komplikovaný proces, který je výsledkem několikaletého úsilí. To, co je náročné pro běžné, tedy ziskové



organizace, bývá často pro neziskové organizace ještě o něco složitější. Z celkového počtu 3447 organizací poskytujících sociální služby (podle statistické ročenky MPSV za rok 2018) je pouze 128 organizací ziskových (typu akciová společnost, společnost s ručením omezeným). Ostatní organizace jsou neziskové, ve více než 40 % se jedná o organizace zřízené státem, krajem nebo obcí. V 19 % se jedná o organizace, kde je zřizovatelem církev. A v případě nestátních neziskových organizací se jedná o více než 45 % z celkového počtu organizací. Tyto organizace zápasí s velmi omezenými rozpočty, a v důsledku toho je nakupování služeb nebo získávání a zaměstnávání specializovaných pracovníků na oblast kvality poměrně komplikované. Mnohé organizace toto vidí jako hlavní bariéru na cestě za kvalitou.

Organizace ale začínají vnímat, že jejich udržitelnost tkví v kvalitním systému řízení: je potřeba mít vysoký standard poskytovaných služeb, ale i kvalitně nastavené procesy uvnitř organizace. Začínají uvažovat jako klasická firma ve zdravém konkurenčním prostředí. Tuto změnu se rozhodlo podpořit i Ministerstvo práce a sociálních věcí. V lednu 2017 byla zahájena realizace individuálního projektu *Rozvoj a podpora modelů kvality pro systém sociálních služeb*. Jedním z jeho modulů je i *Program dobrovolného rámce kvality sociálních služeb*, kde lze na základě zhodnocení deseti základních principů posoudit úroveň těchto organizací. V současné době je ukončeno první pilotní kolo, do kterého se zapojili samotní poskytovatelé sociálních služeb a prošli tak procesem, v rámci kterého zpracovali vlastní sebehodnotící dotazník a následně místní šetření. Připravenost organizací je různá. Cesta za kvalitou není jednoduchá a organizace by přivítaly pomocníka nebo průvodce, který by je celým procesem mohl provázet.

Kvalita v sociálních službách má smysl

Organizací, kterým se některý z modelů řízení kvality podařilo nastavit, je v sociálních službách zatím málo, setkáváme se s nimi spíše výjimečně. O to silněji však vnímám chuť a zájem lidí, kteří k nastavení řízení kvality hledí jako k něčemu potřebnému, přirozenému, o co by ve svých organizacích velmi stáli. V rámci uvedeného projektu jsem se setkala s organizacemi,

které kvalitu, jak je vnímána buď prostřednictvím rámce Modelu (excellence) EFQM, nebo prostřednictvím ISO 9001, úspěšně nastavily.

I naše organizace prošla v posledních pěti letech náročným obdobím, kdy jsme se nejprve prostřednictvím modelu CAF a následně prostřednictvím Modelu excellence EFQM pokusili potřebné procesy a mechanismy v organizaci nastavit. Měli jsme velké štěstí, že se nám v začátku podařilo získat projekt, díky kterému jsme prošli nejen počátečním procesním auditem, ale mohli si rovněž najmout odborníky, kteří nám s aplikací modelů pomohli. To, jakým způsobem se nám podařilo procesy v organizaci nastavit, nás nejen velmi těší, ale přináší nám i usnadnění při naší práci, zjednodušení mnoha činností, zvýšení efektivity. Ano, nějaké „papíry“ nám rozhodně přibyly, ale s nimi se nám funguje lépe. Víme, že nás i nadále čeká práce na zlepšování některých procesů, ale víme také, že to má smysl.

V loňském roce jsme se rozhodli otestovat, jak se nám v oblasti řízení kvality daří, a tak jsme využili možnosti nabízené Ministerstvem průmyslu a obchodu a přihlásili se do Národní ceny za společenskou odpovědnost organizací. Cílem bylo získání zpětné vazby a tipů na to, na kterých oblastech zejména máme pracovat. Víme, kde jsou naše rezervy, ale šlo o určité utvrzení se v našich postupech. Nečekanou odměnou bylo ocenění, které jsme ve Španělském sále mohli převzít. Velmi si ho vážíme, protože víme, že je to správná cesta, kterou jsme se vydali a na které rozhodně budeme pokračovat.

Autorka:

Mgr. Barbora Čechová, MBA, je ředitelkou THEIA – krizové centrum, o.p.s. Organizace je držitelem ocenění „Committed to Sustainability – 2 Stars“ v programu Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a dále se umístila na 1. místě ve své kategorii v Ceně hejtmanky Jihočeského kraje za společenskou odpovědnost 2018.

Kontakt: cechova@theia.cz

John Whitmore

Koučování

Rozvoj osobnosti
a zvyšování výkonnosti.

Metoda transpersonálního koučování

4., doplněné a přepracované vydání

Management Press, Praha 2019

248 stran

ISBN 978-80-72-61559-9

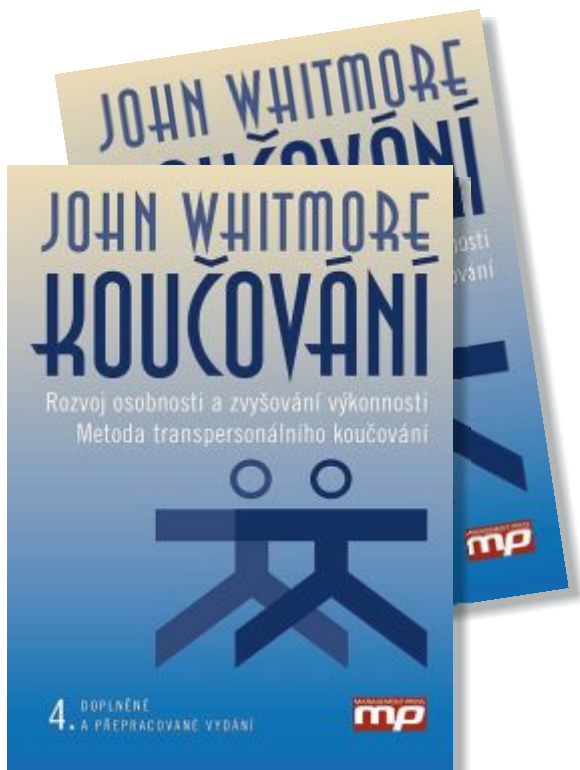
Legenda píše o koučování – a po více než čtvrtstoletí je to stále aktuální

Psát jako kouč recenzi na nově přepracované vydání klasiky žánru od Johna Whitmora byl úkol, který ve mně vyvolával od samého počátku chvění. Zejména proto, že v některých (nejen) „laických“ diskusích evokuje slovo „koučování“ a „kouč“ rozporuplné reakce a názory, samozřejmě i pejorativní, pohrdlivé a odsuzující. [1] Udělat si (podle mého názoru) opravdový obrázek vám umožní právě tato legendární kniha Johna Whitmora.

Management Press nechrlí knihy domácích autorů či překlady jako na pomyslném běžícím pásu. Whitmorova kniha je však stálicí a opravdovým bestsellerem. Svědčí o tom postupná další a další vydání: třetí bylo v roce 2011, čtvrté 2019. Bohužel Sir John Whitmore zemřel v roce 2017, půl roku před svými osmdesátinami. Toto čtvrté vydání proto lze chápat spíše jako poctu člověku, který byl mnohým koučům vzorem a profesi koučů ovlivnil jako málokdo. Oproti třetímu vydání zde nejsou žádné změny, kromě předmluvy Michala Ondráčka a zadní záložky.

Je příznačné, že John Whitmore měl sportovní historii, byl zprvu automobilovým závodníkem. Ve sportovní terminologii se s „kouči“ setkáváme dlouho. Možná i tato skutečnost přispívá k některým nejasnostem. Ostatně nad kořeny slova „kouč“ jsem se zamýšlel v jednom z článků na blogu [2].

V úvodu své knihy Whitmore rozptyluje „škatulkovací“ snahy a hledání metodické čistoty pro koučování (str. 15). „Neexistuje žádný správný způsob koučování. Tato kniha není nic jiného než mapa, jež vám má pomoci rozhodnout se, kterým směrem se chcete vydat, a ukázat vám některé cesty



k vašemu cíli. Prozkoumat území, na něž se vydáte, musíte sami...“ Mapa dnešní společnosti ukazuje, že samostatnost, zodpovědnost za vlastní život, samostatné rozhodování (za nejistoty či rizika) apod. zřejmě není zastoupeno v tak drtivé míře. Existují lidé, kteří chtějí být vedeni za ručičku, mít nad sebou direktivní hlas, který jim bude říkat, co a jak mají dělat. Pro takto v myslí nastavené lidi kniha (a koučování) patrně není první volbou.

To, že „neexistuje žádný správný způsob koučování“, znamená také, že existuje řada koučovacích „škol“ (tou mou je Koučink akademie v Libchavách), profesních organizací a zaměření koučování (výkonové, životní, integrativní, neuro-, partnerské, sex...). To je daň dnešní doby nálepek, marketingu a snah o odlišení (a získání pozornosti) za každou cenu. Někomu to rozhodnutí a volbu usnadňuje, jinému komplikuje.

Koučovat znamená podle Whitmora „vytvářet podmínky pro učení (se) a růst“. Uvádí i Gallweyov [3] přesvědčení o tom, že „koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“. Timothy Gallwey byl Whitmorův společník ve firmě Inner Game. Proto není divu, že mezi další bestsellery vydavatelství Management Press patří jak Gallweyovy knihy, tak další publikace o „uvolňování potenciálu lidí“, např. od bývalého vysoce postaveného manažera Microsoftu Jana Mühlfeita [4, 5].

Čtyři části Whitmorovy knihy o koučování provedou čtenáře principy koučování, včetně známé „metody“ GROW, kterou jsem např. zmínil ve svém příspěvku o zlepšování na radaru v minulém čísle PK [6]. Další části knihy se týkají koučování v praxi, vedení lidí a transpersonálního koučování ve vztahu k transformaci.

Kniha je plná inspirativních myšlenek, „návodů“ (či spíše tipů), které mohou využít manažeři, byť za sebou nemají žádný formální koučovací výcvik. Týkají se například vhodných otázek a jejich pořadí, stanovení cílů, vedení lidí, využití koučování pro zpětnou vazbu atd. Jsou to „věci“, s nimiž se lídři a manažeři setkávají každodenně, což může vést k přesvědčení, že koučování není žádná věda, popř. že je to jen další zbytečná (metodická) vata. Na základě svých zkušeností si troufám napsat, že velkou výzvou pro manažery, kteří se chtějí stát „manažery-kouči“, je budování vztahu mezi koučem a koučovaným, který musí být vztahem dvou partnerů společně usilujících o dosažení cíle (např. v kvalitě). Whitmore k tomu dodává, že takový vztah musí být založen na vzájemné důvěře, pocitu jistoty a bezpečí (koučování vytváří bezpečný prostor) a na minimálním nátlaku. „Peníze, postup a tresty zde nepatří, protože mohou takový vztah pouze narušit.“ (str. 31) Opět nic pro ryzí autoritativní manažery a direktivní přístup k řízení. Manažerovi jako kouči je věnována druhá kapitola knihy (str. 31–37).

O koučování pro kvalitu (jako odlišném přístupu k vedení lidí oproti prikazování) naznačuje autor, že (str. 36) „nejlepší výsledky nejspíš přinese koučování zaměřené na přesné vnímání (uvědomování si) reality a na vysokou míru odpovědnosti“. (Otázkou je, do jaké míry je to možné v případě agenturních pracovníků.) O koučování jako způsobu vedení hovoří také koncept situačního vedení, jehož autory jsou Paul Hersey a Kenneth Blanchard. V češtině si stručně můžete o situačním vedení přečíst např. v útlé knížce ze série minutových manažerů [7].

Vyjasnění pojmů, konceptů a kontextu jako koučování, změna, výkon, lídři apod. věnuje Whitmore nemalou pozornost, byť tak nečiní akademicky. Snaží se v knize tato témata propojit či inspirovat k tomu, aby si různé tematické okruhy propojil ve své mysli (a v praxi) čtenář. Přepřerováním, doplňováním a aktualizací knihy autor také reagoval postupně na změny ve světě. Vždyť poprvé byla Whitmorova kniha vydána v roce 1992 (český překlad v Management Press v roce 1994).

Poslední aktualizace (objevila se ve 3. vydání) přidává koncept „transpersonálního“ přístupu, vycházejícího z psychologie a dopadajícího na koučování. Zmiňuje emoční inteligenci a duchovní (spirituální) inteligenci a dopad do koučování např. ve smyslu obtížného úkolu při koučování člověka, který prochází krizí identity a významu.

Sami posuďte, zda a do jaké míry souzníte v osobním a pracovním životě třeba s těmito „předpoklady“ (i ve vztahu ke kvalitě a „systémům managementu“):

Lidé ve světě podnikání si uvědomují, že mnoho systémů se mění – od donucení se přechází k vlastní aktivitě, od „receptů na řešení“ k možnosti volby, od tlaku zaměřeného na dosažení úspěchu k působení vnitřního hlasu... Kouč místo toho, aby koučovanému říkal, co má dělat, mu pomáhá „vynést na světlo“ jeho vlastní dovednosti a poznatky. Totéž platí i pro styl řízení využívající koučování. (str. 221)

Je třeba připomenout, že v tomto duchu koučování ovlivňuje také pozitivní psychologie (kouč ale není psychoterapeut). Příkladem je třeba využití silných stránek charakteru a talentů a z toho vyplývající koučování založené na silných stránkách nebo vedení založené na silných stránkách. (Na svém webu k tomu nabízím ochutnávkové testy osobních hodnot a silných stránek.)

K obtížnosti krizové situace Whitmore mimo jiné také poznamenává (str. 222): „Důkladně, do hloubky jdoucí koučování může lidem pomoci při jejich často nelehkém rozhodování, zda mají odhodit obranné bariéry a vnitřní bloky, které si vytvořili – a nechat se tak snadněji a ochotněji vést svým vnitřním hlasem. Pokud začneme včas naslouchat stále ještě tichému a slabému vnitřnímu hlasu a budeme se jím řídit, můžeme předejít krizi. Koučování nám k tomu bezpochyby může pomoci: může nám pomoci jednat s vědomím smyslu a cíle. Bohužel, příliš mnoho lidí se nesnaží využít pomoc a podporu, kterou jim takové koučování nabízí, dokud nenarazí na zeď. Některé společnosti (firmy, organizace) mají tendenci strčit hlavu do písku a všechny problémy spojené se složitostí a komplexností významu a smyslu ignorovat.“

Ne nadarmo na smysl, význam, misi a „směřování“ poukazuje také nový Model EFQM 2020, s nímž postupně veřejnost seznamuje Centrum excelence při České společnosti pro jakost.

Jak vidno, otevírá koučování dveře, které vyžadují i přenastavení mysli [8] a pro mnoho manažerů, kteří se považují za kované praktiky, znamenají dosud neřešený (interpersonální) otázník. Podívejte se v knize třeba na stranu 51. Zároveň „pod čarou“ otevírá věčnou diskusi k prioritám a „pořadí“ otázek typu „Co?“, „Proč?“ a „Jak?“.

Kapitoly 5–10 v první části knihy jsou jádrem, které podrobně vysvětluje již výše zmíněný model GROW („grow“ = angl. „růst“, nebo třeba i „pěstovat“). Naučí vás např.:

- uvědomovat si, že nejsou otázky jako otázky, a zamýšlet se nad těmi, které jsou účinné;
- uvědomovat si, že v koučování nejde o náhodné kladení otázek, ale že účinný proces (sebe)

koučování klade důraz i na pořadí otázek (koučové obvykle pracují s koučovacím cyklem);

- zamýšlet se nad cíli (G);
- uvědomovat si reálnou situaci (R);
- vnímat různorodé cesty k dosažení cíle (O) – za sebe dodávám, že máte-li jen jednu možnost, bude pravděpodobně špatná;
- zvážit a uskutečnit vaši volbu (W).

Mohu potvrdit (ale vyzkoušejte sami), že „mapa GROW“ je funkčním přístupem. Vřele jej doporučuji a zmiňuji např. v rámci svého bloku na kurzu Manažer kvality, vč. vysvětlování principů situačního vedení.

Princip GROW můžete svým způsobem uplatnit i při čtení diskutované Whitmorovy knihy. Ta je totiž mnohohrstevná, takže cíl(e), s nimiž ji čtete, mohou být různé. Závisí na vaší realitě (znalostech, zkušenostech, roli...). Volba cesty je na vás. Rozhodně nevynechejte první část, což je necelá polovina publikace.

Využít tipů a inspirací z knihy můžete pro svůj osobní i profesní život, v různých rolích (bez ohledu na to, jak jste zapojeni do „systémů managementu“), ať už vašim záměrem je, či není využít služeb profesionálního kouče, naučit se (sebe)koučovat, lépe porozumět tomu, co je to koučování, nebo získat tipy pro osobní růst a rozvoj.

Knih, které ve svém názvu ukrývají slova „kouč“ nebo „koučování“, je na českém knižním trhu spousta. Whitmorova publikace byla jednou z prvních a (pro mě) je majákem, k němuž se můžete vrátet a nechat se bezpečně navigovat v občas bouřlivých vodách koučování [9] i manažerství či lidrovství.

Zkuste být manažery-kouči, experimentujte, sledujte příčiny a důsledky, zkoušejte u sebe GROW a povzbuzujte k vlastní cestě druhé. Přeji vám v tomto úsilí mnoho trpělivosti a zdaru.

Na závěr jedna otázka na tělo:

JAKÝ BUDE VÁŠ PRVNÍ KROK (po přečtení tohoto příspěvku)?

Literatura:

[1] Friedel L. *Zastavme se – o koučování bez příkras*. In: Blog Libora Friedela [online]. 17. 9. 2018 [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/zastavme-se-o-koucovani-bez-prikras/>

[2] Friedel L. „*Kouči v koučáru – Kde má kouč kořeny?*“ In: Blog Libora Friedela [online]. 21. 4. 2016 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/kouc-v-kocar-u-kde-ma-kouc-koreny/>

[3] Gallwey T. W. *Inner Game pro manažery. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2.*, doplněné vyd. Management Press, Praha 2010. ISBN 978-80-7261-213-0.

[4] Mühlfeit J., Costi M. *Pozitivní lídr*. Management Press (ve spol. Albatros Media), Brno 2017. ISBN 978-80-265-0591-4.

[5] Mühlfeit J., Novotná K. *Odemykání dětského potenciálu*. Management Press (ve spol. Albatros Media), Brno 2018. ISBN 978-80-7261-562-9.

[6] Friedel L. *Zlepšování a růst na radaru*. Perspektivy kvality 2019/4, 4–6.

[7] Blanchard K. H., Zigarmi P., Zigarmi D. *Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení*. Dobrovský, Praha 2017. ISBN 978-80-7390-073-1.

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

[9] Friedel L. *Koučové, donaha!* In: Blog Libora Friedela [online]. 1. 5. 2017 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/koucove-donaha/>

+ extra odkazy (máte-li chuť):

O koučování na blogu autora L. F.: <https://www.liborfriedel.cz/blog/rubrika-koucovani/>

K testu osobních silných stránek charakteru: <https://www.liborfriedel.cz/silne-stranky-values-in-action/>

K testu osobních hodnot: <https://www.liborfriedel.cz/test-osobnich-hodnot-2/>

Přehled 50 knih o koučování (+ 200 k dalším tématům): <https://www.liborfriedel.cz/250-knih/>

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, konzultant, kouč, lektor, autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Dlouhou dobu pracoval jako hodnotitel cen za kvalitu. Vyučuje i v rámci programů MBA.

Kontakt: libor@liborfriedel.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



Přístupnost výrobků, služeb a prostředí pro zvlášť zranitelné spotřebitele

Libor Dupal

V Úředním věstníku EU byl v dubnu 2019 zveřejněn Evropský akt o přístupnosti [1]. Co z toho plyne pro spotřebitele i další účastníky trhu?

Sdružení českých spotřebitelů, založené již v roce 1990, se po řadu let programově zaměřuje na bezpečnost a zájmy zranitelných spotřebitelů, resp. zvlášť zranitelných spotřebitelů. A Kabinet pro standardizaci je obecně prospěšná společnost, založená zmíněným sdružením, s misí využívat produktů technické normalizace co nejlépe v prospěch spotřebitelů a funkce korektního trhu obecně.

Problematikou pojmosloví ve vztahu k přístupnosti výrobků a služeb se mimo jiné zabýváme v naší publikaci „Zranitelný spotřebitel – kdo to je, jak ho chránit?“ [2]. Na tomto místě jen tolik, že zvlášť zranitelnými spotřebiteli rozumíme děti a osoby s omezenými schopnostmi pohybu a orientace, tedy zejména zdravotně postižené či starší osoby, ale také třeba těhotné ženy apod. V předmětném aktu je použit také pojem „osoby s funkčním omezením“.

Evropský akt o přístupnosti se zabývá požadavky na přístupnost výrobků a služeb. Bude se vztahovat například na počítače, elektronické knihy, samoobslužné terminály, informace o dopravních službách nebo služby spotřebitelského bankovníctví, a to na produkty a služby uváděné či poskytované na trhu po 28. červnu 2025. Do tohoto data musí být zavedeny v každém členském státě EU (resp. EHP) právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí EU.

Je tedy „dost času“ a o významu tohoto dokumentu pro spotřebitele a dopadech na ně je předčasné hovořit a psát? – Věříme, že nikoliv... A snad to i z tohoto příspěvku vyplývá.

Principiálně jsme přesvědčeni, že technické normy mohou být vhodným nástrojem pro zajištění bezpečnosti a kvality výrobků a služeb a také jejich přístupnosti pro všechny – bez ohledu na individuální schopnosti a věk spotřebitelů. Normy totiž stanoví, jakým způsobem jsou výrobek anebo služba navrženy a nabízeny ještě před tím, než jsou uvedeny na trh. A jejich dobrovolné využití přitom předchází i zbytečné přeregulaci systému.

Považujeme proto za velmi důležité, že tento Evropský akt je směrnicí „nového přístupu“ a že tak dojde současně k využití technických norem i při poskytování předpokladu shody s konkrétními právními požadavky. Sama směrnice totiž vytváří rámec pro zpracování, přijímání a používání technických norem určených pro uplatňování tohoto předpisu, a to včetně – například – ustanovení o požadavcích na přístupnost, dozor nad trhem či aplikace označení CE.

Zde v tomto příspěvku pak chceme naznačit, co nová legislativa přinese spotřebitelům i jaké výzvy nabídne využití technické normalizace, a v neposlední řadě i to, jak posilovat spolupráci partnerů na trhu, aby docházelo k řádnému uplatnění nové legislativy a technických norem.

Rozsah a dosah Evropského aktu o přístupnosti

Účelem Evropského aktu o přístupnosti je přispět k řádnému fungování vnitřního trhu sblížením právních a správních předpisů členských států, pokud jde o požadavky na přístupnost u určitých výrobků a služeb. Toho se má dosáhnout zejména tím, že regulací odstraníme překážky volného pohybu některých přístupných výrobků a služeb vyplývající z rozdílných požadavků na přístupnost v členských státech, resp. vzniku těchto překážek předejdeme. Řádným fungováním vnitřního trhu zde rozumíme hlavně zvýšení dostupnosti přístupných výrobků a služeb na vnitřním trhu a zlepšení přístupnosti relevantních informací.

Za „přístupné výrobky a služby“ považujeme pak takové výrobky a služby, které jsou vnímatelné, ovladatelné a srozumitelné pro osoby s funkčním omezením na rovnoprávném základě s ostatními spotřebiteli a uživateli.

Pojem „osoby s funkčním omezením“ zahrnuje osoby, které mají trvalé nebo dočasné fyzické, duševní, mentální nebo smyslové postižení, postižení související s věkem nebo jiné omezení tělesných funkcí nebo struktury, které v interakci s různými překážkami omezuje jejich přístup k výrobkům a službám, což vede k situaci, která vyžaduje přizpůsobení těchto výrobků a služeb jejich zvláštním potřebám.

Připomeňme, že podíl starších osob se zvyšuje rychleji, než je tomu u ostatních věkových skupin. V rozvinutých zemích podíl seniorů již překročil podíl dětí. Jedna pětina populace je ve věku 60 let nebo starší. Až naše (již dospělé) děti dosáhnou seniorského věku, na každé dítě připadne dvě starší osoby. Očekává se nárůst počtu lidí dožívajících se 80 a 90 let, což povede k tomu, že řada z nich stráví několik desetiletí v důchodu a dosáhne věku, kdy více převládá nemožnost a nějaká forma „omezení pohybu či orientace“. Poptávka po přístupných výrobcích a službách je tedy vysoká a počet osob se zdravotním postižením podle prognóz výrazně poroste.

Prostředí, ve kterém jsou výrobky a služby přístupnější, umožňuje vytvořit společnost více podporující začlenění a usnadňuje osobám se zdravotním postižením nezávislý život. V této souvislosti je zapotřebí mít na paměti, že výskyt zdravotního postižení je v Unii častější u žen než u mužů.



Odstranění technických překážek

Stávající rozdíly ve vnitrostátních požadavcích na přístupnost odrazují zejména podnikatele, malé a střední podniky a mikropodniky od podnikání mimo jejich vlastní domácí trhy. Vnitrostátní, či dokonce regionální nebo místní požadavky na přístupnost, které členské státy zavedly, se v současné době liší co do rozsahu i míry podrobnosti. Tyto rozdíly mají nepříznivý vliv na konkurenceschopnost a růst, a to kvůli dodatečným nákladům vzniklým při vývoji a uvádění přístupných výrobků a služeb na jednotlivé vnitrostátní trhy. Spotřebitelé přístupných výrobků a služeb a podpůrných technologií se potýkají s vysokými cenami, které jsou důsledkem omezené hospodářské soutěže mezi dodavateli.

Výhody harmonizace požadavků na přístupnost pro vnitřní trh již v nedávné minulosti prokázalo uplatňování směrnice týkající se výtahů anebo nařízení v oblasti dopravy.

Výzvy digitálního prostředí

Spotřebitelé jsou obecně zranitelnější vůči nekalým obchodním praktikám obchodníků na internetu a je obecně nezbytné zlepšovat v tomto ohledu jejich ochranu. Roztříštěnost rovněž omezuje poptávku po přeshraničních transakcích v elektronickém obchodu. O to významněji to platí pro zvlášť zranitelné spotřebitele. Je proto zapotřebí koordinovaná akce k zajištění toho, aby elektronický obsah, služby elektronických komunikací a přístup k audiovizuálním mediálním službám byly plně dostupné osobám se zdravotním postižením. A je tedy nezbytné harmonizovat požadavky na přístupnost na jednotném digitálním trhu a zajistit, aby jeho výhod mohli využívat všichni občané Unie, bez ohledu na své schopnosti.

Jaké výrobky a služby spadají do působnosti směrnice? Jaké požadavky musí splnit?

Směrnice vymezuje široké spektrum výrobků a služeb, s nimiž spotřebitel přichází do styku. Jedná se např. o technické vybavení počítačů a operační systémy (osobní počítače včetně stolních počítačů, notebooky, chytré telefony a tablety), samoobslužné terminály (bankomaty, stroje pro výdej lístků a jízdenek aj.), koncová zařízení s pokročilým informačním potenciálem určená pro veřejnost (telefonní služby, audiovizuální mediální služby), služby přepravy cestujících (letecké, autobusové, železniční a vodní, včetně poskytování informací o dopravních službách, cestovních informací v reálném čase poskytovaných prostřednictvím internetových stránek, služeb poskytovaných na mobilních zařízeních, interaktivních informačních obrazovkách a interaktivních samoobslužných terminálech, jež cestující se zdravotním postižením k cestování potřebují), bankovní a finanční služby (včetně metod identifikace, elektronických podpisů a platebních služeb, jelikož jsou k realizaci spotřebitelských bankovních transakcí nezbytné), a v neposlední řadě elektronické obchodování (služba poskytovaná na dálku prostřednictvím internetových stránek a služeb poskytovaných na mobilních zařízeních, elektronickými prostředky a na individuální žádost spotřebitele s cílem uzavřít spotřebitelskou smlouvu).



Tyto výrobky a služby by měly „napříště“ rovněž splňovat stanovené použitelné požadavky na přístupnost. Není možné, a ani by nebylo účelné, rozepisovat zde podrobněji tyto požadavky; uvedeme však alespoň stručně aspekty, kterých se týkají.

U výrobků (např. terminály) se klade důraz na konstrukci zařízení z hlediska jeho předvídatelného použití. Za účelem zajištění přístupnosti musí návrh funkčnosti a uživatelského rozhraní výrobků splňovat požadavky ohledně komunikace a orientace prostřednictvím více než jednoho senzorického kanálu, alternativy k řečové komunikaci a orientaci či variabilního nastavení velikosti a kontrastu apod. Vždy musí být na paměti možnost propojení výrobku s kompenzačními pomůckami. Specifické požadavky se týkají informací o použití výrobku na samotném výrobku (označení na obalu, návod, varování), včetně srozumitelnosti, vnímatelnosti, velikosti písma atd.

U služeb (např. telefonní služby) je v požadavcích kladen důraz na dostupnost v textových formátech, které lze použít k vytvoření alternativních kompenzačních formátů použitelných různými způsoby a prostřednictvím více než jednoho senzorkého kanálu a informace musí obsahovat alternativy k netextovému obsahu. Internetové stránky mají být zpřístupňovány jednotným a přiměřeným způsobem, aby je uživatel mohl vnímat, zacházet s nimi a porozumět jim, aby si u nich mohl přizpůsobit prezentaci obsahu a interakci a aby v případě nutnosti byly poskytnuty dostupné elektronické alternativy, a způsobem, který usnadňuje interoperabilitu s různými uživatelskými aplikacemi a dostupnými kompenzačními pomůckami a technickými prostředky na úrovni Unie a v mezinárodním měřítku. Zásadní je opět poskytování informací, které umožní propojení s asistenčními službami.

Směrnice zavádí povinné funkční požadavky na přístupnost formou obecných cílů. Ve smyslu principů tzv. nového přístupu k harmonizaci by tyto požadavky měly být dostatečně přesné, aby zakládaly právně závazné povinnosti, a dostatečně podrobné, aby umožňovaly posouzení shody k zajištění řádného fungování vnitřního trhu pro dotčené výrobky a služby, měly by však ponechávat určitý stupeň flexibility, aby byly možné inovace.



Technické normy, posuzování shody a odpovědnost účastníků trhu za shodu s požadavky směrnice

Evropský akt o přístupnosti byl zpracován a schválen na principu předpokladu, že výrobky a služby, které jsou ve shodě s harmonizovanými normami nebo jejich částmi, na něž byly odkazy zveřejněny v Úředním věstníku Evropské unie, jsou ve shodě s požadavky na přístupnost dle této směrnice. Z toho vyplývá zásadní úloha technických norem pro provádění, ale i vymáhání a dodržování tohoto

předpisu. (Podrobnější popis obecné aplikace harmonizovaných norem na národní úrovni viz [3].)

Prokázání splnění příslušných požadavků na přístupnost se dokládá EU prohlášením o shodě. Vzor a náležitosti prohlášení jsou ve směrnici uvedeny. Prohlášení vystavuje výrobce, který tím vyjadřuje a přebírá svoji odpovědnost za shodu výrobku s požadavky předpisu.

Je tedy základní **povinností výrobce**, že při uvádění výrobku na trh musí zajistit, aby tento byl navržen a vyroben v souladu s použitelnými požadavky na přístupnost stanovenými ve směrnici. Výrobců se týkají i další povinnosti – vypracují technickou dokumentaci (zahrnuje např. celkový popis výrobku a seznam odpovídajících harmonizovaných norem či jiný popis řešení zvolených ke splnění příslušných požadavků na přístupnost) anebo provedou nebo nechají provést postup posouzení shody uvedený rovněž ve směrnici.

Byl-li uvedeným postupem prokázán soulad výrobku s příslušnými požadavky na přístupnost, vypracují výrobci EU prohlášení o shodě a připojí označení CE.

Je tedy zřejmé, že výrobce může provést posouzení shody sám, bez využití posouzení shody a vystavení certifikátu třetí stranou. V praxi by ale měly být subjekty pro posuzování shody připraveny na zakázku výrobce takové posouzení provést a být na ně i akreditovány Českým institutem pro akreditaci (ČIA).

Nás spotřebitele nepochybně zajímá, že do výtčů povinností výrobců podle evropského předpisu náleží také povinnost vést knihu stížností a nevyhovujících výrobků a záznamy o případech stažení výrobků z oběhu. O tomto musí výrobce průběžně informovat distributory.

Akt uvádí specifické povinnosti ve vztahu k poskytovatelům služeb.

Poskytovatel služeb zahrne do všeobecných podmínek nebo obdobného dokumentu informace, které hodnotí, jak služba splňuje požadavky na přístupnost. Informace musí popisovat použitelné požadavky dle směrnice a v míře nutné pro posouzení se musí vztahovat na návrh a fungování služby, např. obecný popis služby v přístupných formátech, anebo popisy a vysvětlivky potřebné pro pochopení toho, jak služba funguje.

Za účelem toho může poskytovatel v plném rozsahu nebo částečně použít harmonizované normy a/nebo jiné odpovídající technické specifikace, na něž byly zveřejněny odkazy v Úředním věstníku Evropské unie. Tyto informace musí být dostupné veřejnosti v písemném i ústním formátu, a to i způsobem, který je přístupný osobám s funkčním omezením a osobám se zdravotním postižením. Poskytovatelé služeb musí dané informace uchovávat po celou dobu poskytování dané služby.

Odpovědnost za soulad výrobků a služeb s právními předpisy nesou i **další hospodářské subjekty** podle role, kterou hrají v dodavatelském řetězci, aby byla zajištěna vysoká úroveň ochrany přístupnosti i spravedlivá hospodářská soutěž na trhu. Směrnice je podrobně rozvádí.

Směrnice pamatuje i na to, že přístupnost služby by neměla být ohrožena ani v případě, že je k této službě nebo její části smluvně zavázána třetí strana. Poskytovatelé služeb by rovněž měli zajistit řádnou a soustavnou odbornou přípravu svých pracovníků, tak aby zajistili, že se tito vyznají ve způsobech používání přístupných výrobků a služeb. Odborná příprava by měla zahrnovat otázky jako poskytování informací, poradenství a reklama.



Dozor nad trhem

V souladu s evropskou legislativou [4] jsou členské státy odpovědné za zajištění silného a účinného dozoru nad trhem u výrobků na svém území a mají svým orgánům dozoru nad trhem přidělit dostatečné pravomoci a zdroje. V tomto smyslu bude Česká republika povinna kontrolovat, zda jsou u výrobků a služeb dodržovány povinnosti podle této směrnice.

Při vyřizování stížností týkajících se přístupnosti se členské státy mají řídit obecnou zásadou řádné správy; úředníci by především měli mít povinnost zajistit, aby o každé stížnosti bylo rozhodnuto v přiměřené lhůtě. Platí, že mají být využity alternativní mechanismy řešení sporů, které by umožňovaly řešení jakéhokoli údajného nesouladu s touto směrnicí dříve, než bude podána žaloba k soudu nebo příslušnému správnímu orgánu. V ČR je zastřešující informace o zavedeném systému na adrese www.mpo.cz nebo na adrese www.konzument.cz.

Závěr a směry dalšího konání

Vítáme, že Evropským aktem o přístupnosti se v dalších oblastech naplňuje záměr Sdružení českých spotřebitelů a Kabinetu pro standardizaci na evropské úrovni hledat řešení pro vymezení definice a přístupu k různým oblastem výrobků a služeb z hlediska jejich přístupnosti.

Oceňujeme rovněž možnost využití technické normalizace (harmonizovaných norem) pro uplatňování požadavků právních předpisů. Posouzení shody může ovšem provádět samotný výrobce či poskytovatel služby a z mnohaleté praxe víme, že to může přinášet mnoho problémů s reálným zajištěním shody s požadavky norem i samotných předpisů.

A jsme proto pochopitelně také společně s partnery připraveni vést i osvětové kampaně zaměřené na různé subjekty trhu s cílem přispět k co nejlhádšímu náběhu i uplatnění aktu EU o přístupnosti v ČR.

KVALITA výrobků a služeb je ukryta v technických normách; vyžadujeme jejich naplňování také V PŘÍSTUPNOSTI VÝROBKŮ, SLUŽEB A PROSTŘEDÍ PRO ZVLÁŠTĚ ZRANITELNÉ SPOTŘEBITELE.

Literatura:

[1] Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/882 ze dne 17. dubna 2019 o přístupnosti výrobků a služeb.

[2] Dupal L. (ed.) *Zranitelný spotřebitel – kdo to je, jak ho chránit?* Edice top-normy, svazek č. 4. 1. vyd. Sdružení českých spotřebitelů, listopad 2015. ISBN 978-80-87719-31-2. Dostupné on-line z: <https://www.konzument.cz/users/publications/10-top-normy/194-zranitelnly-spotrebitel-kdo-to-je-jak-hochranit.pdf>

[3] Dupal L. *Význam „určených“ norem pro trh a pro spotřebitele zvláště.* Edice top-normy, svazek č. 9. 1. vyd. Sdružení českých spotřebitelů, červen 2018. ISBN 978-80-87719-66-4 (SCS). (jen v e-formátu) Dostupné on-line z: <https://www.konzument.cz/users/publications/10-top-normy/311-vyznam-urceny-norem-pro-trh-a-pro-spotrebitele-zvlaste.pdf>

[4] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/1020 ze dne 20. června 2019 o dozoru nad trhem a souladu výrobků s předpisy a o změně směrnice 2004/42/ES a nařízení (ES) č. 765/2008 a (EU) č. 305/2011.

Autor:

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

Kontakt: dupal@konzument.cz



foto: Zdeněk Svatoš

Karlův most má výročí: 150 let

Eduard Horčík

Divíte se? Ten most je přece daleko starší... Most ano, ale teprve půldruha století staré je jeho jméno.

Karlův most, předtím ovšem Kamenný most, Pražský most... Ano, před 150 lety dostal náš nejslavnější most své nové jméno, pod nímž ho známe dnes my a s trochou nadsázky řečeno celý svět... Most sám je samozřejmě mnohem starší, jak víme všichni už ze základní školy nebo ještě dříve, ale pojmenování „Karlův“ bylo přijato až v roce 1870, na podnět Karla Havlíčka Borovského. Název má asociovat osobnost zakladatele mostu, mimořádně schopného vladáře Karla IV.

Karlův most, resp. jeho název „Karlův“, je tedy v roce 2020 oslavován. Pojďme si tedy připomenout, jak a proč náš nejkrásnější most vlastně vznikl.

Ikoničká kamenná stavba zdobí panorama Prahy již od roku 1402, kdy byla dokončena. Základní kámen mostu byl však položen o 45 let dříve, tedy roku 1357, přesně 9. července v 5 hodin a 31 minut. Stavbu pražské dominanty nařídil Karel IV. krátce poté, co byl stržen při povodni roku 1342 Juditin most.

Datum položení základního kamene pomáhali určit astrologové a astronomové. Ve zvoleném dni prý byla pro zahájení stavby mimořádně příznivá konstelace (z lat. *constellatio*: složené z *con* -, od *componere* – skládat, a *stella* – hvězda) Slunce se Saturnem. Celé datum zároveň odpovídalo sledu lichých čísel od jedné do devíti a zpět, tj. 1-3-5-7-9-7-5-3-1. Projektantem a prvním stavitelem mostu se stal malostranský měšťan a kameník Otto, který na projektu pracoval 18 let. Na jeho práci navázal známý Petr Parléř a stavbu řídil 24 let. Po Parléřově smrti převzal práci další stavební mistr, kterému zbývalo dokončit zhruba 20 % mostní konstrukce. Jeho jméno se bohužel nedochovalo.

Pražský nebo Kamenný most, jak se mu tehdy přezdívalo, byl během staletí několikrát vystaven ničivým povodním. Jeho konstrukce byla nejvýrazněji poškozena v roce 1432 a v roce 1890, kdy voda strhla několik pilířů a pohřbila kamenné sochy. Po každé velké vodě se most dočkal oprav a zpevnění své konstrukce. Připomeňme si také, že po určitou dobu sloužil i moderní dopravě: jezdila po něm koňka a později i auta a tramvaje či autobusy; pouze pěším sloužil až od roku 1965. V letech 1966 a 1967 proběhl na mostě zevrubný stavební průzkum, který prokázal jeho rozsáhlé poškození vinou dešťové vody se solí, která způsobila mnoho trhlinek, ohrožujících stabilitu konstrukce. Rozevírání mostu bylo zastaveno soustavou železobetonových kotev, díky kterým přečkal most i stoletou vodu v roce 2002.

Most spojuje Staré Město s Malou Stranou. Je 515,76 metru dlouhý a jeho šířka je 9,40 až 9,50 metru, výška chodníku je 13 metrů nad normální hladinou řeky. Je tvořen šestnácti oblouky, které mají rozpětí 16,62 až 23,38 metru. Ve své délce je třikrát zalomený a proti proudu nepatrně vypouklý. Na mostě jsou tři Mostecké věže: dvě na Malé Straně (ta nižší patří ke zbytkům opevnění Juditina mostu) a jedna na straně Starého Města.

Připomeňme si ještě v této souvislosti, že Juditin most, předchůdce Karlova mostu, ležel od něho o několik metrů severněji, tj. po proudu. Postaven byl v letech 1159–1172, zřítíl se při povodni roku 1342. Měl dvacet oblouků v tzv. římském dělení, tzn. že oblouky se směrem do středu řeky rozšiřovaly. Dlouhý byl 514 metrů, široký 6,8 metru, jeho dlažba oproti Karlovu mostu byla o 4 až 5 metrů niž. Zakladatelem Juditina mostu byl kníže Vladislav II., který pak vstoupil do českých dějin jako český král Vladislav I. a který začal ve svém erbů používat lva. Jeho druhou manželkou se stala Judita Durynská.

Legenda o d'áblovi

Za více než 660 let existence mostu se ke slavné stavbě navázalo mnoho legend a pověstí, tu o uvařených vejcích dopravených na stavbu mostu z Velvar nevyjímaje. Mezi nejznámější z nich však patří legenda o d'áblovi.

Vznikla poté, co dal Václav IV. z Karlova mostu shodit Jana Nepomuckého (20. března 1393). Lidová slovesnost říká, že jeho čin potrestala jakási vyšší síla. Zanedlouho po vraždě se totiž zřítíl jeden z mostních oblouků. Škody se snažilo napravit hned několik stavitelů, ale marně. Každý další pokus o rekonstrukci ztroskotal, vše nově postavené do rána spadlo. Jeden ze stavitelů se proto údajně spojil se samotným d'áblem. Za to, že nechá nový oblouk stát, slíbil čertovi duši první živé bytosti, která na most vstoupí. Stavitel nechtěl mít na svědomí lidský život, a proto na most poslal kohouta. Pekelník lest prohlédl a vylákal na most stavitelovu těhotnou ženu. Ta byla však nakonec zachráněna náhodným kolemjdoucím. Podle legendy svůj slib d'ábel i přesto dodržel a most se stal od té chvíle opravitelným.

O Karlově mostě by se toho dalo napsat daleko víc, ale snad vás i tato připomínka jeho „malého“ výročí obohatila o další poznání této krásné stavby... Stavby, na kterou se z oken kanceláří České společnosti pro jakost vždy rád podívám a zavzpomínám.

Autor:

Ing. Eduard Horčík pracuje ve st. podniku DIAMO ve Stráži pod Ralskem jako vedoucí odboru systému managementu organizace. Je členem předsednictva České společnosti pro jakost.

Kontakt: horcik@diamo.cz

Na co jste se ptali: Kousek sýra, nebo sýru? A ještě jiné záludnosti...

Věra Vlková

Článek *Jak psát srozumitelně* uveřejněný v předchozím čísle PK přinesl překvapivé množství ohlasů. To, že byly kladné, je velice potěšující, ale ještě příjemnější je zjištění a současně i ujištění, že čtenáři se nad svým mateřským jazykem a jeho uplatňováním v jazykových projevech všeho druhu vážně zamýšlejí, dělí se o svoje vlastní zkušenosti, připojují svá doporučení a kladou doplňující otázky. Je to inspirací i povzbuzením. Za to jim patří velký dík. A také tento článek věnovaný jejich dotazům, zaměřený hlavně na skloňování podstatných jmen.

Kousek sýru versus kousek sýra

Sýr je podstatné jméno rodu mužského neživotného, mnozí uživatelé jazyka ho tak zcela automaticky přiřazují k tvrdému vzoru „hrad“ a očekávají pak v 2. pádě jednotného čísla podobu *sýru*. Ta je sice náležitá a plně spisovná, není to však jediná spisovná možnost.

Ke vzoru „hrad“ náleží ještě také podvzor „les“, který má v 2. pádě jednotného čísla podobu *lesa*, tedy

koncovku *-a* a nikoliv *-u*. Situace je přitom taková, že část podstatných jmen uvedeného typu má pouze koncovku *-u*, část koncovku *-a* a u některých pak je možné používat koncovky obě.

Koncovku *-u* má v současném spisovném jazyce v 2. pádě jednotného čísla většina jmen, a to jak domácích, tak i přejatých (*daru, dubu, kroku, kusu, návrhu, plotu, sloupu, úhlu, útesu, zvyku...*; *archu, dokumentu, klubu, kapitálu, paradoxu, ringu, skeneru, titulu, vestibulu...*).

Koncovka *-a* se užívá u menšího počtu jmen. Ta lze z větší části začlenit do určitých významových skupin. Jsou to např. jména měsíců (*ledna, února...*, ale *listopadu*), jména dní zakončená na *-ek* (*do dneška, do zítřka, od včerejška, do pondělka, do úterka...*, ale *do pátku*), původem stará frekventovaná jména (*chleba, jazyka, lesa, oběda, rybníka, zákona, života...*) nebo vlastní místní jména zakončená na *-ov* a *-ín* (*Benešova, Lvova, Kojetína, Londýna...*) a také některá jiná jména s významem místa (*domova, chlěva, kláštera, kostela, mlýna, ostrova, světa, venkova...*).

Koncovka dvojí, *-u* i *-a*, se uplatňuje u širokého, obtížně vymejitelného okruhu mužských podstatných jmen typu „hrad“. Patří sem hlavně jména na *-ik*: tj. např. geometrické termíny se zakončením na *-dělník*, *-běžník*, *-úhelník* – srov. *obsah obdélníku/obdélníka, obvod lichoběžníku/lichoběžníka, přepona trojúhelníku/trojúhelníka...*, *dále bochníku/bochníka, budíku/budíka, holubníku/holubníka...*; *místní vlastní jména jako Fulneka/Fulneka, Mělníka/Mělníku, Lipníka/Lipníku, Příbora/Příboru, Zábřehu/Zábřeha...* (na prvním místě je u vlastních jmen uvedena podoba, která je v úzu častější) a také u dalších jmen, jako např. *dvora/dvoru, javora/javoru, kalicha/kalichu, komína/komínu, sýra/sýru...* (na prvním místě se tu opět uvádí podoba, která je v úzu častější). Odpověď je tedy na světě: můžeme bez obav říkat *kousek sýru* i *kousek sýra*. Podle údajů z jazykového korpusu je přitom podoba *sýra* v 2. pádě jednotného čísla dokonce frekventovanější. K tomu by však ještě také bylo dobré podotknout, že při rozhodování, kterou možnost zvolíme, hraje značnou roli zázemí regionální mluvy. V Čechách se obecně častěji používají podoby zakončení na *-u*, zatímco na Moravě

převládají podoby na *-a*. A tímto prizmatem pak užité podoby také často hodnotíme, bez ohledu na jejich skutečnou spisovnost nebo nespisovnost. Proto chceme-li si být naprosto jisti, nejlépe pomůže Jazyková příručka Ústavu pro jazyk český AV ČR: <http://prirucka.ujc.cas.cz>. (*I pro nás nepostradatelná pomůcka, kterou každému opakovaně vřele doporučujeme! Pozn. red.*)

Podle zákona versus podle zákonu

Na to jsme si vlastně už také odpověděli. Zákon se řadí mezi původem stará a frekventovaná jména, která mají v 2. pádě jednotného čísla jediňe a pouze koncovku *-a*. Náležitě je tedy např. *podle zákona o odpadech*; § 3 *zákona o účetnictví*, v rámci *zákona o bezpečnosti provozu vyhrazených technických zařízení*... Podoba *zákonu* v 2. pádě již do spisovného repertoáru nepatří.

Ale pozor! V 6. pádě jednotného čísla už máme ve spisovném vyjadřování dvojí možnost volby, a to mezi zakončeními na *-ě* a na *-u*, tedy např. v *živnostenském zákoně* // v *živnostenském zákonu*; *jednání o novém zákoně* // *jednání o novém zákonu*...

A když už jsme u zákonů: jak je to s řešením velkých/malých písmen v souvislosti se zákony, zákoníky a vyhláškami?

Názvy zákonů se tradičně píšou s malým písmenem. Součástí jejich oficiálního názvu je číslo příslušného zákona, které je k vyjádření konkrétnosti a jedinečnosti dostačující. Proto není třeba zdůrazňovat ji navíc ještě velkým počátečním písmenem – proto tedy např. *zákon č. 128/2000 Sb.* Za tímto názvem často následuje informace o tom, čeho se zákon týká, a také ta se píše s malým písmenem: *zákon č. 128/2000 Sb., o obcích*; *zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění*; *zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění*; *zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů; zavedeno zákonem č. 223/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, v platném znění.* – Povšimněte si při tom také, jak při uvádění všech souvisejících údajů vypadá standardní řešení interpunkce. Takto bychom ji také měli ve všech textech jednotně a systémově užívat.

S malým počátečním písmenem se píšou neoficiální názvy jako *stavební zákon*, *vysoškolský zákon*, *zákon o zbraních*, *zákon o pohřebnictví*... Spojení *zákoník práce* a *občanský zákoník* nejsou oficiální názvy dokumentů, těmi jsou příslušné zákony. Pojmenování *zákoník práce* a *občanský zákoník* pouze označují předmět daného zákona, a měla by se proto ve větné souvislosti psát s malým počátečním písmenem.

S malým písmenem by se rovněž měly psát názvy vyhlášek, nařízení, směrnic apod., a to i pokud jsou číselně specifikovány: *vyhláška Ministerstva dopravy č. 27/2006*; *nařízení ministra dopravy č. 15/2006*.

V senátu versus v senátě

Je poněkud překvapující, že mnozí považují za jedinou možnou spisovnou volbu podobu v *senátu*, zatímco podobu v *senátě* hodnotí nejen jako nespisovnou, ale dokonce ji někdy vnímají jako hanlivé označení.

Do jisté míry to lze pochopit na základě historického vývoje. U jmen končících na *-g*, *-h*, *-ch*, *-k*, *-r*, *-d*, *-t*, *-n* je většinou jenom zakončení *-u* z toho důvodu, že zakončení *-ě(e)* by vyžadovalo změnu (alternaci) předcházející souhlásky ($h > z$, $ch > š$, $k > c$, $r > ř$...). Zůstává proto obvykle jen koncovka *-u*, nebo alespoň bývá častější: *na břehu*, *v obsahu*, *na svahu*, *v výběhu*, *v návrhu*, *v kalichu*, *v měchu*, *v ořechu*, *na plechu*, *na klavíru*, *ve výboru*, *o návratu*, *po převratu*...

U některých jmen tohoto typu však kodifikační příručky uvádějí v 6. pádě jednotného čísla dvojí možné spisovné zakončení: vedle *-u* ještě také *-ě(e)*, například tedy *ve džbánu/džbáně*, *v papíru/papíře*, *o protektorátu/protektorátě*, *na příkladu/příkladě*, *v případu/případě*, *v románu/románě*, *po rybníku/rybníce*, *v senátu/senátě*... Koncovka *-u* je tu sice častější, to však nic nemění na tom, že ve spisovných projevech lze bez obav používat koncovky obě. Jen by při tom mělo být samozřejmostí, že v rámci jednoho textu se (i s ohledem na potenciální čtenáře) systematicky používá pouze jedna z obou podob.

A také zde ještě zastavení u velkých písmen. Podstatné jméno *senát* pochází z latiny a má více významů – od sboru starších vážených občanů v antickém Římě přes poradní sbor ruského cara až k současnému sboru soudců a k akademickému senátu jako nejvyšší instituci vysoké školy, složené ze zástupců jednotlivých fakult, pedagogů a studentů. Všechny tyto senáty jsou chápány jako obecná pojmenování, a píšou se tedy s malým počátečním písmenem: *římský senát*, *akademický senát*, *soudní senát*, *senát Krajského soudu v Ostravě*...

Vedle toho ovšem slovo *senát* v některých státech označuje politickou instituci, horní sněmovnu nejvyššího zastupitelského orgánu. Tak ho známe nejen z USA (*Senát Spojených států amerických – United States Senate*), ale také z České republiky (*Senát Parlamentu ČR*). V tomto případě jde o vlastní název instituce, který se píše s počátečním písmenem velkým. A to nejen tehdy, když se používá plný název, ale i tehdy, když jde o zástupné jednoslovné pojmenování *Senát*, např. *volba do Senátu*, *členové Senátu*...

Kdo s koho a být s to

Na závěr něco trochu na odlehčenou. Pro mnohé sporná předložka *s*, popř. sporná předložková vazba. Jak to tedy všechno je? Pravidla českého pravopisu, která platí od roku 1993, přinesla snadnější a přehlednější rozlišování mezi předložkami *s/se* a *z/ze*. Platí pravidlo, že ve spojení s 2. pádem je vždy správné použití předložky *z/ze*. Považuje-li však autor textu za potřebné naznačit východisko pohybu

z povrchu pryč nebo po povrchu dolů, může použít i předložku *s/se*: *jde to s ním z (s) kopce, srazit ze (se) schodů, spadnout ze (se) střechy, setřít pot z (s) čela, sundat obraz ze (se) stěny...* Často se toho využívá pro významové rozlišení, např. *voda teče ze skály* × *se skály*; *vyndat ze skříně* × *shodit se skříně*; *znát z hlavy* × *sejmout s hlavy...*

Předložka *s/se* se primárně pojí se 7. pádem: *s matkou, se školou, vzít s sebou...* Jak už bylo naznačeno výše, ve spojení s 2. pádem se může z významových důvodů používat také namísto předložky *z/ze*. Je-li toto řešení skutečně funkční a nikoliv jen manýrou nebo subjektivní manifestací, která by čtenářům spíše komplikovala orientaci v textu, nelze proti němu nic namítat. Užívání předložky *s/se* ve spojení s 2. pádem je primárně záležitost významová a stylistická a pak teprv pravopisná a tak je také třeba ji chápat a hodnotit.

Ve spojení se 4. pádem je předložka *s* živá jenom v ustálených spojeních *být s to*, které se užívá ve významu „být schopen, stačit, moci“, a *kdo s koho* (které je často mylně interpretováno jako vazba s 2. pádem) ve významu „kdo koho přemůže, kdo bude lepší“: *nebyl s to se rozhodnout; bude s to se to naučit; bojovat, kdo s koho; ukáže se, kdo s koho a s kým.*

Zastaralé a nářeční užití nabízí ještě jeden specifický typ spojení se 4. pádem u výrazů udávajících čas, množství, míru apod., jímž se vyjadřuje přibližnost: *s hodinku setrval* (= asi hodinku); *jato s několikero tisíc vězňův*. Nejde tedy o chybu ani o překlep, jak by se na první pohled mohlo zdát, ale o dobový jazykový úzus. Takto potom třeba také lépe pochopíme přísloví „*lépe mít s hrst moci nežli práva s pytel*“.



Závěr

V jazyce obvykle nebývá nic tak jednoduché a přímočaré, jak by si mnozí uživatelé, zejména technicky orientovaní, rádi představovali. Není to matematika, ale živý organismus, který se neustále vyvíjí, aby mohl co nejlépe sloužit komunikačním potřebám. Proto je třeba uplatňovat na něj jiná kritéria. A nejsme-li si čímkoliv jisti, je lépe si to včas ověřit.

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

Víte, že (už více než 20 let) je 21. únor Mezinárodním dnem mateřského jazyka?

Byl vyhlášen organizací UNESCO v roce 1999, slaví se od roku 2000. Upozorňuje na význam jazykové rozmanitosti. Připomíná mj., že na světě existuje přibližně 7000 jazyků, z nichž více než polovina je ohrožena zánikem ještě v tomto století. Přitom zmizí-li jazyk, zmizí celé kulturní a intelektuální dědictví...

„... v každém jazyce nalezneme jedinečné zkušenosti a znalosti týkající se prostředí, vlivů počasí, mytologie či počítání a vnímání času apod. Právě tento typ informací činí lidstvo vzdělaným a jedná se o velmi vzácné dědictví.“ [1]

Zdroje:

[1] <http://svatky.centrum.cz/svatky/vyznamne-dny/mezinarodni-den-materskeho-jazyka-12>

- Studio ČT24 21. 2. 2020
- <https://en.unesco.org/commemorations/motherlanguageday>
- https://cs.wikipedia.org/wiki/Mezinárodní_den_mateřského_jazyka

(red. – ZS)

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smluvno 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, občasnku Be Q!, na internetových stránkách www.csq.cz a sociálních sítích (Facebook, LinkedIn) České společnosti pro jakost. Ostatní záležitosti se řídí zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění. Podrobnější informace pro autory najdete na www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**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



ÚNMZ

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.

NOVÁ PUBLIKACE

Management znalostí

Tento svazek VDA definuje pojem „Lessons Learned“ (Databáze znalostí) a má podpořit organizace při cíleném zavádění konkrétních minimálních požadavků na „Lessons Learned“.

Jednotné porozumění a definice minimálních požadavků jsou nezbytné, aby bylo možné trvale využívat získané zkušenosti (poznatky) pro zlepšení organizace.

Přístup Lessons Learned nabízí organizacím možnost vědomě využívat své předchozí zkušenosti. Z dlouhodobého hlediska je schopnost organizace učit se rychleji než konkurence, rozhodující konkurenční výhodou.

Kontakt:

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

