



PERSPEKTIVY KVALITY



150 Kč

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

1/2024

**SCARF: Aby vás šála
angažovanosti (zaměstnanců
pro kvalitu) neškrtila**

Rybolov, nebo lov na příčiny?

**Rozhovor s Markétou Tomek,
manažerkou kvality ve firmě
Drylock Technologies**

**Terminologické databáze
a technické normy věnující
se terminologii pro oblast
managementu životního
prostředí**

**Zadržné systémy pro
děti v automobilech:
nově, přísněji,
bezpečněji**



Značka kvalitních českých výrobků a služeb



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

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

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

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

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



www.czechmade.cz
www.csq.cz



Milé čtenářky, milí čtenáři,

věřím, že v letošním prvním čísle Perspektiv kvality objevíte nové a zajímavé informace, které budou přínosem pro Vaše odborné zaměření. Ostatně jako vždy, doufám – alespoň se o to s redakčním týmem a všemi spolupracovníky stále snažíme.

Začnu na tomto místě tentokrát atypicky, ale je to informace pro některé z Vás hodně důležitá:

Nedávno jsme upozorňovali absolventy kurzů Kvalifikace auditora procesu podle VDA 6.3:2016 a držitele certifikátů Auditora VDA 6.3:2016 na nutnost absolvovat kurz Upgrade VDA 6.3:2023. Nakonec byl termín ze strany EOQ o půl roku prodloužen, a to až do konce roku 2024. Nicméně doporučuji rezervovat si termíny co nejdříve. Vzhledem k tomu, kolika držitelů certifikátů nebo absolventů uvedených kurzů se tento upgrade týká, může se snadno stát, že i přes množství vypsanych termínů se na všechny nemusí dostat včas. Kurz Upgrade VDA 6.3:2023 je pouze půldenní (4 hodiny). Kdo to ale případně z nějakého důvodu nestihne, bude muset znovu absolvovat celý kurz Kvalifikace auditora procesu podle VDA 6.3:2023, a pokud byl i držitelem certifikátu, tak i znovu zkoušku na Auditora VDA 6.3.



Nyní ale již přímo k aktuálnímu číslu Perspektiv kvality, jako již vždy si dovoluji upozornit na několik témat, kterým se v tomto čísle věnujeme.

Doporučuji Vaší pozornosti snad především další příspěvek Filipa Holečka Rybolov, nebo lov na příčiny? Autor se v něm v návaznosti na své příspěvky v dřívějších číslech PK tentokrát zaměřil na často využívanou metodu „lovu“ na příčiny – jedná se o metodu Ishikawa, kde se využívá pro pochopení a snadnou orientaci diagram známý jako „rybí kost“.

V tomto čísle najdete jako obvykle i několik zajímavých rozhovorů. Jedním z nich je rozhovor s Markétou Tomek ze společnosti Drylock Technologies, firmy, která se stala za minulý rok držitelem titulu Ambassador kvality ČR. Také rozhovor s Martinem Kůsem, spoluzakladatelem společnosti Vuch, o výrobě originálních kabelek a peněženek. Tato firma je novým držitelem značky kvality Czech Made. A do třetice rozhovor s Martinem Markem, předsedou spolku RARACH. Jedná se o zájmovou a dobročinnou organizaci zaměřenou především na mimoškolní aktivity osob se speciálními potřebami. Česká společnost pro jakost na přelomu roku podpořila finančním darem dobrovolnickou a zájmovou činnost spolku. Samozřejmě mimo toto zde velice stručně uvedené najdete v tomto „jarním“ čísle celou obvyklou nabídku rubrik.

Začal jsem atypicky a upozorněním na jeden atypický článek tentokrát i skončím. Ale ten určitě poznáte sami, až na něj v čísle narazíte, více napovídat nebudu...

Všem přeji příjemné čtení a ještě příjemnější jaro.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

Česká společnost pro jakost OCENÍ ÚSPĚŠNÉ



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

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

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



Přihlášky můžete podávat do 30. září.

Podrobnější informace o cenách najdete na: <http://oceni.csq.cz>
Česká společnost pro jakost www.csq.cz

Aktuální téma

- SCARF: Aby vás šála angažovanosti (zaměstnanců pro kvalitu) neškrtila *Libor Friedel* 4
- Největšími překážkami zavádění cirkulární ekonomiky je nedostatek pracovních sil, informací a zkušeností *Eva Svobodová* 10

Rozhovor

- Rozhovor s Markétou Tomek, manažerkou kvality ve firmě Drylock Technologies s.r.o., která v minulém roce získala ocenění Ambasador kvality ČR: *Eva Břixi* 14

Aktuální téma

- Rybolov, nebo lov na příčiny? *Filip Holeček* 17
- Plánovanie a monitorovanie aktivít projektovým prístupom: príležitosť pre zvyšovanie efektivity riadenia činností a udržateľný rast *Zora Németh* 20
- Technické vzdělávání prioritou: důvody a některé příklady, jak na to *Kateřina Látalová, Růžena Petříková* 24

Rozhovor

- Rozhovor s Martinem Kúsem, spoluzakladatelem společnosti Vuch, s. r. o. *Štěpán Smejkal*, 26

Události

- Vzpomínka na profesora Milana Zeleného: Lásky, respekt, úcta a slova díky... *Růžena Petříková* 28
- Připravuje se konference ISSS 2024 31

Centrum excelence

- Centrum excelence – odborné centrum České společnosti pro jakost *Danuše Fišerová* 34

Ze života spolku

- Studenti pomáhají přírodě *Helena Křepelková* 36
- Další vydařená akce informačního centra ČSJ při TUL: Exkurze ve společnosti DB Schenker *Markéta Tomek* 38

Technická normalizace

- Terminologické databáze a technické normy věnující se terminologii pro oblast managementu životního prostředí *Anna Mezuláníková* 40

Rozhovor

- Rozhovor s předsedou Spolku RARACH Mgr. Martinem Markem *Libuše Urbanová* 42

Recenze

- Recenze knihy: Tiago Forte, Pořídte si druhý mozek *Libor Friedel* 46

Zaměřeno na spotřebitele

- Zádržné systémy pro děti v automobilech: nově, přísněji, bezpečněji *Libor Dupal* 50

Kvalitně česky

- Předpony s- a z- aneb Nechci slevu zadarmo... *Věra Vlková* 54

SCARF: Aby vás šála angažovanosti (zaměstnanců pro kvalitu) neškrtila

Libor Friedel



„SCARF“ je v angličtině slůvko, které můžeme přeložit jako „šál/a“, „vázanka“ či „šátek“. V tomto duchu jde vesměs o módní či společenské doplňky. Pokud si šátek, vázanku či šálu příliš utáhnete, začne škrtit, a to není (za normálních okolností) příliš pohodlné. Žádaným a populárním módním i společenským doplňkem v organizačním chování (oblast kvality nevyjímaje) je „angažovanost zaměstnanců“. Až do té míry, že je / může být pro obchodní úspěch rozhodující.

Angažovanost a zapojení zaměstnanců (*angl. engagement*) však představuje dvě matoucí výzvy.

1. **Stojí za zmínku, že angažovanost svých zaměstnanců nemůžete jednoduše vynutit.** Kdyby to bylo prakticky možné, stačilo by přidat to do popisu práce a upozornit na tuto skutečnost při každoročních hodnoceních zaměstnanců. To však dost dobře nejde. Ve skutečnosti máv jakýkoli pokus vynutit si angažovanost často opačný účinek – vyvolá odpor nebo dokonce zášť. Pravda je prostá: angažovanost zaměstnanců z vlastní vůle, nejlépe z pohledu „chci“ (z nějakého důvodu), než „měl bych“ nebo „musím“.
2. **Angažovanost a zapojení zaměstnanců jsou zahaleny jakýmsi tajemstvím. Proč jeden zaměstnanec není angažovaný, zatímco jiný zdánlivě identický zaměstnanec angažovaný je?** Toto zjistit bývá neuvěřitelně obtížné. Do hry vstupuje velké množství subjektivních a objektivních, vzájemně se ovlivňujících faktorů (jedním z faktorů je např. osobní kvalita [1]).

Nemohu říci, že bych se ve firmách či na seminářích setkával s lidmi s převažující mírou angažovanosti vůči jejich organizacím. Oblast kvality nevyjímaje. Obavy, hrozby, laxnost, nastupující vyhoření a demotivace bývají častým jevem.

Model SCARF vám může pomoci! Je to rámec, který umožňuje vysvětlit lidské chování, pohnáně sociálními zájmy.

David Rock a SCARF

Dr. David Rock je neurovědec s výborným renomé a inspirativním modelem zapojení a angažovanosti. Pomáhá lidem a firmám aplikovat výsledky výzkumů v neurovědách na pracovišti. Za tímto účelem např. spoluzaložil Neuroleadership Institute. V Česku jej čtenáři mohou znát díky jeho dvěma knihám, které byly přeloženy do češtiny [2, 3].

Rock vyvinul model SCARF již v roce 2008 [4]. Poskytuje poznatky ze světa neurověd, které přispívají

k pochopení podmínek potřebných k zapojení zaměstnanců.

SCARF shrnuje dvě klíčová témata vycházející z rozsáhlé a různorodé oblasti sociálních neurověd.

1. **Lidská motivace** je z velké části poháněna naší touhou maximalizovat odměny a minimalizovat hrozby. Ve vztahu ke kvalitě, QMS a podobným tématům zažívají podniky, manažeři a zaměstnanci jistě obě strany této mince.
2. **Mozek** považuje naše sociální potřeby za stejně důležité jako naše základní potřeby (jídla a vody). Právě proto, že kvalita spoutaná do „systému“ není vždy „jídlem a vodou“ našeho mozku, angažovanost (nejen) kolem kvality není vrcholovou mozkovou potřebou.

Model využívá pět sociálních hybných sil lidského chování. První písmeno každé kategorie tvoří v angličtině S-C-A-R-F.

Status (postavení) – Jak se vidíte vy a jak vás vidí ostatní.

Certainty (jistota) – Jak si můžete být jisti budoucností.

Autonomy (samostatnost) – Jak velkou kontrolu máte nad svým životem.

Relatedness (vztahovost) – Jak se cítíte spojeni s ostatními.

Fairness (spravedlivost) – Jak „férová“ byla podle vás rozhodnutí, která se vás týkají.

SCARF umožňuje klasifikovat sociální spouštěče, které řídí naše chování, a porozumět jim. Na pracovišti pak tento model umožňuje navrhnout správné interakce, které by maximalizovaly odměny a minimalizovaly hrozby pro zaměstnance a týmy. To platí obecně.

Bolest a slast

Za modelem SCARF stojí myšlenka, že lidský mozek byl organizován tak, aby minimalizoval hrozbu a maximalizoval odměnu. Filozoficky tento princip formuloval již v 18. století anglický filozof a radikál Jeremy Bentham (1748–1832). V době, kdy o neurověděch nemohlo být ani vidu ani slechu.

Bentham tvrdil, že stejně jako příroda je vysvětlena odkazem na fyzikální zákony, tak lidské chování může být vysvětleno odkazem na dva primární motivy – *slast a bolest*. Takto je v moderní psychologii štěstí charakterizována teorie psychologického hédonismu, z jiného pohledu zase utilitarismu.

Bentham ve své době připouštěl, že neexistuje žádný přímý důkaz o takové analýze lidské motivace, ačkoli zastával postoj, že při jednání na ni všichni lidé „nějak“ implicitně odkazují. Ve svém „Úvodu do

zásad morálky a legislativy“ Bentham píše: „Příroda svěřila lidstvo pod vládu dvou suverénních pánů, bolesti a slasti. Je jen na nich, aby poukázali na to, co bychom měli dělat, a také aby určili, co máme dělat. Na jejich trůnu jsou na jedné straně ukotveny měřítka dobra a zla, na druhé straně řetězec příčin a následků (pozn. LF – důvěrně známý a vyzývaný v oblasti kvality a řešení problémů). Řídí nás ve všem, co děláme, ve všem, co říkáme, ve všem, co si myslíme. Každé úsilí, které můžeme vyvinout, abychom se zbavili svého podrobení se, poslouží jen k tomu, abychom to ukázali a potvrdili.“

(Zdroj: <https://iep.utm.edu/jeremy-bentham/>)

Příkladem mohou být krkolomné výmluvy a vytáčky některých lidí, kteří nepoberali angažovanost ani odpovědnost a snaží se jejich prostřednictvím vyhnout tomu, co jim způsobí nepříjemnosti (bolest, ohrožení). A to jsme pouze na povrchu. Pokud vezmeme v úvahu individuální či kolektivní traumata, pokřivenou organizační kulturu a další faktory, dostaneme se do problémů s angažovaností (a štěstím) ještě hlouběji. (V poslední době je populární také vysvětlení či cesta k řešení, poskytované konceptem tzv. polyvagální teorie Stephena W. Porgese [5]).

Hrozba a odměna

Ale zpět k hrozbám a odměnám.

- Hrozba je (často zkratkovitý) způsob popisu věci, které ve vás vyvolávají pocit široké škály negativních emocí. Zahnuje vše od strachu a smutku až po úzkost a deprese (směr k bolesti).
- Odměna je odvrácenou stranou hrozby. Je to (rovněž zkratkovitý) způsob popisu věci, které ve vás vyvolávají příjemné emoce, jako je štěstí, až po kreativitu, zvědavost, naději a lásku (směr ke slasti).

Ještě jednodušeji řečeno, hrozby jsou věci, před kterými chcete utéct, a odměny jsou věci, ke kterým chcete utíkat. Tato myšlenka se zdá být intuitivní a snadno pochopitelná, ale důsledky jsou obrovské. Znamená to, že po celý život budete důsledně činit rozhodnutí, která minimalizují jakékoli nebezpečí pro vás a maximalizují jakékoli dobro.

Milióny let evoluce vycvičily naše mozky k tomu, aby se chovaly velmi odlišně, když reagují na hrozbu a když reagují na odměnu.

Představte si na okamžik, že jste raný člověk žijící na pláni před 200 000 lety. Váš mozek by reagoval velmi odlišně na hrozbu pronásledování tygrem, ve srovnání s potenciální odměnou za získání ovoce, které se nachází vysoko na stromě.

V první situaci stačí běžet nebo lézt. Ve druhém případě může být zapotřebí určitá kreativita a inteligentní myšlení.

Zde jsou některé z největších rozdílů mezi stavem ohrožení a stavem odměny:

Reakce na hrozby

- Krev je přesměrována z mozku do svalů.
- Méně kreativity.
- Méně poznatků.
- Méně nápadů na nové věci.
- Soustředíte se na „tady a teď“.

Reakce na odměny

- Zvýšený průtok krve do mozku.
- Více kreativity.
- Řešení problémů a postřehy.
- Nové nápady, co dělat.
- Schopnost soustředit se na „větší věci“.

Takže... stačí si představit „motivační situaci“, kdy pod nějakou pohružkou nadřízeného mají zaměstnanci řešit problém, přicházet s nápady, zlepšovat... – Při odpovídání na otázku „Jak je to u vás?“ je asi třeba sáhnout si do svědomí a „nalít si čistého vína“.

Posouváme prvky SCARF

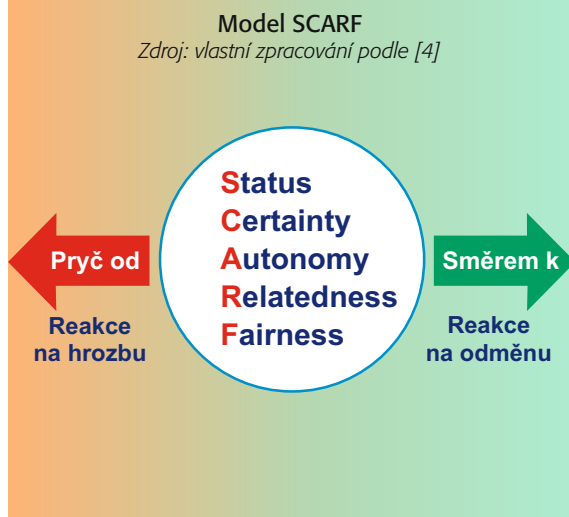
Každá z pěti dimenzí SCARF představuje „posuvník“ na škále od hrozby k odměně (obr. 1), s neutrálním stavem uprostřed. Každé z písmen představuje jiný typ hrozby nebo odměny, jak už jsem uvedl dříve.

Angažovanost si můžeme představit jako jednu z křehkých a vybíravých rostlin, které neporostou, pokud nebude pH půdy, sluneční světlo a hladina vody či vlhkosti „tak akorát“. (Představte si jakou „rostlinou“ je auditovaný QMS a angažovanost vůči němu, abyste tuto analogii přenesli do firemní praxe.)

Když však najdete správnou rutinu péče, brzy uvidíte, že vyroste v silnou a zdravou rostlinu (QMS...). Tento růst může být přerušeno, pokud rostlinu přestanete zalévat, nebo ji naopak zalijete příliš mnoho či ji přesadíte ve špatnou dobu do nevhodné půdy, neposkytnete jí dostatek světla apod. Z hlediska angažovanosti to znamená, že k „odpojení“ zaměstnance (= neangažovanosti, pasivitě...) stačí, aby se jeden z prvků SCARF posunul pod neutrální úroveň, směrem k hrozbě.

Jak tedy mohou manažeři používat model SCARF na pracovišti? Věřím, že je vhodné a žádoucí (ale ne samozřejmě), aby pět písmen SCARF při řízení lidského chování pracovalo pro vaši organizaci. Zde je pár příkladů na ukázkou a pro inspiraci (trochu s důrazem na učení a trénink, protože jsme na půdě ČSJ).

Obrázek 1



1. Postavení (status)

Postavení je spojeno s naší relativní důležitostí ve vztahu k ostatním. Nespočívá vždy jen ve formální hierarchii, spíše naopak. Zvýšení nebo snížení statusu aktivuje v našem mozku okruhy odměn a hrozeb. Jak se naše postavení zvyšuje, jsme odměněni dopaminem, který zlepšuje naši náladu. Na druhou stranu snížení statusu vyvolává úzkost. To je spojeno se zvýšením hladiny kortizolu, hormonu stresu. To zase vysvětluje, jak může pocit postavení zaměstnance na pracovišti také ovlivnit jeho celkovou pohodu (well-being). (O štěstí, pohodě a kvalitě života jako jedné z „perspektiv kvality“ v příspěvku přístě.)

Jsou na místě otázky typu: Jakému postavení se těší kvalita, tým kvality, manažer kvality, technik kvality, pracovník oddělení dodavatelské kvality atd. ve vaší organizaci? Jak je to se statusem ve vašem konkrétním případě? ...

Čím maximalizovat odměny v případě statusu? (ČSJ zde může sehrávat významnou roli a snad má na tomto poli co nabídnout.)

- Zlepšujte výkonnost zaměstnanců prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových iniciativ jako způsobu, jak zvýšit jejich status. Dobrý školicí program, který uspokojí různé vzdělávací potřeby vašich zaměstnanců, se tedy vyplatí.
- S dnešní hybridní a globální pracovní silou je tím správným řešením učení takové, kde můžete zapojit a sjednotit týmy v různých lokalitách a kulturách. Navíc tím, že svým zaměstnancům dáte šanci, aby zviditelili své studijní úspěchy ostatním, můžete také zvýšit jejich status.

- Pomoci zde mohou online technologické platformy. Tím, že svým zaměstnancům poskytnete správné vzdělávací platformy nebo nástroje, je povzbudíte, aby se proaktivně učili a předvedli svůj pokrok ostatním.
- Můžete také zajistit, aby se vaši zaměstnanci cítili dobře tím, že jim poskytnete pozitivní zpětnou vazbu za jejich úsilí. Uznání a pocit pokroku aktivují okruhy odměňování mozků vašich zaměstnanců a povzbuzují je, aby ještě usilovněji pracovali na udržení nebo zvýšení svého statusu.
- Organizování klubů nebo skupin, kde mohou vaši zaměstnanci procvičovat sociální učení, je další způsob, jak posílit jejich status. Koneckonců to jim dává příležitost prokázat své zvládnutí tématu.

Čím minimalizovat hrozby v případě statusu?

- Při udělování rad nebo pokynů zaměstnancům postupujte opatrně, abyste zabránili tomu, aby se při plnění svých úkolů cítili neefektivní. Hodnocení výkonu je minovým polem, kde lze snadno vyvolat stavy ohrožení zaměstnanců. (Podobný pocit mohou mít z auditů.)
- Klíčem je tedy zajistit, aby vaši zaměstnanci věděli, že jste jejich spojencem, a ne nepřítelem, který snižuje jejich úspěchy nebo ničí jejich ego. (Také velká výzva pro auditory apod.)
- Nechat své zaměstnance hodnotit svůj pracovní výkon je také další způsob, jak prolomit jakékoli obranné bariéry. Zaměstnanci se tak cítí méně ohroženi a jsou otevřenější návrhům na zlepšení (např. 360stupňová zpětná vazba).

2. Jistota

Jako racionální bytosti se přirozeně snažíme předvídat budoucnost, abychom mohli naplánovat své další kroky. Je to proto, že mozek je nastaven tak, aby toužil po jistotě, protože mozek je oním strojem na rozpoznávání vzorů a šablon.

Zkoušet však neustále přijít na kloub každé věci může být dost vyčerpávající. To je důvod, proč jsme tvorové návyků a rutiny. Musíme šetřit velkou část energie našeho mozku, abychom se mohli vypořádat s mnohem důležitějšími věcmi. (Viz také recenze knihy „Vytvořte si druhý mozek“ v tomto čísle PK na str. XX–YY.)

Nastanou-li neočekávané události, spustí to reakci na „boj nebo útek“, čímž se zvýší naše hladina stresu. Ve výsledku to může zatemnit naši schopnost racionálního rozhodování a ovlivnit negativně náš celkový výkon. Právě zmíněná polyvagální teorie popisuje to, jak snadno zde děláme chyby a místo k řešení sebe či druhé ženeme ještě do většího stresu a deprese. Pokud není manažer (nebo obecně člověk v jakékoli životní roli) obeznán s průběhem a činností našeho evolucionárního mozku, nevědomky páchá škody na sobě a okolí.

vyvinutého trojediného mozku, nevědomky páchá škody na sobě a okolí.

Čím maximalizovat odměny v případě jistoty?

- Stanovte pro své zaměstnance jasná očekávání a pokyny. Ujistěte se, že cíle a role jsou jasné hned od začátku.
- Pomáhá např. komunikace přesného programu a doby trvání různých porad. To by mělo umožnit vašim zaměstnancům sebevědomější přípravu a plánování na základě informací, které obdrží.
- Při zavádění nové iniciativy ujistěte zaměstnance a zainteresované strany o jejím zamýšleném dopadu a o tom, kdo a jak bude ovlivněn. Jistotu můžete zvýšit také jasným sdělením časových plánů vaší nové iniciativy.

Čím minimalizovat hrozby v případě jistoty?

- Velká změna přináší velkou nejistotu. To je patrné zejména při organizačních restrukturalizacích, které mohou zvýšit úzkost zaměstnanců.
- Proto byste se měli pokusit minimalizovat hrozby tím, že budete transparentní (viz příspěvek o transparentní komunikaci v PK 3/2023, str. 4–8) a budete sdílet informace se svým týmem.
- Kromě toho mohou manažeři těžit z plánování scénářů [6]. Rozdělte složité projekty na zvládnutelné části a vytvořte jasné časové osy a úkoly.

3. Samostatnost (autonomie)

Autonomie se týká naší schopnosti ovlivňovat výsledky nebo jednat podle našich vlastních hodnot a zájmů. Míra kontroly, kterou máme nad svým prostředím, silně souvisí s centry ohrožení a odměn v našem mozku.

Když zaměstnanci pociťují ztrátu kontroly, jsou ve stresu, což snižuje jejich schopnost jednat efektivně. Pokud tedy pomůžete každému členovi vašeho týmu zlepšit jeho smysl pro autonomii, můžete zvýšit jeho pohodu. Autonomní týmy nejsou neznámou věcí, ale... Na druhou stranu zaměstnanci, kteří jsou v područí mikromanagementu svého nadřízeného, mohou pociťovat snížení autonomie, což pravděpodobně vyvolá reakci na hrozbu.

Čím maximalizovat odměny v případě autonomie?

- Poskytněte zaměstnancům prostor pro přizpůsobení jejich vzdělávacího a rozvojového programu. To je dobrý způsob, jak zvýšit jejich autonomii. Můžete to udělat tím, že jim poskytnete výukovou platformu. To jim umožní stanovit si vlastní vzdělávací cíle a prozkoumat kurzy vlastním tempem.
- Víte, že i malá svoboda, kterou poskytnete svým zaměstnancům, může hodně pomoci? Zejména svoboda organizovat si pracovní prostor, stanovovat

si vlastní pracovní dobu a určovat si vlastní výkonnostní cíle (v rámci zavedených zásad). To vše může také pomoci zvýšit samostatnost.

Čím minimalizovat hrozby v případě autonomie?

- Vytváření týmů může zlepšit inovace a produktivitu. Na druhé straně může dojít ke konfliktům, nejsou-li týmy správně řízeny. Minimalizujte stres tím, že zajistíte, aby každý zaměstnanec měl své vlastní úkoly s vlastnictvím a odpovědností.
- Měli byste také zajistit, aby byli zaměstnanci aktivně zapojeni do stanovování, formování a sledování celkových cílů týmu. Tím, že každému zaměstnanci poskytnete svobodu přispívat k výsledkům projektu a utvářet je, můžete chránit jeho autonomii a zároveň využívat všech výhod spolupracujícího týmu!

4. Vztahy

Vztah se zaměřuje na to, jak se cítíme ve spojení nebo v bezpečí s ostatními. Týká se to také našeho pocitu sounáležitosti a spřízněnosti u určité skupině. Toto je hybná síla v mnoha typech týmů. Když si vytvoříme vazby s lidmi, zažehne se centrum odměn v našem mozku. Produkuje se oxytocin, který podporuje spolupráci a důvěru.

Na druhou stranu cizinci nebo zastrášující lidé mohou být vnímáni jako hrozby. To je způsobeno nedostatkem informací nebo mírou náklonosti, kterou s nimi máme. V důsledku toho se naše obranné bariéry zvednou, což může blokovat empatii.

Naše sociální pouto s ostatními je primární potřebou, která přispívá k našemu prospívání a schopnosti optimálně fungovat. Proto je nezbytné, aby se zaměstnanci cítili propojeni se svými kolegy a s organizací obecně, pokud se od nich očekává nejlepší výkon.

Čím maximalizovat odměny v případě vztahů?

- Zlepšete prostor (kulturu, komunikaci...) pro bezpečná spojení mezi zaměstnanci a mezi týmy (opět může pomoci transparentní kruhová komunikace (PK 3/2023)). Můžete to také udělat podporou pozitivních interakcí prostřednictvím podpůrných týmových aktivit. Prozkoumejte také kanály, které mohou zvýšit interakci a zapojení (gamifikace, sociální učení...).
- To vytváří kulturu sdílení znalostí, kde se týmy mohou od sebe navzájem učit a spolupracovat na společných úkolech nebo cílech.
- Inspirativní může být organizování klubů nebo (mastermind) skupin, do kterých se mohou vaši zaměstnanci připojit a vytvořit si síť. To jim umožňuje objevovat společné zájmy s ostatními kolegy, podporovat důvěru a užší vazby.
- Vhodný program pro nové zaměstnance může také zvýšit jejich pocit sounáležitosti s vaší firmou.

Efektivní strategie tzv. „onboardingu“ je taková, kde se zaměstnanci mohou seznámit s různými týmy a ihned se seznámit s vaší organizační kulturou a „ochutnat ji“ na vlastní kůži.

Čím minimalizovat hrozby v případě vztahů?

- S vyvíjejícími se požadavky na moderní pracoviště se práce na dálku stala jednou z klíčových výzev, kterým dnes manažeři čelí. Vzhledem k absenci osobního kontaktu nezbytného k podpoře silných sociálních vazeb mohou strategie budování týmu pomoci udržet „vzdálené týmy“ pohromadě.
- Často kontroverzním tématem je přidání kulturní rozmanitosti do týmů. Ve špatném prostředí může být takový pokus semeništěm nedorozumění a předsudků na pracovišti.
- Chcete-li minimalizovat hrozby, měli byste podporovat interakce, kde mohou vaše týmy sdílet své zájmy. Neváhejte uspořádat nepracovní setkání, kde se členové týmu mohou jednoduše poznávat.

5. Spravedlivost/férovost

Spravedlivé výměny jsou ze své podstaty odměňující. To vysvětluje fenomén dobrovolnictví, které zvyšuje u lidí pocit spravedlnosti ve světě (osobně jsem např. dobrovolníkem globálního hnutí Action for Happiness, kde vedu online semináře Happiness Habits). Nespravedlivost naopak vytváří silnou reakci na hrozbu.

Ve skutečnosti, když čelíme pocitu nespravedlnosti, aktivuje se amygdala (která generuje emoce jako vztek, hněv, strach...). V důsledku toho je pak často narušena naše schopnost empatie.

Čím maximalizovat odměny v případě spravedlivosti?

- Splnění očekávání nebo dodržování slibů, které jste dali svým zaměstnancům, zvyšuje jejich smysl pro spravedlnost. V opačném případě byste se měli snažit poskytnout kompenzaci, která odpovídá jejich schopnostem a způsobilosti.
- Neváhejte uznat a odměnit zaměstnance za splnění určitých cílů nebo záměrů. To pomáhá zaměstnancům cítit se ve svém úsilí potvrzení a zvyšuje jejich smysl pro spravedlnost. Všichni zaměstnanci si zaslouží, aby se s nimi zacházelo spravedlivě jako s jednotlivci (což je ostatně i součástí požadavků ISO 9001:2016).

Čím minimalizovat hrozby v případě spravedlivosti?

- Stanovte jasná základní pravidla a požadované hodnoty, kterými chcete, aby se váš tým řídil. Členové týmu tak chápou, co se od nich očekává, a mají jasné pokyny ke správnému chování.
- Podobně jim to dává jasnější představu o tom, jak zacházet se svými kolegy. Vytvořením a podporou sdílené kultury postavené na společných hodnotách a pravidlech můžete pomoci sblížit týmy.

Závěr

Od manažerů není změkčilé klást si ve vztahu k modelu SCARF kupříkladu následující dvě otázky, které reagují na individuální potřebu zaměstnance a/nebo člena týmu:

1. V čem by mohl vidět hrozbu? (Co mu vadí, může způsobovat hrozbu, stres a blokovat jeho kreativitu a výkonnost?) – To je manažerský boj proti stresovému hormonu, zvanému kortizol.
2. Po jaké odměně by nejvíce toužil? (Čeho chce více, co startuje jeho kreativitu a produktivitu?) – To je manažerská spolupráce s jedním z hormonů štěstí, zvaným dopamin.



Je zřejmé, že bez nadstavby a porozumění fungování mozku a jeho „hormonálních bouří“ vzniká zbytečně více chyb, nedorozumění, omylů a komplikací, protože neurovědy se v manažerských školách moc neučí. Model SCARF je možný mostem a užitečnou perspektivou.

Přeji vám, abyste si svou manažerskou „vázanku“ či „šálu“ angažovanosti zaměstnanců ve vlastních organizacích utáhli „tak akorát“.

Literatura:

[1] FRIEDEL, Libor. Osobní kvalita – Berte (si) kvalitu osobně. In *Blog Libora Friedela*. 29.10.2018 [cit. 11.2.2023]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/osobni-kvalita-berte-si-kvalitu-osobne/>.

[2] ROCK, David. *Jak pracuje váš mozek: strategie pro překonání rušivých vlivů, obnovení soustředění a pro bystřejší práci po celý den*. Praha: Pragma, 2010. 286 s. ISBN 978-80-7349-242-7.

[3] ROCK, David. *Leadership klidné myslí: pomozte lidem lépe myslet – neříkejte jim, co mají dělat!* Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.

[4] ROCK, David. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuro-leadership Journal* 1/2008, s.1–9.

[5] PORGES, Stephen, W. *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, and Self-regulation*. New York: W. W. Norton & Company, 2011. 347 s. ISBN 978-0-3937-0700-7.

[6] FRIEDEL, Libor. Scénáře budoucnosti a jejich agenda. In *Blog Libora Friedela*. 28.4.2020 [cit. 11.2.2023]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/scenare-budoucnosti-a-jejich-agenda/>.

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

<https://www.liborfriedel.cz/odkazy-a-zdroje/bibliografie/> (i s odkazy do archivu jednotlivých čísel PK). V nich najdete řadu dalších souvislostí či pozadí a inspirací, které jsem v tomto příspěvku necitoval.

Autor:

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

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Největšími překážkami zavádění cirkulární ekonomiky je nedostatek pracovních sil, informací a zkušeností

Eva Svobodová

Primární motivací pro implementaci principů cirkulární ekonomiky do strategie firmy je snaha ušetřit. Firmy rovněž chtějí držet krok s aktuálními trendy. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) sleduje již druhým rokem názory a zkušenosti segmentu malých a středních podniků (MSP) na toto téma.

Výzkum provedený agenturou IPSOS v prosinci 2023 pro AMSP ČR uvádí, že **20 % malých a středních firem již čelí požadavkům svých odběratelů týkajícím se informací a závazků v oblasti udržitelnosti.**

Tento tlak se nejčastěji projevuje prostřednictvím ESG dotazníků a reportování uhlíkové stopy. U středně velkých firem (50–249 zaměstnanců) je tento trend dokonce ještě výraznější, s těmito požadavky se vypořádává více než třetina firem. Převážně se jedná o malé a střední podniky působící v subdodavatelských řetězcích větších korporací. Zajímavé je, že dalších 36 % firem očekává, že budou v budoucnu podrobeny podobným požadavkům.

Je zřejmé, že hlavním motivem firem je úspora, a proto implementace principů cirkulární ekonomiky musí být pro firmy ekonomicky smysluplná.

Obdobníci zdůrazňují, že přestože existuje omezená nabídka komplexních vzdělávacích programů v oblasti cirkulárních praktik, základní myšlenky jsou snadno pochopitelné. Pro úspěšné začlenění konceptu oběhového hospodářství do praxe je nezbytný inovativní a multidisciplinární přístup. Rovněž je třeba zdůraznit,



že kvůli rozsáhlému počtu aktérů v řetězci je nezbytné mít dostatek odhodlání a kreativity.

Kultivace inovačního prostředí a spolupráce v rámci firem hraje klíčovou roli jako výchozí bod pro skutečné přechody k oběhovému hospodářství.

Mnoho společností vnímá cirkulární ekonomiku jako prostředek k omezení plýtvání materiálovými toky, a tím k úspoře nákladů. Nicméně, pokročilé firmy nezavádějí cirkulární modely pouze kvůli optimalizaci nákladů, ale také je využívají jako nový zdroj příjmů, nástroj pro zlepšení reputace a klíčovou platformu pro inovace.

Cirkulární ekonomika se rychle rozvíjí, přičemž firmy ji už nevnímají pouze jako odpadový management, ale spíše ji spojují s koncepty jako ekologizace materiálů a opravitelnost výrobků.

Dobrou zprávou je, že podle průzkumu tři čtvrtiny firem již zahrnuly principy cirkulární ekonomiky do svých strategií nebo to plánují. Tato informace jasně ukazuje, že cirkulární ekonomika je pro firmy aktuálním a důležitým tématem.

Zdroj: průzkum agentury IPSOS pro AMSP ČR, 12/2023.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

CIRKULÁRNÍ EKONOMIKA: HLAVNÍ ZÁVĚRY



Téměř tři čtvrtiny podniků buď již principy cirkulární ekonomiky mají ve své strategii implementovány, nebo to plánují. Primární motivací pro implementaci principů cirkulární ekonomiky do strategie firmy je snaha ušetřit. Firmy rovněž chtějí držet krok s aktuálními trendy.



V praxi se cirkularita nejčastěji propisuje do používání ekologických materiálů, snahy o opravitelnost výrobku a nakládání s odpady.



Největšími překážkami zavádění cirkulární ekonomiky je nedostatek pracovních sil, informací a zkušeností.



Stále existuje prostor k implementaci cirkulární ekonomiky do fungování firem. Jen menšina subjektů prošla nějakým školením či konferencí nebo sdílí příklady dobré praxe s jinými podniky.

NEJČASTĚJI ZMIŇOVANOU MOTIVACÍ PRO ZAVEDENÍ CIRKULÁRNÍ EKONOMIKY JE SNAHA UŠETŘIT NA NÁKLADECH ZA SUROVINY, MATERIÁLY ČI ENERGIE.



Hlavní motivace pro zavedení cirkulární ekonomiky (v %)

(Práce firmy, která má implementovaný principy cirkulární ekonomiky ve svých strategických nebo jiných zavedených oblastech)

		Mimo s 4 až 49 zaměstnanci	Mimo s 50 až 249 zaměstnanci	Výroba, průmysl	Obchod	Služby
Snaha ušetřit na nákladech za suroviny, materiály či energii	53	63	42	63	33	61
Prostřednictvím lepšího zákaznického prostředí	18	20	16	17	33	9
Reakce na požadavky od dodavatelů, odběratelů či finančních institucí	13	5	21	11	21	3
Snaha v udržetelnosti vyhovět požadavkům regulační legislativy	6	10	2	4	0	11
Snaha o snížení emisí stopky organizace	5	0	12	4	10	0
Čistě čistá ekonomika díky získání a ztrátě finančních prostředků a zvýšení vlastní produktivity	4	0	9	6	9	3
Cirkularita jako hlavní forma businessu	1	2	0	0	0	0
	N=111	N=65	N=62	N=25	N=26	N=64

ČSN: Jaké je vaše hlavní motivace pro zavedení cirkulární ekonomiky do své strategie nebo jiných zavedených oblastí?

18. 9. 2024, ANSP ČR | Česká republika | 11222

ESG A UDRŽITELNOST: HLAVNÍ ZÁVĚRY



Pětina firem (mezi podniky s 50-249 zaměstnanci dokonce víc než třetina) se už setkává s požadavky odběratelů na informace či závazky v oblasti udržitelnosti, typicky formou ESG dotazníku či reportování uhlíkové stopy. Další 36 % firem očekává, že tyto požadavky přijdou.



Téměř třetina firem aktuálně sbírá data pro ESG reporting, čtvrtina má nastaveny procesy monitoringu cílů udržitelnosti a necelá pětina počítá svou uhlíkovou stopu.



Podniky s 50 až 249 zaměstnanci jsou ve všech těchto aktivitách viditelně napřed před těmi s 4 až 49 zaměstnanci.



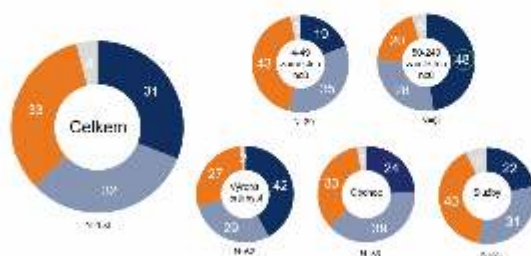
Interně téma ESG komunikují dvě třetiny firem, primárně formou školení, akcí a kurzů.



PŘIBLIŽNĚ TŘETINA FIREM SBÍRÁ DATA POTŘEBNÁ K ESG REPORTINGU. NEJČASTĚJI SE JEDNÁ O SPOLEČNOSTI S 50 AŽ 249 ZAMĚSTNANCI A FIRMY Z OBLASTI VÝROBY ČI PRŮMYSLU.

Sbíráte data potřebná k ESG reportingu (finanční i nefinanční data)? (v %)

■ Ano ■ Ne, ale obdržíme závěsti ■ Ne, nepůjdeme závěsti ■ Nevím

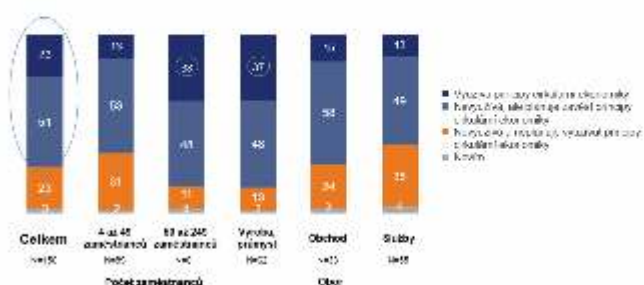


12. Sbírání dat o událostech ESG (oproti 11. otázce) v průběhu posledního období?
 21 - nepřijímáme žádné závěsti ani žádné údaje

TĚMĚŘ TŘI ZE ČTYŘ PODNIKŮ MAJÍ PRINCIPY CÍRKLÁRNÍ EKONOMIKY IMPLEMENTOVÁNY VE SVÝCH STRATEGIÍCH, NEBO IMPLEMENTACI PLÁNUJÍ.



Implementace principů cirkulární ekonomiky ve strategiích firem (v %)



13. Máte ve svých strategických dokumentech principy cirkulární ekonomiky?
 2 - nepřijímáme žádné závěsti ani žádné údaje (11/2023)

PĚTINA FIREM VNÍMÁ POPTÁVKU ODBĚRATELŮ PO UDRŽITELNOSTI. NEJČASTĚJI VYPLŇUJÍ ESG DOTAZNÍK NEBO REPORTUJÍ UHLÍKOVOU STOPU.



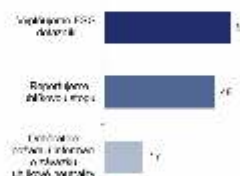
Poptávají po Vás Vaši odběratelé informace či závazky v oblasti udržitelnosti? (v %)

■ Ano ■ Ne, ale očekáváme je ■ Ne ■ Nevím



Uved'te prosím jaké (v %)*

* Pokud firma, která se ptá, doplní svou odpověď pro informovanost o událostech ESG



14/2023
 (pro srovnání s předchozími lety, viz otázka 13. a 14. otázka)

14. Poptávají po Vás Vaši odběratelé informace či závazky v oblasti udržitelnosti? (14. otázka)
 22 - nepřijímáme žádné závěsti ani žádné údaje (11/2023)

ROK NOVÉ ENERGIE 2024: POSUŇTE SVÉ PODNIKÁNÍ NA DALŠÍ ÚROVEŇ!



Přijďte se k nám na této vzrušující cestě za novou energií pro váš podnik.

Hlavní roční projekt AMSP ČR „Rok nové energie 2024“ evokuje pozitivní a inovativní myšlenky pro malé a střední podniky. Vstupujeme do éry, která nám přináší nové výzvy a příležitosti, a především novou energii do světa podnikání.

Během celého roku se budeme v AMSP ČR věnovat čtyřem klíčovým tématům, která budou mít zásadní význam pro úspěch a udržitelnost podniků v novém obchodním prostředí.

1) Energie pro inovace a efektivitu

Nové směry v technologiích a inovacích, aktuální trendy.

2) Energie pro rozvoj týmu

Jak zefektivnit práci šéfů, jak získat novou energii do svých týmů? Firemní kultura, hodnoty, rozvojové programy.

3) Energie do kreativního marketingu a komunikace

Jaké jsou díry na trhu a originální koncepty? *Crowdfunding* jako test trhu. Využití umělé inteligence.

4) Energie do podnikání v digitální éře

Jak na zvyšování kybernetické bezpečnosti malých a středních firem? Digitální transformace a nové technologie k získání konkurenční výhody. Poslední novinky v digitálním světě.

Rok nové energie 2024 (RNE 2024) je vlastním nedotačným projektem AMSP ČR.

Navazuje na úspěšné projekty Rok řemesel 2016, Rok venkova 2017, Rok rodinného podnikání 2018, Rok digitálního podnikání 2019, Rok malého podnikání 2020, Rok nových příležitostí 2021, Rok nových technologií 2022 a Rok udržení podnikání 2023.

Zapojit se mohou firmy i podnikatelé. Obsahem projektu jsou konference, semináře, webináře, exkurze, podcasty, vzdělávací videa a další aktivity k jednotlivým tématům.

Více informací na www.rne2024.cz

Těšíme se na vás!

Vaše AMSP ČR

Rozhovor s Markétou Tomek, manažerkou kvality ve firmě Drylock Technologies s.r.o., která v minulém roce získala ocenění Ambassador kvality ČR:

„A tak jsme vyplnili přihlášku...“ – Ale tak jednoduché to zase nebylo

Eva Brixi

Až teprve z odpovědi Markéty Tomek jsem poznala, jak sofistikovaná a náročná je výroba dětských plen nebo hygienických kalhotek. Produkt koupíte, použijete a vyhodíte, víc neřešíte. Ale... Aby to bylo pro miminka plně komfortní a zdravotně nezávadné, pro planetu udržitelné a pro kupujícího atraktivní, musí výroba splňovat mnoho požadavků, o nichž zákazník nemá ani tušení.

To vše lze zahrnout do pojmu kvalita. Co všechno obnáší, to nám vysvětlila Markéta Tomek, která má kvalitu ve společnosti Drylock Technologies, s. r. o., v Hrádku nad Nisou na starost. Za příkladnou péči a obdivuhodné výsledky získala tato společnost od České společnosti pro jakost nejvyšší možné ocenění Ambassador kvality ČR za rok 2023.

Ocenění Ambassador kvality nepřišlo jen tak. Co musela vaše firma splnit, aby na ně dosáhla?

Myšlenka ucházet se o prestižní ocenění Ambassador kvality České republiky, udílené Českou společností pro jakost, se zrodila v mé hlavě v průběhu kvartálního management review. Vrcholový management firmy připravoval podklady pro roční hodnocení systémů managementu. Na stole leželo 60 stran pozitivních informací, na stěnách visela desítky certifikátů (ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, IFS HPC, BRCS CP, PEFC, FSC, ISCC+, Sedex SMETA, OEKO-TEXSTeP, CO2 Neutral Company). Sumarizace toho, kdo jsme, jaké jsou naše hodnoty, vize, mise, cíle a výsledky. A tak jsme vyplnili přihlášku.



Co musí splnit největší plenková továrna v Evropě, stojící v Hrádku nad Nisou, která během deseti let vyrostla z jedenácti zaměstnanců na dvanáct set a z nuly vyrobených plen na více než jedenáct milionů plen za den, s tržbami přes milion eur ročně, zaměřená na kvalitu, bezpečnost a udržitelnost výrobků a s šetrným přístupem k životnímu prostředí a společenskou odpovědností, aby získala ocenění Ambassador kvality ČR?

Představili jsme společnost Drylock Technologies hodnotící komisi, provedli ji firmou a ukázali, že děláme to, co prezentujeme.

A bylo to obtížné? Prokázat, že kvalita je u vás na prvním místě?

Upřímně řečeno, nebylo. Vše, co děláme, a jak to děláme, ukazuje na fakt, že kvalita je pro nás klíčová. A nejen kvalita.

Co všechno se k managementu kvality u vás váže?

Drylock Technologies je společnost orientovaná na spotřebitele, zákazníky, vlastníky, zaměstnance a další zainteresované strany, která rozumí jejich požadavkům a plně je respektuje, čímž vytváří udržitelný růst a upevňuje svoji pozici na trhu.

Záměrem společnosti je vyrábět a přinášet na trh hygienických potřeb vrcholně inovativní, atraktivní a bezpečné produkty, vyráběné v souladu s legislativou a požadavky zákazníků s maximálním důrazem na



šetrnost vůči životnímu prostředí ve všech výrobních procesech a ostatních podpůrných činnostech.

Vyjma systémových certifikací disponujeme i řadou produktových certifikací, např. EU Ecolabel, SWAN, OEKOTEX100, MADE IN GREEN, BLAUER ENGEL, Astma- Allergi, Allergy Certified, DER-MATEST, Cruelty Free and Vegan.

Testování produktů probíhá nejen v našich laboratořích, kde ověřujeme kvalitu produktů v souladu s mezinárodními normami HYTEC, SGS Courtray a EDANA, ale také v externích akreditovaných laboratořích.

Zákazníci vnímají kvalitu trochu jinak než výrobci – chtějí perfektní zboží, které naplňuje jejich očekávání. Jak k hodnotám firma dospěla, to je celkem nezajímá. Podle čeho vy sama posuzujete to, co dáte do nákupního vozíku?

V kvalitě se pohybuji více než dvacet let a to mě skutečně hodně ovlivňuje v rozhodování, co do nákupního vozíku vložím.

V dnešní době obecně zákazníci řeší otázku poměru kvalita – cena. S vyšší cenou automaticky očekáváme vyšší kvalitu. I já patřím mezi tyto zákazníky.

U potravin preferuji regionální produkty, maso nakupuji v reznictví, pro pečivo si zajdu do malé pekárny. Výhodou bydlení na vesnici je to, že máme zahradu, tudíž vlastní ovoce, zeleninu, vajíčka, takže

BIO potraviny v obchodech nevyhledávám, mám vlastní.

Co se týče zboží běžné denní potřeby, kupuji vyzkoušené kvalitní produkty, ke kterým se vracím. Jak se tomu říká? Zákazník typu král.

Osobně mám velkou radost, že naše výrobky, které dodáváme prakticky do všech řetězců, mají rovněž své „spokojené krále“.

Prosazovat kvalitu do praxe je na jedné straně už samozřejmost, na straně druhé pořád poměrně složitý proces. Vás ale pohltil a máte z kvality téměř koníčka. Čemu vás to naučilo?

Ano, souhlasím, kvalita je pro mě koníček a nikdy nekončící výzva ke zlepšování. Spíše než prosazovat kvalitu bych to nazvala potřebou prezentovat a vysvětlovat přínos kvality všem kolegům zaměstnancům. Vždy platilo a platit bude, že kvalita rovná se spokojený zákazník. My začínáme u spokojeného zaměstnance. Spokojený zaměstnanec odvádí kvalitně svoji práci, kvalitně odvedená práce přináší kvalitní produkt, kvalitní produkt přináší spokojenost zákazníka. Jednoduchá matematika. Již po čtvrté jsme se stali Zaměstnavatelem regionu v kategorii do 5000 zaměstnanců.

Vývoj a výroba prostředků pro intimní hygienu člověka se zdá být jednoduchá, leckdo by řekl, že se na tom nedá nic zkazit. Přesto se zájem o kvalitu prolíná se vším, čím se zabýváte. Jak to celé funguje?



Návrh a vývoj je pro naši společnost klíčovým procesem. V této fázi se zaměřujeme na kompletní životní cyklus výrobku.

Inovace jsou, jak se říká, součástí DNA naší společnosti. To je náš nevyčerpatelný zdroj inspirace pro inovace a neustálé zlepšování našich produktů. První impuls zadává naše centrála v Belgii, na inovacích spolupracujeme s našimi dodavateli surovin a akreditovanými laboratořemi. Přestože je náš výrobek jednoduchý a na jednorázové použití, tak technologie na jeho výrobu je protkaná mnoha patenty. Máme jich přes 200 uznaných a aplikovaných. Jedná se například

o unikátní technologii kanálků u absorpčního jádra, ochranu proti protečení nebo koncept papírových sáčků, do kterých jsme začali balit produkty v sériové výrobě jako první v Evropě. Aktuálně intenzivně pracujeme na projektu kompostovatelných plen. První vyrobené vzorky se nyní testují v laboratořích.

Určitě se zmiňovaný důraz na tento fenomén projevuje také v obchodních výsledcích firmy. Dá se růst doložit čísly, nějak přesněji charakterizovat?

Ano, firmě se daří velmi dobře, svědčí o tom jak zisky, tak další nové investice do rozšiřování výrobních kapacit a nových technologií, včetně budov.

Co všechno obsahuje váš sortiment?

V Hrádku se zaměřujeme především na dětské pleny a kalhotky, které tvoří zhruba 90 procent výroby. Zbýlých deset procent jsou zdravotnické prostředky – pleny, kalhotky, podložky a produkty pro lehkou inkontinenci.

Autorka:

PhDr. Eva Brixí je šéfredaktorkou časopisu Prosperita.

Kontakt: brixii@iprosperita.cz

Foto: archiv Drylock Technologies s.r.o.

Pozn. red. PK:

Rozhovor otiskujeme díky partnerské spolupráci PK s časopisem Prosperita. Byl publikován na jeho stránkách, v Prosperitě 2/2024 na str. 9 – Fenomén kvality.

Rybolov, nebo lov na příčiny?

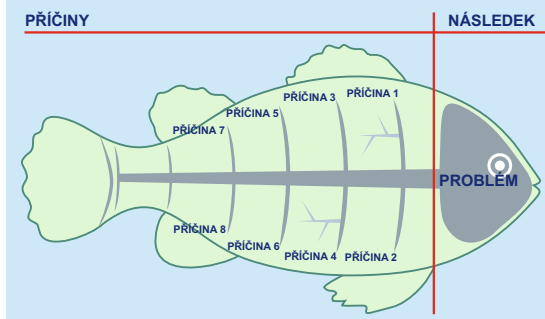
Filip Holeček

Vážení přátelé procesně orientovaných systémů, jak již titulky napovídá, pokusíme se v tomto příspěvku společně v krátkosti seznámit s jednou velice často využívanou metodou, a to metodou lovu na příčiny (za použití jedné z částí ryb). Tato metoda se týká jak našeho soukromého života, tak i toho pracovního. Využíváme ji takřka pořád nebo velice často, aniž bychom si toho byli vědomi. Jak již mnozí z vás tuší, jedná se o metodu/disciplínu Ishikawa, kde se ke správnému pochopení a snadné orientaci v tematice využívá takzvaný diagram rybí kosti.

Proč zrovna „rybí kost“ (více méně kostra ryby)?

Rybí kost znázorňuje na jedné ze svých stran *problém*, který jsme v rámci naší činnosti identifikovali nebo jsme na něj byli upozorněni naším okolím (kolegou, zákazníkem...). Tento problém chápeme jako *následek nějaké činnosti nebo souboru činností* (v oficiálním názvosloví se jedná o „proces“), které ho způsobily. Protože ke vzniku problému dochází vždy za součinnosti několika takovýchto činností najednou, umožňuje nám právě rybí kost svojí strukturou (rozvětvením do stran), systematicky tyto jednotlivé činnosti znázornit, pojmenovat je a v nejlépeším případě v nich nalézt souvislosti.

Obrázek 1



Rybí kost se zaměřuje na pět základních zdrojů, které nám při naší činnosti generují různorodé podmínky. Tyto neočekávané podmínky pak vedou ke vzniku nežádoucího problému.

Člověk (zaměstnanec):

Člověk sám o sobě je jeden z největších zdrojů chyb (proměnných). Může za to náš lidský faktor, kterým se jeden od druhého odlišujeme, a dále fakt, že každý z nás má na jinak jednoznačně jasně věci jiný (někdy i absolutně jiný) názor nebo smysl pro jejich pochopení. Na druhou stranu je empiricky dokázáno (sledováním a zkoumáním opakujících se činností), že samotný člověk svou činností (vyjma vědomého způsobení) stojí za způsobením maximálně 2 % až 5 % z celkových problémů.

Metoda:

Metodou chápeme postup, jakým si budeme při realizaci činnosti (výrobní nebo kontrolní) počínat. Jakou technologii zvolíme k dosažení cíle. Metoda mimo jiné zahrnuje potřebné know-how, které nás odlišuje od konkurence (nebo od souseda, který nám zvědavě kouká přes plot do zahrady). Aby bylo umožněno vykonávanou činností dosáhnout očekávaného cíle, je nutno metodu odpovídajícím způsobem zdokumentovat. Zajistit, aby byla správně pochopena jejím realizátorem nebo týmem realizátorů. Aby byli všichni jednotlivci nebo týmy správně zaškolení (samotné školení je metoda, jak vstřípit člověku do hlavy tu nejučinnější a nejefektivnější cestu). A nakonec v pravidelných intervalech procvičována nebo znovu školená, protože opakování je, jak známo, matka moudrosti.

Materiál:

Jako materiál chápeme vše, co použijeme k provedení plánované činnosti. Můžeme sem zahrnout surový materiál (kov, dřevo, plastový granulát, suroviny a přísady k přípravě pokrmu atd.), polotovary (částečně zpracovaný materiál určený k dalšímu použití), spojovací materiály (šrouby, hřebíky, lepidla, pájky), mazadla, provozní kapaliny a mnoho dalšího.

Musíme si však uvědomit, že pokud se bude jednat o materiál, který nevznikl naší činností, ale pochází od dodavatele (druhá nebo třetí strana), pak musí pokračovat v lovu na příčinu právě jeho dodavatel, protože z naší pozice se skutečné příčiny pravděpodobně nikdy nedopátráme.

Stroj:

Abychom mohli naši činnost s ohledem na její efektivitu (dosažení očekávané kvality v daném termínu) a účinnost (minimální plýtvání materiálem a pokud možno bez zmetků) správně vykonat, potřebujeme k tomu odpovídající vybavení. Vybavením chápeme

například samotný nástroj, jako třeba šroubovák, kladivo, nůž na zeleninu, nebo montážní či zkušební stroj. Patří sem však také celá výrobní linka, výrobní hala či celý výrobní závod se všim všudy (mimo jiné také zdroje jako voda, elektřina, vzduch). Do této skupiny zdrojů patří i ochranné pomůcky, protože ty jsou předepsanou součástí pracoviště, a to i přesto, že si je bereme s sebou do kanceláře nebo na šatnu, kde si je ukládáme do skříňky.

Prostředí:

Dostáváme se k poslední položce, kterou je třeba při lovu na příčinu prověřit, a tou je prostředí. Prostředím chápeme vše, co nás obklopuje, co působí na naše smysly a co může ovlivnit výsledek naší činnosti. Prostor by nám mělo umožnit se plně soustředit na naši činnost, vyvarovat se stresu, že uděláme chybu, a motivovat nás k dosažení cíle. Pokud bude v místě realizace činnosti horko, dusno, zápach, prašno, hluk či špatné osvětlení, bude se chvět podlaha nebo deska stolu, bude kolem příliš mnoho lidí nebo se bude jednat o stísněný prostor, asi se nějaké té chybě

nevychybně. Proto je třeba dbát na to, abychom se cítili dobře. Reálný svět však funguje jinak než ten ideální, o kterém sníme, a proto musíme být na případné ztížené podmínky tam, kde je to nezbytné, řádně připraveni.

Mnoho, nebo málo?

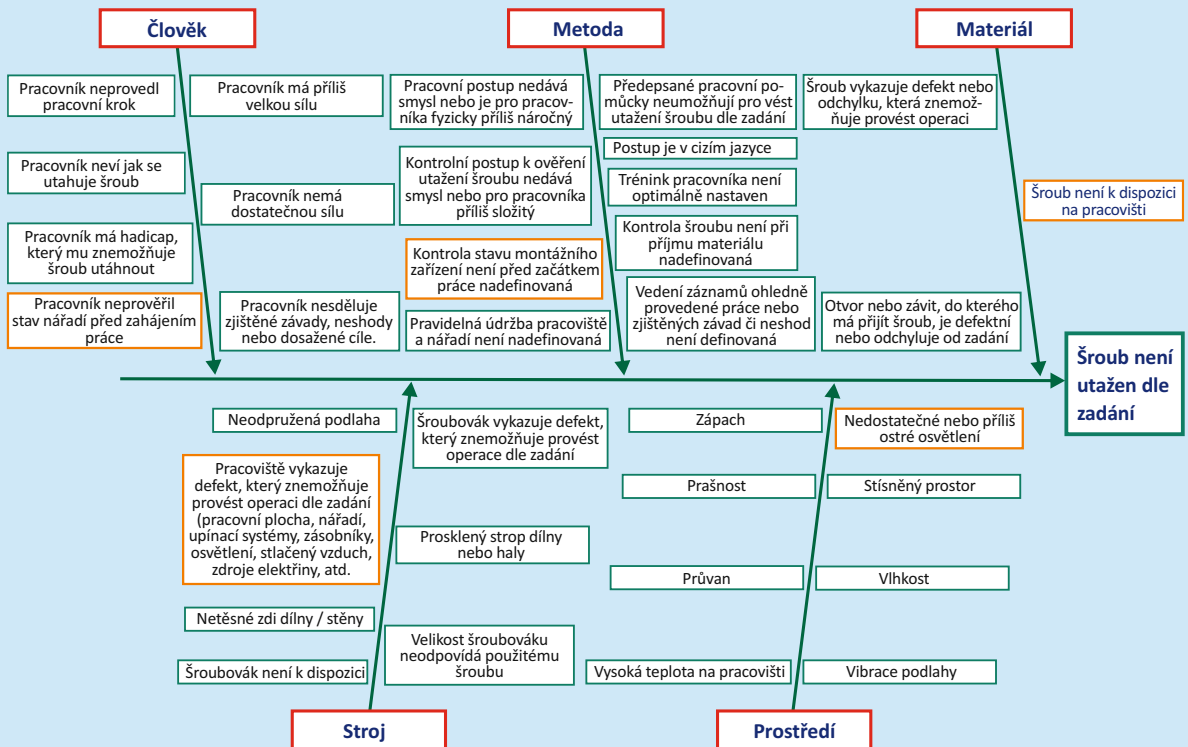
S ohledem na počet základních zdrojů bychom mohli usoudit, že toho moc k zamyšlení nebude. Avšak pozor, jakmile se pustíme do pořádného lovu, brzy zjistíme, že je toho dalekosáhle víc, než se na první pohled mohlo zdát. Musíme si totiž uvědomit, že jakmile uvedeme jednu jedinou činnost k jednomu z pěti zdrojů, automaticky nám vzniká alespoň jedna další, a to u všech ostatních, a to ať už problém zapříčinila, nebo se jedná pouze o naši domněnku. Proto se musíme vždy především držet zdravého selského rozumu a lovit příčiny do té míry, dokud nám to dává smysl a je to pro nás ekonomicky přínosné.

Umíte utáhnout šroub?

Opravdu? Pojdme se na to tedy společně podívat.

Obrázek 2

Pět skupin příčin – zdrojů chyb



To, co zde vidíme, je pouze část veškerých činností, které můžeme chápat jako zdroje vedoucí ke vzniku problému nebo komplikacím při banální činnosti, jako je právě utažení šroubu. Zcela jistě bychom mohli, jak se říká, pustit svou představivost z uzdy, a pak by se nám ryba nevešla ani na stránku formátu A0.

Jak už bylo uvedeno výše, mezi jednotlivými činnostmi je možno rozpoznat souvislosti. Jeden z příkladů je vyznačen oranžovou barvou. Takovýchto souvislostí však můžeme najít dalekosáhle víc. Pokud je chuť, pusťte se do toho. Držím vám palce.

Naším společným cílem je zaměřit se nad činnostmi, které mohou být příčinami vzniklých problémů nebo komplikací. Pokusme se tedy tyto příčiny odstranit ještě před tím, než se do samotné činnosti pustíme, a vyvarujme se tak zbytečných ztrát drahocenného času a materiálu.

A co dál?

Jedna z dalších možností, jak můžeme použít diagram rybí kosti (rozšířit jeho použití), je připojit k hlavě ryby kostru i z druhé strany.

Závěr

Nebojte se rybolovu, natožpak lovu příčin, a až budete opět na něčem pracovat, zamyslete se nad tím, zda vše, co k tomu potřebujete, včetně vás sebe sama, je ve výborné kondici.

Přeji hodně zdaru a pevné zdraví!

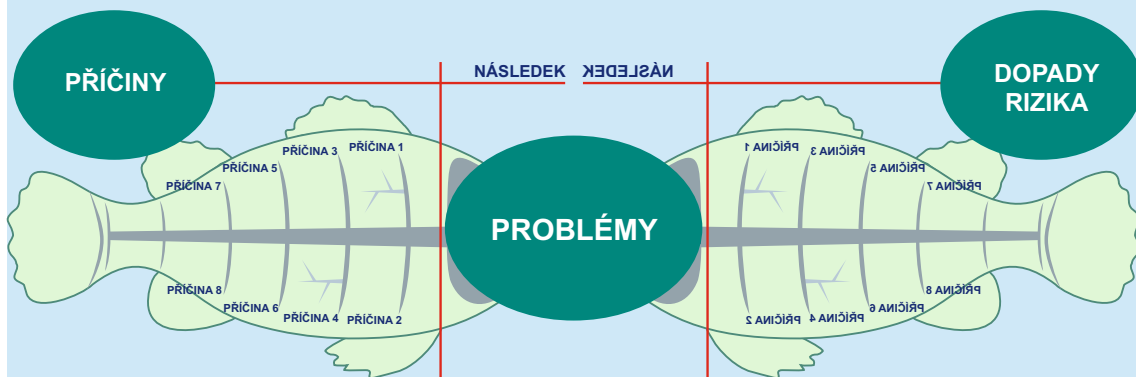
Autor:

Ing. Filip Holeček je certifikovaný auditor dodavatelského řetězce, držitel certifikátu EOQ, poradce a konzultant v oboru nástrojů kvality s ohledem na ISO 9001 a IATF 16949.

Kontakt: fholecek@centrum.cz

Obrázek 3

Dvě ryby proti sobě: příčiny – problém – dopady, rizika



Cílem pak nebude hledat příčiny, které vedly k rozpoznávanému problému, ale jeho následky (rizika), které může mít na jednotlivé „zdroje“. To už se však dostáváme ke zcela jiné disciplíně, na kterou se můžeme zaměřit v dalším příspěvku v některém z dalších čísel PK.

Plánovanie a monitorovanie aktivít projektovým prístupom: príležitosť pre zvyšovanie efektivity riadenia činností a udržateľný rast

Zora Németh

Plánovanie a monitorovanie aktivít projektovým prístupom má pre rozvoj podnikov veľký význam, ktorý bude ďalej narastať. Pre podniky je nezanedbateľný interaktívny proces smerujúci k udržateľnému rozvoju, t. j. riešenie založené na plánovaní, monitorovaní a vyhodnocovaní aktivít. Poskytuje príležitosť na zvyšovanie efektivity riadenia činností a prispieva k udržateľnému rastu.

Úvod

Strategické riadenie podnikov s cieľom efektívnejšieho a kvalitnejšieho rozhodovania sa stáva aktuálnou témou. Plánovanie a monitorovanie aktivít je súčasťou každého projektu, pričom v posledných rokoch sa venuje zvýšená pozornosť vyhodnocovaniu aktivít ako programu interných kontrolných mechanizmov. Plánovanie a zavádzanie zmeny (napr. implementácia systému alebo zlepšovacích opatrení) je vnímané ako **nástroj rozvoja a zvyšovania efektivity riadenia činností**, ktorý ako systém zlepšuje kvalitu riadenia aktivít a podporuje výkonnosť. Príspevok poukazuje na potrebu zavádzania systematického riadenia plánovania a monitorovania aktivít **projektovým prístupom** vrátane vyhodnocovania aktivít, dát a výkonnostných ukazovateľov. Toto riadenie je úzko prepojené so strategickým zvyšovaním výkonnosti a efektívnosťou riadenia činností nielen vo väčších, ale aj v malých a stredných podnikoch (ďalej ako MSP).

Databáza ako základ plánovania rozvoja

Hľadanie príležitostí na rozvoj podnikov zabezpečením plánovania a monitorovania aktivít pomocou

dát, ukazovateľov zohráva v živote podnikov čoraz významnejšiu úlohu. Databáza je pre manažerov kvalitným zdrojom, keďže manažér dokáže využívať informácie zo systému s reálnymi výsledkami v podobe veľkého množstva dát. Databázy sa môžu zameriavať na rôzne oblasti ako napríklad posúdenie vplyvu ekonomického potenciálu podniku na jeho rozvoj a súčasný stav, hodnotenie kvalít a postoja zákazníkov, najzmysluplnejšie ciele z oblasti rozvoja, formovania a ochrany životného prostredia, a tiež na problémy, ktoré by mali tvoriť prioritný rozsah činnosti podniku. Okrem iného je mimoriadne dôležitá pri rozhodovaní vedenia, plánovaní a implementácii zlepšovacích opatrení projektovým prístupom (kľúčové výsledky sú merateľné, označujú sa ako **výkonnostné ukazovatele**: KPI – *Key Performance Indicators*), a to aj z dôvodu potreby uskutočňovania aktivít zameraných na rozvoj a zvyšovania výkonnosti.

Monitorovanie a hodnotenie aktivít v prospech výkonnosti

Monitorovanie aktivít je kľúčom k efektívnemu zabezpečeniu rozvoja podnikov aj z toho dôvodu, že podáva skutočný obraz o dosiahnutých výsledkoch.



Plánovanie a vyhodnocovanie aktivít, vrátane analýz, pomáha dosiahnuť ciele dôsledným uplatňovaním a presadzovaním zásad **manažérstva kvality**. Prináša dlhodobé benefity, pričom riadenie systému monitorovania aktivít využitím projektového prístupu je úzko prepojené s oblasťami, akými sú strategické **riadenie výkonnosti** (napr. zlepšovanie výkonnosti tímov pomocou ukazovateľov) a **kontinuálny rozvoj**. Potreba zavádzania takéhoto systému v MSP úzko súvisí s problematikou správy a riadením operatívnych činností.

Hodnotenie aktivít je východiskom pre zhodnotenie situácie a pokroku, keďže dochádza aj k identifikácii príležitostí na rozvoj. Na účely sledovania cieľov, aktivít a výkonnosti sa uprednostňuje dynamický analytický a informačný nástroj, t. j. **dynamický informačný panel** (z ang. dashboard).

Zameriaváním sa na **excelentnosť výsledkov** prostredníctvom **monitorovania a vyhodnocovania aktivít** môže MSP lepšie zaangažovať všetky zainteresované strany. V tejto súvislosti vnímame potrebu vychádzať z princípov osvedčených postupov, ktorými sú napríklad:

- neustále zlepšovanie sa: prijímať celosystémovú perspektívu, neustále zlepšovať svoj výkon, schopnosti a kultúru,
- spolupráca a angažovanosť: proaktívnym spôsobom implementovať manažérske systémy, nástroje a opatrenia.

Úspech zavádzania takéhoto systému je potrebné podporiť **proaktívnym prístupom k zvyšovaniu výkonnosti**, t. j. plánovaním a implementáciou zlepšovacích opatrení projektovým prístupom vrátane:

- systematického hodnotenia aktivít,
- strategického zapojenia zainteresovaných strán vrátane spätnej väzby na identifikáciu rizík a príležitostí,
- priebežného monitorovania aktivít, aby bola možná primeraná reakcia na identifikované riziká a príležitosti.

Príprava na systematické plánovanie, implementáciu zmien a monitorovanie si vyžaduje:

- aplikáciu princípov kvality,
- definovanie požiadaviek na efektívny systém a využívanie základných aj pokročilých manažérskych nástrojov,
- špecifikáciu procesných metrik (KPI) pre rôzne úrovne procesov,
- nastavenie kontroly procesov, zhodnotenie ich účinnosti a efektivity,
- meranie kvality a výkonnosti procesov,
- skontrolovanie udržateľnosti systému monitorovania aktivít.

Strategické riadenie systému plánovania a monitorovania ako nástroja zvyšovania inovačnej výkonnosti

Riadenie zmeny chápeme ako projekt, pričom plánovanie je predpokladom úspešnosti zavádzania akejkoľvek zmeny. Koncepty kvality vytvárajú rámce zamerané na synergiu ekonomických, sociálnych a environmentálnych procesov a zameriavajú sa na kontinuálny rozvoj, neustále zlepšovanie sa a udržateľný rast. Synergiu riadenia systémov a inovačnej výkonnosti vidieť aj na obrázku 1. V súlade s princípmi manažérstva kvality je žiaduce usilovať sa o zlepšenie efektivity riadenia aktivít, ktoré sa zavádza v prospech splnenia cieľov podnikania. Zvyšovanie kvality riadenia aktivít projektovým prístupom v strategickom kontexte zahŕňa:

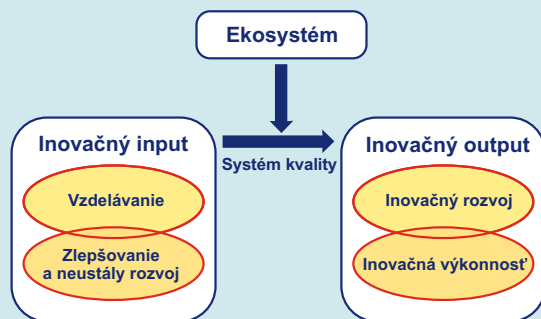
- plánovanie aktivít, čo znamená podporu výkonnosti a cieľov a efektívne riadenie aktivít vrátane nastavenia interných postupov, pričom sa zvyšuje angažovanosť kolegov,



- realizáciu aktivít, čo zahŕňa množstvo činností, akými sú napr. pravidelné posudzovanie rizík, efektívna komunikácia a vyhodnocovanie aktivít,
- zabezpečenie a zvyšovanie kvality riadenia činností pomocou hodnotenia aktivít, opatrení a spracovaním akčného plánu. Otázkou je, či systém plní svoj cieľ a do akej miery prispieva k rozvoju.

Obrázok 1

Synergia systémov a inováčnej výkonnosti



Kultúra zodpovednosti v záujme zosúladenia očakávaní

Monitorovanie aktivít znamená ucelený systém so strategickým prístupom k optimalizácii všetkých procesov, t. j. udržiavanie takej úrovne procesov, činností a aktivít, ktorá umožní úspešne dosahovať ciele na všetkých úrovniach podniku s prihliadnutím na záujmy všetkých zainteresovaných strán. Prijatie iniciatívy zavádzania nového konceptu/systému je typické pre snahu zmeniť spôsob fungovania podniku. Úspech si vyžaduje dôkladnú prípravu a záväzok vedenia a zamestnancov k danej koncepcii. Je potrebné sa zameriavať na udržanie a rozvoj angažovanej pracovnej sily. Pri budovaní dôvery v organizačnej kultúre založenej na hodnotách sa javí ako žiaduce dodržiavať kľúčové princípy ako napríklad:

- posilnenie integrity a cieľavedomého vedenia, starostlivosť o zamestnancov,
- prilákatie a udržiavanie talentov, rozvíjanie zručností a odbornosti.

Efektívnosť riadenia plánovania a monitorovania aktivít by mala byť založená na podpore **kultúry zodpovednosti**, t. j. podpore ľudí, ktorí sú schopní realizovať plán a neustále sa zlepšovať, a na zapájaní sa a spolupráci so zainteresovanými stranami s cieľom zlepšiť výsledky. Úspech bude väčší, ak bude

existovať cieľ založený na misii, ktorá spočíva v zapojení všetkých zamestnancov do procesu plánovania a monitorovania aktivít **projektovým prístupom**, a v neposlednom rade vytvorení dynamického tímu, ktorý strategicky podporí zmenu.

Záver

Kvalita so sebou prináša meniaci sa spôsob riadenia MSP, čo sa odráža aj vo výkonnosti a spokojnosti zainteresovaných strán s úrovňou kvality riadenia činností. Snahou však bolo vyzdvihnúť **zmysel riadenia systému plánovania a monitorovania aktivít projektovým prístupom** a pochopenia jeho funkcie v podniku ako **nástroja zvyšovania efektivity riadenia činností a inováčnej výkonnosti**, ktorý ako systém vytvára **kultúru zodpovednosti**, zlepšuje výkonnosť a podporuje udržateľný rozvoj a rast.

Autorka:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M., pôsobí ako konzultantka pre stratégiu, rozvoj a compliance v rodinnom podnikaní. Je certifikovaná interná audítorka systému manažérstva kvality.

Kontakt:

nemeth.bsc@gmail.com, dr.zora.nemeth@gmail.com



TP Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

Poskytované služby

Odborná školení

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

Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

Poradenství a krizový management

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

Headhunting a executive search

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

1000+ realizovaných projektů **100+** seniorních poradců v týmu

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

Příklady odborných školení

Příprava dodavatele na proces zajištění stupňů zralosti RGA (Reifegradabsicherung) v projektovém řízení z pohledu požadavků koncernu VW

Příprava dodavatele na audit "Třífázové dvoudenní produkce" (PCA – Production capability analysis/SFN – Serienfähigkeitsnachweis) v projektovém řízení z pohledu požadavků koncernu VW

Formel Q Konkret (6. vydání 2021) včetně přílohy s doplňujícími požadavky jednotlivých značek koncernu VW a Formel Q Způsobilost (8. vydání 2015)

Formel Q-Nové díly Integrál (5.vydání – 2021)

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

Technické vzdělávání prioritou: důvody a některé příklady, jak na to

Kateřina Látalová, Růžena Petříková

Problémy současného technického vzdělávání jsou všeobecně známé. Dlouhodobě nám v Česku stále chybí mnoho technických profesí, a navíc ze středních odborných škol technického zaměření, potažmo z technických vysokých škol a univerzit, zatím, bohužel, hotoví „odborníci“ nepřicházejí.

V čem je problém

Jedním z důvodů může být absence motivace mladých lidí ke studiu technických oborů nebo rovněž ne zcela přesvědčivá nabídka zajímavých inovativních programů, které by mladé lidi ke studiu techniky tzv. „přitáhly“.

Jaké programy máme na mysli? Nejčastěji se jedná o **jedinečné vzdělávací programy, úzce propojené s využitím nejnovějších moderních metod a technik v praxi**; takové, žel, často ani nenajdeme v nabídce studijních programů odborných SŠ, technických VŠ a univerzit. A pak je zde ještě přetrvávající klíčový problém, a tím je chybějící praxe a zkušenosti mladých odborníků v tom kterém odvětví, z čehož jednoznačně vyplývá bezpodmínečná nutnost jejich trvalé praktické přípravy.

Důvodů je ale mnohem, mnohem více, v tomto příspěvku zmíníme alespoň ty nejpalcivější z nich.

Je známo, že vývoj technologií se řítí kupředu obrovskou rychlostí, ale školství nestihá - ne všichni pedagogové se totiž tomuto vývoji dokáží včas přizpůsobit, a tak středoškoláky, často i vysokoškoláky vyučují sice zdatní teoretici, vyžadující však ponejvíce pouhé papouškování vzorců, pouček a definic, teoretici, kterým zcela chybí provázanost s praxí, kteří neumějí komunikovat se studenty na bázi otázek „co by se stalo, kdyby...“, a konečně, kteří nevedou studenty k vlastním úsudkům, k systematickému myšlení, vedoucím u svého výsledku k těm správným a logickým závěrům a řešením.

Absentuje zapojení praktiků do výuky odborných předmětů, dlouhodobě chybí stále diskutovaná provázanost teorie a praxe, a konečně – stále je málo škol, ve kterých se střídá teoretická výuka s praktickým výcvikem.

Šance, která by neměla být zmařena

A tak se zde nabízí velká šance (vedle odborných středních škol, technických vysokých škol a univerzit) **i pro další vzdělávací instituce**, které prostřednictvím zkušených a léty ověřených lektorů/odborníků z praxe dokážou nabízet špičkovou nejen tu teoretickou, ale především praktickou přípravu v oblasti současných aktuálních metod, moderních technik a postupů, které mohou být skvělým návodem, jak znásobit znalostní a intelektuální potenciál našich podniků a firem. Doufejme jen, že přicházející restriktce, vyžadující doplnění vzdělání u těchto špičkových odborníků, navíc často „srdcařů“, zůstane i nadále pouze v hlavách těch, kteří zcela postrádají v současnosti tolik zmiňovaný zdravý selský rozum.

Některé praktické příklady

Příkladem mohou být odborné jednodenní semináře zaměřené na konkrétní aktuální témata, pravidelné webináře, vícedenní školení, kurzy či konference zaměřené (a hlavně pružně reagující) nejen na změny legislativy, ale i na to, jak tyto změny nejlépe „uchopit“, aby další činnosti realizované podle těchto nových podmínek byly plně v souladu se zákony, ale především (a hlavně) na praktické zkušenosti lidí z provozu, ochotných se podělit o své vlastní zkušenosti, často i profesní „přešlapy“...

A ještě je třeba připojit jednu věcnou poznámku k těmto aktivitám: S ohledem na trvalou potřebu zaměstnavatelů týkající se kvalifikovanosti jejich zaměstnanců nejen v rovině teoretické nabízíme pravidelnou účast rovněž případným zájemcům z řad studentů vybraných VŠ a univerzit. Právě pro ně mohou být zejména zmíněná praktická příprava a příklady přímo z praxe velkým přínosem.

Mezi takto zaměřené aktivity je možné zařadit kupříkladu každoročně pořádaný **mezinárodní odborný seminář s názvem PRESSURE (kotle, tlakové nádoby, potrubí)**, který má za cíl právě zvýšení kvality znalostí a dovedností odborných pracovníků – provozovatelů, revizních techniků, výrobců a dovozců, montážních a opravárenských organizací, odborných pracovníků z oblasti průmyslu, osob odpovědných, projektantů, bytových družstev a samospráv, zaměstnanců státní i veřejné správy... Odborný program akce je připraven v souladu se zákonem č. 250/2021 Sb., o bezpečnosti práce v souvislosti s provozem vyhrazených technických zařízení a o změně souvisejících zákonů, a nařízením vlády č. 192/2022 Sb., o vyhrazených technických tlakových zařízeních a požadavcích na zajištění



jejich bezpečnosti. **Nosnými tématy jsou prezentace praktických zkušeností s aplikací jednotlivých požadavků nové legislativy do praxe.** Odbornou garancí přebírá Asociace pracovníků tlakových zařízení, z. s.

Další obdobnou akcí, avšak tentokrát se zaměřením na zdvihací zařízení, je **Celostátní odborná konference revizních a odborných techniků zdvihacích zařízení** pod odbornou garancí Asociace ZZ-ČR, z. s. Konference vždy volně navazuje na předchozí ročníky a je realizována formou přednášek na předem vybraná témata související nějakým způsobem s profesí RTZZ – legislativu (zákony, vyhlášky, nařízení vlády, normy atd.), obchod (legislativa, daně atd.), techniku (novinky v oblasti ZZ, zkoušení, servis, vázací a závěsné prostředky atd.), školení, způsobilost RTZZ (práce ve výšce, lékařské prohlídky, bezpečnost práce atd.) a další. **Vždy je rovněž prostor na praktické konzultace s pracovníky Technické inspekce České republiky (TICR), Státního úřadu inspekce práce (SÚIP), oblastních inspektorátů práce (OIP) atd.**

O mimořádném významu výše jmenovaných vzdělávacích akcí svědčí i opakované udělení záštit MPO, MPSV, HK ČR i dalších.

Zcela v kontextu s výše uvedenými požadavky firem na chybějící kvalifikaci, praktické znalosti, dovednosti a zkušenosti, což je problematika, se kterou se potýkají také kolegové ze Slovenska, je připravován **1. ročník mezinárodní česko-slovenské konference pracovníků z oblastí zdvihacích zařízení**, ojedinelá akce ve svém oboru. Záštitu nad odborným programem převzali ruku v ruce zástupci Technické inspekce ČR i Technické inspekce SR, Asociace ZZ-ČR i Asociácia technikov ZZ SR. Součástí programu bude například srovnání legislativních požadavků a norem na mezinárodní úrovni, jejich společný průnik a odlišnosti, uznávání kvalifikací mezi státy EU, úrazovost v oblasti ZZ a charakteristika příčin těchto úrazů, a konečně, **důležitou součástí bude rovněž sdílení praktických zkušeností odborníků z ČR a SR** např. při revizích a zkouškách.

A konečně je třeba alespoň velmi stručně vzpomenout **studium MCI (Manažer kreativity a inovací), zabývající se přípravou špičkových specialistů pro oblast inovací a rozvoje inovačního potenciálu organizací.** Probíhá (s jedinou pauzou v době pandemie covidu) už 15 let. Studijní program rozvíjí kreativitu, inovační myšlení jednotlivců i týmů a konečně – podporuje uskutečňování rychlých účinných změn v podmínkách praxe. Studium je zaměřeno především na rozvoj osobní a týmové tvořivosti, založený na mnohých technikách odbourávání bariér, vedoucích ke změně úhlu pohledu na konkrétní problém. Součástí programu je trénink relaxace a koncentrace s důrazem na ukotvení prožitků a dovedností. Nedílnou složkou studia je rovněž zvládnutí metod a technik používaných pro analýzu a správné cílené řešení problému. Studium je vedeno tak, aby každý absolvent měl tvořivost nastavenou do trvale pohotovostní roviny, měl dostatek znalostí k využití naučených metod rutinním způsobem a uměl se na řešení koncentrovat v momentě, kdy je vyžadováno.

Připomeňme zde a zdůrazněme, že využívání kreativity a inovací patří k základním koncepcím excelence (reprezentované známými modely EFQM) a že jejich podpora je nedílnou součástí přijaté Národní politiky kvality ČR pro období do roku 2030.

Závěr

Společně s našimi partnery, lektory a pedagogy, ale především s osvědčenými a zkušenými kolegy z praxe, bez kterých by tyto akce určitě nebyly stále tak žádané, si přejme jediné: **aby se obsah těchto praktických aktivit, alespoň tam, kde je to opravdu nezbytné, podařilo rozšířit i do vzdělávacích studijních programů technických SŠ, VŠ a univerzit, a aby na oblast nutně praktické přípravy pamatovaly i připravované dokumenty v rámci tolik diskutované a kritizované úrovně technického vzdělávání v podmínkách ČR, s cílem přesunout naši pozornost od pouhého teoretizování k praktickému využití znalostí.**

Autorky:

Ing. Kateřina Látalová, Ph.D., je jednatelka vzdělávací společnosti KAPKA PLUS s. r. o., členka OS Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj, manažerka technických aktivit.

Kontakt: k.latalova@kapkaplus.cz

Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., je členka OS Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj, odborná garantka studia MCI, vysokoškolská profesorka a lektorka.

Kontakt: petrikova.ruzena@seznam.cz

**„Nikdy jsme se toho nebáli.
Když nevíme, jak dál, volíme extrém...“**

**O výrobě kabelek a peněženek,
získání značky Czech Made
a o dalších plánech společnosti**
Rozhovor s Martinem Kúsem,
spoluzakladatelem společnosti Vuch s. r. o.



Do titulku jsme si dovolili vypůjčit citát z vašich webových stránek. Ale začněme popořádku, představte nám prosím v krátkosti společnost Vuch.

Česká firma, která se zaměřuje na módní doplňky – hlavně tedy dámské kabelky, batůžky a peněženky. Za devět let existence firmy jsme se rozrostli na sedm evropských trhů, máme tři kamenné prodejny a rozsáhlou velkoobchodní síť. Vše si dodnes designujeme a navrhujeme sami.

Co vás přivedlo k nápadu „puntíkatých“ peněženek?

Před již téměř deseti lety jsme měli s kamarádem a spoluzakladatelem značky Ondrou Hyršem postřeh, že na trhu tento segment peněženek chybí a nikdo se mu nevěnuje naplno. Návrh puntíků pak byl hodně věc designu a celkově náhody. Zkrátka jsme se trefili do vkusu.

Za těch devět let od vzniku společnosti jste se stali jedničkou v oboru na českém trhu. Jak se vám to povedlo?

Vždycky jsme dbali na detaily. Aby vše bylo dotažené. Samotný produkt, balení produktů, zákaznická podpora. Také jsme vždy naslouchali našim zákazníkům a snažili se stále všechno vylepšovat. V každém oddělení firmy se snažíme neustále něco zlepšovat, a hlavně vymýšlet nové přístupy. To, co je nové, tak za rok už neplatí.

Jaké byly nejtěžší kroky ve vašem podnikání? Je něco, co se vám nepovedlo?

Za ty roky jsme zkoušeli rozjet i nějaké jiné projektíky pod záštitou Vuch, ale nic velkého z toho již nevzniklo. Vždy se nám osvědčilo plně se věnovat jen jedné značce. Když přišel covid, tak jsme měli velký strach, co se vlastně bude dít, ale paradoxně to celé e-commerce pomohlo.

Váš sortiment je nyní opravdu široký, kam všude exportujete?

Aktuálně jsou pro nás hlavní trhy Česko, Slovensko a Maďarsko. Ale stále posílujeme i v Chorvatsku, Slovinsku a Polsku. Pro letošní rok plánujeme další dvě nové expanze v rámci Evropy.

Design, návrh a vývoj probíhá ve vašem sídle v Lukavici, jak velký je váš tým?

Náš aktuální tým jsou čtyři lidé na plný úvazek. Já na tuto divizi ve firmě stále silně dohlížím a snažím se dávat celému portfoliu směr a vizi. Dále spolupracujeme s několika externími designéry a umělci. Finální návrhy pak řeší výrobní oddělení, které plánuje výrobu a celý následný proces.

Netajíte se, že výroba vašich produktů probíhá v Číně, což má ale své důvody... Jaké to jsou?

Čína je nyní na technologickém vrcholu, co se módního průmyslu týče. Za ty roky máme již ověřené výrobce, se kterými máme velmi dobré vztahy a můžeme se spolehnout jak na celkovou etiku výroby, tak na kvalitu a rychlost. Paradoxně jsme měli někdy více problémů s výrobou v Evropě.

Jak na takovou dálku řídíte kvalitu výrobků?

Pro každý produkt, který je navržen na papír, se nejprve udělá vzorek u několika našich dodavatelů a následně připomínkujeme, dělá se druhý vzorek a tak dále, dokud nejsme s výrobkem maximálně spokojeni. Pak se spustí velkovýroba, a tam již nebývá problém. Po přijmutí zboží každý výrobek ještě fyzicky kontrolujeme, aby se k zákazníkovi vždy dostal výrobek v té nejlepší kvalitě.

Sedací vaky VUCH, které nově získaly značku kvality CZECH MADE, vyrábíte v Hrochově Týnci. V čem jsou jedinečné?

Jejich obsah, na kterém lidé sedí, vlastně tvoří naše rozdrčené produkty. Hodně jsme přemýšleli o tom, co se děje s našimi produkty, pokud se pokazí nebo se někomu už nelíbí a podobně. Proto jsme zrealizovali tento projekt, kde nyní veškeré vadné výrobky necháváme průmyslově rozdrtit a následně s nimi plníme tyto vaky. Pro tento rok plánujeme i zpětný odběr produktů od zákazníků.

Proč jste se rozhodli pro značku kvality CZECH MADE?

Chtěli jsme tím podpořit celou myšlenku recyklace našeho zboží. To, že toto téma bereme opravdu vážně a není to pro nás pouze marketingový tah. Věřím, že do konce tohoto roku se zase posuneme a z drtivé části našich výrobků, které již nebudou složité původnímu účelu, se stane produkt nový. Už nyní pracujeme i na dalších produktech, které vzniknout z recyklátu.

Plánujete vyrábět některý další produkt z vašeho sortimentu v České republice?

Máme vlastní opravárenskou a servisní dílnu, kterou bychom chtěli rozšířit, a chceme začít tvořit limitované a menší kolekce pod naší záštitou.

Můžete naznačit i některý z plánů do budoucna?


Pro letošní rok plánujeme v našem portfoliu několik novinek. A chceme výrazným způsobem rozšířit nabídku bot.

Autor:

Ing. Štěpán Smejkal, manažer značky CZECH MADE

Kontakt: smejkal@csq.cz

Foto: archiv VUCH s.r.o.

A close-up portrait of Milan Zelený, a middle-aged man with grey hair and a goatee, wearing a brown jacket over a dark turtleneck. He is holding a pair of glasses in his mouth and looking directly at the camera with a serious expression. The background is softly blurred, showing an indoor setting with warm lighting.

Vzpomínka na profesora Milana Zeleného: Láska, respekt, úcta a slova díky...

Růžena Petříková

Foto: Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Milan_Zelen%C3%BD#/media/Soubor:Milan_Zelen%C3%BD.JPG

Především tato slova zaznívala nejčastěji ve vyznáních celé plejády vystupujících účastníků na vzpomínkové akci při příležitosti nedožitých 82. narozenin prof. Milana Zeleného, který zemřel na Štědrý den minulého roku v NY/USA. Akce se konala 22. ledna 2024 příznačně v prostorách Baťovy vily ve Zlíně a my, kdo jsme tam byli, jsme se jednoznačně shodli, že se jednalo o „noblesní“ oslavu života této mimořádné osobnosti.

Milane, jsme přesvědčeni, že by se Ti tato akce moc líbila – živé květiny, hudba, kterou jsi měl rád, krásná a emotivní vyznání kolegů a přátel, kteří Tě obdivovali a milovali...

Když jsem se při příchodu do Baťovy vily rozhlédla kolem sebe, byli jsme tam všichni – kolegové, kamarádi, pedagogové, studenti, vydavatelé, spolupracovníci z Nadace MZ, akademici z VŠ a univerzit, významní ředitelé českých podniků... My všichni jsme se přišli poklonit památce pana profesora, velká řada z nás se přišla dokonce

podělit o své, často emotivní, ale i humorné příběhy a zážitky z konferencí či seminářů a dalších akcí, občasných či dlouhodobějších, vyústujících často v trvalá pracovní partnerství a přátelství.

Jako vysokoškolská pedagožka musím především zmínit, že pan profesor Milan Zelený byl globální profesor, posledních 30 let dělil svoji přízeň mezi řadu světových univerzit (v USA, Číně, Indii a dalších...), ale působil i u nás v Česku, zejména na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, své přednášky měl ale rovněž na univerzitách v Praze, u nás v Ostravě, v Brně a dalších městech, stejně jako na mnohých VŠ a univerzitách na Slovensku. Cíleně věnoval svou pozornost samozřejmě mimo jiné i problematice budování podnikatelských univerzit, jako jedné z hybných faktorů dalšího rozvoje a s tolik potřebným cílem – co nejrychleji dostat studenty přímo do podnikatelského prostředí. Vzpomínala jsem mnohokrát tuto jeho iniciativu, naposledy ve svém příspěvku „Průmysl si stýská:

potřebuje odborníky“ v tomto časopise (PK 2022/4, str. 14–15). Je proto zapotřebí si stále důrazněji připomínat moudrá slova profesora Zeleného, že našim hříštěm je celý svět, akcentovat velký přesun od informací ke znalostem a konečně si kriticky přiznat, že my v naprosté většině studentům stále předkládáme povětšinou pouhé informace...

Já osobně musím také vzpomenout na jeho pravidelnou účast na ostravských konferencích, kdy přítomné „kvalitáře“ často a velice rád provokoval řadou triviálních otázek, na které si nejen sám odpověděl, když se mu odpovědi nedostalo, ale ještě je často vhodně rozšířil a doplnil... I nad „troufalým“ dotazem, směrem k často zkušeným manažerům a auditorům kvality, „*Co je to kvalita?*“ nakonec donutil pan profesor většinu přítomných přemýšlet, často víc než bylo zdrávo, a vzápětí na svoji otázku sám reagoval docela zajímavou a kritickou úvahou (volná citace): *Mnozí z vás zde hovoříte zasvěceně a fundovaně o kvalitě, a vzápětí ji s klidem změříte ukazateli nekvality, zaměňujete komunikaci s pouhou výměnou informací, informace za znalosti a inovace s tradičním vývojem výrobků...* – a my jsme se jen usmívali, poté živě diskutovali, přemýšleli, abychom, často až s odstupem času, dali panu profesorovi za pravdu.

A tak Ti, milý Milane, děkujeme i za všechny tyto Tvé otázky, na které jsme mnozí z nás hledali ty správné odpovědi, někteří se ve svých vyznáních dokonce otevřeně přiznali, že je hledají dodnes...

Zastavit se musím ještě u jednoho fenoménu, spojeného s prof. Zeleným, který zazněl v mnoha podobenstvích, snad u všech řečníků, a to byl fenomén „Castanea – Kocelovice“, milované to sídlo pana profesora v jižních Čechách, kde nejčastěji a nejraději pobýval v době svého působení v Česku. Jak jsme se všichni (ať už z Ostravy, Prahy, Košic, Brna...) těšili, když se blížila ta vzácná příležitost konečně pana profesora vyzvednout v Kocelovicích, přepravit do místa konání té které akce a pak zase dopravit zpět! Kolik témat bylo možné cestou probrat, abychom v cíli konečně pochopili některé souvislosti současného světa, často i ty, které nám byly dlouho skryty.

I za tyto „cesty“ Ti, Milane, patří velké díky nás všech, kteří jsme tyto možnosti měli a využili je ke své „osvětě a ochytění se“, a na konci cesty se často loučili s povzdechem, škoda, že tato společná cesta netrvala déle..., snad tedy zase příště...

A i když k nám pan profesor pomocí moderních technologií s využitím umělé inteligence promlouval ještě při zmiňovaném rozloučení ve Zlíně, dnes už se musíme smířit s tím, že žádné příště už nebude, a také že už pan profesor nenapíše žádnou další knihu...

Závěrem mi proto laskavě dovoluťe vrátit se k titulu tohoto příspěvku, který jsem pojala, s vaším dovo-

lením, spíše jako vyznání, a odcitovat alespoň jednu z nezapomenutelných úvodních pasáží jedné ze „sličných knížek“, které téměř s pravidelností vycházely při oslavách jeho významných výročí:

Existují dvě základní lidské touhy: láska a respekt. Vše ostatní je odvozené, druhotné, nebo i pošetilé. Tak jako lásku, ani respekt, věřte, nelze koupit za peníze. Lásku získáváme a naplňujeme celkovou přitažlivostí své osobnosti a bytí, respekt získáváme a udržujeme kvalitou, trvalostí a spolehlivostí svého chování. Často se musíme v životě rozhodovat mezi láskou a respektem. Vždy volte respekt, vždy usilujte o respekt. Máte-li respekt, můžete ještě získat lásku. Ztratíte-li respekt, ztratíte i lásku. Láska bez respektu neexistuje – prostá a povrchní emoce není láskou. Kolik osobností kolem nás, soukromých i veřejných, se pídí za láskou tak, že přitom ztrácejí respekt, a následně i lásku. Skončí s ničím, mají své hodnoty obráceně.

M. Zelený, vybráno z památníku „Jaro prošlo naší ulicí“, Vilémov, 2012

Tak tedy, Milane, už naposledy se vši pokorou a úctou – velké díky za vše, za Tvoji trpělivost a trvalou přízeň, za Tvé úvahy, dávání věci do souvislosti, za všechna Tvá dobrá doporučení, podnětné návrhy i řešení, ať už vyslovena nahlas, či jen prostřednictvím textů ve Tvých knihách. Ze všech dýchá moudrost poznání, schopnost vidět věci, které jsme dosud neviděli, nepoznali... Náš svět se mění, a my s ním, všem nám bude ještě mnohdy i velmi těžko a jistě se dostaneme do situací nikdy předtím nepoznaných... Ale na druhou stranu už víme, že se musíme přizpůsobit, nic jiného nám nezbyvá, a poté prožít postupně etapy obrody, prohlédnutí, zmoudření a konečně – nově pochopit sebe sama, jak jsi ostatně sám říkával...

Literatura:

- ZELENÝ, Milan. Všechno bude jinak: z nového světa podnikání. Bratislava: Karmelitánske nakladatelstvo, 2011. 175 stran. ISBN 978-80-89231-83-6.

Autorka:

Prof. Ing. Růžena Petříková, Csc., je členka OS Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj, odborná garantka studia MCI, vysokoškolská profesorka a lektorka.

Kontakt: r.petrikova@dtocz.cz,
petrikova.ruzena@seznam.cz

2024 **iSSS**

13.–14.5.24

Hradec Králové

Kongresové centrum **Aldis**

26. ročník konference zaměřené
na **digitalizaci veřejné správy**
a **rozvoje e-governmentu**



Více informací a registrace na
www.issc.cz

pořadatel



spolupořadatel



spolupracují



Připravuje se konference ISSS 2024

E-Government v ČR: Od elektronické identity po kybernetickou bezpečnost – reflexe i diskuse

Kdy, kde: 13. a 14. května 2024 v Hradci Králové

Renomovaná konference ISSS je jednou z největších akcí v rámci Visegrádské skupiny, která se zabývá digitalizací státní správy a samosprávy. Má dlouhou tradici – minulý rok oslavila 25. výročí. Koná se pravidelně každé jaro v Kongresovém centru Aldis v Hradci Králové. Letos ji toto centrum bude hostit ve dnech 13. a 14. května 2024. Jako obvykle se v rámci konference ve výstavní části představí řada firem, které veřejné správě nabízejí služby v oblasti digitalizace.

Generálním partnerem konference je už tradičně Česká spořitelna, spolupracuje Kraj Vysočina, Královéhradecký kraj a město Hradec Králové, konferenci pořádá společnost Triada.

Hlavní program konference ISSS obvykle tvoří prezentace a diskusní panely reflektující současný stav e-governmentu nejen v České republice, problematiku elektronické identity a efektivní komunikace občanů s veřejnou správou či problémy v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Účastníky zajímají také témata zahrnující implementaci nejnovějších technologií a trendů, další rozvoj potřebné infrastruktury, pokračování projektů v rámci smart cities a regionů, digitalizace specifických oblastí veřejné správy, jako je zdravotnictví, justice a mnoho dalšího.

Se zájmem očekávanou součástí programu je vždy také každoroční vyhlášení výsledků soutěží Zlatý erb a Český zavináč.

Mezi aktivními účastníky se pravidelně objevuje řada členů vlády, senátorů a poslanců Parlamentu ČR, vedoucí státních organizací,

hejtmani, starostové a další představitelé státní správy a samosprávy. Pravidelně se účastní i významní hosté ze zahraničí.

Témata:

- Stav a budoucnost eGovernmentu v ČR
- Financování eGov projektů veřejné správy
- Využití umělé inteligence ve službách veřejné správy
- Rozhodování na základě dat – Data driven eGovernment, robotizace, interoperabilita
- Cloud ve veřejné správě
- Kybernetická bezpečnost veřejnoprávních korporací (legislativa, krizové řízení, bezpečnostní řešení)
- Otevřená data a jak je efektivně a prakticky využívat
- Otevřená řešení veřejné správy
- Digitální identita
- Spisové služby a digitální archiv
- Smart city a Smart region
- Portálová řešení pro veřejnost i veřejnou správu
- Vnitřní digitalizace úřadů
- Datová centra a recovery pro veřejnou správu
- Digitalizace zdravotnictví
- Geoinformatika a prostorové informace
- Digitalizace v oblasti turismu a propagace destinací

Aktualizovaný program konference ISSS a možnost registrace najdete na webu <https://issz.cz/>.

(tz)

Ban Dihydrogen Monoxide!

Zakažte DHMO, tuto nebezpečnou chemikálii!



Tato důrazná jasná výzva se objevila již v devadesátých letech minulého století, a navíc informace o mnohostranné škodlivosti uvedené chemikálie doložené konkrétními příklady a statistikami jsou o mnoho, mnoho starší... A přesto dosud nikdo nic nečiní. Jak je to možné?!

V Česku se o tomto problému psalo již v roce 1995 v Chemických listech (*Chemické listy* 1995, 89, č. 4, str. 265; rubrika *Listárna*). Ocitujme doslova první řádky:

Redakce obdržela z USA výzvu nové chemicko-ekologické iniciativy. Vzhledem k jejímu aktuálnímu a závažnému obsahu ji otiskujeme v dubnovém čísle našeho časopisu v původním anglickém znění.

Ban Dihydrogen Monoxide!

The Invisible Killer. Dihydrogen Monoxide (DHMO) is colorless, odorless, tasteless, and kills uncounted thousands of people every year. (! – pozn. red. PK) Most of these deaths are caused by accidental inhalation of DHMO, but the dangers of dihydrogen monoxide do not end here. ...

Výzva a ji přetiskující článek v ChL dále obsahuje celý odstavec s přehledem nejdůležitějších škodlivých až fatálních důsledků působení této látky v nejrůznějších oblastech, od škod hospodářských přes škody na životním prostředí, přírodě, až po těžké až smrtelné důsledky pro lidské zdraví. S varovným upozorněním na její globální výskyt (dokonce i v antarktických leducích!). Vše je přesně důkladně doloženo.

Následuje přehled celé řady oblastí, v nichž je navzdory své nebezpečnosti DHMO často až masově užíván – jako průmyslové rozpouštědlo, chladicí médium, retardátor hoření, při krutých pokusech na zvířatech, jako aditivum v „junk-foods“ (nezdravé/

bufetové stravě) a dalších potravinářských produktech... Dokonce i pokud cokoli důkladně vypeřeme, zůstává to touto látkou kontaminováno! A společnosti se zbavují DHMO vypouštěním do řek a oceánů a nic proti tomu nemůže být činěno, protože tato praxe je *stále legální*.

Dopad na život v přírodě je extrémní a nemůžeme si dovolit to nadále ignorovat!

The horror must be stopped!

A proč vlády v tomto směru odmítají razantně zakročit, odvolávající se na „důležitost (DHMO) pro ekonomické zdraví národů“? To je v článku také jasně vysvětleno – mimo jiné kvůli důležitosti této látky ve vojenském výzkumu a vojenství vůbec. Dokonce jsou její velká množství skladována pro pozdější užití.

Výzva končí jasným *It is not too late!* – Jednejte IHNEĎ, abychom zabránili další kontaminaci...

Závěrem tohoto mimořádného příspěvku v PK pozámka autora:

Pokud jste to výše přehlédli a také pokud vám vše včetně názvu oné vražedné chemikálie nebylo/neni podezřelé či jasné, všimněte si prosím, kdy byl citovaný materiál v ChL uveřejněn. A k podobnému datu byste měli mít v rukou toto číslo PK...

Další literatura (skutečně, vážně i nevážně):

<https://www.dhmo.org/>

<https://web.archive.org/web/20201118110608/https://www.lockhaven.edu/~dsimanek/dhmo.htm>

https://www.idnes.cz/technet/internet/nebezpecny-dihydrogen-monoxid-siri-hruzu-studenti-jej-chteji-zakazat.A070221_171908_sw_internet_pka

https://cs.wikipedia.org/wiki/Dihydrogen_monooxid

https://en.wikipedia.org/wiki/Dihydrogen_monoxide_parody (angl.)

(a další příslušné stránky Wikipedie, v celkem 33 jazycích!)

Autor:

RNDr. Zdeněk Svatoš je vzděláním a původním povoláním chemik, absolvent Přírodovědecké fakulty UK v Praze; cca druhá polovina jeho již dosti dlouhé profesní dráhy je pak spojena s managementem kvality, ČSJ a časopisem *Perspektivy jakosti / Perspektivy kvality*. Přiznává (si), že dnes by z chemie maturitu, neřku-li státní či rigorózní zkoušku, nesložil, ale stále má k tomuto předmětu a k této vědě pozitivní až obdivný vztah.

Kontakt: svatos@csq.cz

Novinky v nabídce kurzů ČSJ

Interní audity a kontroly ve veřejné správě

Kurz je vhodný pro jakékoliv pracovníky ve vývoji (zejména elektronických) komponent v automotive.

Na kurzu získáte povědomí o všech částech normy ISO 26262, jejích cílech, relevantnosti. Přinese vám ilustraci stěžejních částí normy na reálných příkladech z průmyslu tak, aby mohl účastník znalost ve svém prostředí (v projektu či organizaci) prakticky využít. Dozvíte se, co prakticky aplikace této normy znamená pro typické role ve vývoji jako jsou projektoví vedoucí, vedoucí pracovníci, vývojáři, testeři, atp. (kurz je nicméně všeobecný a nevěnuje se konkrétní jedné roli).

CSR a ESG

Cílem kurzu CSR (společenská odpovědnost firem) a ESG (environmentální a sociální vedení/správa) je poskytnout orientaci v současných přístupech a předložit v této oblasti existující přístupy a standardy, které lze použít pro jejich nastavení v organizacích a jaké jsou současné používané praxe k jejich prokazování u nás i ve světě.

Cílem kurzu je i uvědomění si přínosu zavedení koncepce CSR a ESG k poskytnutí pomoci při její aplikaci v současných právních požadavcích i nad jejich rámec, které mohou hrát rozhodující roli při dalším pozitivním rozvoji jakékoliv organizace. Implementace je mnohem jednodušší v případě, kdy má firma již certifikát ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, i další: ISO 50001, SA 8000, AA1000AS, IQNET SR10, ČSN 010391.

Kurz je určen všem, kteří mají zájem o zvýšení účinnosti a celkové efektivnosti výsledků organizace ve vztahu k plnění vize a strategie nejen v oblasti CSR a ESG.



Nabídku volných termínů najdete
na webu České společnosti pro jakost
<https://www.csq.cz/vzdelavani>

Centrum excellence – odborné centrum České společnosti pro jakost



Centrum excellence

Danuše Fišerová

Centrum excellence na České společnosti pro jakost funguje již čtrnáctým rokem. Založeno bylo jako platforma pro sdílení zkušeností a další rozvoj organizací oceněných v Národní ceně kvality. Od loňského roku se stalo plnohodnotným odborným centrem ČSJ. Svému poslání vytvářet podmínky pro spolupráci organizací, sdílení dobré praxe a networking a být jejich partnerem při dosahování trvale udržitelné excellence zůstává po celou tu dobu a nadále bude věrné. Stejně jako Modelu EFQM, který je sjednocujícím prvkem všech našich aktivit.



Kdo jsme a jak to bylo: osobní vzpomínky

Centrum excellence je dnes jedním z pěti aktivních odborných center České společnosti pro jakost. Když jsem v roce 2010 na ČSJ nastupovala, bylo to právě na pozici „manažer Centra excellence“. V té době ale žádné centrum neexistovalo, a já jsem tak měla jedinečnou možnost ho postupně utvářet.

Nejen proto, že jsem byla „čerstvé ucho“ z vysoké školy, které o Modelu excellence EFQM vědělo pouze to, že existuje (díky jedné vysokoškolské přednášce, jejíž obsah se s prvními zkušenostmi ukázal být zcela nerelevantní), mi v tu dobu byli neocenitelnými parťáky Ing. Petr Koten, Ing. Vladimír Braun a Ing. Jan Hnátek. Právě Vladimír Braun je jedním z nejužších spolupracovníků CE po celou dobu jeho existence, a tak mě velice těší, že přijal funkci člena výboru.

Rozsah a obsah aktivit se za ta léta vyvíjely a stále vyvíjejí. Považuji ale za čest a úspěch, že jsme měli možnost plnit funkci garanta Národních cen České republiky a nyní spolupracujeme s Ministerstvem průmyslu a obchodu při propagaci a realizaci těchto programů, zajišťujeme kontakt s EFQM a nabízíme jeho licenční produkty v oblasti vzdělávání a oceňování, šíříme povědomí o možnostech a přínosech používání Modelu EFQM, podílíme se na projektech aplikace Modelu EFQM/CAF a věnujeme se i metodické činnosti.

Přestože oficiálně jsou v důsledku „přerodu“ na odborné centrum našimi členy pouze individuální členové ČSJ, od počátku jsme se zaměřovali na organizace a jejich zástupce, kteří se zajímají o trvalé zlepšování a přístupy business excellence, a jsme jim i nadále otevřeni.

Co děláme

Mezi hlavní aktivity Centra excellence patří organizování Benchlearning Visits – návštěv zajímavých organizací, které nás nechají nahlédnout do svého provozu a pod pokličku svých procesů, pořádání kulatých stolů, workshopů k nástrojům zlepšování, praktických školení pro zájemce o účast v programech Národních cen ČR a seminářů, zaměřených zejména na Model EFQM, business excellence a udržitelnost. Poskytujeme ale i konzultace ke studentským pracím a například prostřednictvím online setkání „60 minut s Modelem EFQM“ poskytujeme odbornou pomoc a radu komukoli, kdo se v této oblasti potřebuje zorientovat.

Nápadů na aktivity máme spoustu, jsme ale otevřeni jakékoli nabídce na aktivitu nebo ke spolupráci, která bude v souladu s naším posláním a hodnotami, která bude oboustranně přínosná a přispěje našim členům.

Co nás čeká v roce 2024

Už v tuto chvíli máme naplánováno rekordní množství akcí, z nichž většina bude probíhat ve virtuálním

prostoru: ochutnávky, semináře a „60minutovky“ s Modelem EFQM.

V listopadu pro naše členy a příznivce chystáme *benchlearningovou návštěvu ve společnosti Drylock Technologies*, která je předním výrobcem dětských plen a dalších hygienických produktů privátních značek, která v roce 2023 získala ocenění Ambassador kvality České republiky a jejíž manažerka kvality Markéta Tomek získala v témže roce ocenění Manažer kvality. Na benchlearning pak naváže neformální setkání, kde budeme moci probrat nejen dojmy z této návštěvy.

(Rozhovor s Markétou Tomek naleznete na straně 14 – 16 tohoto čísla PK. Pozn. red.)

Celý rok 2024 pak věnujeme Národním cenám a jejich hodnotitelům. V rámci série kalibračních setkání se budeme na měsíční bázi setkávat s hodnotiteli a upevňovat a dále rozvíjet jejich/naše kompetence v oblasti hodnocení. Kromě vlastních kalibračních workshopů zaměřených na vedení hodnoticích rozhovorů, formulaci silných stránek a příležitostí pro zlepšování či bodové hodnocení nás čekají i diskuse, např. na téma etiky hodnotitele, aktuálních trendů, se kterými je třeba hodnocené organizace challengovat, nebo typologie hodnotitelů (konzultant, auditor, manažer kvality/business excellence, člen managementu organizace...) a výhody a nevýhody jednotlivých typů. Kromě hodnotitelů se budeme věnovat i organizacím, které se připravují na účast v Národních cenách, popř. tuto účast zvažují (přihlášky do tohoto ročníku je možné podávat do 30. dubna), a pro jednotlivé programy plánujeme půldenní webináře, na kterých se budeme snažit je na celý proces sebehodnocení připravit tak, aby co nejlépe „prodaly“ to, co dělají dobře, a získaly maximum ze zpětné vazby od hodnotitelů.

Bližší informace a termíny všech akcí naleznete v kalendáři Centra excellence (www.centrumexcellence.cz/kalendar)

Závěrem: pozvání

Pokud máte otevřenou mysl, nebojíte se „konkurence“, ale vidíte přínosy v synergii a sdílení a spíše než důvody proč to nejde hledáte cesty, jak to udělat, při aplikaci různých nástrojů a metod nezapomínáte na selský rozum a dáváte do své práce kus sebe, budeme rádi, když se k nám připojíte.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová je manažerka moderních nástrojů řízení ČSJ, předsedkyně odborného centra ČSJ Centrum excellence.

Kontakt: fiserova@csq.cz

Foto: ČSJ, Z. Svatoš

Studenti pomáhají přírodě

Helena Křepelková

Tento příspěvek v duchu činnosti odborného centra ČSJ Životní prostředí ukazuje, jak správný přístup a osobní příklad dokáže motivovat mladé lidi, vytrhnout je z virtuálních vidin a vrátit je do reálného světa, jehož krásy najednou začnou intenzivně vnímat.

Loňský rok 2023 byl bohatý na výkyvy počasí. Jaro začalo příliš brzy, bylo velmi suché a teplé, pak přišla řada nezvykle velkých mrazů, takže výsadba připravených stromků bez vhodných zeminových balů nebyla vůbec možná. Po horkém létě s ničivou vlnou bouřek se konečně v podzimních měsících rozpršelo. V polovině prosince, když se navíc oteplilo s předpovědí delšího období vlhkého a teplého počasí, nám dal Ing. Jaromír Opravil, zkušený vlastník Okrasné školky v Zářičí a zkušený krajinář, pokyn k sázení.

Problém ale byl, jak ve velice krátké době dopravit 40 stromků o velikostech od 80 cm do 3 m na kamenný svah a vysadit je do dalšího pásu v arboretu starých odrůd. Jednalo se o stromky ovocné i neovocné a plodící keře, které vytvářejí ochranu proti větru a jejichž plody v zimním období slouží jako potrava ptákům. Naši radost vystřídala beznaděj, protože sehnat v předvánočním týdnu partu lidí byl rozplývající se sen.

Řešení se ale docela nečekaně našlo. Vlastně je našel jednatel malé stavební firmy, společnosti Your Dream, která se v ochraně životního prostředí také angažuje



Obrázek 1. Studenti hloubí jámu pro největší z vysazovaných stromů: velkoploďý třímetrový ořešák byl zasazen do jámy o průměru zhruba jednoho metru, podepřen třemi tyčemi a obvázán proti okusu.

a dlouhodobě s námi spolupracuje. Poptal na pomoc brigádníky z okolí svého bydliště v krásné hanácké dědině Náklo. Asi to správně podal, protože dva studenti z maturitních ročníků a dva z prvních ročníků vysokých škol se k němu přidali a vzali to na počátku tak trochu jako recesi. Další spřátelená firma Mráček přistavila v Olomouci v osm hodin ráno malý nákladňák a vše se hladce rozběhlo. Začalo to nakládáním kameniva pro cestičku a vyrýváním větších stromů, které nebyly v kontejnercích, pak došlo na menší stromky ze Zářičí. Vše bylo naloženo a v deset hodin už jsme začali sázet na vyčištěných částech arboreta na svahu Velkého Kosíře.

Spolu s majitelem stavební firmy jsme celou dobu studentům vysvětlovali, kdy je třeba stromky sázet, jak je třeba místo výsadby v terénu upravit, jak stromky chránit. A při práci jsme společně pozorovali okolní přírodu: káně traverzující nad svahem, drobné ptactvo hledající něco k snědku kolem „krmítka“ a zdrojů vody. Najednou se studenti začali sami na mnoho věcí vyptávat, takže při práci probíhalo celý den i školení ve formě přátelské diskuse. Z jam bylo nutno odstranit i dost velké kameny a nahradit je zeminou, biouhlem



Obrázek 2. Příroda poděkovala studentům i nám všem krásnou podvečerní scénou.

a kompostem. I když to byla práce dosti těžká (jak vidno z obrázku 1 při hloubení jámy pro velkoplodý ořešák o výšce 3 m), šlo to docela rychle. Všichni jsme se snažili, aby bylo všech čtyřicet stromků před západem slunce v zemi. A před Vánocemi je den krátký...

Podařilo se nám to. Když už se šerilo, vyšel měsíc a slunce malovalo na mracích nad Plumlovem a Protivanovem červánkové obrázky a z mlhy v údolích vykukovaly osvětlené věže kostelíků (viz obr. 2), stála tam na svahu čtveřice studentů a nahlas obdivovali přírodu, krásný podvečer, kterého by si patrně jinak ani nevšimli. Bylo vidět, že si najednou uvědomili význam práce, kterou celý den dělali, že si té své práce pro přírodu váží a že si jich vážíme i my, dospělí. Mluvili i o tom, jak je docela jiné jít na takovou akci do přírody, než třeba jít na brigádu někam do továrny nebo ve skleníku sázet řízky do substrátu.

A tak jsme si s panem stavitelem řekli, že největším přínosem této akce vůbec nebyla a není likvidace mé obavy, že zase zůstanou stromky nevysazené, ani skutečnost, že se podařilo stromky vysadit a můžeme

se těšit, jak pomohou vracet dřívější půvab a funkci svahu s kvetoucí loukou; ten největší přínos je rozhodně v tom, co si sami studenti začali uvědomovat, v jejich motivaci dále se přírodě přiblížit a umět ji s obdivem a úctou pozorovat.

Pokud připravíme pro děti a mládež praktickým způsobem poznání, jak důležitá je práce pro ochranu přírody, jejíž jsme všichni součástí, a když mládež pochopí, že červánky na podvečerním nebi a káně za poledne plachtící nad svahem mohou být zajímavější než šklebící se virtuální postavičky na obrazovkách mobilů, zase snad bude svět trochu víc v pořádku.

Autorka:

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

Kontakt: aco@volny.cz

Foto: archiv H. Křepelkové

Další vydařená akce Informačního centra ČSJ při TUL: Exkurze ve společnosti DB Schenker

Markéta Tomek

Dne 6. března 2024 se uskutečnila další z plánovaných akcí Informačního centra ČSJ při Technické univerzitě v Liberci. IC zajistilo pro studenty a pedagogy z TUL exkurzi ve společnosti DB Schenker, sídlící v liberecké průmyslové zóně.

DB Schenker je jedním z předních světových poskytovatelů logistických služeb. Společnost byla založena již v roce 1872 Gottfriedem Schenkerem, v České republice působí od roku 1991 a v současnosti zde svými osmnácti strategicky umístěnými pobočkami zajišťuje logistické služby nejen pro významné hráče z oblasti automobilového průmyslu.

Studenty a pedagogy přivítala paní Hana Debnárová, která ve společnosti již řadu let zastává funkci manažerky kvality.

V detailně propracované prezentaci jim přiblížila historii společnosti, široký rozsah poskytovaných logistických služeb zákazníkům, skladovou logistiku počínaje přes pozemní, námořní a leteckou dopravu až po širokou nabídku poskytovaných doplňkových služeb VAS (*Value added service*), jako je například reverzní logistika či kolkování, dále AEOF (certifikace pro zjednodušené celní předpisy).

Následovalo představení vize a mise společnosti. DB Schenker jako korporátní společnost klade velký důraz na udržitelnost, odpovědnost a kvalitu ve všech svých činnostech. Certifikace, kterými firma disponuje, prokazují markantní angažovanost nejen v oblasti kvality, etiky, životního prostředí, hospodaření s energiemi a GDP (*Good Distribution Practice*), ale také v oblasti specifických požadavků HACCP, IATF 16949 či interního standardu XSITE.

O benefitech a firemní kultuře následně pohovořila paní Martina Čížková, manažerka HR.

Společnost DB Schenker zaměstnává v České republice více než 1500 zaměstnanců. Velký důraz je kladen na jejich spokojenost, k čemuž v nemalé míře přispívá dlouhý výčet benefitů, které svým zaměstnancům společnost poskytuje. Program péče o zaměstnance s příznačným názvem „Radost v práci“ zahrnuje kromě velmi příjemného moderně vybaveného pracovního prostředí a zázemí pro zaměstnance rovněž například pořádání teambuildingů a unikátních sportovních a charitativních akcí, jako například „Do práce na kole“ či „Uklidme Česko“.

Do výčtu benefitů patří pružná pracovní doba, možnost práce z domova, Sick days, příspěvky na stravování, životní pojištění či penzijní spoření, zvýhodněné služby mobilního operátora, Multisport karty, a dokonce služby maséra přímo v sídle společnosti.

Velký obdiv v řadách studentů přinesla prezentace charitativních projektů, které DB Schenker podporuje. Jedná se konkrétně o podporu SOS dětských vesniček a Centra PARAPLE; v neposlední řadě se společnost zaměřuje na podporu známých významných





sportovních akcí a týmů, např. Jizerské padesátky, „Běhej lesy“, podporuje bobisty a český biatlon.

Školící portál Seduo či dlouholetá spolupráce s ČSJ v oblasti vzdělávání zajišťují společnosti potřebnou kvalifikaci zaměstnanců, která přispívá k jejich kariérenímu i osobnímu růstu. Firma je genderově skutečně vyvážena, téměř 39 % žen je na manažerských pozicích.

Potlesk pro prezentující dámy, a exkurze pak pokračuje prohlídkou skladových prostor. Studenti si oblékají výstražné vesty a výkladu se ujmají paní Martina Macháčková a Radka Kopecká, které studentům vysvětlují logistické toky ve skladových prostorách.

Sklad je vybaven moderní regálovou technologií a manipulační technikou, implementace Lean Managementu, metody 5S je viditelná na každém kroku. A to doslova. Celý sklad je osvětlen moderní LED technologií, principy BREEM (udržitelné budovy) a nákup GREEN ENERGY jen potvrzují odpovědný přístup této „Green focused“ společnosti.

Při právě probíhající nakládce studenti přihlížejí práci zkušených manipulantů, kteří rychle a bezpečně přemísťují zboží z přípravné zóny na přistavený kamion smluvního přepravce.

Po návratu do administrativní budovy a příjemném občerstvení dostávají studenti prostor pro závěrečné dotazy a jedna z nejzajímavějších exkurzí letošní sezóny je zakončena.

Velký dík můj a jistě i všech účastníků patří společnosti DB Schenker a jmenovitě paní Haně Debnárové za perfektní přípravu a možnost realizace exkurze, která umožnila studentům nahlédnout do této perfektně fungující logistické společnosti.

Děkuji všem studentům za jejich účast. Bylo mi potěšením zajistit pro IC při ČSJ exkurzi v liberecké pobočce tohoto mezinárodní logistického lídra.

Ing. Šírové, která je kontaktní osobou Informačního centra ČSJ při TUL, děkuji za spolupráci a za předání opravdu pozitivní zpětné vazby od studentů, kteří se exkurze zúčastnili.

Už se velmi těším na další akci, která se uskuteční na počátku léta 2024. Tentokrát se podíváme do firmy, která rozjíždí přelomovou technologii ve svém oboru. Všichni zájemci jsou srdečně zváni.

Autorka:

Markéta Tomek, DiS., je členkou předsednictva ČSJ se zaměřením na oblast rozvoje spolupráce se studenty.

Kontakt: marketa.tomek@gmail.com

Foto: archiv M. Tomek



Terminologické databáze a technické normy věnující se terminologii pro oblast managementu životního prostředí

Anna Mezuliáníková

Řada evropských a mezinárodních technických norem je překládána do českého jazyka a vyvstává tak otázka, jak co nejlépe a nejpřesněji přeložit některé anglické termíny. V normách pro oblast managementu životního prostředí (a nejenom pro tuto oblast) jsou stejné odborné termíny často přeloženy různým způsobem.

Cílem tohoto příspěvku je upozornit na terminologické databáze a dokumenty, které mohou usnadnit orientaci v odborné terminologii, a na konkrétní normy, ve kterých je podrobněji zpracována terminologie věnující se oblasti managementu životního prostředí.

Na webových stránkách České agentury pro standardizaci je k dispozici **Terminologická databáze** (<https://www.nlfnorm.cz/terminologicky-slovník>), která vznikla za finanční podpory Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ) a České agentury pro standardizaci (ČAS). V databázi lze vyhledávat termíny jak v českém, tak v anglickém jazyce. Po zadání termínu (ať už v českém, nebo v anglickém jazyce) se uživatelé databáze zobrazí normy, ve kterých je zadaný termín vyskytuje, a jeho definice v dané normě.

Databáze Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO Online Browsing Platform) je volně přístupná na webových stránkách <https://www.iso.org/obp> a nabízí přístup k aktuálnímu obsahu mezinárodních norem (vydaných Mezinárodní organizací pro normalizaci ISO), grafických symbolů, kódů nebo termínů a definic. Uživatelé se mají rovněž možnost podívat na obsah jednotlivých ISO norem.

Databáze Electropedia je spravována Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC), která připravuje a vydává mezinárodní normy pro všechny elektrické, elektronické a příbuzné technologie. Electropedia je celosvětově nejobsáhlejší terminologická databáze pro elektrotechnologie. Obsahuje více než 22 tisíc terminologických hesel v angličtině a francouzštině, uspořádaných podle oblastí, s ekvivalentními termíny v dalších jazycích (viz <https://electropedia.org>).

Terminologická databáze EU (IATE; *Interactive Terminology for Europe*; <https://iate.europa.eu/home>) vznikla v roce 1999 s cílem poskytnout webovou infrastrukturu pro všechny terminologické zdroje EU a zlepšit tak dostupnost a standardizaci informací. Od roku 2004 se databáze používá ve všech orgánech a institucích EU pro shromažďování, šíření a správu terminologie specifické pro EU. Od roku 2007 lze vyhledávat specifickou terminologii v kterémkoliv úředním jazyce členských států EU.

Dokument MPN 1 / SPE 6 Závazná struktura, identický základní text a obecné termíny a základní definice pro použití v normách systémů managementu poskytuje překlad termínů, definic a základního textu, které jsou společné pro normy systémů managementu. Dokument je dostupný na webových stránkách České agentury pro standardizaci v sekci Standardizace – Tvorba norem (<https://www.agentura-cas.cz/standardizace/tvorba-norem/metodicke-pokyny/samostatne-prilohy-obecne-vyklady-k-mpn-12011/>).

Technické normy pro management životního prostředí a terminologie

V roce 2021 vyšla **ČSN EN ISO 14050 Environmentální management – Slovník**, která definuje termíny používané v dokumentech v oblasti systémů a nástrojů environmentálního managementu na podporu udržitelného rozvoje. Jedná se o systémy managementu, auditování a jiné druhy hodnocení, komunikace, studie vzniku stop, snižování emisí skleníkových plynů a přizpůsobování se změně klimatu. Norma představuje velmi užitečnou pomůcku pro všechny, kteří se potřebují nebo chtějí zorientovat v terminologii pro oblast environmentálního managementu.

Jednou ze základních norem pro oblast environmentálního managementu je bezpochyby **ČSN EN ISO 14001 Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití**. Norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu, které může organizace použít pro zvýšení environmentální výkonnosti. Lze ji použít v jakékoliv organizaci bez ohledu na její velikost, typ a charakter a platí pro environmentální aspekty jejich činnosti, produktů a služeb, které si organizace určí, že je může buď řídit, nebo je může ovlivnit s přihlédnutím k hlediskům životního cyklu. V kapitole 3 Termíny a definice jsou definovány základní termíny vztahující se k organizaci a vedení, k plánování, k podpoře a provozu a k hodnocení a zlepšování výkonnosti.

ČSN EN ISO 14065 Obecné zásady a požadavky na orgány validující a ověřující environmentální informace specifikuje zásady a požadavky na orgány, které provádějí validaci nebo ověřování prohlášení o environmentálních informacích. Zároveň jsou v ní



popsány termíny a definice vztahující se k environmentálním informacím, k pracovníkům a organizaci a k validaci a ověřování.

Všechny výše uvedené normy byly zavedeny do soustavy ČSN překladem a vydány dvousloupcově, k dispozici jsou tedy jak české, tak anglické termíny a jejich definice.

Zásadám, požadavkům a směrnicím pro kvantifikaci a vykazování uhlíkové stopy produktu (CFP) způsobem, který je v souladu s mezinárodními normami pro posuzování životního cyklu (LCA), se věnuje ČSN EN ISO 14067 Skleníkové plyny – Uhlíková stopa produktů – Požadavky a směrnice pro kvantifikaci. Norma rovněž specifikuje požadavky a směrnice pro kvantifikaci částečné uhlíkové stopy produktu. V kapitole Termíny, definice a zkratky jsou shrnuty termíny a definice vztahující se ke kvantifikaci uhlíkové stopy produktu, skleníkovým plynům, produktům, produktovým systémům a procesům, k posuzování životního cyklu, organizaci nebo k biogennímu materiálu a využití půdy.

V srpnu roku 2023 vyšla revize normy ČSN EN ISO 14020 Environmentální sdělení a programy pro

produkty – Zásady a obecné požadavky, která stanovuje zásady a specifikuje obecné požadavky, které se vztahují na všechny typy environmentálních sdělení týkajících se produktu. V normě jsou mimo jiné uvedeny základní termíny vztahující se k životnímu prostředí, k environmentálním sdělením, k programům, k životnímu cyklu a k posuzování shody environmentálních sdělení.

Závěr

Používání jednotné terminologie je důležité pro tvorbu norem i pro jejich překlady. Veřejně přístupné terminologické databáze a vybrané technické normy významným způsobem přispívají k orientaci v odborné terminologii, nejen pro oblast managementu životního prostředí.

Autorka:

Mgr. Anna Mezuliáníková pracuje jako referentka v oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci.

Kontakt: mezulianikova@agentura-cas.cz

Rarach a Rarášek: nelekejte se, jsou to bohubilé užitečné spolky

Rozhovor s předsedou
Spolku RARACH
Mgr. Martinem Markem



Rarach je podle Slovníku spisovného jazyka českého (SSJČ) „zlý duch; čert, d'ábel, d'as“. Zdrobnělina rarášek pak podle téhož mimo jiné „expr. (o dětech) rozpustilec, diblík“. Ale nelekejte se – i když vlastně s tím raráškem, v dobrém slova smyslu, s dětmi, spolek co dělat má...

Občanské sdružení Rarach původně založili pedagogové ze Základní školy praktické a Základní školy speciální Lužiny v květnu 2004 jako dobrovolnickou, zájmovou a dobročinnou organizaci zaměřenou především na mimoškolní aktivity osob se speciálními potřebami.

Po prvních letech trochu živelného nadšení a ověřování možných aktivit, kdy bylo zřejmé, že činnosti je třeba především lépe řídit, došlo v roce 2012 ke změně vedení a rozšíření odborné členské základny, zejména o speciální pedagogy, a spolu se změnou stanov došlo také k přeregistraci na Spolek RARACH. V roce 2019 vznikl Pobočný spolek RARÁŠEK pro oblast Moravy. Na konci minulého roku, kvůli covidovým opatřením opožděně, Spolek oslavil 10 let své znovuobnovené činnosti. A o jejím průběhu jsme hovořili s jeho předsedou Mgr. Martinem Markem.



Mgr. Martin Marek,
předseda Spolku RARACH

Speciální pedagog, specialista volnočasových aktivit dětí, dospívajících a dospělých s různými typy postižení, spoluzakladatel spolku RARACH a jeho předseda od roku 2012.

www.rarach.cz

Spolek jste s kolegy původně zakládal před více než 13 lety, co bylo hlavním důvodem a cílem?

Byla to především moje osobní zkušenost, která stála na začátku. Před lety jsem začal pomáhat spolužáčkovi z vysoké školy jako externista na letních táborech pro handicapované děti na Moravě. Prošel jsem úplně všemi pozicemi od asistenta u vozíku až po programového vedoucího tábora a nakonec jsem chtěl své zkušenosti přenést a realizovat tam, kde trvale žiju. A měl jsem také štěstí, že mé snahy tehdejší vedení školy, kde jsem působil, podporovalo.

Spolek od samého začátku směřoval své služby do mimoškolních aktivit, ale dnes se snažím, spolu se svými kolegy, těch neaktivnějších je téměř čtyřicet, vytvořit především komplexní nabídku – tak, abychom našim klientům mohli nabídnout služby od jednodenních aktivit, exkurzí, rukodělných dílniček a víkendových pobytů až po ozdravné pobyty u moře, příměstské tábory, a především naše integrační letní tábory.

Samozřejmě naši první klienti za deset let vyrostli, ale stále, včetně nových dětí, mají všichni speciální potřeby. Většinou se u nich jedná o mentální a kombinovaná postižení způsobená poruchou autistického spektra, Downovým syndromem, dětskou mozkovou

obrnou, zbytky zraku nebo syndromem CAN. Do budoucna proto plánujeme založení vlastní kavárny, kde najdou naši dospělí klienti pracovní uplatnění, a naším velkým snem a přáním je vybudování vlastního zázemí na „RARACH statku“, kde se naše služby rozšíří o nabídku nejen pracovního uplatnění, ale i možnost vystudovat akreditované obory, které absolventi uplatní právě na statku.

Mluvíte o plánech do budoucnosti, ale už dnes pohled na vaše webové stránky představuje poměrně bohatou nabídku služeb. Co považujete ve vaší činnosti za stěžejní?

Máte pravdu. Náš záběr je opravdu široký a znamená trvale vysoké nároky na organizaci a řízení a na výslednou kvalitu služeb, a to vše vedle našich občanských profesí a vlastních životů.

Naším cílem je maximální společenská integrace našich klientů a jejich co nejpřirozenější individuální rozvoj.

Ale za stěžejní činnost konkrétně považují naše integrační tábory a příměstské tábory v období letních prázdnin, zejména jejich sociální dopady. Během nich totiž našim klientským rodinám poskytujeme významnou odlehčující službu, kterou také rodiny našich klientů velmi oceňují. Je přirozeným vyvrcholením odlehčovacích služeb během celého roku v podobě každodenních kroužků a víkendových pobytů, což vnímají také jako obrovskou pomoc a příležitost odpočinout si od možné zátěže z každodenní péče a ze soužití s handicapovaným člověkem.

Když se řekne dobrovolník, člověk si představí někoho, kdo se ve svém volném čase a bez nároku na odměnu věnuje nějaké prospěšné činnosti. Péče o vaše klienty ale vyžaduje často vysokou odbornost a kvalitu služeb. Jaký a jak velký tým aktuálně řídíte a jak se vám daří získávat dobrovolníky?

Ano. Spolek po celou dobu funguje výhradně na základě dobrovolnictví. Samozřejmě občas dochází k obměně mých spolupracovníků. Řeší své osobní problémy nebo odcházejí z jiných důvodů, stěhování, narození dítěte. Zatím se ale daří vždy najít adekvátní náhradu na základě doporučení nebo cílenou komunikací s obdobnou profesní komunitou na sociálních sítích, ale také mezi studenty speciální pedagogiky nebo zdravotnických oborů, kterým tak umožníme řízené splnění povinné odborné praxe. Samozřejmě někdy nás lidé sami osloví s jednorázovou nabídkou pomoci a pak zůstanou, stejně jako někteří naši praktikanti, kteří se nejprve pravidelně vrací a po dokončení studia se stanou členy Spolku.

Většina našich členů jsou převážně pedagogové, zdravotníci a studenti pedagogických či zdravotnických škol, a u členů s profesí mimo tyto obory se snažím dosáhnout absolvování kurzu zdravotníka a ze sponzorských darů je hradit. Ale konkrétní požadavky na dobrovolníka mám spíše vnitřní, v rovině způsobu jejich vnímání našich priorit, všech klientů, jejich postižení, a především podřízení se jejich zájmům. Vždyť naše kvalita se odvíjí doslova od osobního nasazení a obětavosti v tomto směru.



Nad čím bych si možná, ale jen zlehka, mohl postesknout, je menší počet mužů. Naše služby totiž obnášejí i značné nároky na fyzickou zdatnost a bylo by dobré mít více kolegů. Ale ženy v RARACHu zvládnou neuvěřitelné věci.

Každopádně naše služby a všechny aktivity organizuje a realizuje skvělý tým lidí s velkou energií a pozitivním vnímáním světa a jako předseda mohu mluvit o velkém štěstí na lidi, kteří tvoří i ten nejužší tým. Ale všichni moji kolegové mají chuť jít stále do nových výzev a podávají ve svém volném čase výkony, za které jsem na ně pyšný a velmi si jich vážím. Nakonec za nás mluví i čísla. Za dobu existence jsme pracovali s více než 4000 klientů. Ročně nabízíme vedle pravidelných aktivit více než dvanáct významných akcí a naše služby využijí stovky klientů.

Už jsme mluvili o celkových číslech spokojených klientů, ale s kolika klienty průběžně pracuje jeden dobrovolník v terapiích nebo na táborech a kolik jich v průběhu roku obslužíte?

Ano, spokojených klientů bylo za celou tu dobu opravdu hodně. Důkazem toho, že naši činnost děláme dobře, je i fakt, že se naši klienti stále vracejí, a hlásí se noví. A to napříč celou republikou. Přichází k nám klienti ze Středočeského, Jihočeského, Libereckého, Plzeňského, Ústeckého a Pardubického kraje.

U rozdělení dobrovolníků a klientů je důležitý typ akce a s jakým postižením se k nám klienti přihlásí. Mluvíme tedy o počtech od jednoho klienta na dva dobrovolníky až po tři klienty na jednoho dobrovolníka. Péče o klienty s potřebami definovanými handicapem, o kterých jsem tu již hovořil, je velmi náročná profesně, ale i finančně. Naší prioritou je však vždy zájem klienta. A neméně důležité pro nás je do budoucna získat dostatečně velké a především vlastní prostory.

V minulém roce jste otevřeli klubovnu Spolku. Co vám klubovna umožnila a jak myslíte, že by se měla tato stránka vaší činnosti rozvíjet?

Klubovnu jsme otevřeli loni v únoru. Na měsíc jsme se stali řemeslníky, mnozí z nás úpravy a zařízení finančně i hmotně dotovali. Ustáli jsme první rok a stále fungujeme. Tím jsme mohli opět rozšířit své aktivity. V týdnu nabízíme klientům kroužky s různým zaměřením, dále různé art terapie. Vše zaměřujeme s důrazem na individualitu účastníků a možnosti, které prostory nabízejí. V letošním roce začneme nabízet dokonce víkendové přespaní v klubovně. Alespoň dvakrát do měsíce a maximálně pro šest klientů s tím, že následující den navážou řízenou terapií. Rozšíříme tak paletu odlehčovacích služeb pro rodiny a s klienty postupíme v sociální integraci před letními tábory.

Ale jsme v pronájmu a potřebujeme spoustu pomůcek, hradíme nájemné a energie a zanedbatelná není



ani veškerá administrativa spolkové činnosti. Je to nesmírně finančně náročné, všichni vedoucí a terapeuti pracují zadarmo; rodiče náklady na účast svých dětí v naší nabízených službách částečně hradí, ale je to těžké a absence vlastního prostor, vlastního objektu nás neuvěřitelně limituje.

Zmínil jste pořádání integračních táborů. Můžete nám tuto aktivitu přiblížit? V čem se odlišují od běžných táborů pro děti?

Jak už z názvu vyplývá, integrujeme děti se speciálními potřebami a děti zdravé. Jsou to převážně sourozenci klientů a děti našich členů. To je naše vize, odpovídají tomu i cíle a zájem o účast je obrovský. Začínali jsme s jedním týdenním turnusem, dnes už máme turnusy čtyři a vždy jsou naplněny k prasknutí. Letos jsme nabídli tábory v polovině ledna, máme přihlášených 160 dětí, včetně 12 vozíčkářů. Tábory se po třech dnech od otevření nabídky naplnily a naše zkušenosti i ohlasy všech účastníků z těch předchozích jsou veskrze pozitivní. Zdárný průběh, nadšení a radost dětí i závěrečné slzy, že už vše končí... to nás neuvěřitelně nabíjí a žene dál.

S přípravou začínáme prakticky hned po konci posledního turnusu v předchozím roce. Pečlivě vybíráme pro každý rok jedinečné téma, navrhuje a připravujeme celý program, všechny doplňky, kostýmy, a hlavně kladu důraz na preciznost plánu a provedení



celého programu. Záleží nám na tom, aby dané téma tábora společně všechny děti prožily bezpečně, ale co nejintenzivněji a staly se součástí onoho příběhu. Příprava zahrnuje pravidelné schůzky stálého realizačního týmu, kalibraci ostatních dobrovolníků a také aktualizaci našich webových stran, kde jsou zveřejňovány všechny informace a fotogalerie z jednotlivých ročníků.

Zdravé děti během tábora organizujeme v outdoorovém oddílu, který je programově náročnější. Aktivně se ale zapojují do her s ostatními a vedeme je tak ke zdravé sociální interakci. V posledních letech se nám podařilo „vychovat“ praktikanty právě z těchto dětí. Někteří z nich si pro své další studium vybrali pedagogiku. Působí u nás i několik instruktorů, kteří jsou bývalými žáky základní školy praktické a jsou velkým přínosem, například při asistenci vozíčkářům.

Ale hlavním cílem zůstává především svobodný pohyb našich klientů v prostředí, které znají, potkávají se s ostatními klienty, které znají z kroužků a terapií, a jsou tu se svými známými členy spolku. Prohlubuje se tak i jejich schopnost navazovat normální mezilidské vztahy se vším, co k tomu patří.

Bohužel ne každý může na tábor z finančních důvodů odjet, a proto se snažíme získávat prostředky i na začleňování klientů ze sociálně slabších rodin.

Zmínil jste finanční prostředky pro účast klientů ze sociálně slabších rodin, ale je zřejmé, že všechny vaše služby a provoz klubovny, jak už jste zmiňoval, jsou finančně náročné, a nemohly by tedy existovat bez příspěví dárců, je to tak?

Máte plnou pravdu. Ale problematika získávání prostředků pro oblast sociálních služeb není jen náš problém. Je to problém, který není komplexně řešen. A všichni se, zejména v dobrovolnických organizacích jako je RARACH, potýkáme navíc s nedostatkem času na administrativu, která se zajišťováním peněz souvisí. Samozřejmě není ani dostatek dotačních programů, kde se můžeme smysluplně o podporu ucházet, a tak ze všeho nejvíc stále o našich možnostech rozhoduje dostatek individuálních dárců a zejména pravidelných přispěvatelů.

A máme jim co nabídnout, protože jimi darované peníze zajistí další rozvoj jedinečného zaměření našeho spolku a zvýší kvalitu jeho služeb. My naše významné a stále podporovatele také propagujeme a informujeme je o tom, co jejich peníze konkrétně našim klientům přinesly.

Proto bych také touto cestou rád poděkoval všem dosavadním dárcům, kteří náš Spolek podporovali nebo stále podporují, ať už finančně, nebo věcnými dary. Velké díky patří i všem rodičům, kteří nás podporují a prokazují nám svou solidaritu. A nakonec musím určitě poděkovat a říci, jak moc si vážím práce všech členů spolku, kteří se aktivně podílejí na veškerých akcích spolku, zejména jejich účasti na letních táborech a ozdravného pobytu u moře, protože je to práce neskutečně náročná nejen fyzicky, ale i psychicky, a téměř 24 hodin denně.

Věřím také, že naše dnešní povídání přiblíží vašim čtenářům Spolek RARACH, naše cíle, a možná někteří z nich najdou cestu, jak naše další aktivity finančně, hmotně anebo jiným způsobem podporovat. A za tuto možnost Perspektivám kvality předem děkuji.

Já vám děkuji za rozhovor.

Autorka:

Libuše Urbanová, *Foto: Spolek RARACH*

Kontakty:

Mgr. Martin Marek, předseda spolku,
telefon: 722 530 679,
e-mail: sluncesvit@seznam.cz

Kateřina Zemanová, ekonomka spolku,
telefon: 722 902 455,
e-mail: ekonom.spolekrarach@gmail.com

Číslo transparentního účtu: 336262477/0300

Tiago Forte

Pořídte si druhý mozek

Uspořádejte si digitální život a uvolněte místo pro svůj tvůrčí potenciál

1. vydání

Jan Melvil Publishing, 2023

255 stran. ISBN 978-80-7555-189-4

(Edice Žádná velká věda)

Od informací k moudrosti – produktivně a digitálně cestou

Recenze a poznámky ke knize Tiaga Forteho

Pořídte si druhý mozek

Libor Friedel



Během svého studia MBA jsem před 25 lety podlehl kouzlu managementu znalostí (KM – *Knowledge Management*). Míhlo se mi tenkrát hlavou, že to, na čem mohou pracovat firmy, platí i pro jednotlivce. Člověk má vždy „nějaký“ osobní management znalostí (PKM – *Personal Knowledge Management*). *Ostatně...* platí to i pro osobní strategii, osobní vůdcovství apod.

Vlna popularity managementu znalostí na přelomu tisíciletí přinesla mimo jiné jedno společné vnímání. Týká se tzv. křivky „od dat k moudrosti“. Představuji ji téměř na každém semináři, kvůli porozumění rozdílům mezi pojmy „data“, „informace“ a „znalosti“. Důvod je nasnadě – v době internetu, technologií, sdílení, blogů, systémů, společenských požadavků na produktivitu a růst atd. se můžeme snadno zahltit, utavit či ztratit v záplavě různých dat, informací, tipů, návodů, systémů, norem, zpráv. I každé číslo tohoto časopisu je jich plné. Rovněž platí, že i Perspektivy kvality mají papírovou a elektronickou/digitální verzi (tu na adrese <https://www.csq.cz/infocentrum/casopis-perspektivy-kvality> – nejnovější 4 čísla pouze pro členy ČSJ, starší čísla pak volně přístupná, pozn. red.).

Ke křivce „od dat k moudrosti“ jen stručně (a zjednodušeně):

- Data – „surovina“, čísla
- Informace – data zařazená do kontextu situace a možného využití
- Znalosti – získané využitím informací v praxi
- Moudrost – získaná uplatňováním a „testováním“ znalostí

Hlavním poselstvím je nezaměřovat znalosti za data a informace!

Do takových situací přicházejí autoři a různorodé tipy, inspirace a „systémy“. Jedním z autorů, který určitě není první ani poslední, je Tiago Forte se svými tipy (které také nejsou ani první, ani poslední) týkajícími se produktivního nakládání s tím, co nám papírový, a zejména digitální svět přináší.

Přáli jste si někdy, abyste si mohli stáhnout obsah svého mozku do počítače? Tiago Forte ve své knize přesně na toto nabízí inspiraci, postup či návod. Jeho kniha je založena na myšlence, že nejlepším způsobem, jak zlepšit svou produktivitu a kreativitu, je „outsourcovat“ co nejvíce své mozkové paměti a znalostní práce tzv. „druhému mozku“. Jinými slovy – používáním digitálních nástrojů k zachycení a uspořádání svých myšlenek uvolníte prostor ve svém vlastním mozku, abyste se mohli soustředit na (nej) důležitější věci.

Energie, čas, (data, informace a) znalosti

Má zkušenost (jde o osobní pohled) mi říká, že abychom byli „produktivní“, potřebujeme alespoň tři prvky:

- **Energii** (o „Energy Managementu“ ve smyslu energie, chuti, „šťávy“, motivace k produktivní práci se příliš nehovoří).
- **Čas** („Time Management“ je naproti tomu věčně a notoricky omílané téma).
- **Znalosti** (či dovednosti) jako zpracovaná data a informace, které v kontextu uplatňujeme – na tuto část nutnou pro produktivitu se zaměřuje Forteho kniha.

Všechny tři zmíněné prvky se vzájemně ovlivňují, podporují či oslabují. Z tohoto pohledu je třeba chápat i druhý mozek. Jako každý mozek, potřebuje energii a čas, ale když jej máte dostatečně vyživený a váš druhý mozek efektivně pracuje, tak vám energii a čas šetří. V tom spočívá kouzlo hledání různých návodů a další „jaknatologie“ [1]. Včetně (nejlépe uživatelsky přívětivých) aplikací, které nám pomohou.

CODE a PARA

Čtvrtým, výše nezmíněným prvkem produktivity, efektivity a dosahování čehokoliv, je „akce“ (čin, konání, jednání, implementace a její kroky).

Forteho koncept druhého mozku se soustředí na akci (kroky v projektech). Data, informace a znalosti nabádá třídit, přičemž hlavní hybnou silou je uplatnění v praxi, aktivitách a projektech!

Kde všude můžeme najít prvky svého „druhého mozku“? V aplikacích pro e-knihy (osobně používám Kindle, na výpůjčky Palmknihy či Flexibooks), v základních poznámkových aplikacích (já využívám Poznámky Apple, OneNote, pro svůj domácí cloud Synology Note Station), aplikace na pozdější čtení (u mě je to Pocket nebo možnosti Chrome a Safari), aplikace na webové výstřižky, aplikace sociálních sítí nebo aplikace pro přepis hlasu/zvuku (používáte-li v poznámkových aplikacích např. hlasový záznamník apod.). Tam všude můžete nalézt dílky puzzle, z nich můžete sestavovat svůj obsah, soukromý, studijní, pracovní (vč. tématu a kontextu QMS a kvality obecně).

Červenou nití, která se knihou Tiaga Forteho line, jsou dvě „schémata“ – CODE a PARA. Oba akronymy pocházejí z angličtiny, v češtině by zněly ZUZV a POZA (při použití slov uvedených v českém překladu knihy).

CODE představuje schéma a postup při práci s tím, co vás oslovuje:

C – Capture – Zaznamenat (uložte si, co vás oslovuje)

O – Organize – Uspořádat (ukládejte s ohledem na využití k akci)

D – Distill – Zhustit (najděte podstatu)

E – Express – Vyjádřit (ukažte, co děláte)

Zatímco CODE je procesní cesta, PARA je organizační a „škattulkovací“ přístup ukládání obsahu, který vás oslovuje.

P – Projects – Projekty (krátkodobé snahy v profesním nebo osobním životě, na nichž právě pracujete). Má-li něco krátkodobý či střednědobý termín, šup s tím do složky Projekty.

- Mým projektem zde je napsání článku/recenze o Forteho knize, dalším projektem je jarní výuka v kurzu Manažer kvality apod.

- Na jakých aktuálních projektech pracujete vy? QMS a další manažerská práce představuje řadu příležitostí pro kroky a akce (PDCA).

A – Areas – Oblasti (dlouhodobé závazky, které chcete průběžně zvládat).

- Mou oblastí, z níž čerpám, je psaní, pak i výuka, webináře, samozřejmě řada osobních a rodinných věcí, péče o zdraví...

- Co potřebujete zvládat jako „kvalitář“? Jak tyto své oblasti v systému PARA pojmenujete? Nabízí se části integrovaného systému, inspirací je samotný model dle ISO 9001, Model EFQM, spolupráce s ČSJ apod. Pro manažerské/pracovní závazky je to prostor, jak na nic důležitého nezapomenout a krok po kroku (díky Projektům) to rozvíjet. Kvalita si to komplikuje navíc tím, že kromě ISO jsou zde ještě pro automobilový průmysl IATF, VDA a pro jiná odvětví další „standards“ a „špeky“, v nichž je dobré si udržovat ve druhém mozku přehled.

R – Resources – Zdroje (témata nebo oblasti zájmu, jež mohou být do budoucna užitečné).

- Zdroje jsem v posledních měsících radikálně omezil (přesunutím do archivu). V archivu skončilo celé téma „lean“, projektového managementu, mezi zdroji zůstalo téma strategie, byznys modely, naopak se zde objevila témata jako silné stránky, štěstí/pohoda (*well-being*) apod.

- Kde jsou vaše zdroje, týkající se QMS, výroby, komunikace, motivace...? Např. populární umělá inteligence, digitalizace, různé perspektivy kvality – kvalita vztahů, kvalita komunikace, kvalita lidrovství...

A – Archives – Archivy (neaktivní položky z ostatních tří kategorií).

- Z mého hlediska vůči ČSJ mi v archivu leží vše, co se týkalo kurzů ke strategickému řízení, Balanced Scorecard, řízení změn, manažerských dovedností apod., které jsem v minulosti pro ČSJ připravil a vedl a nyní „spí“.

Pro mě jako generalistu, který rád propojuje myšlenky, nebylo úplně snadné si systém PARA představit a vytvořit. Ovšem přiznávám se, že mě kniha Tiaga Forteho ovlivnila a byla pro mě pochopitelnější a prakticky uchopitelnější než to, co popisuje jiná publikace od vydavatelství Jan Melvil – „Jak si dělat chytré poznámky“, postavená na kdysi papírovém kartotékovém systému „zettelkasten“ [2].

Jak autor píše na str.108, PARA není kartotéka, je to produkční systém – „dokonalé místo“, kam patří soubor nebo poznámka, neexistuje. Celý systém se neustále přesouvá a mění v souladu s tím, jak se neustále mění váš život.

Druhý mozek a QMS

Je třeba si uvědomit, že jde o osobní systém, a neočekávat od něj „rigiditu“ organizačního systému ERP apod. Ale... QMS jako systém a lidé/osoby, kteří se o něj starají a v jeho rámci vedou část svého profesního života, to jsou dvě strany jedné mince. Taková mince spolu s druhým mozkem může vytvářet – je-li to v rámci organizační kultury chtěné a podporované, protože žádoucí to jistě je – prostor a potenciál pro tvořivost, dynamiku a využitelnost k akci (zlepšení, aktualizaci, propojení...). Ostatně Zvědavost, Tvořivost, Perspektiva, Láska k učení aj. jsou naše silné stránky charakteru, o nichž jsem psal v PK 3/2022. Druhý mozek (a nejen on) tedy povzbuzuje a dává prostor pro využití těchto našich silných stránek.

Příslib své knihy popisuje Forte na straně 11.

„Systém druhého mozku vás naučí:

- najít během pár sekund cokoli, co jste se v minulosti dozvěděli, na co jste narazili nebo o čem jste přemýšleli;
- uspořádat si znalosti a důsledněji je využívat k pokroku ve svých projektech a k dosahování cílů;
- uložit si své nejlepší úvahy, takže je nebudete muset promýšlet znovu;
- propojovat myšlenky a všimát si vzorců v různých oblastech života, takže zjistíte, jak žít lépe;
- vytvořit si spolehlivý systém, který vám pomůže sdílet výsledky své práce s větší jistotou a lehkostí;
- „vypnout“ práci a odpocívat s vědomím, že se můžete s důvěrou opřít o systém, který za vás sleduje veškeré detaily;
- namísto zdlouhavého hledání informací věnovat čas dosahování co nejlepších a navíc kreativních výsledků, kterých jste schopni.“

Můžete tedy posoudit, do jaké míry je to příslib pro vás lákavý.

Můj názor je, že komunita kolem kvality a QMS, reprezentovaná různými lidmi a profesemi, jistě může z Forte knihy těžit a najít zde inspiraci či konkrétní návod k zavedení. V průběhu přípravy tohoto příspěvku se mi vracela otázka: „Do jaké míry je kvalita tvůrčí?“ nebo „Nakolik se lidé, kteří se točí okolo kvality (včetně těch, kteří pracují v ČSJ), považují za znalostní pracovníky (knowledge workers)?“ Odpověděl bych „z drtivé míry“ (což mohou někteří onálepkovat jako „teorii“), ale realita ve firmách (= tak často vzývaná a nedotknutelná „praxe“) je ovlivněna manažerskými přístupy, důvěrou, komunikací, organizačním prostředím. Tato „praxe“ (je-li špatná) pravděpodobně vytváří bariéry a lidé se za znalostní pracovníky považovat nebudou. Spíše jen za vykonavatele, kteří nepotřebují systém osobního řízení



znalostí, ale hlavně „to-do list“, seznam, co mají (bez odmlouvání) udělat.

Implementace využití PKM v osobním životě je nasnadě (každý je svého systému a štěstí strůjcem), byť inspiraci lze hledat i v řadě jiných systémů a knih.

Ještě souhrnně o knize, jejím účelu a navazujících informacích

Kniha Pořídte si druhý mozek je průvodcem nastavením digitálního systému pro ukládání a organizaci vašich nápadů, znalostí a kreativity. Pomáhá vám přeměnit přetížení informacemi ve zdroj kreativity a produktivity.

První část knihy je celá o budování toho, co Forte nazývá „vnější mozek“. To zahrnuje nastavení systémů pro zachycení a uspořádání vašich nápadů, myšlenek a úkolů pomocí různých digitálních nástrojů. Cílem je dostat vše z hlavy a do formátu, ke kterému lze snadno přistupovat a odkazovat na něj později. Druhá část knihy je o tom, jak zapojit svůj vnější mozek do práce.



Lidé přicházejí na způsoby, jak zaznamenávat nápady, myšlenky a pozorování po tisíce let. Od běžných knih až po složité systémy, jako je zettelkasten, se byznys s tipy a systémy PKM rozvíjí. Forte spojuje všechny tyto nástroje a techniky do atraktivního (a akronymy naplněného) komerčního produktu. Obsah knihy vás nenaučí, jak konzumovat informace. Toto pravděpodobně víte až příliš dobře. Naučí vás však efektivně využívat informace a „produkovat“ znalosti a moudrost. Forte se netají ani inspirací od Davida Allena [3, 4].

Forteho kniha vznikla na základě blogu, takže podstatnou část informací najdete v angličtině v jeho různých článcích a nemusíte do knihy investovat. Když však kniha vznikla a byla v češtině vydána, doporučuji zvážit a koupit ji. Protože je zde i audio verze knihy, najdete na stránkách knihy „u Melvila“ doplňky ke stažení (https://www.melvil.cz/wp-content/uploads/2023/07/poridte_si_druhy_mozek_doprovodne-materialy-k-audioknize_2.pdf). V angličtině má samozřejmě kniha

ak dispozici infrastrukturu v podobě webu, zdrojů, kurzu, YouTube videí apod. (<https://fortelabs.com/>). Nejnověji i další knižní doplněk Tiaga Forteho, který dopodrobna rozebírá systém PARA [5].

Závěr

Druhý mozek může přinést méně stresu. Komplikovanost nabalující se sněhové koule QMS, environmentálních aspektů, etiky, společenské odpovědnosti, BOZP apod. je podhoubím, které podle mě v manažerském světě druhý mozek pro lidi v tomto světě zainteresované potřebuje. Forteho kniha inspiruje k jedné z možných cest. Autor spojuje skvělé zdroje (jímž se Jan Melvil Publishing věnuje) [2, 3, 4] do jednoduchého a intuitivního rámce, který může kdokoli začít používat během několika minut. Ve věku překomplikovaných metodologií produktivity se koncept druhého mozku jeví jako vhodný a smysluplný návrh, do kterého se můžete pustit. Pokud ano, přeji vám hodně zřadu a „uvolnění hlavy“.

Literatura:

- [1] FRIEDEL, Libor. Jak jste na tom s tématem „jaknatologie“?. In *Blog Libora Friedela*. 24.8.2018 [cit. 10.2.2024]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/jak-jste-na-tom-s-tematem-jaknatologie/>.
- [2] AHRENS, Sönke. *Jak si dělat chytré poznámky. Čtete, píšete a přemýšlejte s pomocí legendární metody zettelkasten*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2021. 229 s. ISBN 978-80-7555-146-7.
- [3] ALLEN, David. *Mít vše hotovo. Jak zvládnout práci a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903912-8-4.
- [4] ALLEN, David. *Mít vše hotovo. Umění produktivity bez stresu. 2., přepracované vyd.* Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 399 s. ISBN 978-80-7555-000-2.
- [5] FORTE, Tiago. *The PARA Method. Simplify, Organize, and Master Your Digital Life*. New York: Atria Books, 2023. 208 s. ISBN 978-1-6680-4556-5.

Autor:

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

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Zádržné systémy pro děti v automobilech: nově, přísněji, bezpečněji

Libor Dupal

Od 1. září 2023 je nařízením EHK OSN (Evropská hospodářská komise OSN) č. 129 nahrazen předpis č. 44, a tak již není možné, aby dětské zádržné systémy byly schvalovány podle staršího předpisu.

Je zapotřebí dodatečný čas, aby se doprodala produkce na skladě a v distribučních kanálech. Proto dětské zádržné systémy schválené v souladu s předpisem EHK č. 44 před 1. zářím 2023 mohou být dodávány na trh a doprodávány do 1. září 2024.



Tento vývoj ohledně **regulace a standardizace dětských zádržných systémů** byl důvodem, aby Kabinet pro standardizaci, o. p. s., toto téma zařadil do svých priorit s cílem informovat o vývoji veřejnost – spotřebitele i zainteresované strany. V uplynulém roce tak vznikla studie, webové informace a tištěná publikace, které byly různými cestami zviditelňovány. A na tomto základě jsme připravili i tento příspěvek pro Perspektivy kvality.

Tématu jsme se mohli systematicky věnovat díky pochopení a podpoře Rady kvality ČR při MPO a České agentury pro standardizaci (CAS).



V dalším textu budeme dětské zádržné systémy pro vozidla nazývat také zjednodušeně „autosedačky“, jak je tomu běžně mezi spotřebiteli zvykem.

1 Standardizační rámec

1.1 Východiska

Regulace uvádění na trh dětských zádržných zařízení je docela zvláštní případ standardizace. Patří totiž do kategorie výrobků, a sice automobilových prvků a částí, jejichž technické aspekty a požadavky jsou důkladně „přežvýkány“ na platformě OSN – Evropské hospodářské komise, jejímiž členy jsou vlády mnoha zemí Evropy, Severní Ameriky a Asie. Poté, co se dohodnou experti na technickém řešení a je poskytnuta politická garance vlád jednotlivých členů, je přijato nařízení (*Regulation*), které se stává závazným pro členské země. V případě EU tento závazek stvrdí legislativním aktem Evropská komise, a tak se rozhodnutí stane závazným v celé EU (a EHP).

Standardizace pro bezpečné používání autosedaček vychází z aplikace lapidárního principu, známého všem odborníkům, kteří se zabývají bezpečností výrobků a služeb pro děti, totiž že „**děti nejsou pouhé**

miniatury dospělých“! Potřebují proto k zajištění bezpečnosti v automobilu zcela specifický přístup. Vždyť hlavička novorozence činí přibližně jednu čtvrtinu jeho celkové tělesné hmotnosti, zatímco u dospělého člověka je to jedna dvacatina. Atd. V případě autonehody může řádné použití dětských zádržných systémů snížit riziko úmrtí o 71 % a riziko úrazu o 67 %.

Vývoj dětských zádržných systémů pro vozidla začal v polovině šedesátých let minulého století a rozvíjel se po další desetiletí, a je tomu tak dodnes. Ačkoliv obecné principy konstrukce se po léta příliš neměnily, existuje stále prostor pro zlepšování.

1.2 Nařízení EHK při OSN a normy ISOV

Evropě je pro všechny děti povinné používat jako preventivní opatření autosedačky, které vyhovují základním bezpečnostním požadavkům.



Dosud se mohly dodávat na trh, prodávat, a tedy používat výrobky vyrobené v souladu se dvěma schválenými předpisy – se starším nařízením EHK OSN č. 44 (R44 – Jednotná ustanovení pro schvalování zařízení pro dětské cestující v motorových vozidlech) a s novějším (2013) nařízením EHK OSN č. 129 (R129 – Jednotné podmínky pro schvalování zdokonalených dětských zádržných systémů používaných v motorových vozidlech).

V roce 2022 byla odsouhlasena jednotná aplikace novější a přísnější normy pro používání tohoto střežení prostředku pro zajištění bezpečnosti malých dětí přepravovaných v dopravních prostředcích, zejména v automobilech.

Obecně spotřebitelé požadují mj., **aby dětské autosedačky byly vhodné do jakéhokoliv typu osobního auta.** V tomto ohledu byl a je systém ISOFIX, zavedený podle normy ISO, velkým krokem vpřed. Touto normou je norma ISO 13216-1, která popisuje univerzální systém pro ukotvení dětských zádržných

systémů na vozidlech. Tato norma ISO je nyní začleněna do předpisů EHK OSN platících závazně v Evropě a v USA a Kanadě a nepochybně i v dalších zemích světa.

1.3 Srovnání norem R44 a R129

Děti, jejichž hmotnost nepřesahuje 36 kg a výška nepřevyšuje 150 cm, musí být v automobilech přepravovány v dětské autosedačce.

Podle novější normy – nařízení EHK č. 129 se autosedačky klasifikují **na základě výšky dítěte.** Proto se jim často říká sedačky „i-Size“ a uvedenému předpisu nařízení i-Size.

Tyto sedačky musí být umístěny proti směru jízdy (čelem dozadu) do 15 měsíců věku dítěte, což vede k větší ochraně hlavy a krční páteře. Pro dítě můžeme tedy používat automobilovou sedačku čelem dopředu až od 15 měsíců jeho věku. Na sedačce je uvedeno, pro jakou výšku dítěte je určena, to mějte na paměti jak při jejím výběru, tak i při jejím používání, protože samozřejmě v určitém okamžiku přestane být pro přepravované dítě vhodná.

Nová norma přináší hlavně změny ve značení i jiné kategorizace autosedaček a posouvá hranice věku dítěte pro povinnou instalaci autosedačky proti směru jízdy, zejména:

- do 15 měsíců věku dítěte musí být autosedačka povinně umístěna v protisměru;
- autosedačky s označením i-Size musí být připevněny ve vozidlech pomocí systému ISOFIX;
- autosedačky musí disponovat ochranou proti bočnímu nárazu;
- kategorie autosedaček dosud označované podle váhy se nově klasifikují podle výšky dítěte;
- nová norma zajišťuje 100% kompatibilitu mezi i-Size automobily a i-Size autosedačkami.

To znamená, že nový předpis poskytuje lepší kompatibilitu autosedaček pro děti v automobilech a nebude již vyžadován seznam vozidel, která instalaci umožňují. Jak zádržný systém pro děti, tak i sedadlo bude možné poznat podle loga i-Size – viz vyobrazení níže.



Pokud dosud uvažujete o výběru a použití autosedačky **na základě hmotnosti dítěte**, tzn. dle dosluhujícího předpisu EHK č. 44, pak připojujeme informace v následující tabulce. Sedačka, která může být pro dítě použita, a způsob, jakým v ní musí být zajištěno, závisí na jeho hmotnosti. Sedačky se dělí na pět „hmotnostních skupin“.

Tabulka		
Skupina	Hmotnost	Pozn.
0	dítěte hmotnost menší než 10 kg	Nosič pro malé dítě upevněný čelem dozadu, nebo sedačka pro malé dítě
0+	hmotnost menší než 13 kg	upevněná čelem dozadu za použití postrojového pásu.
I	9 kg až 18 kg	Sedačka pro malé dítě upevněná čelem dozadu nebo dopředu za použití postrojového pásu nebo bezpečnostní zástěny.
II	15 kg až 25 kg	Dětská sedačka upevněná čelem dopředu (pomocná sedačka s vysokým opěradlem nebo ochranným polštářem) pomocí bezpečnostního pásu.
III	22 kg až 36 kg	–

Autosedačky podle hmotnosti určené pro nejmenší děti (skupina 0 a 0+) musí být umístěny čelem dozadu. Na první pohled je zřejmé, že nový předpis (R129) zjednodušuje klasifikaci výběru a použití podle výšky dítěte.

Důležitým rozdílem mezi starší a novější normou je zvýšení hranice věku dítěte pro povinnou instalaci autosedačky proti směru jízdy. Podle normy R44 to bylo 9 měsíců (9 kg), normou R129 se věková hranice posouvá na 15 měsíců.

Zásadní změnou je zvýšení bezpečnosti v případě nehody. Podle starší normy jsou autosedačky testovány na jednodušších figurínách hlavně pro čelní a zadní náraz. Novější normou je kladen velký důraz na test bočního nárazu, který se provádí prostřed-

nictvím figurín nové generace s více senzory. Modernější autosedačka podle normy R129 tedy obsahuje povinnou ochranu proti bočnímu nárazu s dobrou ochranou těla a hlavy.

Posledním rozdílem je označení autosedaček. Nyní je všeobecně známé ukotvení autosedaček systémem *ISOFIX*, jenž je upraven normou ISO. Podle novější normy R129 jsou autosedačky a jejich upevnění v automobilu značeny **symbolem i-Size**. Autosedačky s označením i-Size jsou kompatibilní se systémem ISOFIX.

1.4 ISOFIX

Normalizované univerzální upevnění autosedaček pro děti ve vozidlech bylo identifikováno jako optimální řešení, jehož cílem je eliminovat jejich nesprávné používání. Kompatibilita mezi zádržnými systémy dětí a vozidlem je podstatná pro bezpečnost. Jelikož toto ovlivní konstrukci jak zádržného systému pro děti, tak i konstrukci vozidla, musí být právní požadavky doplněny specifikacemi v technických normách.

ISOFIX je mezinárodní standardizovaný systém uchycení, který poskytuje nejbezpečnější, nejjednodušší a nejrychlejší způsob instalace autosedaček, aniž by bylo nutné použít bezpečnostní pásy v autě. Název ISOFIX je složen z názvu mezinárodní organizace ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci), která normu vyvinula, a slovíčka FIX (fixace). Při instalaci autosedačky do automobilu touto technikou se montážními body ISOFIX ukotvuje autosedačka na skelet vozidla. Využívají se na to dva standardní body pro uchycení, které jsou umístěny na spodní části sedadla, a také horní opěrka.

Výrobci dětských sedaček tak mohou prodávat produkt, který rodiče a pečovatelé jednoduše nainstalují. Mohou si být jisti, že sedačka bude bezpečně ukotvena a že bude kompatibilní s jakýmkoliv modelem vozu vybaveným systémem ISOFIX.

2 Praktické zásady a povinnosti pro přepravu dětí

2.1 Všeobecně

Používání dětských zádržných systémů ve vozidlech, což jsou nosiče nemluvnat, dětské autosedačky, přídavné sedáky s opěradly a přídavné sedáky, je v **Evropské unii povinné**.

Je nezbytné umístit a upevnit dětskou autosedačku na sedadle podle podmínek stanovených výrobcem autosedačky v návodu k použití. Totéž platí pro umístění dítěte do autosedačky. Správná instalace dětské autosedačky je z hlediska bezpečného použití zcela zásadní. Počítejte s tím, že v průběhu růstu dítěte budete kupovat několik sedaček, nedoporučujeme zakoupit větší zařízení s tím, že do něj dítě „doroste“.

Co s autosedačkami podle staré normy? – Od září 2023 sice končí uvádění na trh autosedaček vyrobených podle doposud platné normy EHK R44, ne však

jejich prodej. Autosedačky vyrobené podle původní normy EHK R44 **mohou výrobci či prodejci ze svých skladových zásob doprodávat až do konce srpna 2024**. A tyto autosedačky **pak můžete používat po celou dobu jejich životnosti**.

3 Bezpečná přeprava dětí se speciálními potřebami

V důsledku některých zdravotních problémů a omezení nemohou všechny děti cestovat v dětských zádržných systémech, které jsou na trhu běžně k dostání.

V případě dětí se zdravotním postižením a se zvláštními potřebami je třeba věnovat výběru vhodné ochrany ve vozidle zvláštní pozornost.

Bez ohledu na to, zda se jedná o děti s krátkodobými zdravotními potížemi (nízká porodní hmotnost, znehynbnění končetiny při zlomenině nebo opožděný vývoj), nebo s dlouhodobým postižením (nervosvalová mozková obrna, hydrocefalie, skolióza, obezita nebo poruchy chování, jako např. autismus), děti by se měly přepravovat v dětských zádržných systémech, které jim zajistí nejlepší možnou ochranu.

V některých případech vyhovuje bezpečnostním potřebám dítěte se speciálními zdravotními potřebami běžná dětská autosedačka. V jiných případech však taková autosedačka a zádržný systém mohou zhoršit jeho zdravotní stav anebo mu při nehodě neposkytnou nejlepší ochranu. Před přepravou dítěte se speciálními potřebami se rodiče a pečovatelé musí informovat o rizicích, která se s cestou pojí. Proto je velmi důležité, aby se rodiče a pečovatelé poradili s dětským lékařem o potřebách dítěte a podmínkách, jaké dítě ve vozidle potřebuje. Důležité je také prověřit na etiketě výrobku, zda příslušný dětský zádržný systém odpovídá bezpečnostním požadavkům a může dítěti zajistit řádnou ochranu.

Podrobněji se tématu přepravy dětí se speciálními potřebami věnujeme v odkazované publikaci a zejména šířeji pojaté studii. V tomto příspěvku máme prostor jen pro právě uvedené základní informace.

Závěr

Nenahraditelnými platformami mezinárodní harmonizace a normalizace v oblasti zádržných systémů dětí v osobních vozidlech s cílem zlepšení bezpečnosti dětí v automobilech jsou Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) a Evropská hospodářská komise při Organizaci spojených národů (EHK OSN). Normy pro autosedačky, vytvářené pod záštitou těchto organizací, jsou zásadním příkladem důležitosti norem pro bezpečnost dětí při přepravě.

Autosedačky jsou tak pro nás jedním z příkladů, jak normalizace hraje zásadní význam pro bezpečnost dětí, zde konkrétně při jejich přepravě.

Literatura – vybrané odkazy a zdroje:

- Situační analýza – Bezpečné používání zádržných systémů pro děti v automobilech – nově a přísněji

(Zviditelnění technických norem na příkladu konkrétních témat a oblastí normalizace). https://www.top-normy.cz/users/files/temata-norm/30-vyroby/Autosedacky_-_situacni-analyza-2023---fi.pdf

- Webové informace k tématu dětských zádržných systémů – <https://www.top-normy.cz/temata-normalizace/30-normalizace-vyroby/32-vyroby-prodeti/detske-autosedacky.php>
- Dupal, Libor. Zádržné systémy pro děti v automobilech – nově, přísněji, bezpečněji. Sdružení českých spotřebitelů, pro Kabinet pro standardizaci. ISBN 978-80-87719-95-4.
- Předpis Evropské hospodářské komise Organizace spojených národů (EHK OSN) č. 44 Jednotná ustanovení pro schvalování typu zádržných zařízení pro děti cestující v motorových vozidlech (dětské zádržné systémy). Úř. věstník L 233, 9. 9. 2011, s. 95.
- Předpis Evropské hospodářské komise Organizace spojených národů (EHK/OSN) č. 129 – Jednotná ustanovení pro schvalování typu zdokonalených dětských zádržných systémů (ECRS) používaných v motorových vozidlech. Úř. věstník L 97, 29. 3. 2014, s. 21.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/2144 ze dne 27. listopadu 2019 o požadavcích pro schvalování typu motorových vozidel a jejich přípojných vozidel a systémů, konstrukčních částí a samostatných technických celků určených pro tato vozidla z hlediska obecné bezpečnosti a ochrany cestujících ve vozidle a zranitelných účastníků silničního provozu (zkráceno).
- ISO 13216-1:1999/Amd 3:2006 ISOFIX child seats for cars; Road vehicles-Anchorage in vehicles and attachments to anchorages for child restraint systems
- ISO/AWI 29061-1 Vehicles and child restraint systems equipped with ISOFIX anchorages and attachments. Status: Under development

www.narodniportal.cz

www.top-normy.cz

www.konzument.cz

Autor:

Ing. Libor Dupal pracuje více než 20 let pro Sdružení českých spotřebitelů, nyní je předsedou jeho správní rady. Od založení Kabinetu pro standardizaci, o. p. s., v roce 2009 je ředitelem této společnosti. Zastupuje ČR v evropské organizaci ANEC (Hlas evropských spotřebitelů ve standardizaci). Je předsedou Řídicího výboru Národního programu Česká kvalita.

Kontakt: dupal@konzument.cz

Předpony s- a z- aneb Nechci slevu zadarmo...

Věra Vlková

Ne všechna slova, která spolu významově souvisejí, se musí nutně vyznačovat také shodnou pravopisnou podobou.

Nezpochybitelným evergreenem v této oblasti je chybné psaní výrazů „slevnit“, „slevnění“, „slevněný“, které jsou svým významem neoddtělitelně spjaty s podstatným jménem *sleva*. Všechny odkazují ke snížení ceny, k učinění něčeho levnějším. Jejich významová spojitost bývá stěžejním argumentem těch, kteří tvrdošjně píšou všechny tyto výrazy shodně se „s“ na začátku, a poskytují tak zářný vzor dalším ochotným napodobitelům. Ti pak argumentují tím, kde všude už tyto podoby viděli, popř. dokonce i výslovností v oficiálních médiích. A spirála se roztáčí stále rychleji. Přestože je to všechno poněkud jinak...

Předponové tvoření sloves

Psaní slovesných předpon *s-/se-* a *z-/ze-* představuje záležitost značně spletitou a citlivou. Nebýváme tu postaveni výlučně jen před volbu pravopisnou, ale také před řešení významové stránky daného pojmenování. Je to právě význam, který nezřídka rozhoduje o tom, jak se které slovo bude psát. A to bývá dlouhodobým a trvalým zdrojem problémů a pochybení a někdy i závažnějších nedorozumění či nechtěné komiky.

Existují sice obecné výklady o tom, co která ze slovesných předpon vyjadřuje, ukazuje se však, že jejich interpretace bývá značně subjektivní a jejich aplikace pak v důsledku toho silně problematická. Navíc tu uživatel jazyka musí čelit hned dvěma potenciálními souborům rozhodování. Ten relativně jednodušší představuje volbu pravopisné podoby

slovesa (v závislosti na jeho významu) jako takové. Ten náročnější a dosti častý vyžaduje volbu mezi dvěma podobnými slovesy, která se liší právě jen svojí předponou. Příčinou mnoha nesnází ovšem bývá už to, že uživatel jazyka mnohdy ani netuší, že nějaké dvě alternativy, a tudíž volba mezi nimi, mohou vůbec existovat. U většiny těchto slovesných dvojic je přitom mezi oběma podobami poměrně výrazný významový rozdíl, s nímž se často pojí také rozdíl vazebný: *shlédnout dolů z okna – zhlédnout film, výstavu; spravit auto – zpravit někoho o něčem; strhnout náplast – ztrhnout přílišnou námahou; slezly mu nehty – zlezl skalní stěnu; stěžoval si na něj – ztěžovalo mu to práci*. A vedle toho existuje ještě také skupina sloves, u nichž mezi předponami *s-/se-* a *z-/ze-* žádný zásadní významový rozdíl není, a je proto možné psát je oběma způsoby, např. *scestovat/zcestovat, skrápět/zkrápět*.

Obecné zásady

Předponami *s-/se-* a *z-/ze-* se od nedokonavých sloves, tj. od těch, která vyjadřují děj v jeho průběhu (*končit, trávit, křížit, tížit*), tvoří slovesa dokonavá vyjadřující děj chápaný jako uzavřený celek (*skončit, strávit, zkrřížit, ztížit*). Rozdíl je v tom, že zatímco předpona *z-/ze-* tu má obvykle význam pouze zdokonavující, předpona *s-/se-* k tomu mnohdy navíc dodává ještě další významové odstíny.

Předpona s-/se-

1. Píše se tam, kde sloveso s touto předponou (a slova s ním související) má význam směřování dohromady (na jedno místo, k sobě – k vytvoření nějakého celku, ke zmenšení objemu, až zániku, popřípadě k uvedení v soulad apod.), **nebo tam, kde je tento význam obsažen již v slovese samém, ale předpona ho ještě zdůrazňuje**. Např. *scelit, spojit, sdružit, splynout, sezvat, sestavit, sesypat, sklepat, stlačit, stěsnat, sbalit, srolovat, stočit, sklížit, stmelit, spoutat, skloubit, smísit, shrabat, shrnout, seschnout, scvrknout se, shnit, shořet, shrbit (se), skrčit (se), sblížít (se), skamarádít (se)*...

2. Píše se tam, kde sloveso s touto předponou (a slova s ním související) má význam směřování shora dolů nebo z povrchu pryč, nebo tam, kde je tento význam obsažen již v slovese samém, ale předpona ho ještě zdůrazňuje. Např. *sejít, sesout (se), sklesnout, sklouznout, sesmeknout, sesunout, shodit, sprovodit, schýlit (se), skácet (se), srazit, stáhnout, snést, skanout, sklopit, svěsit, seseknout, sčesat, setřít, smazat, smést, smýt, sfouknout, sešlapat*...

3. Píše se v některých ustálených případech jako skonat, skončit, spáchat, spálit, spatit, sprovodit, stěžovat si, strávit, stvořit... Původní význam těchto sloves si dnes už obvykle ani neuvědomujeme, a tak nezbývá, než si jejich způsob psaní zapamatovat.

Právě sem se řadí také slovesa *slevit*, *slevovat* související s podstatným jménem *sleva*. Tyto výrazy vycházejí z indoevropského základu s významem „povolit, nechat“ a prošly poměrně složitým a ne zcela vyjasněným etymologickým vývojem.

Předpona z-/ze-

1. Píše se tam, kde se k nedokonavým slovesům tvoří slovesa dokonavá vyjadřující výsledek děje základového slovesa (*lámat* → *zlámat*, *rušit* → *zrušit*, *trestat* → *ztrestat*). Dále tedy např. *zosnovat*, *zúročit*, *zbarvit*, *zcivilizovat*, *zfilmovat*, *zkombinovat*, *zformovat*, *zkroutit*, *zkřivit*, *zplodit*, *zprostředkovat*, *zpuštnout*...

2. Píše se tam, kde se jí tvoří dokonavá slovesa přímo od podstatných a přídavných jmen (a od nich pak bývají dále odvozena slovesa nedokonavá); **tato slovesa mají význam „učinit to nebo stát se tím, co označuje základové slovo“** (*ocel* → *zocelit*, *prostý* → *zprostit*, *temný* → *ztemnět*, *viditelný* → *zviditelnit*). Dále tedy např. *zdůraznit*, *zchoulostivět*, *zkapalnit*, *znehodnotit*, *znesnadnit*, *zpeněžit*, *zpestřit*, *zpfesnit*, *zplnomocnit*, *zpochybnit*, *zpronevěřit*, *zprovoznit*...

K tomuto typu se řadí i *levný* → *zlevnit/zlevňovat*; a odtud pak i podstatná jména *zlevnění*, *zlevňování* a přídavná jména *zlevněný*, *zlevňovaný*.

3. Píše se v některých ustálených případech, kde nezbývá, než si způsob psaní pamatovat: *zhostit se*, *zkoumat*, *zkoušet*, *zkusit*, *zpěčovat se*, *zpívat*, *zpovídat (se)*, *zpytovat*, *zpusobit*, *zřídít*...

Dvojí možnost psaní

Zvláštní skupinu tvoří slovesa, u nichž předpona *s-/se-* nebo *z-/ze-* význam pozměňuje jen zcela nepatrně. Předpona *s-/se-* jim dodává význam „shora dolů“ nebo „dohromady“ nebo také „trochu, poněkud“, zatímco předpona *z-/ze-* vyjadřuje pouhou dokonavost, popř. velkou míru děje. Proto je možné psát tato slovesa obojím způsobem. Může se při tom uplatňovat jak řešení vědomé, akcentující daný významový odstín pomocí pravopisné podoby, tak pouze řešení mechanické. Řadí se sem slovesa jako *smáčk-nout/zmáčk-nout*, *scestovat/zcestovat*, *schvátit/zchvátit*, *schytat/zchytat*, *skrápět/zkrápět*, *skropit/zkropit*, *spráskat/zpráskat*, *sřetězit/zřetězit*...

Dvojí možnost psaní je tu ovšem striktně vymezena platnými pravopisnými pravidly a daný repertoár nelze rozšiřovat svévolně, jen na základně subjektivního úsudku anebo „jazykového citu“. Ověřování spisovné podoby se tu vyplatí mnohem častěji, než většinou tušíme; nejnázve v platných Pravidlech českého pravopisu nebo v Internetové jazykové příručce Ústavu pro jazyk český AV ČR na adrese <https://prirucka.ujc.cas.cz/>.

Psaní předpon s-/se- a z-/ze- v přejatých slovesech

U sloves cizího původu zakončených na -ovat bývá zpravidla správná dokonavá podoba psaná s předponou z-: *zaktualizovat*, *zcentralizovat*, *zcivilizovat*, *zdokumentovat*, *zkombinovat*, *zkompileovat*, *zkompletovat*, *zkonstruovat*, *zinventarizovat*, *zkomplikovat*, *zkontaktovat*, *zlegalizovat*, *zregulovat*, *zpopularizovat*, *zracionalizovat*, *zreprodukovat*...

V některých případech lze ale zvolit rovněž předponu *s-/se-*. To se týká podob jako *zestylizovat/sestylizovat*, *zkompletovat/skompletovat*, *zkontaktovat/skontaktovat*, *zmontovat/smontovat*. Bez ohledu na další významové aspekty se tu můžeme rozhodnout pro kteroukoliv z obou podob. Stejně tak ovšem existuje možnost zdůraznit významové pojetí volbou podoby předpony.

Výjimku představují pouze ta slovesa, která mají *s-* už v původním jazyce; např. *skandalizovat (samotně *kandalizovat neexistuje)*, *skandovat*, *skartovat*, *skreč* → *skrečovat*, *smeč* → *smečovat* apod. V těchto případech je třeba zachovávat pravopisnou podobu *se s*.

Dvojice sloves různého významu

Existují dva typy takovýchto dvojic, které se liší pouze podobou předpony. Uživatelsky snadnější jsou ty, které se liší nejen svou pravopisnou podobou, ale spolu s tím také výslovností, která přispívá k významové a pravopisné orientaci. Problematičtější bývají ty, mezi nimiž je rozdíl pouze pravopisný, zatímco výslovnost zůstává stále stejná. Obě skupiny přitom shodně vyžadují notnou dávku obezřetnosti při používání v kontextu. Pro základní orientaci a pochopení situace dále uvádíme alespoň několik příkladů z každé skupiny.

Rozdíl v pravopisu i ve výslovnosti

sedřít (dřením odstranit) × *zedřít (se)* (vyčerpat (se))
sjednat (ujednat, domluvit) × *zjednat* (zajistit)
slézt, *slézat* (dolů; dohromady) × *zlézt*, *zlézat* (zdotat/zdolávat lezením)
slít (odlít; litím soustředit) × *zlít* (silně polít)
smazat (mazáním odstranit) × *zmazat* (zašpinit)
směnit (vyměnit) × *změnit* (přeměnit; vystřídat)
sválet (dolů) × *zválet* (válením uvést do nepořádku)
svolit (souhlasit, připustit) × *zvolit* (vybrat, vyvolit)
svrhnout (dolů; zbavit se) × *zvrhnout* (převrhnout)

Rozdíl v pravopisu, výslovnost se nemění

sběhnout, *sbíhat* (dolů; zaskočit (si), odchýlit se) × *zběhnout*, *zbíhat* (dezertovat)
sbít (přitlouct k sobě) × *zbít* (nabít, natlouct někomu)
shlédnout/shlídnout (dolů) × *zhlédnout/zhlídnout* (jako divák, návštěvník; uvidět, zahlédnout)

shlížet (dolů; přezíravě posuzovat nebo jednat)
× **zhlížet se** (najít v něčem/někom zálibu; zvolit si k napodobení, nekriticky milovat)

skopat (dolů; dohromady) × **zkopat** (kopáním upravit; pokopat někoho; zkazit)

skosit (posekat kosou; zahubit) × **zkosit** (šikmo seříznout, upravit)

spravit, spravovat (opravit, opravovat) × **zpravit, zpravovat** (informovat)

stéci/stéct (dolů; dohromady) × **ztéci** (zdolat výstupem; dobyt)

stvdít (potvrdit) × **ztvrdit** (učinit tvrdým)

sužovat (utlačovat, trápit) × **zužovat** (činit úzkým, užším)

Závěr

Svým způsobem tedy i v našem případě platí klasikovo „nechci slevu zadarmo“. Když už máme pro slevy ve všech jejich podobách takovou slabost, neměli bychom ponechávat stranou ani jejich podobu pravopisnou a házet je všechny do téhož pytle. Jakkoliv jsou výrazy, které s nimi souvisejí, stejného původu a jsou si významově blízké, jde z hlediska tvoření slov o rozdílné typy. Náležitý způsob psaní je tak na jedné straně **sleva, slevit, slevovat, slevování**, ale na druhé straně **zlevnit, zlevňovat, zlevnění, zlevňování, zlevněný, zlevňovaný**.

V širších souvislostech u uvedených předponových typů ovšem nemusí vždycky jít pouze o pravopisný či

výslovnostní přešlap. Velmi snadno může současně dojít i k přešlapu významovému. Stačí k tomu maličkost: záměna jediné souhlásky. Stává se to dokonce i renomovaným autorům a médiím. Ilustruje to nedávná oficiální zpráva „*Mrazy stále zužují Ameriku*“. Představy informované části čtenářů se tu v důsledku pravopisného řešení nutně dostávají do rozporu se záměrem autora a fantazie dostává zelenou... Při použití významově adekvátního pravopisného řešení *Mrazy stále sužují Ameriku* k tomu ovšem vůbec nemuselo dojít.

Množství podobných přešlapů by zcela jistě rapidně snížilo častější nahlížení do Internetové jazykové příručky. V podobných případech se spolu se zvoleným výrazem objevuje i odkaz na jeho pravopisnou alternativu – jako „jiné je: ...“. Porovnáním významů obou podob pak už snadno zjistíme, jestli to, co chceme vyjádřit, také skutečně píšeme.

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

Novinka v nabídce kurzů ČSJ

Úvod do funkční bezpečnosti

Kurz je vhodný pro jakékoliv pracovníky ve vývoji (zejména elektronických) komponent v automotive.

Na kurzu získáte povědomí o všech částech normy ISO 26262, jejích cílech, relevantnosti. Přinese vám ilustraci stěžejních částí normy na reálných příkladech z průmyslu tak, aby mohl účastník znalost ve svém prostředí (v projektu či organizaci) prakticky využít. Dozvíte se, co prakticky aplikace této normy znamená pro typické role ve vývoji, jako jsou projektoví vedoucí, vedoucí pracovníci, vývojáři, testeři atp. (kurz je nicméně všeobecný a nevěnuje se konkrétní jedné roli).



Nabídku volných termínů najdete na webu České společnosti pro jakost
<https://www.csq.cz/vzdelavani>

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smluveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

Objednávku inzerce a podklady 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 + spád	40 000 Kč	10 výtisků
Obal – 2. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Obal – 3. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Vnitřní strana časopisu	1/1 celá strana	11 500 Kč	5 výtisků
	1/2 strany	8 000 Kč	2 výtisky
	1/3 strany nebo 1/4 strany	4 000 Kč, 3 000 Kč	2 výtisky
Reklamní článek	1 strana	9 000 Kč	5 výtisků
Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem		6 500 Kč	2 výtisky
Generální partnerství pro 1 vydání časopisu (reklama na obalu 1.+4. str. i uvnitř časopisu, reklamní článek)		89 000 Kč	100 výtisků

Uvedené ceny jsou bez DPH



**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.



Komentované vydání norem ČSN ISO 21500, 21502, 21503, 21504

Publikace je určena pro vedoucí projektů, členy projektových týmů a pro studium procesů a prvků životního cyklu projektu.

Ve struktuře standardů řady ISO 215xx lze najít různé požadavky na projekty, např. kompetence pracovníků při řízení projektu, životní cyklus projektu aj.

Tištěnou publikaci je možné objednat ve vydavatelství ČSJ na csq.cz/publikace