PERSPEKTIVY KVALITY

150 Kč

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

2/2025

Digitalizace procesu akreditace v ČR: digitální osvědčení o akreditaci

Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov

Rozhovor se Zdeňkem Čančurou, ČEZ: „Kvalita a bezpečnost jsou pro nás stejně důležité – tvoří základ naší práce“

Zaměření na potřeby podniku jeho vedením

Dokumentace dvojdomku: ISO 13485 a nařízení MDR

2025 DNY KVALITY

KONFERENCE

11.–12. listopadu 2025

Clarion Congress Hotel Prague****, Freyova 33, 190 00 Praha 9 – Vysočany

Konference pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování

Čeká Vás stream přednášek, paralelní tematicky zaměřené sekce, Galavečer České společnosti pro jakost.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST ČSJ

https://www.dnykvality.cz/

PERSPEKTIVY KVALITY ČSJ

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

léto a prázdniny se rozbíhají, dovolené jsou v plném proudu a přichází tedy správný čas na letní vydání Perspektiv kvality ročníku 2025, které se Vám právě dostává do ruky.
Rád bych v úvodu připomněl všem nový ročník soutěže Ambasador kvality ČR, kterou Česká společnost pro jakost každoročně vyhlašuje. Přihlášením Vaší společnosti do soutěže získáte, i pokud nezvítězíte, zajímavou a dá se říci neocenitelnou zpětnou vazbu z nezávislého hodnocení. Pochlubte se svými úspěchy. Neváhejte se do soutěže přihlásit a využijte možnosti stát se Ambasadorem kvality ČR v roce 2025!

Rád bych také všechny členy upozornil na termín sjezdu ČSJ, který se uskuteční v pondělí 18. srpna 2025 v Praze na Novotného lávce. Členové ČSJ obdrží pozvánky mailem a nebo je najdou v klientské sekci na webových stránkách. Bude to sice v prázdninovém čase, ale o to více je třeba si účast naplánovat a pokud možno se zúčastnit.

Pojďme se teď ale společně podívat, co přináší aktuální vydání našeho časopisu.

A vlastně jsme zpět u soutěže Ambasador kvality, jen u jejího loňského ročníku. Prestižní ocenění Ambasador kvality ČR 2024 v podnikatelském sektoru loni získala Divize jaderná energetika společnosti ČEZ, a. s. Co tento úspěch znamená, jak vnímají kvalitu v kontextu jaderné energetiky s jejími specifiky a proč se stále dívají dopředu, nám v rozhovoru přiblížil Zdeněk Čančura, ředitel útvaru řízení kvality jaderných elektráren.

V čísle naleznete opět recenzi Libora Friedla. Tentokrát k publikaci Annie Zimmerman „Váš kapesní terapeut“, která podle autora recenze slibuje jednoduchý, praktický a zároveň hluboký návod, jak si nastavit zdravější vzorce myšlení. Kniha nabízí nejen teoretické základy, ale hlavně konkrétní kroky, jak vést/žít spokojenější a vědomější život. Potřebujete-li si srovnat myšlenky a nastavit vnitřní řád, publikaci určitě spolu s Liborem Friedlem doporučujeme vaší pozornosti.

V příspěvku Milana Škrdlety s názvem „Dokumentace dvojdomku – ISO 13485 a nařízení MDR“, který mimochodem navazuje na článek z minulého čísla s podobným názvem „Budování dvojdomku – ISO 13485 a nařízení MDR“, se autor věnuje dokumentování propojení dvou klíčových předpisů, normy ISO 13485:2016 „Systémy managementu kvality – zdravotnické prostředky – Požadavky pro účely předpisů“ s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích v příručce systému managementu.

Velmi zajímavý svým tématem i zpracováním je příspěvek Ivan Oborila „Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov“. Zabývá se – jak jinak – především umělou inteligencí a jejím využíváním a nabízí v tomto směru pozoruhodná fakta a širší souvislosti. Tušíte, co je, respektive bude „tmavá továreň“? A k čemu byste dospěli v roli „skúseného audítora, ktorý navštívil mnoho domácností rôzneho typu“?

Toto je jen velmi stručný výběr z nabídky obsahu aktuálního čísla Perspektiv kvality. Samozřejmě nechybí další příspěvky mj. pravidelných autorů a na očekávaná témata.

Všem přeji příjemné čtení, a především krásné letní prázdniny.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

AIP ČR

Váš partner na cestě za vyšší kvalitou

Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Quality Innovation Award vznikla v roce 2007, za dobu existence soutěže bylo do soutěže přihlášeno již 5700 inovací z celého světa. Dvanáctým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. **Přihlaste se i Vy!**

Co Vám účast v soutěži přinese:
- Možnost získání národního či mezinárodního uznání
- Nezávislou zpětnou vazbu od odborníků z celého světa
- Srovnání s národní i mezinárodní konkurencí
- Zvýšení povědomí o inovaci
- Vstup na nové trhy

Jaká je kvalitní inovace?
- Vhodně načasována
- Užitečná a prakticky využitelná
- Splňující očekávání a potřeby uživatelů
- Přispívající k pokroku v technickém, sociálním či tržním odvětví

Soutěžní kategorie:

Mikropodniky	Organizace s max. 10 zaměstnanci a obratem do 2 mil. EUR
Malé a střední podniky	Organizace s max. 250 zaměstnanci a obratem do 50 mil. EUR
Velké organizace	Organizace nad 250 zaměstnanců a obratem nad 50 mil. EUR
Inovace ve veřejné správě	
Inovace v sektoru vzdělávání	
Inovace v sociálním a zdravotním sektoru	
Odpovědné a obnovitelné inovace	Inovace s environmentálním dopadem
Potenciální inovace	Inovace „na papíře“, dosud netestované na trhu

Účast v soutěži je ZDARMA.
TERMÍN odevzdání přihlášek je do 30. září 2025.

Více informací naleznete na webu soutěže **http://www.qualityinnovation.org/,**
webu České společnosti pro jakost, **http://www.csq.cz/mezinarodni-soutez-inovaci/,**
nebo na adrese: **koten@csq.cz**.

Aktuální téma

Kvalita v rozechvělém světě: Psychologický kapitál a bezpečí jako opory ve VUCA časech 4
Libor Friedel

Zaměření na potřeby podniku jeho vedením 8
Dušan Mišík

Rozhovor

Rozhovor se Zdeňkem Čančurou, ředitelem útvaru řízení kvality jaderných elektráren, ČEZ 10
David Kubla

Aktuální téma

Transformace podnikání: Českým MSP nechybí vůle, ale brzdí je finance, byrokracie i obavy zaměstnanců 13
Eva Svobodová

Obojručnosť ako mnohostranný koncept 16
Zora Németh

Dokumentace dvojdomku: ISO 13485 a nařízení MDR 20
Milan Škrdleta

Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov 23
Ivan Oboril

Události

Konference ISSS 2025: Umělá inteligence v hlavní roli 28

Rozhovor

Rozhovor s Milanem Korčákem, spoluzakladatelem firmy Futures Contproduct 32
David Kubla

Ze života spolku

Podnikatelská a hospodářská etika v ČR: Cesta hodnot, výzev a udržitelné budoucnosti (2000–2025) 36
Adrián Podskľan

Exkurze pod hlavičkou Informačního centra ČSJ při Technické univerzitě Liberec: KNORR BREMSE a MAGNA EXTERIORS 42
Markéta Tomek

Výjezdní zasedání regionálního centra ČSJ České Budějovice: návštěva ve společnosti KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast 46
Filip Holeček

Akreditace

Digitalizace procesu akreditace v ČR: digitální osvědčení o akreditaci 48
Pavel Nosek

Recenze

Recenze a poznámky ke knize Annie Zimmerman Váš kapesní terapeut: Nastavte si nové vzorce a žijte život radostněji 49
Libor Friedel

Zaměřeno na spotřebitele

Agenda pro spotřebitele a nadcházející roky 52
Viktor Vodička

Kvalitně česky

Skládat se versus sestávat aneb o kontaminaci 54
Věra Vlková

Odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu • Ročník 14 (v návaznosti na Perspektivy jakosti ročník 22) • Číslo 2/2025 vychází 30. 6. 2025 v Praze • Cena 150 Kč, roční předplatné 540 Kč, členové ČSJ a předplatitelé ČSN online zdarma • Vydává Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1 • Šéfredaktor: David Kubla, kubla@csq.cz • Odborný redaktor: RNDr. Zdeněk Svatoš, svatos@csq.cz • Grafika: KG ateliér • Tiskne: TISKAP s.r.o. • Předplatné zajišťuje jménem vydavatele firma SEND Předplatné, spol. s r. o. • Inzerce: kubla@csq.cz • MK ČR E 15092 • ISSN 1805-496X (Online) • ISSN 1805-6857 (Print)

KVALITA v rozechvělém světě: Psychologický kapitál a bezpečí jako opory ve VUCA časech

Libor Friedel

Zkratka VUCA se stala běžnou součástí manažerského slovníku. Dopad však není zkratkovitý, je mnohem hlubší, než by se mohlo zdát. VUCA svět totiž dlouhodobě aktivuje naše nervové systémy a aktivuje i ty firemní, včetně systémů kvalty (QMS).

Mé dva předchozí příspěvky na téma **polyvagální teorie** (PK 4/2024 a 1/2025) doufám popsaly a nabídly rámec, jak vnímat organizaci jako živý systém. Ten (podobně jako člověk) reaguje na ohrožení bojem, útěkem nebo zamrznutím. V tomto příspěvku chci nabídnout perspektivu a pohled, jak v tomto rozechvělém světě kultivovat kvalitu, aniž bychom se zhroutili my jako lidé, týmy, ani systémy řízení.

VUCA jako norma? Nervozita jako status quo

ISO jsou popsané standardy a normy. VUCA svět je (bohužel) nepsanou normou současného světa. Termín popisuje prostředí plné nestability, nejistoty, složitosti a nejednoznačnosti – a to jak v byznysu, tak v našich každodenních životech.

Zkratka VUCA v angličtině vyjadřuje čtyři charakteristické prvky světa, který se paradoxně začal rodit po ukončení studené války a pádu „stabilního“ zakonzervovaného světového řádu, rozděleného do kapitalistických, komunistických a rozvojových bloků.

- V – Volatility (nestálost). Nečekané změny, rychlé výkyvy, ztráta předvídatelnosti.
- U – Uncertainty (nejistota). Chybějící informace (nebo informační přetížení), obtížná rozhodnutí, nemožnost spolehlivě plánovat.
- C – Complexity (složitost, komplexnost). Mnoho faktorů, které se navzájem ovlivňují, neexistuje jednoduché řešení, kauzality se stávají komplikovanými.
- A – Ambiguity (nejasnost). Situace nemá jednoznačný výklad, jedno rozhodnutí může mít různé důsledky. (V kvalitě na to narazíte třeba při „5x proč“, technice vycházející spíše z lineárního chodu světa.)

V praxi VUCA světa obvykle:

- Plány nefungují tak, jak byly navrženy.
- Změny jsou rychlé, obvykle přicházejí bez varování.
- Informace jsou protichůdné, nepřesné nebo zcela chybí.
- Reakce a odezvy musí být flexibilní, adaptivní, ale zároveň (pokud možno) stabilní a smysluplné.

Pro QMS je to zásadní, protože v tradičně nastavených systémech se mnohdy počítá s explicitní nebo implicitní stabilitou a predikcí. VUCA prostředí však vyžaduje adaptabilitu, odolnost, psychologické bezpečí a schopnost spolupráce. Tlak, stres, nejistota, protichůdnost, rizika vyhoření…, to vše číhá za rohem (a s tím i nervozita, zášť, nenávist, nepřátelství, narušené vztahy, vnitřní nestabilita, odcizení...).

Proto zdaleka nestačí řídit kvalitu procesů. Je třeba ŘÍDIT KVALITU LIDSKÉHO PROŽÍVÁNÍ A MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ.

Zkrátka, ve VUCA světě nevítězí ten, kdo má nejpřesnější plán, ale ten, kdo má nejživější nervový systém a nejvíce důvěry ve vztazích.

Nervový systém v organizaci: Co jsme si uvědomili

Organizace nejsou stroje. Jsou to živé systémy, a jako takové i stres prožívají. Polyvagální teorie rozlišila tři stavy (autonomního) nervového systému:

- Spojení, bezpečí, přítomnost, kdy probíhá spolupráce, dialog, zlepšování, iniciativa, důvěra.
- Stres, akce, útěk/boj, kdy je ve hře tlak, výkon, kontrola, reaktivita, „hašení požárů".
- Stažení, bezmoc, apatie, kdy nastupuje cynismus, pasivita, ticho a pocit „to nemá cenu".

Vědomí těchto stavů nám umožňuje jiný pohled na to, co se vlastně v organizaci děje, nejen na to, co říkají ukazatele, KPI, parametry cílů apod.

Psychologické bezpečí – neviditelný, ale klíčový požadavek

„Máme problém v komunikaci." „Moc nám nefunguje komunikace." „Potřebujeme zlepšit komunikaci."… Takové věty z firem a organizací se jako červená nit vinuly rozhovory se stovkami manažerů. Zaznívají i od účastníků na seminářích (nejen) v ČSJ. Ve světě možností komunikace 24/7 to zní paradoxně. Moje hypotéza (a zkušenost) je jednoduchá. Lidé ve firmách mají problém s komunikací často kvůli nízké míře psychologického bezpečí. Považuji to za klíčové i pro kvalitu, protože jsem přesvědčen, že ta nevyrůstá z prostředí tlaku, stresu a pohrůžek, ale z prostředí bezpečí.

Pojem **psychologické bezpečí** zpopularizovala Amy Edmondson. Ne nadarmo by překlad její vlajkové knihy nesl název *Nebojácná organizace*. Psychologické bezpečí je stav, kdy **se členové týmu cítí bezpečně, aby mohli sdílet nápady, obavy, chyby či neznalost bez strachu z ponížení, odmítnutí nebo trestu/sankce.**

Tady už si mnoho organizací a manažerů potřebuje sáhnout hlouběji do svého svědomí. Otevřené a transparentní komunikace je z důvodu psychologického nebezpečí v organizacích pomálu.

Bez psychologického bezpečí lidé nebudou sdílet poznatky, které mohou zlepšit kvalitu. Nebudou se učit, ale přizpůsobí se. Budou plnit normy, ale nebudou je žít.

Klíčové principy psychologického bezpečí

Podívejme se na klíčové principy psychologického bezpečí:

• Bezpečí riskovat bez osobních následků. – Lidé se nebojí říct *„nevím"*, *„potřebuji pomoc"* nebo *„s tím nesouhlasím"*. Příběhy v tomto smyslu, které jsem slyšel či zažil, by vydaly na několik článků.

• Rovnost hlasu. – Každý má prostor být slyšen, bez ohledu na hierarchii. V kruzích transparentní komunikace zažijete to, jaké je „být viděn" a „být slyšen". Jako jejich facilitátor bych opět mohl vyprávět, jaká je to organizační vzácnost.

- Normalizace chyb a učení. – Chyby nejsou považovány za slabost, ale za příležitost k reflexi a růstu. Hlavně potřebujete odolat impulsivní potřebě „okamžitě najít a potrestat viníka".
- Otevřená zpětná vazba. – Lidé mohou mluvit otevřeně, a to i k autoritě. Ego manažerů/nadřízených je v tomto při tvorbě psychologického bezpečí silným nepřítelem.
- Vzájemná důvěra a respekt. – Jádro pudla a klíčový „mezidůsledek" chabé komunikace. Vztahy bez odsudků, s přijetím různorodosti názorů i osobností. V dnešním post-covidovém světě s hlubokými rýhami je toto velkou výzvou pro odvahu „začít důvěřovat".

Psychologické bezpečí si představte jako vzduch v místnosti. Když je vydýchaný, dusíme se. Ve firmách, které na kvalitu tlačí, ale nevnímají vztahy, dochází k odpojení (dorzální vagus v polyvagálním pojetí) nebo k obrannému boji či tiché výpovědi (sympatikus v polyvagálním pojetí).

Přínosy psychologického bezpečí

Vyšší míra psychologického bezpečí obvykle přináší výběr z těchto efektů:

- Vyšší týmový výkon a inovace (zejména v prostředí, které je znalostně náročné).
- Rychlejší učení, adaptabilita, sdílení chyb, aby se z nich bylo možné poučit.
- Větší angažovanost a spolupráce (takový manažerský svatý grál).
- Kvalitnější rozhodování díky pluralitě hlasů („víc hlav víc ví", ale potřebují důvěru a respekt ke shodě a konsenzu).
- Nižší fluktuace, vyšší úroveň lidského psychického prospívání (*well-being*) a vyšší míra odolnosti /resilience.

Celkem markantní, přínosné, pro mnohé „měřiče" v kauzalitách příčin a důsledků neviditelné. Bohužel.

Rizika a nedorozumění

Tím však nechci říci, že je vše bez rizika, pastiček a nedorozumění. Pozor na:

- záměnu s pohodlím nebo shodou. Psychologické bezpečí není to, že „všechno je v pohodě". Je to prostředí, kde se můžeme i nepohodlně vyjádřit.
- riziko pasivní kultury, zejména pokud je pasivní i vedení. Bez jasného účelu a vyjasněných očekávání se „bezpečí" může (pohodlně) stát alibi pro stagnaci.
- zneužití „otevřenosti" ke projevení skryté moci nebo k manipulaci. Skutečné bezpečí neznamená jen „otevřenost", ale zásadní „důvěru".

Bez psychologického bezpečí není kritické myšlení v týmu možné.

FMEA, 8D reporty, nesčetné porady a mítinky, nápravná opatření a diskuse o nich či jejich volba… To vše jsou lakmusové testy psychologického bezpečí uvnitř QMS. Ale také příležitosti pro retrospektivu, otevřený dialog, vděčnost, poděkování, projevení zranitelnosti („nevíme", „podcenili jsme to"…).

Ve hře o psychologické bezpečí jsou také audity, vztahy se zákazníky a dodavateli… Psychologické ne/bezpečí panuje totiž i v rámci vztahů mezi „stakeholdery". V kvalitě pak má extrémní význam. (V mých očích např. IATF nevypadá jako organizace, která by příliš sdílela a sázela na psychologické bezpečí ve svých požadavcích a dokumentech. Sorry jako…). **Kvalita práce a rozhodování nestojí na schopnostech jednotlivce, ale na ODVAZE celého týmu MLUVIT OTEVŘENĚ.** Třeba o tom, jak to je s tím „prostředím pro realizaci procesů".

Psychologické bezpečí není žádný „měkký benefit". Je to základ týmové a firemní inteligence a psychologického kapitálu.

Psychologický kapitál jako vnitřní opora

Vedle psychologického bezpečí je však třeba kultivovat i **psychologický kapitál**. Jde o **vnitřní zdroje jednotlivců a týmů**. Když jsem před mnoha lety procházel koučovacím výcvikem, jeden z předpokladů koučování zněl *„každý člověk má k dispozici všechny zdroje, které potřebuje"*. Psychologické bezpečí a kapitál tvoří dvě strany jedné (psychologické) mince. Potřebujeme kultivovat zdroje a můžeme to nejlépe dělat v bezpečném prostředí, bez obav a studu.

Fred Luthans s kolegy považují tzv. *PsyCap* za pozitivní osobní zdroje jednotlivce, které podporují výkon a pohodu. Vytvořili pro to **HERO model** (*hero* = hrdina).

- **H**ope (naděje) – schopnost plánovat cestu k cíli a najít alternativy, víra, že se k cíli dostanu.
- **E**fficacy (sebedůvěra) – víra ve vlastní schopnost dosahovat výkonu a zvládnout výzvy.
- **R**esilience (odolnost) – schopnost zotavit se z obtíží, zvednout se po pádu.
- **O**ptimism (optimismus) – očekávání pozitivních výsledků, víra ve smysl a růst.

To nejsou abstraktní pojmy. Jejich úroveň ovlivňuje, zda lidé v prostředí kvality spolupracují, učí se, inovují, nebo jen „přežívají". Silný PsyCap je jako vnitřní systém kvality. **Silný tým/firma/organizace/QMS vzniká, když je klima bezpečné a lidé jsou natolik psychologicky silní, aby toto bezpečí proměnili ve výkon, kreativitu a spolupráci.**

Psychologické bezpečí i *psychologický kapitál* jsou měřitelné koncepty (a řeknou vám více než měření spokojenosti zákazníků). ISO o nich na rozdíl např. od FMEA apod. nehovoří, jen klade požadavky. Proto je fajn hledat vlastní cesty, i když nejsou předmětem obvyklých auditů.

Jak to může reflektovat QMS

Normy ISO 9001 i jiné systémy řízení poskytují prostor, kde se mohou výše uvedené aspekty přirozeně integrovat. Pravidelně ve svých textech zmiňuji článek 7.1.4, který klade požadavek na **vhodné prostředí, i to psychologické**.

Leadership nemusíme chápat jako *definování cílů*, ale (hlavně!) jako *kultivaci bezpečí a důvěry*.

Zlepšování nemusí znamenat pouhé využití „nástrojů" a „technik" (a že jich v QMS je přehršel). Je to rovněž vztahová schopnost mluvit otevřeně (bezpečně) o tom, co nefunguje.

Plnění požadavků a „plnění" norem kvality nezaručuje, že je kvalita „prožitá" (vtělená). Odolnost ve VUCA realitě je právě spíše o prožití, než o plnění. „Plnit" může umělá inteligence, prožívat potřebujeme my, lidé. Jinak do budoucna zůstane „prázdno", protože životy „proplníme" a neprožijeme. (Mimochodem, všimli jste si, že lidé kolem ČSJ pomalu, ale jistě stárnou, zatímco systémy a normy se „revidují" a „aktualizují"?)

Co může prakticky dělat manažer, tým a systém?

Manažer/lídr může vytvářet a udržovat prostor pro dialog, nejen reporting. Sledujte neformální signály, např. mlčení, ironii, únavu, odpojení, nastupující „prázdno". V budování psychologického kapitálu svého týmu v maximální míře oceňujte, povzbuzujte, přiznávejte i vlastní chyby apod.

Jako **tým nebo skupina** zavádějte místa zastavení („check-in“) a sdílejte, jak se cítíte, kde jste, co vás znepokojuje (např. před zahájením porady apod.). Jde o sdílení, ne okamžité řešení, kritiku, nevyžádané rady. Umožněte, ať zazní hlas všech, i těch tichých a mlčících (není to tak, že „mlčení znamená souhlas“ nebo důkaz introverze, mlčení může být známkou vnímaného slabého psychologického bezpečí). Reflektujte společné hodnoty a co pro vás kvalita znamená („check-in“ dělejte pravidelně, nikoliv jednorázově).

Silné (i když působí nezvykle v našich organizacích) je také *záměrné zklidnění a ticho* před přijetím rozhodnutí, ticho mezi otázkou a odpovědí, ticho poté, co zazní nějaký názor kolegů atd. Toto záměrné ticho je jiné než ticho vyplývající ze studu, viny nebo obav.

V rámci QMS komunikujte vnímání „ISO“ (a dalších) jako rámce, nikoliv bariéry (do nichž lze akorát „narazit“). Upravte cíle a metriky (kvality), přidejte měkké ukazatele (psychologické bezpečí v týmu je měřitelné, na něj navazuje měření psychologického kapitálu), revidujte, co sledujete v rámci spokojenosti zaměstnanců, jak vše koreluje s náměty na zlepšení, kaizen iniciativami apod. Definujte si VUCA prvky/parametry pro svou organizaci. Transformujte interní i externí audity z hodnocení na „dialog o důvěře“.

Chtějte to vy, nečekejte, co chce systém a auditoři!

Kvalita v hlavě a v těle (vtělená kvalita)

Kvalita sází na procesy. QMS a kvalita je však také **tok energie a vztahů**. V každém okamžiku, v přítomnosti. Ve VUCA světě se ukazuje jako marné systémy „řídit“. Je třeba je ladit, vnímat, aktualizovat, adaptovat a kultivovat (kypřit, provzdušňovat, přihnojovat). Aktualizace ISO 9001 či dalších jednou za pár let nic neznamená.

Život a VUCA jsou nepředstavitelně dynamičtější. Procesy aktualizací, komentování, ladění, pilotování, schvalování a publikování mají velká zpoždění oproti dění „tady a teď“. Realita psychologického bezpečí vám naopak poskytuje zpětnou vazbu neustále. V otázkách, odpovědích, vnímání, pohledech do očí nebo sklopenýma očima atd. Můžete vše zametat pod koberec a čekat na „aktualizaci systému“. Nebo můžete aktivně **koregulovat** „nervový systém kvality“ a firmy průběžně, vědomě, každým okamžikem. (To za vás AI neudělá).

Organizace, které pracují nejen s vnější kvalitou, ale i s **vnitřní stabilitou lidí**, mají větší šanci být pružné, lidské a pro své lidi smysluplné. Polyvagální teorie, psychologický kapitál i bezpečí jsou **oporou tvrdých výsledků**. Žádné „soft“ řešení.

Tři otázky pro další kvalitu:

- *Co byste ve vaší organizaci dělali jinak, kdyby bylo opravdu bezpečné mluvit?*
- *Kdy naposledy jste se na poradě zeptali: „Co nám teď pomáhá držet se v klidu?“*
- *Jak se kvalita projevuje v těle – u vás, u dalších lidí? Jak se odráží ve firemní kultuře?*

Necháte se inspirovat? Klidně mi napište.

P.S.

V tomto čísle PK najdete i příspěvek s recenzí a poznámkami ke knize „Váš kapesní terapeut“. Využijte své fantazie a zkušeností a zkuste si představit, že do vaší organizace přijde místo auditora terapeut. *„Dobrý den,“* usměje se terapeut, *„můžu si na chvíli sednout mezi vás? Zajímá mě, jak se vám žije s vaším systémem kvality.“*

… (Ticho pro vás.)

Upřímná a otevřená reflexe v týmu, pokud si na ni troufnete, bude myslím interesantní. I na takové debaty totiž potřebujete psychologické bezpečí. Kdybych byl auditor, řekl bych, že pokud si netroufnete, neplníte pravděpodobně požadavky článku 7.1.4 podle ISO 9001.

… (Ticho pro vás.)

Literatura

(kterou vám QMS oficiálně nedoporučí a zatím ani Melvil nepřeloží a nevydá)**:**

- EDMONDSON, Amy. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-47824-2.
- LUTHANS, Fred, YOUSSEF, Carolyn, M., AVOLIO, Bruce, J. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-518752-6.
- PORGES, Steven, W. *The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication, Self-regulation*. New York: Norton, 2011. ISBN 978-0-393-70700-7.
- STROH, David, Peter. *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems*. White River Junction: Chelsea Green Publishing, 2015. ISBN 978-1-60358-580-4.

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*

Zaměření na potřeby podniku jeho vedením

Dušan Mišík

Tento příspěvek se zabývá významem zaměření pracovníků podniku na jeho potřeby. Potřeby vnímáme v přeneseném smyslu slova, protože skutečné potřeby má pouze živý organismus. Podnik sám nevnímá nerovnováhy, ale jeho zaměstnanci ano – ti jsou si vědomi faktorů, které mohou ovlivnit budoucí existenci firmy.

Příspěvek navazuje na autorův dřívější v tomto časopise (PK 1/2025, s. 26–28) s názvem Potřeby podniku. Zaměření se týká podnikových potřeb, z nichž vycházejí zájmy, motivace, cíle, procesy a dosažené výsledky změn. ČSN EN ISO 9001:2016 chápe tyto vztahy jako porozumění organizaci, jejím cílům, procesům, zdrojům a zlepšování výkonnosti.

Jaký je vztah mezi potřebami podniku a zaměřením vedení na potřeby podniku?

1. Objektivní nerovnováha – vznik potřeby jako reakce na disproporce v podnikovém prostředí.
2. Zaznamenání potřeby subjektem – uvědomění si problému v kontextu jeho dopadu na podnik.
3. Vliv hodnot, znalostí a zkušeností, postojů vedoucích pracovníků; ovlivňují výběr priorit, tj. zaměření a ignorování konkrétních potřeb podniku.

Potřeba je objektivní, i když je identifikována subjektem. Zaměření vyžaduje aktivitu subjektu. Zaměření na potřebu je předpokladem zrodu motivace a vzniku zájmu vedení o potřebu a následně je předpokladem pro stanovení cílů nápravy, těch cílů, které, když budou splněny, splní účel uspokojení potřeby a obnovení rovnováhy.

Vznik nerovnováhy v podnikání

Ve výše zmíněném minulém příspěvku bylo uvedeno, že změna částí podniku nemá stejnou rychlost. Některé se vyvíjejí rychleji a jiné za vývojem zaostávají nebo degenerují. To následně vede ke vzniku nerovnováhy mezi jednotlivými částmi podniku. Podobný nerovnovážný vývoj může nastat i mezi podnikem a prostředím, ve kterém podnik působí. Například poptávka trhu po určitém sortimentu klesá, ale výroba podniku běží na plné obrátky. Trh poptává nový druh zboží, podnik má potřebu inovovat sortiment, vyvíjet nové výrobky, ale nemá k vývoji potřebné odborníky. To je jasný nerovnovážný stav v podniku vyvolávající potřebu specialistů a dávající podnět k zaměření personálního oddělení na získání takovýchto odborníků. Pokud se to personálnímu oddělení povede, poptávka bude uspokojena.

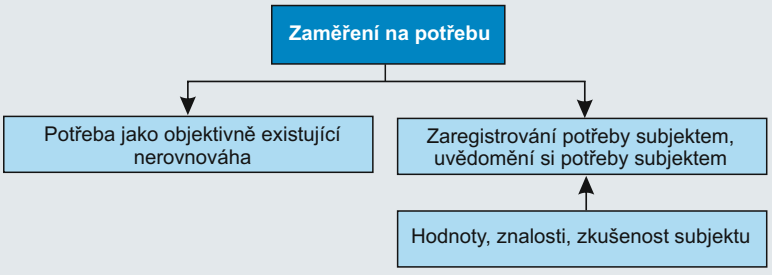
Podnik jako celek existuje v širším systému zahrnujícím trh odběratelů i dodavatelů. Neustálé změny vyvolávají nerovnováhy, které musí být aktivně řešeny.

Management je subjekt, který nerovnováhu, což je potřeba, identifikuje a stanovuje jako problém k řešení. Následně rozhoduje o jejím řešení. Účelem vyřešení problému je uspokojení potřeby, tj. opětovné dosažení rovnováhy.

Jak vedení reaguje na potřeby?

Manažeři často čelí nečekaným krizím. Například výpadky dodávek, zrušení zakázek či kontroly státních

Obrázek 1 znázorňuje vztah mezi potřebami a zaměřením.



institucí s následnou pokutou mohou ohrozit stabilitu podniku. V takových případech musí vedení okamžitě reagovat, a místo investic do rozvoje musí vynaložit zdroje na řešení krize.

Strategický přístup znamená nejen řešení nerovnováhy, ale i vytváření konkurenční výhody. Například podnik může zlepšovat kvalitu výrobků, čímž přinutí konkurenci reagovat, posílí svou pozici na trhu a získá finanční rezervy na budoucí výzvy.

Zkušený vedoucí dokáže rozpoznat hrozby a eliminovat je preventivně, zatímco méně zkušený manažer je neustále překvapován vznikajícími nerovnováhami. Místo plánování budoucího rozvoje je nucen „hasit požáry" aktuálních problémů. Špičkoví manažeři dokážou předvídat vznik budoucích nerovnovážných stavů, to je vznik potřeb, a jsou připraveni zaměřit se na jejich uspokojení. Z ekonomického hlediska je připravenost na základě úspěšného předvídání levnější než hašení problémů, nerovnováhy ohrožující existenci podniku.

Subjektivní faktory v rozhodování

Rozhodování o zaměření podniku mohou ovlivňovat nejen strategické úvahy, ale i osobní preference, předsudky či vnější tlaky. Například místo investice do modernizace výroby se ředitel může zaměřit na nákup prestižního, ale velmi drahého automobilu, což uspokojí jeho osobní potřebu, ale nepřispěje k rozvoji firmy.

Podobně mohou rozhodování vedení podniku ovlivnit rádcové, jejichž znalosti i neznalosti, zkušenosti i nezkušenost a také osobní zájmy ovlivní zaměření podniku na řešení potřeb.

Míra nerovnováhy a výběr zaměření

Různé potřeby mají různou váhu pro přežití podniku. Závažnost problému určuje, zda je nutné zasáhnout okamžitě, nebo zda lze nerovnováhu řešit postupně. To je objektivní stránka nerovnováhy. Vedle toho existuje subjektivní stránka vnímání závažnosti řešení potřeby vedením.

Mírná nerovnováha může být vyřešena rychle, s nízkými náklady a minimálním úsilím. Pokud však vedení podniku nechá nerovnováhu narůst do velkých rozměrů, škody mohou být značné a náprava bude vyžadovat velké úsilí i vysoké finanční prostředky. Dokonce může nerovnováha překročit určitou hranici, při které již nebude možné rovnováhu obnovit. Potřeba podniku nebude uspokojena a podnik zanikne.

Slyšel jsem o pokutě 50 milionů korun, udělené podniku při šetření smrtelného úrazu. Pracovník si sice zavinil úraz sám požitím alkoholu, ale podnik nesplnil stanovené požadavky, jakými jsou uzavření pracovní smlouvy a provedení poučení z bezpečnosti práce před jeho příchodem na stavbu. Tuto pokutu podnik nebyl schopen uhradit a jeho činnost musela být ukončena. Z nenákladného dodržení postupu při přijímání pracovníka, jeho poučení o bezpečnosti práce před vstupem na staveniště, tj. z malé nerovnováhy mezi legislativním požadavkem a splněním tohoto legislativního požadavku, vznikla velká nerovnováha mezi pohledávkou státu na 50 milionů a schopností podniku tuto částku uhradit. Podnik přitom potřebu dodržování legislativních požadavků úplně neignoroval, pouze na krátkou dobu se nezaměřil s potřebnou důsledností na uspokojení této potřeby požadované státem.

Schopný manažer dokáže identifikovat rizika klíčových oblastí a nastavit preventivní opatření, jakými jsou například záložní zdroje energie či zdvojené kritické komponenty. Nezkušené vedení často reaguje přehnaně, což vytvoří novou nerovnováhu, nebo naopak problémy přehlíží, nezaměří se na řešení problému, a tak způsobí podniku dlouhodobé negativní důsledky.

Závěr

Potřeba představuje vzniklou nerovnováhu v systému, kterou je žádoucí vyřešit obnovením rovnováhy.

K tomu, aby bylo možné potřebu uspokojit, je nutné ji definovat jako problém, který je třeba řešit. Mezi podnikem a jeho okolím vzniká řada nerovnovážných vztahů. Stejně tak uvnitř systému podniku dochází ke vzniku dalších nerovnovážných vztahů. Vedení podniku by mělo zaznamenat vznik těchto vztahů a určit jejich míru závažnosti. Poté je nutné se podle významu nerovnováhy zaměřit na ty vztahy, které mohou ovlivnit budoucí existenci podniku. Vedení by mělo sledovat vznik nerovnovážných vztahů, třídit je podle jejich významnosti a následně včas zaměřit pozornost na prioritní potřeby. Opakem zaměření na potřeby podniku je jejich ignorování.

Pokud se vedení podniku zaměří na konkrétní potřebu, může vzniknout motivace k přijetí opatření k jejímu uspokojení. A od motivace je krůček k vytvoření zájmu jako něčeho stabilnějšího a dlouhodobějšího.

Úkolem systémů řízení kvality, environmentu a bezpečnosti práce je evidovat nerovnovážné stavy. Účelem přezkoumání systému řízení je vyhodnotit, jak systémy dokážou měřit, monitorovat, analyzovat a odhalovat nerovnovážné stavy a jak se jednotlivé části podniku dokážou zaměřit na vzniknuvší nerovnováhy.

V příštím navazujícím příspěvku se zaměříme na to, jak výběr potřeb ovlivňuje ochotu vedení vynakládat úsilí na jejich uspokojení. Jak funguje motivace a zájem.

Autor:

Dušan Mišík je externím auditorem QMS.

Kontakt: *dusmi@seznam.cz*

Zdeněk Čančura,
ředitel útvaru řízení kvality
jaderných elektráren:

Kvalita a bezpečnost jsou pro nás stejně důležité – tvoří základ naší práce

Divize jaderná energetika společnosti ČEZ, a. s., v minulém roce získala prestižní ocenění Ambasador kvality ČR v podnikatelském sektoru. Co tento úspěch znamená, jak vnímají kvalitu v kontextu jaderné energetiky a proč se stále dívají dopředu nám přiblížil Zdeněk Čančura, ředitel útvaru řízení kvality jaderných elektráren.

Jak jste se ke „kvalitářské“ soutěži Ambasador kvality vlastně dostali?

Soutěž Ambasador kvality sledujeme delší dobu, spolupracujeme s Českou společností pro jakost, která je v této oblasti dlouhodobým lídrem.

Ale hlavní motivací nebyla samotná soutěž. Šlo nám o reflexi. Chtěli jsme si ověřit, jak naše pojetí kvality obstojí ve srovnání s ostatními – a zároveň sdílet naše zkušenosti. Kvalitu nevnímáme jen jako soubor procesů, ale jako hodnotový rámec, který prochází celou organizací.

Bylo rozhodnutí přihlásit se jednoznačné, nebo jste váhali?

Byla to přirozená volba. Kvalita a bezpečnost jsou u nás propojené tak těsně, že jedna bez druhé nemůže existovat. A protože neustále zvyšujeme své standardy, vnímali jsme soutěž jako přirozenou součást této cesty. Věděli jsme, že máme co nabídnout, a zároveň jsme chtěli získat zpětnou vazbu zvenčí – nejen formální, ale skutečně odbornou. A také to byla příležitost prezentovat skvělou práci kolegyň a kolegů, kteří se na kvalitě v jaderné energetice podílejí každý den, často v pozadí.

Co všechno vlastně obnáší řízení kvality v jaderných elektrárnách?

Na jedné straně je tu technologická složitost – jaderná energetika patří k nejkomplexnějším odvětvím vůbec. Na druhé straně extrémní důraz na bezpečnost a regulaci. Řízení kvality jaderných elektráren se skládá z útvarů zvláštních procesů, technické kvality, kvalifikace a hodnocení dodavatelů, kontroly kvality, kontrol a měření a zlepšování řízení kvality.

Součástí je také dokumentace a schopnost kvalitu prokázat nejen interně, ale i vůči dozorovým orgánům. Nejde jen o to „dělat věci správně“, ale také o to, být schopen to kdykoliv transparentně doložit. Ale jádro řízení kvality je jinde – v důvěře. V tom, že každý člověk v systému ví, co dělá, proč to dělá a jaký má jeho činnost dopad.

Jak moc složité je v takto regulovaném prostředí cokoli měnit?

Ano, změna v jaderné energetice není otázka „chceme – zítra to uděláme“. Každá změna, inovace musí projít náročným hodnocením, aby byla zajištěna bezpečnost a kvalita. Právě tento přístup je zárukou důvěryhodnosti, protože jaderná bezpečnost netoleruje chyby.

Jaký rámec tvoří váš systém řízení kvality?

Náš systém řízení kvality stojí na třech základních pilířích:

- Quality Assurance (QA) – zajištění kvality, tedy nastavení standardů a procesů v oblasti technické kvality a zvláštních procesů;
- Quality Control (QC) – kontrola kvality, která zahrnuje kvalifikaci a hodnocení dodavatelů s cílem zajistit nejvyšší kvalitu materiálů a služeb;
- Quality Inspection (QI) – inspekční činnosti, včetně NDT kontrol, speciálních měření a metrologie.

Kvalita je kombinace jasně definovaných požadavků, odborné způsobilosti lidí a pečlivé kontroly technologických zařízení. Proto věnujeme obrovskou pozornost nejen systému a kultuře, ale zejména lidem.

Dalo vám ocenění něco nového? Inspirovalo vás?

Jednoznačně, byla to příležitost se zastavit a podívat se na naši práci zvenčí. Vítězství nám potvrdilo, že věci děláme dobře, ale zároveň je to pro nás velká motivace neusnout na vavřínech a neustále se posouvat dál.

Soutěž nebyla jen formální – bylo to živé setkání s lidmi, kteří kvalitou opravdu žijí. Ocenění z oblasti státní správy nám ukázalo, že každý obor řeší kvalitu jinak, ale principy zůstávají stejné.

Mění se podle vás vnímání kvality v čase?

Dříve byla kvalita vnímána hlavně jako kontrolní nástroj – něco, co přichází až na konci. Dnes je její role mnohem strategičtější.

Díky digitalizaci, datovým analýzám, prediktivnímu řízení nebo umělé inteligenci se z kvality stává aktivní nástroj rozhodování. Ale zároveň je tu výzva: technologie nám nesmí zastínit člověka.

Proto je pro nás zásadní rozvíjet i lidskou stránku kvality: schopnost přemýšlet, vyhodnocovat, učit se a nést odpovědnost za rozhodnutí. Kvalita spočívá čím dál víc v propojení techniky a leadershipu.

Kam byste chtěli kvalitu ve firmě posunout v dalších letech?

Naší prioritou je nadále zvyšovat bezpečnost, spolehlivost a efektivitu našich jaderných zdrojů. Pokračujeme v digitalizaci a automatizaci procesů, ale zároveň věnujeme velkou pozornost rozvoji lidí – zaměstnanců i dodavatelů.

Věříme, že technická kvalita musí být doprovázena i kvalitou lidskou. Proto klademe důraz na hodnoty jako jsou respekt, otevřenost, komunikace a schopnost naslouchat. Naším cílem je zůstat lídrem kvality a bezpečnosti nejen u nás, ale i v evropském kontextu.

Autor:

David Kubla, *šéfredaktor PK*

Ambasador kvality České republiky

Česká společnost pro jakost
OCENÍ ÚSPĚŠNÉ

AMBASADOR KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY

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.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

Přihlášky můžete podávat do 30. září.
Podrobnější informace o cenách najdete na: **http://oceneni.csq.cz**
Česká společnost pro jakost **www.csq.cz**

Transformace podnikání: Českým MSP nechybí vůle, ale brzdí je finance, byrokracie i obavy zaměstnanců

Eva Svobodová

Malé a střední podniky (MSP) hrají v české ekonomice klíčovou roli. Jsou nejen důležitými zaměstnavateli, ale také zásadním článkem v dodavatelských řetězcích a hybatelem inovací. Výsledky únorového průzkumu, který pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) zpracovala agentura IPSOS, však ukazují, že podniky na cestě k modernizaci narážejí na řadu překážek. Přestože většina firem vnímá potřebu digitalizace, automatizace a inovací, realita často naráží na omezené rozpočty, komplikovanou byrokracii i lidský faktor.

Investice do digitalizace? Ano, ale až si našetříme

Z průzkumu vyplývá, že více než polovina českých MSP plánuje v příštím roce investice do digitalizace nebo automatizace. Firmy si uvědomují, že bez technologického pokroku nelze udržet krok s konkurencí. Prioritou je zejména automatizace procesů a zavádění robotizace. Podniky ze sektoru služeb pak častěji zmiňují využití umělé inteligence a strojového učení.

Největší překážkou v realizaci těchto plánů je však nedostatek finančních prostředků. Ten podle průzkumu omezuje 40 % respondentů. „MSP mají chuť se rozvíjet, ale chybí jim nástroje, jak na to. Vzhledem ke složitosti získávání dotací se často uchylují k investicím až ve chvíli, kdy si samy našetří. To však brzdí tempo jejich transformace a tím i jejich konkurenceschopnost," konstatuje Josef Jaroš, předseda představenstva AMSP ČR.

Stát a banky mohou hrát zásadní roli

Právě stát a finanční instituce mohou přispět k tomu, aby se investiční apetit MSP proměnil v reálné kroky. Dokončení digitalizace státní správy a snížení ceny práce jsou podle podnikatelů klíčovými předpoklady pro efektivní transformaci podnikatelského prostředí.

Škoda Auto v této souvislosti upozorňuje, že proměna průmyslu se dotýká všech hráčů na trhu. „Nacházíme se v období největší změny za více než sto let. Malé a střední podniky, které jsou často našimi partnery, potřebují stabilní regulaci a podporu automatizace i rekvalifikací. Bez toho se neobejdeme," uvádí Václav Hrudka, koordinátor fleetového prodeje Škoda Auto pro český trh.

Podobný pohled nabízí i Komerční banka. Ta upozorňuje na rostoucí důraz na udržitelné podnikání – 72 % firem se podle průzkumu orientuje tímto směrem a třetina z nich již zavedla opatření ke snížení spotřeby energií a emisí. „Pomáháme firmám nejen financováním, ale i poradenstvím. V rámci programu ELENA například nabízíme 90% slevu na dotační a energetické konzultace, aby se k transformaci dostaly i podniky s omezenými rozpočty," doplňuje Blanka Svobodová, která je zodpovědná za korporátní strategii a financování v Komerční bance.

Zaměstnanci: brzda i naděje

Transformace podnikání se netýká jen technologií a financí, ale i lidí. A právě zaměstnanci jsou v mnoha firmách dalším úzkým hrdlem. Třetina podniků se potýká s nízkou motivací zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Často jde ruku v ruce s obavami z nových technologií, které zaměstnanci vnímají jako hrozbu.

Na druhé straně více než polovina podniků hodnotí své pracovníky jako připravené na technologické změny. „Potenciál k inovacím v českých firmách bezpochyby existuje, je ale potřeba ho aktivně rozvíjet. Klíčem je cílené vzdělávání a podpora kompetencí potřebných v digitální době," uvádí Josef Jaroš.

Administrativa jako nepřítel číslo jedna

Vedle financí a lidských zdrojů se podniky často potýkají také s administrativní zátěží. Právě složitost dotačních řízení a nepružnost státní správy nutí firmy investovat spíše ze svého, a to často se zpožděním.

Mezi další překážky, které průzkum identifikoval, patří:

- složitost administrativních procesů spojených s čerpáním podpory,
- nedostatečné financování vzdělávacích aktivit,
- legislativní nestabilita znemožňující dlouhodobé plánování.

Bez aktivnějšího přístupu státu a odstraňování těchto bariér může být celý transformační proces výrazně zpomalen. To by v konečném důsledku ohrozilo nejen jednotlivé firmy, ale i celkovou konkurenceschopnost české ekonomiky v evropském i globálním měřítku.

Digitalizace jako šance

Zástupci společnosti Mastercard, která v Česku podporuje podnikatele například programem Strive, vidí v digitalizaci cestu k růstu. „Podporujeme MSP přístupem k digitálním nástrojům, vzdělávání i mentoringu. Kromě toho poskytujeme bezplatné analytické nástroje, jako je platforma *KdeZačítPodnikat.cz*, která pomáhá s výběrem vhodné lokality pro podnikání. Digitalizace není hrozba, ale příležitost – a právě menší firmy z ní mohou těžit nejvíce," uvádí Jana Lvová, generální ředitelka společnosti Mastercard pro Českou re-publiku a Slovensko.

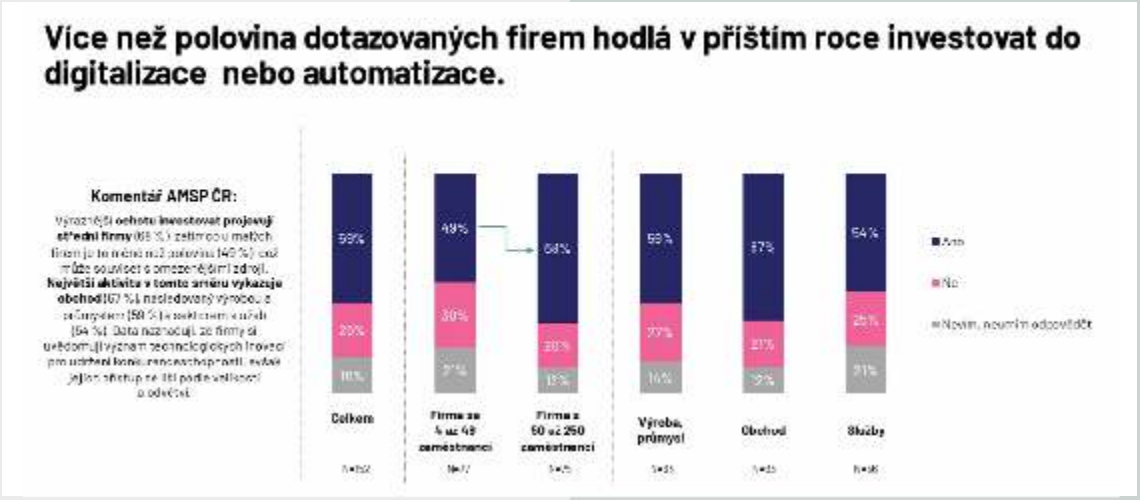
Závěr

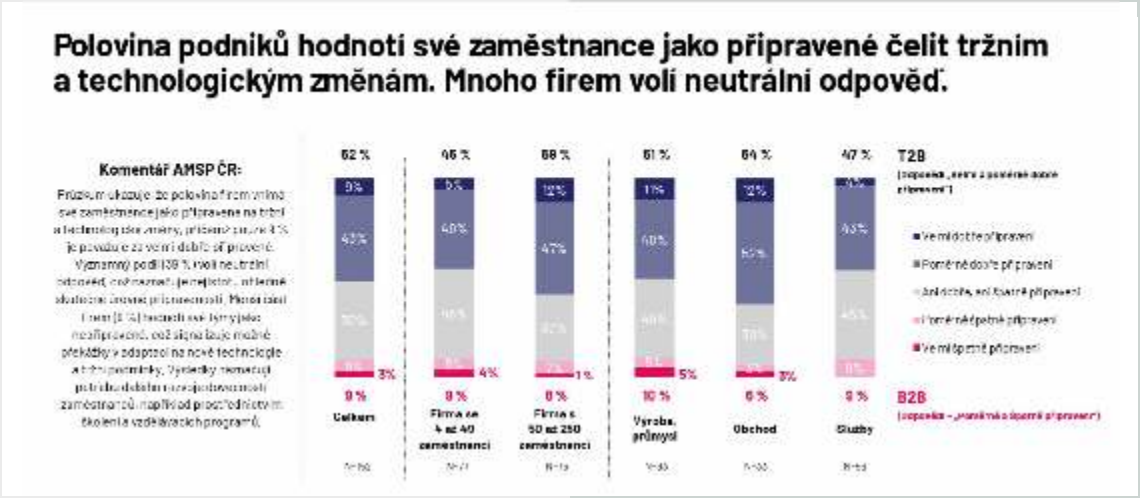
Průzkum AMSP ČR ukazuje, že české malé a střední podniky mají chuť měnit se, inovovat a modernizovat. Aby se ale tento potenciál naplno rozvinul, potřebují podporu – finanční, vzdělávací i legislativní. Pokud se podaří odstranit největší překážky, mohou být MSP klíčovým hráčem v proměně české ekonomiky směrem k větší odolnosti, udržitelnosti a konkurenceschopnosti.

Autorka:

Eva Svobodová, MBA, je členka předsednictva a generální ředitelka AMSP ČR.

Kontakt: *svobodova@amsp.cz*

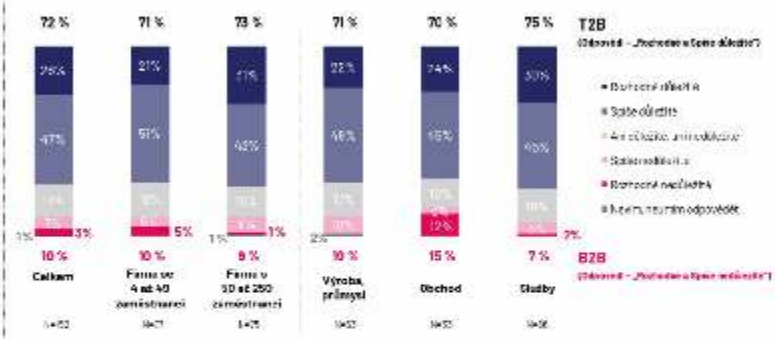




Přibližně pro 3 ze 4 firem je důležité podnikat v rámci principů udržitelného a odpovědného podnikání. Pro 1 z 10 je to nedůležité.

Komentář AMSP ČR:

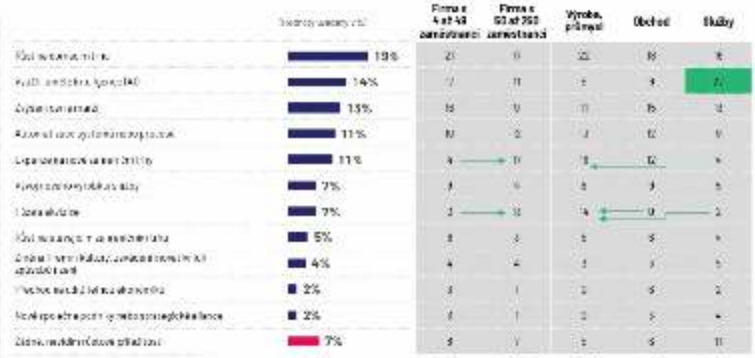
Výsledky ukazují, že udržitelné a odpovědné podnikání je pro většinu firem důležitým tématem – téměř čtyři z pěti oslovených ze reklamní sféra tento přístup. **Významný podíl firem s neutrálním postojem** (17 %) ukazuje na možné nedostatečné informace nebo přílišnou složitost implementace udržitelných opatření. Výsledky reflektují **rostoucí trend zohledňování odpovědného podnikání**, ale zároveň naznačují potřebu lepší osvěty a podpory firem v této oblasti.



Přibližně pro pětinu firem je největší příležitostí růst na tuzemském trhu. Ty ze sektoru služeb častěji vidí příležitost ve využívání AI.

Komentář AMSP ČR:

MSP volí strategie podle svého sektoru a velikosti – odrážejí rozdílné příležitosti. **Inovace a technologický posun (AI, automatizace)** jsou se orientují na **tradičnější způsoby růstu (expanze, marže, domácí trh)**. Data ukazují, že různé odvětví a MSP mají **rozmanité a odrazují specifika jednotlivých sektorů**. Všechna MSP se stále soustředí primárně na domácí zaměstnanost, což může souviset s menšími nejistotami než expanze nebo využití příležitostí v zahraničí.



Shrnutí výsledků

Více než **polovina firem** hodlá v příštím roce investovat do **digitalizace** nebo **automatizace**, přičemž největší vnímanou překážkou v rychlejší adaptaci na změny je **nedostatek finančních prostředků**.

Překážkou v digitalizaci a automatizaci mohou být pro firmy vlastní zaměstnanci, kteří mají **obavy z technologických změn** a inovací a jejich **nízká motivace k dalšímu vzdělávání** pro získání potřebné kvalifikace. Přesto více než **polovina tázaných firem hodnotí své zaměstnance** směrem k technologickým a tržním změnám jako **připravené**.

Nedostatečné finanční prostředky jsou překážkou pro firmy, které by chtěly **zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců**. Přispívá k tomu **složitost administrativních a regulačních procesů**.

Udržitelné a odpovědné podnikání je důležité přibližně pro tři ze čtyř firem. Programy na snížení energetické spotřeby a emisí **zavedla** v rámci ESG trendů **třetina dotázaných firem**.

Růst na tuzemském trhu představuje největší příležitost v následujících 12 měsících zhruba pro pětinu firem. Ty podnikající v **sektoru služeb častěji** vidí potenciál ve využívání **umělé inteligence** (AI).

Obojručnosť ako mnohostranný koncept

Zora Németh

Príspevok naznačuje potrebu uplatnenia konceptu obojručnosti, ktorý prospieva k udržateľne efektívnemu zvyšovaniu kvality riadenia aktivít a rozvoju podnikania. Ľudské zdroje majú významnú hodnotu, pričom pri udržiavaní tejto hodnoty je žiaduce zosúladenie zvyšovania efektivity činností a profesionálneho rozvoja zamestnancov. Ukazuje sa, že je omnoho viac potrebné vytvárať priestor na odbornú diskusiu, v ktorej by obojručnosť mala byť považovaná za nevyhnutný koncept zabezpečujúci efektivitu a rozvoj zamestnancov.

Obojručnosť (ambidexterita) dokáže zvyšovať výkonnosť, efektivitu a podporovať inovatívnosť. Význam obojručnosti ako konceptu sa odvíja od jej chápania, ktoré spočíva v hľadaní rovnováhy medzi výkonom a efektivitou. Rastúci význam obojručnosti sprevádzalo šírenie teórií a konceptov.

V posledných rokoch sa zvyšuje pozornosť venovaná zvyšovaniu výkonnosti a záujem o pochopenie významu efektivity a efektívnosti.

Efektívne zvyšovanie kvality riadenia činností podnikov je v súčasnej dobe nevyhnutné. Je tu potreba neustále vnímať očakávania zainteresovaných strán, čo vytvára príležitosť inovovať, optimalizovať procesy a prilákania a udržiavania kvalitného ľudského kapitálu. Pri spojení rozvoja zamestnancov a kvality môže koncept obojručnosti prinášať pozitívny vplyv na inovatívnosť a úspech podnikania.

Efektivita, kvalita a obojručnosť (ambidexterita)

Výkon a efektivita spolu s agilným prístupom sa v posledných rokoch stávajú priam nevyhnutnosťou a naberajú na význame vďaka narastajúcemu záujmu o operacionalizáciu spôsobilostí a neustále hľadanie nových príležitostí a zvyšovanie výkonnosti (tento vzťah sa skúmal v rôznych kontextoch v krátkodobom i dlhodobom horizonte). [1,2,3] Obojručnosť ako koncept vnímame a považujeme za reflexiu princípov a zásad manažérstva kvality. Meniace sa očakávania zainteresovaných strán vedú podniky k tomu, aby v záujme efektívneho rozhodovania zaujali širšiu perspektívu. Kvalita poskytuje optimálne riešenie uplatnenia obojručnosti s cieľom zvyšovania výkonu a efektivity, ktorá berie ohľad na inovatívnosť, efektívne využívanie zdrojov a intelektuálneho kapitálu v strategickom riadení. Koncept obojručnosti je potrebné vnímať v troch dimenziách [2,3,4,5]:

- ako dynamické schopnosti na úrovni organizácie (ovplyvňuje výkon prostredníctvom organizačných výstupov);
- ako dynamické schopnosti mobilizovať, koordinovať, integrovať úsilie a prideľovať, prekombinovať aktíva a zdroje;
- ako komplexný súbor rozhodnutí a rutín (vrátane diferenciácie, cielenej integrácie, schopnosti vedenia organizovať zložité kompromisy), ktoré pomáhajú organizácii vycítiť a využiť nové príležitosti.

Obojručnosť ako mnohostranný pojem a koncept v jednom

Dynamické schopnosti sú kľúčovým faktorom pri integrácii podnikových funkcií, katalyzátorom zmien a nadpriemerných výsledkov s potrebou rovnováhy medzi kontinuitou a zmenou. [6] Kvalita je kľúčový prvok úspechu podnikov, ale digitalizácia predstavuje pre podniky nové výzvy a pritom vyžaduje inovatívne a efektívne riešenia.

Prvé vyjadrenia o obojručnosti sa objavili v druhej polovici 20. storočia (Duncan, 1976; March, 1991) [2,4,5], ale nevytvorili sa predpoklady pre rýchly rozvoj tohto konceptu. Prvá dekáda 21. storočia je obdobím s nárastom počtu publikácií so zámerom zahrnúť prieskum (*z ang. exploration;* zahŕňa faktory ako radikálna inovácia, flexibilita a rýchlosť) a využívanie (*z ang. exploitation;* etablovať sa na trhu, zahŕňa faktory ako náklady, efektivita a prírastková inovácia) do konceptu obojručnosti. [2] S rozvojom prístupu dynamických schopností prichádzali aj štúdie vysvetľujúce obojručnosť v rôznych súvislostiach, aj vo vzťahu k výkonnosti. [6, 7, 8, 9] Snaha o zvyšovanie výkonnosti a rozvoj inovatívnosti poukazuje na význam zabezpečenia obojručnosti aj v podnikoch rôznych

sektorov. Práve téma obojručnosti je zanedbávaná a vyžaduje si vysvetlenie tohto konceptu v rôznych kontextoch. Vzhľadom na inovácie, ambidextrické vodcovstvo *(z ang. ambidextrous leadership)* sa podieľa na rozvoji ambidexterity v organizáciách (existujú dva procesy zapojené do inovácie: kreativita – prieskum a implementácia – využívanie).

Obojručnosť úspešných podnikov: udržateľne efektívne zvyšovanie kvality riadenia aktivít a inovatívnosti

Význam uplatnenia konceptu obojručnosti vo výrobných podnikoch a vo verejnej sfére možno vidieť z rôznych aspektov. [10] Uplatnenie obojručnosti môže mať výnimočné výsledky; sprostredkováva vzťahy medzi vysokovýkonnými pracovnými systémami a rastom organizácie. Obojručnosť považujeme za efektívny koncept úspešného fungovania a udržateľného rozvoja organizácií. Je jednou z ciest k dosiahnutiu vytýčených cieľov a zvyšovaniu konkurencieschopnosti.

Je žiaduce, aby sme uplatnili nové koncepty a účinné riešenia, využívali vnútornú synergiu a používali osvedčené techniky na rozvoj inovatívnosti. Uplatnenie tohto konceptu prináša rad výhod, ako napríklad dosahovanie efektívneho fungovania v súlade so stratégiou a príležitosťami podniku.

Udržiavanie efektivity a výkonnosti je chápané ako *prístup, ktorý poskytuje príležitosť na udržateľne efektívne zvyšovanie výkonnosti.* Uplatnenie obojručnosti vytvára hodnotu, generuje inovácie, zlepšuje znalosti a výkonnosť, prináša aj príležitosť prilákania kvalitného ľudského kapitálu, a vzhľadom na uvedené vytvára aj:

- stabilné vnútorné operácie a obchodné funkcie,
- podporu pre kvalitnejšie rozhodnutia,
- príležitosť efektívnejšieho využívania zdrojov a zvyšovania výkonnosti,
- prosperitu podnikania a konkurenčnú výhodu.

Literatúra obsahuje *nasledovné* ***typy/vzory obojručnosti,*** *resp.* ***modely adaptácie*** (mechanizmy dosiahnutia ambidexterity) [6,7,8]:

- štrukturálny model: schopnosť súčasne sledovať prírastkové a diskontinuitné inovácie a zmeny, ktoré vyplývajú z hostenia viacerých protichodných štruktúr, procesov a kultúr v rámci tej istej organizácie;
- kontextová integrácia: odkazuje na kultúru, kontext a lídra podporujúceho jednotlivcov a tímov.

Synergia výkonu a inovácií, a súlad s efektivitou a **rozvojom** môžu organizáciám poskytnúť množstvo výhod. **Súlad s riadením ľudských zdrojov** zas zaisťuje, že postupy a procesy spĺňajú určité požiadavky zainteresovaných strán. Zvolený model adaptácie obojručnosti by mohol byť založený na zásadách a nástrojoch manažérstva kvality.

Smerom k ambidexterite: udržateľne profesionálny rozvoj zamestnancov ako pilier efektivity a inovatívnosti

Ľudský kapitál nie je len nákladovým faktorom v živote podnikov, ale má významnú úlohu pri vytváraní hodnoty. Je žiaduce naďalej uprednostňovať aspekty obojručnosti, ale rovnako dôležité je aj rozvíjať zručnosti, schopnosti a znalosti a zamerať sa na udržateľne profesionálny rozvoj zamestnancov. Strategický systém riadenia ľudských zdrojov, ktorý je efektívny a podporovaný rotáciou, seminármi, tréningami a workshopmi, môže poskytnúť podporu pri zvyšovaní výkonnosti a dosiahnutí inovatívnosti (prenos znalostí, vedomostí medzi vzdelávacími oblasťami je nevyhnutný pre vývoj inovatívnych riešení). [11, 12]

Úspešné riadenie ľudských zdrojov je zrkadlom ambidextrickej organizácie, vytvára hodnoty, zvyšuje výkonnosť a vytvára konkurenčnú výhodu. Ak sa stratégia profesionálneho rozvoja zamestnancov podporí s cieľom založeným na efektivite a spokojnosti zainteresovaných strán, systém riadenia v tejto oblasti môže byť nástrojom a pilierom udržateľného rozvoja inovatívnosti.

Záver

Tento koncept prináša inovatívne riešenia s cieľom zvyšovania efektivity a výkonu.

V ére udržateľného rozvoja, silnejúceho trendu digitalizácie a využívania rôznych manažérskych nástrojov potrebujú podniky koncept rozvoja ľudských zdrojov so synergiou kvality, ktorá im pomôže efektívne reagovať aj na environmentálne výzvy (i faktory vo vzťahu k obojručnosti; *príspevok sa pripravuje*).

Aj keď obojručnosť so zvyšovaním úrovne efektivity a inovatívnosti spája dôsledky s určitým vplyvom na ľudské zdroje, hodnotenie aktivít a smerovania podniku môže byť prvou fázou na ceste k výnimočnosti. Obojručnosť ako koncept môže vytvoriť základ pre zvyšovanie efektivity, inovatívnosti a konkurenčnej výhody neustálym profesionálnym rozvojom ľudských zdrojov.

Literatúra:

[1] VENUGOPAL, A. a kol. Strengthening organizational ambidexterity with top management team mechanisms and processes. *International Journal of HRM.* 2019, (30)4, 586–617.

[2] O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review.* 1996 (38)2, 8–29.

[3] EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal.* 2000 (21)10–11, 1105–1121.

[4] O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives.* 2013 (27)4, 324–338.

[5] HAMMADY, A. D. R. a kol. Managing knowledge for successful competence exploration. *Journal of Knowledge Management.* 2013 (17)2, 195–207.

[6] BIRKINSHAW, J. a kol. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review.* 2016, (58), 36–58.

[7] BIRKINSHAW, J., GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives.* 2013 (27)4, 287–298.

[8] JUNNI, P. a kol. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives.* 2013 (27)4, 299–312.

[9] ZHANG, J. a kol. The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management.* 2016 (59), 131–143.

[10] CANNAERTS, N. a kol. Ambidexterity and public organizations: a configurational perspective. *Public Performance and Management Review.* 2020 (43)3, 688–712.

[11] KATOU, A. A. Building a multilevel integrated framework of ambidexterity: The role of dynamically changing environment and human capital management in the performance of Greek firms. *Global Business and Organizational Excellence: A Review of Research & Best Practices.* 2021 (40)6, 17–27.

[12] CLAUSS, T. a kol. Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2021 (6)4, 203–213.

Autorka:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M., pôsobí ako odborná poradkyňa a konzultantka pre stratégiu, rozvoj a compliance.

Kontakt: *nemeth.bsc@gmail.com*

NOVINKY v nabídce kurzů ČSJ

Nakupování v systémech managementu

Kurz je určen pro pracovníky nákupu, kvalitáře, technické experty, zkrátka pro všechny, kteří se podílejí na výběru, hodnocení a rozvoji systému managementu svých dodavatelů. V průběhu kurzu se účastníci seznámí s možnými způsoby řízení dodavatelů napříč obory, které lze použít u externě zajišťovaných procesů, produktů a služeb. Zvláštní pozornost bude věnována procesu auditu na rozhraní dodavatel – zákazník.

Doporučujeme mít absolvovány kurzy alespoň o základech ISO 9001 (Základy normy ISO 9001:2015).

Základy ČSN ISO 19443 aneb QMS v dodavatelském řetězci jaderné energetiky

Kurz je navržen tak, aby pomohl klíčovým pracovníkům organizace pochopit, co a jak je potřeba udělat nad rámec zavedeného systému managementu kvality dle ISO 9001:2015, aby byly splněny specifické požadavky zákazníků z oblasti jaderné energie, v tomto případě specifické požadavky normy ČSN EN ISO 19443 v dodavatelském řetězci v odvětví jaderné energie.

Kurz se nezabývá požadavky na systém managementu specifické pro management zabezpečení/ fyzické ochrany a pro evidenci a kontrolu/ řízení jaderného materiálu.

Kurz je určen zejména pracovníkům z řad dodavatelů i zákazníků v odvětví jaderné energie, kteří mají v organizacích na starost koordinaci implementace požadavků norem systémů managementu kvality – manažerům kvality, pracovníkům nákupu produktů a služeb v odvětví jaderné energie, manažerům organizace, kteří musí zajistit koordinaci požadavků norem a nových činností v jimi svěřených úsecích, vlastníkům procesů, kteří musí zajistit, že efektivnost zavedených požadavků bude v praxi zajištěna a prokázána

Znalost normy ISO 9001:2015, obecné povědomí o ČSN EN ISO 19443 výhodou.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

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

Dokumentace dvojdomku: ISO 13485 a nařízení MDR

Milan Škrdleta

Dokumentování propojení dvou klíčových předpisů, normy ISO 13485:2016 „Systémy managementu kvality – zdravotnické prostředky – Požadavky pro účely předpisů“ s nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích v příručce systému managementu.

Tento příspěvek volně navazuje na předcházející, uveřejněný v minulém čísle tohoto časopisu (PK 1/2025, str. 9–11). V něm jsme se věnovali propojení dvou „norem“, klíčových pro organizace, které vyrábějí, dovážejí, distribuují, servisují nebo používají zdravotnické prostředky v EU. Tentokrát se budeme zabývat praktickým zapracováním požadavků nařízení (EU) 2017/745 (dále také jen „MDR“) do systému managementu kvality dokumentovaného podle normy ISO 13485:2016 (dále také jen „QMS“). Zaměříme se na specifika jednotlivých hospodářských subjektů – výrobců, dovozců, distributorů a poskytovatelů servisu – a ukážeme, jak je možné promítnout příslušné požadavky předpisů do dokumentace QMS.

Text nabízí doporučení pro úpravu dokumentace systému na příkladu vzorové kapitoly 7.5 „Výroba a poskytování služeb“ příručky kvality zpracované podle normy ISO 13485:2016, která zároveň integruje požadavky MDR. Příklady jsou přizpůsobeny rolím – výrobcům, dovozcům, distributorům a poskytovatelům servisu.

Příspěvek je určen odborné veřejnosti z oblasti řízení kvality a regulace zdravotnických prostředků a ukazuje na moderní způsob auditování QMS, jehož cílem je **prověření základního očekávání normy ISO 13485:2016, tj. plnění požadavků předpisů prostřednictvím dokumentovaného systému řízení kvality zdravotnických prostředků.**

7.5 Výroba a poskytování služeb (role výrobce)

Organizace jako výrobce zdravotnických prostředků (dále také jen „prostředků“) plánuje, řídí, provádí a monitoruje procesy výroby, instalace a poskytování souvisejících služeb v souladu s požadavky normy ISO 13485:2016 a nařízení (EU) 2017/745 (MDR). Výrobní činnosti probíhají za kontrolovaných podmínek podle schválené technické dokumentace a dokumentovaných postupů, které definují výrobní metody, odpovědnosti, sledování parametrů, pracovní instrukce a kritéria pro uvolnění produktů. Procesy, jejichž výstup nelze plně ověřit následnou inspekcí nebo zkouškami, jsou validovány předem včetně kvalifikace zařízení, validace softwaru a zajištění odborné způsobilosti personálu. Pokud to charakter výrobku vyžaduje, organizace jako výrobce zajišťuje řízené pracovní prostředí, včetně kontrol čistoty a ochrany proti kontaminaci, aby byla zachována bezpečnost a funkčnost prostředku.

Identifikace a sledovatelnost prostředků jsou řízeny v souladu s články 27 až 29 MDR, a to včetně přidělení a správy identifikátorů UDI, vedení záznamů o šaržích / /sériových číslech a vztahu k surovinám, komponentám, subdodavatelům a distribučním kanálům. Organizace jako výrobce uplatňuje systém řízení kvality podle článku 10(9) MDR, který pokrývá celý životní cyklus výrobku včetně návrhu, výroby, sledování po uvedení na trh a činností po dodání. Instalace a servis (pokud jsou relevantní) jsou řízeny pomocí dokumentovaných instrukcí a záznamů, přičemž veškeré činnosti po uvedení na trh, jako je sběr zpětné vazby, vyhodnocení nežádoucích příhod a případné stažení z trhu, jsou součástí systému vigilance a dohledu nad trhem v souladu s kapitolou VII MDR.

Organizace jako výrobce dále zajišťuje, že všechny prostředky uváděné na trh jsou opatřeny označením CE, splňují jazykové požadavky na označení a doprovodnou dokumentaci a byly podrobeny odpovídajícímu postupu posouzení shody (např. podle příloh IX, X nebo XI MDR). Dokumentace včetně záznamů o výrobě, kontrolách, validacích a uvolnění vyrobených prostředků je uchovávána po dobu stanovenou v článku 10(8) MDR. Tímto přístupem organizace zajišťuje plnou shodu se systémovými požadavky ISO 13485 a současně s regulačními požadavky MDR, které jsou nezbytné pro uvádění bezpečných a účinných prostředků na trh EU.

7.5 Výroba a poskytování služeb (role dovozce)

Organizace jako dovozce zdravotnických prostředků zajišťuje, že činnosti spojené s přejímkou, skladováním, manipulací, označováním a uváděním, resp. dodáváním prostředků na trh probíhají v souladu s požadavky normy ISO 13485:2016 a nařízením (EU) 2017/745 (MDR). I když organizace jako dovozce přímo neprovádí výrobu ani poskytování služeb ve smyslu výroby či instalace, přebírá v rámci dodavatelského řetězce odpovědnost za ověření, že prostředky splňují příslušné regulatorní požadavky. Před uvedením, resp. dodáním prostředku na trh v EU ověřuje, že výrobce provedl posouzení shody, prostředek byl opatřen označením CE, má přiřazený identifikátor UDI, k prostředku je přiložen návod k použití a ostatní požadovaná dokumentace v jazyce daného členského státu a výrobce splnil registrační povinnosti dle MDR (článek 30).

Organizace jako dovozce má zavedený systém pro dokumentované ověřování a zaznamenávání výše uvedených skutečností, včetně komunikace s výrobcem oznámenými osobami a orgány dohledu. V souladu s článkem 13 MDR vede dovozce evidenci všech dodaných prostředků a zajišťuje sledovatelnost vztahující se na výrobce i následné distributory, přičemž tyto záznamy uchovává po dobu nejméně 10 let (resp. 15 let u implantabilních prostředků). Dále zajišťuje, že podmínky přepravy a skladování prostředků nemají negativní vliv na jejich bezpečnost a účinnost – jsou definovány přejímací a skladové postupy včetně kontrol integrity obalů a podmínek prostředí.

V případě důvodného podezření na neshodu, padělání nebo potenciální ohrožení zdraví a bezpečnosti, organizace jako dovozce neprodleně informuje výrobce, příslušné distributory a kompetentní orgány, a v případě potřeby se podílí na stažení prostředku z trhu nebo jeho stažení od uživatelů. Organizace je rovněž připravena poskytovat informace a podporu v rámci systému vigilance a dohledu nad trhem, včetně poskytování součinnosti při šetření incidentů a zpětném sledování prostředků. Zavedené postupy a odpovědnosti dovozce jsou dokumentovány v rámci systému řízení kvality tak, aby bylo zajištěno naplnění požadavků jak normy ISO 13485 (zejména v oblastech řízení externě poskytovaných procesů, sledovatelnosti a činností po dodání), tak i článků 13 a 25 MDR, a to v celém rozsahu dovozních činností.

7.5 Výroba a poskytování služeb (role distributora)

Organizace jako distributor zdravotnických prostředků nevykonává přímou výrobu, avšak plní klíčovou roli v zabezpečení integrity a regulatorní shody prostředků během jejich distribuce, resp. dodávání na trh. V souladu s požadavky normy ISO 13485:2016, zejména v oblastech řízení externích procesů, identifikace, sledovatelnosti a činností po dodání, a s přímou návazností na článek 14 a 25 MDR, organizace zajišťuje, že činnosti spojené s přejímkou, skladováním, manipulací a dodávkou prostředků jsou prováděny pod kontrolou a v souladu s dokumentovanými postupy.

Před dodáním prostředku na trh organizace jako distributor ověřuje, že prostředek nese označení CE, že k němu je přiložen návod k použití a ostatní požadovaná dokumentace v příslušném jazyce daného členského státu, že je uveden výrobce a případně dovozce a že nejsou zjevné známky neshody, poškození či padělání. Pokud je zjištěna neshoda, organizace jako distributor neprodleně informuje výrobce nebo dovozce a případně také příslušné kompetentní orgány. V souladu s MDR organizace dále spolupracuje při zpětném stažení nebo stahování prostředku z trhu a uchovává záznamy o subjektech, od nichž prostředky obdržela, a subjektech, jimž je dodala, aby byla zajištěna úplná sledovatelnost dodavatelského řetězce dle článku 25 MDR.

Organizace má zavedený systém řízení skladování a přepravy prostředků, který zajišťuje, že prostředky nejsou vystaveny podmínkám, které by mohly ohrozit jejich shodu s požadavky. Prostředky jsou skladovány a dodávány v souladu s požadavky výrobce, přičemž jsou zaznamenávána data přijetí a výdeje a identifikace šarží. Jakékoli činnosti po dodání, které jsou v gesci distributora (např. evidence reklamací, předávání zpětné vazby výrobci, technická podpora či upozornění na změny výrobku), jsou řízeny dokumentovanými postupy a vyhodnocovány z hlediska možného dopadu na bezpečnost a účinnost prostředků.

Prostřednictvím těchto opatření organizace zajišťuje, že její distribuční činnost je plně v souladu s normou ISO 13485:2016 a nařízením (EU) 2017/745 a že přispívá k zajištění bezpečnosti, účinnosti a sledovatelnosti zdravotnických prostředků v celém jejich životním cyklu.

7.5 Výroba a poskytování služeb (role poskytovatele servisu)

Organizace jako poskytovatel servisu prostředků provádí činnosti údržby, oprav a technické podpory v souladu s požadavky normy ISO 13485:2016 a MDR, konkrétně článků týkajících se činností po uvedení na trh, sledovatelnosti, vigilance a správné údržby. Servisní činnosti jsou plánovány a prováděny za kontrolovaných podmínek na základě dokumentovaných postupů, pracovních instrukcí a doporučení výrobce tak, aby byla zachována bezpečnost, výkonnost a účel použití prostředku i po jeho uvedení, resp. dodání na trh. Každý servisní zásah je zaznamenáván, včetně identifikace prostředku, důvodu servisního zásahu, popisu provedených činností, použitých náhradních dílů a výstupních kontrol.

V souladu s kapitolou 7.5.4 ISO 13485:2016 organizace uchovává záznamy o všech servisních činnostech jako součást systému řízení kvality. Tyto záznamy jsou přístupné výrobcům, distributorům a v případě potřeby i příslušným orgánům pro účely sledovatelnosti, vigilance a vyhodnocování výkonnosti výrobků po uvedení na trh. Organizace je připravena spolupracovat na stahování prostředků z trhu nebo jejich modifikacích, pokud to situace vyžaduje, a předává výrobcům relevantní informace o opakujících se technických závadách nebo bezpečnostních incidentech, které byly během servisu zjištěny.

Technici provádějící servisní činnosti jsou kvalifikovaní a jsou pravidelně školeni na konkrétní typy prostředků, které servisují, a servisní činnosti jsou prováděny pomocí validovaných metod a vybavení. Organizace také zajišťuje, že všechny použité náhradní díly a materiály odpovídají požadavkům výrobce a nejsou v rozporu s regulačními předpisy, čímž se minimalizuje riziko nesouladu s původním schválením prostředku.

V kontextu MDR poskytovatel servisu plní podpůrnou roli v rámci post-market surveillance systému výrobce

a přispívá k zajištění bezpečného a účinného provozu prostředků v klinické praxi. Z tohoto důvodu organizace udržuje dohledatelnost servisovaných zařízení, používá jedinečné identifikátory prostředků (UDI) a zavádí mechanismy pro zpětné sledování.

Tímto přístupem zajišťuje, že její servisní činnost je plně v souladu s normou ISO 13485:2016 a požadavky MDR a že podporuje kvalitu a bezpečnost zdravotnických prostředků v celém jejich životním cyklu.

Závěr

Tento přístup zajišťuje transparentní, auditovatelný a udržitelný způsob propojení normativních a legislativních požadavků. Organizaci umožňuje nejen splnit požadavky ISO 13485:2016, ale i prokázat soulad s platnou legislativou EU v oblasti zdravotnických prostředků.

Uvedený způsob samozřejmě není vyčerpávající, existuje i mnoho dalších možností, jak v dokumentaci QMS propojit dokumentování plnění požadavků normy ISO 13485:2016 s požadavky předpisů, nicméně pouhé zpracování příručky podle požadavků normy ISO 13485:2016 nepřinese kýžený výsledek a určitou jistotu vyvinění v případě, kdy je nutné prokázat splnění požadavků na zajištění bezpečnosti a funkčnosti, resp. účinnosti prostředků v průběhu celého životního cyklu.

Výše popsané postupy zabezpečují, že činnosti související s výrobou, dovozem, distribucí a servisem prostředků jsou řízeny v souladu s požadavky normy ISO 13485:2016 a nařízení (EU) 2017/745. Každý subjekt v dodavatelském řetězci nese jasně definovanou odpovědnost za zajištění shody produktů a bezpečnosti pacientů, uživatelů i třetích osob.

Je však třeba zdůraznit, že kromě evropské legislativy jsou organizace působící na území České republiky povinny řídit se také národními právními předpisy, zejména zákonem č. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro, prováděcími předpisy k zákonu a „vyhláškami“ vydanými Ministerstvem zdravotnictví ČR a Státním ústavem pro kontrolu léčiv (SÚKL). Tyto předpisy upravují mimo jiné povinnosti registrace subjektů v informačním systému SÚKL, ohlašování údajů o distribuci a servisu, hlášení nežádoucích příhod, minimální požadavky na bezpečnost prostředku pro účely správné skladovací praxe a vedení specifické dokumentace.

Organizace proto zajišťují, že jejich systém managementu kvality je v souladu nejen s evropskými, ale i s platnými českými právními požadavky a je průběžně aktualizován v reakci na jejich změny.

Význam certifikátu shody:

Nespornou výhodou při prokazování plnění požadavků předpisů, pro všechny osoby, které zacházejí s prostředky, je ověření shody s požadavky tzv. třetí stranou a získání certifikátu shody systému managementu kvality zdravotnických prostředků s požadavky normy ISO 13485:2016.

Zdroje:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS.
- ISO 13485:2016 Systémy managementu kvality – zdravotnické prostředky – Požadavky pro účely předpisů.

Autor:

Ing. Bc. Milan Škrdleta, MBA, působí jako vedoucí certifikačního orgánu Českého metrologického institutu pro certifikaci systémů managementu.

Kontakt: *milan.skrdleta@cmi.gov.cz*

Tým ČMI velmi rád podá pomocnou ruku výrobcům, zplnomocněným zástupcům, dovozcům, distributorům, poskytovatelům servisu a dalším osobám, které zacházejí se zdravotnickými prostředky, při získání certifikace systému řízení kvality zdravotnických prostředků v rámci strukturovaného dialogu před začátkem a v průběhu procesu posuzování shody systému managementu kvality na základě výše uvedených principů.

Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov

Ivan Oboril

Digitalizácia a digitálna inovácia vo výrobných procesoch postupne prechádzali jednotlivými odvetviami v rôznych dimenziách a v niekoľkých vývojových vlnách. Napokon „Industry 4.0“, nazývané aj „smart výroba“, sa zaoberá práve realizáciou digitálnej transformácie priemyselných oborov, poskytujúc dostatok informácií na rozhodovanie v reálnom čase, a tak zvyšovaním produktivity, flexibility a prispôsobivosti. Ideou je istá „revolúcia“ alebo „prelomová inovácia“ vo výrobe, riadení, zlepšovaní, dodávkach, kvalite a mnohých ďalších oblastiach.

Základom Industry 4.0 sú AI *(Artificial Intelligence)*, Big Data, IoT *(Internet of Things)*, Senzory, CPS *(Cyber-Physical Systems, teda roboty)* alebo Blockchain [8]. Celkovo možno teda povedať, že špičkové technológie ako cloud computing, rozšírená realita (AR), virtuálna realita (VR), aditívna výroba (3D tlač), inteligentná výroba a všetky ostatné veci, ktoré sú relevantné pre automatizáciu v priemyselných odvetviach, podnikoch a iných sektoroch na zníženie nákladov, času a práce – to všetko je poháňané Priemyslom 4.0. [7]

Úplnou demonštráciou digitalizácie a transformácie výrobnej plochy v podniku by mala byť **„výroba bez svetla“ alebo „tmavá továreň“**, kde plne automatizovaná výroba nevyžaduje prítomnosť ani zásah ľudí na mieste. Takáto továreň nepotrebuje ani osvetlenie, pretože robotická, automatická a digitalizovaná výroba funguje bez potreby osvetlenia.

Ďalšou inováciou s rýchlym rozvojom je **autonómne riadenie**. Je to technológia, ktorá má perspektívu v blízkej budúcnosti výrazne ovplyvniť aj výrobné sektory. Člen predstavenstva BMW AG Milan Nedeljković sa v istom rozhovore vyjadril takto: „Autonómne riadenie v závode optimalizuje náš výrobný proces a prináša významné zvýšenie efektívnosti pre našu logistiku. To je dôvod, prečo túto technológiu rýchlo zavedieme do celej našej výrobnej siete.“ [6]

Digitalizácia odvetvia v rámci Industry 4.0, tmavá továreň či autonómne riadenie sú príkladmi vízií a cieľov, ktorých vývoj sa začal buď v dávnejšej, alebo menej dávnej minulosti. Dnes však hovoríme o rôznych formách umelej inteligencie, ktoré môžu priniesť v priemysle úplný zvrat.

Umelá inteligencia je dnes najčastejšie rozdelená do troch úrovní, ktoré definujú jej vývoj a zvyšujúcu sa komplexnosť v priebehu času. Tri úrovne AI sú vizualizované v grafike uvedenej nižšie, obr. 1:

Obrázok 1
Vizualizácia stupňov umelej inteligencie s príkladmi funkčnosti a aplikácie [2]

Predpovede týkajúce sa vplyvu umelej inteligencie (AI) v jej jednotlivých fázach sa často pohybujú na extrémoch buď z pozitívneho, alebo negatívneho hľadiska. Každopádne je vysoká pravdepodobnosť, že v určitom bode, známom ako *singularita* alebo *transcendencia* [1], nebudeme ako ľudia schopní rozlíšiť rozdiel medzi ľuďmi a AI, alebo sa staneme úplne závislí od „strojovej“ inteligencie pri plánovaní budúcnosti.

V takom momente by stroje mohli byť schopné plne nahradiť celý výrobný závod. K plne automatizovanej a robotovanej „tmavej výrobe“ a autonómnej logistike by stačilo pridať schopnosti pre plánovanie, rozhodovanie a riadenie procesov v závode. V tomto bode by všetky potreby ľudských zdrojov vrátane manažmentu boli nahradené vyspelou technológiou.

Obrázky nižšie boli vytvorené po zadaní nasledujúceho promptu do softvéru ChatGPT: *„Vytvor vizualizáciu/obrázok, ktorý by najlepšie znázornil fázy AI a reálne využitie AI. Vytvor informatívnu vizualizáciu na základe faktov a prognóz tak, aby sa dala použiť na praktické vzdelávacie účely. Zapracuj do obrázku tri úrovne AI – ANI, AGI a ASI.“* Požiadavka bola zadaná dvakrát, s odstupom štyroch dní v januári 2025. Novší obrázok v poradí druhý.

Obrázky čiastočne demonštrujú fakt, že bežná AI, dostupná dnes takmer všetkým s prístupom na internet a potrebným zariadením, je v niektorých oblastiach, napríklad v tvorbe obrázkov, z hľadiska poskytovania konkrétnych informácií stále pomerne obmedzená a menej zaujímavá. Ak som sa pokúšal vygenerovať obrázok rovnakým spôsobom v júni 2025, viackrát som dostal odpoveď, že software je zaneprázdnený a nevie momentálne obrázok vygenerovať. Hľadal som tu paralelu k digitalizácii a inováciám, kde sú prelomové technológie prezentované v laboratórnych podmienkach a pre ich industrializáciu nie sú vyvinuté dostatočné prostriedky. Ďalšou realitou môže byť, že prelomové objavy prechádzajú procesom komercializácie a ich praktická aplikácia v konkrétnej spoločnosti je taká neurčitá a zároveň náročná na zdroje, že sa pre ňu spoločnosti nerozhodnú. (obr. 2)

Obrázok 2 Obrázok vygenerovaný AI po zadaní promptu

Aplikácia v praxi

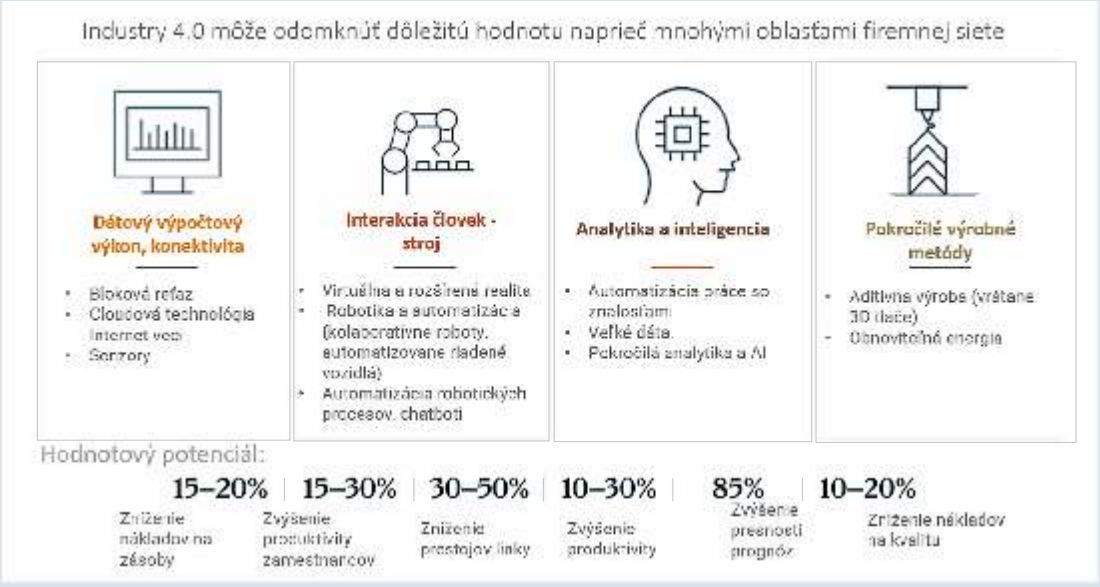
Vráťme sa ale z budúcnosti do dneška a nedávnej minulosti a pozrime sa do firiem, ktoré sú aktívne a fungujú v strojárenskom, automobilovom alebo leteckom sektore.

Podľa spoločnosti McKinsey môže digitálna transformácia vo výrobe zvýšiť priepustnosť o 10 % až 30 %, zlepšiť náklady na kvalitu o 10 % až 20 % a skrátiť prestoje strojov až o 50 % (pozri obrázok 3 nižšie). Napriek týmto výhodám štúdia PwC zistila, že len tretina výrobcov pokročila nad rámec plánovania alebo počiatočných fáz digitálnej transformácie a premeškala významné príležitosti. Toto pomalé prijímanie je často spôsobené nedostatkom znalostí o digitálnej transformácii vo výrobe. [2], [3], (obr. 3)

prémiových značiek. Počas svojej kariéry som navštívil desiatky závodov, no v ani jednom z nich som nezaznamenal výraznejší pokrok ako implementovanú digitalizáciu či automatizovaný zber dát z linky za pomoci ERP alebo MES systémov.

V každom z výrobných závodov však pracovalo množstvo vzdelaných ľudí s rôznou špecializáciou no z istého dôvodu sa digitalizácia obmedzila na procesy ako sú ranné mítingy, štruktúrované riešenie problémov, pokročilé plánovanie projektov, viacúrovňové procesné audity, predvídavé zmluvy o nákupe energie či CNC zariadenia. Tieto zariadenia však stále záviseli od ľudí, ktorí ich museli obsluhovať, programovať a udržiavať. Autonómne „vozidlá“ rozvážajúce materiál do kanban regálov som najčastejšie videl u výrobcov automobilov, kde veľké výrobné plochy umožňovali efektívne využitie tejto inovácie.

Obrázok 3 Príklady oblastí potenciálnej hodnoty pre „Industry 4.0“ v rámci štruktúry závodu [2]



McKinsey vytypovalo slabiny pri škálovaní digitálnej transformácie, akými sú napríklad pokus o izolovanú implementáciu bez prepojenia oddelení, neschopnosť prispôsobiť sa, paralýza spôsobená rozhodovaním, zameranie sa na technológie a nie na ich pridané hodnoty či čakanie na dokonalý plán. [2]

Počas svojho pôsobenia v automobilovom priemysle som mal možnosť ako dodávateľ, audítor či zákazník navštíviť značné množstvo výrobných závodov v Európe, Ázii a Amerike. Navštívil som závody zamerané na výrobu skla, textilných tkanín, presných súčiastok, elektroniky a elektronických komponentov, zlievarne, ako aj výrobu vozidiel prémiových i menej

Dôvody neuskutočnenia odvážnych vízií digitalizácie môžu byť rôzne. Môže ísť o vysoké investície spojené s nákupom a integráciou, nedostatok skúseného personálu schopného prevádzkovať a udržiavať takéto systémy (robotika, AI, dátoví špecialisti), riziká súvisiace s kybernetickými útokmi, neistotu návratnosti investícií alebo všeobecné obavy a zdržanlivosť voči zmenám. [4], [5]

Startupy v novovzniknutých odvetviach – efekt spoločného úsilia

V posledných rokoch som mal možnosť navštíviť aj niekoľko firiem, ktoré vznikli po roku 2015 a zame-

riavajú sa práve na súčasné trendy a inovácie, konkrétne to boli spoločnosti zamerané na výrobu batériových článkov, ich montáž do zostáv, alebo spoločnosti zamerané na výrobu e-VTOL (vozidlá s elektrickým pohonom a vertikálnym vzletom a pristávaním).

Ani tu som však nenašiel výrobu, ktorá by sa blížila k ideálom technologickej digitalizácie a inovácie. Tieto startupy naopak vo svojej pozícii začínajúcich podnikov často nemajú možnosť investovať do najnovšieho softvéru, plne automatizovanej a robotizovanej výrobnej linky alebo iných moderných technológií.

Rovnako ako pri etablovaných firmách, vynára sa otázka „Prečo?“. Odpoveďou môže byť znova vysoká investícia, neistá návratnosť a rizikovosť, ale v prípade týchto podnikov vstupuje do hry i fakt, že tieto firmy často pôsobia ako priekopníci v nových odvetviach. Ich hlavnými problémami sú skôr nedostatok skúseného personálu, nedokonalé výrobné zariadenia, softvér, ktorý je stále vo vývoji, a samozrejme, samotný vývoj produktu a procesu.

Spoločnosti v novovzniknutých odvetviach, ako je výroba batérií v Európe, sa musia primárne sústrediť na rozvoj celého odvetvia. Aj keď majú výhodu novovzniknutého podniku s jednou lokalitou a bez záťaže histórie, s ktorou sa pasujú veľké firmy, nedokážu si dovoliť investovať do dlhodobo udržateľných technológií. Digitálne riešenia, umelá inteligencia na podporu kontroly kvality a iné inovácie, ktoré by mohli pomôcť dosiahnuť dokonalosť, sú zatiaľ mimo ich dosahu.

Keďže nemajú vlastnú tvorbu zisku, sú závislé od investorov a riadené tímami z finančného sektora, ktoré často nemajú priestor ani zmysel pre detaily, ako je kvalita produktu. To, čo sa javí ako vedľajšie alebo ako priestor na úsporu, sa však často stáva ich achillovou pätou. Odsúvanie kvality sa prejavuje tým, že aj keď prejdú procesmi dizajnu a validácie, nie sú schopní vyrobiť na linke dostatočne kvalitný produkt, ktorý by bol stabilný a akceptovaný náročným automobilovým či leteckým priemyslom. Ak by sme postavili mieru kvality, inovácie a digitalizácie novovzniknutých firiem vedľa existujúcich spoločností a štandardov v odvetví, zistili by sme, že mnoho startupov nedosahuje ani úroveň, ktorá prevláda v existujúcich spoločnostiach v odvetví.

Schopnosť aplikovať inovácie a zamerať sa na kvalitu je pre týchto „nováčikov“ z chemického priemyslu zatiaľ len otázkou budúcnosti. Je však jasné, že ak chcú uspieť, budú donútení myslieť ekonomicky, dať kvalitu na prvé miesto (hneď po bezpečnosti) a začleniť sa do sveta pokročilých priemyselných procesov.

Či však následne príde čas, keď budú tieto spoločnosti schopné pretaviť teoretický perfekcionizmus do každodennej reality a pokročiť k „digitálnej transformácii“, zostáva otázkou. Je však možné, že sa prispôsobia existujúcim trendom v priemysle.

Digitalizácia a inovácia v priemysle a v domácnostiach

V tejto súvislosti by sa dala situácia v podniku prirovnať k domácnostiam. Predstavme si, že domácnosť je malá výrobná spoločnosť, pričom využíva inovácie, ktoré dnes trh ponúka. Inovácií pre domácnosti je „nekonečné“ množstvo, a niektoré z nich, ako napríklad robotický vysávač, ovládanie klimatizácie cez mobilný telefón či žalúzie meniace polohu podľa slnka, sú praktické a môžu byť pomerne rozšírené. Existujú však i ďalšie inovácie, ako napríklad zámok vchodových dvier na odtlačok prsta, centrálny zvukový systém prepojený do všetkých miestností, či robot, ktorý samostatne pripraví jedlo. Tieto inovácie majú u niektorých skupín nižšiu prioritu z dôvodu nákladov alebo zložitejšej implementácie.

V tomto prípade sa môže každý z nás postaviť do role skúseného audítora, ktorý navštívil mnoho domácností rôzneho typu. Keď si spomenieme na to, čo sme videli, tak úroveň domácnosti na úrovni „Industry 4.0“ sme pravdepodobne nezažili.

Zároveň, ak porovnáme domácnosť starých rodičov so situáciou mladého páru, ktorý sa práve nasťahoval do nového bytu, rozdiel je zjavný. Inovácie sú však u mladého páru implementované len tam, kde boli z hľadiska nákladov, dostupnosti a celkovej komplexnosti výhodnejšie alebo porovnateľné s riešeniami predchádzajúcej generácie. Na druhej strane, starí rodičia, ktorí by často mali dostatok prostriedkov a času na implementáciu digitalizácie a inovácií, o tieto spravidla nemajú záujem.

Záver tejto úvahy by mohol byť, že inovácia a digitalizácia sú veľmi zaujímavé, avšak pre firmy aj domácnosti predstavujú nároky na zmenu, investície či nové schopnosti. Preto sa tento druh inovácií často rozšíri až v momente, keď je dostatočne jednoduchý, stabilný, nákladovo efektívny, ľahko ovládateľný a udržateľný existujúcim personálom alebo používateľmi. Zo zozbieraných dát a faktov – napríklad i miery, akou boli spoločnosti schopné prejsť auditom procesu VDA 6.3, ktorý je štandardom odvetvia – by som úroveň inovácie spoločnosti v jednoduchosti popísal ako na obrázku 4 nižšie.

Obrázok 4 Vizuálne vyjadrená miera inovácie vo firmách

Zhodnotenie

Témy ako digitálna inovácia vo výrobe a digitálna transformácia sa môžu javiť ako veľmi rozsiahle a skutočne sú to témy, ktoré sa v súčasnosti v širšom, kontrolovanom, meradle presadzujú len veľmi pomaly.

Poradenské firmy ponúkajú vízie a praktické plány na to, ako digitálnu inováciu a transformáciu implementovať do výrobných spoločností. Každodennou realitou je však to, že novovzniknuté spoločnosti na trhu vynakladajú milióny eur na implementáciu systémov ako ERP (podnikové plánovanie zdrojov), MES (systém pre realizáciu výroby) či PLM (manažment životného cyklu produktu). Implementácia takýchto základných a už bežne používaných systémov v priemysle sa stáva mnohokrát neprekonateľnou výzvou, keď sú nasadzované do nových podnikov alebo odvetví. Je bežnou praxou, že implementácia a zefektívnenie takéhoto systému trvá roky, čo pohlcuje ďalšie financie, a preto celý proces digitalizácie môže spomaľovať rozvoj spoločnosti ako takej.

Digitálnu transformáciu či inováciu je oveľa náročnejšie „ťahať" ako „tlačiť". Inovácia, či už v digitalizácii alebo inej sfére, musí byť dostatočne pripravená z pohľadu nákladov, rizikovosti, praktickosti, úrovne implementácie a udržateľnosti špecifických požiadaviek na personál na to, aby bola akceptovaná širokou skupinou a priniesla želaný prínos.

Spoločnosť by sa mala teda zamerať na výber inovácií, ktoré sú prioritou pre implementáciu, a potom systematicky investovať zdroje až po zavedenie a akceptáciu širokým spektrom užívateľov.

Tento prístup je pozorovateľný v EÚ, kde sa stala elektrifikácia priemyslu zákonom, ktorý núti trh v definovanom čase priviesť inováciu na úroveň implementácie pre celý región. Ide o zložitý proces, aj keď technológia výroby batérií či elektromotorov je už dlhodobo dostupná. Náročným sa zdá byť vytváranie fungujúceho systému pre sériovú výrobu, ktorý spĺňa dnešné očakávania trhu.

Zdroje:

[1] *The 3 stages of AI development: The evolution of A robotic mind. Alex Tyndall, 2024, TopApps*

Online dostupné: https://topapps.ai/blog/stages-of-ai/

[2] *Digital Transformation in Manufacturing: Benefits, Examples & Trends.* Gorkem Gencer, 2024, SCW.AI

Online dostupné: https://scw.ai/blog/digital-transformation-in-manufacturing/

[3] *Capturing the true value of Industry 4.0.* Ewelina Gregolinska, Rehana Khanam, Frédéric Lefort, and Prashanth Parthasarathy, 2022

Online dostupné: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/capturing-the-true-value-of-industry-four-point-zero

[4] Dóra Horváth, Roland Zs. Szabó. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. *Technological Forecasting and Social Change,* Volume 146,2019. ISSN 0040-1625, https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021

Online dostupné: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162518315737

[5] *Industry 4.0: Challenges and Opportunities of Digitalisation Manufacturing Systems.* A. Alqoud a, D. Schaefer b, J. Milisavljevic-Syed, 2022. DOI: 10.3233/ATDE220560

Online dostupné: https://www.researchgate.net/publication/365340604_Industry_40_Challenges_and_Opportunities_of_Digitalisation_Manufacturing_Systems

[6] H*igh-tech in production: BMW Group enables automated driving for new vehicles.* Driverless in production., BMW Group 25.11.2024. Press Release

Online dostupné: https://www.bmwgroup.com/en/news/general/2024/afw.html

[7] Adib Bin Rashid, MD Ashfakul Karim Kausik. AI revolutionizing industries worldwide: A comprehensive overview of its diverse applications. *Hybrid Advances,* Volume 7, 2024, 100277. ISSN 2773-207X

Online dostupné: https://doi.org/10.1016/j.hybadv.2024.100277

[8] M. Sony, S. Naik. Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. BIJ, 27 (7) (Jan. 2019), pp. 2213–2232, 10.1108/BIJ-09-2018-0284

Online dostupné: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-09-2018-0284/full/html

Autor:

Ing. Ivan Oboril pracuje ako Head of Quality v spoločnosti InoBat j.s.a.

(InoBat sa špecializuje na výskum, vývoj, a výrobu inovatívnych elektrických batérií navrhnutých tak, aby spĺňali špecifické požiadavky výrobcov v sektoroch automobilov, úžitkových vozidiel, motoristického športu a letectva.)

Kontakt: *ivan.oboril@inobat.eu*

Tento príspevok vznikol v rámci riešenia projektu Kultúrnej a edukačnej grantovej agentúry Ministerstva školstva, výskumu, vývoja a mládeže Slovenskej republiky (KEGA) č. 025STU-4/2023: „Budovanie modulárneho laboratória pre rozvoj zručností auditovania manažérskych systémov".

Konference ISSS 2025: Umělá inteligence v hlavní roli

Hradec Králové se i letos stal dějištěm prestižní konference ISSS 2025, která každoročně přivádí do východočeské metropole klíčové politické představitele, vrcholné zástupce předních českých IT firem, média a experty z oblasti digitalizace veřejné správy. Během dvoudenního programu, který proběhl 12. a 13. května 2025, mělo více než 2000 návštěvníků možnost vyslechnout přes 180 přednášek. Nechyběla ani inspirace od téměř 50 vystavovatelských firem, kde představoval nové eGovernment služby i generální partner konference Česká spořitelna. Potlesk celého sálu při slavnostním zahájení sklidil projev nestora českého eGovernmentu Ondřeje Felixe o úskalích využívání umělé inteligence ve veřejném sektoru.

Konferenci ISSS 2025 spolupořádal Kraj Vysočina ve spolupráci s Královéhradeckým krajem, hlavním partnerem projektu bylo Statutární město Hradec Králové. Generálním partnerem konference byla Česká spořitelna, hlavním AI partnerem pak Microsoft. Mezi hlavní partnery patřily společnosti Asseco, Atos, CETIN, CISCO, ICZ, GORDIC a Vita. Pořadatelem konference je společnost Triada. O konferenci byl letos zvýšený zájem médií – podpořilo ji 32 mediálních partnerů.

„Leitmotivem 27. ročníku konference ISSS byla rozhodně umělá inteligence, o které se mluvilo ve všech sálech, ve foyer, na chodbách, a dokonce i u občerstvení, což je podle mého názoru jasným odrazem ducha doby. Tedy toho, že AI je, a čím dál tím více bude neodmyslitelným parťákem v našem dennodenním životě, tedy i ve stycích se státem, což vnímám jako velký skok. Je také důležité si uvědomit, že je tu i odvrácená stránka neboli stín, který AI vrhá nejen do veřejného prostoru, jehož dopady budeme muset v budoucnu řešit. A myslím, že prostor bude už na příštím ročníku konference ISSS, který je naplánovaný na 18. a 19. května 2026,“ říká Tomáš Renčín, výkonný ředitel konference ISSS.

Generální partner Česká spořitelna letos slaví 200 let

Na expozici České spořitelny mohli návštěvníci například vidět novinku – platební portály, které Česká spořitelna realizuje společně s krajskými úřady. Pro Českou spořitelnu je digitalizace velké téma a i v následujících letech chystá inovace v platebních kioscích či online platbách.

„Rychlý rozvoj digitalizace, akcelerovaný umělou inteligencí, může vyvolávat přesvědčení, že budoucí vývoj, minimálně v krátkodobém horizontu, je daný. Brát ale věci jako dané, přestat uvažovat o příležitostech a hrozbách, a nediskutovat o možných alternativách, by bylo chybné a krátkozraké. Neustále se musíme zabývat jak tím, kam směřujeme, tak i tím, kam směřovat ve skutečnosti chceme. Konference ISSS je jednou z důležitých platforem, které nám takové zamyšlení umožňují,“ dodává Pavel Kváš, ředitel Veřejného a neziskového sektoru v České spořitelně.

Blok o umělé inteligenci od společnosti Microsoft

V pondělí odpoledne měla společnost Microsoft v Malém sále panelovou diskusi s názvem *Ujíždí ČR AI vlak?*. Ta navázala na loňskou, velmi úspěšnou a hojně navštívenou debatu o umělé inteligenci. U debatního

stolu se sešli odborníci na digitalizaci: Robert Králíček z Poslanecké sněmovny, Jan Kavalírek z Ministerstva průmyslu a obchodu, Karel Trpkoš z Ministerstva práce a sociálních věcí, Petr Šnajdárek z Ministerstva obrany a Michal Stachník ze společnosti Microsoft.

„Jsem moc rád, že jsme se stali AI partnerem 27. ročníku konference ISSS v Hradci Králové a mohli jsme zde poprvé představit Microsoft National Skilling Plan. Jeho záměrem je v následujících měsících investovat v České republice miliony korun do vzdělávání státní správy a veřejnosti, a tím jí pomoci v konkurenceschopnosti v Evropě. Lidé s aktivní znalostí a pochopením AI jsou totiž jedním ze čtyř pilířů, který je podle mě důležitý pro urychlení digitalizace českého státu. Ty další tři jsou důvěra, data a infrastruktura," uvedl country manager Microsoft Česká republika a Slovensko Michal Stachník.

Prestižní ocenění Český zavináč 2025 získaly Portál dopravy a Digitální technická mapa ČR

Na slavnostním zahájení letošního ročníku konference ISSS 2025 byly v neděli večer uděleny dvě Ceny Český zavináč za mimořádné digitální projekty – Portál dopravy a Digitální technickou mapu ČR (DTM). Portál dopravy vznikl ve spolupráci Ministerstva dopravy, Centra dopravních informačních systémů (CENDIS) a Digitální a informační agentury (DIA). Projekt Digitální technické mapy ČR je výsledkem společné práce Českého úřadu zeměměřického a katastrálního a všech krajů České republiky.

Večerem provázel moderátor Jan Pokorný a hosté si mohli v prvorepublikové budově Filharmonie Hradec Králové vychutnat koncert „Zuzaně Navarové do nebes", který byl poctou této hradecké rodačce. Ceny Český zavináč předali Milan Hašek, zástupce generálního partnera České spořitelny a ředitel Veřejného sektoru a realitních obchodů České spořitelny, a Tomáš Renčín, předseda spolku Český zavináč.

„Letos jsme zaznamenali rekordní počet přihlášených projektů, a protože mnoho z nich významně přispělo k rozvoji digitální společnosti, bylo rozhodování velmi obtížné. Nakonec jsme se rozhodli udělit cenu výjimečně dvěma vítězům," vysvětlil Tomáš Renčín.

Portál dopravy

Cenu za Portál dopravy převzal ministr dopravy Martin Kupka současně se zástupcem ředitele Centra dopravních informačních systémů (CENDIS) Tomášem Tichým a ředitelem Digitální a informační agentury Martinem Mesršmídem.

Portál dopravy umožňuje občanům vyřizovat celou řadu služeb v agendách řidičů, vozidel, plavby či letectví online na jednom místě z pohodlí domova. Uživatelé se například během pár minut dozvědí, za jaké přestupky byli trestáni či kolik jim bylo odečteno bodů. Díky elektronickému podání jsou správní poplatky o 20 % nižší. Nově je prostřednictvím portálu dostupný také Registr zastupování (REZA), který umožňuje snadné udělování plných mocí – například při správě firemních vozových parků. REZA je zde poprvé nasazen v ostrém provozu a na jeho implementaci se podílela právě Digitální a informační agentura.

„Portál dopravy přibližuje dopravní agendy lidem. Ocenění je povzbuzením k další práci – chceme, aby státní správa byla pro občany přívětivá, dostupná a jednoduchá. Už od 1. července nabídneme další krok – možnost vyzvednout si nový řidičský průkaz ve výdejně nebo výdejním boxu podle vlastního časového plánu," řekl v této souvislosti ministr Martin Kupka.

Digitální technická mapa ČR

Cenu za Digitální technické mapy ČR převzali Karel Štencel, předseda Českého úřadu zeměměřického a katastrálního, a Marie Smejkalová, koordinátorka DTM v Kraji Vysočina za krajskou samosprávu.

Digitální technická mapa kraje (DTM) je zásadním nástrojem pro územní plánování, stavební řízení a informování o životním prostředí. Obsahuje detailní data o fyzické infrastruktuře a tvoří nedílnou součást jednotného informačního systému veřejné správy. Projekt byl financován z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Zahrnoval jak sběr a konsolidaci dat, tak vývoj krajských informačních systémů napojených na jednotné rozhraní Informačního systému digitální mapy veřejné správy (IS DMVS).

„Digitální technická mapa ČR je příkladem efektivní spolupráce státu a krajů na vytvoření kvalitního veřejného digitálního nástroje, který bude sloužit občanům, podnikatelům i úřadům,“ říká Karel Štencel.

Vítězem prvního ročníku Ceny Úřad 5.0 se stala obec Mokrá-Horákov

V pondělí 12. května 2025 byla v rámci galavečera konference ISSS 2025 předána Cena Úřad 5.0 za inovativní využití umělé inteligence ve veřejné správě. Ocenění získala obec Mokrá-Horákov, která je mezi obcemi průkopníkem a propagátorem využívání chatbotů na bázi umělé inteligence. Cenu předali Michal Stachník, Country Manager společnosti Microsoft pro Česko a Slovensko, a Tomáš Renčín, předseda spolku Český zavináč. Ocenění jménem obce převzal starosta Matyáš Charvát.

„Získání ceny Úřad 5.0 je pro nás symbolickým oceněním za snahu o zlepšování služeb občanům, tedy v pravém slova smyslu klientům, za pomoci nejmodernějších technologií, se kterými již nyní občané přicházejí do kontaktu při nakupování, komunikaci nebo při hledání řešení v nejrůznějších životních situacích,“ říká starosta oceněné obce Mokrá-Horákov Matyáš Charvát.

Obec Mokrá-Horákov v květnu 2024 zavedla chatbota založeného na umělé inteligenci pro komunikaci s občany. Tento nástroj usnadňuje občanům přístup k informacím a umožňuje efektivní řešení běžných dotazů bez nutnosti návštěvy úřadu. Iniciativa výrazně přispěla ke zvýšení dostupnosti a kvality veřejných služeb.

„Umělá inteligence zaznamenala v posledních dvou letech zásadní pokrok napříč téměř všemi oblastmi lidské činnosti. Výjimkou není ani státní správa a samospráva, kde AI získává stále větší uplatnění. Právě proto jsme se rozhodli vytvořit ocenění Úřad 5.0 – abychom ocenili úsilí a inovativní přístup institucí veřejné správy a zároveň je motivovali k dalšímu rozvoji. Název Úřad 5.0 odkazuje na tzv. pátou průmyslovou revoluci, která je charakterizována integrací umělé inteligence do každodenního života a fungování společnosti,“ vysvětluje původ ceny Adam Folta, manažer komunikace konference ISSS.

Vítězem Zlatého erbu za rok 2025 se stalo město Jirkov

Soutěž Zlatý erb, která každoročně oceňuje nejlepší webové prezentace měst a obcí v České republice, letos ve 27. ročníku hodnotila obce, které nejsou

obcemi s rozšířenou působností. Zvítězil Jirkov z Ústeckého kraje, druhé místo obsadil Uherský Ostroh ze Zlínského kraje a třetí skončilo město Rokytnice nad Jizerou z Liberecka. Cenu Jana Savického za nejlépe zvládnuté kritérium povinných informací získal Nový Hrádek z Královéhradeckého kraje. Diplomy vítězové převzali rovněž 12. května během pondělního galavečera na mezinárodní konferenci ISSS 2025.

Krajská kola probíhala v osmi krajích (Karlovarský kraj, Kraj Vysočina, Královéhradecký kraj, Liberecký kraj, Olomoucký kraj, Pardubický kraj, Ústecký kraj a Zlínský kraj) od ledna do dubna a soutěžilo dohromady 101 obcí, které nejsou obcemi s rozšířenou působností. Poroty se letos zaměřily především na přístupnost webů, která byla nejen hlavním tématem ročníku, ale také hodnoticím kritériem v krajských kolech i v kole celostátním. Tradičně se posuzovalo zveřejňování povinných informací, mezi novější kritéria potom patřilo využívání digitálních služeb a hodnocení webových stránek ze tří různých úhlů pohledu – z pohledu občana, podnikatele a turisty.

Záštitu nad 27. ročníkem převzal Svaz měst a obcí ČR a Sdružení místních samospráv ČR. Do celostátního kola pak postoupilo celkem 10 obcí – Jevíčko, Jirkov, Mnetěš, Nejdek, Nížkov, Nový Hrádek, Rokytnice nad Jizerou, Slatina, Uherský Ostroh a Zlaté Hory.

„Letošní ročník hodnotil pouze obce bez rozšířené působnosti, tedy většinou takové, které mají řádově stovky až nižší tisíce obyvatel. Všichni zúčastnění – nejen vítězové – si zaslouží velký respekt a uznání, jelikož správa obecního webu, pod kterou spadá dodržování zákonných náležitostí webu, aktualizace či správa sociálních sítí, je totiž velmi náročná, obzvlášť když ji často zajišťuje jen několik málo pracovníků obecního úřadu,“ zdůraznila Hana Bazjuková, manažerka soutěže Zlatý erb.

Vítězové Zlatého erbu 2025 – celostátní kategorie:

- **1. místo:** ***Jirkov (Ústecký kraj)***
  https://www.jirkov.cz
- **2. místo:** ***Uherský Ostroh (Zlínský kraj)***
  https://uhostroh.cz
- **3. místo:** ***Rokytnice nad Jizerou (Liberecký kraj)***
  https://www.mesto-rokytnice.cz

Cena Jana Savického za nejlépe zvládnuté kritérium povinných informací

- **Nový Hrádek** ***(Královéhradecký kraj)***
  https://www.novy-hradek.cz

Soutěž Zlatý erb se koná již od roku 1999 a jejím cílem je podporovat rozvoj elektronické samosprávy a motivovat města a obce k neustálému zlepšování jejich webových služeb.

Tisková zpráva a foto Adam Folta, manažer komunikace konference ISSS.

Kontakt: *folta@isss.cz*

„Kontejnery bez hranic“: Jak z české vize vznikl evropský kontejnerový úspěch

Rozhovor s Milanem Korčákem, spoluzakladatelem firmy Futures Contproduct

Když se v roce 2011 spojila zkušenost s odvahou a novým kapitálem, vznikla společnost, která dnes určuje směr v oblasti modulárních staveb. Futures Contproduct, s. r. o., ryze česká firma se sídlem na Moravě, dokázala za pouhých několik let proměnit běžné kontejnerové řešení v inovativní a vysoce individualizovaný produkt, který najdeme ve školách, laboratořích, hotelích i rodinných domech po celé Evropě. O tom, co stojí za úspěchem firmy, jak důležitá je kvalita a osobní přístup k zákazníkovi, i proč má smysl investovat do značky CZECH MADE, jsme si povídali s jejím spoluzakladatelem Milanem Korčákem.

Vaše ryze česká firma vznikla v roce 2011. Co bylo impulzem k začátku vašeho podnikání?

Část společníků naší firmy již měla z tohoto oboru bohaté zkušenosti z minulosti. Dokázali jsme vytvořit silné a stabilní partnerství, ve kterém jsme propojili jedinečné know-how a nově investovaný kapitál. Díky této spolupráci vznikla společnost Futures Contproduct, s. r. o.

Pod slovem kontejner si většina lidí představí hlavně ty k přepravě zboží. Můžete nám proto blíže představit portfolio vašich kontejnerů a k čemu všemu mohou sloužit?

Naše produkty bych pro zjednodušení rozdělil na dvě kategorie.

První by zahrnovala základní jednoduché kontejnery standardních rozměrů. Lze je dále rozčlenit na čtyři podkategorie (podle toho, k čemu slouží). Jedná se o kontejnery obytné, kancelářské, sanitární a skladové. U všech těchto verzí je možné téměř libovolně personalizovat vnitřní a venkovní vybavení podle přání a potřeb zákazníka. Dále je možné z těchto kontejnerů vytvářet malé i velké modulové stavby (kontejnery lze k sobě spojovat prakticky v neomezeném množství).

Druhá kategorie se týká vysoce specializovaných kontejnerů a modulových sestav na míru. Tyto produkty bych se nebál nazvat naší vlajkovou lodí firmy. S každým zákazníkem individuálně projdeme všechny jeho požadavky a představy, jak by měl finální projekt vypadat. Vždy se snažíme vymyslet způsob, abychom

maximálně vyhověli všem přáním. Pokud přece jenom není něco možné z technologických důvodů zajistit, tak navrhneme vlastní alternativní řešení, abychom uspokojili potřeby našich zákazníků v maximální míře a kvalitě. U této kategorie bych rád zmínil několik příkladů finálních projektů. Jsou to školy a školky, laboratoře, prodejny, showroomy, rodinné domy, hotely a další.

Vaše kontejnery vyvážíte do celé řady evropských zemí. Jak významný je pro vás export a které trhy jsou pro vás klíčové?

Export je pro nás momentálně absolutně klíčový a nedovedl bych si bez něj představit stabilní chod firmy. Jedná se převážně o prodeje do Německa, Rakouska, Norska a Švédska.

V čem se odlišujete od konkurence, a proč tedy zvolit právě vaše produkty?

První důležitý bod je již zmíněný vysoce individuální přístup k zákazníkům. Díky našemu výrobnímu a technologickému know-how jsme následně schopni po vzájemné komunikaci a vyladění všech potřebných detailů vytvořit produkt přesně na míru pro každého jednoho zákazníka. Toto bych chtěl rozhodně vyzdvihnout.

Jako druhou zásadní odlišnost bych rád uvedl kvalitu materiálu, se kterým pracujeme. Pro nás je totiž nejdůležitější maximální kvalita finálního produktu, takže si nemůžeme dovolit pracovat s nekvalitními materiály jenom z toho důvodu, abychom ušetřili na vstupních nákladech. Jasně, že sledujeme i ceny jednotlivých materiálů, ale na prvním místě je u nás nejprve určitá kvalita, kterou požadujeme a bez které se neobejdeme, až poté rozhoduje cena.

Co kontejnery od Futures Contproduct a inovace?

Protože řešíme unikátní projekty na míru téměř každý den, tak můžeme konstatovat, že něco inovujeme prakticky nepřetržitě.

Zákazníkům nabízíte individuální řešení. Jak moc si mohou zákazníci vymýšlet a ovlivňovat finální podobu kontejnerů a jejich sestav?

Je toho opravdu hodně, co si zákazník může personalizovat. S celým procesem a všemi možnostmi je vždy obeznámen. Individuální úpravy se mohou týkat například rozměrů jednotlivých modulů, počtu pater (maximálně tři patra), volí se druh izolace, protipožární ochrana, venkovní vybavení (fekální tank, atika, mříže, obložení dřevem atd.), vnitřní vybavení (klimatizace, kuchyň, sanita atd.), RAL barva a mnohé další.

Vaše kontejnery nově získaly značku kvality CZECH MADE. Kvalita provedení je pro vás tedy zásadní. Co dělá vaše kontejnery skutečně výjimečnými z hlediska jejich kvality?

Zde je potřeba znovu zopakovat, že naše kontejnery jsou vyrobeny z materiálů, které jsou vybírány převážně podle kvality samotné. Vyvarujeme se nákupů nej-

levnějších (nekvalitních) variant na trhu. Dalším faktorem je vysoce odborné know-how. Tímto bych chtěl poděkovat našim kvalifikovaným zaměstnancům, kteří dovedou tyto znalosti a zkušenosti přetvořit v naše krásné a kvalitní výrobky.

V rámci hodnocení kvality, kterým jste museli úspěšně projít k získání značky CZECH MADE, jste dosáhli vynikajících výsledků v hodnocení spokojenosti českých i zahraničních zákazníků. Jak pečujete o své zákazníky a co na vašich kontejnerech oceňují nejvíce?

Naší největší předností je vysoká flexibilita a včasná reakce na rychlé a neočekávané změny v projektu. Dokážeme každý projekt individuálně řešit a upravovat s každým zákazníkem doslova za pochodu.

Proč jste se rozhodli pro značku CZECH MADE a jak náročné pro vás bylo ji získat?

Prvním důvodem byla prestižní stránka věci. Druhým důvodem bylo zvýraznění důrazu, který klademe na kvalitu našich produktů.

V čem vidíte její přínos pro vaši činnost?

Myslím si, že naši stávající zákazníci určitě ocení, že jsme se stali držitelem značky CZECH MADE. Věřím, že to ještě více posilní naše dobré obchodní vztahy z minulosti, ale zároveň doufám, že jsme si díky tomuto významnému milníku otevřeli dveře k novým potenciálním zákazníkům, jak na tuzemském trhu, tak v zahraničí.

Chystáte nějakou novinku? Jaké máte plány do budoucna?

Pokud budeme mít štěstí a seženeme vhodné prostory mimo okres Prostějov, tak bychom rádi rozšířili výrobu a posílili náš celkový podíl na trhu.

Autor:

David Kubla, šéfredaktor PK

Foto: Futures Contproduct, s. r. o.

Značka kvalitních českých výrobků a služeb

ČESKÁ KVALITA

CZECH MADE

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 Vašim 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.

ČSJ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

www.czechmade.cz
www.csq.cz

Telefon: 725 953 414, E-mail: smejkal@csq.cz

Podnikatelská a hospodářská etika v ČR: Cesta hodnot, výzev a udržitelné budoucnosti (2000–2025)

Adrián Podskľan

Podnikatelská etika se od počátku tisíciletí významně transformovala. Zatímco v roce 2000 byly hlavním motorem růstu rychlý ekonomický rozvoj a expanze podniků, postupně se do popředí dostala otázka odpovědnosti firem vůči společnosti, zaměstnancům i životnímu prostředí. Tento příspěvek přibližuje klíčové milníky podnikatelské etiky v České republice, analyzuje vliv norem ISO, odborných studií a iniciativ na podporu férového podnikání.

Etika podnikání: Od rychlého růstu k odpovědnosti

Rok 2000 přinesl do českého hospodářství zásadní změny – otevřené trhy, dynamický růst firem a expanzi podnikatelských aktivit. Zatímco ekonomický rozmach byl nezpochybnitelný, etické řízení podnikání zůstávalo spíše v rovině dobrovolných iniciativ.

Firmy se soustředily na ziskovost, někdy na úkor transparentnosti, spravedlnosti a odpovědnosti vůči zaměstnancům či životnímu prostředí. Kultura podnikání se formovala pod vlivem zahraničních investorů, kteří přinášeli nové standardy řízení. Jedním z klíčových nástrojů se staly normy ISO, které postupně začaly definovat etické a odpovědné podnikání.

Jaké hodnoty formují podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí je zrcadlem hodnot, které společnost uznává a prosazuje.

V České republice se od roku 2000 hodnotový rámec podnikání výrazně proměnil, přizpůsoboval se ekonomickému vývoji, legislativním změnám, globálním trendům a narůstajícím společenským očekáváním. Mezi klíčové hodnoty, které ovlivňují etiku a způsob podnikání, patří:

1. Transparentnost a odpovědnost

Podnikatelé jsou čím dál více vystaveni požadavkům na otevřenost a férové jednání. Transparentní firemní kultura nejen zvyšuje důvěryhodnost, ale také podporuje stabilitu trhu. Společnosti, které dbají na etiku v účetnictví, komunikaci a vztahu ke spotřebitelům, mají dlouhodobě silnější postavení.

2. Udržitelnost a společenská odpovědnost

Ekologické a sociální aspekty podnikání získaly na důležitosti. Firmy nejenže hledají způsoby, jak minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, ale stále více se angažují v dobročinných iniciativách a podporují rozvoj komunit. Udržitelná budoucnost už není jen módním pojmem, ale podmínkou pro dlouhodobou konkurenceschopnost.

3. Inovace a dlouhodobá vize

Dynamické podnikatelské prostředí vyžaduje schopnost adaptace a předvídání trendů. Podnikatelé investují nejen do technologických inovací, ale i do rozvoje lidského kapitálu, vzdělávání a nových obchodních modelů, které reflektují měnící se potřeby společnosti.

4. Etické vedení a firemní kultura

Vedení společnosti hraje zásadní roli v tom, jak se hodnoty promítají do každodenního fungování firmy. Etické chování lídrů, důraz na integritu a férovost ovlivňují nejen zaměstnance, ale také partnery a zákazníky. Firemní kultura založená na respektu a otevřené komunikaci přispívá k vyšší produktivitě a loajalitě.

5. Sociální spravedlnost a férové podmínky

Zaměstnanecké vztahy, rovné příležitosti a férové odměňování jsou stále více diskutovanými tématy. Společnosti, které aktivně podporují rovnost, inkluzi a dobré pracovní podmínky, získávají konkurenční výhodu nejen na trhu práce, ale i v očích veřejnosti.

Podnikatelské prostředí v ČR se neustále vyvíjí a reflektuje hodnoty, které formují společnost jako celek.

Důraz na odpovědnost, udržitelnost a inovaci je dnes základním předpokladem pro etické a dlouhodobě úspěšné podnikání.

Studie a odborné pohledy na vývoj podnikatelské etiky

Podle *EY Global Integrity Report 2024* se standardy integrity ve firmách zlepšují, ale zároveň roste počet případů korporátního pochybení. Zajímavým zjištěním je, že téměř 38 % respondentů přiznává ochotu jednat neeticky pro vlastní kariérní růst, přičemž tento podíl je výrazně vyšší mezi členy představenstva a vyšším managementem. To potvrzuje, že etické řízení firem se stále vyvíjí a čelí novým výzvám.

KPMG Česká republika ve své zprávě o odpovědném podnikání z roku 2022 zdůrazňuje význam transparentnosti a integrity jako klíčových pilířů firemní kultury. Společnost se aktivně podílí na šíření principů CSR a udržitelného podnikání v Česku, což ukazuje na rostoucí důraz na etické hodnoty v podnikání.

Tyto studie potvrzují trend, který ve své práci popsala Marie Bohatá – podnikatelská odpovědnost se posunula od pouhé legislativní nutnosti k hodnotově řízeným principům. Ve své studii *Podnikatelská a hospodářská etika a její vývoj v České republice* analyzuje, jak se v posledních dvou desetiletích vyvíjela podnikatelská odpovědnost. Upozorňuje na zásadní změny v etickém řízení firem, které se z pouhé legislativní nutnosti posunulo k hodnotově řízeným principům.

Česká společnost pro jakost dlouhodobě podporuje aplikaci etických principů v podnikání prostřednictvím norem ISO a odborných auditů. Její výzkumy ukazují, že české firmy stále více přikládají význam **transparentnosti, odpovědnosti vůči zaměstnancům a etickým vztahům se zákazníky**.

Normy ISO a jejich vliv na podnikatelskou etiku

Od roku 2000 do roku 2025 se rozvinula řada ISO norem, které pomáhají organizacím řídit odpovědné a transparentní podnikání:

1. **ISO 9001 – Kvalita řízení jako základ etiky;** Transparentní procesy, odpovědnost vůči zákazníkům, prevence nekalých praktik.
2. **ISO 14001 – Odpovědnost vůči životnímu prostředí;** Udržitelné podnikání, ekologická stopa, férové vztahy s dodavateli.
3. **ISO 26000 – Společenská odpovědnost podnikání;** Etické řízení organizace, odpovědnost vůči komunitám.
4. **ISO 37001 – Systémy řízení proti korupci;** Prevence úplatkářství, transparentní rozhodování.
5. **ISO 45001 – Férové pracovní podmínky;** Ochrana zaměstnanců, bezpečnost na pracovišti, work-life balance.
6. **ISO 37301 – Compliance management jako nástroj etického řízení;** Kodexy etického chování, právní odpovědnost firem.

Etika v institucích EU: Naděje na změnu, nebo jen slova na papíře?

Když se řekne „etika ve veřejné správě," většina lidí si vybaví idealistický obraz poctivých úředníků, kteří nezištně hájí zájmy občanů. Realita je však často méně vznešená. Zatímco zaměstnanci a členové orgánů Evropské unie mají povinnost jednat v souladu s etickými normami, veřejnost stále častěji zpochybňuje skutečnou transparentnost jejich rozhodování. Důvěra občanů je křehká a jakýkoli náznak neetického jednání ji rychle narušuje.

Proto Evropská unie opakovaně deklaruje snahu etická pravidla posilovat a zavádět pevné etické rámce do všech úrovní řízení. Nedávný audit odhalil, že v kontrolovaných institucích byly etické principy sice do jisté míry zavedeny, přesto však existují mezery, které ponechávají prostor pro pochybnosti. Zvláště Rada EU nemá sjednocený etický rámec pro své zástupce, což otevírá otázky o jeho reálné efektivitě.

Hledání rovnováhy mezi kontrolou a důvěrou

Průzkum mezi zaměstnanci ukázal rozporuplné výsledky – zatímco polovina pracovníků hodnotí své povědomí o etických normách jako dostatečné, druhá polovina má pochybnosti. To naznačuje, že samotné přijetí pravidel nestačí. Je nutné vytvořit takovou etickou kulturu, která nebude jen souborem formálních regulí, ale přirozenou součástí pracovního prostředí.

Existuje několik klíčových oblastí, kde etické rámce stále potřebují posílit. Patří sem například jasná strategie v oblasti etiky, transparentní kontrola majetkových prohlášení či zajištění efektivního procesu pro whistleblowing. Rovněž se ukázalo, že pravidla pro dary či pohostinnost jsou v některých institucích stále nejasná. Bez těchto opatření zůstává boj proti neetickému chování jen dobře znějící frází.

Cesta vpřed: pouhá kosmetická úprava, nebo zásadní reforma?

Evropská unie nyní stojí před rozhodnutím: spokojí se s částečně funkčními opatřeními, nebo se odváží provést skutečně hlubokou reformu? Doporučení vyplývající z auditu jsou jasná – instituce by měly nejen zkvalitnit své etické normy, ale také lépe spolupracovat, sjednotit postupy a podporovat sdílení osvědčených praktik.

Jde však o více, než jen o technické změny. Otázkou zůstává: podaří se vytvořit kulturu, kde etika nebude jen formalitou, ale skutečnou hodnotou? – Odpověď na tuto otázku rozhodne nejen o reputaci institucí EU, ale i o důvěře občanů ve veřejnou správu jako celek.

Odkaz bratří Baťových: Morální principy, které nezestárly

Když se řekne Baťa, mnoha lidem se vybaví nejen kvalitní obuv, ale také jedinečná podniková kultura,

která přesahuje samotný průmysl. Tomáš a Jan Antonín Baťa nebyli jen podnikatelé – byli vizionáři s neochvějným přesvědčením, že poctivost, pracovitost a morální odpovědnost jsou základem nejen prosperující firmy, ale i zdravé společnosti.

Jejich způsob řízení byl revoluční. Nešlo jen o výrobu a zisk, šlo o člověka. O jeho důstojnost, o jeho růst a odpovědnost vůči druhým. Podporovali iniciativu a osobní rozvoj zaměstnanců, učili je vnímat svou práci jako poslání, které přesahuje jejich vlastní zájmy. Věřili, že ekonomická síla vychází ze skutečné morální integrity – že dobrý podnik se pozná nejen podle produktů, ale především podle hodnot, na nichž stojí.

Baťovský model nebyl jen firemní strategií, byl životním principem. Každý pracovník byl podněcován k tomu, aby jednal s férovostí, hledal inovace a přispíval k rozvoji celého společenství. Nebyla to utopie – byl to důkaz, že se skutečné podnikání dá spojit s lidskostí.

Dnes, po desetiletích, jeho odkaz stále žije. V době, kdy etika v podnikání často ustupuje ekonomickému pragmatismu, Baťova filozofie připomíná, že úspěch není jen v číslech, ale v síle lidských hodnot.

Představte si dílnu, kde každý krok je veden nejen snahou o dokonalost, ale také hlubokým přesvědčením, že práce je služba. Baťovský dělník neobrábí jen kůži na boty – formuje charakter, cíl, hodnoty. Takový byl svět Baťových. Svět, kde morálka nebyla přívěskem podnikání, ale jeho samotným jádrem.

Budoucnost podnikatelské etiky v ČR

V roce 2025 je podnikatelská etika již nedílnou součástí hodnotového řízení firem. Podporované normy a kodexy pomáhají vytvořit férovější podnikatelské prostředí. AMSP ČR, Česká společnost pro jakost i jednotlivé firmy aktivně podporují transparentní a odpovědné podnikání.

Jaké další etické výzvy můžeme očekávat v roce 2030? Přispějí nové technologie, jako umělá inteligence, k férovějšímu podnikání, nebo vytvoří nové dilemata?

Podle **Indexu udržitelného rozvoje** si Česko v roce 2025 vede poměrně dobře – v rámci EU27 je na **6. místě** a celosvětově na 13. příčce. Naopak v **Indexu výkonnosti v oblasti změny klimatu** se umístilo na **25. místě v EU27** a **41. z 59 hodnocených států světa**.

V **Indexu vnímání korupce** Česko v roce 2024 kleslo na **46. příčku ze 180 hodnocených zemí**, což znamená mírné zhoršení oproti předchozímu roku.

Tabulka: Vývoj podnikatelské etiky v ČR a ve světě (2000–2025)

ROK	Index udržitelného rozvoje	Index korupce (ČR)	Globální průměr korupce
2000	N/A	52 bodů	45 bodů
2010	18. místo	55 bodů	47 bodů
2020	12. místo	57 bodů	50 bodů
2025	13. místo	56 bodů	51 bodů

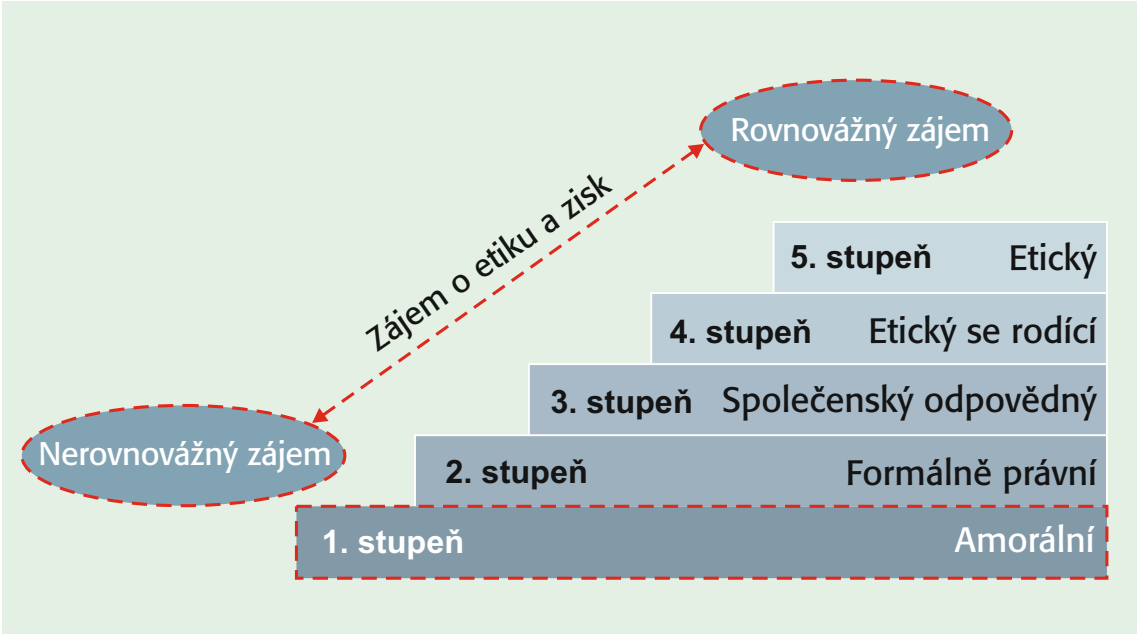
Morální rozvoj „vůdcovství“: Od dominance k službě

Historie ukazuje, že vůdcovství prošlo fascinující evolucí. Od chladného pragmatismu, zaměřeného na zisk a moc, až po vztahové a holistické modely, které kladou důraz na odpovědnost, hodnoty a hlubší porozumění potřebám společnosti.

V tomto procesu hraje klíčovou roli morální rozvoj, který Reidenbach a Robin rozčlenili do několika etap – od základních etických rozhodnutí až po skutečnou integritu a altruismus.

- **Vztahy před strukturou** – vůdčí osobnosti již nepůsobí jen jako řídící síly, ale jako partneři, kteří naslouchají potřebám stakeholderů.
- **Sloužit místo ovládat** – pravý lídr neudává směr jen proto, aby byl následován, ale proto, aby ostatní mohli růst a dosáhnout svého plného potenciálu.

Tento přístup k vůdcovství/leadershipu přímo souvisí s morálním rozvojem, který Reidenbach a Robin rozčlenili do několika etap – od základních etických rozhodnutí až po skutečnou integritu a altruismus. V tomto procesu lze rozlišit tři klíčové etapy:



Svět se změnil a s ním i role „vůdců“. Dávná éra silných a neochvějných vůdcovských osobností, které přenášely hory a utvářely dějiny svou mocí, se pomalu vytrácí. Dnešní společnost nepotřebuje slepé následovníky, ale informované, autonomní jedince, kteří jsou schopni se rozhodovat a řídit svůj život bez vnějšího diktátu.

Právě adaptivní vůdčí osobnost představuje nový rozměr leadershipu – lídra, který neslouží sám sobě, ale druhým. Je to koordinátor znalostí, tvůrce prostředí, kde ostatní mohou růst, rozvíjet se a realizovat své schopnosti. Už nejde o sílu, ale o porozumění. Nejde o autoritu, ale o důvěru. Nejde o dominanci, ale o spolupráci.

V rámci této evoluce se koncept odpovědného leadershipu přiklání k myšlenkám jako:

- **Udržitelnost před ziskem** – ekonomická prosperita podniků se nesmí stát jediným cílem, ale musí být vyvážená odpovědností vůči společnosti a životnímu prostředí.
- **Pragmatická fáze** – Lídr se řídí pravidly trhu a zákonů, ale nevnímá širší morální dopady svého jednání. Hlavním cílem je úspěch, ziskovost a přežití v konkurenčním prostředí.
- **Etická integrace** – Vůdčí osobnost začíná reflektovat důsledky svých rozhodnutí. Uvědomuje si, že leadership nespočívá jen v efektivitě, ale také v odpovědnosti vůči společnosti, zaměstnancům, stakeholderům a životnímu prostředí.
- **Opravdovost a služba** – Lídr se stává morální autoritou. Jeho cílem již není jen udržet firmu či instituci v chodu, ale vytvářet hodnoty, které zlepšují životy lidí. Integrita se stává základním pilířem jeho rozhodování.

Tento přístup k leadershipu se odráží i v učení Tomáše Bati, který neviděl prosperitu podnikání jako pouhé hromadění kapitálu, ale jako soustavné naplňování morálních principů – důvěry, služebnosti, odpovědnosti a růstu. Vůdčí osobnost není definována pozicí, ale

schopností vytvářet hodnoty nejen ekonomické, ale i společenské a morální.

Člověk 21. století již nehledá „vůdce“, který přikazuje. Hledá lídra, který inspiruje. A právě takoví lidé mají před sebou největší úkol – pomoci nám všem stát se lepšími verzemi sebe sama.

Závěr

Podnikatelská etika v České republice prošla od roku 2000 dynamickým vývojem, kdy se od pouhé legislativní nutnosti postupně přetvářela v integrální součást firemního řízení. Transparentnost, odpovědnost vůči zaměstnancům i zákazníkům a závazek vůči životnímu prostředí se staly nejen klíčovými hodnotami, ale i konkurenční výhodou pro firmy.

Normy ISO, odborné studie a iniciativy AMSP ČR či České společnosti pro jakost zásadně přispěly k posílení etického podnikání. Přestože stále existují výzvy – například korupční praktiky či neetické chování managementu, celkový trend naznačuje rostoucí důraz na morální integritu a firemní odpovědnost.

Otázkou zůstává, jaký vliv budou mít nové technologie, zejména umělá inteligence, na podnikatelskou etiku v roce 2030. Přispějí k větší transparentnosti a férovosti, nebo vytvoří nová morální dilemata? –Odpovědi na tyto otázky budou určovat budoucnost podnikatelského prostředí nejen v Česku, ale i na globální úrovni.

Použité a doporučené zdroje:

- Bohatá, M. (2020). Podnikatelská a hospodářská etika v ČR: Historický přehled.
- KPMG ČR (2022). Zpráva o odpovědném podnikání.
- EY (2024). Global Integrity Report.
- Česká společnost pro jakost. ISO normy v kontextu podnikatelské etiky.
- https://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/podnikatelska-etika-cr/
- https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ethics-13-2019/cs/
- https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/domaci/stav-korupce-v-cesku-se-loni-mirne-zlepsil-soudi-transparency-international-chybi-ale-strategicke-345479
- https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/transparency-international-cesko-se-v-korupcnim-indexu-dostalo-pod-unijni-prumer_2502110601_jar
- https://slideplayer.cz/slide/12243820/
- Profil VAO 2APS: AEPM konzultace A. Podskľana v Mngt systémech

Autor:

Adrián Podskĺan, Ph.D., pracuje jako konzultant v systémech managementu. Je aktivním členem odborného centra ČSJ Etika a management (OCEM).

Kontakt: *adrian.podsklan@gmail.com*

Příspěvek vznikl ve spolupráci s týmem odborného centra ČSJ Etika a management.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

Odborná, regionální a informační centra České společnosti pro jakost

Centra vytvářejí členové ČSJ jako místo pro realizaci svých odborných zájmů v oblasti systémů managementu. Mohou být oborově zaměřené nebo regionálně sdružené.

Jsou zaměřeny především na rozvíjení jednotlivých nástrojů a metod systémů managementu a na problémy interdisciplinárního charakteru. Výstupy jejich práce jsou využívány nejen pro činnost orgánů Společnosti a výkonného aparátu, ale jsou také zdrojem pro šíření inovativních myšlenek, platformou pro spolupráci s univerzitním prostředím a přispívají k naplňování poslání ČSJ. V současné době členové aktivně pracují v následujících centrech:

REGIONÁLNÍ CENTRA

• České Budějovice • Chotěboř • Ostrava

ODBORNÁ CENTRA

• Centrum excelence • Etika a management • Klub manažerek
• Spolehlivost • Životní prostředí • Metrologie a laboratoře

Centrum excelence

INFORMAČNÍ CENTRUM

• Technická univerzita Liberec – Ekonomická fakulta

Všichni členové České společnosti pro jakost mají možnost zapojit se do činnosti center podle svých preferencí. Více informací o centrech ČSJ a jejich aktivitách najdete na webu České společnosti pro jakost na adrese **https://centra.csq.cz**

www.csq.cz

Česká společnost pro jakost, z.s.
je uznávané centrum pro vývoj, získávání a šíření poznatků
pro podporu úspěšnosti organizací a zvyšování kvality života.

Exkurze pod hlavičkou Informačního centra ČSJ při Technické univerzitě Liberec: KNORR BREMSE a MAGNA EXTERIORS

Markéta Tomek

Informační centrum ČSJ při Technické univerzitě v Liberci pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D., pravidelně chystá program na každý semestr nejen pro studenty, ale také pro pedagogické pracovníky univerzity a další zájemce o kvalitu a systémy managementu. Kromě pravidelných odborných seminářů patří mezi oblíbené aktivity centra, a to především u studentů, exkurze do významných výrobních podniků v regionu. Pojďme si představit poslední dvě takové akce, kterými byly návštěvy ve společnostech KNORR-BREMSE a MAGNA EXTERIORS.

Návštěva v KNORR-BREMSE

Na závěr roku 2024 Informační centrum ČSJ při Technické Univerzitě v Liberci díky aktivitě Evy Šírové zajistilo pro studenty druhého ročníku studijního programu Management výroby exkurzi do společnosti KNORR-BREMSE.

Tato společnost je předním světovým dodavatelem brzdových systémů pro kolejová a užitková vozidla a již více než 100 let se zabývá vývojem, výrobou a distribucí nejmodernějších brzdových systémů.

Zájem studentů o exkurzi v liberecké pobočce Knorr-Bremse, v jednom z 80 výrobních závodů společnosti strategicky rozmístěných ve více než 30 zemích světa, která jen v rámci Evropy zaměstnává více než 16 tisíc zaměstnanců, byl pochopitelně enormní.

Po příchodu nás přivítala Mgr. Kristýna Pitnerová – HR Generalist společnosti. Studenti byli seznámeni s bezpečnostními pravidly, byla jim poskytnuta pracovní obuv a reflexní vesty.

Následně skupinu studentů srdečně přivítal pan Jiří Šámal, který pracuje ve společnosti 27 let. Od roku 2017 jako trenér výrobních procesů, který vede školení a zaučování nových zaměstnanců, předává letité zkušenosti a zajišťuje kromě jiného i prezentaci firmy při exkurzích studentů.

První zastávkou exkurze bylo právě tréninkové centrum. Zde se studenti seznámili s historií společnosti prostřednictvím perfektně strukturované prezentace. Od založení Knorrových brzd v roce 1905 v Berlíně až po přesunutí výroby z Hejnic do Liberce v roce 2010 a následnou expanzi v období 2012–2016, kdy přibyla další logistická hala. Věděli jste, že známé logo společnosti symbolizuje původní *špalíkovou brzdu*?

Pojďme si představit tohoto lídra ve výrobě kompresorů a brzdových systémů, patřícího mezi tři největší hráče na světovém trhu, a blíže se na něj podívat. Mezi jeho zákazníky se řadí renomované značky jako Volvo, Mercedes, Iveco, Renault, Scania a další.

V České republice má dva výrobní závody – brněnský se specializuje na vlakové dveřní a brzdové systémy, zatímco liberecký se zaměřuje na výrobu kompresorů a brzdových systémů pro užitková nákladní vozidla a na repasování vlastních výrobků. Repasování je ukázkový příklad zodpovědného přístupu této společnosti k udržitelnosti.

Certifikace, kterými firma disponuje, prokazují markantní angažovanost nejen v oblasti bezpečnosti, kvality a životního prostředí, ale také v oblasti specifických požadavků IATF 16949 – jak pan Šámal dodává, nestačí vyrobit funkční brzdu, musíte vyrobit *100% funkční brzdu*!

Studenti se společně s panem Šámalem vydávají do výrobních a skladovacích prostor. Po cestě míjejí měrové středisko, zajišťující uvolnění každé výrobní šarže. To je vybaveno nejmodernějším měřicím zařízením. Provádí se zde 3D náměry a kontrola prvního vyrobeného kusu z každé výrobní dávky.

V liberecké pobočce Knorr-Bremse pracuje téměř 600 zaměstnanců a za jednu směnu se tu vyrobí 3300 patron na jedné lince *(patrona = filtr vysoušeče vzduchu)*. Výroba se v roce 2023 vyšplhala na úctyhodných 21 milionů patron.

Další zastávka ve výrobě je u brzdových třmenů. Za jednu hodinu se tu vyrobí na jednom pracovišti 30 ks brzd. Za využití nejmodernějších technologií tu kontrola kvality probíhá již v průběhu výroby pomocí kamer, které jsou umístěny přímo ve výrobních linkách.

Následující zastávka je na takzvaném „nádraží“ v prostorách skladu. Dvě interní vlakové soupravy pravidelně rozvážejí díly na výrobní linky a odvážejí hotové produkty na expedici. Tento systém zajišťuje plynulý a rychlý pohyb materiálů, což výrazně zlepšuje celkovou efektivitu výroby.

Při pohledu do skladu přichází dotaz ze strany studentů, k čemu slouží vysoký sloup umístěný ve strategicky přístupné lokaci. Pan Šámal vysvětluje, jak tento „paternoster sklad“ pro drobné díly, jako jsou ložiska a kuličky, funguje a umožňuje rychlý přístup k materiálům. Což opět výrazně zkracuje čas potřebný na jejich hledání a zajišťuje plynulý chod výroby.

Rovněž obalové hospodářství hraje klíčovou roli v úspoře času operátorům výroby. Díky tomu, že jsou obaly připraveny včas a v požadovaném množství u výrobní linky, mají operátoři více času na samotnou montáž a kontrolu kvality. Další důkaz o efektivně nastavených procesech a celém systému řízení.

Poslední částí prohlídky je repas. V rámci udržitelnosti se firma zaměřuje na repasování vlastních výrobků. Repasování se provádí v samostatné hale, kde jsou díly nejdříve důkladně sortovány. Plastové části, elektronika a kabely jsou odděleny, kovové komponenty jsou tříděny a díly určené k repasu jsou podrobeny procesu vypalování při vysoké teplotě. Přichází záludná otázka pro studenty. Proč? – Pan Šámal vysvětluje, že výhodou repasovaných dílů je vysoká odolnost díky procesu vypalování a následnému lakování.

Před návratem do administrativní budovy dostávají studenti prostor pro závěrečné dotazy a první skupinu již střídají další studenti.

Opravdu velký dík patří vedení společnosti KNORR-BREMSE za vstřícný přístup a umožnění exkurze pro dvě skupiny studentů, bez ohledu na časovou náročnost jednotlivých prohlídek, a především průvodci Jiřímu Šámalovi za naprosto úžasnou interaktivní prezentaci.

Návštěva MAGNA EXTERIORS

Na konci března 2025 studenti TUL v Liberci využili příležitosti nahlédnout v rámci exkurze do jedné z největších libereckých firem působících v oblasti automotive – MAGNA EXTERIORS.

Početnou skupinu studentů přivítala paní Kateřina Hrušková z oddělení řízení lidských zdrojů, které nejen že zajišťuje dostatek pracovníků pro samotný provoz tohoto obrovského závodu, ale také spolupracuje se středními a vysokými školami v regionu. Díky tomu mohou studenti v Magně absolvovat praxi, psát bakalářskou práci či dokonce získat stipendium. Inovativní řešení v technických a výrobních procesech a podpora mladých talentů jsou klíčové.

Společenská odpovědnost a dlouhodobá podpora místních komunit, spolupráce s neziskovými organizacemi a realizace projektů pro potřebné, které jim zlepšují kvalitu života – to vše má Magna jako nedílnou součást své firemní kultury. Stejně tak jako snižování dopadů svých aktivit na životní prostředí, ať už se jedná o energie, či uhlíkovou stopu.

Společnost MAGNA je se 341 závody ve 28 zemích světa největším dodavatelem plastů do automobilového průmyslu a v libereckém regionu je druhým největším zaměstnavatelem.

Historie současné liberecké Magny Exteriors, která má téměř 1700 zaměstnanců, sahá do roku 1946, kdy byl v Jablonci nad Nisou založen původní PLASTIMAT. Původní výrobky ze skla nahradily první plastové odlitky. Nikoliv ještě pro automobilový průmysl, ale pro domácnosti. Pamětníci si jistě vybaví dětské vaničky, kbelíky či přepravky.

Pozvolný přechod do automobilového průmyslu nastal v letech 1980 až 1990, robustní plastový přední i zadní nárazník na Škodu 105/120 byl legendární, následovaly Favorit, Felicie.

Pro zúčastněné studenty by tato část prezentace mohla být téměř „cestou do pravěku“, a tak se raději vrátíme zpět do současnosti k systémům a nejmodernějším vstřikovacím lisům, 2D/3D měřicím zařízením a precizním robotickým technologiím.

Nejprve paní Martina Pavlíčková představuje studentům projektový management, certifikace, kvalitu a specifické požadavky zákazníků.

Certifikací dle norem ISO 9001, 14001, 50001, 45001 či IATF 16949 to zde rozhodně nekončí. Implementaci a zajištění shody s požadavky zákazníků, mezi které patří kromě Škody a BMW také například i Audi, VW, Mercedes, Jaguar nebo Toyota, žádají další specifické normy vytvořené přímo výše jmenovanými. Cílem je zajistit perfektně fungující systém řízení, minimalizovat počet vadných dílů a náklady na nekvalitu a rovněž maximalizovat efektivitu ve všech procesech. A to se v liberecké Magně bezpochyby daří.

Následující prohlídka výrobních prostor totiž studentům přesně ukazuje, jak klíčové je správné nadefinování každého kroku v procesu.

Vybaveni firemními bezpečnostními vestami a headsety procházejí studenti přes tzv. náměstí neboli „Mafact koutek“, kde pravidelně probíhají reporting výsledků a týmové porady. Téměř tři desítky strojů zobrazují svůj status na výrobním Dashboardu.

Další zastávka je na výrobní hale. Obří forma na nárazníky s přesností na milimetry… Honí se mi hlavou,

jestli z tohoto velkého vstřikolisu pochází i nárazník na mém koncernovém voze.

V ten moment to do sluchátek naše průvodkyně potvrzují, nacházíme se u formy na nárazníky Škoda Octavia, a doplňují, že nárazník následně projde „rukama“ robotů, které díl po vylisování opracují, to znamená oříznou vtok, opálí díl před povrchovou úpravou, nalakují, slepí a přenesou na lůžkách z výroby až do skladu k expedici. Díly z liberecké Magny putují po celé Evropě.

Při vstupu na novou Halu 125, kde ve dvou patrech probíhá lepení dílů, montáže a další úkony, lze jen těžko uvěřit, že před čtyřmi roky byl tento výrobní prostor o ploše tří tisíc m2 jen kusem bláta. Stojíme na bývalém rybníku, hlásí paní Hrušková.

Takt linky, k němu naprogramovaný a na milimetr přesně nastavený pohyb desítek robotických rukou, naprostý pořádek a layout dle 5S, to je pro studenty skutečně dechberoucí podívaná. A potvrzuji, že nejen pro studenty, jak jsme se shodly i my s paní inženýrkou Šírovou, která tuto výjimečnou exkurzi pro studenty TUL pod záštitou Informačního centra ČSJ zajistila.

Poslední zastávkou exkurze je měrové centrum. Nespočet přípravků a přístrojů, které slouží ke kontrole vyrobených dílů ať už z pohledu rozměrů, tloušťky, pevnosti, tvaru, přesnosti svárů, kvality lepení, opracování, lakování, a určitě bychom mohli pokračovat dál… Zde probíhá klíčová kontrola kvality a bezpečnostní výrobkový audit. Záznamy a takzvaný životopis dílu jsou uchovávány až 30 let.

Tímto pro studenty téměř dvouhodinová exkurze končí. Ráda bych poděkovala oběma úžasným průvodkyním

paní Kateřině Hruškové a paní Martině Pavlíčkové za jejich čas a perfektní prezentaci spojenou s prohlídkou supermoderních výrobních prosto r, kterými tento klíčový hráč na poli automobilového průmyslu disponuje.

Děkuji studentům za hojnou účast a pozitivní zpětnou vazbu a paní Ing. Šírové, která je kontaktní osobou IC ČSJ při TUL, děkuji za zajištění této mimořádně zajímavé exkurze. Již nyní se těším na další akce, které společně plánujeme pro další semestr nadcházejícího akademického roku 2025/26.

Autorka:

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

Kontakt: *marketa.tomek@gmail.com*

Výjezdní zasedání regionálního centra ČSJ České Budějovice:

návštěva ve společnosti KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast

Filip Holeček

Dne 28. května uspořádala Česká společnost pro jakost zastoupena regionálním centrem v Českých Budějovicích (RC ČSJ ČB) výjezdní zasedání. Proběhlo ve společnosti KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast, s. r. o., se sídlem v jihočeském Písku na Pražském Předměstí.

Zasedání bylo zahájeno společnou rozpravou mezi zástupci ČSJ a vedením společnosti. Během ní představili jednatelka paní Ing. Iva Kroupová a zmocněnec za kvalitu organizace Jan Vondrys působení organizace na trhu.

KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast, s. r. o., člen skupiny Fröhlich Plastics Group

Historie společnosti začíná v roce 1929 v německém Durynsku (Thüringen). Jedná se o nezávislý rodinný podnik, který se zabývá návrhem a vývojem plastových dílů a vstřikovacích nástrojů. Centrála organizace se nachází v německém Bad Lauterbergu a její dva výrobní závody v německém Sollstedtu a jihočeském Písku. Dohromady má organizace okolo 200 zaměstnanců.

Pobočka v Písku byla založena roku 2003. Následně došlo k výstavbě nové výrobní haly v průmyslové zóně na okraji města, kam se výroba přestěhovala a působí zde dodnes.

Do produktového portfolia skupiny patří produkty spadající do segmentu automotive, medicíny, elektroniky a ostatního průmyslu. Dále se organizace svými komplexními produkty soustředí na aktuální mezery na trhu, které následně vyplňuje.

Organizace využívá v rámci své produkce širokou škálu výrobních technologií a montážního zařízení od pracovišť manuálních přes poloautomatická až po plně automatické linky situované do podmínek technické čistoty a elektrostaticky chráněných oblastí.

Hlavní zaměření je cíleno na vstřikovací nástroje a lisy s uzavírací silou mezi 20 a 650 tunami. Plastové výlisky s ocelovými prvky uvnitř, vícekomponentní plastové odlitky, odlitky vznikající plynem plněnou (zpěněnou) taveninou nebo díly plněné vzduchem.

Společnost se zaměřuje na ocelové komponenty, které lze nahradit plastem s cílem redukovat jejich váhu a tím dosahovat snížené hmotnosti finálního výrobku (například automobilu). Plastové díly dále společnost zpracovává vlisováním nebo navařením dalších komponent. Má a využívá k tomu bohaté zkušenosti s technologií svařování (svařování horkou deskou, frikční svařování, svařování pomocí horkého plynu, ultrazvukové svařování atd.). Montované skupiny poté v rámci svých procesů podrobuje tlakovým a elektrickým testům, aby byla zajištěna kvalita pro zákazníky.

Organizace je držitelem platné certifikace dle mezinárodních norem a standardů ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, IATF 16949 a TISAX.

Obchůzka závodem

Po úvodním vzájemném představení se jsme se vydali v doprovodu pracovníků společnosti na obchůzku výrobním závodem. Členové RC ČSJ ČB byli seznámeni s prostory společnosti, skladovými prostory, prostory v oblasti údržby a správy, jednotlivými technologiemi, strojovým parkem a všeobecným přístupem společnosti s ohledem na realizaci koncového produktu. Během obchůzky bylo patrné, jak nekompromisně se klade důraz na pořádek a čistotu v celém areálu.

Společnost má zavedené systémové řešení jak v oblasti plánování produkce (ERP), tak i plánování kvality (CAQ).

Zodpovědnost za kvalitu produktu primárně spočívá na pracovnících výroby. Oddělení kvality je zde orgán poskytující expertní analýzu hotové nebo rozpracované produkce pomocí sofistikované měřicí techniky. Organizace má zaveden systém statistické kontroly výrobních procesů. Má k dispozici relativně velké měrové středisko a zkušební laboratoř vybavenou adekvátními měřidly a přístroji s ohledem na produktové portfolio.

Závěrečná diskuse

Následovala, jak je při takovýchto návštěvách obvyklé, v přátelském duchu závěrečná diskuse v jednací místnosti. Během ní se probíraly jak silné stránky společnosti, tak i podněty a příležitosti ke zlepšení, které poskytli jednotliví členové RC ČSJ ČB.

Oslovili jsme ing. Ivu Kroupovou, jednatelku závodu, a požádali ji o její zhodnocení současného dění na trhu a jeho dopadu na organizaci.

Zajímalo nás, kde vnímá možné příležitosti, a kde naopak vidí nevýhody (rizika) s ohledem na možnost dalšího rozvoje.

Co jsme od představitelky firmy slyšeli?

Současná situace ve světě s ohledem na výrobní portfolio organizace není zcela čitelná a je pro nás výzvou reagovat na ni tak, abychom bezpečně zajistili dostatečný objem produkce. Vnímáme například rušení některých poboček na západě a jejich částečnou relokaci do Evropy. Naskýtá se tím možnost zakoupení nových technologií nebo výroby nových dílů za využití pro nás nových technologií. Zde však musíme být velice opatrní, protože nasmlouvané odvolávky některých zákazníků silně kolísají. Jsou nám známy případy propadu i ve výši 60 %, což způsobí chybějící vytížení produkce.

Náklady na provoz nás nutí obsazovat pracovní pozice cizinci, kteří nemluví česky. Je pro nás nutné vytvářet podmínky, které umožní tyto kulturní a jazykové bariéry překonávat. Průmyslová zóna (která se nadále rozrůstá) je s ohledem na město Písek poměrně rozsáhlá a jako taková se potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Také je zde cítit poměrně vysoká fluktuace. Důležitá je tedy dobrá komunikace a týmový duch.

V minulém roce jsme relokovali část produkce z Německa. Organizace minimalizovala potřeby externích poskytovatelů služeb spojených s touto relokací na minimum a zapojila s maximálním nasazením svůj personál. Ten prokázal vysoký stupeň flexibility a nasazení. Tím se nám podařilo ve velmi krátkém čase relokaci provést a rozšířit tak strojový park z původních 15 lisů na 24. Nyní již dokončujeme ve spolupráci s našimi zákazníky proces schválení sériové produkce.

Poslední dobou stále více vnímáme výhody (samozřejmě i rizika), které poskytuje využívání umělé inteligence pro analýzu dostupných dat plánování projektů. Proto jsme ustanovili tým, který se účastní seminářů a hledá potenciální příležitost k investici, kterou do budoucna plánujeme.

Díky našemu strojnímu vybavení jsme vysoce flexibilní v oblasti poskytování produktů, o které jiní dodavatelé nemají zájem. Jsme schopni zajistit jak menší, tak i velké výrobní série. Právě malé série způsobují jiným hráčům na trhu s vysokým stupněm automatizace komplikace.

Závěrem bych zmínila, že je pro nás velice důležité hledat nové příležitosti s ohledem na zefektivnění našich procesů. Hlavním cílem je pak minimalizace ztrát (plýtvání).

Všem zúčastněným a organizátorům tohoto setkání srdečně děkujeme. Společnosti KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast do budoucna přejeme mnoho úspěchů a dlouhodobě udržitelný stabilní rozvoj.

Účastníci ze strany RC ČSJ ČB: Ing. Jaroslav Chmelař, Ing. Filip Holeček, Ing. Karel Šustr, Alena Klůcová, Karel Marek, Ing. Ondřej Holeček, Pavel Ovčík.

Organizace: https://f-plast.com/#startseite

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; rc.budejovice@csq.cz*

Foto: KUNSTSTOFF-FRÖHLICH Czech Plast

Pozn. red. PK (Z. S.):
Nemohu si odpustit postřeh (vzniklý při zpracování tohoto příspěvku shodou okolností bezprostředně po příspěvku L. Friedela), jak spolu oba v některých směrech v různých rovinách ladí, jak konkrétní praxe potvrzuje „vysokou" teorii…

Digitalizace procesu akreditace v ČR: digitální osvědčení o akreditaci

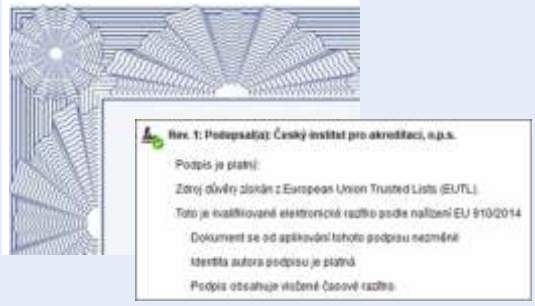
Pavel Nosek

Český institut pro akreditaci, o. p. s., (ČIA) jakožto vnitrostátní akreditační orgán České republiky ve smyslu nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 765/2008 ze dne 9. července 2008, kterým se stanoví požadavky na akreditaci a dozor nad trhem týkající se uvádění výrobků na trh a kterým se zrušuje nařízení (EHS) č. 339/93, v rámci postupující digitalizace výkonu veřejné moci v České republice v souladu se zákonem č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, započal dne 2. května 2025 vydávat osvědčení o akreditaci v digitální podobě.

ČIA dlouhodobě činí postupné kroky v digitalizaci procesu akreditace, aby zjednodušil činnosti pro zájemce o akreditaci i současně akreditované subjekty posuzování shody. Většina procesu je již nyní dostupná digitálně, primárně s využitím systému datových schránek a dokumentů zabezpečených kvalifikovaným elektro-nickým podpisem. Osvědčení o akreditaci zůstávalo jednou z posledních částí procesu, které digitální formu nenabízelo, přičemž je to dokument, kterým subjekty svou akreditaci dokazují uživatelům akreditačního systému, orgánům státní správy či zahraničním regulátorům.

ČIA k digitálnímu osvědčení o akreditaci přistoupil tak, **aby byl zachován tradiční vzhled, bylo možné osvědčení pro prezentační účely dobře vytisknout,** ale aby **byla digitální podoba zároveň zabezpečena na co nejvyšší dostupné úrovni.**

Osvědčení tedy nadále zachovává tradiční modrou barvu a vzhled tiskopisu, který je vyveden ve vysoké kvalitě detailu, aby byla při zvětšení dobře patrná jeho čistá kresba. Samozřejmě jsou splněny legislativní požadavky na zabezpečení, když je soubor pdf opatřen kvalifikovanou digitální pečetí ČIA, kvalifikovaným digitálním podpisem pracovníka ČIA oprávněného ke schválení osvědčení a také kvalifikovaným časovým razítkem.



Nad rámec uvedených zákonných požadavků ČIA přistoupil k implementaci ochrany vydaného digitálního osvědčení technologií blockchainu.

Tato relativně nová technologie, širší veřejnosti známá především ze světa kryptoměn, má velký potenciál také v ochraně dokumentů či výrobků. V této oblasti ČIA spolupracuje se společností ELA Blockchain Services, a. s., která spravuje blockchainovou databázi NABRE (Národní Blockchainový Registr). Zabezpečení je provedeno tak, že pro každé osvědčení je po vydání ČIA proveden „otisk" souboru v databázi NABRE. V databázi je uložen tzv. hash souboru (hash je jedinečný alfanumerický kód konkrétního souboru), díky čemuž lze kdykoli s jistotou ověřit pravost a neměnnost digitálního osvědčení o akreditaci. Digitální osvědčení také nově nesou QR kód odkazující proklikem či načtením mobilním telefonem na databáze ČIA a NABRE.

Digitální soubor je účastníku řízení distribuován informačním systémem datových schránek a je také ke stažení na webu ČIA. Soubor nyní obsahuje samotné osvědčení a také jako svou integrální součást jeho přílohu. Ověření platnosti akreditace je nadále možné na webu ČIA v *databázi akreditovaných subjektů (www.cai.cz)*.

Věříme, že osvědčení o akreditaci v digitální podobě přinese nejen naplnění legislativních požadavků, ale též řadu výhod spojených s jeho digitální podobou, snadným ověřením pravosti a možností prokazovat udělenou akreditaci digitálním originálem osvědčení.

Autor:

Ing. Pavel Nosek pracuje jako 1. náměstek ředitele Českého institutu pro akreditaci, o. p. s. (ČIA).

Kontakt: *nosekp@cai.cz*

Annie Zimmerman

Váš kapesní terapeut

1. vydání
Jan Melvil Publishing, 2024, 288 stran, ISBN 978-80-7555-231-0

Když nefunguje terapie kvalitou, zkuste kapesního terapeuta

Recenze a poznámky ke knize
Annie Zimmerman
Váš kapesní terapeut: Nastavte si nové vzorce a žijte život radostněji

Libor Friedel

Většina manažerů kvality, které jsem v životě potkal, má společné to, že mají docela pevné nervy, malou podporu, vytříbený smysl pro strukturu (někdy i humor) a dřív nebo později se naučí v Česku obvyklé dovednosti „přežít mezi mlýnskými kameny“, které reprezentují „požadavky shora“ a ne vždy utěšená „realita dole“.

Často z mého pohledu drží firmu pohromadě, protože QMS je modlou a náhražkou bohužel i tam, kde nefunguje obvyklé strategické řízení a další opěrné body firemní architektury.

Přesto se právě oni cítí mnohdy osaměle. Proč? Kvalita je pořád ještě v mnoha firmách brána jako „něco navíc“ a něco, co „musíme dělat kvůli nor-mám“, co žije jaksi odděleně. Kupodivu i v IMS, protože se snažíme integrovat systémy, a ne integrovat lidi či lidi s těmito systémy. Respekt ke světlým výjimkám.

Roli „integrátora člověka“ mívají například terapeuti.

Když se kvalita žije mezi řádky

V ideálním světě je kvalita součástí kultury firmy. V tom reálném světě je ale kvalita často buďto papírová (protože „hlavně ať je audit v klidu“), nebo bojová („proč to zase není hotové podle plánu!?“). A mezi tím je člověk (někdy skoro se svatozáří) – manažer kvality a jemu podobní.

V každodenní praxi řeší FMEA, 8D reporty, kontrolní plány, nápravná opatření a další… Zhusta však také:

- že mu s tím nikdo nepomáhá,
- že když něco potřebuje, mají všichni „moc práce“,
- že i když na problém poukazuje měsíc, stejně mu někdo řekne: „to teď fakt neřeším, mám svých starostí dost“.

Bohužel to nejsou jen organizační překážky. Jsou to i emoční zátěže. A právě tady přichází na scénu kniha „Váš kapesní terapeut“. I pro kvalitu a QMS je doba, kdy se duševní zdraví stalo důležitým tématem. (Je tady i potenciální výzva typu „terapie kvalitou“.)

O knize (a manažerech kvality)

Jan Melvil Publishing přišel s překladem knihy Annie Zimmerman, která slibuje jednoduchý, praktický a zároveň hluboký návod, jak si nastavit zdravější vzorce myšlení. Její kniha nabízí nejen teoretické základy, ale hlavně konkrétní kroky, jak vést/žít spokojenější a vědomější ŽIVOT.

Autorka vychází z moderních poznatků psychologie a neurovědy. Ty ukazují, že naše myšlení je do značné míry ovlivněno vzorci, jež si vytváříme už od dětství. Takové **vzorce** mohou být **podpůrné**, nebo naopak **limitující**. Hlavní myšlenka knihy je tedy (zdánlivě) jednoduchá.

Co bylo naučeno, může být i odnaučeno.

Nové, zdravější vzorce myšlení je možné si osvojit.

Zmiňuji to a ukazuji jednu z možností na každém kurzu QM. Teď mám i oporu. Autorka píše jednoduše, přístupně a lidsky. Její **kniha paradoxně není o terapii**, ale o tom, **jak si srovnat myšlenky**, když se v nás všechno trochu zamotá. Učí, jak zachytit automatické vzorce, které nám (a často i druhým) komplikují život.

Třeba:

- *„Když to neudělám já, nebude to hotové dobře.“*
- *„Nemůžu pořád otravovat kolegy.“*
- *„Tohle stejně nemá smysl řešit – nikoho to nezajímá.“*
- *„Musím to nějak zvládnout – i když na to jsem úplně sám.“*

Jsou to ty vnitřní postoje, které znějí (zdánlivě) rozumně, ale dlouhodobě vedou k vyčerpání, frustraci a izolaci. A manažeři kvality i další lidé, zejména když nemají psychologické bezpečí (o kterém píšu v příspěvku „Psychologický kapitál a bezpečí jako opory ve VUCA časech“ na stranách 4–7 tohoto čísla PK) si spoustu věcí drží v sobě. Pro ně tato kniha může být jako malý vnitřní rozhovor.

Ve firmách, kde je kvalita „na papíře“, to často poznáte. Zažil jsem to x-krát. Všechno dělá manažer kvality (téměř) sám. Ať už jde o analýzu rizik, 8D, tvorbu procedur, nebo dokonce sledování nápravných opatření. Ostatní si oddechnou: „To je jeho agenda.“ Asi všichni víme, že to tak být nemá.

Manažer kvality je metodik, FMEA i 8D jsou týmové nástroje. V ISO 9001 se mluví o leadershipu, odpovědnosti vedení, angažovanosti lidí. Nejen formálně, ale ve smyslu skutečné spolupráce. A když se to neděje? Manažer kvality to většinou potichu odnese. V lepším případě to zvládne. V horším to napíše do zápisu, odevzdá, ale zůstane vnitřně otrávený. A v nejhorším to vzdá (tichá výpověď) nebo vyhoří.

Kniha pomáhá v tom bodě, kdy se rozhodujete, jestli se ještě ozvat, nebo to zase vzít na sebe. Nabízí jednoduché otázky typu:

- *Proč si myslím, že musím všechno zvládnout sám?*
- *Co by se stalo, kdybych si řekl o podporu jinak?*
- *Jak vnímám sám sebe ve vztahu k ostatním – a proč?*

A to je z mého úhlu pohledu pro kvalitu důležité. Protože jakmile manažer kvality začne přebírat zodpovědnost za věci, které mají dělat jiní, kvalita se ztrácí. Stává se z ní „funkce“ a přehrávaná „role“, ne kultura.

Každý manažer kvality je tak trochu terapeut: pro systém, pro tým, někdy pro sama sebe. Kniha vás jako manažery (kvality) nepřetvoří. Ale pravděpodobně vám pomůže udělat jednu malou změnu v hlavě – a ta může změnit hodně i na papíře i v práci.

Vrcholoví manažeři: Jak se to týká vás?

Možná jste ředitel, provozní manažer nebo šéf výroby. Kvalitu máte „v gesci“, ale detaily řeší někdo jiný. I vám má kniha co říct.

Pomůže vám pochopit, jak **se vnitřní postoje lidí odrážejí v chování**. Proč se váš manažer kvality občas neozve. Proč k vám nepřijde s novým návrhem. Proč má na tváři kamenný výraz při každém auditu.

Není „někým jiným“. Spíše si říká:

- *„Stejně mě nevyslechnou.“*
- *„Nechci být za toho, kdo pořád otravuje.“*
- *„Musím to prostě nějak zvládnout.“*

Pokud tedy chcete, aby kvalita nebyla jen „oddělení“, ale součást kultury, dejte svým lidem prostor říct tyhle věci nahlas – a vytvořte bezpečné psychologické prostředí, kde se za to neplatí daň v podobě tichého přetížení, tiché výpovědi, odpojení nebo znecitlivění.

Každý manažer kvality snad potvrdí, že kvalita není o paragrafech v příručce. Je v tom, jestli operátor otočí kus správně, zda skladník označí zboží správně, jestli někdo řekne „hele, tohle asi nebude v pořádku“.

Tady se kvalita buď rodí, nebo také zaniká. Pokud se lidé bojí mluvit, pokud nevěří, že jejich názor má váhu, pokud si myslí, že „když to obejdu, nic se nestane“, pak nepomůže žádný systém.

Možná se vám kniha Annie Zimmerman nebude zdát jako „materiál pro kvalitu“. Nenajdete v ní žádné diagramy, normy ani formuláře. Ale najdete v ní něco cennějšího – vědomí, že nejste roboti, ale lidé. A že **kvalitu drží při životě to, jak myslíme, cítíme, komunikujeme a jednáme**.

Pro praxi

Kniha je koncipována jako průvodce, kterého můžete kdykoli vytáhnout, doslova jako „kapesního terapeuta“. Nenabízí žádné složité teorie, ale poměrně jasné, čtivé kapitoly zaměřené na praxi: rozpoznání nezdravých vzorců, jejich přepisování a budování zdravějších reakcí na běžné životní situace.

K hlavním pilířům knihy patří:

- Sebepoznání a sebevědomí. Jak identifikovat své myšlenkové vzorce a porozumět, odkud pramení.
- *Mindfulness* (všímavost) a práce s emocemi. Jak zůstat v přítomném okamžiku a vědomě volit své reakce.
- Sebelaskavost a nastavení hranic. Jak být k sobě vlídní a chránit svou emocionální pohodu.
- Budování nových návyků. Jak krok za krokem nahrazovat staré vzorce novými, které podporují radostnější život.

Kniha je navržena tak, aby čtenář postupoval svým tempem, podle potřeby, nálady nebo aktuální životní situace. Spoustu přesahů je zde na téma vztahů.

Závěr

Na závěr pro vás mám pár doporučení:

- Přečtěte si knihu jako určité zrcadlo pro svou roli, nejen jako knihu ke čtení.
- Vyberte si 1–2 témata, která vás nejvíc osloví (např. práce s přesvědčeními, komunikace, podpora sebe sama).
- Zamyslete se, jak se vaše vnitřní nastavení promítá do toho, jak „děláte kvalitu“ nyní a jak by třeba šlo vytvořit víc prostoru pro spolupráci, sdílení a důvěru.
- Tip extra! Pokud vedete tým, otevřete to téma s nimi. Jako pozvání, nikoliv povinnost. Bude to i test psychologického bezpečí a možná zjistíte, že největší posun v QMS může začít jedním rozhovorem.
- Můj osobní tip! Mrkněte na kapitolu Sebekritika (od str. 106).

Suma sumárum. Knihu vřele doporučuji. O koregulaci, kterou znáte z minulých dvou čísel PK, se v knize píše na straně 86.

PS

Jako konzultant jsem na mnoha strategických workshopech ve firmách zkoušel jedno cvičení, spočívající v obrácení perspektiv. Adaptoval jsem jej pro kvalitu. Popis a průběh na 1 či 2 listech A4 vám pošlu, pokud si o něj napíšete na e-mail libfri@gmail.com.

Chcete-li využít své vlastní představivosti, zkuste navíc toto cvičení:

- Představte si, že jste terapeut.
- Do ordinace k vám přijde váš QMS.
- S jakým problémem se vám asi chce svěřit?
- Jak by proběhl takový imaginární léčivý rozhovor? Co kdyby řekl: *„Měl jsem pomáhat lidem růst. Jenže teď mě spousta z nich obchází nebo se mě obávají. Občas někdo přijde a kontroluje, zda jsem v pořádku podle nějakých tabulek. Nevím, co mám dělat. Jsou chvíle, kdy ztrácím smysl svého života…“*

… (Ticho pro vás.)

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*

Agenda pro spotřebitele a nadcházející roky

Viktor Vodička

Platnost stávajícího strategického rámce pro ochranu spotřebitele, který přijala Evropská komise před pěti lety, letos končí a začíná se pomalu spekulovat o tom, jaké priority si nyní vytyčí do roku 2030, který má být milníkem i pro celou řadu dalších politik, ať už jde o jednotný trh, inovace, nebo udržitelnost.

Cíle jsou přitom dány politickými směry, které předsedkyně von der Leyenová stanovila pro udržitelnou prosperitu, konkurenceschopnost, demokracii a sociální spravedlnost, a rovněž úkoly, kterými byl pověřen Michael McGrath coby komisař pro demokracii, spravedlnost, právní stát a ochranu spotřebitele.

Jejich základní imperativ pro následující roky zní, že spotřebitelé nebudou vystaveni nespravedlivé diskriminaci, že si při překračování hranic zachovají výhody, které jim stejně jako podnikům přináší jednotný trh, a že budou při nákupu zboží nebo služeb chráněni.

Problémů, které má tato nová iniciativa řešit, je ovšem mnoho a některé si zde pro lepší představu můžeme rovnou přiblížit:

- přeshraniční poskytování služeb je v některých odvětvích podnikání, včetně kupř. finančních služeb, stále omezené;
- rozvoj elektronického obchodu přináší řadu výzev včetně rostoucího oběhu nebezpečných výrobků pocházejících zejména ze zemí mimo EU;
- potíže jsou se zajišťováním dodržování pravidel ochrany spotřebitele i spravedlivé hospodářské soutěže;
- nové technologie založené na datech jsou využívány k oslabení možnosti volby spotřebitele. A není ani postaveno vůbec najisto, jak by se stávající předpisy přijaté za účelem ochrany spotřebitelů měly uplatňovat v digitálním prostředí, zejména pokud jde o nekalé obchodní praktiky související s temnými vzorci, klamavým marketingem influencerů nebo návykovým designem digitálních produktů;
- udržitelné volby spotřebitelů nejsou jednoduché ani snadno dostupné, a to především cenově;
- zranitelné skupiny spotřebitelů, včetně starších osob a osob se zdravotním postižením a omezenou schopností pohybu a orientace, čelí specifickým výzvám, i pokud jde o přístup k základním výrobkům a službám, nehledě na potíže, které mají, aby se přizpůsobili novým technologiím a tržním trendům;
- na internetu jsou ohroženy obzvláště děti, a to například neetickými technikami, podvody, škodlivým obsahem a značnými riziky pro jejich duševní zdraví;
- spotřebitelská hnutí i jednotlivé organizace čelí značným výzvám, ať už po stránce finanční, nebo

i proto, že řízení spotřebitelské politiky jim není mnohdy vůbec přizpůsobeno;

administrativní zátěž a složité požadavky vyplývající z regulace brání mnoha podnikům, a to především těm malým a středním, stejně jako těm se střední tržní kapitalizací, efektivně fungovat, dodržovat pravidla a těžit z výhod soutěže i na globálním trhu.

A stejně tak se ukazuje, že je náročné provádět koordinaci mezi příslušnými orgány odpovědnými za prosazování pravidel v oblasti ochrany spotřebitele i na vnitrostátní úrovni.

Zformulovat tuto nově připravovanou Agendu pro spotřebitele na období let 2025–2030 tak nemusí být pro Evropskou komisi jednoduché, obzvlášť pokud má respektovat pravomoci jednotlivých států a vyslyšet volání podniků po žádoucí deregulaci.

Jisté je, že určí hlavní priority a předloží počtem omezený seznam iniciativ a opatření týkajících se spotřebitelů s konkrétním časovým rozvrhem (velmi pravděpodobně s návrhem nového aktu o digitální spravedlnosti, který by měl řešit manipulativní a neetické obchodní praktiky v digitálním prostoru, přezkumem nařízení o spolupráci vnitrostátních orgánů v oblasti ochrany spotřebitele, návrhy na vytvoření či posílení prostředí, které bude odolné vůči technologickému pokroku a připravené na budoucí potřeby, a pochopitelně i s návrhy na omezení nadbytečné byrokracie). Stejně jako to, že pak v navazujícím akčním plánu navrhne využít i nejrůznější další politické nástroje – ale podstatné bude, čeho bude chtít přesně dosáhnout a jakým způsobem.

A v tomto ohledu se sluší i připomenout, že Komise by rozhodně neměla rezignovat na zlepšení právní jistoty a vymahatelnost práva, aby spotřebitelé mohli činit informovaná rozhodnutí a chovat se také sebevědomě.

Ne vše, co existuje na papíře, totiž vypadá růžově i v praxi. A dokládají to mimo jiné i čísla ze spotřebitelského scoreboardu pro rok 2025 a skutečnost (pokud se podíváme kupř. jen na zmíněný online obchod, resp. digitální prostor), že v uplynulém roce se 45 % spotřebitelů setkalo s podvody na internetu a mnoho z nich zde zažilo i nekalé praktiky, včetně falešných recenzí (66 %) či zavádějících slev (61 %), že 93 % z online nakupujících vyjádřilo obavy z cílené reklamy na internetu, včetně shromažďování jejich osobních údajů bez souhlasu (71 %), nadměrné reklamy (67 %) a nevyhnutelné personalizace (63 %).

Anebo také, že online nakupující dnes mají o více než 60 % vyšší pravděpodobnost, že se při nákupu setkají s problémy, než nakupující v běžných kamenných obchodech.

A pochopitelné jsou i obavy více než třetiny spotřebitelů po celé EU, že ztrácejí schopnost platit své účty a hradit bezprostřední náklady i na základní životní potřeby, což určitě neprospívá ani politice kvality.

Věřme proto, že po skončení konzultací přijde na podzim Komise s návrhem na takovou nadcházející Agendu pro spotřebitele, která posílí nejen jejich postavení ve společnosti, ale přispěje i k jejich spokojenosti, a to i proto, že se nebude dotýkat jen spotřebitelů a spotřebitelských organizací či akademické obce, ale i úřadů, a především podniků samotných.

Autor:

Mgr. Viktor Vodička je ředitelem Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

Kontakt: *vodicka@konzument.cz*

Skládat se versus sestávat aneb o kontaminaci

Věra Vlková

Význam obou uvedených sloves je stejný, jsou plně synonymní, jejich forma se však liší – první je zvratné, zatímco to druhé už zvratné není. Stále častěji se však setkáváme s tím, že se jako zvratná dnes používají obě dvě, a to jak v běžném, tak v oficiálním spisovném vyjadřování. Pozastavuje se však nad tím již jen málokdo, přestože to v druhém případě už za správné rozhodně považovat nelze.

Podobné přehmaty vyplývají z významové shody nebo výnamové podobnosti dvou výrazů, které se spolu navzájem ovlivňují. Ojediněle mohou stejným způsobem zafungovat také výrazy významově protikladné. Dochází při tom ke vzniku nových tvarů nebo vazeb, které jsou – přinejmenším zpočátku – nejen neobvyklé, ale také nesprávné a nespisovné. O jejich dalším bytí či nebytí a spolu s tím také o jejich hodnocení pak v dalším průběhu rozhoduje celá řada jazykových i mimojazykových faktorů.

Jde o jev natolik rozšířený, že si již dávno vysloužil své vlastní označení, a sice **kontaminace** nebo také **křížení** (doslova *znečistění* nebo *smíšení*). Někdy se mluví také o **směšování vazeb** nebo o **spřažení vazeb**.

Kontaminace se však netýká výlučně gramatických vazeb jako takových. Může být rovněž záležitostí **slovních tvarů**, kdy na základě dvou běžných (a plně spisovných) výrazů vzniká třetí, který už do spisovného repertoáru nepatří – např. *zdrava* podle *zdravý* + *strava*; *dlouhosáhlý* podle *dlouhý* + *rozsáhlý*; *dozatímní* podle *dosavadní* + *prozatímní*). Vedle toho ovšem, a to nepoměrně častěji, v češtině dochází ke kontaminaci **gramatických vazeb**, kdy zkřížením dvou různých vazeb vzniká vazba nová, která na rozdíl od těch výchozích už ale ani správná, ani vhodná není. To se týká mimo jiné i nově vzniklé podoby slovesa „sestávat se“ namísto náležitého nezvratného *sestávat*, která vznikla nápodobou slovesa *skládat se*.

Ke kontaminaci dochází v různých jazykových prostředích, a to nejen náhodně, ale mnohdy i zcela záměrně a účelově, například pro stylové odlišení a zaujetí pozornosti. Dochází-li k tomu mimo oblast oficiálního spisovného vyjadřování, lze to v mnoha případech považovat za funkční stylové řešení. To se však vztahuje převážně jen k oblasti slovních tvarů.

Křížení gramatických vazeb je v současné češtině záležitostí všech jazykových prostředí a stylů. V oblasti spisovného vyjadřování je přitom vznik nové vazby obvykle vnímán negativně. A to nejen pro její nenoremnost, ale často také proto, že ztěžuje orientaci v textu. V horším případě může dokonce ovlivňovat významovou interpretaci. Proto se následující výklady budou týkat pouze tohoto typu kontaminace a v současném jazyce nejběžnějších problematických typů, které už představují opakované systémové chyby.

Skládat se × sestávat

Tato dvě slovesa jsou víceméně zaměnitelná. Významově jsou sice shodná, ale existuje mezi nimi stylový rozdíl. Sloveso *sestávat* je poněkud zastaralé a knižní. Jeho knižní charakter nezřídka vede k představám, že je stylově vyšší, a pro oficiální spisovné vyjadřování tudíž i vhodnější. Mnozí autoři mu proto dávají přednost.

Velmi často však při tom dochází k záměně s podobou běžnějšího a stylově neutrálního slovesa *skládat se* a spolu s tím k tomu, že se pak rovněž používá jako zvratné, tj. „sestávat se“. Setkáváme se pak s výroky jako *návrh se sestává ze tří alternativ; prohlášení se sestává z pěti oddílů; nástroj se sestává z těchto součástí; spínací cyklus se sestává z jednoho zapnutí a jednoho vypnutí; zkouška se musí sestávat ze 135 plynule provedených otáček.* Tím ovšem dochází k degradaci zamýšlené stylové úrovně, protože se rázem ocitáme mimo sféru spisovného vyjadřování. A představíme-li si totéž v mluveném projevu (což je rovněž poměrně častá situace), zjistíme, že se tím zbytečně komplikuje také výslovnost, která se pak nebezpečně přibližuje koktání.

Toto gramatické a stylistické pochybení, značně frekventované zejména v administrativním a odborném vyjadřování, na význam sdělení přímý vliv nemá. Tím však není řečeno, že bychom se s podobnými závadami měli smiřovat. V souvislosti s tím je totiž třeba neztrácet ze zřetele ještě jednu okolnost. Jazyková praxe ukazuje, že jestliže se v rámci jednoho textu, zejména odborného, střídavě používá více synonymních výrazů, lhostejno, zda jazykově správných, či nikoliv, má adresát sdělení tendenci přisuzovat jim významové rozdíly, což už významovou interpretaci v různé míře ovlivnit může. To se samozřejmě týká i střídání podob *skládat se – sestávat – sestávat se* v naivní představě, že tím učiníme text stylisticky atraktivnějším a čtenářsky přitažlivějším.

Tak to ale ve skutečnosti nefunguje. Podobná řešení přitom bohužel zdaleka nejsou jen nahodilá.

Hledět na něco // ohlížet se na něco × přihlížet k něčemu

K záměně gramatické vazby dochází velmi často také u slovesa *přihlížet*. Náležitě by se mělo pojit s třetím pádem, tj. ***přihlížet k něčemu***. Pod vlivem významově blízkých a frekventovanějších sloves *hledět (dívat se) na něco, ohlížet se na něco* si však navíc přisvojilo nenáležitou vazbu s pádem čtvrtým „přihlížet na něco“. Např. *přihlížet na zdravotní stav pacienta; přihlížet na požadavky spotřebitelů; soud na tyto požadavky nepřihlédl* namísto gramaticky správného *přihlížet ke zdravotnímu stavu pacienta; přihlížet k požadavkům spotřebitelů; soud k těmto požadavkům nepřihlédl.*

S tím pak dále souvisí rovněž kontaminace v případě ustálených spojení ve funkci nevlastních předložek. Náležitá gramatická vazba má být ***s přihlédnutím k něčemu*** *(s přihlédnutím k okolnostem, k situaci, k dosavadním výsledkům…)*. Pod vlivem nesprávné vazby slovesné se tu však vedle toho prosazuje ještě další nesprávná a nespisovná vazba předložková, a to „s přihlédnutím na něco“ *(s přihlédnutím na okolnosti, na situaci, na dosavadní výsledky…)*.

Vyhnout se něčemu × vyvarovat se něčeho; vystříhat se něčeho; stranit se něčeho

Také v tomto případě vede významová podobnost k tomu, že méně běžné sloveso *vyvarovat se* mechanicky přejímá vazbu běžnějšího slovesa *vyhnout se*, které se pojí s třetím pádem (např. *vyvarovat se nezdravým potravinám, neověřeným informacím, těmto situacím, absencím, konfliktům, chybám…*), čímž se dostává mimo oblast spisovnosti. Jeho náležitá spisovná vazba je pouze s pádem druhým, tj. ***vyvarovat se něčeho*** *(vyvarovat se nezdravých potravin, neověřených informací, těchto situací, absencí, konfliktů, chyb…)*.

Analogicky v současném jazyce funguje také méně obvyklé a řídčeji užívané sloveso *vystříhat se*, které má obdobný význam. Také ono se náležitě pojí s druhým pádem, tj ***vystříhat se něčeho***. Jeho spojování s pádem třetím správné není. Mimo oblast spisovnosti se tak dostávají spojení jako *vystříhat se vlastním chybám, konfrontaci, pomluvám…* Náležité řešení je pouze *vystříhat se vlastních chyb, konfrontace, pomluv…*

Stejným postižením trpí rovněž další významově podobné sloveso *stranit se*. Také to stále častěji přejímá vazbu s třetím pádem nepoměrně frekventovanějšího slovesa *vyhýbat se* (např. *stranit se svému okolí, společenským akcím, zábavě…*). Také v tomto případě je však náležitým spisovným řešením spojování s pádem druhým, tj. ***stranit se něčeho*** *(stranit se svého okolí, společenských akcí, zábavy…)*.

Aby toho nebylo málo

Hodnocení gramatických vazeb vzniklých kontaminací není jednou provždy dané. Některé z nich v průběhu času v jazyce zdomácněly natolik, že se nakonec staly variantním prostředkem spisovným. Pro lepší orientaci několik nejběžnějších případů, kdy byla vazba vzniklá kontaminací akceptována jako spisovná alternativa:

- *zamezit něco* i novější *zamezit něčemu* (podle *zabránit něčemu*)
- *účastnit se něčeho* i novější *účastnit se na něčem* (podle *mít účast na něčem*)
- *nasvědčovat něčemu* i novější *nasvědčovat na něco* (podle *ukazovat na něco*)
- *disponovat něčím* i novější *disponovat s něčím* (podle *nakládat s něčím*)
- *obchodovat/obchod něčím* i novější *obchodovat/obchod s něčím* (podle *obcházet s něčím*)

Úplné výčty nabízet nelze, protože množina vazeb vzniklých kontaminací, které postupně získávají spisovný charakter a posléze i „posvěcení“ příslušných autorit, je otevřená a neustále se rozšiřuje. Obvykle se při jejich hodnocení vychází jednak z jazykové formy, která by neměla být v rozporu s platnými jazykovými pravidly a požadavky, a jednak z jejich frekvence. Stanovit ostré hranice spisovnosti a nespisovnosti samozřejmě možné není a ve hře nepochybně zůstávají rovněž faktory subjektivní.

Stylové hledisko

Vedle primárního hlediska jazykového ovlivňuje situaci rovněž hledisko stylové. Při hodnocení přijatelnosti těchto prostředků hraje významnou úlohu především to, jde-li spíše o náhodné nedopatření, o řešení ad hoc, anebo o opakující se užití, které se postupně stává vzorem a modelem pro další následování. Vedle toho není také lhostejné, v které stylové oblasti se tyto prostředky uplatňují.

Mluvené projevy

Rozsáhlá množina nesprávně použitých gramatických vazeb, které více či méně souvisejí s kontaminací, představuje spíše jakési „originální řešení“ vyskytující se pouze jednotlivě v konkrétním jazykovém projevu. To se týká formulací jako *vše naznačuje tomu, že…* (namísto náležitého *naznačuje to, že…*; podle *nasvědčovat něčemu*); *nečekali jsme v takový úspěch* (namísto *nečekali jsme takový úspěch*; podle *nevěřit v něco*); *vyzvali jsme je o maximální vstřícnost* (namísto *vyzvali jsme je k vstřícnosti…*; podle *požádat o něco*); *o tom jsme nebyli varováni* (namísto *před tím jsme nebyli varováni*; podle *informovat o něčem*); *s touto variantou se nepředpokládá* (namísto *tato varianta se nepředpokládá*; podle *počítat s něčím*); *ve finále se střetly Američanky proti Číňankám* (namísto *střetly se Američanky s Číňankami*; podle *hrát proti komu*).

S tímto typem kontaminací se zpravidla setkáváme především v mluvených projevech, tam, kde mluvčí nemá dostatek času si své vyjádření dostatečně promyslet. Podobná pochybení adresát často ani nezaregistruje nebo nemá dostatek času se jimi zabývat. Proto většinou po sobě nezanechávají výraznější stopu a jejich vliv na jazykový úzus je minimální. Správné to sice není, ale lze to v mnoha prostředích a za jistých okolností tolerovat. Výjimkou jsou oficiální mluvené projevy, které mají nepoměrně větší dosah a mají tak k negativnímu vlivu na jazykový úzus mnohem blíže. Na ty už se vztahuje požadavek spisovnosti. Proto také bývají předem připravené a měly by být i zkorigované.

Psané projevy

Psané projevy poskytují dostatek prostoru pro zvažování, popř. také ověřování jazykové správnosti. Z jazykového a stylového hlediska jsou na ně kladeny mnohem vyšší nároky, kterým je třeba vyhovět. Plná spisovnost by tu měla být samozřejmostí. Je nejen vizitkou autora samotného, ale také vyjádřením jeho vztahu k adresátovi jazykového projevu.

Navíc zde hraje klíčovou roli také to, že nesprávné jazykové řešení se nechtěně může stát – a také často stává – vzorem pro další následování, což vede k lavinovému efektu. Při nedostatečné znalosti či při jakýchkoliv pochybách je proto nezbytné správnost řešení vždy raději ověřit.

Závěr

Jazykové chyby vzniklé kontaminací sice nemají přímý vliv na věcný význam sdělení, mohou však zhoršovat orientaci v textu a při častějším opakování se stávají vzorem, který začnou uživatelé jazyka mechanicky přejímat a považovat ho za náležitý a vyhovující spisovnému vyjadřování. Vzhledem k značně dynamickému vývoji v této oblasti se tak mnohdy stává nezbytností jazykovou správnost podoby nebo vazby daného výrazu ověřit.

Relativně nejpříhodnější je k tomu Internetová jazyková příručka ÚJČ AV ČR *(https://pirucka.ujc.cas.cz/)*, protože je průběžně aktualizována. Náležité podoby slov a jejich vazby jsou doloženy také v příkladech a někdy se navíc na nesprávné užití výslovně upozorňuje v poznámce k heslu (viz např. *vyvarovat se*). I tato pomůcka však má své limity. Ty jsou dány jednak mírou aktuálnosti daného hesla a jednak mírou objektivity hodnocení. Tištěné materiály – jazykové slovníky (Slovník spisovné češtiny /SSČ/ a Slovník spisovného jazyka českého /SSJČ/), gramatiky apod. mají k aktuálnosti jazykového hodnocení a řešení nepoměrně dále, a je proto třeba je používat s větší dávkou kritičnosti.

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: *vera.vlkova@agenturacas.gov.cz*

PERSPEKTIVY KVALITY

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

Česká společnost pro jakost, z. s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1, ČR
telefon: + 420 221 087 088, e-mail: sekretariat@csq.cz

www.csq.cz

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

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, spad: 5 mm, texty: v křivkách.

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

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

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.	170 x 170 mm + spad	40 000 Kč	10 výtisků
Obal – 2. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Obal – 3. strana	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
Vnitřní strana časopisu	1/1 celá strana 1/2 strany 1/3 strany nebo 1/4 strany	11 500 Kč 8 000 Kč 4 000 Kč, 3 000 Kč	5 výtisků 2 výtisky 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

SLEVY PŘI UVEŘEJŇOVÁNÍ REKLAMY: – 2x opakování **12 % – 3x** opakování **18 % – 4x** opakování **22 %**

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST

Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 087 088
fax: +420 221 087 088
e-mail: sekretariat@csq.cz

Česká společnost pro jakost je spolek sdružující široké spektrum osob a organizací. Nabízí svým členům a zákazníkům vzdělávání, semináře, konference a publikace v oblasti systémů managementu a nástrojů managementu kvality, certifikaci osob a certifikaci systémů managementu a produktů. ČSJ je členem Českého svazu vědecko-technických společností ČSVTS. Perspektivy kvality jsou mediálním partnerem Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

Příručka auditora IATF 16949

5. vydání

Účelem této Příručky je definovat logické činnosti a požadované kompetence auditora v rámci procesu auditu IATF 16949, a to s přihlédnutím k návodu v ISO 19011. Příručka má být chápána v kontextu Pravidel a nemá je nahrazovat, ani nemá pokrývat všechny požadavky Pravidel.

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