



**Kvalita vody v ohrožení: Česká firma
bojuje s dopady klimatických změn**

Certifikace pro odborníky i firmy

**Samohodnotenie ako nástroj pre udržateľný
rast v prospech výnimočnosti**

Inter/kulturní složka managementu (kvality)

Model pro poskytování kvalitní služby





KONFERENCE

12. listopadu 2024

Clarion Congress Hotel Prague****, Freyova 33, 190 00 Praha 9 – Vysočany
Konference pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování

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

<https://www.dnykvality.cz/>



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**



SKODA



CHARVÁT®
průmyslová hydraulika

TP Consulting

 **Znovín**
Partner

Hlavní partneři

Milé čtenářky, milí čtenáři,

v úvodu podzimního čísla našeho časopisu bych Vás rád srdečně pozval na nejvýznamnější blížící se akce ČSJ.

Nejdůležitější z nich je konference Dny kvality 2024, která se uskuteční v úterý 12. listopadu v kongresovém hotelu Clarion v Praze 9. Těšit se můžete na atraktivní stream přednášek, jedním z hlavních témat bude umělá inteligence a její dopad na české firmy. Přednášející z nejkvalifikovanějších se budou věnovat inspirativním příběhům a tipům, jak AI implementovat do chodu organizací, jak ji využít při kontrole kvality, a důležitý bude i náhled na normativní rámce pro řízení systémů AI. Zajímavá budou i další témata, například výpočet uhlíkové stopy ve výrobních podnicích nebo problematika autonomního řízení a s tím související organizační a regulační výzvy. Samozřejmou významnou částí programu bude sekce automotive, v ní mj. i příspěvek na atypické téma „jak se zajišťuje vysoká kvalita při nízké kvantitě“. Novinkou pak bude sekce věnovaná odborným centrům ČSJ, kde budou jednotlivá centra prezentovat výstupy své činnosti a další novinky z oblasti svého zaměření.



Ani tentokrát nebude chybět slavnostní večer, na kterém budou předána ocenění a ceny, vyhlašované Českou společností pro jakost.

Druhý den, 13. listopadu 2024, naváže na stejném místě samostatná konference From Farm to Fork, určená odborné veřejnosti, představitelům zemědělských a potravinářských podniků, zástupcům obchodních řetězců i pracovníkům dozorových či certifikačních orgánů – všem, kteří se zabývají kvalitou a bezpečností potravin.

Více se dozvíte dále na stránkách tohoto čísla PK v článku „Konference Dny kvality 2024 – Spojení kvality a inovací“, a hlavně pak průběžně na <https://dnykvality.cz>.

Menších pořádaných akcí různého druhu bude samozřejmě víc, všechny budou jistě přínosné a zajímavé, o všech byste se měli včas standardními cestami dozvědět a na všech se s Vámi těšíme pokud možno na shledanou.

A teď už standardně alespoň stručně, na co se můžete Vy teď těšit v čísle PK, které jste otevřeli.

Nabízí Vám mimo jiné opět řadu rozhovorů s osobnostmi z ČSJ a zajímavých organizací. Patří mezi ně Romana Hofmanová, ředitelka certifikací ČSJ a viceprezidentka EOQ, dále držitelka ceny Manažer kvality roku 2023 Markéta Tomek, držitelé značky Czech Made společnost Goldman Water nebo zástupci společnosti Knedlíky Láznicka, kteří mj. vystoupí na výše zmíněné listopadové konferenci From Farm to Fork.

Témat je zde ale jako vždy vícero, včetně obvyklých rubrik s příspěvky od Vámi známých autorů. Zvlášť zde upozorňuji alespoň na příspěvek Libora Friedela na aktuální téma „Inter/kulturní složka managementu (kvality)“ s nekonvenčním podtitulem „Jaký interkulturní guláš si v organizaci vaříte?“. Příspěvek poměrně rozsáhlý (i na poměry tohoto autora), ale jedním slovem myslím pozoruhodný.

Přeji Vám příjemné užitečné čtení a těším se na setkání s Vámi na Dnech kvality v listopadu.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

Značka kvalitních českých výrobků a služeb



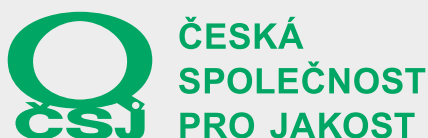
Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

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

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

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

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



www.czechmade.cz
www.csq.cz

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

Aktuální téma

Inter/kulturní složka managementu 4
(kvality) (Jaký interkulturní guláš si
v organizaci vaříte?)
Libor Friedel

Rodinné firmy jako klíčový pilíř české ekonomiky: 12
Potřeba zákona o rodinném podnikání
Eva Svobodová

Rozhovor

Certifikace pro odborníky i firmy 15
Rozhovor s Romanou Hofmanovou

Aktuální téma

Samohodnotenie ako nástroj pre udržateľný 18
rast v prospech výnimočnosti
Zora Németh

Politika KVALITY a zvyšování povědomí 20
závažnosti
Dušan Mišík

Události

Konference Dny kvality 2024 21
– Spojení kvality a inovací

Rozhovor

Jaké je to být Manažerkou kvality roku 24
ve firmě, která je Ambasadorem kvality ČR
Rozhovor s Markétou Tomek

Smýšlení o knedlících jsme se rozhodli 26
změnit kvalitou, bylo a je krédo
firmy Knedlíky Lázníčka
Rozhovor s Petrem Kosinerem a Vladimírem Zikmundou

Kvalita vody v ohrožení: Česká firma bojuje 30
s dopady klimatických změn
Rozhovor se Šárkou Burýškovou

Ze života spolku

Další úspěšná exteriérová akce OC ČSJ 34
Životní prostředí: tentokrát do výrobního podniku
Helena Křepešková a kol.

Měření tepla a vody – KVALITAa životní prostředí 40
Ivo Müller

Aktuálně

Zajímá vás VZDĚLÁVÁNÍ? 44
Zdeněk Svatoš

Recenze

Recenze a poznámky ke knize 45
Adama Granta Skrytý potenciál
Libor Friedel

Zaměřeno na spotřebitele

Model pro poskytování kvalitní služby 48
Libor Dupal

Kvalitně česky

Nástrahy trpného rodu aneb „slíbilo se to celou 52
Poslaneckou sněmovnou, ale není nám
od nikoho odpovídáno“
Věra Vlková

Inter/kulturní složka managementu (kvality)

(Jaký interkulturní guláš si v organizaci vaříte?)

Libor Friedel

Přežití lidstva bude do značné míry záviset na schopnosti lidí, kteří (i přesto, že) rozdílně uvažují, jednat společně. Silná slova? Stačí se mrknout za humna (i na domácí scénu). Vzhledem ke globalizaci podnikání a zvyšující se rozmanitosti pracovní síly v mnoha průmyslových odvětvích a organizacích nelze inter/kulturní složku manažerské práce (nebo manažerského vzdělávání) považovat za nějaký užitečný „doplňek“, např. pro případ cesty do zahraničí. V dnešní době se od manažerů a dalších profesionálů stále více vyžaduje, aby dokázali efektivně spolu/pracovat přes kulturní hranice. Díky technologiím i v případě, že jsou usazeni ve svých křeslech v kancelářích či „zasedačkách“. Interkulturní způsobilost manažerů se stala nutností, bez ohledu na typ jejich vzdělání a odbornosti. Platí to stejně tak pro aspirující absolventy na začátku jejich manažerské kariéry, jako pro manažery, kteří chtějí zvýšit svou efektivitu ve svých současných pozicích nebo svou uplatnitelnost na mezinárodním trhu. Logicky se to dotýká i komunity lidí z oblasti kvality a na ni navázaných rozmanitých systémů.

V „manažerské“ části kurzu QM, u níž asistuji, pro tuto část není příliš prostor, proto se jí dotknou alespoň formou tohoto příspěvku zde v Perspektivách kvality.

Řídit znamená utvářet a udržovat prostředí/kulturu

Má oblíbená definice řízení/managementu je, že jde o *proces vytváření a udržování prostředí pro lidský výkon* (dosahování cílů jednotlivci, skupinami a týmy). Ono „prostředí“ obvykle zahrnuje i kulturní kontext – organizační kulturu (včetně kultury kvality či kultury ve prospěch té hodnoty, které si organizace cení a na níž buduje své podnikání a konkurenční pozici). I cíle kvality potřebují pro své dosažení vhodné prostředí a kulturu. A manažeri kvality v rozmanitých firmách a organizacích to rozhodně nemají (ani po inter/kulturní stránce) jednoduché. Obvykle jsou prubířským kamenem komunikace a vztahy.

Pojetí a perspektivy kultury

Kulturu můžeme považovat za něco, co se lidé učí (popř. napodobují). Není to něco, co lidé automaticky zdědí, ale spíše kodex postojů, norem a hodnot, způsob myšlení, kterému se učí v sociálním prostředí. Rodina, sociální prostředí, škola, přátelé, práce – to vše pomáhá utvářet tento „kodex“ a kontext a posléze určovat, jak lidé vidí sebe a (organizační) svět. K utváření kulturního profilu člověka přispívá i národní kultura a konkrétní region, ve kterém lidé žijí.

Kultura zahrnuje mnoho pojetí, perspektiv a orientací. Všechny je nutné brát v úvahu, chceme-li lépe nahlédnout pod pokličku interkulturního „guláše“. Někdy i pojetí umělecké, ale tím se zabývat nebudu.

Historické pojetí kultury bere v úvahu sociální dědictví nebo tradice, které se přenášejí na další generace. V naší části Evropy bohužel musíme skousnout dědictví válek i budování komunismu. V organizacích, které existují přes generace (a mají „historickou paměť“) se toto může projevit, pozitivně i negativně. Byť z jiné perspektivy v řízení lidských zdrojů mají své pojmenované „generace“ (baby boomers / Husákovy děti, X, Y, Z, Alfa...) a jejich představy a paradigma. Tím se kulturní kontext ještě více zahušťuje a komplikuje.

Projevuje se také **normativní pojetí** kultury, tvořené ideály, hodnotami nebo pravidly. Kvalita jako hodnota a normy s ní spojené do tohoto pojetí nesporně zapadají.

Stejně tak to platí o **funkčním pojetí**. To bere v úvahu způsob, jakým lidé řeší problémy, přizpůsobují se prostředí a utváří své vzájemné soužití. Někdy to nemusí být ani interkulturní, stačí vidět a vnímat různé příklady soužití kvality s výrobou, technologií, obchodem... a „týmový“ přístup k řešení problémů (8D reporty, FMEA, 7 starých a nových nástrojů kvality...).

Ve svých hlavách si každý neseme **mentální pojetí** kultury, komplex myšlenek nebo naučených návyků, které potlačují pudy a odlišují lidi od zvířat. (V některém z dalších čísel PK budu psát o nervovém systému a polyvagální teorii, s dopadem do manažerské práce a kvality.)

Strukturální pojetí kultury bere v úvahu vzorce/šablony a vzájemně propojené myšlenky, symboly nebo chování. Kvalita takové strukturální vyjeté koleje zhusta vytváří (a jindy naštěstí boří).

Opomenout nelze ani **symbolické pojetí** kultury, tedy přiřazování významu věcí a symbolů, které organizace a společnost sdílí, zejména ve virtuálním světě sociálních sítí apod.

Je to komplexní, multidimenzionální fenomén, kde je snadné cokoliv nechťeně nebo záměrně přehlédnout či zkreslit. Nemusíme mít obavy, že by se tak nedělo, je to lidská přirozenost.

Všeobecně je také přijímán fakt, že kultura funguje na třech úrovních:

1. Úroveň, která je pozorovatelná a hmatatelná. Zde lze pozorovat artefakty a postoje, pokud jde o architekturu, rituály, pravidla oblékání, navazování kontaktu, smlouvy, jazyk, stravování atd. Dílčím způsobem tuto úroveň vytváří i systémy managementu kvality, BOZP, společenské odpovědnosti, environmentu a další.
2. Na druhé úrovni má kultura co do činění s normami, hodnotami. Také přesvědčeními, faktickými prohlášeními o tom, jaké věci jsou. Jsou to taková kulturní pravidla, která vysvětlují, co se děje na první úrovni, a určují, co je správné, nebo špatné. Hodnoty mají co do činění s obecnými preferencemi ohledně toho, co je dobré, nebo špatné a jak by věci měly být. Včetně kvality, přístupu k zaměstnancům a zákazníkům apod.
3. Nejhlubší úroveň (a také nejvíce odolávající změnám) souvisí se základními předpoklady (a našimi paradigmaty). Tuto úroveň je obtížné prozkoumat. To, co se v ní ukrývá, lze vyložit pouze interpretací toho, co se děje na ostatních úrovních. Interpretace zahrnuje snahu vysvětlit, proč jednáme podle konkrétních pravidel nebo v souladu s konkrétními hodnotami. Souvisí to s otázkou „Proč?“, na níž je třeba odpovědět důkladněji než pouhým „Protože!“

Už v roce 1961 byl vyvinut srovnávací model se šesti kulturními orientacemi. S těmito orientacemi je nutno v mezikulturním kontextu počítat a brát je v úvahu. Tyto kulturní orientace jsou:

- přirozená povaha lidí;
- vztah k přírodě;
- vztah k druhým lidem;
- modalita lidské činnosti (dělání a bytí);

- časové zaměření lidské činnosti (budoucnost, minulost, přítomnost);
- koncept prostoru (soukromý/veřejný).

Aby „škatulkování“ jednotlivých perspektiv nebylo málo, potřebujeme brát v úvahu i následující aspekty:

- **Národní kultura** – Kromě historie národa je tvořena „institucionálními“ prvky, jako jsou rodina, náboženství, vzdělávání, masová komunikační média, zastoupené (nebo i chybějící) multinárodní společnosti. Proto také ryze nacionalistické orientace vytvářejí velmi „horkou půdu“ (a citelné rýhy a dělení v komunitách a společnostech). Ať chceme či ne, tento aspekt není možné „vymazat“ mávnutím kouzelného proutku – stejně jako nekonečné diskuse, kdo se má komu přizpůsobovat.
- **Organizační kultura** – Na seminářích uvádím Scheinovu definici, že jde o „vzorec základních předpokladů, vynalezený, objevený nebo vyvinutý danou skupinou, když se učí vypořádat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, který fungoval dostatečně dobře, aby byl považován za platný, a proto se mu mají učit noví členové organizace jako správnému způsobu, jak vnímat, myslet a cítit ve vztahu k vybraným problémům“. („Takto to děláme 15 let a dosud to vždy fungovalo a nikdo si nestěžoval.“) Organizační kultura, např. jako odraz organizační struktury, může mít svá „síla“, často propojená s profesní kulturou.
- **Korporátní kultura** – Pokud se organizace vyvine v nadnárodní konglomerát, může kultura v ústředí ovlivnit kulturu dceřiných společností v zahraničí. Stejně tak firma zapojená do společného podniku se společnostmi z jiné země může zjistit, že přítomnost „zahraničních“ partnerů ovlivňuje základní kulturu firmy. To, co se v průběhu času vyvíjí z hlediska „podnikové/korporátní kultury“, může mít jako základ „původní“ organizační kulturu, nebo národní/regionální kulturu, nebo kombinaci obou. Spousta čtenářů s tímto jistě bude mít své vlastní bohaté zkušenosti (objektivní i zkreslené). Je ale smutné, když jste v české firmě (výrobním závodu), kde se manažeři necítí jako manažeři, ale jako pouzí vykonavatelé mailových a SMS příkazů, které přicházejí od mateřské firmy v Německu (zažil jsem to).
- **Profesní kultura** (kvalitáři pozor!) – V podstatě souvisí se souborem hodnot sdílených lidmi, kteří spolu profesně spolupracují. Obvykle se hovoří o třech profesních kulturách managementu.
 - 1) „Operátoři“, kteří se přímo podílejí na výrobě zboží nebo poskytování služeb.
 - 2) „Inženýři“, lidé, kteří navrhují a sledují technologii, která stojí za výrobou a/nebo poskytováním služeb. Ti, kteří sdílejí tuto kulturu, mají tendenci upřednostňovat řešení, kde jsou zapojeny spíše systémy než lidé. (Bingo – kvalita!)

3) „Exekutivní pracovníci“, vyšší manažeři, kteří sdílejí implicitní (nevyslovené) předpoklady týkající se „denní reality jejich postavení a role“ (vč. uzavření se do manažerské bubliny a odtržení od světa operátorů i inženýrů).

Otázka, jak tyto profesní kultury koexistují v rámci organizace, zaměstnává mnoho výzkumníků, sociologů, organizačních psychologů, poradců, koučů... Nesčetněkrát jsem v podnicích v roli kouče, konzultanta nebo lektora fungoval jako „vrba“ a naslouchal rozličnému brblání a stěžování. Vynořují se zde otázky typu: Jak se vedoucí pracovníci vyrovnávají s „operátory“ a „inženýry“? Jak nejlépe konstruktivně zvládat konflikty? Do jaké míry je delegování a zmocňování lidí žádoucí? Jaké styly řízení jsou vhodné?... Na mých lekcích v Manažerovi kvality v ČSJ zaznívá řada konceptů, zkušeností a příkladů a rozvíjejí se mnohé diskuse.

Základem všech zmíněných kultur je kultura jednotlivce.

Stejně jako osobní kvalita je základem všech dalších kvalit, jak mě učil Claus Möller z dánské TMI (viz PK 4/2018). Jsou to nakonec vždy konkrétní jednotlivci (ne „firma“), kteří tvoří kulturu organizace. Hodnoty, které jednotliví členové organizace ztělesňují, jsou formovány jednak prostřednictvím rodinného, sociálního a národního prostředí, jednak prostřednictvím profesní, organizační a firemní kultury. Je tedy na managementu, aby vzal v úvahu rozmanitost lidí v organizaci a zvládl jejich kulturní rozdíly.

A teď přidáme „Inter-“.

Interkulturní ponoření se

Interkulturní management vysvětluje chování lidí v organizacích po celém světě a ukazuje lidem, jak pracovat v organizacích se zaměstnanci a klienty z mnoha různých kultur. Také popisuje organizační chování v rámci zemí a kultur, porovnává organizační chování napříč zeměmi a kulturami, a co je možná nejdůležitější, snaží se porozumět a zlepšit interakci spolupracovníků, manažerů, vedoucích pracovníků, klientů, dodavatelů a aliančních partnerů z různých zemí a kultur po celém světě.

Vůči výše uvedeným „škatulkám“ prakticky téměř nad lidský úkol. (Ať si třeba ISO 9001:2016 ve svých člancích o „vhodném prostředí pro fungování procesů“ stanovuje co chce.)

Hlavním úkolem mezikulturního managementu je usnadňovat a řídit synergické akce a učení na rozhraních, kde jsou znalosti, hodnoty a zkušenosti přenášeny do multikulturních oblastí implementační praxe.

Zde je namístě sebe/reflexe. *Jak to děláte vy? Které dimenze a aspekty kultury vnímáte více? Které přehlídíte či (záměrně) ignorujete? Jakou kvalitu do kultury a interkulturních vztahů vnášejí systémy*

managementu kvality? Co usnadňují? Co naopak komplikují? Čím konkrétně přispíváte vy, svou individuální kulturou (a osobní kvalitou)?

Nizozemský sociolog a psycholog Geert Hofstede (1928–2020) vyvinul multidimenzionální přístup k mezikulturnímu srovnání prostřednictvím svých průkopnických studií o tom, jak je management ovlivněn rozdíly mezi kulturními uskupeními. Provedl rozsáhlé studie národních kulturních rozdílů, přičemž první se týkala zaměstnanců pracujících v dceřiných společnostech nadnárodní korporace (IBM) v 64 zemích.

Další studie společně identifikovaly a potvrdily čtyři dimenze národních kulturních rozdílů. Hofstede později vyvinul pátou dimenzi, aby zohlednil hodnotové orientace, které vyplynuly z výzkumu provedeného z čínské perspektivy. Jeho kolega Michael Minkov doplnil šestou dimenzi a dal tak postupně vzniknout tzv. 6D modelu. Tyto dimenze jsou:

1. Odstup od moci (vysoký/nízký)
2. Vyhýbání se nejistotě (vysoké/nízké)
3. Individuální vs. skupinová orientace (individualismus/kolektivismus)
4. Mužská vs. ženská orientace (maskulinita/femininita)
5. Krátkodobá vs. dlouhodobá orientace
6. Požitkářství vs. zdrženlivost

Pozor! Žádná z následujících poznámek k Česku neplatí univerzálně, paušálně a nelze z ní vyvozovat ani univerzální a vždy platný „manažerský“ návod nebo doporučení! Vždy se vyplácí hledat souvislosti a vidět více dimenzí. O využití více dále v příspěvku.



Odstup od moci

Jde o míru, do jaké méně mocní členové organizací a institucí (vč. rodiny) přijímají a očekávají, že moc je rozdělena nerovnoměrně. Některé extrémní rozdíly ukazuje tabulka.

Nízký odstup od moci	Vysoký odstup od moci
- Měla by existovat minimální nerovnost, protože jinak může využívat ostatní. - Pokud v organizaci existuje hierarchie, je to pouze z důvodu pohodlí. - Lidé, kteří jsou nadřízení nebo podřízení, jsou všichni stejní. - Každý by měl mít stejná privilegia; neměly by tam být žádné stavové symboly. - Je třeba věci konzultovat s podřízenými. - Je třeba respektovat individualitu. - Manažer by měl být vynalézavý demokrat.	- Nerovnosti se nelze vyhnout a každý má místo, jaké si zaslouží. - Hierarchie v organizaci odráží přirozené rozdíly. - Nadřízení nebo podřízení jsou různé druhy lidí. - Držitelé moci mají nárok na výsady a symboly stavu. - Podřízeným by se mělo říkat, co mají dělat. - Je třeba respektovat autoritu. - Manažer by měl být benevolentní autokrat.

Česko a odstup od moci

- Česká republika má v této dimenzi poměrně vysoké skóre (57 na škále 0 až 100). To znamená, že jsme hierarchickou společností, s vyšším odstupem od moci. Lidé (obvykle) přijímají hierarchický řád, ve kterém má každý své místo a který nepotřebuje žádné další zdůvodňování. Hierarchie v organizaci je vnímána jako odraz přirozených nerovností, centralizace je populární, podřízení očekávají, že jim bude řečeno, co mají dělat, a ideální šéf je benevolentní autokrat.

Individualismus

Je to míra, do jaké se lidé cítí nezávislí, na rozdíl od toho, aby byli vzájemně závislí jako členové větších celků (kolektivismus). Opět si uveďme některé extrémní polohy.

Individualismus	Kolektivismus
- Mentalita „já“. - Identita je založena na jednotlivci. - Rozhodnutí vycházejí především z individuálních potřeb. - Úkoly převažují nad vztahy. - Důraz je kladen na individuální iniciativu a úspěch. - Hodnotové standardy platí pro všechny (univerzalismus).	"My" mentalita. - Identita je založena na sociální skupině. - Rozhodnutí se primárně dělají podle toho, co je pro skupinu nejlepší. - Vztahy převažují nad úkolem. - Důraz je kladen na příslušnost k organizaci. - Hodnoty se liší podle skupiny (partikularismus).

Česko a individualismus

- ČR se skóre 70 je **poměrně individualistickou společností**. Vysoce preferován je volně provázaný sociální rámec, ve kterém se od jednotlivců očekává, že se budou starat pouze o sebe a své nejbližší rodiny. V individualistických společnostech trestný čin způsobuje vinu a ztrátu sebeúcty, vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je smlouvou založenou na vzájemné výhodě, rozhodnutí o přijímání a povyšování mají být založena pouze na zásluhách, management je řízení jednotlivců.

Maskulinita

Maskulinita je míra, do jaké je společensky podporováno použití síly. V maskulinní společnosti mají být muži tvrdí. Vítězství je důležité pro obě pohlaví. Množství je důležité a „velké je krásné“. Ve femininní společnosti jsou si pohlaví citově blíží. Soutěžení není tak otevřeně podporováno a vůči „smolařům“ panuje sympatie. Ale... nespočívá to (!!!) v jednotlivcích, ale v očekávané emocionální genderové roli. Paradoxně maskulinní společnosti jsou genderově mnohem otevřenější než femininní společnosti. V tabulce jsou uvedeny extrémy

Maskulinita	Femininita
• Rozdílné genderové role. • Muži jsou asertivní, ženy pečují. • Důraz na konkurenci a výkon. • Nabývání bohatství. • Ambice motivuje. • Život pro práci. • Soucit s těmi, kdo dosáhli úspěchu. • Ideál nezávislosti. • Od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní.	• Plynule přecházející genderové role. • Muži a ženy v pečovatelských rolích. • Důraz na spolupráci a ekologické povědomí. • Kvalita života. • Služba motivuje. • Práce pro život. • Soucit s nešťastníky. • Ideál vzájemné závislosti. • Od manažerů se očekává, že budou využívat intuici a usilovat o konsenzus.

Česko a maskulinita

- Česká republika dosáhla 57 bodů a je **„rozhodnou“ společností**. V zemích s vysokým skóre v motivaci k úspěchu lidé „žijí proto, aby pracovali“, od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní, důraz je kladen na spravedlnost, konkurenci a výkon a konflikty se řeší bojem proti nim.

Vyhýbání se nejistotě

Zabývá se tolerancí společnosti vůči nejistotě a nejednoznačnosti. Vyhýbání se nejistotě nemá nic společného s vyhýbáním se riziku ani s dodržováním pravidel. Souvisí to s úzkostí a nedůvěrou tváří v tvář neznámému, a naopak s přáním mít pevné zvyky a rituály a znát pravdu. Rozdíly opět ukazuje tabulka.

Nízké vyhýbání se nejistotě	Vysoké vyhýbání se nejistotě
• Nejistota je skutečností života: brát věci tak, jak přicházejí. • Deviace není hrozbou. • Nejednoznačnost je tolerována. • Připravenost riskovat. • Tolerance inovací. • Čím méně pravidel, tím lépe. • Konkurence a konflikty mohou být konstruktivní. • Víra v generalisty a zdravý rozum. • Tvrdá práce jako taková není ctnost.	• Nejistota v životě je ohrožující a je třeba ji omezit. • Netolerantní vůči deviantům a idejím. • Upřednostňuje se předvídatelnost a jasnost. • Obavy o bezpečnost. • Odpor ke změně. • Jsou nezbytná formální pravidla a předpisy. • Konsenzus je lepší než konflikt. • Víra v odborníky a jejich znalosti. • Existuje vnitřní nutkání tvrdě pracovat.

Česko a nejistota

- Česká republika má v této dimenzi skóre 74, a proto preferuje vyhýbání se nejistotě. (A proto tady systémy kvality mohou lépe vzkvétat?) Země vykazující vysokou míru vyhýbání se nejistotě udržují rigidní kodexy víry a chování a netolerují neortodoxní chování a myšlenky. V těchto kulturách existuje emocionální potřeba pravidel (i když se zdá, že pravidla nikdy nefungují), „čas jsou peníze“, lidé mají vnitřní nutkání být zaneprázdnění a tvrdě pracovat, preciznost a dochvilnost jsou normou, inovacím a změnám se lze bránit, bezpečnost je důležitý prvek v individuální motivaci.

Dlouhodobá orientace

Zabývá se změnou. V dlouhodobě orientované kultuře je základní představa o světě taková, že je v pohybu a vždy je třeba se připravovat na budoucnost. V krátkodobě orientované kultuře je svět v podstatě takový, jaký byl stvořen, takže minulost poskytuje morální kompas a držet se jí je morálně dobré. Patrně si dokážete představit, jak tato dimenze předpovídá životní filozofii, religiozitu a přístupy ke vzdělávání a úspěchu. Rozdíly odhaluje tabulka.

Dlouhodobá orientace	Krátkodobá orientace
- Potřeba zodpovědnosti, sebekázně. - Rozvíjet a udržovat celoživotní osobní síť. - Velké sociální a ekonomické rozdíly by neměly být tolerovány. - Důraz je kladen na budoucí postavení na trhu - Majitelé-manažeři a pracovníci sdílejí stejné aspirace.	- Potřeba úspěchu, sebeurčení. - Loajalita vůči ostatním se může lišit podle potřeb podnikání. - Lidé by měli být odměňováni podle svých schopností. - Důraz je kladen na krátkodobé zisky. - Manažeři a zaměstnanci jsou v různých táborech.

Česko a časová orientace

- Se skóre 51 nevykazuje Česko silnou preferenci ani v jednom směru.

Požitkářství

Tato dimenze byla do 6D modelu doplněna jako poslední díky analýzám Michaela Minkova. Týká se štěstí a dobrých věcí v životě (o štěstí je můj příspěvek v PK 2/2024). V kultuře pozitkářství je dobré být svobodný (ve smyslu volný). Dělat to, co po vás vaše impulsy chtějí, je fajn. Přátelé jsou důležití a život má smysl. V kultuře odříkání panuje pocit, že život je těžký a že povinnost („život je boj“), ne svoboda, je normální stav bytí.

Česko a pozitkářství

- Nízké skóre 29 znamená, že Češi obecně nejsou pozitkáři, ale spíše zdrženliví a odříkající si. Společnosti s nízkým skóre v této dimenzi mají sklony k cynismu a pesimismu (proto se zdá, že někdy vítězí stěžování si „na poměry“). Zdrženlivé společnosti také na rozdíl od pozitkářských společností nekladou velký důraz na volný čas a kontrolují uspokojování svých tužeb. Lidé s touto orientací mají dojem, že jejich jednání je omezeno společenskými normami, a mají pocit, že „dopřávat si“ je něco poněkud špatné.



Tipy pro „vaši hru“

Tolik přehled Hofstedeho 6D modelu. Hrát si s ním můžete sami. Jak?

- Odkaz
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-ger-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> ukazuje mapy rozdělení jednotlivých dimenzí ve světě. Zde jasněji uvidíte rozdíly mezi částmi světa.
- Také doporučuji vyzkoušet srovnávací nástroj pro různé země, které můžete zadat na odkazu <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Vyberte Česko a doplňujte další země (například z jakých máte zaměstnance, odkud je mateřská firma apod.).
- Grafické srovnání dvou dimenzí v matici (a barevně odlišení třetí dimenze) nabízí nástroj, který najdete na <https://geerthofstede.com/country-comparison-graphs/>. Můžete si vybrat více zemí nebo světadílů a podívat se na graf, kde lze dobře sledovat, která země a v jaké dimenzi je nejvíce kulturně odlišná (a budete se divit...).

Nebojte se o těchto věcech komunikovat, posilovat své interkulturní kompetence (komunikace, řešení konfliktů, vyjednávání, vnímání rozmanitosti, znalosti historického kontextu...).

GLOBE 2020

Ještě je zde vhodné v krátkosti zmínit další práci, využívající kulturní dimenze. Jde o výzkumný program *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, zkráceně projekt *GLOBE*. GLOBE 2020 byl dlouhodobý program rozdělený do čtyř fází, s cílem konceptualizovat, operacionalizovat, testovat a ověřovat meziúrovňovou integrovanou teorii vztahu mezi kulturou a společenskou, organizační a manažerskou efektivitou.

Za zmínku stojí devět dimenzí kultury, které projekt GLOBE 2020 využívá.

- Orientace na výkon – Míra, do jaké kolektiv povzbuzuje a odměňuje (a měl by povzbuzovat a odměňovat) členy skupiny za zlepšení výkonu a dokonalost.
- Asertivita – Míra, do jaké jsou jednotlivci (a měli by být) asertivní, konfrontační a agresivní ve vztahu k ostatním.
- Orientace na budoucnost – Míra, do jaké se jednotlivci zapojují (a měli by se zapojovat) do chování orientovaného na budoucnost, jako je plánování, investice do budoucnosti a oddalování uspokojení.
- Humánní orientace – Míra, do jaké kolektiv povzbuzuje a odměňuje (a měl by povzbuzovat a odměňovat) jednotlivce za to, že jsou spravedliví,



altruističtí, velkorysí, starostliví a laskaví k ostatním.

- Institucionální kolektivismus – Míra, do jaké organizační a společenské institucionální praktiky podporují a odměňují (a měly by podporovat a odměňovat) kolektivní rozdělování zdrojů a kolektivní akce.
- Kolektivismus ve skupině – Míra, do jaké jednotlivci vyjadřují (a měli by vyjadřovat) hrdost, loajalitu a soudržnost ve svých organizacích nebo rodinách.
- Genderové rovnostářství – Míra, do jaké kolektiv minimalizuje (a měl by minimalizovat) genderovou nerovnost.
- Mocenská vzdálenost – Míra, do jaké komunita přijímá a podporuje autoritu, mocenské rozdíly a statusová privilegia.
- Vyhýbání se nejistotě – Míra, do jaké společnost, organizace nebo skupina spoléhá (a měla by se spoléhat) na sociální normy, pravidla a postupy, aby



zmírnila nepředvídatelnost budoucích událostí. Čím větší je touha vyhnout se nejistotě, tím více lidí hledá řád, konzistenci, strukturu, formální postupy a zákony, které by pokryly situace v jejich každodenním životě.

Více najdete na webu <https://globeproject.com/>, nejlépe pod záložkou „The Globe Studies“.

Závěr

Závěry jsou na vás. Pozor na klišé, zkreslování, paušalizaci a uáhlenost. Pole je široké a ani v tomto delším příspěvku nebylo možné uvést vše. Příspěvek měl přinést v kostce přehled základů.

Bublinu „kultury“ ovlivňuje řada dalších aspektů, modelů, přístupů apod. Jsem přesvědčen, že toto ovlivňování je vzájemné. Jak už jsem uvedl v úvodní části, řízení je proces vytváření a udržování prostředí pro lidský výkon. V Česku známe švejkovský přístup, „české uličky“ apod.

Prostředí (organizační kultura) je výsledkem řízení,

kteří v ekonomických tabulkách nenajdete. Přitom je jisté, že i kultura ve výše zmíněných pojetích má svou kvalitu. Je to silný, snad zásadní ovlivňující faktor (viz např. koncept Balanced Scorecard, kde kultura patří k základní dimenzi příčin, vedoucí až k finančním a ekonomickým efektům), který se snadno nevejde do „standardů“ a systémů. Byť by to snad mnozí i chtěli či se o to pokouší. Důležité však je přistupovat k utváření kultury vědomě, pozorně a v akési rovnováze. A nepodceňovat!

Literatura v češtině docela chybí, takže přináším alespoň základní výběr v doporučené literatuře v angličtině. Komplexnost tématu indikují i počty stran jednotlivých publikací.

Přeji vám dobrý inter/kulturní balanc a spíše synergii než konflikty.

Nečíslovaný výběr použité a doporučené literatury (abecedně):

- BROWAEYS, Marie-Joelle, PRICE, Roger. *Understanding Cross-Cultural Management*. 3. vyd. Harlow: Pearson Education, 2015. 477 s. ISBN 978-1-292-01589-7.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. vyd. London: Sage Publications, 2003. 616 s. ISBN 978-0-8039-7324-4.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. New York: McGraw Hill, 2010. 561 s. ISBN 978-0-07-177015-6.
- MINKOV, Michael. *Cross-Cultural Analysis*. London: Sage Publications, 2013. 481 s. ISBN 978-1-4129-9229-9.
- MORGAN, Robert T. a kol. *Managing Cultural Differences*. 7. vyd. Boston: Butterworth-Heinemann, 2007. 708 s. ISBN 978-0-7506-8247-3.

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

Letos v srpnu 26. sjezd ČSJ schválil jmenování pana Ing. Libora Friedela čestným členem Společnosti. Srdečně blahopřejeme!

Rodinné firmy jako klíčový pilíř české ekonomiky:

Potřeba zákona o rodinném podnikání

Eva Svobodová

Rodinné firmy hrají nezastupitelnou roli v české ekonomice, přestože jejich potenciál zůstává často nedoceněný. Tyto podniky, často vedené generacemi jedné rodiny, představují více než jen ekonomické subjekty – jsou nositeli tradic, hodnot a dlouhodobé stability, která je klíčová pro udržení regionálního rozvoje i národní identity. Přesto však rodinné firmy v České republice čelí několika zásadním výzvám, které by mohl nový zákon o rodinném podnikání pomoci překonat.

Podle nezávislého průzkumu agentury IPSOS pro AMSP ČR mezi rodinnými firmami v České republice je více než polovina (56 %) těchto podniků stále vlastněna jejich zakladateli. To platí především pro nejmenší firmy, které často zůstávají plně v rukou původních vlastníků. Přes 40 % rodinných firem existuje v jedné rodině více než 20 let, což dokazuje jejich odolnost a schopnost dlouhodobého přežití. Na provozu těchto firem se podílí v průměru čtyři členové rodiny, což podtrhuje jejich význam nejen jako ekonomických jednotek, ale i jako zaměstnavatelů, kteří nabízejí práci svým blízkým.

Generační obměna je pro rodinné firmy zásadním momentem, který může být jak příležitostí pro nový rozvoj, tak i kritickou fází, kdy hrozí ztráta dobře fungujících podniků.

Průzkum ukazuje, že u 64 % rodinných firem již alespoň jednou proběhla generační obměna. Tento proces je často spojen s nutností rozdělit vlastnické podíly mezi více nástupců nebo s prodejem podílů v rámci rodiny. V necelé pětině firem však došlo k situaci, kdy nový vlastník vstoupil do rodinné firmy zvenčí, tedy mimo zakládající rodinu. Tento trend naznačuje, že zatímco mnoho rodin se snaží udržet podnikání v rodinných rukou, ne vždy je to možné nebo vhodné.

Jednou z hlavních výzev, kterým rodinné firmy čelí, je absence specifického zákona o rodinném podnikání.

Evropský parlament již v roce 2015 vyzval členské státy EU k zavedení zvláštní podpory pro rodinné firmy, avšak v České republice zatím takový zákon chybí. Tento právní handicap znevýhodňuje české rodinné firmy v mezinárodní konkurenci, kde jejich zahraniční protějšky často čerpají z podpory na úrovni legislativy i financování.

AMSP ČR se však v roce 2019 podařilo ukotvit definici rodinné obchodní korporace a rodinné živnosti v české legislativě alespoň formou vládního usnesení.

Zákon o rodinném podnikání by mohl pomoci odstranit některé z nejpálčivějších problémů, kterým tyto firmy čelí, jako jsou komplikované předávání firem dalším generacím, nedostatečně upravené řešení sporů mezi vlastníky nebo nedostatečná ochrana v případě náhlé ztráty vedení. Průzkum ukazuje, že pouze 27 % rodinných firem je připraveno na situaci, kdy jeden či více vlastníků nebudou schopni nadále řídit firmu, včetně odpovídajících právních dokumentů.

Přestože rodinné firmy čelí výzvám, jejich výhled do budoucnosti zůstává optimistický.

Většina z nich má jasnou vizi rozvoje a plánuje investice do budoucího růstu. Pozitivní pohled na ekonomickou situaci a víra v budoucnost se odráží zejména u menších firem, které vnímají své možnosti růstu i přes současné nepříznivé ekonomické podmínky.

Zavedení nového zákona o rodinném podnikání by mohlo být klíčovým krokem ke stabilizaci a podpoře tohoto důležitého sektoru české ekonomiky.

Zlepšení přístupu k financím, snížení byrokratické zátěže a podpora podnikatelského vzdělávání jsou jen některé z kroků, které by mohly pomoci rodinným firmám dále růst a posilovat svou pozici na trhu. Regionální vzdělávací systémy zaměřené na podnikání a lepší přístup k úvěrovým zárukám by mohly podpořit další generace podnikatelů, kteří jsou připraveni převzít otěže rodinných podniků.

Závěr

Rodinné firmy jsou sice tradičním, avšak stále velmi dynamickým segmentem české ekonomiky, který nabízí mnoho příležitostí pro růst a rozvoj. Aby však mohly plně rozvinout svůj potenciál, je třeba přijmout legislativní opatření, která odstraní jejich historický handicap a posílí jejich konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni.

Nový zákon o rodinném podnikání by měl být klíčem k tomu, aby české rodinné firmy mohly naplno využít svůj potenciál a i nadále přispívat k rozvoji české ekonomiky.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

Číslo: 04, název: Zkouška ve vědění generálního šéfa, předání vedení firmy v rámci souty.
Pozn. T25 = zkušební období. Zkušební období probíhá 24 hodin a. Generální šéfa avšak celá práce.
Název: měřicí, není součástí zkušební doby.

Certifikace pro odborníky i firmy

Rozhovor s Romanou Hofmanovou, ředitelkou úseku certifikací České společnosti pro jakost

Dnes nestačí pouze umět a být specialistou na slovo vzatým nebo subjektem, který si vede příkladně v oblasti managementu kvality, hospodaří ekologicky a podle přísných pravidel nebo zavádí systémy řízení podle nejvyšších standardů. O tom všem je nutné mít k dispozici doklad, který plnění požadavků stvrzuje. Například certifikát. Poptávka po určitých druzích certifikace roste.

Jak certifikuje Česká společnost pro jakost, vysvětlila v rozhovoru Ing. Romana Hofmanová, ředitelka úseku certifikací a členka předsednictva ČSJ.



Zájem firem a organizací, ale i jednotlivců, o certifikace nejrůznějšího zaměření stoupá. Co stojí za tímto trendem?

Zájem stoupá zejména u oborů certifikací, které jsou specificky zaměřeny. To jsou v personální certifikaci obory, které se týkají profesí v automobilovém průmyslu, jako je například auditor procesu podle VDA 6.3:2023 nebo auditor IATF 16949 1. a 2. stranou. Zaznamenali jsme také zvýšený zájem o certifikaci manažera bezpečnosti informací, tento obor máme akreditovaný ČIA jako jediný certifikační orgán v České republice a odpovídá i požadavkům legislativy v oblasti kybernetické bezpečnosti. Stagnuje zájem o klasické manažery a auditory kvality, EMS nebo BOZP. Tato situace je dána nízkou mírou nezaměstnanosti, kdy si zaměstnavatelé již nekladou tak vysoké požadavky na zájemce o určité funkce, jako například manažery kvality, jako dříve. Pozitivní však je, že stávající držitelé se nadále úspěšně recertifikují.

Podobná situace je i v oblasti certifikace systémů a výrobků. Stále se zvyšuje zájem o certifikaci podle standardu GlobalG.A.P. Jedná se o certifikaci prvovýrobce potravin rostlinného původu, rozšiřujeme též nabídku certifikace i pro živočišnou výrobu. Pro zmiňované certifikace jsme jediným čistě českým subjektem pro Českou republiku i Slovensko, který má tyto certifikace ve svém portfoliu. Zájem o klasické certifikace systémů podle ISO 9001, 14001 nebo 45001 je mírně rostoucí, vnímáme však zvýšený zájem o audity integrovaných systémů managementu.

Vy máte v České společnosti pro jakost právě tuto oblast na starosti a svůj záběr zvyšujete. Jaké druhy certifikací přibýly do vašeho portfolia?

Nově do mého portfolia přibýly certifikace systémů managementu organizací a produktová certifikace.

Zatímco certifikace systémů managementu je v naší společnosti zaměřená na certifikaci dle norem ISO 9001, 14001, 45001 a dalších, tak certifikace produktů je zaměřená převážně na zvládnutí procesů. Je to změna oproti personální certifikaci, kde naším zákazníkem byli jednotliví zájemci o certifikaci a držitelé certifikátů – u těchto certifikací to je firma. Jedná se tedy o mnohem složitější systém, vyžadující součinnost celého oddělení a i pracovníků v certifikované firmě.

Tím samozřejmě nijak nesnižuji význam a složitost personální certifikace. Jedná se ale o jiný systém práce, kdy v personální certifikaci vždy každý odborný pracovník je schopen zajistit svůj obor od přihlášky až po vystavení certifikátu. V certifikaci systémů a produktů je vystavený certifikát výsledkem koordinované práce celého týmu.



Velký zájem projevují subjekty z lesního hospodářství, proč se právě ony chtějí nechat certifikovat?

ČSJ nabízí dva druhy produktové certifikace zaměřené na produkty ze dřevní hmoty a jejich původ, například palety nebo výrobky z celulózy.

První certifikací je certifikace spotřebitelského řetězce dříví COC dle pravidel PEFC, která má v ČR dlouhou tradici. Nově jsme pak začali poskytovat certifikaci COC dle pravidel FSC®, která je též prosazována velkými odběrateli, kteří kladou důraz na původ dřevní hmoty. Značek PEFC a FSC si můžete všimnout zejména na obalech či dalších výrobcích z papíru.

Pro subjekty navazující na produkty lesního hospodářství jsou tyto certifikace ve velké většině podmínkou pro uplatnění na trhu. Buď z důvodu být schváleným dodavatelem pro různé firmy, nebo možnosti účastnit se výběrových řízení nebo možnosti získat státní zakázku a podobně

Rovněž mezi potravináři roste chuť i potřeba mít příslušný certifikát. Popohání je něco k tomu, aby vás oslovili? Je to celospolečenská poptávka, nutnost, aby mohli prosperovat a růst?

U potravinářů, ale i u prvovýrobce potravin je situace podobná jako u certifikace PEFC a FSC. Zde se promítají zejména požadavky řetězců na certifikaci podle standardů GlobalG.A.P. Do některých řetězců není možné dodat produkt bez této certifikace. Audity se v zemědělských firmách, na farmách a družstvech provádějí v době sklizně, a tak od svých kolegů slyším, že „teď je petržel, mrkev, jahody...“ a další plodiny. Jeden doplňkový obor této certifikace GRASP je zaměřen i na pracovní podmínky pracovníků na polích. Jak je s nimi zacházeno, jaký mají přístup k pitné vodě, sociálnímu zázemí, jestli dostávají instrukce v jazyce, kterému rozumí, a podobně.

V oblasti samotné potravinářské výroby dále nabízíme certifikaci systémů managementu podle standardu

HACCP, tedy správné hygienické praxe, a podle náročnější normy ISO 22000. U potravinářských firem se zájem o certifikaci HACCP objevuje zejména v závislosti na vyhlášených grantech, dále pak v důsledku tlaku jejich zákazníků.

Jsou systémy managementu kvality vhodné i pro malé firmy, například o dvaceti zaměstnancích?

Certifikace systémů managementu jsou vhodné pro firmu jakékoliv velikosti. Efektivní zavedení a rozvoj systému managementu podle systémových norem ISO je vždy přínosem. Zaměstnance přiměje k zamyšlení nad fungováním firmy v dané oblasti, k utřídění znalostí o probíhajících procesech a k vyloučení činností, které se dělají zbytečně. Jak už dávno říkal a říká náš dřívější předseda pan inženýr Jedlička: Systém managementu podle ISO 9001 není nic jiného než zdravý selský rozum.

Vždy je ale třeba dbát na to, aby celý systém tvořili a udržovali lidé, kteří mají detailní znalosti činností probíhajících ve firmě. Tím se firmy vyvarují toho, že jim budou vnuceny směrnice a činnosti, které jim nebudou pomáhat, ale naopak je budou zatěžovat při každodenní práci.

Co musí firma podstoupit, když chce být certifikovaná od ČSJ? Jak dlouho to trvá a kolik to stojí?

První věcí, která se při požadavku na určitou certifikaci zkoumá, je, jestli podle této normy certifikujeme, to znamená, jestli máme akreditaci ČIA na tuto normu, nebo v případě soukromých standardů, jestli jsme též schváleni příslušným správcem schématu. Pečlivě taky ověřujeme, zda kromě ISO norem můžeme certifikovat i v příslušné technické oblasti, jinak řečeno oboru podnikání. Pokud toto vše je splněno, pak nastává další krok. Tím je přesná specifikace předmětu certifikace, počtu pracovníků spadajících do certifikace, sídla firmy a provozoven, které budou spadat do certifikace.

Na základě těchto informací již naše pracovnice vytvoří nabídku. Součástí nabídky jsou počet auditů a ceny auditů – prvního a druhého stupně, dozorových auditů a recertifikace. Vzhledem k tomu, že ceny auditů jsou stanovené na základě mnoha proměnných, které jsou pro každou firmu jiné, nelze tedy takto jednoduše říct, jaké jsou. Délku auditu i cenu dále ovlivňuje i fakt, jestli firma žádá o certifikaci na více systémů.

Naše pracovnice se ale vždy snaží být maximálně nápomocné a ochotně zástupcům firmy vysvětlí, jak byly cena a počet auditů stanoveny. Mohu však prozradit, že v případě certifikací malých a středních podniků se ceny pohybují řádově v desetitisících korun.

A je rozdíl mezi certifikací podniku a osoby odborníka?

Certifikace osob je zaměřená na ověření znalostí a dovedností žadatele v dané oblasti, např. v kvalitě, EMS, BOZP, ISMS. Tyto znalosti a dovednosti jsou ověřeny při certifikační zkoušce, která má většinou písemnou a ústní část. Součástí ústní části zkoušky je pak obhajoba případové studie a otevřená otázka. Certifikační orgán stanoví kritéria, na základě kterých je zájemce připuštěn ke zkoušce. Pokud úspěšně složí zkoušku, pak na základě doporučení zkušební komise schválí vedoucí certifikačního orgánu udělení certifikátu a ze zájemce se stane držitel certifikátu.

Při certifikaci systémů managementu a produktů je ověřována shoda splnění požadavků normy se systémem zavedeným v dané firmě nebo s požadavky na produkt – v našem případě na zvládnutí procesu. Splnění požadavků ověřuje při auditu auditor ČSJ. Zpráva z auditu je pak ještě přezkoumána nezávislým způsobilým odborníkem a při zjištění shody je definitivně rozhodnuto vedoucím certifikačního orgánu o udělení certifikátu na daný systém managementu nebo produkt. Ověření, že daný systém trvale funguje, se pak děje při dozorových auditech a při následné recertifikaci.

Certifikace osob, systémů managementu a produktů fungují na velmi podobném principu. Rozdíl je pouze v tom, jestli se posuzují kompetence osoby, nebo zavedení systému ve firmě, nebo shoda produktu – procesu.

Do vaší profesní kompetence spadá i péče o značku CZECH MADE. Je o ni opět zájem? Jak náročná je administrativa nutná k jejímu udělení? A stále se po dvou letech obhájí?

Značka Czech Made je vůbec nejstarší spotřebitelskou značkou kvality v novodobé historii ČR. Tato značka patří k náročnějším, pokud jde o to ji získat, a obnovuje se po dvou letech. Větší náročnost získání značky však potvrzuje její vysokou důvěryhodnost a hodnotu. Zájem o značku Czech Made se v posledních letech zvyšuje. Velký podíl na tom má kolega inženýr Štěpán Smejkal, který má udělování této značky na starosti.

Za rozhovor poděkovala a úspěšné certifikace popřála certifikačnímu orgánu i žadatelům Eva Brixí.

Autorka:

PhDr. Eva Brixí je šéfredaktorkou časopisu Prosperita.

Kontakt: brixii@iprosperita.cz

Rozhovor byl publikován v červencovém vydání časopisu Prosperita, v PK jej otiskujeme díky partnerské spolupráci s tímto časopisem.

Samohodnotenie ako nástroj pre udržateľný rast v prospech výnimočnosti

Zora Németh

Podniky sa môžu prispôbovať výzvam podnikateľského prostredia a rozvíjať svoje aktivity prostredníctvom uplatnenia vybranej stratégie a zavádzania rôznych konceptov a metód riadenia.

Aké možnosti sú vo vzťahu k zvyšovaniu efektivity riadenia činností k dispozícii na úrovni podniku? Udržateľný systém riadenia výkonnosti v prepojení na samohodnotenie podnikových aktivít je perspektívnou oblasťou, ktorej je potrebné venovať viac pozornosti. V kontexte meniacej sa éry môže byť samohodnotenie ako nástroj výkonnosti mimoriadne žiadané.

Pripravenosť na výzvy a zvyšovanie výkonnosti

Hlavnou výzvou pre podniky je zvyšovať výkonnosť aj pri zavádzaní nových postupov zlepšovania efektivity riadenia činností.

V prospech konkurencieschopnosti podnikov a ich udržateľného rastu sa odporúča ucelený model riadenia pomocou zosúladenia viacerých iniciatív na zlepšovanie sa, ako aj uplatnenie modelu excelentnosti alebo systému kvality, ktorý sa zameriava na zvyšovanie efektivity riadenia činností a zlepšovanie výkonnosti. Podniky musia strategicky chápať zosúladzovanie organizačnej kultúry s globálnym trendom, t. j. musia byť **agilné, flexibilné a včas reagovať na výzvy**.

Potreba zavádzania a prepojenia manažérskych nástrojov sa v dôsledku snahy zaviesť efektívne mechanizmy v podniku javí ako aktuálna.

Hodnotenie ako nástroj, ktorý je súčasťou efektívnej premeny väčších podnikov vrátane pripravenosti na výzvy a zvyšovania efektivity riadenia činností,



zohráva kľúčovú úlohu a používa sa aj pri podpore systému neustáleho zlepšovania sa, t. j. v dosahovaní výkonnosti. **Samohodnotenie** je východiskom pre posúdenie úrovne uplatnenia rôznych konceptov vrátane smerovania podniku a ponúka možnosť identifikovať príležitosti na zlepšovanie.

Chceme poukázať na samohodnotenie v snahe zvýšiť zmysel uplatnenia tohto nástroja efektivity vzhľadom na potenciál podniku ako takého, ktorý ako systém podporuje udržateľný rozvoj, a to s využitím základnej **vlastnosti výnimočnosti – agility**.

Strategická agilita v prospech výnimočnosti

Kvalita ako taká predstavuje ideál koncepcie, ktorá spája **agilitu a kontinuálny rozvoj, zároveň však akcentuje jedinečný potenciál** podniku, a tak ponúka možnosti a priestor pre zlepšovanie sa a dosiahnutie výnimočnosti. Veľké aj malé podniky majú rozdielne schopnosti (flexibilita, inovatívnosť atď.), ktoré ovplyvňujú ich výkonnosť.

Strategická agilita je schopnosť podniku prijímať strategické záväzky, t. j. je **kombináciou troch dynamických schopností**:

- strategická citlivosť – podpora inovácií (zvýšené kognitívne rozpory, dostatočná kognitívna diverzita a intenzívna komunikácia),
- jednota vedenia,
- flexibilná alokácia zdrojov (oddeliť výkon rôznych činností od vlastníctva zdrojov). [1]

Strategická agilita je jedným zo spôsobov, ako podniky môžu prekonať výzvy a zachovať si svoju konkurenčnú výhodu. Štúdie poukázali na vzťah medzi strategickou agilitou a výkonnosťou [2], pritom

ako už vieme, riadenie výkonnosti je kľúčovým meradlom úspechu každej jednej spoločnosti, ktoré ponúka možnosť identifikovať príležitosti na zlepšovanie a stať sa **výnimočnou**. Je však žiaduce vyzdvihnúť kľúčový prínos strategickkej agility, ktorá v prospech úspešnej adaptácie konkurenčnému prostrediu a zvyšovania výkonnosti **pôsobí ako katalyzátor na podporu vytvárania konkurenčných výhod** s ohľadom na využitie príležitostí a možností rozvoja podniku.

Samohodnotenie ako nástroj zvyšovania výkonnosti

Pri zvažovaní a výbere hodnotiacich metód vstupuje do hry množstvo faktorov. Podniky volia nástroje riadenia výkonnosti podľa potreby svojich cieľov, vrátane identifikácie nástroja/nástrojov a integrácie nástroja/nástrojov, a v neposlednom rade monitorovania výkonnosti.

Samohodnotiacia metóda si získala pozornosť v prepojení na kvalitu.

Je kľúčom k efektívnemu zabezpečeniu zvyšovania výkonnosti aj z toho dôvodu, že podáva skutočný obraz o dosiahnutých výsledkoch a poskytuje príležitosť pre udržateľný rast a rozvoj bez ohľadu na veľkosť podniku. Vyhodnocovanie jednotlivých oblastí podnikania vrátane analýz pomáha dosiahnuť podnikové ciele dôsledným uplatňovaním a presadzovaním zásad manažérstva kvality.

Pri odhaľovaní vplyvu riadenia systému výkonnosti vrátane implementácie hodnotiacej metódy je prvou úlohou vytvoriť čo najefektívnejší program. Je potrebné vychádzať pri uplatňovaní samohodnotenia ako nástroja výkonnosti z nasledujúcich dôvodov:

- identifikácia príležitostí a snaha posunúť podnik na vyššiu úroveň,
- zvyšovanie efektivity a kvality riadenia aktivít,
- zosúladenie záujmov a očakávaní zainteresovaných strán,
- organizačná zmena a rozvoj.

Samohodnotením k udržateľnej efektívnosti riadenia činností v MSP

Plánovanie a implementácia aktivít je súčasťou každého programu/projektu, pričom v poslednom desaťročí sa venuje zvýšená pozornosť vyhodnocovaniu aktivít ako programu kontrolných mechanizmov. Zavádzanie zmeny (systém, metóda a iné) je vnímané ako nástroj rozvoja a zvyšovania efektivity riadenia činností, ktorý ako systém zlepšuje efektívnosť riadenia aktivít, t. j. podporuje výkonnosť. Zabezpečením kvality a optimalizáciou procesov sa vytvorí zodpovedne efektívny systém výkonnosti, ktorý je schopný zabezpečovať hodnotu. Takýto systém spája

kvalitu, ktorá je v súlade s očakávaniami zainteresovaných strán, so schopnosťou pridať hodnotu ocenenú zákazníkom, a je schopný čeliť i neočakávaným výzvam.

Samohodnotenie ako nástroj efektivity vzhľadom na potenciál podniku a udržateľnú efektívnosť riadenia činností môže mať podstatný vplyv na postoje, očakávania a záujmy zainteresovaných strán, t. j. podporoval by výkonnosť.

Postup samohodnotenia v MSP je ucelený proces, ktorý si vyžaduje činnosti siahajúce od identifikácie oblastí, aktivít a procesov cez vyhodnocovanie po zavádzanie zmien vrátane opatrení. Identifikované príležitosti by mali byť zahrnuté do akčného plánu zlepšovania sa a v záujme zefektívnenia činností a zvyšovania výkonnosti by mali byť integrované do systému riadenia výkonnosti.

Politika udržateľnej výkonnosti jednotlivých MSP, ako aj vytváranie agilného prostredia zvyšujú efektívnosť, čo je výsledkom toho, že uplatnenie princípov a zásad kvality, ako aj zdieľanie skúseností poskytujú MSP konkurenčnú výhodu.

Výhoda prijatia samohodnotenia ako metódy je určitá forma vytvárania hodnôt, ktorá má silu prepojiť rôzne oddelenia a zamestnancov podniku spôsobom, ktorý povedie k ďalšej vlne trvalo udržateľného rastu.

Namiesto záveru

Dnes si žiadna organizácia nemôže dovoliť ignorovať aspekty kvality. Je potrebné klásť väčší dôraz na strategické riadenie MSP. Téma zodpovednej, udržateľnej efektivity riadenia činností MSP v kontexte digitalizácie procesov zahŕňa mnoho oblastí a vyvoláva ešte viac otázok. Môžeme zlepšovať sa a inovovať, je však potrebné systematicky uplatniť hodnotiace metódy v prospech udržateľnej efektivity riadenia činností aj v MSP.

Literatúra:

- [1] DOZ, Y. L., KOSONEN, M. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review* 2008 (50)3, 95–118.
- [2] HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 2010 (68)3, 79–91.

Autorka:

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

Kontakt: nemeth.bsc@gmail.com

Politika KVALITY a zvyšování povědomí závažnosti

Dušan Mišík

V tomto příspěvku budou vysvětleny dva pojmy: politika a povědomí závažnosti kvality. Dále bude vysvětlen vztah mezi podnikovou kulturou, hodnotami a povědomím závažnosti kvality.

Politika

Politika je činnost, směřující k prosazení nadvlády člověka nad předmětem jeho působení. Člověk vychází z ideje změnit určité vlastnosti předmětu, na který chce působit, a touto změnou vytvořit vlastnosti nové. Změnit stav předmětu, který považuje za nevhodující, na nový stav s lepšími vlastnostmi. Změna stavu, představa kvalitativních i kvantitativních vlastností nového stavu jsou cíle politiky. Politika může sledovat určitou hierarchii cílů. Postupně naplňování cílů je docilováno řadou činností, tj. programem. V podniku může existovat více politik najednou. Politika kvality, environmentu, ochrany zdraví pracovníků, společenské odpovědnosti, snížení ztrát atd.

Politika, kterou se zabývá politologie, je prostředkem k získání částečné nebo dominantní moci, kdy jedna skupina lidí ovládá jinou a dokáže ji vnucovat svou vůli v rámci státu nebo i mezi státy. V organizaci podniku také vedou jednotliví lidé boj o získání většího vlivu, více moci k prosazování zájmů, které mohou být vyloženy jejich individuální, poškozující podnik, nebo to mohou být zájmy směřující k posílení moci podniku vůči jeho okolí, a to jak u dodavatelů, tak u odběratelů.

Obecně je politika úsilí o získání více moci k prosazování vizí, ideálních cílů, k jejich proměně ve skutečnost. Konkrétně existuje více politik, lišících se od sebe předměty, na které je působeno, dále cíli a subjekty, které cíle prosazují.

Příklady politik: Pracovník středního managementu vede osobní politiku získání funkce náměstka ředitele. Pracovník vrcholového managementu usiluje o získání více pravomocí a omezení kontroly jeho činnosti pro své osobní ekonomické zájmy. Jeden český politik dal této politice název odklonění peněz, materiálů, dispozičního práva apod. Konkrétní politikou může být vyhlášení, že od toho a toho dne jsou šlendrián a nekvalita postaveny mimo dovolené výsledky práce a je požadováno dodržování postupů vedoucích k plnění stanovených kvalitativních parametrů.

Další konkrétní politikou může být například vyhlášení, že na staveništi přestává být tolerována „lidová tvořivost“ a improvizace, vytvářející rizikové pracovní podmínky, a jsou nastolena přísná pravidla ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jsou eliminovány všechny příčiny, které by mohly způsobit pracovní úraz. Takovou politikou může být souhrn opatření směřujících ke snížení materiálových ztrát nebo snížení počtu vadných výrobků.

Jak bylo řečeno, konkrétních politik může být více. Každá bude mít svůj předmět působení, své cíle, své pracovní postupy, bude vyžadovat potřebné zdroje, zpětnou vazbu a regulaci postupů při dosahování vytyčených cílů monitorováním dosažených výsledků a přijímáním nápravných opatření ke zlepšení.

Vyhlášení politik může mít formu závazku všech pracovníků ke změně předmětu a udržení této kvalitativní změny, například dodržování stanovených pravidel bezpečnosti práce, ale politika může být podpořena i přísnou kontrolou a uplatňováním sankcí za porušování pravidel a tím narušování vyhlášené politiky. Právně jsou tyto sankce řešeny v zákoníku práce. Například řešení škod způsobených zaměstnancem nebo rozvázání pracovního poměru. Ze strany státu existuje politika postihu podniků a jeho vedoucích pracovníků za porušování bezpečnosti práce, ohrožování životního prostředí, ohrožování zdraví spotřebitelů nebezpečnými výrobky atd.

Podniková kultura a její hodnoty

Politika organizace má úzký vztah s *podnikovou kulturou* a systémem hodnot vyznávaných zaměstnanci. Tolerance k požívání alkoholu na pracovišti, tolerance k nedodržování bezpečnostních předpisů, propouštění vadných výrobků k expedici nebo vpuštění vadných komponentů do výroby mohou být stavem podnikové kultury.

Podniková kultura může mít však i opačné nastavení, kdy každý pracovník přijímá osobní odpovědnost za výsledky své práce, netoleruje šlendriánství ostatních. Pokročilým stavem podnikové kultury je, když pracovníci respektují pracovníky kontroly, interní auditory a s pochopením přijímají jejich závěry, připomínky, kritiku, případně i postihy.

Opačný případ. Odmítání pracovníků kontroly, vyvíjení tlaku na ně s cílem snížit náročnost kontroly; větší tolerance k nedostatkům oslabuje politiku kvality, politiku bezpečnosti práce i politiku ochrany životního prostředí.

Jinak řečeno, **netolerance k nedodržování pracovních postupů, propouštění zmetkovitosti a jiným neduhům nejsou chápány jako žalování, donášení, bonzáctví (starý vojenský výraz), ale jako součást naplňování politik kvality, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.**

Kulturu obecně i kulturu podniku musíme vidět v protikladu s přírodou. Kultura je druhá, nebo přetvořená příroda. Má svoji materiální i duchovní stránku a souvisí se vztahy uvnitř podniku.

Pochopení civilizovaných vztahů je možné si ozřejmit na příkladu jednoho Čecha ve Švýcarsku. Bydlel s ostatními nájemníky v činžovním domě a měl s nimi nadstandardní vztahy. On jim dělal drobné opravy v bytech, protože byl šikovný instalatér a elektrikář. Jednoho dne přešel křižovátku ve městě mimo přechod pro chodce se semaforem. Náhle k němu přistoupila jeho dobrá sousedka Henrieta a říká mu: „Rudi, vidíš tam toho policajta? Tak běž za ním, řekni mu, že jsi přešel silnici nepovoleným způsobem a zaplať mu pokutu.“ Načež Rudolf vznesl námitku: „Ale on mě neviděl...“ „Rudi, nevymlouvej se, běž za ním a zaplať pokutu.“ Tak Rudolf šel a nahlásil sám sebe. Večer za ním přišla Henrieta s talířem čerstvě upečených koláčků.

Hodnota má subjektivní i objektivní stránku. Každá hodnota v sobě obsahuje protikladné stránky.

Například protiklad mezi užitnou a směnnou hodnotou. Mezi určením hodnoty zevnitř a zvenčí. Dobré jméno podniku, jeho perspektiva a od ní se odvíjející stabilita zaměstnání, možnost kvalifikačního a kariérního růstu včetně důstojné mzdy, to je užitná hodnota podniku z pohledu zaměstnance. Je to vnější určení v rámci hodnotového žebříčku jednotlivce. Vnitřní hodnotou zaměstnance je realizování možnosti získání prostředků pro obživu rodiny, uspokojení jejích vzdělávacích, kulturních a jiných potřeb. Dále perspektiva kariérního růstu a zvyšování kvalifikace, zejména osvojování si praktických dovedností. Ostatně, úspěšné působení u dobrého podniku se vždy dobře vyjímá v pracovním životopise.

O hodnotě by bylo možné napsat celou knihu. Pro náš pohled je potřebné registrovat to, že **prosperující podnik s dobrým jménem je pro každého zaměstnance hodnota řadící se na přední místo za hodnotou zdraví a rodiny.**

Tato hodnota zůstane hodnotou pouze do té doby, dokud bude podnik vyrábět výrobky, které budou příznivě vnímány okolím a budou spotřebiteli vyhle-

dávány. Pokud se podnik začne potýkat s nekvalitou, přestane plnit sliby vůči zákazníkům, které dal v reklamě, nebude dodržovat dodací lhůty, nezvládne poprodejní servis, pak ztratí vnější určení hodnoty z pohledu zaměstnance.

Povědomí závažnosti jako vnitřní regulátor dodržování politik

Budování výše zmíněné hodnoty podniku není pouze záležitostí podniku. Než podnik dosáhl určitého rozměru, velikosti a postavení na trhu, musel v minulosti jeho zakladatel vytvořit vizi, navrhnout výrobek, vypracovat procesy ve výrobě, zajistit zdroje a najít odběratele. K tomu určit pravidla a způsob zpětné vazby. Interní audity a další kontrolní mechanismy prosazující politiku ze strany vedení podniku.

Povědomí závažnosti kvality je uvědomění si významu kvality pro přežití a rozvoj podniku, uvědomění si odpovědnosti každého zaměstnance za plnění cílů konkrétní politiky, například politiky kvality každým zaměstnancem.

Povědomí závažnosti kvality je postojem zaměstnance k jeho vlastní práci, k osobním znalostem a řemeslné zručnosti. Je základem sebekontroly kvality. Představuje nepřetržitou kontrolou kvality, která předchází všem následujícím kontrolám. Až po sebekontrolě přichází vedením podniku oficiálně ustanovená mezioperační nebo výstupní kontrola. Čím vyšší je povědomí závažnosti kvality, tím lepší je odpovědná sebekontrola a tím méně rozsáhlá může být oficiálně stanovená mezioperační a výstupní kontrola. Tím nižší mohou být náklady na tyto kontroly. Povědomí závažnosti kvality vede zaměstnance k sebezvzdělávání v oboru jeho činnosti a přispívá i podávání návrhů na dílčí zlepšování činností, procesů nebo samotného výrobku. Hodně závisí na úrovni komunikace pracovníků ve výrobě s konstruktéry i s vedením podniku.

Měla by následovat kapitola o vytváření povědomí závažnosti kvality. Rozsah tématu nedovolí se v tomto příspěvku rozepsat. Připravím je pro budoucí číslo Perspektiv kvality. Dnes zde jen závěrem zdůrazněme, že osobní příklad vedoucích je tím nejlepším prostředkem budování povědomí závažnosti kvality. Jakákoliv odchylka, kterou pracovník podniku uvidí u svých nadřízených, mu napoví „ono to nebude až tak důležité ... pro jednou se nic nestane ... ono se to někde schová a malý šlendrián projde bez toho, že by si ho někdo všimnul“.

Autor:

Dušan Mišík je externím auditorem QMS.

Kontakt: Dusmi@seznam.cz

Konference Dny kvality 2024 – Spojení kvality a inovací

Letošní podzim bude již tradičně ve znamení kvality. Česká společnost pro jakost připravuje jako nejvýznamnější akci pravidelnou každoroční prestižní konferenci Dny kvality, která se zaměřuje na moderní přístupy ke kvalitě a zlepšování. Letošní ročník se uskuteční 12. listopadu 2024 v pražském kongresovém hotelu Clarion ve Vysočanech. Součástí konference je i udělování ceny Ambassador kvality ČR a Mezinárodní ceny inovací za rok 2024.

Co přinese program

Dny kvality jsou přehlídkou novinek z oblasti kvality a moderních trendů, které se v ní objevují. Konference bude zahrnovat nejen odborné přednášky, ale také příležitost ocenit jednotlivce i organizace, kteří se kvalitou zabývají na nadstandardní úrovni. Zároveň bude letošní ročník obohacen o využití umělé inteligence (AI), konkrétně při simultánním přepisu přednášek. Poprvé se tak na této akci využije technologie pro přepis mluveného slova, což usnadní komunikaci mezi účastníky z různých zemí.

Jedním z hlavních témat bude právě umělá inteligence a její dopad na české firmy. Přednášející Lukáš Benzl, zakladatel České asociace umělé inteligence, se bude věnovat inspirativním příběhům a tipům, jak AI implementovat do každodenního chodu organizací. Luděk Brunclík z Preciosy zase představí využití AI při kontrole kvality, zatímco Lucie Nová z České společnosti pro jakost nabídne náhled na normativní rámce pro řízení systémů umělé inteligence.

Další důležitou součástí konference bude téma uhlíkové stopy ve výrobních podnicích. Bude se jím zabývat Monika Hoffmannová z Kion Group. V současnosti se jedná o problematiku, která trápí mnoho firem, a právě na Dnech kvality získají účastníci cenné informace, jak tuto výzvu zvládnout – zda se do výpočtu pustit vlastními silami, nebo využít externí odborníky.

Velký prostor bude jako vždy věnován automobilovému průmyslu, který zastřeší tradiční partner konference, společnost ŠKODA AUTO. Přednášky se budou zabývat udržitelnými materiály, kvalitou softwaru – jak kvalitu v této oblasti definovat, měřit a jak ji dosahovat, a budeme se věnovat i certifikačním pravidlům

IATF 16949 v poslední verzi. Jak se zajišťuje vysoká kvalita při nízké kvantitě se dozvíme od zástupce Bentley Motor Limited.

Samostatnou sekci na konferenci budou mít odborná centra České společnosti pro jakost, která budou prezentovat výstupy své činnosti a další zajímavé novinky z oblastí zaměření jednotlivých center.

Účastníci mohou očekávat jednodenní intenzivní program plný přednášek a diskusí, a to od rána až do odpoledne.

Další den: konference From Farm to Fork

Těm, kdo mají zájem o hlubší vhled do oblasti kvality a bezpečnosti potravin, je určena navažující konference From Farm to Fork, která proběhne následující den na stejném místě. Tato akce pravidelně přitahuje zástupce zemědělství, potravinářství i kontrolních orgánů, kteří budou diskutovat o celém potravinářském řetězci – od farmy až po vidličku.

Součástí konference Dny kvality je i slavnostní předávání ocenění v rámci soutěže Ambassador kvality České republiky, která si získává každoročně vzrůstající prestiž a zájem firem i organizací z veřejného sektoru. Budou předána i další ocenění, jako Manažer kvality roku a Cena za návrat do života a mezinárodní Quality Innovation Award. Uděleny budou i studentské Ceny Františka Egermayera.

Konference Dny kvality 2024 má nakročeno stát se jednou z nejvýznamnějších odborných akcí letošního roku v oblasti kvality. Dny kvality jsou skvělou příležitostí, jak se seznámit s novými trendy, získat inspiraci a navázat cenné kontakty.

(red.)

Dny kvality 2024

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

Konference pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování.

Stěžejními tématy konference bude problematika umělé inteligence a její využití v praxi, uhlíková stopa a její výpočet, autonomní řízení a další zajímavá témata.

<https://www.dnykvality.cz/>



12. listopadu 2024



13. listopadu 2024



From Farm to Fork 2024

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

Konference je určena všem, kteří se zabývají kvalitou a bezpečností potravin.

Na konferenci zazní příspěvky představitelů zastřešujících orgánů, zkušenosti zpracovatelů a zástupců obchodních řetězců.

<https://farmfork.csq.cz/>

Jaké je to být Manažerkou kvality roku ve firmě, která je Ambasadorem kvality ČR

Rozhovor s Markétou Tomek, manažerkou kvality společnosti Drylock Technologies

David Kubla

„Pro Drylock Technologies je kvalita klíčová, stejně tak jako udržitelnost a společenská odpovědnost. Já na své pozici mám absolutní volnost a podporu managementu, což je skvělé.“

Společnost Drylock Technologies, s. r. o., se stala v loňském roce Ambasadorem kvality ČR v podnikatelském sektoru. V prvním letošním čísle Perspektiv kvality jsme si tento její úspěch připomínali prostřednictvím rozhovoru s manažerkou kvality Markétou Tomek (PK 2024/1, str. 14–16).

Co ale v rozhovoru nezaznělo a čemu dáváme prostor nyní, je skutečnost, že tato dáma se současně v minulém roce stala Manažerkou kvality roku. Nabízí se tedy logicky souvislost, že úspěch celé společnosti v soutěži Ambassador kvality byl v tom pozitivním slova smyslu významně ovlivněn její osobou, protože málokterá společnost se může pochlubit, že v čele kvality má takového lídra.

Něco už jste prozradila ve výše zmíněném dřívějším rozhovoru, ale přesto na úvod: můžete nám představit blíže vaši společnost?

Ráda. Pracuji sedm let pro Drylock Technologies, v Hrádku nad Nisou. Je to největší závod z celé skupiny. Disponuje kapacitou 27 výrobních linek, což představuje produkci pěti miliard kusů hygienických potřeb ročně v kategorii dětských plenek a zdravotnických prostředků. Drylock je jedním z předních zaměstnavatelů v regionu a největším výrobcem hygienických potřeb v Evropě.

K získání titulu, respektive obou titulů samozřejmě ještě jednou gratuluji. A nemohu se v úvodu nezeptat, jaká by měla být stěžejní dovednost manažera kvality?



Moc děkuji za gratulaci, to se neomrzí ani po téměř roce, co jsem ocenění získala...

Stěžejní dovednost manažera kvality? – Komunikace. To platí ale pro všechny manažery.

Já osobně k efektivní komunikaci potřebuji mít i vizi. Musím vidět, čeho a s jakými prostředky chci dosáhnout, kam to chci směřovat. S oblibou říkám „chtít = mít“.

Za co všechno je zodpovědný manažer kvality ve vaší firmě? Co vše spadá do vašich odpovědností?

Dohlížím na běžný chod kvality – reklamace, interní neshody, nápravná opatření, řídím dokumentaci, zastřešuji proces R&D, plánuji interní audity, komunikuji s certifikačními orgány a zajišťuji realizaci auditů, jak certifikačních, tak zákaznických. Pokud mi přijde požadavek z centrály, zaletím udělat dodavatelský audit třeba do Turecka, Holandska, Německa nebo zajedu do externího skladu, ten je naštěstí kousek od Drylocku.

V neposlední řadě spolupracuji s manažery kvality z ostatních závodů, každé vylepšení z Hrádku jim pomáháme implementovat i u nich.

Ve svém týmu mám skvělé lidi, kterým patří velký dík, bez nich by toto všechno nezvládla.



Jaký je váš osobní podíl na aktivitách systému managementu kvality? V jakých činnostech nejvíce ovlivňujete výsledné nastavení systému ve firmě?

Pro Drylock Technologies je kvalita klíčová, stejně tak jako udržitelnost a společenská odpovědnost. Já na své pozici mám absolutní volnost a podporu managementu, což je skvělé.

Hodně se zaměřuji na analýzu rizik ve všech nastavených procesech. Na jejich snížení a eliminaci pak spolupracuje celé vedení, včetně centrály.

Udržovat tak rozsáhlý systém managementu kvality vyžaduje i dobře nastavený systém interních auditů... Jak to máte u vás ošetřené? Kolik všech možných auditů ročně u vás ve společnosti proběhne? A jak velký tým se tomu věnuje?

Náš závod má několik systémových certifikací (ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, IFS HCP, BRCGS CP, PEFC, FSC, ISCC+, OEKOtexSTEP, SEDEX SMETA), což ročně znamená deset auditů jen pro systémy. Certifikace mají pro naše zákazníky velkou váhu, díky nim nám ubývá dodavatelských auditů. Místo auditorů se k nám jezdí podívat přímo naši zákazníci. Každá ze zmiňovaných certifikací vyžaduje interní audit. Proto bylo nezbytné sestavit adekvátní

tým interních auditorů. Máme jich patnáct. Zauditovat dva provozy a dva sklady a administrativu je časově hodně náročné.

Jednou z hodnocených oblastí v soutěži Manažer kvality roku je i šíření myšlenek o kvalitě. Jakým všem aktivitám se v této oblasti věnujete?

Díky ČSJ mohou spolupracovat se studenty z liberecké TUL. Management kvality je tam součástí výuky a já se snažím jim zprostředkovat exkurze ve firmách, které jsou členy ČSJ. Pro firmy je to zároveň příležitost představit se a případně v budoucnu navázat s těmito vysokoškolskými další spoluprací, což je pro obě strany v současné době velice užitečné.

Pro studenty je v dnešní době velmi důležité, jak firmy fungují v oblasti kvality, udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Podle toho si často vybírají svého potencionálního budoucího zaměstnavatele.

Je nějaká rada, jak prosadit i nějaké vlastní rozhodnutí, které nebylo populární?

Každý „nepopulární“ požadavek musí být podložen daty. Ideální stav je, nechat kolegy, ať si na to přijdou sami. Dosáhnout konsenzu je pak mnohem snazší.

Vidím, že zlepšování je vaším posláním. Jaké jsou plány v této oblasti pro následující období?

Jak jsem už zmiňovala, spolupracuji s IC ČSJ při TUL a ráda bych pro studenty zajistila více příležitostí podívat se do firem v Libereckém kraji, ale i mimo něj. Pokud by tedy některý ze čtenářů Perspektiv kvality měl zájem o spolupráci v této oblasti, bude mi velkým potěšením takovou spolupráci zrealizovat.

A další plány? Profesní rozvoj v oblasti auditování systémů kvality a bezpečnosti produktů. To mě baví.

V září začínám v našem novém závodě v Severní Karolíně projekt implementace ISO 9001, ISO 14001 a IFS HPC, který bude zakončen certifikací. To je pro mě největší výzva letošního roku.

A závěrem otázka z trochu jiného úhlu: Když potřebujete „vypnout“ po náročném pracovním dni, co vás nejvíce potěší a naplní novou energií? Co vám dodá motivaci do další práce?

Zelená barva uklidňuje a ticho léčí, takže každý den po práci беру psa a vyrazíme na procházku směr pole, louky, háj. Po extra náročném pracovním dni si to dáme poklusem. Od stresu mi pomáhá velmi dobře i fyzická práce, a té je kolem domu a zahrady vždycky dost, takže vyčistit si hlavu opravdu není problém.

Děkuji za rozhovor, a ať se vám, firmě i spolupráci se školami a studenty nadále daří.

Autor:

David Kubla, šéfredaktor časopisu Perspektivy kvality.

Foto: archiv Markěty Tomek

Smýšlení o knedlících jsme se rozhodli změnit kvalitou, bylo a je krédo firmy Knedlíky Lázníčka

Kateřina Šimková

Firma Knedlíky Lázníčka vznikla na sklonku roku 2012. Knedlík ale tehdy neměl na růžích ustláno. Stala se z něj levná druhořadá příloha, která postrádala kvalitu. Nepomáhal mu ani postoj specialistů na výživu, který tento pokrm demonizoval. A tak se postupně dával na ústup. Změnit se to rozhodli Petr Kosiner společně s Vladimírem Zikmundou, kteří za firmou stojí.



Jak to bylo a je?

Přiblížili byste stav trhu, když jste začínali?

Vladimír Zikmunda: K české gastronomii knedlíky neodmyslitelně patří. Jenže to, co tehdy donesli v hospodě nebo restauraci, mělo k těm kvalitním daleko. A nejinak tomu bylo v maloobchodě. Bohužel bramborové knedlíky připomínaly obušek a ty kynuté se zase v omáce hned rozpadaly nebo chutnaly spíš jako piliny. Když jste chtěli v novém tempu doby knedlík, šli jste do samoobsluhy, ale jako od babičky nechutnal.

A vy jste to chtěli změnit...

Petr Kosiner: Knedlík má být pochoutka. Už jako kluk jsem si knedlíky zamiloval a čile jsem babičce pomáhal v kuchyni, když přišlo na jejich zadělávání. V rodině jsme měli tolik vynikajících receptů. Nechtěl jsem si je nechávat jen pro sebe.

Jako kuchař jsem působil i v zahraničí. Šéfoval jsem taky kuchyni v jedné restauraci poblíž Václavského náměstí. Měl jsem o pár ulic vedle vynikajícího řezníka. A ten se mě zeptal: Petře, nemohl bys mi sem připravit k masu taky nějaké knedlíky? Když je ochutnal, říkal mi, že bych se měl dát na knedlíky, do podnikání. Nejdřív mi to přišlo jako kacířská myšlenka, ale čím víc jsem o tom přemýšlel, tím méně mi setrávání v hotelové kuchyni dávalo smysl. Nakonec vznikly Knedlíky Lázníčka.

Proč zrovna tento název firmy?

Petr Kosiner: Vojnu jsem si odsloužil v kuchyni. Mám rád hudbu a rád si zanotuji. Tehdy jsem si často prozpěvoval hit od Jiřího Schelingera Švihák lázeňský. Odtud přezdívka Lázníčka, která se mnou zůstala a stala se i součástí názvu firmy.

A jaké byly začátky podnikání? Byly náročné? Přeci jen sotva odezňovala hospodářská krize...

Petr Kosiner: Začínat tehdy byl risk. Nikdo vám bez podnikatelské historie nechtěl dát úvěr na rozjezd byznysu. To byl pro mě velký šok. Například v Německu byly bankovní instituce otevřenější a měly zájem podnikatelské nápady podporovat. Stačil jim v podstatě kvalitně zpracovaný business plán.

Nakonec se firmu podařilo rozběhnout. Restauratéři chtěli hlavně plno vzorků zdarma a často pak dali přednost nižší ceně na úkor kvality. Podařilo se nám ale oslovit běžné spotřebitele, kteří si chtěli dopřát k nedělnímu obědu i výtečnou přílohu. Zpočátku sice byli k ceně obezřetní, ale jakmile ochutnali, obavy se rozplynuly. Zafungovala šeptanda, lidé si mezi sebou knedlíky od Lázníčky doporučovali a jiné už nechtěli.

Jak vznikla firma Knedlíky Lázníčka?

Vladimír Zikmunda: Pan Kosiner hledal investora. A mně se nápad natolik líbil, že jsem se na hranici důchodového věku rozhodl společně s ním firmu založit a vstoupit nejen kapitálem, ale i svým strategickým

a obchodnickým know-how. Rozdělili jsme si role a vznikl tandem, díky němuž se knedlíkům v našich končinách zase dostává patřičné pozornosti. Rád říkám, že jsme s Petrem Kosinerem stáli za knedlíkovou renesancí. Našli jsme výrobní prostory po bývalé pekárně, ty jsme vybavili, vyškolili pracovníky a postupně jsme rozšiřovali výrobu. Navázali jsme partnerství s e-shopem Rohlík.cz, farmářským tržištěm SCUK a taky se nám podařilo dobře zacílit na zákazníky z B2B, kteří v současnosti tvoří velkou část obytu.

Mohli byste uvést příklady, jak dbáte na kvalitu?

Petr Kosiner: Je zásadní. Právě kvalitou jsme se rozhodli konkurovat a změnit smýšlení o knedličích.

Téměř všechny suroviny pocházejí z tuzemska od českých dodavatelů. Mouku si necháváme už léta mlít na zakázku vždy čerstvou u téhož mlýna. Uzené připravuje roky podle speciální receptury náš řezník. Vejce odebíráme česká. Brambory jediné z Polabí nebo Vysočiny. Ovoce chceme od našich pěstitelů – jahody například z Kunratic a Vraňan, kanadské borůvky z farmy Karla Rodena. Žemle do houskových a karlovarských knedlíků si pečeme podle vlastní receptury sami. Jen bylinky odebíráme od producentů ze Středomoří, protože mají zkrátka lepší vlastnosti. Snažíme se ale maximálně držet lokálních surovin a ověřených zdrojů, klademe důraz na čerstvost. Díky tomu si na knedlíku od nás pochutnáte.

V posledních letech jste do provozu významně investovali, je to tak?

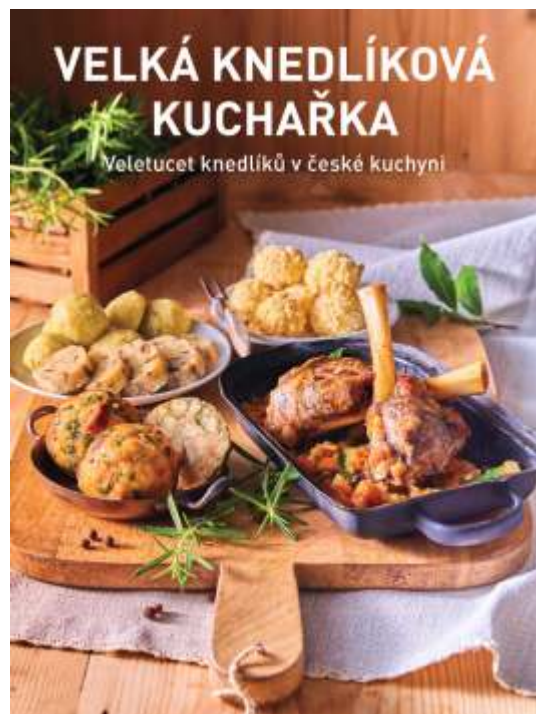
Vladimír Zikmunda: Ano, zavedli jsme speciální technologii balení v ochranné atmosféře, kterou nám pomáhali přesně na míru našim produktům vymýšlet odborníci z Linde Gas. Do knedlíků totiž nepřidáváme konzervanty, éčka, barviva, aromata. Když knedlík od Lázníčky, tak zkrátka čerstvý a poctivý. I proto nevydrží na pultech příliš dlouho. Jako čerstvá potravina se musí spotřebovat rychle. Nová technologie nám umožnila prodloužit datum spotřeby. Takže když se nyní naše produkty dostanou ke koncovému zákazníkovi, má asi sedm dní na to, aby je zkonsumoval. Dříve byla tato doba poloviční. Zároveň nám investice umožnila připravit se na expanzi s naším partnerem Rohlík.cz. V německém trhu vidíme do budoucnosti obrovský potenciál.

Co ještě je součástí kvality, které si zákazníci cení?

Petr Kosiner: Lví podíl na tom má i fakt, že naše knedlíky jsou pořad „o ruční práci“. Jediné stroje, které ve výrobě používáme, jsou hnětače a dělička těsta. To ostatní jsou šikovné ruce našeho týmu. A knedlík chutná nejlépe, pokud má správnou texturu.

Významnou součástí kvality je i zákaznická zkušenost...

Vladimír Zikmunda: Pozitivní zkušenost a důvěra jdou ruku v ruce. Ale museli jsme Čechy přesvědčit, že





vyšší cena za tu kvalitu, chuťový požitek a složení stojí. Stovky tisíc lidí vzaly knedlíky na milost a znovu si je zamilovaly.

V tom všem nám také pomohla ocenění Česká chuťovka, kde soutěží výhradně české potraviny. Kritériem pro úspěch je právě chuť. Už jsme ocenění získali za 33 různých knedlíků. Dále nám pomáhá pravidelná komunikace se zákazníky prostřednictvím facebookové stránky, kterou jsme založili v roce 2014. Její fanouškovská základna čítá 34 tisíc lidí. Stránka sdružuje milovníky tradiční české kuchyně (samozřejmě knedlíků zejména). Řada z nich se aktivně podílí na vytváření zajímavého obsahu.

Inovujete sortiment pravidelně?

Petr Kosiner: Ano. Ačkoli vnímáme, že nejžádanější jsou tradiční přílohové knedlíky – houskové, bramborové či karlovarské, inovace nás velmi baví a troulám si říci, že jsme v nich úspěšní. Ukazujeme lidem, jak pestrá disciplína knedlíky jsou. Že vedle ovocných, které patří k hitům léta a časného podzimu, jsou vynikající záležitostí také méně obvyklé druhy. Velký úspěch jsme sklidili s dýňovými nočky s chilli, které můžete servírovat na mnoho způsobů – ke svíčkové, grilované k salátu, s parmezánem a petrželkou jako hlavní chod. Zákazníci si velmi oblíbili také brynzáky, loňskou novinku, která jméno dostala po plnotučném slovenském sýru a získala ocenění Česká chuťovka. Ve standardní nabídce máme různých knedlíků víc než padesát druhů, umíme jich ale připravit víc než stovku.

Vladimír Zikmunda: Přesvědčili jsme veřejnost, že knedlík není na talíři nikdy nuda. Naučili jsme ji, že si ho může připravit bez lepku, z luštěnin, zeleniny. A že knedlík klidně může spadat do kategorie moderní zdravé výživy. Na tento úspěch jsme velmi hrdí a pomohly nám v tom nejen zakázky pro cateringové firmy, ale také sestavení a vydání Velké knedlíkové kuchařky.

Proč knedlíková kuchařka vznikla?

Vladimír Zikmunda: V době pandemie nám vypadl odběr od B2B zákazníků. Ale my jsme lidem chtěli knedlíky jako od Lázníčky dopřát i doma. Podařilo se nám sestavit skvělý tým. Na receptech, jež jsou dílem převážně Petra Kosinera, s námi spolupracovala známá food editorka Kateřina Bednářová či blogerka a autorka Kuchařek pro dceru Jana Florentýna Zatloukalová. Za fotografiemi stál David Turecký. Food stylingu se ujala Markéta Zindulková a jako dekor stylistka s námi spolupracovala Lenka Táchová. Kuchařka vyšla ve vydavatelství Došel karamel. Vše to jsou zvučná jména. Moc si této spolupráce vážíme a jsme rádi, že dala vzniknout dílu, které ke knedlíkům přivedlo další tisíce lidí.

Máme na Velkou knedlíkovou kuchařku nadšené ohlasy, ať už jde o přehlednost, vizuální zpracování, jednoduše vysvětlené postupy, nebo šíři receptů, podle kuchařky si totiž připravíte 144 druhů knedlíků. Začátečníky provede přípravou pokrmu od základů, pokročilým nabídne inspiraci na krajové recepty, exotické pojetí, ty bez lepku, s bylinkami, zeleninou, sladké i slané, přílohové i ty jako hlavní chod. Vypadá to, že se Velká knedlíková kuchařka stane přesně takovou knihou, která se bude v rodině předávat z generace na generaci. Navíc Velká knedlíková kuchařka představuje velmi zajímavou inspiraci i pro profesionály v oblasti gastronomie.

Takže jednoduše – všem dobrou chuť!

Autorka:

Kateřina Šimková, ředitelka a PR specialista ve společnosti vitaPR.

Kontakt: simkova@vitapr.cz

Foto: Knedlíky Lázníčka

NOVINKY v nabídce kurzů ČSJ

Kontrolní plán – plán kontrol a řízení podle AIAG

Cíle a přínosy

Pochopení požadavků na kontrolní plán podle metodiky AIAG. Cílem kurzu je pochopit, jak správně sestavit kontrolní plán a zajistit jeho efektivní aplikaci. Kurz je určen pro pracovníky řízení projektů, kvality, výroby, technologie.

Obsah kurzu

- CP - základní terminologie
- Tvorba CP podle metodiky AIAG
- Zajištění zvláštních charakteristik – Error Proofing
- CP a interní a externí audit
- Principy aplikace CP v sériové výrobě

Nové licenční kurzy VDA QMC:

Základy normy IATF 16949

Cíle a přínosy

Účastníci budou mít přehled o základech managementu procesů, o termínech, struktuře a požadavcích IATF 16949.

Obsah kurzu

- Základy managementu procesů
- Struktura IATF 16949 (včetně ČSN EN ISO 9001)
- Požadavky IATF 16949 (včetně ČSN EN ISO 9001)

Účastník v ceně kurzu obdrží publikaci IATF 16949:2016 Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu.

Implementace IATF 16949 do organizace

Cíle a přínosy

Cílem kurzu je získat schopnost přiřadit požadavky IATF 16949 ke specifickým situacím při auditu.

Obsah kurzu

- Struktura IATF 16949 a jejích požadavků (včetně ČSN EN ISO 9001)
- Požadavky IATF 16949 (včetně ČSN EN ISO 9001)

Účastník v ceně kurzu obdrží publikaci IATF 16949:2016 Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu.



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

Kvalita vody v ohrožení: Česká firma bojuje s dopady klimatických změn

Rozhovor se Šárkou Burýškovou
ze společnosti Goldman water

V České republice je všeobecně velmi dobrá kvalita řadové vody. Kvality podzemních vod souvisí s klimatickými změnami. Zdroje podzemní vody se zmenšují a zahušťují, takže se v posledních letech setkáváme s mnohem horšími hodnotami nebo s látkami, se kterými jsme se dosud ve zdrojích vody nesetkávali. Víte, co je reverzní osmóza?



Nejen o vodě a jejích úpravách jsme hovořili se Šárkou Burýškovou ze společnosti Goldman water, s. r. o.

Můžete nám krátce představit, čím se vaše česká rodinná firma zabývá a jakou historií si prošla?

Naše společnost se zabývá výrobou a servisem specializovaných certifikovaných zařízení pro úpravu pitné vody a výrobu technické vody pro zdravotnictví, průmysl, ale i pro domácí použití.

Firma byla založena v roce 2012 Jiřím Goldmanem, který v oboru pracoval od roku 1991, dříve jako servisní technik ve společnosti založené jeho otcem. V roce 2012 se rozhodl osamostatnit a využít svých dosavadních znalostí s výrobou a vývojem úpraven vody a také vědomostí svého otce, který v 90. letech minulého století pracoval v USA na technologiích, které vyráběly membránové materiály. Nyní společnost pod vedením Jiřího Goldmana vyrábí a prodává pod hlavičkou Goldman water do celého světa.

Vaše firma se tedy zabývá úpravou vody, můžete nám přiblížit, jakých oblastí se to týká?

Jak už jsem zmínila, nejvíce vyrábíme úpravní vody pro zdravotnictví a průmysl i domácnosti.

Často si to ani neuvědomujeme, jak je voda základní a každodenní součástí našeho života. Ať už si ráno



Autorka fotografie: Hana Zmek

děláme čaj, kávu, navštívíme koupelnu, nebo jsme v práci či se věnujeme volnočasovým aktivitám, voda je potřeba stále všude kolem nás. Není to jen pití, umytí rukou nebo součást potravin, jsou to potoky, jezera, ale je to také součást složení různých látek. Upravená voda je potřebná tedy nejen v nemocnicích, v průmyslových výrobcích, chladicích systémech, elektronice, potravinářství, ale i v uměleckých oborech, pěstitelství a chovatelství. Užití je opravdu mnoho. Proto bychom si tento zdroj měli chránit a měli bychom klást důraz na jeho čistotu.

Jaké technologie k čištění nejčastěji používáte?

Naše specializované systémy jsou založeny na membránové technologii reverzní osmózy. Ale používáme pravidelně i jiné druhy úpravy vody, od mechanické filtrace a iontové výměny přes UV dezinfekci až po složité složené systémy úpravy vody v případě jejího nejhoršího znečištění.

V čem jsou vaše technologie čištění vody jedinečné?

Jako jedni z mála v oboru splňujeme náročné certifikace. Máme jich několik a chystáme se je ještě rozšířit, tak abychom splňovali požadavky nad rámec náročných podmínek pro zdravotnictví, kde je kladen důraz na bezpečnost a správnou funkci zařízení. Naše zařízení je také unikátní svou funkcí, protože je vyvinuto tak, aby se jednotlivé komponenty vzájemně nenamáhaly a byly schopny bez omezení pracovat na 24hodinových provozech. Zařízení děláme ve skříňovém provedení pro snadné dezinfikování a udržení čistoty ve zdravotnických procesech. A samozřejmě je důležitá bezpečnost, takže od nás neodejde zařízení bez elektro revize a odzkoušení. Více už je know-how, které opravdu prozrazovat nemohu.

Jak pracuje systém čištění vody pomocí reverzní osmózy, a co umí?

Osmotický proces je vlastně přirozená biologická vlastnost každé jednotlivé buňky. Protože všechny buňky jsou tvořeny vodou a její pohyb je velmi důležitý. Tak je využíváno osmotického procesu, kdy voda prochází přes polopropustnou membránu z prostředí nižší koncentrace látek do té vyšší. My využíváme proces reverzní osmózy, který je ve své podstatě obrácený a neprobíhá automaticky, je třeba vyvinout tlak, který se vytváří přes polopropustný membránový systém pomocí tlakového čerpadla. Tím dosáhneme právě toho, že vodu s vysokou koncentrací látek protlačíme přes membránu, čímž jsou látky zachyceny na membráně a z membrány se dostává vyčištěná voda.

Můžete prosím přiblížit úpravný vody pro nemocnice a průmyslové provozy? To jsou často uzavřené systémy s vysokými nároky na požadovanou kvalitu.

Nemocnice a průmyslové provozy mají přísné nároky a technické normy na výrobu upravené vody. Často je jejich požadavek na ultra čistou vodu, což je voda demineralizovaná pomocí reverzní osmózy dočištěná ještě systémem speciálních směsných pryskyřic. Takovou úpravou dosáhneme vody s vodivostí pod 1 $\mu\text{S}/\text{cm}$, což znamená, že je voda zbavena prakticky veškerých obsažených cizích látek. Pracovně ji občas říkáme voda neživá, protože na sebe ráda a okamžitě váže látky z okolí. Tato voda se používá v laboratořích, kde napájí analyzátory, nebo při výrobě léků. Používaná je třeba i v archeologii, jelikož má skvělé oplachovací vlastnosti, bez poškození vzácných artefaktů. Použití je opravdu v mnoha oborech, ať už jsou to sterilizace, výroba páry, chladírenské a energetické procesy, výroba elektroniky a různých che-

mických sloučenin, výroba bižuterie, mincovny, lakovny a další provozy.

Dovedu si představit, že ve zdravotnických zařízeních na správné funkci vašich zařízení mohou záviset i životy pacientů. Jak je to se servisem takto složitých zařízení? Nemocnice nemůže přece přerušit provoz...

Je to pravda. I když jsou v poslední době výběrová řízení do zdravotnických zařízení bojem o ceny a kvalita je až v pozadí, přístroje, které jsou zásobovány upravenou vodou, si nemohou dovolit přerušit svůj provoz. Přerušení provozu například na operačních sálech, nebo zejména na odděleních s nepřetržitým provozem znamená zastavení celého oddělení.

Naše služby jsou založeny na dodržování pravidelných servisních intervalů, jejichž termíny pravidelně hlídáme, aby nedošlo k ohrožení provozu. Držíme také nonstop službu pro případ poruch zařízení, jsme schopni technika k opravě vyslat do čtyřadvaceti hodin od nahlášení poruchy.

Na zvlášť náročná oddělení k našim úpravným instalujeme také systémy náhradního provozu, které jsou schopny napájet zařízení do příjezdu technika řádně vodou správné kvality.

Jaká je kvalita vody dodávané do domácností? Doporučujete ještě raději její úpravu před konzumací?

To záleží na tom, o jakém zdroji vody se bavíme a na jakou kvalitu se chce zákazník zaměřit.

Pokud jde o vodu řadovou, na její kvalitu je kladen důraz a je hygienicky pravidelně kontrolována. V České republice je všeobecně velmi dobrá kvalita řadové vody. Setkáváme se s hrstkou zákazníků, kteří



Reverzní osmóza GW KLASIK v biochemické laboratoři. Autorka fotografie: Šárka Burýšková



Reverzní osmóza v sériovém zapojení o výkonu přes 3 000 l/hod pro výrobu páry. Foto: Šárka Burýšková

mají v řadové vodě bakterie nebo mechanické nečistoty. Toto znečištění může vznikat při poruše nebo špatné péči při skladování ve vodárenských stavbách. Tyto problémy jsou však snadno řešitelné.

V domácnostech se nejvíce řeší tvrdá voda a vodní kámen. Na trhu lze najít různé řešení, ale jednoznačně nejlépe fungující je pouze katexový změkčovač vody. Jeho údržba je uživatelsky nenáročná, zařízení vám certifikovaná společnost nainstaluje, odborně nastaví a jediné, o co se zákazník musí starat, je doplňování zásobníku tabletové soli.

Pokud se budeme bavit o vlastních zdrojích vody, tedy studnách a vrtech, můžeme se setkat a setkáváme se s mnohem horším znečištěním, od vysokých hodnot tvrdosti vody přes bakterie a viry až po složité organické molekuly a radioaktivní látky.

Kvalita podzemních vod souvisí s klimatickými změnami. Zdroje podzemní vody se zmenšují a zahušťují, takže se v posledních letech setkáváme s mnohem horšími hodnotami nebo i s látkami, se kterými jsme se doposud ve zdrojích vody nesetkávali. Příkladem jsou třeba extrémní hodnoty obsahu železa a manganu, radonu nebo organického uhlíku.

Na vlastním zdroji vody doporučujeme vždy udělat kompletní rozbor vody, na jehož základě je možné sestavit správnou úpravu vody. Nikdy nedoporučujeme dělat úpravu vody svépomocí.

Zásah do instalace pitné vody se řídí podle zákona,

proto by každý, kdo instaluje do domácnosti jakékoli zařízení, měl k takovému zařízení dodat atesty pro použití na pitnou vodu.

Je možné vysledovat prokazatelně nějaký trend, zda se zhoršuje, nebo zlepšuje kvalita vody ve studních a spodních vodách v České republice?

Ano, sledujeme tento trend u nových i stávajících zákazníků na rozbořech vody. Spodní vody se klimatickými změnami mění. Intenzivně se o tomto problému mluví i na světových konferencích OSN, kde se hledají řešení k problematice s vodou, a to v rámci celého světa.

Doporučujeme každým pátým rokem rozbor vody na vlastním zdroji zopakovat. Spodní vody jsou proměnlivé, a to zejména v místech, kde se vyskytují třeba pole, zemědělství, průmyslové a chemické podniky, nebo kde je podloží nestálé.

Vaše firma čerstvě získala značku kvality Czech Made právě pro své systémy na úpravu vody. Jak náročné bylo značku získat?

Tuto značku získat je velmi náročné, proto jsme si k tomu najali interim manažerku, která nám k získu této certifikace pomohla. Byli jsme si jistí svým produktem, protože klademe důraz na tradici výroby od počátku, samozřejmě s technologickými inovacemi, ale přes to zachováváme technickou spolehlivost zařízení s co nejmenším použitím elektroniky. Přípravy na získání značky nám trvaly ve spolupráci s interim manažerkou zhruba rok – rok intenzivní práce, která opravdu stála za to. Byla to zatím asi nejtěžší zkouška, kterou jsme jako firma prošli, prověřila nejen kvalitu technických dokumentací, na sebe navazujících procesů, ale také lidské vztahy a soudržnost firmy. Ukázalo se, jak dokáže celý tým perfektně spolu-pracovat a držet spolu, táhnout za jeden provaz. Je to opravdu srdeční záležitost.

A v čem vidíte přínos získání značky Czech Made pro vaši činnost?

Zejména v podpoře českého trhu. Je to důkaz kvality a poctivosti. Tak jako v obchodě vybírám produkty hlavně české kvality a původu, stejně tak to vidím v průmyslu.

Závěrem – jaké jsou vaše plány a cíle do budoucna?

Stručně: udržet si značku Czech Made a rozšířit o další důležité certifikace, rozšířit stávající trh o další lokality a rozšířit stávající portfolio firmy.

Děkuji za rozhovor a přejeme, ať se vám to daří.

Autor:

David Kubla, šéfredaktor *Perspektiv kvality*

TP Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

Poskytované služby

Odborná školení

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

Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

Poradenství a krizový management

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

Headhunting a executive search

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

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

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

Příklady odborných školení

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

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

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

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

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

TP Consulting s.r.o., telefon: +420 730 808 781, e-mail: office@tpconsulting.cz
www.tpconsulting.cz

Další úspěšná exteriérová akce OC ČSJ Životní prostředí: tentokrát do výrobního podniku

Helena Křepelková a kol.

Od jara roku 2022 organizuje OC ČSJ Životní prostředí kromě seminářů i exteriérové akce, na kterých se účastníci seznamují v praxi s různými formami péče o životní prostředí. Kvalita, udržitelnost a respekt k práci současné i k práci našich předků totiž úzce souvisí s chápáním péče o životní prostředí. To platí pro chráněné lokality s unikátní faunou a flórou stejně jako pro průmyslové společnosti.

V červnu 2024 proto tým OC po několika dřívějších převážně přírodních tématech a lokalitách navštívil (pro někoho možná překvapivě) právě takovou průmyslovou společnost – M.L.S. Holice, spol. s r. o., člena francouzské společnosti Leroy-Somer, japonského koncernu NIDEC, který vyrábí na špičkové světové úrovni elektrické točivé stroje.

Všichni víme, že problematika dostupné a cenově přístupné elektrické energie hýbe již několik let společnostmi ve všech světadílech. Pro Evropu se navíc vyostřil problém výchovy dobře připravených mladých zaměstnanců v technických oborech – absolventů škol přicházejících do praxe.

Na únorovém semináři jsme se v OC věnovali problematice zlepšení přímého kontaktu studentů s technicky vyspělými výrobními firmami. Když jsme v loňském roce začali intenzivnější spolupráci se školami připravovat, trochu jsme v úvahách předběhli MŠMT, neboť nedávno ministr školství prezentoval v médiích, že vazby škol na průmysl by se opravdu měly zlepšit.

Při plánování exteriéru na první pololetí 2024 vznesli členové OC Životní prostředí požadavek, abychom navštívili nějakou výrobní společnost zaměřenou na elektrické točivé stroje. Nebylo třeba dlouho přemýšlet a bylo jasné, že komu bude směřovat dotaz, zda by byla možnost takovou exteriérovou akci pro nás uspořádat: ke společnosti M.L.S. Holice v průmyslové zóně na okraji Olomouce. A protože v managementu kvality praktikujeme metodu „pětkrát proč“, použila jsem ji v takovém obráceném smyslu i v tomto případě. Nikoliv ovšem pro zjištění kořenové příčiny neshody, ale pro zjištění, že volba této společnosti pro naši exteriérovou akci, jak se říká, „nemá chybu“.

1. Proč právě tato společnost?

Vyrábí již více než sto let na světové špičkové úrovni elektrické točivé stroje, širokou škálu typů generátorů elektrické energie. V sídle společnosti Leroy-Somer má Siň tradici.

2. Proč je tato společnost ukázkou kvality?

Viděla jsem provozy před 30 lety a pak v roce 2023 při oslavách 30. výročí existence této společnosti v ČR po zakoupení opravárenského závodu MEZ Holice, tehdy odštěpného závodu velké společnosti MEZ Mohelnice, s. p. Opravdová špička v řízení kvality je vidět na každém pracovišti.

3. Proč je tato společnost vzorem pro udržitelnost nejen z hlediska péče o životní prostředí?

Protože z malého, nepříliš moderně zařízeného opravárenského závodu, ale plného dobrých techniků, se po 30 letech stala významná prosperující společnost s dokonale fungujícím integrovaným systémem nejen podle norem ISO 9001 a ISO 14001, ale i s mnoha dalšími systémovými normami a výrobovými certifikáty. A s některými zaměstnanci z původního MEZ Holice jsem se v M.L.S. Holice setkala i po oněch 30 letech.

4. Proč jsme si troufli požádat o začlenění skupiny studentů elektro oboru na Střední škole řemesel v Šumperku do této exteriérové akce?

Protože všude jsem při výše zmíněných oslavách viděla pracovat týmy složené ze zaměstnanců více generací.

5. Proč jsem přesvědčena, že právě tato společnost a společnostmi jí podobné jsou schopny velmi efektivně spolupracovat se školami technického zaměření?

Protože návštěva nebo menší dobře organizovaná praxe v takové společnosti dá studentům mnohem více, než nějaké nově vytvářené „agentury pro podporu kdečeho“. Kromě toho, obrovský benefit získá celý obor, protože studenti se po ukončení školy rozejdou do různých společností a ponесou si s sebou dobré poznatky, kulturu komunikace

a péče o zaměstnance, povědomí o kvalitě i péči o životní prostředí, správné hospodaření na pracovišti a vztah k práci, kterou dělají.

V zasedací místnosti původního závodu nás přivítal osobně *managing director* Ing. Vladan Hlaváč a specialisté, kteří nás pak celý den provázeli s vysoce odborným výkladem: manažer kvality Bohumil Peiker a HSE (health, safety, and environment) administrátorka Mgr. Michaela Baďurová.



Obr. 1 Přivítání v zasedací místnosti – Vladan Hlaváč – *managing director*; Bohumil Peiker – *quality manager*; Mgr. Michaela Baďurová – *HSE administrator*.



Obr. 2 Úvodní diskuse účastníků s pracovníky M.L.S. Holice, spol. s r.o.

Poznátky a názory účastníků

Odborné akce neděláme „pro sebe“, ale pro účastníky i další odbornou veřejnost. Proto jsou pro OC Životní prostředí i pro další programy ČSJ velmi důležité názory a poznátky účastníků jak z hostitelské organizace, tak z ČSJ a dalších spolupracujících organi-

zací, různých věkových skupin i odborných zaměření.

Dejme tedy nejdříve slovo pracovníkům M.L.S. Holice, aby představili úspěšnou společnost, a také účastníkům exteriérové akce, co pro ně přinesl odborný výklad i poznávání pracovišť v této společnosti.

M.L.S. Holice, člen mezinárodní skupiny Nidec, navazuje na tradici národního podniku MEZ (Moravské elektrotechnické závody), který byl v roce 1993 privatizován a olomoucká pobočka přešla do rukou francouzské společnosti Leroy-Somer. V roce 2017 se pak stala součástí japonské korporace Nidec, celosvětového lídra na trhu elektrických točivých strojů. Sídlo společnosti i oba výrobní závody se nacházejí v Olomouci-Holici. Společnost je největším průmyslovým zaměstnavatelem v Olomouci a největším výrobcem elektrických generátorů v České republice. Vyrábí a dodává kompletní portfolio nízko-, středně- a vysokonapěťových generátorů v rozsahu výkonu od 10 kVA do 4300 kVA. Celé spektrum generátorů M.L.S. Holice míří nejčastěji k výrobcům generátorových setů, jsou typicky poháněny motorem mňenicím mechanickou energii na elektrickou.

Největší generátory se často využívají jako primární zdroj elektřiny v lokalitách bez rozvodné sítě. Všude tam, kde zdroj elektřiny úplně chybí, jako jsou ropné plošiny, lodě či polní nemocnice. Jako záložní zdroje jsou generátory používány při výpadech elektrické energie v nemocnicích, na letištích nebo v datových centrech. Menší generátory napájejí například telekomunikační vysílače. Postupně se rozvíjejí i do-

dávky výrobcům kogeneračních jednotek pro výrobu elektrické energie společně s teplem. K největším zákazníkům M.L.S. Holice patří lídři na trhu generátorových setů: Caterpillar, SDMO, INNIO Jenbacher, Rolls-Royce Power Systems (MTU) a další.

Vedle hlavní činnosti, kterou je pro M.L.S. Holice právě produkce elektrických generátorů, společnost zabezpečuje tuzemský odbyt elektromotorů vyráběných v rámci skupiny Nidec Leroy-Somer.

Firma aktivně spolupracuje se středními odbornými školami v regionu, umožňuje praxe a odborné exkurze studentů. Ve školním roce 2023/2024 zde bylo na praxi 60 studentů. V minulém roce také M.L.S. Holice dodala do několika středních škol malé alternátory a jejich díly pro praktickou výuku.

Pro spolupráci s vysokými školami se nyní rozvíjí nový stipendijní program, firma umožňuje spolupráci na diplomových pracích a praxe s možností přechodu do trvalého zaměstnání.

Historie firmy:

- 1922** – Založení společnosti Janem Wagnerem
 - Soukromá dílna na opravu elektromotorů
- 1948** – Člen skupiny „MEZ“
 - Opravy a výroba elektromotorů v rámci státního holdingu
- 1994** – Akvizice společnosti Leroy-Somer/Emerson
 - Privatizace státního holdingu a založení společnosti M.L.S. Holice s.r.o.
 - Výroba elektromotorů nízkého napětí a opravárenská dílna – již ne
 - Výroba alternátorů nízkého napětí (EPG) a deěřiná společnost CZ Sales (CIMD)
- 2001** – Otevření nového závodu v Průmyslové ulici (OLO2)
 - Převod větších typů alternátorů ze Sillacu (LSA47 až LSA50)
- 2006** – Rozšíření závodu OLO2
 - Výroba větrných turbogenerátorů (již ne) a řady LSA51 z Orléans
- 2017** – Akvizice společností Nidec
 - M.L.S. Holice – klíčová součást skupiny Leroy-Somer Group
- 2019** – Převod výroby vysokonapěťových alternátorů z rumunské Kluže do Olomouce
- 2021** – Založení servisního oddělení v Olomouci a rozvoj opravárenské činnosti
- 2022** – Rozvoj pobočky pro prodej v CZ/SK
 - Víze společnosti Nidec:

Stát se světovou jedničkou v technologiích pohonu.

S téměř 230 podniky integrovanými do skupiny Nidec+ na celém světě nabízí Nidec širokou škálu produktů od malých přesných motorů po velmi velké motory.

Společnost, zabývající se „vším, co je v pohybu“, vyvíjí technologie pohonu nové generace, které vyhovují potřebám zákazníků. Od svého založení si společnost klade za cíl stát se lídrem na trhu.

Příspěvek k rozvoji společnosti a jejímu blahu na celém světě. Tím, že uvádíme na trh vysoce kvalitní produkty a věnujeme se s nadšením a upřímností technologii, dovednostem a vědě, zajišťujeme prosperitu společnosti, našich závodů i našich zaměstnanců.



Obr. 7 Výrobené alternátory připravené k expedici.

Slovo podnikové ekoložky Mgr. Michaely Baďurové

Chtěla bych poděkovat České společnosti pro jakost za zájem o exkurzi v našich dvou olomouckých závodech. Jsem ráda, že návštěva byla zaměřena mimo jiné i na ochranu životního prostředí. Bylo zřejmé, že většina účastníků exkurze měla povědomí o environmentálních aspektech souvisejících s naší výrobou, veškeré dotazy byly skutečně na odborné úrovni. Měla jsem tedy prostor sdílet své zkušenosti s dalšími odborníky zabývajícími se podnikovou ekologií nebo jejími dílčími oblastmi. Mimo sdílení našich metod a kroků ke snížení negativního vlivu na životní prostředí jsem měla díky tomuto setkání možnost konzultovat i naše možnosti zlepšení, pokud se ochrany životního prostředí týče. Děkuji všem zúčastněným za aktivní zájem i za jejich dotazy a poznatky k naší výrobě a doufám, že všichni budeme nadále pokračovat ve snaze o snižování negativních dopadů na životní prostředí nejen v industriální sféře.

Slovo manažera kvality Bohumila Peikera

Kvalita v naší firmě je postavena hodně na zodpovědnosti jednotlivých pracovníků, na jejich samokontrole a následné kontrole při další operaci. Máme na to nastavené postupy a kontrolní dokumenty, jednotlivé hlavní díly v průběhu výroby testujeme, stejně jako prochází důkladným testem výsledný smontovaný alternátor. Pracujeme taktéž s našimi dodavateli na jejich rozvoji a neustálém zlepšování kvality jejich výrobků.

Jsmo vždy potěšeni, když můžeme prezentovat naše výrobní prostory, postupy, a hlavně náš výsledný alternátor návštěvníkům z řad odborné veřejnosti, jako tomu bylo nyní při exkurzi z ČSJ. Stejně tak vždy uvítáme studenty odborných středních a vysokých škol, je přece nutné myslet i na ně, poskytnout jim i pohled z praxe. Vychováváme si tím naše možné budoucí nástupce a přinášíme do firmy čerstvé nápady a nový pohled.

ELDIS Pardubice, s. r. o., instaluje radarové systémy i na místech, kde je budou možná napájet soupravy vybavené generátorem právě z M.L.S. Holice.

Co nám řekli členové týmu z ELDIS Pardubice, kteří se odborné exteriérové akce zúčastnili?

Naskytl se nám příležitost navštívit firmu M.L.S. Olomouc-Holice, předního výrobce elektrických generátorů. Výrobou nás krok za krokem provedl Bohumil Peiker.

Měli jsme možnost vidět starý i nový závod a dozvědět se informace o jejich technickém a technologickém vybavení. Velmi nás zaujala vysoká úroveň řízení výroby, kterou firma řeší vlastním řídícím systémem už od jednotlivých dílčích pracovišť. Dotykové obrazovky na všech pracovištích, prostřednictvím kterých mají pracovníci přístup k řízení výroby,

technologickým předpisům, ale i k dokumentům o bezpečnosti práce hovoří o vysoké úrovni systému řízení výroby. Jako doplněk mají vedoucí pracovníci k dispozici i mobilní aplikaci.

Ačkoliv charakter výroby neumožňuje ve větší míře zavádění automatizace a hlavním těžištěm bude vždy mechanická ruční výroba, mohli jsme vidět ve výrobním procesu automaty. Například automat na navíjení vinutí rotorů či na zakládání vinutí do statorů. Automatizace byla zavedena tam, kde to vyšší objem výroby ekonomicky umožňoval. Dokonce jsme se setkali i s dopravním robotem, který spolupracoval s modulárním skladovacím systémem.

Před vstupem do výrobních prostor nás vybavili ochrannými pomůckami a důsledně dbali na jejich používání. I zde nás překvapila důslednost v oblasti bezpečnosti práce. Nemohli jsme například vstoupit do expedičního skladu, protože uvnitř jsou z důvodu zvýšeného provozu manipulační techniky vyžadovány reflexní vesty, jimiž jsme nebyli vybaveni.

Prezentace firmy, kterou jsme absolvovali, v nás evokovala pocit, že firma musela za poslední desítky let udělat obrovský kus práce. A i když se zaměstnancům může zdát, že některá opatření jsou zbytečná nebo obtěžující, na nás návštěva udělala velmi pozitivní dojem. V mnohém jsme si odnesli na svá pracoviště inspiraci.

Děkujeme.

Střední škola řemesel v Šumperku vychovává budoucí technický personál, po kterém tolik volají výrobní společnosti i MŠMT. Pod vedením pedagoga Mgr. Oldřicha Koláka se zúčastnili odborné exteriérové akce tři studenti této školy.

Nejmladší generace se s poznatky a dojmy z exkurze svěřila takto:

Jako žáci 1. ročníku oboru elektro Střední školy řemesel Šumperk jsme se zúčastnili odborné exkurze do závodů podniku M.L.S. Holice.

Byla to vlastně naše první exkurze do opravdového podniku, ještě nikdy jsme neviděli, jak se skutečně pracuje v nějakém velkém závodě.

Byli jsme překvapeni čistotou provozů a snahou podniku o ochranu životního prostředí. Překvapilo nás také, jak je organizována práce na jednotlivých pracovištích, jak je dodržována pracovní doba – a také, jak chutné jídlo vaří v podnikové stravovně a jak velké jsou porce. Kupodivu jsme nikoho ze zaměstnanců včetně ředitele neviděli po celou dobu exkurze na mobilu. Ono taky to, co dělali, bylo zajímavější.

Děkujeme.

A konečně **tým specialistů z České společnosti pro jakost, kteří jsou členy odborného centra Životní prostředí i Rady seniorů**, se účastnil i přípravy této

akce. Jejich poznatky budou inspirací pro další práci v oblasti reálné podpory péče o životní prostředí a mladou generaci technických specialistů.

Jak to viděli oni:

Rádi bychom poděkovali našim hostitelům za velmi přátelské přijetí a za příjemnou atmosféru, která nás provázela po celou dobu exkurze. Podařilo se jim vytvořit v nás pocit, že jsme přišli na návštěvu k dobrým známým, kteří nám vycházejí ve všem vstříc. Už to, že si ve svém nabitém programu pro nás našel čas i nejvyšší manažer úspěšné společnosti, jsme si považovali za čest. To ale nebylo poslední příjemné překvapení – vymezený čas návštěvy ani v nejmenším neubíral na odborné fundovanosti (a současně naprosté srozumitelnosti) komentáře, kterým nám naši původci přibližovali náročný a technicky vyspělý provoz se spoustou unikátních detailů. Bylo znát, že jsou pyšní na pokrok, kterého ve firmě docílili, a na to, že drží krok se světovou špičkou. Přitom dokázali ochotně odpovídat i na řadu našich ne vždy úplně odborných dotazů.

Nešlo jen o předvedení ze strany manažerů – v celém provozu bylo znát, že zájem o svou firmu mají všichni pracovníci už i proto, že všude bylo čisto a pořádek a zcela samozřejmě dodržování pravidel bezpečnosti práce i životního prostředí. Koneckonců péče o prostředí byla vidět od první chvíle i na venkovních úpravách, přestože areál vznikl na původně zdevastovaných pozemcích.

Protože řada z nás měla před sebou ještě dlouhou cestu, museli jsme se rozloučit, i když bychom se určitě ještě zajímali o další podrobnosti – poděkovali jsme tedy za celodenní péči, která obsahovala i chutný oběd v závodní jídelně a průběžné občerstvení, a na závěr pořídili vzpomínkové foto.

Závěr

Je velmi potěšující, že každá skupina účastníků našla v této celodenní exteriérové akci něco zajímavého, inspirujícího a přínosného pro vlastní práci. Ať už v oblasti managementu kvality, environmentálního managementu ve výrobní praxi, fungujících více-generačních týmů, ve způsobu péče o studenty – potenciální budoucí zaměstnance, a také ve velmi rozumném přístupu k zavádění moderních výrobních technologií.

Čím se vyznačovaly prezentace a výklady všech, kteří se nám věnovali? Byla to zejména vysoká odbornost na místě doložená skutečností, tím reálným stavem procesů v provozech, se kterými jsme byli seznamováni. Tomu odpovídal i styl výkladu: konkrétní, věcný, srozumitelný pro každého, kdo se o problematiku zajímá. Žádné omílání všudypřítomných a obsahově prázdných „zelených“ a „kvalitních“ zkratk a průpovědek, které se na nás valí ze všech možných úřadů, předpisů a (pseudo)projektů.

A co se muselo líbit každému, kdo má vztah k práci, rozumí pojmům energetická náročnost, zbytečné vyčerpávání zdrojů a vznik zbytečných odpadů? Nenápadně, skromně konstatování, že se společnost M.L.S. Holice vrací k oprávněnosti.

Společnosti M.L.S. Holice patří nejen naše poděkování za velmi profesionálně připravený celodenní program, ale hlavně přání, aby se jí dařilo další projekty a mohla i v dalších letech představovat příklad pro jiné subjekty, které zatím marně hledají cestu z virtuálních komunikací k takto progresivně fungující realitě.

Obr. 10 Závěrečné foto účastníků návštěvy v M.L.S. Holice s.r.o.





Obr. 3 Dopalovací jednotka s rekuperátorem tepla sloužící ke spalování odpadních emisí. Pomocí rekuperace se využívá odpadní teplo k opětovnému ohřevu polymerizačních pecí a současně i k vytápění části výrobní haly.



Obr. 4 Filtrační jednotka se 6 třicetkilovými patronami na aktivní uhlí, které maximálně absorbují těkavé organické látky z impregnačních autoklávů.



Obr. 5 Generátor MTU 12V500G s alternátorem LSA52.3 z Olomouce.

Autorka:

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

Kontakt: aco@volny.cz

Spoluautoři:

za M.L.S. Ing. Vladan Hlaváč, Mgr. Michaela Baďurová a Bohumil Peiker;

za ELDIS Pardubice Ing. Václav Dusík, Ing. Iveta Liskovská a Jan Veverka;

za Střední školu řemesel Šumperk Mgr. Oldřich Kolák;

za specialisty z ČSJ Ing. Jiří Šebestík a Ing. Martina Hájková.

Foto: archiv H. Křepelkové



Obr. 6 Alternátor řady Tractelec určený pro zavěšení na traktory.



Obr. 8 Alternátor LSA54.2 na finální zkušební.



Obr. 9 Alternátor LSA54.2 pro zákazníka Rolls-Royce.

Společnost ENBRA představuje sebe a obor, ve kterém působí, v širších souvislostech:

Měření tepla a vody – KVALITA a životní prostředí

Ivo Müller

Společnost ENBRA působí na trhu od roku 1991. Od svých počátků až do dnešní doby se profiluje získáváním zkušeností v různých oblastech hospodářného nakládání s energiemi, zejména s teplem a vodou. Je významným výrobcem a dodavatelem topných systémů, vybavení zkušebních laboratoří, kondenzačních kotlů, tepelných čerpadel, solární a klimatizační techniky, regulační a měřicí techniky, především vodoměrů a měřidel tepla.

Dodává a provozuje systémy indikace dodaného tepla v bytech a rozúčtování nákladů na vytápění, regulace a hydraulické vyvážení otopných soustav atd. Jedním z hlavních pilířů jejích aktivit je také provozování zkušebních laboratoří pro měřidla tepla a průtoku, a to kalibrační laboratoře průtoku, teploty, vyhodnocovacích jednotek a tlaku. Dále pracoviště posuzování shody, a zejména pak od roku 1992 Autorizované metrologické středisko ENBRA, a. s.; sídlí v Brně a je autorizované ÚNMZ rozhodnutím o autorizaci čj. SPR/029/3000/10-2.

Čím je stanovena kvalita měření?

Kvalita měření tepelné energie (tepla, chladu) a proteklého množství vody je systematicky prověřována, garantována a rozvíjena na nejvyšší úrovni přímo „státní metrologií“, ale také na mezinárodní úrovni a v rámci Evropské unie.

Metrologie je vědní a technický obor, který se zabývá měřením různých technických a fyzikálních veličin, tedy například tvorbou metod měření a zkoumáním vztahu mezi měřenou a skutečnou hodnotou veličiny.

Podoborem metrologie je **legální (zákonná)** metrologie, která se zabývá definováním a standardizací měrných jednotek pro stanovení velikosti veličin a pravidel pro jejich používání.

Jednotky jsou obvykle realizovány etalonem (standardem). Mezinárodní standardizaci zajišťuje Mezinárodní organizace pro zákonnou metrologii (OIML).

Národní metrologický systém v ČR zřizuje a garantuje stát a slouží k zajištění jednotnosti a správnosti měřidel a měření.



Organizační složkou státu je **Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ)** v resortu Ministerstva průmyslu a obchodu. Základním legislativním předpisem, který metrologie využívá, je Zákon 505/1990 Sb. (metrologický zákon), který mimo jiné definuje pojem *autorizované metrologické středisko*, proto je nejvýznamnější složkou zkušebny **ENBRA Autorizované metrologické středisko (AMS)** s označením K56. AMS k výkonům v přenesené působnosti státu autorizoval Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Metrologickou, technickou a personální způsobilost AMS pravidelně prověřuje **Český metrologický institut (ČMI)**.

Jaké služby poskytuje autorizované metrologické středisko (AMS)?

V rámci AMS je poskytována služba ověření a přezkoušení stanovených měřidel v souladu s podmínkami autorizace a v plné shodě se souvisejícími a navazujícími právními a technickými předpisy a postupy, čímž je dána a striktně udržována kvalita vlastních prací.

Základním povinným dokumentem zkušebny je interní *Příručka kvality zkušebny ENBRA*, jež je postavena na metrologickém předpisu MP 002 Českého metrologického institutu. Vysokou profesionalitu vlastních vedoucích i výkonných zaměstnanců garantují certifikáty a osvědčení ČMI a periodický výcvik a vzdělávání u metrologických institutů a u výrobců a dodavatelů měřicí techniky, kterými jsou například společnosti SONTEX, KAMSTRUP, KROHNE, LANDIS+GYR, SIEMENS, SENSUS, HYDROMETER, DANFOSS, GRUNDFOS, ELA, ENDRESS+HAUSER, COMAC CAL, EMERSON, ZPA, YOKOGAWA, SPANNER POLLUX – PREMEX a další.

Aby byla zajištěna kvalita, jaké povinnosti musí AMS plnit?

Mezi úkony, které AMS musí pravidelně zajistit, aby byla docílena správnost a jednotnost měření, patří soustavná péče o zkušební zařízení, prostory a prostředí

včetně kalibrace hlavních i pracovních etalonů, kalibrace pracovních měřidel s jasně definovaným kalibračním intervalem, funkční zkoušky pod dohledem a prováděním ČMI a další definované kontroly.

Dále účast AMS na **mezilaboratorním porovnání zkoušek** (MPZ) v oborech průtok, teplota, vyhodnocovací jednotky a tlak na každém pracovišti.

Všechny výše uvedené obory bývají součástí měření tepla. Předmětem MPZ je vzájemné porovnání výsledků měření všech laboratoří AMS ENBRA s výsledky měření referenční laboratoře, která je pro danou oblast měření nejvyšší autoritou (ČMI).

MPZ jsou organizované ČMI a vycházejí z ročního plánu ČMI publikovaném na webu. Účastníci žádají dle stanovených pokynů o účast na MPZ, která je povinná podle podmínek autorizace. Můžeme podotknout, že mezilaboratorní porovnávání zkoušek vedené ČMI má velkou prestiž, renomé a mezinárodní účast, a to ne pouze v Evropě, ale i v Asii a Americe.

Další povinností AMS je účast na periodickém státním metrologickém dozoru ČMI a kontrolách ÚNMZ. A opět každých pět let je znovu **prověřována autorizace, což obnáší prověřování metrologické, technické a personální způsobilosti k ověřování stanovených měřidel**. *Metrologická způsobilost* zahrnuje systém kvality, existenci příručky kvality, kalibračních postupů, výpočtů nejistot, evidenci aj. *Do technické způsobilosti* patří vhodné technické vybavení a prostory a s tím související udržení stabilního vyhovujícího vnitřního prostředí aj. *Do personální způsobilosti* náleží především mít erudované pracovníky s praxí s osvědčeními a certifikáty všech oborů pod autorizací.

Obecně lze konstatovat, že získání a udržení si autorizace je sofistikované, časově a finančně náročné s důrazem na velkou množinu detailů.

Jaký je vztah mezi AMS a stanovenými měřidly?

Procesy ověřování a přezkušování mohou provádět pouze AMS v daném oboru a ČMI a výhradně se týkají pouze stanovených měřidel, která jsou definována pro závazkové vztahy (prodej, pronájem, darování apod.), pro stanovení sankcí, poplatků, tarifů a daní, pro ochranu životního prostředí, pro bezpečnost při práci nebo při ochraně jiných veřejných zájmů chráněných zvláštními právními předpisy.

Stanovená měřidla nemohou být všechna měřidla, která jsou k dispozici na trhu, ale pouze ta měřidla, která splňují stanovené podmínky a jsou schválena státní nebo evropskou autoritou. Důležitá je také platnost ověření stanoveného měřidla, která zaniká, *jestliže uplynula doba platnosti jeho ověření nebo byly provedeny změny nebo úpravy stanoveného měřidla*, jež mohou ovlivnit jeho metrologické vlastnosti, nebo stanovené měřidlo *bylo poškozeno* tak, že mohlo ztratit některou vlastnost rozhodnou pro jeho ověření, nebo byla *znehodnocena, popřípadě odstraněna úřední značka, nebo je zjevné, že měřidlo ztratilo požadované metrologické vlastnosti*.

Odpovědnost za stanovená měřidla je na provozovatelích, majitelích nebo i na uživatelích těchto měřidel. Poptávka po ověřování měřidel tedy vzniká ze strany majitelů, případně provozovatelů měřidel a měření na základě legislativní povinnosti.

V rámci kompletnosti metrologických služeb ENBRA nad rámec legislativních požadavků navíc nabízí



související opravy, čištění, výměny náhradních dílů nebo baterií, seřízení, parametrizaci a justáž měřidel, kalibrace měřidel, konfigurace a nastavení měřidel a další související servisní činnosti. Vzhledem k tomu, že ENBRA je zároveň výrobcem a servisní organizací zkušebních zařízení průtoku v rámci celé střední a východní Evropy, provádí si servis zkušebního zařízení sama.

Čím je dále deklarován proces ověřování, přezkušování stanovených měřidel?

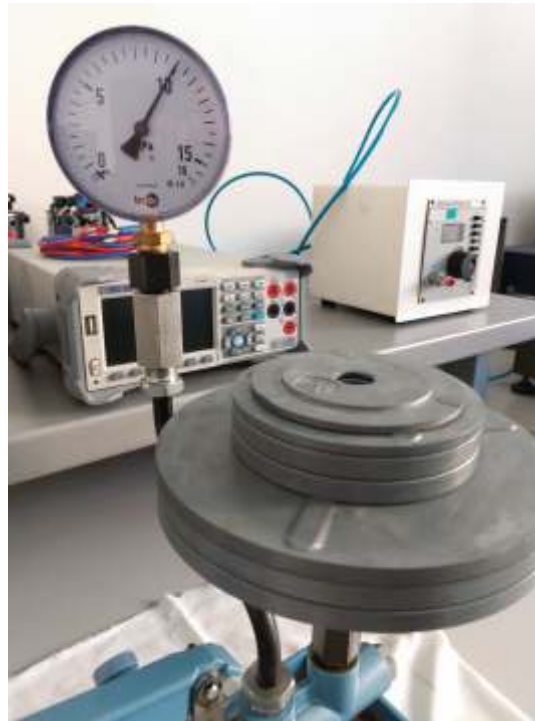
Nežřídká se setkáváme s tím, že jsou stanovená měřidla tepla či vody zpochybňována nebo výsledky měření napadány.

Správnost měření není deklarována pouze například schválením typu měřidla, pozitivním ověřením, ale také fyzickou montáží, kterou musí v souladu se zákonem provádět výhradně k tomu účelu a v oboru registrovaný subjekt a vyškolený pracovník. ENBRA na základě **Osvědčení o registraci** pro opravy a montáž specifikovaných měřidel tuto činnost také provádí. Nicméně i tak může dojít k chybě, v tom případě výhradně AMS či ČMI mohou na základě objednávky provádět přezkoušení stanoveného měřidla.

Při přezkoušení v době platnosti ověření je stanovené měřidlo zkoušeno bez jakéhokoliv zásahu (čištění, opravy) a zákazník obdrží informaci, zda měřidlo splňuje, nebo nesplňuje požadavky, a obdrží doklad **Osvědčení o přezkoušení stanoveného měřidla a Zkušební protokol o přezkoušení stanoveného měřidla** v souladu s § 11a zákona č. 505/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Při standardním ověřování, pokud měřidlo úspěšně splní veškeré podmínky, které jsou definovány ve vyhláškách, opatřeních obecné povahy, v zeřazovacích normách, v rozhodnutí o schválení typu atd., vyhovující měřidlo tepla a vody se po ověření označuje úřední značkou (plomba, samolepicí štítek definovaného vzhledu); nepovinně na základě přání zákazníka je možné vystavit **Potvrzení o ověření stanoveného měřidla**. V rámci ověření, když měřidlo nevyhoví požadavkům na ověření jeho metrologicko-technických vlastností, AMS vystavuje doklad **Rozhodnutí o zamítnutí ověření stanoveného měřidla**. Forma výše uvedených značek a dokumentů je striktně stanovena legislativou a dokumenty jsou opatřeny úředním razítkem AMS ENBRA.

Co je kalibrační laboratoř?

Kalibrační laboratoř ENBRA dodržuje obdobné principy jako AMS. Činnost kalibrační laboratoře (KL) především vychází z příručky kvality a evropských směrnic. KL se zabývá kalibrací pracovních měřidel, přičemž při kalibraci měřidla se jeho metrologické vlastnosti porovnávají s etalonem za předpokladu dodržení zásad návaznosti měřidel. Po kalibraci je vystaven kalibrační list, opatřený firemním razítkem kalibrační laboratoře.



Jaké úlohy plní stanovené měření ve vztahu k životnímu prostředí?

Stanovené měření tepelné energie a proteklého množství vody většinou bývá spojováno s fakturačním měřením, ale **nezastupitelné úlohy plní v oblasti životního prostředí a snižování energetické náročnosti**.

Pomocí měřidel tepla a vody se vyhodnocují tepelné bilance a tepelné ztráty a účinnosti technických strojů a zařízení, tepelných rozvodů, ale i části objektů, budov apod. Na základě sledování měření, výsledků a navazujících rozborů se provádějí různá nápravná a preventivní opatření s cílem dosáhnout optimálního stavu a minimalizovat nežádoucí ztráty. Měření se také uplatňuje u dotačních programů u závěrečných vyhodnocení, kdy se prokazují reálné výsledky a ekologické dopady oproti teoretickým předpokladům na počátku různých projektů téměř vždy souvisejících s životním prostředím.

Je zřejmé, že u vědy i pokroku v oblasti ekologie, v oblasti nových technologií se bez správného měření prakticky neobejdeme.

Po skončení platnosti ověření měřidla je možné následné ověření, což umožňuje měřidla v širokém rozsahu znovu a opakovaně používat ve funkci stanoveného měřidla. Služba tak významnou měrou přispívá z ekonomického hlediska k hospodárnému využití investovaných prostředků na pořízení měřidel

a z hlediska ochrany klimatu výrazně snižuje emise vznikající při výrobě nových měřidel a jejich uvádění na trh, protože se násobně prodlužuje doba užívání stanovených měřidel.

Jak přispívá měření (indikace) u bytového fondu k ochraně životního prostředí?

Povinné měření tepla zejména v bytových domech je jedním z podnětů, které přinášejí snížení spotřeby energie, v důsledku toho klesá produkce emisí a tím dochází ke zlepšení životního prostředí. Tato povinnost se netýká pouze patního stanoveného měření, které se umísťuje většinou na vstupu do objektu, ale i poměrových vodoměrů na studenou a teplou vodu pro účely rozúčtování (jedná se o stanovené měření) a také na povinné **rozdělovače topných nákladů** (RTN).

RTN není měřidlem, ale pouze indikátorem, který většinou bývá umístěn na otopných tělesech a pomocí dílků či digitálních hodnot reaguje na spotřebu tepla.

Měření a sledování naměřených hodnot pozitivním způsobem ovlivňuje chování většiny konečných spotřebitelů ve vztahu ke spotřebované energii nebo spotřebovanému množství vody. Z dlouholetého systematického sledování a analýz je možné konstatovat, že tato výše uvedená teze je obecně pravdivá, navzdory laickým kritikům, kterých není na internetu málo.

Dalším činitelem, který vstupuje do úspor energií, je *dálkový přenos z měření*, kdy data z měření mohou být použita do procesu automatického řízení vytápění, ohřevu teplé vody či detekování nestandardních jevů až poruch. Příkladem může být vzdálený odečet na vodoměru, kdy řídící proces podle neadekvátní spotřeby třeba ve velmi brzkých ranních hodinách uzavře hlavní ventil a tím zabrání při havárii vyplavení bytu apod.

Jaké je portfolio společnosti ENBRA?

Zkušebna ENBRA a její pracoviště AMS tvoří unikátní a v daném oboru největší síť vlastních laboratoří rozmístěných v České republice, ale existuje i formou dceřiných společností na Slovensku a v Polsku.

Tuto jedinečnou síť zkušebny v ČR tvoří pět strategicky rozmístěných pracovišť v různých regionech. Pro každé pracoviště AMS platí stejné dílčí podmínky autorizace. Důležitým faktorem autorizace je také technická šíře, která je u AMS ENBRA až nadstandardní. Služby, které ENBRA nabízí, zahrnují měřidla tepla a chladu (kompaktní, hybridní, kombinovaná) se snímači průtoku, s měřidly protékého množství nosného média (mechanické, ultrazvukové, magnetoindukční, vírové, fluidikové, hmotnostní...), s párovými snímači teploty (odporové Pt 100, Pt 500...), s vyhodnocovacími (kalorimetrickými) jednotkami měřidel; vodoměry na studenou a teplou vodu, nečistou vodu, domovní a průmyslové, objem-

ové, na rozúčtování, statické, mechanické...; tlakoměry, snímače a převodníky tlaku (absolutní tlak, přetlak, diferenční tlak).

Celkově se jedná o tyto nominální rozsahy:

průtok vody – (0,006 až 800) m³/h; dimenze průtokoměru, vodoměru – DN 2,5 až DN 400; teploty – (0 až 180) °C; teplotní rozdíl Δt – (2 až 150) K; absolutní tlak – (0,075 až 10) MPa.

Samotné audity, kontroly a prověřování ze strany státních orgánů se týkají každého pracoviště jednotlivě.

Pečlivě vybrané umístění pracovišť blízko konečným zákazníkům zajišťuje plošnou dostupnost služby po celé ČR a zásadně tím odlišuje službu od obdobných poskytovatelů v oboru. Okamžitá reakce na potřeby zákazníka, flexibilita a rychlost přepravy a samotné efektivní plnění služby, ale i zálohy a rychlá zastupitelnost při výpadech či nedostatcích apod. jsou velkou výhodou oproti konkurenci. Servisní zázemí, skladové zásoby a sofistikovaný informační systém náhradních dílů umožňují poskytovat komplexní služby pro opravy všech měřidel distribuovanými výrobci po celé Evropě.

Jednotlivá pracoviště Zkušebny dodávají služby pro zákazníky z širokého portfolia pro oblasti teplárenství, tepelného hospodářství, vodárenství, pro městské i soukromé správce bytového fondu, bytová družstva a společenství vlastníků, pro servisní a průmyslové podniky, petrochemické i potravinářské podniky, pro výrobce měřidel, jejich nadnárodních, národních i regionálních zastoupení a distributory, a v neposlední řadě také pro živnostníky a soukromé osoby. Společnost ENBRA v daných oborech také zabezpečuje a rozvíjí poradenskou, výzkumnou, vývojovou a expertní činnost.

Zkušebna a celá společnost ENBRA nepolevuje a chce se neustále zlepšovat, inovovat a vyvíjet. Zkušebna je významným členem Českého kalibračního sdružení a Asociace metrologických středisek, kde v rámci osvěty se účastní nebo pořádá přednášky, semináře a školení a prohlubuje svou angažovanost v oboru.

Zkušebna ENBRA za svou téměř 30 let trvající inovativní činnost na světové úrovni získala v letošním roce prestižní ocenění Asociace obchodu voda a topení. Toto ocenění, kterému se přiznačně přezdívá „dveře“ podle podoby udělovaného uměleckého artefaktu, Zkušebna a ENBRA vnímá velmi zodpovědně a těmito „otevřenými dveřmi“ chce projít a přispívat k pozitivnímu rozvoji a budoucnosti nás všech.

Autor:

Ivo Müller pracuje jako manažer kvality zkušebny společnosti ENBRA, a. s.

Kontakt: muller@enbra.cz, *foto: ENBRA, a.s.*

Zajímá vás VZDĚLÁVÁNÍ?

Koho by dnes nezajímalo, že...
Jeho problémy, o kterých se hodně píše a mluví, a klady, o kterých se píše a mluví spíše méně, jako by skoro nebyly.

Pokud vám tyto úvodní věty formulací něco připomínají, je to článek v minulém čísle našeho časopisu (PK 2024/2, s. 33), zaměřený na žhavé téma elektromobility. Bylo to v souvislosti se seminářem, který na toto téma ČSJ, konkrétně její OC Spolehlivost, uspořádala a který se setkal s velkým zájmem a odezvou.

Podobné důvody vedly nyní ke vzniku následujících řádků na téma v nejširší veřejnosti podobně žhavé: vzdělávání. A také nyní byla podnětem akce ČSJ – letošní dubnová konference SYMA a na ní účast a vystoupení ředitele Smíchovské střední průmyslové školy a gymnázia (SSPŠ) v Praze 5 a jejich studentů. Zdůrazněme hned zde, že se jedná o školu s dlouhou tradicí (byla založena v roce 1901 jako teprve druhá technická škola v Praze), ale v současnosti s velice moderním zaměřením na informační technologie a kybernetickou bezpečnost a s mimořádnou prestiží.

Ředitel školy Ing. Radko Sáblik na konferenci SYMA vystupoval dvakrát: jednou s příspěvkem *AI v českém průmyslu*, ve spolupráci se studenty školy (!), podruhé jako účastník panelové diskuse na téma *Měnící se nároky na pracovníky (nejen) v souvislosti s novými technologiemi*. Jeho názory a zkušenosti se těšily výrazné pozornosti a odezvě. Škola měla na konferenci po celou dobu také svůj prezentační stánek – jak jinak, než s moderní technikou a věcí znalými studenty...

A obdobně jako tomu bylo u výše zmíněné elektromobility, i na toto téma školství se později – nedávno objevil v tisku rozsáhlý příspěvek tohoto autora, respektive rozhovor redaktorky Deníku Kateřiny Perknerové s ním. Bylo to v Deníku 30. srpna. Má (nepřekvapivě) odvážný titulek – razantní výrok pana ředitele „Seškrtejme obsah učiva o polovinu a zrušme tarify“; v nadtitulku se mj. připomíná, že Radko Sáblik je členem Národního konventu o vzdělávání. V rozhovoru a v u něj uvedeném stručném „sívičku“ se dále dozvíme mimo jiné, že Radko Sáblik byl členem (osmičlenné) expertní skupiny pro přípravu *Strategie vzdělávací politiky 2030+*, a možná trochu překvapí i jeho významné sportovní funkcionářské a pedagogické aktivity.

Prezentace z konference bohužel není dostupná a ani rozhovor v Deníku není v plném rozsahu volně dostupný na webu – jen zkrácené znění, jinak pro



předplatitele, viz <https://www.denik.cz/skolstvi-a-vzdelavani/radko-sablik-vzdelavani.html>. I ta malá část však stojí za to, pokud se třeba příslušné číslo novin nepokusíte vyhledat někde v knihovně. Ocitujme zde i proto ještě alespoň některé myšlenky:

- Na Národním konventu o vzdělávání jsem říkal, že kdybychom teď do školství přidali o polovinu prostředků více, bude pouze o padesát procent dražší. Jestliže peníze nepůjdou za inovacemi, pak to nemá žádný smysl. Budou tam stejní lidé, kteří budou jen více zaplacení, ale nezmění se vůbec nic. Pokud chceme, aby se učitelé a ředitelé celoživotně vzdělávali, přinášeli progresivní metody a zaváděli nové technologie, musíme větší objem prostředků do vzdělávání podmínit tím, že to skutečně budou dělat.
- Pokud nezměníme obsah a styl vzdělávání, je úplně jedno, budou-li děti chodit do základní školy osm, nebo devět let.
- Vzdělávání je běh na dlouhou trať, (...). Vy umíte říci, co bude trh požadovat od zaměstnance za deset let? Pokud byste to věděla, asi byste dostala Nobelovu cenu. Stoprocentně ale víme, že bude muset být kreativní, flexibilní a ochotný se vzdělávat.
- U nás na škole visí Komenského citát: „Nevěřte všemu, co se vám k věření předkládá: Zkoumejte vše a přesvědčujte se o všem sami!“ To říkal před čtyřmi sty lety, aniž by znal internet.

Volně v souvislosti s tématem ještě připomeňme příspěvek „Technické vzdělávání prioritou: důvody a některé příklady, jak na to“ (K. Látalová, R. Petříková, PK 2024/1, s. 24–25). Ale vlastně i některé další v dřívějších číslech PK.

A snad zde mohu i prozradit, že kolegové z jednoho z OC ČSJ, vlastně kolegyně, vyvíjejí úsilí, aby se zájemci mohli s pozoruhodnou smíchovskou školou ještě blíže seznámit. Snad se to podaří...

Text, foto: Zdeněk Svatoš, svatos@csq.cz

Adam Grant Skrytý potenciál

1. vydání

Jan Melvil Publishing, 2024

328 stran, ISBN 978-80-7555-212-9

Překvapivé náhledy na učení, zlepšování a naplňování našeho potenciálu

Recenze a poznámky ke knize

Adama Granta Skrytý potenciál.

Libor Friedel

Domnívám se, že u nás existuje jen málo lidí, kteří se během svého života nesetkají s dobře míněnými radami typu „naším úkolem v životě je naplnit svůj potenciál“, „objev svůj potenciál!“, „cesta ke štěstí vede skrze dosažení našeho potenciálu“ apod. „Potenciál“ je v osobním (a svěpomocném) rozvoji a růstu magické slůvko. Je to také jeden z pomyslných „břehů“ řeky života. Mě osobně tento břeh dlouhodobě volá a láká. Např. přes koučování, práci se silnými stránkami v různých podobách [1], objevování propojení a synergií různých konceptů apod. Jsem přesvědčen, že mnozí lidé intuitivně tuší či vědí, že v nich (v každém) se skrývá řada pomyslných „diamantů“, které je možné odhalit, objevit, vydolovat, nahlédnout na ně a pak je i využít k nesobeckému prospěchu svému a/nebo druhých.

Druhý břeh této pomyslné řeky (osobního i organizačního) života představují opěrné body, které znají lidé z rozmanitých organizací a rolí/funkcí (včetně kvalitářů) – cyklus PDCA, Kaizen a neustálé zlepšování, styly učení, řešení problémů atd. Na tomto „břehu“ pátráme a hledáme, jak tyto diamanty objevit, jak se zlepšovat, učit se a využívat u toho různé techniky, metody, nástroje, modely... Zhusta jde o neustále omílané a rutinní cesty, zakotvené v mnoha onálepkovaných systémech. Možná už je pouze málokdo přezkoumává, je to zažitá praxe. V jiných kolejích na tomto břehu se paralelně pohybuje věda, výzkumy dobré i špatné praxe, experimenty, práce sociologů, organizačních a jiných psychologů atd.

Nu... a občas přijde svěží vítr, dovedný popularizátor a vypravěč příběhů, osoba, která umí přeskádat dílky puzzle do nového obrazu, doplnit vše výzkumy, argumenty i provokativními otázkami, myšlenkami, inspiracemi.

Nadějný Adam Grant (narozen 1981), organizační psycholog, profesor na Wharton School při University



of Pennsylvania je jedním z nich. Čeští čtenáři ho mohli poznat prostřednictvím jeho knih Dávat a brát (česky 2015), Možnost B (česky 2020), Ještě to promysli (česky 2023) nebo třeba Originals: How Non-Conformists Move the World (slovensky 2016). Nejnověji se dobře prodává Grantova kniha Skrytý potenciál, která je předmětem této recenze. Po publikaci Ještě to promysli je to v krátké době druhý překladatelský a vydavatelský počín brněnského vydavatelství Jan Melvil Publishing.

O knize

Adam Grant bere čtenáře na cestu po faktorech, které vedou k úspěchu – např. být houbou pro informace; ignorovat volání sirén perfekcionismu, dělat nevyhnutelné kompromisy... To jsou podle něj aspekty, které přivádějí jednotlivce na vrchol svého odvětví. Prostřednictvím metod a technik americký autor vypráví rovněž svůj vlastní příběh, vedoucí od strachu z veřejného vystupování až po vstup na špičkovou univerzitu.

Velkým poselstvím knihy, podpořeným výzkumem a vyprávěným prostřednictvím příběhů a dat, je to, že my (jednotlivci i organizace) máme tendenci přemýšlet o úspěších úplně špatně: příliš připisujeme zásluhy vrozeným schopnostem a příliš malý důraz klademe na učení. Jak Grant zdůrazňuje, smysluplné učení je téměř vždy bolestivé. Mistrovství nevyžaduje talent, ale ochotu opřít se o nepohodlí. Slovy psychologa Teda Lassa: „Cítíte-li se pohodlně, děláte to špatně.“ (Na druhé straně spektra bychom mohli vidět Zákon přitažlivosti a Vesmír jako systém, v němž vše funguje „samo“ na základě energie a pozornosti věnované našemu záměru.)

Kniha je uspořádána do tří částí, které poukazují na tři centrální prvky – *charakterové schopnosti, podporu (řešení) a systémy*.

První část zkoumá specifické charakterové dovednosti, které katapultují lidi do větších výšek. Obrazy a analogie, jichž Grant používá, se zračí i v názvech jednotlivých kapitol: (a) Stát se tvorem nepohodlí, (b) Stát se houbou pro informace, (c) Stát se imperfecionistou.

Druhá část se noří do umění a vědy vytváření struktur pro udržení motivace. V této části Grant zkoumá (a) koncept „lešení“ při stavbě podpůrných struktur k překonání překážek, (b) důležitost vlití vášně do každodenní praxe, (c) umění vydat se oklikou k pokroku a „létat na vlastních tkaničkách“.

Ve třetí části se Grant zasazuje o vytvoření systémů, investujících a vytvářejících příležitosti pro všechny, nejen pro nadané studenty a zaměstnance s vysokým potenciálem. Autor nabízí zajímavé analýzy týkající se designu vzdělávacích systémů, objevování kolektivní inteligence v týmech a také příležitosti odhalit klenoty při pracovních pohovorech i přihláškách na vysokou školu. Zkoumány jsou realie v USA a Finsku (vůči dědictví Marie Terezie si v tomto i český čtenář jistě také najde své kritické vhledy).

Uvažujeme-li o řízení kvality (a systémech managementu), nabízí se otázka, jaké podpůrné lešení organizace pro tyto své „systémy“ budují z hlediska učení a potenciálu lidí a na jakých charakterových vlastnostech a schopnostech (manažerů a zaměstnanců) staví. Domnívám se, že v tom „technikálie“ (spousta norem a technických metod a nástrojů v kvalitě) ani vynikající vzdělávací servis ČSJ samy o sobě nepomohou. To je jeden z hlavních důvodů, proč knihu Skrytý potenciál doporučuji vaši pozornosti i proč jsem o charakterových silných stránkách psal v PK 3/2022.

Klíčové body

V knize se setkáte s některými klíčovými pojmy, které ji provázejí. Tady jsou příklady.

- **Potenciál** – Potenciál není otázkou toho, kde začnete, ale toho, jak daleko dojdete. Nezáleží na tom, jak tvrdě pracujete, ale jak moc rostete. A růst začíná... souborem dovedností, které obvykle běžně přehlízíme. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)
- **Nepohodlí** – Nejlepší způsob, jak urychlit růst, je přijmout, hledat a zesilovat nepohodlí. Výzkumy ukazují, že jakmile lidé viděli nepohodlí jako známku růstu, byli motivováni vyjít za své zóny pohodlí. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)
- **Charakter** – Osobnost je naše predispozice (základní instinkty pro to, jak myslet, cítit a jednat). Charakter je naše schopnost upřednostnit své hodnoty před svými instinkty. Osobnost není náš osud, je to naše tendence. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)
- **Perfekcionismus** – Perfekcionisté se mýlí ve třech věcech: 1) jsou posedlí detaily, na kterých nezáleží; 2)

vyhýbají se neznámým situacím a obtížným úkolům, které by mohly vést k neúspěchu; 3) peskují se za to, že dělají chyby, a proto je pro ně těžší se z nich poučit. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)

- **Motivace** – Nejsilnější známou silou v každodenní motivaci je pocit pokroku, který nemůžete vždy najít tím, že budete více a tvrději bádát nad tím, co nefunguje. Někdy můžete nabrat impuls tím, že se vydáte oklikou k novému cíli. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)

- **Vedení** – Slabí lídři mnohdy umlčí kritický či nesouhlasný hlas. Silní lídři tyto hlasy vítají, děkují za ně, a dokonce vytvářejí systémy pro zesílení takových hlasů a jejich nositelů a povýšení posla. Úkolem lídrů není vyvíjet tlak, který dává najevo jejich brilantnost, ale zajistit, aby nepřehlíželi ty, kteří již tomuto tlaku čelili a rozpoznali jejich potenciál zazářit. (Co to znamená pro kvalitu a její systémy?)

Citáty

Zde je alespoň pár vět z knihy. Pro manažery a řadu lidí z oblasti kvality i dalších (nejen) manažerů to může být docela výzva se jim přizpůsobit, pokud je pojmete jako rady. Je však třeba si uvědomit, že k níže uvedeným větám je v knize vždy nějaký kontext, příběh a řada dalších argumentů a inspirací.

- „Když se vyhýbáme nepohodlí učebních metod, které nám přirozeně nejdou, omezujeme svůj vlastní růst.“ (s. 41)
- „Často jde o to, najít správnou učební metodu pro daný úkol.“ (s. 42)
- „Musíte být dost stateční na to, udělat spoustu chyb. Pokud chcete zasáhnout cíl, musíte být ochotni minout.“ (s. 47)
- „Tolerance vůči vadám není jen něco, co potřebují začátečníci, je to součást cesty k větším zkušenostem i pokračování dál, k mistrovství.“ (s. 77)
- „Urazit velkou vzdálenost můžeme, jen pokud pochopíme, že dokonalost je klam, a naučíme se tolerovat ty správné nedokonalosti.“ (s. 81)
- „Nejlepší cesta, jak se dostat ke skrytému potenciálu, není útrpně dřít. Jde o to proměnit každodenní dřinu ve zdroj každodenní radosti.“ (s. 103)
- „Každodenní motivaci ze všeho nejvíc živí pocit, že děláme pokroky. Stále usilovnější zírání na to, co nefunguje, energii nedodá.“ (s. 142)
- „Oblíbené heslo finských škol zní: Nemůžeme plýtvat mozky. Právě tento étos odlišuje tamní vzdělávací kulturu od jiných. Vědí, že klíčem k rozvíjení skrytého potenciálu není investovat do studentů se zjevným nadáním. Naopak investují

do každého studenta bez ohledu na jeho zjevné schopnosti.“ (s. 178)

- „Nahoru by měli stoupat ti, kdo mají sociální dovednosti a dokážou posláni postavit nad vlastní ego a soudržnost týmu nad vlastní slávu.“ (s. 206)
- „Ukazatelem potenciálu není závažnost nepřízně, které kdo čelil, ale způsob, jakým na ni zareagoval.“ (s. 236)
- „Ten nejsmysluplnější úspěch nezažíváme při budování kariéry, ale při rozvíjení charakteru.“ (s. 262)

Proč to zmiňuji? Kvalita je také (proces) neustálého učení mnoha lidí v mnoha organizačních úrovních. Měřítka RFT (*Right First Time*, napoprvé správně) nebo koncept nulových vad (a nulová tolerance manažerů) může pro někoho být motivátorem, pro jiné stresorem. Zatracení stresovaných k odhalení jejich potenciálu rozhodně nevede. Ve své konzultantské a lektorské praxi jsem zažil nespočet případů, kdy místo „řešení problému“ nastalo spontánně nejprve „hledání viníků“. O tom však hledání a dosahování potenciálu tak úplně není. Stačí si připomenout biblické „kdo sám jsi bez viny, první hod’ kamenem“.

Praktické tipy (z knihy a ke knize)

V Epilogu (s. 253) Grant představuje 40 praktických akcí (tipů), jak odemknout skrytý potenciál a dosáhnout větších věcí. Uvedme alespoň dva příklady:

16. Soutěžte sami se sebou. Nesrovnávejte se s druhými („protivníky“), a místo toho měřte svoje vlastní pokroky v čase. Při soupeření s jinými často vzniká riziko, že vyhrájete, aniž byste se zlepšovali. Porovnáváte-li se jen sami se sebou, vyhrájete jediné tehdy, pokud skutečně rostete. (s. 266)

36. Zrušte požadavky na dosažené výsledky a zkušenosti. Při hodnocení druhých se vyvarujte zaměřování minulých úspěchů a zkušeností za budoucí potenciál. Startovní pozice je daná původem a nadáním, ale jak daleko se lidé dostanou, určuje jejich charakter. (s. 270)

Chcete-li, vyzkoušejte si (v angličtině) kvíz pro posouzení vlastního skrytého potenciálu (jak silných stránek, tak oblastí pro růst). Najdete jej na webu autora Adama Granta – <https://adamgrant.net/hidden-potential-quiz/>.

K hlubším úvahám slouží také diskusní příručka (*Discussion Guide*), kde najdete na jedné straně A4 ke každé části knihy 10 otázek k zamyšlení a reflexi (celkem třikrát 10 otázek). Určitě to stojí za investovaný čas, a doporučuji i týmovou řízenou diskusi, workshop, kruhové sdílení apod. Prostě otevřenou komunikaci. Otázky jsou ke stažení z Dropboxu:

<https://www.dropbox.com/scl/fi/ofg72khtnkfht8ohqg2vi/HIDDEN-POTENTIAL-Discussion-Guide.pdf>.

Závěr

Grantova kniha nenabízí úplně nové výzkumy ani koncepty. Spíše se dotýká studií a myšlenek, o kterých mnozí z nás (a v psychologii) přemýšlejí izolovaně. Autor mnohé spojuje dohromady, aby vytvořil příklad, jak odhalit skrytý potenciál. Kniha je napsána a naštěstí i přeložena čtivým a poutavým způsobem, takže vše působí jednoduše a dává to jasný smysl.

Tvůrci politik, personalisté a vedoucí pracovníci by měli věnovat velkou pozornost poslední části knihy o tom, jak budovat struktury, které vytvářejí příležitosti pro všechny. Vzdělání je toho zjevně klíčovou součástí. V organizacích je to často bohužel jen klišé, když realita je naprosto odlišná. (Školský systém vzdělávání z této diskuse úplně vypouštím.)

Z mého pohledu kniha stojí jednoznačně za prostudováním. Přímou v nakladatelství Jan Melvil Publishing si můžete objednat tištěnou, elektronickou i audio verzi. Podrobné informace jsou k dispozici na <https://www.melvil.cz/kniha-skryty-potencial/>.

K tomu připojuji jeden výsledek výzkumu, zmíněný v knize. Totiž, že studenti, kteří poslouchají vědeckopopulární články, si toho sice více užijí, ale naučí se podstatně méně než ti, kdo si je přečtou.

Dalších mnoho tipů, doporučení, inspirací, taktik a rad nechávám na čtenářích, kteří se do Grantovy knihy opravdu ponoří. Přejí vám k tomu ochotu naslouchat svému vnitřnímu hlasu a svědomí, a také dostatečnou trpělivost při zpracování „aha“ momentů.

Literatura:

[1] FRIEDEL, Libor. Silné stránky ve 118 podobách. In *Blog Libora Friedela*. 4.6.2019 [cit. 10.8.2024]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/vase-silne-stranky-ve-118-podobach/>.

Tip na rozhovor Malcolma Gladwella s Adamem Grantem (YouTube) – <https://youtu.be/yD09s-xc5HQ?si=uW1zHD8vYYTdmGpW>

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

Model pro poskytování kvalitní služby

Libor Dupal

„Vybíráme službu podle ceny, ale obsah nabídek pro vyhodnocení ať je transparentně srovnatelný. Model pro poskytování kvalitní služby to umožňuje a zprostředkuje.“

Orientace na nízkou cenu je v ČR obecně velmi rozšířená. Zřejmé je to ve vztahu k veřejným zakázkám, nicméně naše společnost je tímto jevem „prosáklá“ obecně. Možná stojí za připomenutí krédo pana Forda, že on si nemůže dovolit kupovat levné věci.

Není samozřejmě řešením vybírat z nabídek služeb tu nejdražší, to by oprávněně bylo označeno za nesmysl. Je ale důležité si uvědomit, že vlastní nabízená cena může být vyhodnocena pouze na základě věcného obsahu nabídky poptávané služby. *Službou* se rozumí jakékoliv plnění, obvykle za úhradu, například stavba domu, řemeslný výkon, poskytnutí ubytování, úklid, ale také poskytnutí sociální služby atd.

Skutečnost, že nabídky služeb na trhu jsou z hlediska jejich nestejného věcného a kvalitativního obsahu následně i cenově nesrovnatelné, dlouhodobě „trápila“ členy Hospodářské komory ČR. Na platformě její Sekce pro kvalitu byl proto vyvinut *Model pro poskytování kvalitní služby v ČR*, který byl akceptován a podpořen k dalšímu využití představenstvem Komory v roce 2023.

Model byl vyvinut pod záštitou Hospodářské komory České republiky.



Model pro poskytování kvalitní služby v ČR (dále jen Model) je realizován prostřednictvím webové aplikace top-sluzby.cz, přičemž Kabinet pro standardizaci, o. p. s., je správcem tohoto webu i Modelu jako celku. Aplikace je určena jak k registraci služeb, tedy pro poskytovatele služeb prostřednictvím jejich živnostenských společenstev/cechů, tak – a to především – pro všechny subjekty a osoby, jež službu vyhledávají. Využití aplikace je pro obě strany zdarma.

Příspěvek zde na stránkách Perspektiv kvality si klade za cíl přiblížit subjektům trhu, tedy poskytovatelům služeb i jejich uživatelům, tento nový nástroj a podpořit jeho široké využívání ku prospěchu kultivace prostředí na trhu služeb.

Co znamená Model pro poskytování kvalitní služby v ČR a co je jeho cílem

Na platformě Hospodářské komory ČR (dále též Komora) byl po několik let vyvíjen nástroj k podpoře systematického zajišťování a poskytování kvalitní služby na trhu v ČR. Vytvořený Model byl představenstvem Komory v závěru roku 2023 schválen pro zavedení do praxe.

V celém procesu vývoje bylo vždy jednoznačným cílem Modelu posílení kultivace podnikatelského a tržního prostředí v ČR. Jeho účelem je nabídnout metodiku pro transparentní vymezení a možnosti vyhodnocení věcného obsahu (včetně kvality) nabídky poptávané služby.

Cílem je tedy zajistit férové srovnání konkurenčních nabídek v jednotlivých segmentech (oborech) služeb, reflektující jak tržní ceny, tak i daná, a hlavně transparentně vyjádřená kvalitativní kritéria z hlediska obsahu služby. Zároveň budou zahrnuty veškeré relevantní přímé, ale i nepřímé náklady s důsledným



zohledněním všech náležitostí věcného obsahu a rozsahu služby, a to i včetně minimální kvality služby. Kvalita přitom (samozřejmě) zahrnuje i aspekt *bezpečnosti služby a naplnění veřejného zájmu (ochrana zdraví, života, majetku, životního prostředí atd.)*.

Model je založen na principu, že profesní zdatnost a odbornost poskytovatele služby, a potažmo tedy i kvality nabízené služby, jsou příslušným Autorizovaným živnostenským společenstvem Komory (dále jen Společenstvo) vyjádřeny a potvrzeny přijetím a uplatňováním registrovaných pravidel správné praxe. Tato pravidla jsou obvykle založena na aplikaci technických norem. Členové takového Společenstva by měli být na trhu zviditelněni právě tímto prokázáním profesní odbornosti nabízené služby. Pro takové zviditelnění však dosud chyběl efektivní prostředek, kterým má být popisovaný Model.

Model se nevztahuje ke stanovení minimálních cen!

Zdůrazňujeme, že Model není určen pro vytváření ceníků, kalkulací a podobných nástrojů v rámci zaponěných Společenstev.

Jakéhokoliv stanovení minimálních cen Společenstvy a podobnými profesními asociacemi či vytváření vzorců k určení ceny za jimi poskytované služby by mohlo být považováno za porušení zákona o ochraně hospodářské soutěže. Takové případné konání nelze spojit s odkazem na implementaci Modelu, neboť ten pro to nezavádá žádný podklad, ba přímo takový výklad vylučuje. Model byl vyvinut v plném souladu s platnou právní úpravou v oblasti hospodářské soutěže a v tomto smyslu byl i s příslušnou autoritou projednáván a odsouhlasen.

Využívání Modelu musí být prioritně přínosem pro uživatele služeb. Jaký je to přínos?

Subjekt vybírající na trhu určitou službu se může rozhodovat podle skutečnosti, že poskytovatel dané služby je prostřednictvím svého živnostenského Společenstva zaregistrován v systému, který Model zavádí. Model tak umožňuje klientovi/zákazníkovi/investorovi pochopit věcný obsah a kvalitu nabízené/poskytované služby v souladu s pravidly praxe a na tomto základě porovnávat různé, individuálně sjednané cenové nabídky, přičemž cenová kalkulace ale rozhodně není předmětem Modelu. Vlastní nabízená cena pak může být srovnatelná na základě věcné podstaty nabídky poptávané služby tak, aby byla konkurenčně férová a aby jak nabídkové, tak i tržní ceny obecně odrážely v jednotlivých segmentech (oborech) služeb daná a očekávaná kritéria.

Je pochopitelné a naprosto logické, že zadavatel/odběratel služby, ať již v rámci veřejné zakázky, či podnikatelských vztahů mezi podnikajícími subjekty, či i konečný spotřebitel, bude vždy přihlížet k nejnižší nabízené ceně. Je však nutné „srovnávat srovnatelné“, a tomu má Model napomoci. Zadavatel totiž mnohdy nedokáže zhodnotit kvalitu a odbornost nabízené služby, neboť nemá příslušné podklady a informace pro takové určení, a upřednostní proto nejnižší cenu.

Zkusme výklad doplnit konkrétním příkladem. V případě, že budete pro podnik vybírat úklidovou firmu, je nepředstavitelné, aby poptávka a následně nabídky neobsahovaly detailní zadání rozsahu služby: počet a plocha místností, předmět úklidu – vysávání, vytírání podlah, počty toaletních a podobných zařízení, zahrnutí mytí oken, jejich počet a charakter atd. Porovnání cenových nabídek, které obdržíte, je pak relevantní z hlediska rozsahu, obsahu služby.

U mnohých služeb tomu ale tak není. Může se jednat o vysoce specializované odbornosti, kde se v podmínkách služby zadavatel rychle ztratí. Zde jako příklad uveďme provedení služby odborné nezávislé inspekce dětského hřiště či tělocvičny, která je již v aplikaci zaregistrována. Ale třeba i různé stavební práce a mnoho dalších.

Výzvy (a následně nabídky), kde je nejnižší cena absolutním kritériem, aniž by ze strany zadavatele došlo ke spolehlivému odhadu nákladů a ke zdůvodnění těchto nákladů, podceňují vyhodnocení více aspektů, které realizace konkrétní zakázky vyžaduje, zejména pak vyhodnocení kvality (včetně samotného obsahu!) služby. Následně může dojít (a v zásadě často i dochází) k nabízení služeb, které zadavatelské očekávání nenaplní, případně ho naplní jen v omezeném rozsahu. Důvodem právě je, že toto očekávání není kvalitativně ve výzvě/zakázce nadefinováno.

Shrnuto – nabídku služby, a tedy i její cenu ovlivňuje řada faktorů, které by měly být uváženy a zohledněny. Subjekt, jenž nabízí službu a je v systému Modelu zaregistrován, by měl spolehlivě a transparentně o obsahu a kvalitě služby informovat.

Přínosy, které bude mít zapojení se do Modelu pro poskytovatele služeb a pro Společenství (cechy), jež je zastřešují

Prosazováním a komunikací odbornosti profesí na trhu nabídek služeb nabízí Model metodiku pro transparentní vymezení věcného obsahu a kvality nabízené služby.

Jak už jsme uvedli v úvodu, **orientace na nízkou cenu zakázek je v ČR obecně velmi rozšířená**. V praxi, která nyní na trhu bohužel převládá, pak mohou být (a v zásadě často i jsou) nabízeny služby, které **zadavatelské očekávání nenaplní, protože toto očekávání není ani kvalitativně ve výzvě/zakázce nadefinováno**.

Model byl vyvinut jako reakce na tuto situaci na základě poptávky podnikatelské sféry. Jak podpořit princip, že **nabízená cena může být srovnatelná** pouze na základě věcného obsahu nabídky poptávané služby? – To bylo východisko a zadání poskytovatelů služeb pro vývoj Modelu. Cílem je, aby cena byla konkurenčně férová a aby jak nabídkové, tak i tržní ceny obecně odrážely v jednotlivých segmentech (oborech) služeb daná kvalitativní kritéria z hlediska obsahu služby a vždy zahrnovaly veškeré relevantní přímé, ale i nepřímé náklady s důsledným zohledněním všech náležitostí věcného obsahu a rozsahu služby, a to i včetně minimální kvality služby. Výsledný Model je metodikou pro transparentní vymezení věcného obsahu a kvality nabízené služby za účelem vytvoření korektního smluvního vztahu.

Model byl odsouhlasen k využití představenstvem Hospodářské komory ČR – v první verzi v lednu 2018, v nové dopracované verzi v listopadu 2023. Komora prezentuje informace o Modelu na svých stránkách

<https://www.komora.cz/blog/aktuality/model-pro-poskytovani-kvalitni-sluzby-zajisti-transparentni-nabidku-sluzeb-na-trhu/>

s výzvou, aby se podnikatelské subjekty prostřednictvím Společenstev do systému zapojily.

Poskytovatel služby se jakožto člen autorizovaného živnostenského Společenstva se zaregistrovanými zavedenými pravidly správné praxe, které je přihlášeno do webové aplikace top-sluzby.cz, může prezentovat, a tedy zviditelnit transparentně deklarovanou kvalitou své služby, včetně naplňování veřejného (oprávněného) zájmu ve vztahu k dané službě (ochrana zdraví nebo bezpečnosti osob, majetku nebo životního prostředí).

Jednotlivým poskytovatelům služeb i jejich příslušnému Společenstvu se do rukou dostává nástroj, jenž je může přiměřeně jednoduše, ale účinně odlišit od poskytovatelů, kteří do svých nabídek věcnou podstatu nabízených služeb dostatečně a transparentně nezahrnují anebo kteří ji z nejrůznějších důvodů nezahrnují v plném rozsahu.

Podmínky a pravidla využití Modelu

Podstatou aplikace Modelu je využití internetové aplikace spravované pod gescí Komory, s adresou top-sluzby.cz. Stránky jsou spravované Kabinetem pro standardizaci, o. p. s., pod záštitou Komory.



Při použití Modelu jako metodiky pro transparentní vymezení věcného obsahu a kvality nabízené služby se v principu obecně jedná o soukromoprávní vztah mezi poskytovatelem služby a klientem.

Do databáze této internetové aplikace se dobrovolně registrují autorizovaná živnostenská Společenstva, která vloženými informacemi a daty deklarují, že jejich členové se při poskytování zaregistrované služby řídí schválenými postupy/pravidly správné praxe, registrovanými u HK ČR (v dalším obvykle „pravidla praxe“), vyvinutými v souladu s právními předpisy, ale také v souladu s technickými normami či jinými normativními dokumenty. Znamená to, že Společenstvo musí být ve struktuře Komory autorizováno a musí mít zaregistrována pravidla praxe.

Registrace služby do aplikace je pro Společenstvo zdarma.

Co uživatelé služeb očekávají od živnostenských společenstev a cechů? Zapojte se do modelu! Přispějte tak k transparentnosti a korektnosti trhu poskytování služeb v ČR!

Je třeba připomenout, že využívání a zapojování se do Modelu neznamená jen výhody, ale pro poskytovatele služby je i závazkem důsledně dodržovat pravidla praxe, která jednotlivá Společenstva dobrovolně vypracovala, schválila a u Komory zaregistrovala.

Postupným zapojováním dalších Společenstev, která zaregistrují službu nebo i více služeb, vzniká databáze shrnující základní informace o jednotlivých službách či o souboru jednotlivých služeb z hlediska jejich kvalitativního obsahu, zejména ve vztahu k technickým normám (pokud existují), nebo z hlediska jiných technických specifikací a dokumentů, a to obvykle ve formě pravidel praxe.

Pro subjekt, jenž si na trhu vybírá danou službu, může Model a jeho internetová aplikace posloužit jako vodítko, pokud je poskytovatel dané služby prostřednictvím svého živnostenského Společenstva v systému zaregistrován. Ten tím garantuje kvalitu nabízené/poskytované služby v souladu s pravidly praxe. Pro subjekt, jenž si na trhu danou službu vybírá, je vstup a výběr služby zdarma a není ani potřeba se do systému registrovat.

Závěr

Na stránkách www.top-sluzby.cz jsou detailní návody pro postup pro zaregistrování služby a samozřejmě i pro výběr zaregistrované služby uživatelem služby.

Osoba pověřená Společenstvem si pod svým jménem v aplikaci top-sluzby.cz založí účet a sleduje jednoduché pokyny v sekci Formulář pro registraci. Jméno osoby zakládající a zodpovědné za účet není veřejně přístupné.

Osoba, která si prostřednictvím Modelu a jeho internetové aplikace top-sluzby.cz bude vybírat poskytovatele poptávané služby, si v sekci Seznam zaregistrovaných služeb vybere hledanou službu podle názvu a promítne si strukturovaná informace, včetně seznamu poskytovatelů služeb pro vybranou službu. Zásadními informacemi jsou přitom výčty specifických právních předpisů, technických norem a pravidel správné praxe k zaregistrované službě, oboru a další.

Pro členy Společenstva zaregistrovaného do Modelu je povinností řídit se podmínkami zejména dle pravidel praxe. Na ně totiž zájemce o danou službu spoléhá, na tomto základě zájemce provádí svá rozhodnutí a výběr poskytovatele pro danou službu a uzavírá smlouvu.



Každý uživatel webové aplikace Modelu, zprostředkované na stránkách www.top-sluzby.cz, může svoji spokojenost či nespokojenost s funkčností Modelu anebo s poskytovatelem služby vybraným na základě tohoto Modelu vyjádřit v sekci *Kniha přání a stížností*. Kabinet pro standardizaci jako správce Modelu prosí, aby byl tento prostředek využíván.

Výbrané odkazy a zdroje:

- Podrobný popis Modelu pro poskytování kvalitní služby v ČR: <https://top-sluzby.cz/users/files/vychodiska/Model-poskytovani-kvalitni-sluzby-v-CR.pdf>
- *Model pro poskytování kvalitní služby v ČR* (top-sluzby.cz), ISBN 978-80-87719-99-2 (Sdružení českých spotřebitelů, z. ú., pro Kabinet pro standardizaci), Libor Dupal, 2024; na webu <https://konzument.cz/users/publications/10-top-normy/431-model-pro-poskytovani-kvalitni-sluzby-v-cr.pdf>
- Tisková informace Rady kvality ČR a Kabinetu pro standardizaci k vydání publikace a oficiálnímu spuštění webové aplikace top-sluzby.cz (13. 6. 2024): <https://top-sluzby.cz/users/files/vychodiska/Model-poskytovani-kvalitni-sluzby-v-CR.pdf>
- Tisková informace Hospodářské komory ČR k oficiálnímu spuštění webové aplikace top-sluzby.cz (6. 6. 2024): <https://www.komora.cz/blog/aktuality/model-pro-poskytovani-kvalitni-sluzby-zajisti-transparentni-nabidku-sluzeb-na-trhu/>
- *Hovory z Komory* – podcast *Česko jede na nízkou cenu*: <https://komoraplus.cz/2024/02/15/cesko-jede-na-nizkou-cenu/>
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- www.komora.cz/remeslo-v-komore/kvalitni-sluzba-a-jeji-cena/
- www.top-sluzby.cz
- www.top-normy.cz
- www.konzument.cz
- www.narodniportal.cz

Autor:

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

Kontakt: dupal@konzument.cz

Nástrahy trpného rodu

aneb

**„slíbilo se to celou
Poslaneckou sněmovnou,
ale není nám
od nikoho odpovídáno“**

Věra Vlková

Mluvnický neboli gramatický rod si většina uživatelů jazyka primárně spojuje se jmenným rodem, který se týká podstatných a přídavných jmen a může být – v závislosti buď na rodu přirozeném, anebo na formálním zakončení jména – mužský, ženský nebo střední.

Vedle toho ale existuje ještě také rod slovesný, který vyjadřuje vztah slovesného děje k podmětů. Jinými slovy jde o to, v jakém vztahu je činitel neboli původce slovesného děje (agens) k větnému podmětů. V češtině lze tento poměr vyjádřit dvojím způsobem: jednak jako rod činný a jednak jako rod trpný.

Rod činný

Činný rod neboli aktivum vyjadřuje činnost, kterou vykonává větný podmět.

Podmět tu vystupuje jako aktivní původce slovesného děje, tj. činnosti vyjádřené slovesem. To znamená např. *magistrát (podmět) připravuje novou vyhlášku; text vypracovala technická komise (podmět); delegáti (podmět) podepsali memorandum; policie (podmět) zadržela podezřelého; výbuch (podmět) poškodil panelový dům; ochranu osobních údajů garantuje zákon (podmět).*

Rod trpný

Trpný rod neboli pasivum vyjadřuje děj, jehož původcem není větný podmět, ale někdo jiný či něco jiného, popř. jehož původce není vůbec vyjádřen.

1. Vyjádřený původce děje: *nová vyhláška (podmět) je připravována magistrátem; text (podmět) byl vypracován technickou komisí; memorandum (podmět) bylo podepsáno delegáty; podezřelý (podmět) byl zadržen policií; panelový dům (podmět) byl poškozen výbuchem; ochrana osobních údajů (podmět) je garantována zákonem.*

2. Nevyjádřený původce děje: *součásti jsou vyráběny // součásti se vyrábějí; kontrola je prováděna // kontrola se provádí; časopisy jsou vydávány // časopisy se vydávají; přílohy jsou uvedeny // přílohy se uvádějí; půda je obdělávána // půda se obdělává; program je připravován // program se připravuje.*

Původce děje bývá obvykle vyjádřen buď sedmým pádem podstatného jména, anebo pádem předložkovým, a to obvykle vazbou „od někomu“ – např. *kompensace byla nařízena soudem; bylo to projednáno vedením podniku; bude informován vedoucím // bude informován od vedoucího; bylo to schváleno odborníky // bylo to schváleno od odborníků.*

Důležité přitom je, že užívání předložkové vazby je vázáno pouze na osobního původce děje, a to ve vztahu ke skutečným osobám, nikoliv k výrazům, pod nimiž si nějaké osoby pouze představujeme, jako je např. *soud, parlament, komise, organizace, úřady, instituce, orgány, skupina, vedení* apod. Za nevhodné se proto považují formulace jako *„bylo to navrženo od soudu; bylo to schváleno od Evropského parlamentu; bylo to projednáno od vedení podniku; od nadřazených úřadů to nebylo doporučeno; od některých institucí je to blokováno...“.* Trváme-li na upozadění původce děje a použití trpného rodu namísto rodu činného, měli bychom v oficiálním spisovném vyjadřování používat sedmý pád: *bylo to navrženo soudem; bylo to schváleno Evropským parlamentem; bylo to projednáno vedením podniku; to nebylo doporučeno; některými institucemi je to blokováno...,* popř. zvolit jinou, jazykově správnou formulaci.

Dvojí způsob vyjadřování trpného rodu

V češtině se trpný rod vyjadřuje dvojím způsobem.

1. Opisné pasivum: skládá se z tvarů slovesa *být/hývat* a *příčestí trpného* – např. *je zván, byl zván, bude zván, býval zván; je zvána...; je zváno...; usnesení bylo navrženo; zařízení je připraveno; pozemek bude prodán; budeš angažován; byli jsme informováni; cíle bude dosaženo... Tvary opisného pasiva představují základní, vlastní pasivní tvary slovesné.*



2. Zvratné pasivum: skládá se z činného tvaru slovesa spojeného se zvratným zájmenem *se* – např. *zařízení se nepoužívá; obědy se vydávají; silnice se opravuje; cíle se dosáhne; budova se bude rekonstruovat; začalo se s opravami; se ztrátami se nepočítalo; pěstuje se tam kukuřice...* Primární funkcí těchto tvarů je určité zobecnění, popř. potlačení nebo anonymizace činitele děje. Je-li jejich užití v souladu s touto funkcí a současně rovněž se souvisejícími gramatickými pravidly, lze to považovat za vhodné a užitečné stylistické řešení. Stále častěji se však setkáváme s případy, kdy jde spíše o jakousi manýru, o zcela nefunkční způsob vyjadřování, který se snaží působit oficiálně a navíc ještě pokud možno diplomaticky. To se však jak z gramatických, tak ze stylistických důvodů může jen stěží podařit. Srov. např.

- *Slíbilo se to celou Poslaneckou sněmovnou.*
- *Půda se neobdělává domácími farmáři, ale zahraničními kapitálovými skupinami.*
- *Na to se účastníci setkání nezapomene.*

Logický rozpor u podobných vyjádření spočívá v anonymizačním užití zvratného pasiva, které je ale

přítom doprovázeno uvedením původce děje. Nevhodné je rovněž užití sedmého pádu. Ze stylistického hlediska jsou taková vyjádření chápána jako zcela nepřiměřená. A nejen to, navíc se v nich skrývá nebezpečí, že se někoho mohou nepříjemně dotknout. Bez uvedení původce děje se tu přitom obejít nelze, proto je třeba namísto trpného rodu používat rod činný:

- *Slíbila to celá Poslanecká sněmovna.*
- *Půdu neobdělávají domácí farmáři, ale zahraniční kapitálové skupiny.*
- *Na to účastníci setkání nezapomenou.*

Vedle toho samozřejmě připadají v úvahu i jiná gramaticky a stylisticky přijatelná řešení.

Konkurence opisného a zvratného pasiva

Existují sice případy, kdy máme možnost víceméně rovnocenného výběru mezi oběma způsoby vyjádření. Z větší části však bývá naše volba něčím omezena, protože mezi opisným a zvratným pasivem obvykle bývají rozdíly jak významové, tak stylové. Problém spočívá v tom, že dnešní uživatelé jazyka tyto rozdíly

mnohdy příliš nevnímají nebo nejsou ochotni věnovat jim dostatečnou pozornost.

Opisné pasivum se v současné češtině používá především tam, kde je podmět skutečně schopen přijímat uvedenou činnost a podrobovat se jí – např. *být chválen, být jmenován, být odměněn, být odškodněn, být trestán, být souzen, být napomínán, být kritizován...* Z obecnějšího hlediska to lze charakterizovat jako vyjádření stavu.

Zvratné pasivum se běžně používá v ustálených spojeních jako *dovoluje se, připouští se, požaduje se, provádí se, snižuje se, zvyšuje se, zlepšuje se, zhoršuje se, prodá se, nabízí se, vymění se...* **Zpravidla lze takto vyjadřovat trpný rod jen při věcném podmětu**, tj. např. *ceny se zvyšují; kvalita se zhoršuje; surovina se zpracovává; zboží se prodává; dům se staví; okna se myjí...* Takováto spojení obvykle bývají omezena na třetí osobu jednotného a množného čísla: *očekává se zlepšení situace; přijmou se pracovníci na úklid; hledají se brigádníci...*

Jako velmi problematická a netaktní však už lze označit rádo by spisovná oficiální sdělení typu:

- *Cestující se informují o zpoždění příjezdu spoje...*
- *Návštěvníci se upozorňují, že za 15 minut bude provoz ukončen.*
- *Čtenáři se naléhavě žádají, aby knihy udržovali v čistotě.*

Náležitým řešením by tu bylo použití činného rodu: *informujeme cestující...; upozorňujeme návštěvníky...; naléhavě žádáme čtenáře...*

Naproti tomu **u osobního podmětu zvratná podoba slovesa signalizuje spíše děj, který se vrací zpátky k podmětu**: *myjí se* (já myjí sám sebe); *učíš se*; *léčí se*; *trápí se*; *bráníme se*; *bavíte se...* **Ve spojení s osobním podmětem se proto zvratné pasivum zpravidla nepoužívá.** A jestliže se pro něj přesto rozhodneme, měli bychom si být jisti, že to nebude mít za následek komunikační šum, anebo přímo nedorozumění. Pro lepší představu několik negativních příkladů:

- *Včera večer se slavnostně vyhlásila nejlepší fotbalová jedenáctka.*
- *Po několika hodinách se turisté z lanovky evakovali.*
- *V německém azylovém táboře se zřejmě mučili uprchlíci.*
- *Zatím není jasné, proč se delegát odvolal.*

Podobné formulace představují rozpor mezi obsahem a formou a v důsledku toho mohou být primárně chápány zcela jinak, než to odpovídá skutečnosti. Sugerují, že fotbalová jedenáctka vyhlásila sama sebe, nikoliv že byla vyhlášena; že turisté se evakovali

svépomocí a nikoliv s cizím přispěním; že se uprchlíci mučili navzájem a nikoliv že byli mučeni někým jiným. Poslední výrok nabízí ještě více interpretačních možností. Bez znalosti situace nebo širšího kontextu nelze tušit, zda delegát odvolal sám sebe, byl někým odvolán, anebo se odvolal k někomu nebo k něčemu.

Poněkud odlišnou bolest představují výroky typu:

- *Jeden z policistů se zranil, když vybuchl nástražný systém.*
- *Dva chlapci se vážně zranili elektrickým proudem.*
- *Při vlakovém neštěstí se zranily desítky lidí.*
- *Na autobus spadl strom a jeho řidič se zranil.*
- *Na pláži Jadranu udeřil blesk. Tři ženy se zranily.*
- *Při výbuchu plynu se nikdo nezranil.*

Zejména ve sdělovacích prostředcích nedochází k náležitému rozlišování mezi „zranit se“ (tj. zranit sám sebe) a „být zraněn“ (tj. „utrpět zranění přičiněním někoho nebo něčeho jiného“).

(Zvýraznění odstavce na základě smutných každodenních zkušeností red. PK – ZS.)

To se pak přenáší i do dalších stylových oblastí. Zvratné pasivum se tak dnes bez ohledu na významovou stránku stává téměř univerzálním vyjadřovacím prostředkem. Vzhledem k rozsahu a frekvenci jeho užití bychom si však měli vždycky velmi dobře rozmyslet, jakou formulaci zvolíme, abychom se nedostali do rozporu s věcnou skutečností.

Neosobní způsob vyjadřování

Významově podobné zvratnému pasivu je tzv. **pasivum neosobní**, kde se slovesný tvar používá samostatně, bez spojení s podmětem, tj. neosobně. Neosobní pasivum může být jak opisné, tak zvratné a je integrální součástí českého gramatického systému. Např. *bude to včas oznámeno; cíle bylo dosaženo; s ničím nebylo hnuto; říká se; uvádí se; zajišťuje se...* Tento způsob vyjádření dává možnost položit důraz na činnost a upozadit původce děje. Jeho konkrétní uplatňování v současném jazyce však často bývá více než diskutabilní.

Neosobní pasivum se běžně používá při odkazování v textu, zejména administrativním a odborném: *jak (už) bylo oznámeno // řečeno // uvedeno // zmíněno // konstatováno...; jak bude (dále) doloženo // uvedeno // vysvětleno...; (jak) bylo ukázáno // prokázáno // dokázáno // ukázáno // naznačeno // řečeno // sděleno // uvedeno // stanoveno // zjištěno...* Není sporu o tom, že jde o vyjadřování funkční a plně adekvátní, proti němuž v zásadě nelze nic namítat. Až na to, že všeho moc škodí – i hromadění pasivních konstrukcí – a že to zdaleka není jen jediná možnost neosobního vyjádření. Je-li naším cílem odsunutí mluvčího nebo pisatele do pozadí, lze vedle toho použít také činný

rod se slovesem v první osobě množného čísla (tzv. AUTORSKÝ PLURÁL), který rovněž plní zobecňující či anonymizační funkci: *jak už jsme uvedli; jak jsme řekli; jak ještě doplníme; jak jsme zjistili; jak jsme prokázali...* Stejně dobře lze ovšem použít také vyjádření osobní, tj. činný rod se slovesem v první osobě jednotného čísla: *jak už jsem uvedl(a); jak jsem řekl(a); jak ještě doplním; jak jsem zjistil(a); jak jsem prokázal(a)...* Volba konkrétního způsobu vyjádření by přitom měla vycházet jednak z komunikační situace a jednak ze širšího kontextu.

Uplatňování neosobního způsobu vyjadřování je ovšem v současné češtině mnohem rozšířenější, než je akceptovatelné, a překračuje hranice gramatických, významových i stylistických tolerancí. K nadužívání a zneužívání pasivních tvarů tu vede jak přehnaná snaha o anonymizaci a neosobnost, často hraničící s alibismem, tak také úsilí o zdůraznění oficiálnosti a závažnosti sdělení; nezdá se, že by přitom uplatňuje oboji současně.

Obraty typu „*nebylo se s námi uvažováno; bylo nás potrestáno; bude nás v tom podpořeno; bude ho voláno k zodpovědnosti; nebylo se nám o ničem zmíněno; bylo se mě tázáno; je se ke mně nevhodně chováno; je se o ně špatně staráno; snadno by se tomu poušmálo...*“ se těší stále větší oblibě a expanzi. Podobné formulace však už volají po překladu ne-li do spisovného, tak alespoň do lépe srozumitelného jazyka. Rozhodně to tedy nejsou vzory hodné následování a není vůbec žádoucí jejich repertoár dále kreativně rozšiřovat.

Neadekvátní potlačování původce děje

Nejrůznější krkolomná a z jazykového hlediska neobhájitelná vyjádření nacházíme především v oblasti oficiálního vyjadřování, nejčastěji v administrativní sféře. Je pro ně charakteristická snaha vyjadřovat se sice věcně a nestranně, ale přitom pokud možno diplomaticky, na nikoho nepoukazovat přímo a formulačně se od daných vyjádření, zejména těch negativních, co nejvíce distancovat. Vznikají tak konstrukce, které nemají téměř nic společného s požadavky na spisovné vyjadřování ani s platnými stylistickými zásadami. Pochybná je také jejich celková společenská užitočnost a přijatelnost. Původní záměr je sice zcela zřejmý a lze ho i pochopit, jeho realizaci však přijmout nelze; srov. např.:

- *Není nám od nikoho odpovídáno.*
- *V Praze bylo pracováno na výstavbě nových tratí.*
- *Žádali jsme o to, ale nebylo nás vyslyšeno.*
- *Bylo ji povoláno na ředitelství, kde ji bylo sděleno...*
- *Vedením závodu se předpokládá...*
- *Hovoří se o tom velmi významnými lidmi.*
- *Některými lidmi se argumentuje takto...*
- *Hodnocení se může provést jinými subjekty.*

- *Řešení problému se bylo věnováno pouze některými pracovníky.*
- *Některými zaměstnanci je těmito úkoly pohrdáno.*
- *U jednoho z nezletilých bylo nadýcháno přes 2 promile.*
- *Objekt lze používat i cestujícími se zvláštními uživatelskými potřebami.*

Spíše to připomíná chození kolem horké kaše nebo bezútešný tanec mezi vejci ne nepodobný přešlapování slona v porcelánu. Ambice podobných výroků působit dojemem větší oficiálnosti a závažnosti a současně s tím se tvářit dostatečně ohleduplně a nikoho neurazit lze takovýmto „tvůrčím způsobem“ naplnit jen stěží. Tudy opravdu cesta nevede!

Závěr

Sám trpný rod jako gramatická kategorie to v průběhu svého vývoje neměl jednoduché. Pasivní konstrukce bývaly odmítány jako nečeské a označovány jako germanismus, tj. negativní prvek přenesený do češtiny z němčiny, popřípadě z dalších jazykových zdrojů. V souvislosti s tím pak byly také odsuzovány. Tento přístup u některých uživatelů jazyka stále přetrvává a generuje poněkud zvláštní uživatelské i kritické postoje. Na druhé straně však v současnosti bývají pasivní konstrukce pro svou zobecňující a anonymizační funkci ve všech stylových oblastech stále častěji přeceňovány a preferovány v míře, která neodpovídá možnostem jejich skutečného funkčního uplatnění.

Ani jedna z obou krajních poloh – jak už to ostatně obvykle bývá – přitom není na místě. Trpný rod má v gramatickém systému češtiny své trvalé místo a plní nezastupitelné funkce. Takže potom už jde vlastně jen o „maličkost“: používat ho v souladu s těmito funkcemi a s platnými jazykovými pravidly a požadavky a spolu s tím věnovat vlastnímu jazykovému vyjadřování větší pozornost. To je předpokladem pro to, aby náš jazykový projev byl nejen jazykově a věcně správný, ale také kultivovaný.

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

Letos v srpnu 26. sjezd ČSJ schválil jmenování paní dr. Věry Vlkové čestnou členkou Společnosti. Srdečně blahopřejeme!

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 excellence • Etika a management • Klub manažerek
• Spolehlivost • Životní prostředí



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.





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 smluvno jinak, uveřejnění příspěvku není honorováno.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

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



ÚNMZ



**Pokyny pro certifikaci
v automobilovém průmyslu
podle IATF 16949**

Pravidla pro dosažení a zachování uznání IATF

6. vydání
1. ledna 2025

Pokyny pro certifikaci v automobilovém průmyslu podle IATF 16949

6. vydání, platnost od 1. ledna 2025

Požadavky na implementaci IATF 16949, zde označované jako "Pravidla pro dosažení a zachování uznání IATF", zahrnují kritéria pro uznání certifikačního orgánu, pro proces certifikačního orgánu pro auditování, pro kvalifikaci certifikačních auditorů a pro certifikáty IATF 16949.

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