



150 Kč

PERSPEKTIVY KVALITY



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

3/2025

**Když řízení podporuje
poslání**

**Digitalizace v oblasti
kalibrací, měření a zkoušek**

**Kam zmizeli řemeslníci?
A kdo nám opraví střechu
za deset let?**

**Pomalá produktivita:
Zapomenutá cesta
ke skvělým výsledkům
bez vyhoření**

**Obojručnost: udržitelný
rozvoj lidských zdrojů
so synergiou kvality**





KONFERENCE

11.–12. listopadu 2025

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

Konference pro příznivce nových přístupů v kvalitě a zlepšování

11. 11. 2025

- Hlavní stream přednášek
- Galavečer České společnosti pro jakost – slavnostní předávání ocenění

12. 11. 2025

- Jednání v odborných sekcích ▪ Automotive průmysl ▪ Zdravotnické prostředky
- Systémy managementu



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**



Partneři konference



TP Consulting

dqs

Mediální partneři



PRŮMYSLOVÉ
SPEKTRUM

PROSPERITA

Technický týdeník



Program a registraci najdete na webu www.dnykvality.cz

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

věřím, že podzimní číslo Perspektiv kvality Vám přináší spoustu zajímavého čtení.

Neodpustím si ale nejprve pozvání na konferenci Dny kvality 2025, kterou pro Vás chystáme na 11. a 12. listopadu tradičně v pražském hotelu Clarion a která Vám jako vždy představí pestrou plejádu odborníků na kvalitu ze všech možných oblastí výroby i služeb. Odborné sekce budou v letošním roce zaměřené na automotive, systémy managementu nebo zdravotnické prostředky. Posledně jmenovaná sekce zaměřená na zdravotnické prostředky Vám přinese vhled do tohoto oboru a nejen firmám z automotive sektoru má ukázat, jak blízko mají k plnění požadavků stát se dodavateli i třeba pro oblast zdravotnických prostředků. Jste všichni srdečně zváni. Program najdete na webových stránkách www.dnykvality.cz. Součástí konference bude i společenský večer, kde budou vyhlášeni vítězové cen České společnosti pro jakost.



A teď tedy, co najdete v aktuálním vydání našeho časopisu.

Přinášíme Vám první z řady příspěvků Jiřího Vlčka, které se budou věnovat oblasti sociálních služeb a jejich kvality. Úvodní článek této série odpovídá na otázku, co jsou to sociální služby (víte či tušíte, co všechno sem spadá?) a jak jsou organizovány. Jak uvádí autor, sociálním službám plánovalo koncem loňského roku MPSV na rok 2025 na dotacích vyplatit 27,8 miliardy korun, přičemž dotace pokryjí asi jen 40 procent nákladů poskytovatelů sociálních služeb. Celkové náklady jen za rok 2023 dosáhly 71,6 mld. korun.

Z jiného konce: Sehnat v dnešní době dobrého a spolehlivého řemeslníka se rovná téměř zázraku. Tomuto tématu se věnuje Eva Svobodová z Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR v článku „Kam zmizeli řemeslníci? A kdo nám opraví střechu za deset let?“

Nabízíme Vám také rozhovor s prof. Růženou Petříkovou, mimochodem první držitelkou Ceny Anežky Žaludové. Růžena Petříková je mimořádně výrazná osobnost českého kvalitářského prostředí.

„Méně, pomaleji, kvalitněji – objev, návrat, nebo absurdita pro manažery (kvality)?“ Aktuální číslo PK přináší i recenzi Libora Friedla na publikaci „Pomalá produktivita: Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření“ od amerického autora Cala Newporta. Možná, či spíš pravděpodobně či určitě, budete jejím obsahem překvapeni. A v této souvislosti doporučuji i příspěvek Zory Németh „Obojručnost: udržitelný rozvoj lidských zdrojov so synergiou kvality“, jeden ze dvou v tomto čísle ve slovenském jazyce. Druhý z nich, od Ivana Oborila, přináší velmi aktuální téma „porovnanie prístupov k digitálnej transformácii vo výrobe a kvalite v troch významných regiónoch – v Číne, USA a Európskej únii“. Není myslím třeba zvlášť doporučovat.

A totéž pak platí o všech dalších příspěvcích v čísle, něco pro sebe by tu měl najít určitě každý, alespoň snažíme se o to...

Přeji Vám příjemné čtení a těším se i se svými kolegy a kolegyněmi na setkání s Vámi na Dnech kvality 2025.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Odborná, regionální a informační centra České společnosti pro jakost

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

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

REGIONÁLNÍ CENTRA

- České Budějovice • Chotěboř • Ostrava

ODBORNÁ CENTRA

- Centrum excellence • Etika a management • Klub manažerek
- Spolehlivost • Životní prostředí • Metrologie a laboratoře • Kvalita v průmyslu



INFORMAČNÍ CENTRUM

- Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem – Fakulta strojního inženýrství
- 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.



Aktuální téma

Zájmy podniku a zájmy lidí v podniku <i>Dušan Mišík</i>	4
Obojručnost: udržatelný rozvoj lidských zdrojov so synergiou kvality <i>Zora Németh</i>	7
Kam zmizeli řemeslníci? A kdo nám opraví střechu za deset let? <i>Eva Svobodová</i>	10
Integrace požadavků MDR do procesů řízení rizik a klinického hodnocení QMS podle ISO 13485:2016 <i>Milan Škrdleta</i>	12
Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov II. Podpora vo vybraných ekonomikách sveta <i>Ivan Oboril</i>	14
Co jsou to sociální služby a jak jsou organizovány <i>Jiří Vlček</i>	18

Rozhovor

Rozhovor s první držitelkou Ceny Anežky Žaludové Růženou Petříkovou <i>Eva Brixí</i>	21
--	----

Aktuální téma

Digitalizace v oblasti kalibrací, měření a zkoušek <i>Pavel Korčák, Pavel Němeček</i>	24
Made in Česko Nanotechnologie, kam se jen podíváš <i>IQS Group, a. s.</i>	27

Excellence

Když řízení podporuje poslání Ohlédnutí za projektem Business & Excellence v řízení sociálních služeb <i>Danuše Fišerová</i>	30
---	----

Akreditace

Databáze IAF CertSearch jako nový celosvětový nástroj pro získání informací o stavu certifikace systémů managementu <i>Julie Kovalčuková</i>	33
---	----

Ze života spolku

Odborné centrum ČSJ Životní prostředí: Poznatky z exteriérové akce v údolí řeky Desné <i>Helena Křepelková</i>	36
Vzpomínka na PhDr. Přemysla Wolfa <i>Josef Zíka, Zdeněk Svatoš</i>	41

Rozhovor

Městský ústav sociálních služeb Jirkov: Naši vizí je moderní péče, která dává lidem důstojnost a pocit domova Rozhovor s ředitelkou ústavu <i>Mgr. Evou Šulcovou</i>	42
--	----

Recenze

Recenze a poznámky ke knize Pomalá produktivita: Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření <i>Libor Friedel</i>	47
---	----

Zaměřeno na spotřebitele

Implementace modelu „Hotelstars union“ v České republice <i>Libor Dupal</i>	51
---	----

Kvalitně česky

Zjistěte, jaké nástrahy vás čekají a jak se s nimi případně vypořádat neb o sporné roli příslovce „případně“ <i>Věra Vlková</i>	54
--	----

Zájmy podniku a zájmy lidí v podniku

Dušan Mišík

Pro správné stanovení cílů, nastavení procesů, zajištění zdrojů, vytvoření regulátorů procesu a nastavení kritérií plnění cílů je třeba si ujasnit pojmy: potřeba, zaměření na potřebu, zájem a motivace.

V tomto příspěvku se budeme věnovat zájmům vedení i zaměstnanců podniku. Příspěvek navazuje na předcházející v předchozích číslech časopisu Perspektivy kvality, v nichž byly rozebrány potřeby podniku a ukázány souvislosti mezi zaměřením na tyto potřeby a samotnými potřebami podniku. Potřeby byly popsány jako vznik nerovnovážných vztahů, které ohrožují budoucí existenci podniku. Pokud se podnik zaměří na existující nerovnováhu – tedy na potřebu podniku – a uspokojí ji nastolením rovnováhy, dosáhne tím pokračování své existence. Pokud na existující potřeby pozornost nezaměří, budoucí existenci podniku ohrozí.

Co je zájem podniku?

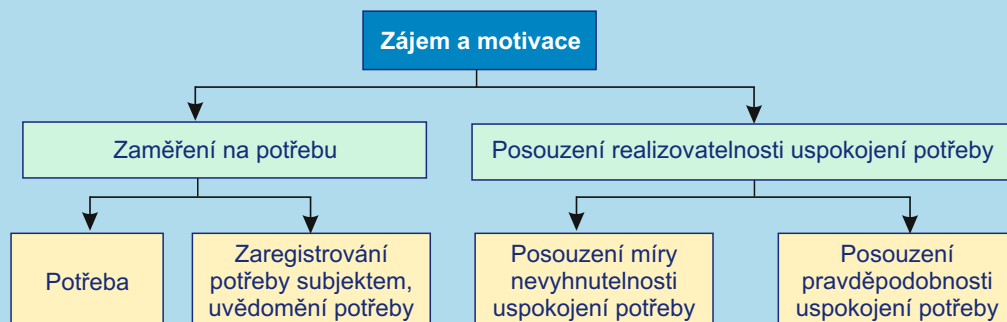
Potřeby podniku jsou myšleny v přeneseném smyslu, protože skutečné potřeby nemá podnik, ale jeho zaměstnanci, vedoucí a vlastníci. Totéž platí pro zájem. Jak si ukážeme dále, zájem je silně subjektivní záležitost a subjekty v podniku jsou jeho majitelé, vedoucí pracovníci a všichni zaměstnanci s rozdílnou úrovní odpovědnosti za podnik i pravomocí vyjadřovat zájem podniku.

Prvotním zájmem podniku je existovat v budoucnosti, pokud nebyla přijata strategie ukončení existence, což bylo po roce 1989 u nás hojně realizováno. Budoucnost všech podniků je soustavně ohrožována vývojem vnějších podmínek i vnitřních prvků podniku. Pravidelně vznikající nerovnováhy vytvářejí potřebu obnovit rovnovážné vztahy mezi podnikem a jeho vnějším okolím nebo uvnitř mezi jednotlivými prvky podniku. Zprostředkující podmínkou obnovy rovnováhy je uvědomění si vzniklé nerovnováhy. K tomu slouží procesy monitorování, měření, instituce interních auditů a přezkoumávání stavu systému řízení kvality, životního prostředí, bezpečnosti, marketingu, financí atd.

Vznikající nerovnováhy mají vždy konkrétní podobu. Například je vyžadována vyšší přesnost a kratší čas na výrobu jednoho kusu, přitom má však podnik zastaralé stroje, kterými nelze uvedené požadavky splnit. Tato dílčí nerovnováha ohrožuje obecný zájem podniku, tj. prosperovat i v budoucnosti. Celkový zájem podniku existuje skrze dílčí zájem, v našem případě modernizovat výrobní základnu, tak aby uspokojila požadavek trhu na vyšší přesnost a požadavek finančního oddělení na snížení nákladů na výrobu jednoho kusu, tím že zkrátí čas na jeho výrobu.

Harmonie a plynulý chod podniku jsou zájmem každého ředitele podniku. Existují skrze odstraňování dílčích nerovnováh – například mezi rychlostí výrobních procesů a rychlostí doplňování zásob určených pro

Obrázek 1 Podstata zájmu



výrobu, nebo rovnováhy mezi příjmy z prodeje a výdaji za nákup materiálu a služeb.

Pokud je příjem dočasně nižší než nutné výdaje na nákup materiálu, energií a služeb a mzdy, vzniká potřeba tuto nerovnováhu včas vyřešit. Uspokojit potřebu je možné použitím našetřených rezerv, obchodním úvěrem, bankovním úvěrem, ale také zvýšením prodeje nebo snížením nákladů. I když existují technické postupy k vyřešení nerovnováhy, vedení podniku nemusí reagovat a tyto techniky použít. Vše se bude odvíjet od existence či neexistence zájmu uspokojit potřebu a odstranit nerovnovážný stav. Proto je důležité dát odpověď na to, kdy a proč vzniká zájem, nebo nezájem.

Zájem podniku můžeme definovat jako dlouhodobé zaměření podniku na to, aby nevznikla nerovnováha, kterou nelze vyřešit běžnými a dostupnými prostředky. Významným prvkem zájmu je posouzení realizovatelnosti opatření k uspokojení potřeby a navození rovnováhy.

Zájem tvoří dva prvky, které jsou v jednotě a navzájem v protikladu:

- zaměření na objektivně existující potřebu (vznikající nerovnováhu),
- subjektivní posouzení realizovatelnosti uspokojení potřeby.

Samotné posouzení realizovatelnosti zahrnuje protikladné prvky:

- a) posouzení míry nevyhnutelnosti uspokojit potřebu,
- b) posouzení pravděpodobnosti úspěchu uspokojení potřeby.

Viz obr.1

Pokud je nutnost řešení potřeby nízká, zájem nevzniká. Pokud je naděje na uspokojení potřeby a odstranění nerovnováhy malá, zájem se rovněž nerozvíjí. Tyto dva prvky posouzení realizovatelnosti potřeby ovlivňují

intenzitu, s jakou se podnik na potřebu zaměřuje. A naopak: intenzita zaměření subjektu na potřebu zvyšuje míru rozsahu i přesnosti odhadu pro posouzení realizovatelnosti jejího uspokojení. To následně vede ke vzniku zájmu, či nezájmu o akci subjektu směřující k uspokojení potřeby. Viz Obr. 2

Nezájem a dozrávání zájmu

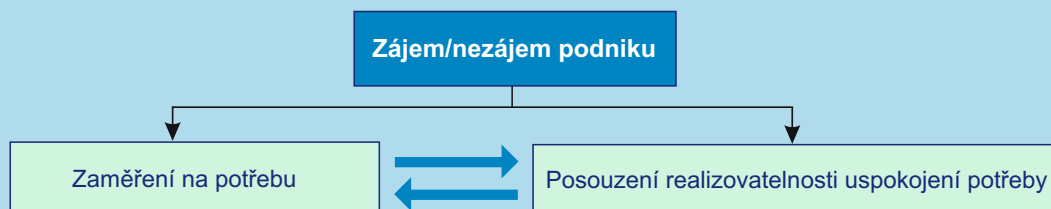
Nezájem o řešení problému, ať už jde o obnovení rovnováhy mezi podnikem a jeho vnějším prostředím, nebo mezi jednotlivými prvky uvnitř podniku, má několik příčin.

Může to být způsobeno ještě nerozvinutou nerovnováhou, která v počáteční fázi není rozpoznatelná. Další příčinou může být nepřipravenost řídicího subjektu identifikovat a řešit nerovnováhu. Nejčastěji však subjekt upřednostňuje řešení jiných problémů a uspokojení jiných potřeb. Tyto příčiny nezájmu jsou důsledkem nedostatečné zaměřenosti na vznik nerovnovážného stavu.

Nezájem může také vzniknout vlivem druhého protikladu, tedy dospění k poznání, že problém nelze vyřešit a rovnováhu obnovit. Tento stav vyvolává pocit bezmoci. Řídicí subjekt může dospět k racionálnímu závěru, že nastolení nové rovnováhy je nemožné kvůli nedostupnosti potřebných prostředků. Například náklady na řešení problému jsou příliš vysoké, zatímco výsledek je nejistý a nedostatečný. Nebo lidstvo dosud nevytvořilo nástroje a metody potřebné k řešení nežádoucího stavu.

K závěru, že potřebu podniku nelze uspokojit, může vést i skutečnost, že určité síly mimo podnik nebo uvnitř něj mají zájem na zachování nerovnovážného stavu. Příkladem jsou 90. léta v Československu a České republice, kdy neřešení problémů dostávalo podniky do obtížné ekonomické a personální situace. To umožnilo levné převzetí podniků určitými osobami, nebo umožnilo jejich odkoupení zahraničními firmami

Obrázek 2 Protikladný vztah zaměření na potřebu a odhadu míry pravděpodobnosti uspokojení potřeby. Tento protiklad dvou prvků vytváří jednotu zájmu, nebo nezájmu o uspokojení potřeby.





dílňým postojům jednotlivých skupin k budoucnosti podniku.

Tento sociologický pohled na vývoj nerovnovážných stavů poskytuje personálnímu oddělení podklady pro doporučení řediteli podniku. Jednotlivá oddělení mají vést lidé znalí procesů odehrávajících se v oddělení a současně mající zájem o funkčnost oddělení. Ostatně posláním ředitele je udržovat rovnováhu mezi odděleními a procesy uvnitř i vně podniku.

Běžně ředitel řeší malé, pouze rozvíjející se nerovnováhy. Krizový manažer musí řešit nerovnováhy značného rozsahu, které ohrožují existenci podniku. Jeho zájem zachránit podnik jde často na úkor zájmu o vlastní rodinu a osobní zdraví.

Základem pro identifikaci nerovnovážných stavů je analýza porozumění organizaci a jejímu kontextu podle článku 4.1 ČSN EN ISO 9001:2016 a porozumění potřebám a očekáváním zainteresovaných stran podle článku 4.2 téže normy. Při vzniku nerovnováhy je důležité znát rizika spojená s jejím vývojem a rovněž je důležité zaměřit pozornost na její existenci. Bez zaměření nevznikne zájem. Bez zájmu nebude nalezeno řešení. Bez vhodného řešení a správně provedené akce podnik nepřežije.

Dále je nezbytné mít přehled o teoriích, které se zabývají konkrétními problémy, tj. nerovnovážnými stavy, včetně technických řešení. Následně je třeba připravovat programy a zdroje pro odstranění problému, tj. uspokojení konkrétní potřeby dané části podniku.

Závěrem

Vznik možné nerovnováhy je třeba předvídat s časovým předstihem, protože včasné zjištění vyvíjející se nerovnováhy (potřeby, problému) poskytuje dostatek času pro její řešení.

Vizionáři jsou schopni předvídat nerovnovážné stavy, které se ještě neprojeví. Jejich zaměření na nerozvinuté potřeby přináší inovace a technologický rozvoj společnosti. To však vyžaduje trvalý, možná i celoživotní zájem o řešení problému.

Potřeby podniku a zájem o jejich uspokojení je třeba chápat v přeneseném smyslu, protože skutečné problémy, potřeby a zájmy mají pouze lidé a skupiny lidí. Jejich subjektivní zájem na uspokojení objektivních potřeb je nutné motivovat. Vztahem motivace a zájmu se však budeme podrobněji zabývat až v příštím čísle.

Autor:

Dušan Mišík je externím auditorem QMS.

Kontakt: dusmi@seznam.cz

a následnou likvidaci, čímž byla eliminována konkurence českých podniků vůči zahraničním firmám.

Jak udržovat zájem lidí v podniku o prosperitu podniku

Pro udržení zájmu lidí o prosperitu podniku je klíčové sledovat vznik nerovnovážných stavů mezi podnikem a jeho okolím i mezi jednotlivými prvky uvnitř podniku. Vedení musí být také pozorné k roz-

Obojručnosť: udržateľný rozvoj ľudských zdrojov so synergiou kvality

Zora Németh

Efektívita riadenia aktivít a inovatívnosť naberajú na význame vďaka záujmu o udržateľnú prosperitu podnikania. Ľudské zdroje majú významnú hodnotu, pričom pri vytváraní tejto hodnoty je žiaduce udržateľné prepojenie efektivity a inovatívnosti, t. j. koncept zabezpečujúci udržateľný rozvoj ľudských zdrojov so synergiou kvality, ktorá pomôže efektívne reagovať na spoločenské výzvy.

Obojručnosť ako téma je aktuálna, nová, ale je prepojená s príspevkami z oblastí ako inovácie, organizačné vzdelávanie, strategický manažment a organizačná adaptácia. Obojručnosť (z ang. ambidexterity) dokáže zlepšiť efektívnosť a inovatívnosť v podnikoch.

Obojručnosť ako koncepcia prevzala viaceré úlohy v podnikoch a možno ju považovať za staronový fenomén. Do popredia sa tak dostáva otázka strategického riadenia ľudských zdrojov. Obojručnosť má svoje výhody, medzi ktoré zaraďujeme zlepšenie vnímania kvality produktov a služieb, zabezpečenie lepšieho postavenia na trhu, efektívneho reagovania na spoločenské výzvy, ako i umožnenie prístupu ku kvalitnému ľudskému kapitálu.

Problematika efektivity patrí k aktuálnym manažérskym otázkam, ktoré majú vplyv na prosperitu podnikania. Efektívita a riadenie ľudských zdrojov spolu s neustálym rozvojom dynamických zručností a kontinuálnym vzdelávaním zamestnancov sa v posledných rokoch stávajú priam nevyhnutnosťou a naberajú na význame vďaka narastajúcemu záujmu o zvýšenie produktivity a digitalizáciu procesov.

Obojručnosť ako schopnosť organizácie je kľúčovou výhodou pri prijímaní nových technológií a efektívnou koncepciou prežitia a rastu podnikania v neustále sa meniacom trhovom prostredí.

Obojručná organizácia a strategické riadenie ľudských zdrojov

Obojručnosť je schopnosť rovnako dobre riešiť dva nezlučiteľné ciele, t. j. je kombináciou inovačných praktík orientovaných na efektívnosť v záujme úspechu a dlhodobého prežitia subjektu, ktoré si vyžadujú inovatívne strategické schopnosti.

Obojručná organizácia je subjekt, ktorý je schopný efektívne sa venovať súčasne aj prieskumu a vývoju (explorácii), aj optimalizácii a prevádzke (exploitácii), t. j. je schopný **skúmať nové príležitosti a zároveň zvyšovať efektívnosť**. Práve myslenie založené na obojručnosti zaisťuje, že príležitosti budú identifikované a efektívita riadenia aktivít zvyšovaná.

Obojručnosť v kontexte riadenia ľudských zdrojov (HRM) sa týka prispôsobenia stratégií a praktík tak, aby podporovali obe tieto dimenzie. Čoraz viac sa tak zdôrazňuje význam strategického riadenia profesionálneho vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov (HR) s pridanou hodnotou poháňaného výzvami trhu práce. To znamená, že HRM musí nielen získavať a rozvíjať talenty pre inovatívne projekty, ale aj zabezpečiť efektívnu prevádzku a optimalizáciu existujúcich procesov.

Explorácia v kontexte HRM znamená, že:

- HRM podporuje kultúru, ktorá povzbudzuje experimentovanie, kreativitu a prijímanie rizík;
- zameriava sa na nábor a rozvoj zamestnancov so zameraním na inovatívne myslenie a riešenie problémov;
- je vytvorené prostredie, kde sú zamestnanci motivovaní hľadať nové riešenia a neboja sa zlyhania.

Pod exploitáciou v kontexte HRM sa chápe, že:

- HRM zabezpečí efektívne fungovanie existujúcich procesov a tímov;
- sú definované jasné očakávania, úlohy a merateľné ciele;
- je dôležitá optimalizácia procesov, zefektívnenie výroby (ak ide o výrobný podnik) a zabezpečenie efektívneho riadenia nákladov.

Prepojenie explorácie a exploitácie v rámci HRM znamená, že:

- existuje rovnováha medzi týmito dvoma dimenziami;
- je rozvíjaná tímová spolupráca a zdieľanie informácií medzi tímami;
- zamestnanci majú možnosť rotovať medzi rôznymi typmi projektov a tímov;

- je vytvorená kultúra, ktorá podporuje vzájomnú dôveru a rešpekt medzi rôznymi typmi zamestnancov, ako je kultúra kvality.

Obojručnosť a udržateľný rozvoj ľudských zdrojov so synergiou kvality

HR nie je len nákladovým faktorom v živote podnikov, ale má významnú úlohu pri vytváraní hodnoty. Práve táto oblasť je často zanedbávaná a vyžaduje si zodpovedný a otvorene agilný prístup.

Uplatnenie koncepcie obojručnosti v kontexte HRM nie je jednoduchá úloha, ale je kľúčová pre dlhodobú konkurencieschopnosť a prosperitu organizácie.

Synergia obojručnosti a podnikových cieľov môžu poskytnúť množstvo výhod. Súlad s cieľmi zaisťuje, že aktivity, procesy a postupy HRM spĺňajú určité požiadavky zainteresovaných strán.

Je žiaduce, aby podnik uplatnil určité kroky/opatrenia na rozvoj ľudských zdrojov. Vytvorenie systému obojručnosti zabezpečuje neustály, dynamický rozvoj ľudských zdrojov, dosiahnutie inovatívnosti a efektivity, ako aj strategických cieľov. Je kľúčom k zvyšovaniu rozvoja podnikania a k dlhodobému úspechu v prepojení sveta neustálych výziev.

Výhody uplatňovania obojručnosti (okrem konkurenčnej výhody) môžeme zosumarizovať (aj) do týchto bodov:

- pripravenosť na zvládanie výziev, je tu aj potenciál zvyšovania výkonnosti;
- zabezpečovanie kontinuity aktivít;
- rozvoj kultúry kvality;
- efektívnejšie využívanie zdrojov a príležitostí, vrátane optimalizácie a zefektívnenia plánovania investícií do ľudského kapitálu, jeho vzdelávania a neustáleho rozvoja;
- rast a rozvoj podnikania.

Príklady HR praktík pre uplatnenie koncepcie:

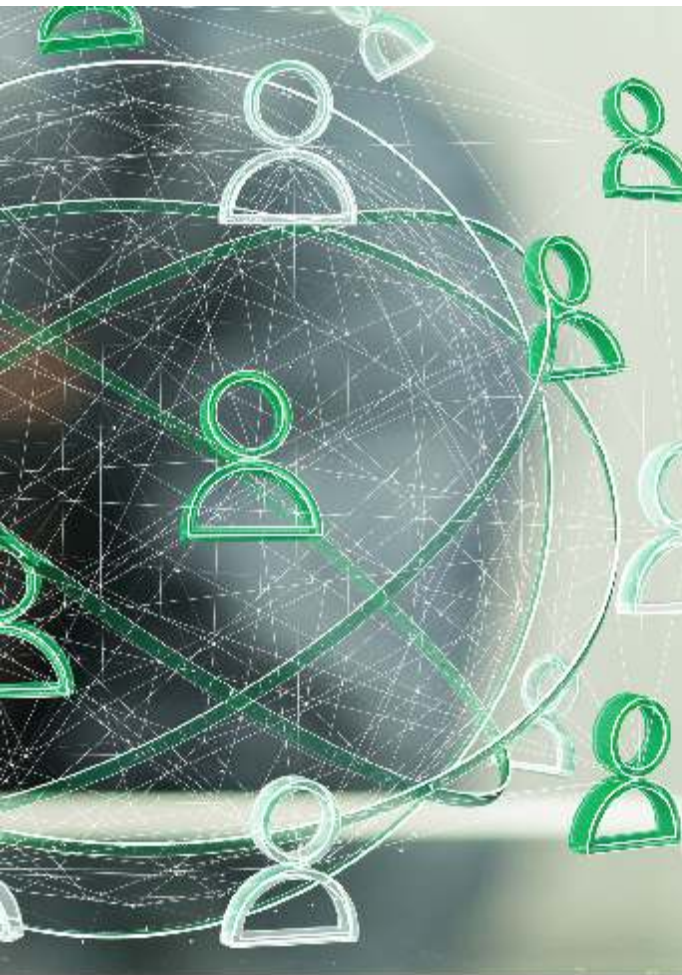
- **Nábor a výber:** Najat' zamestnancov s rôznymi zručnosťami a skúsenosťami, aby podporili obe dimenzie.
- **Vzdelávanie a rozvoj:** Ponúkať programy, ktoré rozvíjajú inovatívne myslenie a zároveň zlepšujú prevádzkové zručnosti.
- **Hodnotenie a odmeňovanie:** Vytvoriť systémy, ktoré oceňujú aj inovatívne prístupy, aj efektívnu prevádzku.
- **Riadenie výkonnosti:** Nastaviť merateľné ciele pre exploratívne a explotačné aktivity.
- **Komunikácia a spolupráca:** Podporovať otvorenú komunikáciu a spoluprácu medzi rôznymi tímami.



Samohodnotenie ako kľúčový prediktor obojručnosti a udržateľného rozvoja

Je žiaduce naďalej uprednostňovať princípy manažérstva kvality, ale rovnako dôležité je aj rozvíjať otvorenú, zodpovednú a agilnú kultúru. Systém kvality, ktorý je podporovaný koncepciou spoločenskej zodpovednosti, môže zvyšovať úroveň inovatívnosti, ako aj poskytnúť podporu pri zvyšovaní efektivity riadenia aktivít.

Orientácia na samohodnotenie aktivít HRM sa popularizuje aj ako súčasť zlepšovania s akcentom na neustály rozvoj.



tímov, oddelení a partnerov organizácie na tvorbe stratégie výnimočnej organizácie.

Záver

V ére silnejúceho trendu digitalizácie potrebujú podniky zmysluplnú stratégiu so synergiou kvality, ktorá im pomôže dynamicky, inovatívne a efektívne reagovať na výzvy. Je potrebné zosúladiť efektívnosť s inovatívnosťou.

Domnievam sa, že zavádzanie a udržiavanie konceptu obojručnosti nie je možné bez kultúry kvality. Efektívne uplatnenie princípov kvality a zabezpečenie integrácie obojručnosti do podnikových procesov závisí od zdrojov, schopností a vedenia podnikov. Aj keď zvyšovanie úrovne kvality riadenia aktivít spája dôsledky s určitým vplyvom na ich zdroje, záväzok vedenia je prvým krokom na ceste k zvyšovaniu efektivity a úrovne inovatívnosti, t. j. kľúčom k zavádzaniu konceptov smerujúcich k výnimočnosti.

Synergia efektivity a inovatívnosti môže zosúladiť záujmy všetkých zainteresovaných strán a vytvoriť základ pre zlepšovanie kvality riadenia aktivít vrátane kvality vzdelávania a udržateľného rozvoja zamestnancov. Obojručnosť je kľúčovou zložkou rozvoja a prosperity podnikania. Tým, že podnik zodpovedne pristupuje k svojim zainteresovaným stranám a zároveň rešpektuje hodnotu ľudského kapitálu ako zdroja budovania udržateľnej konkurenčnej výhody, môže získať trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu. Prepojením obojručnosti a strategického HRM sa podnik stáva výnimočným.

Literatúra:

[1] NÉMETH, Z. Smerom k obojručnosti: hodnota prostredníctvom ľudských schopností a kreovania znalostí. Rola neustáleho profesionálneho rozvoja ľudských zdrojov. *Revue spoločenských a humanitných vied*. 2025 (3), 26 s.

Autorka:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M., pôsobí ako konzultantka pre stratégiu, rozvoj a Compliance v rodinnom podnikaní.

Kontakt: nemeth.bsc@gmail.com

Formy samohodnotenia môžu byť rôzne, od hodnotenia systému až po hodnotenie efektivity využívania zdrojov či kvality vzdelávacích programov. Uplatnenie samohodnotenia skvalitňuje HRM, pritom samohodnotenie sleduje strategický cieľ, víziu a poslanie a pritom sa zameriava na zlepšenie vo všetkých procesoch a na všetkých úrovniach organizácie.

V rámci vzdelávania zameraného na obojručnosť sa môžu uskutočňovať aj pravidelné školenia/semináre/tréningy so zámerom neustáleho zdokonaľovania a formovania kultúry kvality, ktorá vytvára prostredie proaktívnejšej a obojručnej spolupráce zamestnancov,

Kam zmizeli řemeslníci?

A kdo nám opraví střechu za deset let?

Eva Svobodová

Dostat se dnes k instalatérovi, elektrikáři nebo zedníkovi je v mnoha regionech otázkou měsíců. U specializovaných profesí, jako jsou čalouníci nebo klempíři, se čekací lhůty mohou protáhnout i na rok. Přitom poptávka po řemeslnících roste – a spolu s ní i jejich ocenění. Problém? Nedostatek lidí, kteří by tyto práce dělali, a stále hlubší generační mezera mezi zkušenými mistry a začátečníky.

Řemeslo má zlaté dno, ale málo učňů

V posledních letech zájem o technické obory na středních odborných školách a učilištích mírně roste, zejména u profesí, kde je poptávka dlouhodobě vysoká – instalatéri, elektrikáři nebo truhláři mají v mnoha regionech plné třídy už po prvním kole přijímacích zkoušek.

Rodiče si začínají uvědomovat, že řemeslo dnes znamená jistotu práce, velmi slušný výdělek a často i možnost uplatnění v zahraničí. Příkladem jsou absolventi oboru čalouník z jediné školy v Libereckém kraji – ti mají tolik zakázek, že nestíhají, a navíc část z nich míří do Německa, kde dostanou ještě lepší podmínky.

Krátkodobě pomáhá demografická vlna deváťáků, ale odborníci varují, že tento trend brzy vystřídá pokles. Navíc zájem není rovnoměrný – zatímco obory elektro, instalatéri nebo mechanici jsou „vyprodáni“, jiné stavební obory, jako zedník či pokrývač, zájemce zoufale postrádají. Některým školám se daří naplnit třídy díky aktivní propagaci a spolupráci s firmami, ale to není pravidlem.



O které profese je největší zájem – a které mizí

Žádané a kriticky nedostatkové obory:

- **Instalatéri a topenáři** – poptávka stálá, nedostatek dlouhodobý.
- **Elektrikáři** – rostoucí mzdy a jistota práce.
- **Zedníci, tesaři, klempíři, pokrývači** – čekací lhůty na služby až několik měsíců.
- **Truhláři, zámečníci, lakýrníci** – stabilní poptávka, možnost specializace (např. umělecké truhlářství s CNC certifikátem).

Profese na hraně přežití:

- **Sklenáři, nástrojaři, brašnáři** – v některých regionech už se obor ani neotevívá.
- **Kameníci** – minimální zájem mladé generace.
- **Čalouníci** – poptávka po službách roste, zájem o studium padá.

Firmy si totiž stěžují na zhoršující se pracovní návyky nejmladší generace – chybí disciplína, dochvilnost, schopnost dokončit úkol včas a soustředit se na práci bez neustálého kontrolování mobilu a sociálních sítí.

Jak dostat mladé zpět k řemeslu – 7 kroků

1. **Začít už na základních školách** – osobní zkušenost je víc než brožura.
2. **Školy a firmy v jednom týmu** – moderní stroje, společné osnovy a certifikace.
3. **Duální vzdělávání** – teorie a praxe ruku v ruce.
4. **Mediální kampaň** – ukazovat řemeslo jako chytré, úspěšné a dobře placené.
5. **Mistrovské zkoušky v zákoně** – uznání a prestiž pro mistry oboru.
6. **Daňové bonusy a vybavení pro školy** – sdílení investice do techniky.
7. **Stipendia za závazek** – finanční jistota pro žáka, pracovní jistota pro firmu.

Řemesla jsou jednou z mála oblastí, kde došlo k velkému rozvoji nových technologií a ani éra umělé inteligence poptávku nesníží – spíše naopak. Ale pokud nezačneme systematicky pracovat na výchově nové generace odborníků, může se stát, že za pár let budeme mít peníze na opravu střechy, ale nikdo ji nepřijde opravit.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz



Velké stavby – ale kdo je postaví?

Český stát plánuje obrovské investice – nové jaderné bloky, vysokorychlostní tratě a další klíčové projekty. Problém je, že už dnes víme, že v příštích pěti letech bude ve stavebnictví chybět přes 100 tisíc lidí. Navíc Česká republika přestává být atraktivní pro zahraniční pracovníky, kteří míří do zemí s vyššími platy.

Inspirace z Rakouska a Německa

V Rakousku nebo Německu jsou řemeslníci profesí s vysokou společenskou prestiží. Je běžné, že se o nich mluví s respektem a jejich práce je oceňována nejen finančně, ale i společensky. To je směr, kterým bychom se měli vydat, pokud nechceme, aby se řemeslo stalo „ohroženým druhem“.

Nové formy výuky a problémy s návyky

Progresivní střední školy už dnes nabízejí inovativní způsoby výuky – například virtuální zdění nebo virtuální svařování, než studenti poprvé vezmou nářadí do ruky. Takové přístupy motivují, ale samy o sobě nestačí.

Integrace požadavků MDR do procesů řízení rizik a klinického hodnocení QMS podle ISO 13485:2016

Milan Škrdleta

Příspěvek se věnuje propojení požadavků nařízení (EU) 2017/745 (MDR) a harmonizované normy ISO 13485:2016 v oblasti řízení rizik a klinického hodnocení zdravotnických prostředků. Ukazuje, jak lze tyto požadavky integrovat do systému managementu kvality (QMS), a nabízí praktický příklad aplikace MDR v řízení rizik. Text je určen odborné veřejnosti z oblasti systému managementu kvality zdravotnických prostředků. Cílem příspěvku je ukázat, jak lze požadavky MDR efektivně promítnout do QMS a jaký význam mají pro jeho auditování.

V předchozích příspěvcích této řady jsme se věnovali propojení MDR a ISO 13485:2016 a jejich vlivu na dokumentaci systému managementu kvality.

Nyní se zaměříme na dvě oblasti, které MDR výrazně rozšiřuje – řízení rizik a klinické hodnocení. Tyto procesy jsou klíčové nejen pro bezpečnost prostředků, ale také pro jejich uvedení na trh a následné sledování.

Řízení rizik podle ISO 14971:2019 a jeho místo v systému managementu kvality

Norma ISO 13485:2016 odkazuje na ISO 14971:2019 jako na základní metodiku pro řízení rizik zdravotnických prostředků. Tento proces zahrnuje:

- identifikaci nebezpečí souvisejících s konstrukcí, materiály, použitím a prostředím;
- odhad pravděpodobnosti a závažnosti výskytu rizik;
- hodnocení přijatelnosti rizik;
- implementaci opatření ke snížení rizik;
- monitorování účinnosti těchto opatření.

V QMS je řízení rizik integrováno do fází vývoje produktu (kapitola 7.3), plánování realizace (7.1) a moni-

rování výkonu (8.2). ISO 14971:2019 klade důraz na dokumentovaný, opakovatelný a důkazně podložený přístup.

Požadavky MDR na řízení rizik

Nařízení MDR přináší několik zásadních rozšíření oproti ISO 14971:2019:

- Řízení rizik je kontinuální proces, který probíhá po celou dobu životního cyklu prostředku – od návrhu až po stažení z trhu.
- Zohlednění reálného používání prostředku, včetně lidských faktorů, chyb obsluhy, prostředí použití a interakcí s jinými produkty.
- Vazba na *post-market surveillance* (PMS) – výrobce musí využívat data z trhu k aktualizaci analýzy rizik.
- Požadavek na dokumentaci přínosu vs. rizika – výrobce musí prokázat, že přínosy prostředku převažují nad zbývajícími riziky.

Klinické hodnocení podle MDR

Klinické hodnocení je proces, kterým se ověřuje klinická bezpečnost a výkonnost prostředku. MDR definuje:

- Klinické hodnocení jako systematické sbírání, analýzu a hodnocení klinických dat.
- Klinické důkazy jako výsledek hodnocení, který slouží jako základ pro prohlášení o shodě.

Klinické hodnocení musí být:

- podloženo relevantními daty – např. z klinických studií, literatury nebo *post-market surveillance*;
- pravidelně aktualizováno – zejména při změně konstrukce nebo indikace použití;
- dokumentováno ve formě klinické hodnotící zprávy.

V QMS je vhodné klinické hodnocení propojit s řízením rizik, plánováním vývoje (7.3) a monitorováním výkonu (8.2).

Integrace řízení rizik a klinického hodnocení do QMS

Propojení řízení rizik a klinického hodnocení je nezbytné pro plnění požadavků MDR. Lze:

- upravit kapitulu 7.3 Příručky kvality, aby zahrnovala vazbu mezi vývojem produktu, řízením rizik a klinickými daty;
- zahrnout plán PMS jako součást kapitoly 8.2 Monitorování a měření;
- zajistit zpětnou vazbu mezi klinickými poznatky a aktualizací analýzy rizik.

Například výrobce katetru by měl v rámci QMS dokumentovat nejen analýzu rizik spojených s použitím katetru, ale také klinické důkazy o jeho výkonnosti, včetně dat z *post-market surveillance* o výskytu infekcí.

Příklad z praxe: aplikace MDR v řízení rizik

Výrobce inzulínového pera provedl analýzu rizik podle harmonizované normy ISO 14971:2019. Identifikoval riziko nesprávného dávkování inzulínu v důsledku neúmyslného otočení dávkovacího kolečka. Podle ISO 14971:2019 navrhl mechanickou pojistku.

Podle MDR však musel dále také:

- zohlednit reálné prostředí použití – např. starší pacienti s omezenou motorikou;
- provést uživatelské testování v simulovaném domácím prostředí;
- získat klinické důkazy o snížení výskytu chyb dávkování;
- zavést PMS plán pro sledování výskytu nežádoucích událostí po uvedení na trh.

Výsledkem bylo nejen technické zlepšení produktu, ale i aktualizace dokumentace QMS, včetně revize analýzy rizik a doplnění klinických dat.

Audit podle ISO 13485:2016 ve vztahu k požadavkům MDR

Audity QMS podle normy ISO 13485:2016 představují zásadní nástroj pro ověření souladu zdravotnického prostředku s požadavky nařízení (EU) 2017/745 (MDR). Jelikož ISO 13485:2016 je harmonizovanou normou k MDR, její aplikace umožňuje částečně pokrýt požadavky článku 10 MDR, také v oblastech řízení rizik, klinického hodnocení.

V oblasti řízení rizik audit ověřuje, zda je proces v souladu s normou ISO 14971:2019 a zároveň reflektuje požadavky MDR, zejména článek 5 a přílohu I. Posuzuje se, zda výrobce identifikoval a vyhodnotil rizika v celém životním cyklu výrobku, zda jsou dokumentována přijatá opatření ke snížení rizik a jakým způsobem je řešeno zbytkové riziko a jeho akceptace.

Klinické hodnocení je další klíčovou oblastí auditu. Auditor prověřuje, zda výrobce provádí klinické hodnocení v souladu s přílohou XIV MDR. Zohledňuje se dostupnost klinických dat, jejich relevance, proces aktualizace klinického hodnocení během životního cyklu výrobku a propojení klinického hodnocení s řízením rizik.

Zahrnutí požadavků MDR do auditu ISO 13485:2016 přináší vyšší transparentnost a důvěryhodnost systému QMS, snazší přípravu na certifikaci podle MDR a možnost efektivního řízení souladu napříč celým životním cyklem zdravotnického prostředku.

Audity ISO 13485:2016 hrají zásadní roli v procesu certifikace, resp. posouzení shody zdravotnických prostředků podle nařízení MDR v průběhu celého životního cyklu zdravotnického prostředku, resp. od návrhu, vývoje, výroby, distribuce, servisu a používání až po jeho likvidaci.

Pro výrobce jsou audity jsou klíčovým prvkem tzv. postupu posouzení shody, který je nutný pro získání označení CE podle MDR.

Závěr

Řízení rizik a klinické hodnocení představují dvě oblasti, kde se požadavky MDR a ISO 13485 nejvíce prolínají, ale zároveň liší. MDR klade důraz na dynamický, důkazně podložený a uživatelsky orientovaný přístup, který musí být integrován do QMS.

V příštím, závěrečném příspěvku této série se zaměříme na téma „Post-market surveillance a vigilance – propojení požadavků MDR s monitorováním výkonu prostředků v QMS“.

Tento příspěvek uzavře sérii pohledem na to, jak lze požadavky MDR na sledování prostředků po uvedení na trh efektivně začlenit do QMS a jaký význam má tato oblast pro výrobce, dovozce, distributory, poskytovatele servisu, resp. pro osoby které se zdravotnickými prostředky zacházejí.

Zdroje:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS.
- ISO 13485:2016 Systémy managementu kvality – zdravotnické prostředky – Požadavky pro účely předpisů.
- ISO 14971:2019 Zdravotnické prostředky – Aplikace řízení rizika na zdravotnické prostředky.

Autor:

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

Kontakt: milan.skrdleta@cmi.gov.cz

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

Digitálne inovácie ako podpora riadenia výrobných procesov

II. Podpora vo vybraných ekonomikách sveta

Ivan Oboril

V prvej časti tohto príspevku (PK 2/2025, str. 23–27) sme sa venovali digitálnej inovácii a náročnosti jej širokospektrálneho presadenia do priemyslu takým spôsobom, že zásadne zmení fungovanie firiem a ich efektívnosť. Zdanlivo existuje záujem spoločnosti urobiť tento krok okamžite, no v mnohých oblastiach nebol z rôznych dôvodov realizovaný.

Digitálna transformácia je jedným z najdiskutovanejších fenoménov súčasnosti, ktorý výrazne ovplyvňuje nielen ekonomiku, ale aj spoločenské štruktúry a každodenný život.

Táto, druhá časť príspevku, sa zameriava na porovnanie prístupov k digitálnej transformácii vo výrobe a kvalite v troch významných regiónoch – v Číne, USA a Európskej únii – a analyzuje, ako jednotlivé stratégie reflektujú ich ekonomické priority, slabiny a dlhodobé vízie.

Čína

Dňa 30. decembra 2021 vydalo čínske Ministerstvo priemyslu a informačných technológií Implementačnú príručku pre digitalizáciu riadenia kvality výroby (Ministerstvo priemyslu a informačných technológií [2021] č. 59). [1]

Čína je krajinou s najkompletnejším priemyselným systémom na svete, pridaná hodnota spracovateľského priemyslu sa od roku 2010 umiestňuje na prvom mieste na svete už 11 po sebe nasledujúcich rokov a postavenie významnej výrobnej krajiny sa ďalej upevňuje. Spomedzi 500 hlavných priemyselných výrobkov je viac ako 40 % výrobkov na prvom mieste na svete. Celkovo však úroveň kvality a vplyv stále zaostávajú za rastom rozsahu a situácia „veľká, ale nie silná, úplná, ale nie vynikajúca“ sa zásadne nezmenila. [1]

Digitálna transformácia je proces, ktorý sa zameriava na vytváranie hodnôt, zlepšuje efektívnosť a ekonomickosť, stimuluje inovačný potenciál dátových prvkov a využíva digitálne technológie na podporu transformácie podniku. Digitálna transformácia je novou požiadavkou a novým nasadením integrácie a industrializácie v novej ére a prostredníctvom digitálnej transformácie sa otvorila nová cesta integrácie a industrializácie s cieľom dosiahnuť priemyselnú transformáciu a modernizáciu a vysokokvalitný rozvoj. [1]

Digitálnu transformáciu kvality sprevádza transformácia modelu manažérstva kvality spôsobená digitálnou transformáciou, zameranou najmä na transformáciu rozsahu, spôsobu a cieľa manažérstva kvality, a jej jadrom je zlepšenie digitálnych schopností riadenia kvality podniku pod podmienkou digitalizácie, zahŕňajúce budovanie digitálneho myslenia, aplikáciu digitálnych technológií, úpravu mechanizmu riadenia, vývoj a využívanie dát a ďalšie aspekty. [1]

V súčasnosti je nové kolo priemyselnej transformácie vedené novou generáciou informačných technológií na vzostupe, digitálna transformácia sa stala všeobecným trendom a digitálna produktivita čoraz viac vykazuje silnú hnaciu silu rastu, poskytuje nové príležitosti a nový priestor pre inovácie a vysokokvalitný rozvoj riadenia kvality výroby. [1]

Pokiaľ ide o zameranie, tradičný manažment kvality je orientovaný hlavne na relatívne stabilné vývojové prostredie priemyselnej éry a venuje väčšiu pozornosť problémom s kvalitou vo veľkovýrobe. Digitalizácia riadenia kvality je orientovaná najmä na neisté potreby digitálnej éry a pri venovaní pozornosti kvalitatívnym problémom veľkovýroby venuje väčšiu pozornosť aj rýchlej spokojnosti a efektívnej reakcii na personalizované a diferencované potreby používateľov. [1]

Vydaný bol dokonca i Návod na digitálnu transformáciu výroby a využitie digitálnych technológií [4], v ktorom sú všeobecné požiadavky pre podporu a tvorbu systematického projektu pre riešenie problémov podnikov, pri udržaní obchodného modelu. Presne identifikuje prioritné oblasti a kľúčové smery digitálnej transformácie. Technologická integrácia a aplikácia má urýchliť transformáciu priemyselných modelov a firemných organizačných foriem. Dôraz na základnú konkurencieschopnosť podnikov podporuje tvorbu novej kvalitnej produktivity. [4] [2]

Existuje celý rad dokumentov, ktorý Čína vydala pre podporu digitálnej transformácie s cieľom zlepšiť konkurencieschopnosť a v zásade kvalitu svojich produktov.

Čína si teda uvedomuje svoju dominanciu na trhu, avšak uvedomuje si i svoju slabinu, ktorou je kvalita jej výrobkov.

Spojené štáty americké

V USA sa venuje téme digitálnej transformácie Ministerstvo digitálnych technológií, ktoré má na svojej internetovej stránke zverejnenú digitálnu stratégiu.

USAID (*United States Agency for International Development, Agentura Spojených štátů amerických pro mezinárodní rozvoj, pozn. red.*), zverejnila svoju vôbec prvú digitálnu stratégiu, ktorá mapuje víziu rozvoja a humanitárnej pomoci v rýchlo sa rozvíjajúcom digitálnom prostredí sveta. Stanovuje cestu k vybaveniu zamestnancov, posilneniu postavenia partnerov a formovaniu efektívneho programovania, ktoré podporuje partnerov, aby sa stali sebestačnými a schopnými viesť svoje vlastné cesty rozvoja. [3]

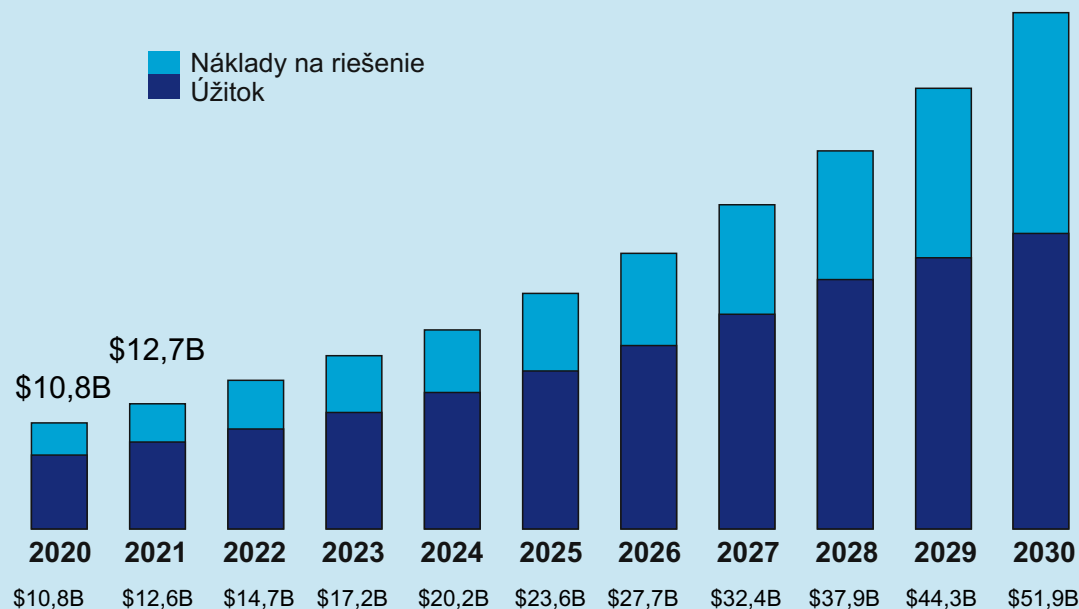
Stratégia, ktorá vychádza z desaťročí vedúceho postavenia USAID v oblasti digitálneho rozvoja, načrtáva zámerný a holistický záväzok USAID zlepšiť výsledky rozvoja a humanitárnej pomoci prostredníctvom využívania digitálnych technológií a posilniť

otvorené, inkluzívne a bezpečné digitálne ekosystémy. Stratégia pritom mapuje, ako USAID zmení spôsob podnikania – vrátane štandardného prijatia digitálnych technológií v určitých prípadoch – spôsobom, ktorý odráža osvedčené postupy a je založený na dôkazoch. Digitálne ekosystémy pozostávajúce zo zainteresovaných strán, systémov a priaznivého prostredia umožňujú ľuďom a komunitám využívať digitálne technológie na prístup k službám, spoluprácu s ostatnými a využívanie hospodárskych príležitostí v partnerských krajinách. [3]

USAID pracuje na budúcnosti, v ktorej digitálne technológie podporujú inkluzívny rast, podporujú odolné a demokratické spoločnosti. [3]

Digitálna transformácia výrobného trhu v Severnej Amerike bola v roku 2022 ocenená na 15,79 miliardy USD. Očakáva sa, že od roku 2023 do roku 2030 sa zvýši Zložená ročná miera rastu (CAGR) o 16,5 %. Očakáva sa, že trh v nasledujúcich rokoch naberie na sile v dôsledku rastúceho dopytu po výrobných zariadeniach založených na znalostiach, ktoré sa vyznačujú simulačnými schopnosťami, pokročilým riadením a snímaním. Okrem toho sa predpokladá, že rastúce prenikanie internetu vecí (IoT) a prijatie cloudových platforiem do výrobných procesov podnieti rast trhu v prognózovanom období. [6]

Obrázok 1 Odhad rastu trhu digitálnej transformácie vo výrobné sfére v USA do roku 2030 v miliardách USD [6]



Európska únia

Európska únia má rovnako definovanú politiku, ktorá sa zameriava na digitálnu transformáciu, a teda môžeme usúdiť, že si EÚ rovnako uvedomuje dôležitosť kvality produktu, udržateľnosti a konkurencieschopnosti.

Digitalizáciu však európsky parlament popisuje nasledovne:

Digitalizácia je jednou z top priorít Európskej únie. Európsky parlament sa tu podieľa na formovaní novej legislatívy, ktorá posilní európske kapacity v oblasti digitálnych technológií a prinesie nové príležitosti pre občanov aj firmy. Digitalizácia by mala pomôcť aj pri prechode na ekologickejšie hospodárstvo a pri dosahovaní klimatickej neutrality do roku 2050.

EÚ chce zlepšiť digitálne zručnosti svojho obyvateľstva, zabezpečiť školenia pre pracovníkov a prejsť na digitalizáciu vo verejných službách, ktorá bude rešpektovať základné práva a hodnoty. [5]

Definícia digitálnej transformácie:

- Digitálna transformácia je integrácia digitálnych technológií do procesov firiem a verejných služieb a dopad technológií na spoločnosť. [5]

- Digitálne platformy, internet vecí, *blockchain*, *cloud computing* a umelá inteligencia patria medzi technológie, ktoré ovplyvňujú odvetvia od dopravy po energetiku, agro-potravinárstvo, telekomunikácie, finančné služby, továrenskú výrobu a zdravotnú starostlivosť. [5]
- Technológie môžu pomôcť optimalizovať výrobu, znížiť emisie a odpad, zvýšiť konkurenčné výhody firiem a priniesť zákazníkom nové služby a výrobky. [5]

Európska únia teda digitálnu transformáciu poníma z inej perspektívy. Na stránkach európskeho parlamentu nájdeme i Európsky zákon o AI, Európsku dátovú stratégiu, kybernetickú bezpečnosť, inteligentné systémy cestnej dopravy, online videohry, či sekciu o spravodlivom zdaňovaní v ekonomike.

Na stránke sa nájde aj štatistická informácia o podiele (%) občanov so základnými digitálnymi zručnosťami [5]:

42% Európanov nemá základné digitálne zručnosti.



Je zřejmé, že Európska únia má zásadne iný pohľad na digitálnu transformáciu v porovnaní s Čínou.

Zatiaľ čo Čína sa zameriava 100% na výrobné odvetvia, ich konkurencieschopnosť a kvalitu vo výrobe, ktorú Čína rozpoznala ako svoju slabosť, EÚ sa zameriava na „pokročilejšie“ témy, ktoré majú za cieľ chrániť obyvateľstvo a priniesť zmysluplné využitie nových technológií, avšak nevenuje sa konkurencieschopnosti výrobných sféry.

USA v porovnaní s EÚ a Čínou pristupuje k digitálnej transformácii veľmi komerčne. Meria jej rast a odhaduje jej cenu v miliardách dolárov. Svoju stratégiu nestavia na možnostiach zlepšenia svojich slabín ako Čína a zároveň sa nevenuje témam spoločenskej zodpovednosti v takej miere ako Európska únia.

Zhodnotenie

Z analýzy vyplýva, že digitálna transformácia má v jednotlivých regiónoch odlišné priority. Čína cielene využíva digitalizáciu na odstránenie svojich slabín vo výrobe a kvalite, pričom kladie dôraz na konkurencieschopnosť. USA pristupujú ku transformácii pragmaticky a trhovo – sledujú investície, rast a mieru návratnosti, s dôrazom na technologické inovácie. Naopak, Európska únia sa viac sústreďuje na etický rámec, udržateľnosť a ochranu práv občanov, čím však môže riskovať zaostávanie v oblasti výrobnej výkonnosti.

Tieto rozdiely ukazujú, že hoci digitálna transformácia je globálnym trendom, jej realizácia je silne ovplyvnená hodnotovým systémom, hospodárskou štruktúrou a politickými cieľmi jednotlivých regiónov.

Zdroje:

[1] Výklad politiky Smernice pre implementáciu riadenia digitálnej kvality vo výrobe - Výklad politiky - Platforma verejných služieb pre malé a stredné podniky v Quanzhou.

Online dostupné:
<https://qzsmc.net/show-11-1222.shtml>

[2] 数字化转型知识方法系列之三：以价值效益为导向推进数字化转型的五大重点任务，
 发布时间：2020-12-03

Online dostupné:
<http://www.sasac.gov.cn/n4470048/n13461446/n15927611/n16058233/c16135389/content.html>

[3] USAID Digital Strategy, United States Agency, International development.

Online dostupné:

<https://www.usaid.gov/digital-development/usaid-digital-strategy>

https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/USAID_Digital_Strategy.pdf

[4] Návod na digitálnu transformáciu výroby a využitie digitálnych technológií, Ústredný výbor Komunistickej strany Číny a Štátna rada, 2025

Online dostupné:

<https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/202412/P020241226453066361975.pdf>

[5] kDigitalizácia a jej formovanie: stratégia EÚ v skratke, Európsky parlament 2021

Online dostupné:

<https://www.europarl.europa.eu/topics/sk/article/20210414STO02010/digitalizacia-a-jej-formovanie-strategia-eu-v-skratke>

[6] North America Digital Transformation In Manufacturing Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Solution, Service), By Deployment, By Enterprise Size, And Segment Forecasts, 2023 – 2030, eport ID: GVR-2-68038-558-8

Online dostupné:

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/north-america-digital-transformation-manufacturing-market>

Autor

Ing. Ivan Oboril pracuje ako Head of Quality v spoločnosti InoBat j.s.a. InoBat sa špecializuje na výskum, vývoj, a výrobu inovatívnych elektrických batérií navrhnutých tak, aby spĺňali špecifické požiadavky výrobcov v sektorech automobilov, úžitkových vozidiel, motoristického športu a letectva.

Kontakt: ivan.oboril@inobat.eu

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

Co jsou to sociální služby a jak jsou organizovány

Jiří Vlček

Sociálním službám plánovalo koncem loňského roku MPSV na rok 2025 na dotacích vyplatit 27,8 miliardy korun, přičemž dotace pokryjí jen asi 40 procent nákladů poskytovatelů sociálních služeb. Celkové náklady jen za rok 2023 dosáhly 71,6 mld. korun.

Pomoc druhé osoby podle posledních statistik pravidelně využívalo 827 tisíc lidí se zdravotním postižením žijících v českých domácnostech. Pro 98 tisíc osob nebyla poskytována pomoc dostatečná nebo ji zatím neměly vůbec, přestože by ji potřebovaly.

V roce 2023 dosáhly výdaje na příspěvek na péči částky 37,2 mld. korun, výdaje na dávky pro osoby se zdravotním postižením pak 3,8 mld. korun. Z příspěvku lze sociální služby uhradit.

Podle ČSÚ je podíl obyvatel ve věku 65 a více let (tzv. seniorů) 20,7 %, což představuje 2 255 887 osob. V roce 1993 to přitom bylo jen 13 %.

Tolik úvodem několik faktů – čísel pro představu.

V sociálních službách se jako auditor a vzdělávatel pohybuji přes 20 let a stále se domnívám, že se o nich s ohledem na jejich důležitost a celkový přínos hovoří jen velmi málo. Možná je to tím, že v nich pracuje řada „srdcařů“, tj. obětavých a vlídných osob, kteří péči o klienty věnují daleko více času než propagaci dobrých výsledků své práce. Ostatně měřitelnost „výstupů“ a klíčových KPI je pro většinu sociálních a vedoucích pracovníků velkou aktuální výzvou. Čísla ukazují, že jde o nezanedbatelný sektor, který je svým významem velmi důležitý. Pojďme si tedy přiblížit, co to sociální služby vlastně jsou a co nám všem mohou nabídnout.

Sociální služby upravuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a definuje je jako *soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení*. Podle toho také většinu služeb dělíme na preventivní a péčové.

Jejich cílem je zachovávat lidskou důstojnost klientů, vycházet z individuálně určených potřeb klientů, kterým pomáhají. Dále aktivně rozvíjet jejich schopnosti, zachovávat jejich soběstačnost a celkově pracovat v zájmu klientů, aby byla důsledně dodržena a chráněna lidská práva a svobody, což je téma často diskutované např. v pobytových službách, domovech pro seniory.

Základní legislativa:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.

Pobytové služby nabízejí ubytování, a to nepřetržitě (např. domov pro seniory, osoby se zdravotním postižením, azylový dům) či dočasné (týdenní stacionář, odlehčovací služba, terapeutická komunita).

Za ambulantními službami klient dochází nebo je do nich doprovázen (denní stacionář, sociálně terapeutická dílna, odborné sociální poradenství).

Terénní služby jsou naopak poskytovány v domácnostech (pečovatelská služba), veřejném prostoru (osobní asistence, sociální rehabilitace) či ve vyloučených lokalitách nebo tam, kde klienti přirozeně žijí (terénní program, aktivizační služby pro rodiny s dětmi, krizová pomoc).

Odborné poradny jsou určeny pro osoby pečující o své blízké, pro zadušené osoby, zdravotně postižené občany, lidi s potížemi v partnerských či mezilidských vztazích, osoby v krizi apod. Jsou obvykle poskytovány jak ambulantně, tak terénně, stejně jako například pečovatelská služba, která je poměrně známá a dobře dostupná. Přehled o tom, kde je ve vašem okolí nejbližší dostupná sociální služba a jakou formou je poskytována, si můžete najít např. v celorepublikovém registru MPSV.

Užitečné odkazy:

Registr poskytovatelů sociálních služeb:
<https://www.mpsv.cz/registr-poskytovatelu-sluzeb>

Stránky MPSV o sociálních službách:
<https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>

Když službu vybíráte, záleží na situaci, kterou zrovna řešíte (ztráta bydlení, nemoc, ubytování, zajištění péče, dluhy, krizová situace, odborné rady). Každá služba má povinnost poskytnout bezplatné základní poradenství



a nasměrovat zájemce, kam se obrátit. Neváhejte tedy v případě potřeby vytočit dostupná čísla a požádat o radu, pomoc. Službu můžete využít pro sebe a pro své blízké při řešení různých životních situací.

4 z 10 Čechů v posledních pěti letech pečovali o blízkého.

29 hodin týdně zabere v průměru péče o opečovávanou osobu.

67 % pečujících zažilo zhoršení pracovního života.

Více než 2,5 milionu lidí v Česku zažilo v posledních pěti letech péči o blízkou osobu.

12 pečujících muselo kvůli péči opustit zaměstnání.

(zdroj: web Opora Diakonie)

Každá sociální služba obsahuje řadu základních činností, které svým klientům nabízí pro úspěšné řešení jejich situace. Tato nabídka je k nalezení nejčastěji na webových stránkách služby a v letácích. V praxi se pak můžete setkat s různými kombinacemi těchto činností:

- a) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- c) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,

- d) poskytnutí ubytování, popřípadě přenocování,
- e) pomoc při zajištění chodu domácnosti,
- f) výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- g) základní sociální poradenství,
- h) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- i) sociálně terapeutické činnosti,
- j) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí,
- k) distanční krizová pomoc,
- l) nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění,
- m) podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností,
- n) pomoc při zajištění bezpečí a možnosti setrvání v přirozeném sociálním prostředí,
- o) distanční psychosociální podpora.

Podrobný výklad jednotlivých činností sdělí sociální pracovníce služby, její vedoucí a informace v propagačních materiálech.

Některé služby jsou ze zákona zdarma. Jiné služby jsou zpoplatněny s daným horním limitem dle vyhlášky.

Služby poskytované za úhradu (příklady k l. 7. 2025):

Pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba určená osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění či zdravotního postižení a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba se poskytuje za úhradu, s výjimkami pro rodiny, ve kterých se narodily současně tři nebo více dětí, účastníky odboje a pozůstalé manžele (manželky) po účastnících odboje starší 70 let. Maximální výše úhrady činí 165 Kč za hodinu nebo 145 Kč za hodinu, pokud služba přesahuje 80 hodin měsíčně. Úhrada za stravu může být 260 Kč denně za celodenní stravu nebo 120 Kč za oběd.

Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se sníženou soběstačností, o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti, s cílem umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek. Služba se poskytuje za úhradu. Pobytová forma může být poskytována nejdéle 180 dnů v kalendářním roce. Maximální výše úhrady je 165 Kč za hodinu nebo 145 Kč za hodinu, pokud služba přesahuje 80 hodin měsíčně.

Domovy pro osoby se zdravotním postižením poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení. Služba se poskytuje za úhradu. Maximální výše úhrady za ubytování a stravu je stanovena prováděcím právním předpisem. Za ubytování lze účtovat max. 315 Kč za den a 260 Kč denně za celodenní stravu. Po úhradě za ubytování a stravu musí osobě zůstat alespoň 15 % jejího příjmu.

Azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Služba se poskytuje za úhradu.

Domovy pro seniory a Domovy se zvláštním režimem jsou pobytové služby, které jsou rovněž poskytovány za úhradu. Po úhradě za ubytování a stravu musí osobě zůstat alespoň 15 % jejího příjmu. Maximální výše úhrady za stravu je 260 Kč denně nebo 120 Kč za oběd, za ubytování max. 315 Kč za den.

Další služby: Centrum denních služeb, chráněné bydlení, denní a týdenní stacionáře, domy na půl cesty, noclehárny, osobní asistence

Služby poskytované ze zákona bez úhrady (příklady):

Odborné poradny, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež či denní centra, terénní programy, rané péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi nebo seniory, krizová pomoc či intervenční centra

Sociální služby jsou dostupné v každém kraji ČR.

Organizovány jsou prostřednictvím tzv. krajských sítí, tzn. každý kraj rozhoduje o službách svého regionu, služby registruje i kontroluje. Existují také služby s nadregionální působností. Kontrolu kvality v souladu se zákonem vykonává MPSV prostřednictvím inspekční

činnosti. Dobrovolnou možností jsou také externí či interní audity a projekty zaměřené na kvalitu.

5656 registrovaných sociálních služeb v ČR

96 239 lůžek v pobytových službách

Až každý 11. Čech využívá sociální služby.

Každoročně odpracují sociální služby asi 165 milionů hodin.

Přes 130 tisíc zaměstnanců v sociálních službách.

Asi 100 tisíc lůžek v pobytových službách.

(dle dat MPSV z roku 2023, viz Kampaň Asociace poskytovatelů sociálních služeb v ČR)

Služby nejčastěji provozují obce, města, kraje, ale také neziskové organizace (církvní i necírkvní), fyzické osoby či podnikatelské subjekty. Největší profesní organizací sdružující řadu služeb je *Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR*.

Odborné vzdělání pracovníků přímé péče i managementu provádí vzdělavatelé akreditovaní MPSV. Podle aktuálních inzerátů dlouhodobě nepřekračuje obvyklá mzda vysokoškolsky vzdělané sociální pracovnice 35 až 40 tisíc Kč hrubé mzdy za měsíc, samotné pečovatelky a asistentky pak mají mzdy daleko nižší.

Závěr

Závěrem můžeme shrnout, že sociální služby nejsou pouze pro sociálně slabé občany, jak by se ze spojení slov mohlo zdát, ale že pomáhají v mnoha různých životních situacích a hodit se mohou dříve či později každému, ať už o někoho pečujete, hledáte pobytové zařízení pro svého blízkého či potřebujete odbornou radu.

Sociální služby proto mají povinnost zvyšovat kvalitu svých služeb a neustále se rozvíjet. Mezi aktuální témata patří asistivní technologie, kombinace sociální a zdravotní péče aj.

Jak služby pomáhají prakticky, jak lze poznat kvalitní sociální službu a co je už na hraně či za hranou se dozvíte v některém z dalších příspěvků v Perspektivách kvality.

Pokud máte nějaký dotaz, pište ho na níže uvedenou emailovou adresu.

V mezičase zkuste zjistit, zda již nějakou sociální službu využíváte, v čem vidíte její přínos, popř. zda byste věděli o někom, komu by mohla být nějak užitečná.

Autor:

Mgr. Jiří Vlček, DiS, pracuje jako vzdělavatel a auditor soc. služeb na www.vzdelavaninamiru.cz, hodnotitel Modelu EFQM

Kontakt: info@vzdelavaninamiru.cz

S čím by naše paní Anežka mohla být spokojena, a s čím spíš ne

Rozhovor s první držitelkou
Ceny Anežky Žaludové
Růženou Petříkovou

Eva Brixi

Když na konci roku 1998 převzala prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., z rukou doktorky Anežky Žaludové jako vůbec první v historii cenu za přínos v oblasti kvality, nikdo netušil, že to bude také poslední okamžik, kdy dr. Žaludová tuto cenu osobně předá.

Od té doby se profesní dráha profesorky Petříkové, výrazné osobnosti českého kvalitářského prostředí, pevně propojila s budováním tradice managementu kvality u nás. Je stále nepřehlédnutelnou osobností mezi těmi, kdož se kvalitou trvale zabývají. Klade kvalitu na přední místo v životě profesním i osobním. A to, jak její dráhu Anežka Žaludová ovlivnila, vždy s osobní úctou a respektem připomíná, podobně jako pozdější vliv osobnosti prof. Milana Zeleného.

A s čím by naše paní Anežka mohla být spokojena, jak stojí v titulku rozhovoru otištěného v letošním 7. čísle Prosperity, a s čím ne?

Uplynula už řada let, kdy jste získala významné ocenění za prosazování fenoménu kvalita do praxe. Šlo o Cenu Anežky Žaludové, již jste přebírala u nás jako první osobnost, která jí byla poctěna, a dokonce přímo z rukou této významné ženy. Vzpomenete si na ten okamžik?

Na okamžik, který zmiňujete, se nedá nikdy zapomenout. Když jsem závěrem roku 1998 přebírala u příležitosti Týdne jakosti na Pražském hradě první Cenu Anežky Žaludové za osobní přínos v oblasti péče o jakost v ČR, časová procedura celého slavnostního večera nedovolila z mé strany žádné delší projevy díky, říkala jsem si – později vše napravím. Nikdo však ani v nejmenším netušil, že „svou“ Cenu paní Anežka předává osobně nejen poprvé, ale, žel, i naposledy. A nevím přesně, kdo tehdy a při jaké příležitosti poznamenal, že odchodem doktorky Žaludové skončila významná etapa české jakosti.



V průběhu následujícího ročníku mezinárodní konference JAKOST 99 tak zůstalo jedno místo vyhrazené pro členy čestného předsednictva a čestné hosty prázdné, pouze kytice rudých růží a minuta ticha byla vyjádřením našich důků, hluboké úcty, pokory a lásky. Ale i slibem, že v díle, které Anežka Žaludová zanechala, budeme se vši odpovědností a vehemencí jí vlastní nadále pokračovat. A když se ohlédnu za obdobím od jejího odchodu, dovoluji si vyjádřit v tomto kontextu přesvědčení, a to nejen jako pedagog na dlouho jediné katedry jakosti v ČR a také jako někdejší ředitelka společnosti DTO CZ, ale rovněž jako členka ČSJ (u řady aktivit všech uvedených společností totiž dr. Žaludová stála), že by naše paní Anežka mohla být spokojena.



Celý svůj profesní život se kvalitě věnujete. Jako vysokoškolská pedagožka, jako funkcionářka, organizátorka – člověk, jemuž na kvalitě záleží v každém okamžiku. Co kdysi bylo prvním impulzem?

Zde se musím vrátit ještě hlouběji do minulosti. Psal se památný rok 1989 a já jsem v té době již téměř dvacet let působila na katedře slévárenství VŠB-TU Ostrava a věnovala jsem se (teoreticky i v praxi) oblasti povrchové jakosti forem a jader s přesvědčením, že tato specializace bude tou jedinou vyvolenou v mém profesním životě...

Vše se náhle změnilo po listopadových událostech: velice rychle následoval útlum metalurgie na Ostravsku, za své vzaly vztahy na pracovišti, vztahy mezi lidmi. Jako členka ČSJ jsem v tomto období dostala od pražských kolegů nabídku zúčastnit se Letní školy jakosti a bezprostředně poté jsme s některými kolegy – pedagogy začali připravovat zprvu jen osnovy předmětu „Řízení jakosti ve slévárenství“, a netrvalo dlouho, i osnovy první katedry řízení jakosti v podmínkách ČR.

Nesmím zapomenout poznamenat, že současně v tomto období začalo při Domě techniky Ostrava pracovat Regionální centrum jakosti, vzápětí pak i ACM (akreditační certifikační místo), a konečně – v úzké spolupráci s Katedrou řízení jakosti VŠB-TUO startoval první ročník mezinárodní konference JAKOST 99. A když se ohlédnu zpět – nebyla to vůbec jednoduchá cesta....

Měla jste své vzory v oblasti kvality? Asi nejbližším byl profesor Milan Zelený...

Tady bych navázala na předchozí odpovědi, že těch kolegů – vzorů byla celá řada. Abychom mohli v Ostravě nastartovat výše zmíněné aktivity v oblasti managementu jakosti, museli jsme, vedle studia dostupné literatury (převážně ze zahraničí) a abso-lutoria řady dalších manažerských kurzů, především trvale konzultovat s těmi nejlepšími odborníky z oblasti řízení jakosti. A na tomto místě musím vzpomenout v té době vynikající spolupráci s kolegy z ČSJ, kdy vedle Pavla Ryšánka, Květy Kořínkové, Jindřicha Franka, Evy Bosákové, Jaroslava Jirásky, Jaromíra Vebera, Petra Kunčického, Jana Hnátky, Marie Šebestové, Jaroslava Nenadále a řady dalších se na všech těchto aktivitách významně podepsala právě Anežka Žaludová.

Když jsem s Anežkou Žaludovou poprvé konzultovala, možná i ne právě profesně připravené historicky první osnovy studia, nikdy bych nepředpokládala, že v této křehké bytosti může být tolik vnitřní síly, moudrosti, skromnosti, nadšení pro nové věci a ochoty pomoci. Skutečnosti, které se zprvu zdály být jen těžko překonatelné, mi najednou připadaly jednodušší, snáze řešitelné, a byť jsem byla téměř o generaci mladší, vždy to byla Anežka, která mě uklidňovala, když se mi takzvaně nedařilo. Náš vztah s Anežkou se udržoval a prohluboval při všech našich setkáních, která se pro

mne stala opravdovým svátkem, a to nejen pro chvilky se špičkovým odborníkem a pro mne trvalou příležitostí „učení se“, ale především pro okamžiky s vynikajícím člověkem.

A zde tedy jen poznámka, že tuto roli po odchodu doktorky Žaludové plně převzal můj noblesní kolega a učitel Milan Zelený. Této mimořádné osobnosti jsme se více věnovali v minulém roce ve vaší dubnové příloze Madam Business u příležitosti jeho nedožitých narozenin a vzpomínkové akce k nim. (*Vztahuje se k časopisu Prosperita, pozn. red. PK. Viz též pozn. níže za tímto rozhovorem.*)

Je kvalita krédem i ve vašem osobním životě? Co si pod tím ale vlastně představit?

Máte zřejmě na mysli kvalitu života, přesněji kvalitu osobního života. V otázce lze vytušit filozofický nádech, pod kterým si každý jednotlivec zřejmě představí (podobně jako já osobně) kvalitu toho vlastního života, respektive toho, co od života člověk očekává... Jsem přesvědčena že odpovědi budou velmi různorodé a samozřejmě i diametrálně odlišné v závislosti na každém z nás.

A mám-li já zjednodušit (možná i zobecnit) odpověď na tuto poměrně složitou otázku, pak za kvalitu života pokládám především osobní uspokojení z toho, jak se zachovat v jednotlivých životních situacích, a to jak v té osobní, tak v profesní rovině, aniž by se člověk při pohledu zpět musel za své skutky, chování či rozhodování stydět.

Jak souvisí kvalita a morálka?

Je už všeobecně známo, a to dnes více než kdy jindy, že má-li být podnikové řízení dlouhodobě úspěšné a naše podniky konkurenceschopné i v současných podmínkách globalizace, vysoké automatizace, robotizace, digitalizace a umělé inteligence, musí nabízet nejen tu nejvyšší kvalitu své produkce (ta už je víceméně samozřejmostí), ale musí současně vycházet z trvale platných principů úzce souvisejících s kázní, etikou a morálkou. Tyto aspekty jsou už dnes nejen nezbytným předpokladem jejich fungování, ale i předpokladem udržitelnosti, chcete-li, harmonické vyváženosti s lidmi i přírodou...

Ale to přece není nic nového v podmínkách českého řízení a já nemohu jako „baťovec“ nevzpomenout fenomenální *Soustavu řízení Baťa*, která dodnes udivuje současný světový management, a to především svými komplexními, integrujícími a inovativními přístupy.

Již zde, v těchto baťovských principech, lze totiž „vystopovat“ odpověď na vaši otázku, že **pouze prostřednictvím etiky a morálky, kde zejména lidská důstojnost, spravedlivost, poctivost, pracovitost, odpovědnost a vzájemná úcta a respekt hrají prim, lze zajistit takovou vizitku společnosti, ve které může každý z nás žít kvalitně, naplno, spokojeně a důstojně.** Ostatně řada příkladů z tuzemska i zahraničí

jednoznačně dokládá, že kvalitní řízení a podnikání, jehož základem je etické a morální jednání, dostává tyto principy do souladu s efektivitou, a potažmo tak generuje zisk jak z hlediska krátkodobého, tak i dlouhodobého.

Liší se pohled mladší a starší generace na kvalitu?

Dovolují si navázat na problematiku linie kvality – morálka a opakovaně zdůraznit, jak je přínosné trvale kultivovat etické myšlení při rozhodovacích procesech a se vši možnou pokorou vysvětlovat stupnici trvalých hodnot – a to zejména mladým lidem, a tím podporovat jejich znalosti a povědomí o kvalitě produkce, kvalitě společnosti, rodiny a potažmo i kvalitě života. A přispívat tak ke značně diskutované mezigenerační spolupráci a soužití, které tak můžou napomoci k lepšímu vnímání kvality i mladší generaci. **Vnímání kvality zatím tedy zůstává generačním problémem a pokud bych měla charakterizovat konkrétně tyto odlišnosti, to už by byl jiný příběh, který by si zasluhoval daleko detailnější analýzu.**

Máme řadu šikovných a nadaných mladých lidí (najdeme je nejčastěji na VŠ a univerzitách), kteří o oblast kvality, udržitelnosti a odpovědnosti projevují nebývalý zájem, často tato problematika rezonuje při výběru témat jejich bakalářských, diplomových i doktorských prací.

Ovšem nemalé je procento těch, kteří nic neřeší, požadují všechno hned za každou cenu, bez ohledu na kvalitu – nerozumí jí a rozumět nechtějí, schází jim pokora, trpělivost a přiměřenost. Přiměřenost ve finančních požadavcích, přiměřenost v hodnocení vlastních schopností a dovedností.

Proto velice vítám snahu Rady kvality ČR a jejich odborných sekcí, kteří v současné době stojí za přípravou letošní Národní konference kvality, věnované tentokrát zejména inovacím a kvalitě ve vzdělávání se zaměřením na novodobé trendy, šance a perspektivy ve výuce ZŠ, SŠ a VŠ. Oslovení byli i vybraní podnikatelé, aby prezentovali budoucí potřeby ve vzdělávání s praktickými ukázkami vedení moderní výuky.

Dlouhodobě také již hovoříme o propojení výuky více s praxí, aby se mladí lidé nebáli skutečné práce ani osobní odpovědnosti a disponovali postupně kvalitními znalostmi a dovednostmi, díky kterým mohou potažmo pomoci firmám a podnikům udržet či vylepšit jejich konkurenceschopnost a míru uplatnění v mezinárodní dělbě práce.

Možná je právě nyní nejvyšší čas, abychom všechny tyto skutečnosti přesně definovali a urychleně rozhodli, jakým směrem naše české vzdělávání půjde dál. A nezapomínejme na jeho kvalitu.

Prosazování managementu kvality do firem, aby se staly ještě úspěšnějšími. Je to těžký úkol? A daří se?

Fenomén kvality je stále na programu dne, ostatně důvod uvádíte už ve své otázce...

Kvalita zůstává trvale významným aspektem, rozhoduje o konkurenceschopnosti a úspěšnosti našich firem. Dokladem náročnosti cílů v této oblasti může být, mimo jiné, i řada odborných aktivit, které se konají tradičně v průběhu roku. Kde se pravidelně setkávají odborníci a příznivci kvality, aby prodiskutovali nejnovější trendy a vzájemně se podělili o nejzajímavější praktické zkušenosti a řešení.

Momentálně máme za sebou kupříkladu tradiční konferenci SYMA, pořádanou dlouhodobě Českou společností pro jakost, stejně jako květnovou konferenci KVALITA-QUALITY 2025, pořádanou společností DTO CZ v Ostravě (letos proběhl už v pořadí neuvěřitelných 34. ročníků), v současnosti se chystá už výše zmíněná Národní konference kvality a udržitelnosti, tradičně s garancí Rady kvality ČR, a konečně, v přípravě je už konference KVALITA, kterou bude pořádat na podzim společnost ČEZ. *(A také konference Dny kvality 2025, pořádaná v listopadu ČSJ. Pozn. red. PK.)*

Tyto velké odborné konference, ale i ty další, menší, doplňující vzdělávací akce jsou trvale zaměřeny na hledání nových dimenzí „integrované kvality“ spojené s novými a novými tématy, jako jsou už výše zmíněná problematika etiky a morálky v řízení, společenská odpovědnost, firemní kultura, udržitelnost, problematika spojená s predikcí rizik, kybernetickou bezpečností, automatizací a robotizací, problematikou digitalizace...

V neposlední řadě pak jde o zařazení problematiky umělé inteligence. I když s ní teprve začínáme, už nyní vidíme velkolepé možnosti, jak zkrátit životní cykly vývoje produktů, jak zvyšovat přidanou hodnotu pro zákazníka, jak změnit strukturu zaměstnanosti ve firmách, to vše za současného zvyšování produktivity a kvality.

Za odpovědi poděkovala Eva Brixí.

Autorka:

PhDr. Eva Brixí je šéfredaktorkou časopisu Prosperita.

Kontakt: brixí@iprosperita.cz

Foto: archiv Růžena Petříková

Pozn. redakce PK: Rozhovor byl publikován v časopise Prosperita (Prosperita 7/2025, str. 9 – rubrika Fenomén kvalita, která vychází pod partnerskou záštitou České společnosti pro jakost), v PK jej otiskujeme díky partnerské spolupráci s tímto časopisem.

<https://www.iprosperita.cz/kvalita/12907-ze-by-nase-pani-anezka-mohla-byt-spokojena>

Digitalizace v oblasti kalibrací, měření a zkoušek

Pavel Korčák, Pavel Němeček

Digitalizace je veřejností vnímána především jako zjednodušení přístupu ke státní správě, urychlení a usnadnění přenosu dat a jednotnost a rychlost ve vydávání výstupů.

Digitalizace též probíhá na různých úrovních toku a zpracování informací ve firmách. Má procesy sjednotit, urychlit, pro klienta zjednodušit a zprůhlednit. Nezanedbatelný je též nový přístup k toku a ochraně dat.

MPE/MPL (Maximum Permissible Error – největší dovolená chyba / Maximum Permission Limit of repeatability range – maximální dovolená mez opakovatelného rozpětí) jsou velmi důležité údaje o měřidle. Provedení měřidla, jeho princip měření a jeho chování v očekávaných podmínkách vymezuje interval mezí, ve kterých se reálné měřidlo pohybuje. Nelze bohužel vyhodnocovat rizika pouze podle naměřených hodnot v kalibračním listě v části hlavní zkoušky (obvykle chyba stupnice).

Tři příklady situací, kdy je třeba znát MPE/MPL

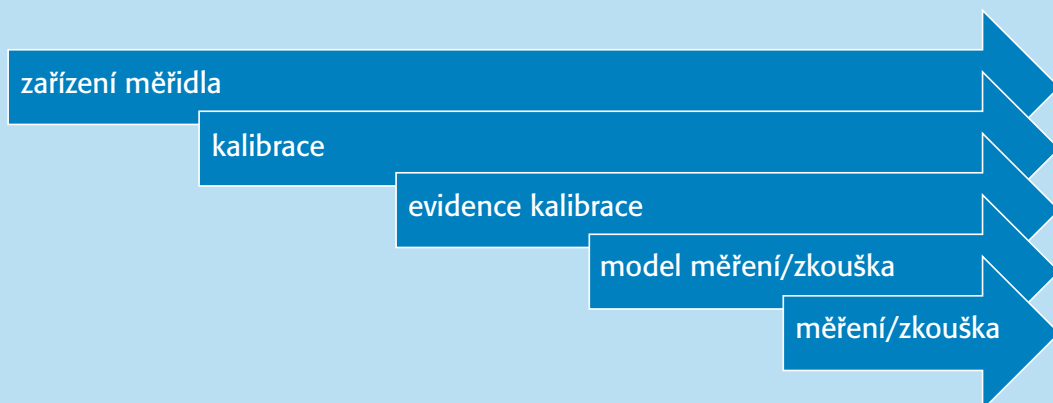
- Váhy používané jako pracovní měřidlo stanovené

Výrobce dodal prohlášení o shodě s EN 45501. normě lze podle třídy přesnosti vyhledat dovolenou MPE a tu lze použít pro výpočet nejistoty měření nebo pro modelování procesu výroby (např. simulací pomocí metody Monte Carlo). Bohužel byl použit chybný odhad rizika MPE váhy, v normě EN 45501 je uvedeno, že tabelované odchylky platí pouze pro kalibraci/ověření a během použití je MPE dvojnásobné. Tento údaj nikde v údajích od výrobce není uveden, je nutné znát normu pro váhy.

- 3D měřidlo dotykové

Příkladem je kalibrační list 3D měřidla. Klasické dotykové měřidlo se obvykle vyhodnocuje při kalibraci na referenční jednoduchý dotek. Do kalibrace vstupuje obvykle nejmenší specifikace MPL pro opakovatelnost doteku. V příslušenství měřidla je ale doteků více a každý má specifickou MPL, a dokonce i MPE [viz normy řady ISO 10360 Geometrické

Obrázek 1 Schéma digitalizace v řetězci návaznosti měření.



požadavky na výrobky (GPS) – Přijímací a periodické zkoušky souřadnicových měřicích strojů (CMM)]. Pro modelování 3D měření je nutné zahrnout i údaje, které jsou v dokumentaci výrobce a nejsou obsaženy v kalibračním listě, a měřenou charakteristiku podle normy ISO 1101 (GPS).

- Mechanický tlakoměr (manometr)

Norma EN 837-1 předepisuje chyby stupnice při stoupajícím a klesajícím tlaku. Žádný bod na kalibračním listě nesmí překročit povolenou MPE. Průměr výsledku klesajícího a stoupajícího tlaku se mohou lišit o povolenou hodnotu, kterou představuje MPL. Pro vyhodnocení shody se specifikací kalibrační laboratoř dost často použije jenom kritérium pro MPE a vyhodnocení MPL hystereze ani neuvede. Pro modelování zkoušky dynamického tlaku je nutné zahrnout i MPL, protože ovlivňuje variabilitu výsledků měření až o 50 % kalkulované MPE.

Uvedené tři příklady mohou být příčinou, proč nevychází validace metody v jakékoliv formě.

Nejčastější forma validace v automobilovém průmyslu jsou metody MSA. I při zachování pravidla, že měřidlo je 10x přesnější než měřená tolerance/variabilita procesu, validace nevychází. V prvním příkladu se při výběru měřidla chybně počítalo s poloviční MPE. Ve druhém příkladu mohou být charakteristiky MPE a MPL složených snímáních doteků (křížových doteků) větší než základní délková chyba měřidla a jednoduchého krátkého doteku, tzn. že je opět možné počítat s poloviční nebo dokonce menší MPE a MPL, než jaká je ve skutečnosti. Ve třetím případě je odhad na 66 % skutečné přesnosti měřidla.

V momentě, kdy se začnou tyto chybné údaje používat pro modelování procesů a produktů, se při kompetentním používání těchto nástrojů modely nepotvrdí a při nekritickém použití nebudou v praxi fungovat a povedou k nedůvěře mezi zainteresovanými stranami.

Modelování procesů a produktů vyžaduje investice do lidských zdrojů, IT infrastruktury, SW licencí a online služeb a takovou datovou a znalostní nekompetenci investice znehodnocujeme. Je tady analogie s úvahami o nákladech na kvalitu: v předvýrobní etapě stojí chyba jednu jednotku, ve výrobě desetkrát více a nefunkční modely procesů a produktů stokrát a více..., při selhání modelů bude ztrátou celá přímá a nepřímá investice.

Akreditované kalibrační laboratoře (AKL) se často zaštiťují odpovědností uživatele měřidla za vyhodnocení kalibračního listu, ale nelze očekávat, že každý metrolog bude schopen být kompetentní ve všech oborech měření a druzích měřidel. Nelze očekávat, že se hluboce ponoří do studia norem a technické dokumentace výrobce kvůli dvěma kusům vah v jeho evidenci měřidel. Tento náhled na MPE/MPL měřidel patří do vyšších úrovní metrologické návaznosti, ale ne

na úroveň měřidel ve výrobě, službách a zkušebních laboratořích.

Jako lektori ČSJ jsme vyškolili přes 2000 metrologů za 30 let, a podle údajů ČSÚ je 15 % právních subjektů výrobních, tzn. 50 000 až 75 000 s. r. o. a 500 až 900 a. s. I kdyby bylo na trhu celkem pět stejných vzdělávacích subjektů, tak vyškolíme 10 000 metrologů za 30 let, a to nebude stačit.

V České republice je 135 AKL z celkem 1097 akreditovaných laboratoří. Stačí proškolit řádově tisíce metrologů pro použití MPE/MPL a připravit podmínky pro implementaci Digitálních kalibračních listů DCC (*Digital Calibration Certificate*) a digitálních zkušebních protokolů DTR (*Digital Test Report*), a tím se vytvoří důležitý stavební kámen pro digitalizaci v průmyslu. Uživatelé měřidel potřebují důvěryhodné údaje již v kalibračním listě.

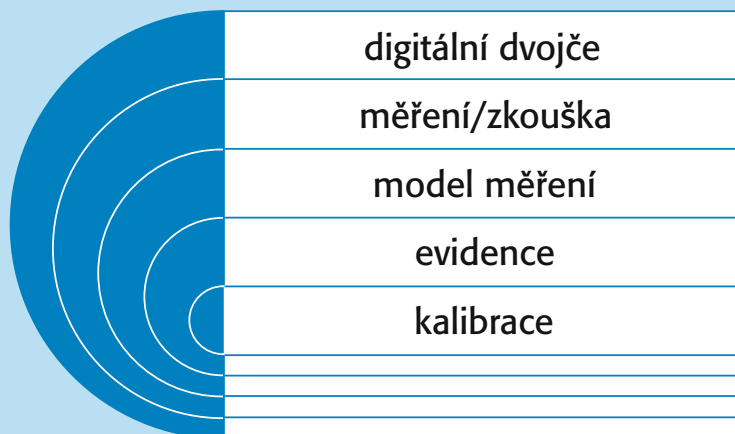
Česká společnost pro jakost, z.s., reprezentovaná odborným centrem Metrologie a laboratoře (OCML), s poskytnutím podpory úkolu *Programu rozvoje metrologie VII/9/25 Tvorba číselníků měřidel s jejich specifikacemi MPE a MPL pro DCC a jejich zpracování na straně uživatelů měřidel* řeší téma digitalizace v oblasti kalibrací.

Cílem projektu, který navazuje na projekt *Programu rozvoje metrologie VII/9/24 Digitalizace MPE a MPL měřidel s jejich specifikacemi MPE a MPL, jako základ pro výpočet nejistot měření a zkoušek ve výrobních organizacích, je ve smyslu výše uvedeného digitalizovat tok a zpracování dat v oblasti naplnění požadavku zákona č. 505/1990 Sb., o metrologii, na kalibraci pracovních měřidel.*

K tématu proběhly již informativní semináře, byli jsme informováni i o stavu digitalizace v oblasti kalibrací v zahraničí (Německo globální leader se snahou určit standard, Rakousko v regulované sféře s realizovaným využitím v digitalizaci měření např. ve zdravotnictví, Dánsko firma *NovoNordisk* ve spolupráci s dodavatelem měřidel a kalibrací, Indie zavádí centrálně postupně jednotlivé šablony ve všech AKL, ...) a diskutovali téma se zástupci ČMI akreditovaných kalibračních laboratoří.



Obrázek 2 Schéma přírůstků digitalizované návaznosti měření a zkoušek



V čem spočívá digitalizace v oblasti kalibrací s cílem stanovit podobu a obsah DCC?

Pro klienta je DCC formou jednotného výstupu kalibrací, přičemž DCC bude mít všechny potřebné informace, bude zpracován v souladu s aktuálně platnou legislativou a s jednotným zpracováním nejistot měření při kalibraci a prohlášením o shodě. Klient je oproštěn od povinnosti si některé údaje samostatně dohledat a od povinnosti kontroly úplnosti kalibračního listu a komunikace se zákazníky. Samozřejmým výstupem je i konstatování naplnění požadavku zákona.

Z pohledu řešitele představuje digitalizace vytvoření jednotného úložiště dat, kam by akreditované i neakreditované subjekty ukládaly výsledky kalibrací v předepsaném formátu, s následným zpracováním a doplněním o potřebné informace a rozhodnutí, jako MPE a MPL. Software pro vytvoření konečné podoby DCC bude podle validovaného postupu počítat výsledky kalibrace (strannost a nejistotu měření). Nutnou podmínkou je samozřejmě kvalita vstupních dat, kterou musí zajistit kalibrační laboratoř. Řešitelé projektu jsou nyní na cestě, která řeší nejen trasu a formu zpracování dat, ale i kompetence v přístupu k výsledkům a zpracování.

Závěr: Proč DCC

Nabídne nám jednotnou a informačně správnou podobu výstupu kalibrace s jednoznačnou identifikací měřidla. Oproští nás od nutnosti zjišťovat MPE a MPL a sledovat aktuální podobu legislativy.

DCC je úzce svázán s požadavky ČSN EN ISO/IEC 17025 a využívá další relevantní normy, ale není nutně svázán jen s akreditovanými subjekty, naopak oslovuje i firemní kalibrační laboratoře.

Výraznou výhodou je i dostupnost DCC v elektronické podobě kdykoliv a odkudkoliv a v rámci kompetencí i pro vybrané osoby/subjekty.

Tedy: DCC usnadní akreditaci, certifikaci, komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem, celý proces urychlí a dá mu mezinárodní rozměr.

Za tým řešitelů věříme, že digitalizace v oblasti kalibrací posune toto téma na novou úroveň a především pomůže všem zainteresovaným.

Děkujeme všem firmám i jednotlivcům, kteří nás zatím podpořili, a jsme připraveni na jakékoliv reakce na naši snahu o popsání digitalizace. Na stránkách Perspektiv kvality vás budeme průběžně informovat.

Autoři:

Ing. Pavel Korčák působí jako auditor, konzultant, školitel a pracovník akreditovaných laboratoří a certifikačních orgánů. Je předsedou Odborného centra ČSJ Metrologie a laboratoře.

Kontakt: pavel.korcak@performance4.cz

Prof. Dr. Ing. Pavel Němeček působí v akademické sféře, je profesorem v oboru Konstrukce strojů a zařízení na Technické univerzitě v Liberci. Specializuje se na oblast konstrukce vozidel. Jako lektor ČSJ působí v kurzech zaměřených na metrologii, analýzu systémů měření, produktivní údržbu strojů a statistické metody zaměřené na zpracování výsledků měření, a také v Odborném centru ČSJ Metrologie a laboratoře.

Kontakt: pavel.nemecek@tul.cz

Made in Česko Nanotechnologie, kam se jen podíváš

IQS Group, a. s.

Startup zaměřený na špičkové nanotechnologie s předem vypočtenou architekturou. Tak v roce 2012 odstartovala svou cestu dnešní akciová společnost IQS Group. Postupem času se dalo dohromady několik přátel – specialistů v oblasti mikro- a nanostruktur, kteří měli v tomto oboru již mnohaleté zkušenosti. Tuto sestavu doplnil finanční investor. Společně se jim podařilo přijít na to, jak kontrolovaně řídit strukturu materiálů na úrovni desítek až stovek nanometrů (v oblasti nanostruktur) či jednotek až stovek mikrometrů (v oblasti mikrostruktur). To české firmě umožňuje vdechnout běžným materiálům, jako jsou plast nebo kov, nové funkční vlastnosti, které lze právem označit za revoluční inovaci.

„Naše dceřiné společnosti vyvíjejí a dodávají na mezinárodní trhy inovativní produkty. Firma *IQ Structures* vyvíjí a prodává optické ochranné prvky chránící osobní doklady, bankovky a ceniny proti padělání, IQS Nanoptics dodává nanostrukturovanou optiku a firma *IQS nano* produkty na bázi 3D nanotisku pro lékařské aplikace, biomedicínu, světlařský průmysl a další oblasti,“ říká Tomáš Těthal, předseda správní rady IQS Group.

Začátky společnosti byly podle jeho slov „typicky startupové“. Firma se zaměřila na vývoj základních technologií a postupů s vysokým aplikačním potenciálem. V oblasti mikro- a nanostrukturace povrchu i objemu materiálů se během několika let stala pracovištěm světového formátu. Na klíčové technologie vzápětí navázal rozvoj výroby, marketingu a obchodu v jednotlivých oborech.

Široká škála aplikací

„Nebylo jednoduché vybrat aplikační směry, které by byly schopny v krátkém časovém horizontu přinášet potřebné příjmy,“ vzpomíná Těthal. „Po několika pracovních letech výzkumu a vývoje jsme se však stali technologickými lídry v oblasti ochrany dokladů proti padělání, návrhu a výroby nanooptických prvků a také 3D tisku s extrémně vysokým rozlišením v řádu stovek nanometrů.“

Později se k výše uvedeným přidaly směry biologické. Následoval společný podnik v Německu na výrobu inovativních interiérových světel využívající nanooptiku vyvinutou v IQS Group.

Padělatelé ostrouhají

V oblasti ochrany proti padělání jsou základními výrobky skupiny ochranné prvky DOVID (*Diffraction Optically Variable Image Device*, v překladu „difrakční opticky proměnlivý prvek“, pozn. redakce), které ochraňují proti padělání občanské a řidičské průkazy, cestovní pasy a další osobní doklady, ale také bankovky.

„Naše řešení pro ochranu osobních dokladů s obchodním názvem *IQ proID* je schopno zabezpečit na polykarbonátových dokladech nejenom fotografii, ale též všechna vepsaná data. Jde o technické řešení unikátní v celosvětovém měřítku,“ popisuje Těthal.

K tomuto řešení firma nabízí také produkt *IQ Check*, který pomocí mobilní aplikace umožňuje ověření pravosti ochranných prvků, celého fyzického dokladu a online ověření identity držitele dokladu.

„V oblasti ochrany bankovek jsme na jaře 2024 představili světové odborné veřejnosti revoluční produkt *Nanoswitch*, který je výsledkem spolupráce s rakouským výrobním partnerem,“ vysvětluje Těthal a dodává: „Tento produkt je unikátní díky spojení našich nanostruktur s velmi tenkými povrchovými vrstvami, které umožňují změnu barvy našich pokročilých optických prvků při naklánění bankovky. To je něco, co v sektoru ochranných prvků bankovek žádný jiný výrobce nenabízí.“

IQ Structures spolupracuje s centrálními bankami, ceninovými tiskárnami a ministerstvy v zemích po celém světě.

3D nanotiskárna, biologie a farmacie

„Kromě vlastního portfolia výrobků produkovaných na našich výrobních linkách jsme zahájili prodej technologických celků. V roce 2023 jsme jako první z nich uvedli na trh technologii s obchodním názvem *IQnano3D*. Jde o 3D nanotiskárnu s extrémně vysokým rozlišením, začínajícím od 150 nanometrů,“ říká Těthal.

„Tiskárna je výsledkem dlouholeté spolupráce s Ústavem přístrojové techniky (ÚPT) Akademie věd ČR v Brně a firmou Eltek. Jde o zařízení vlastní nanotiskárny, doplněné o podpůrné technologie a software



pro širokou škálu uplatnění. Na tomto zařízení lze vyvíjet úplně nové materiály s dosud nevídanými vlastnostmi, jako je extrémní pevnost při zachování opravdu velmi nízké hmotnosti. Dále lze tisknout například lešení pro růst buněk, mikrooptické a fotonické prvky, mikro mechanická zařízení, upravovat povrchy elektrod v bateriích, palivových článcích a mnoho dalších aplikací.“

Revoluční nanooptika

Nanooptické prvky z dílny *IQS Nanoptics* nacházejí uplatnění především v interiérovém osvětlení, ale také v aplikacích pro přední světlomety či další světelná zařízení v automobilech. Nový přístup k hromadné a efektivní výrobě optiky na základě mikro- a nanostrukturovaných plastů přináší pro zákazníky až neuvěřitelné možnosti.

Jedná se o nástroj k miniaturizaci svítidel, rozvoji jejich designu, a v neposlední řadě k dosažení funkčních vlastností při daných rozměrech jinými způsoby nedosažitelných. Lze velmi účinně řídit distribuci světla, snížení oslnění, ale také jeho spektrální charakteristiky.

Velmi důležitá je vysoká produktivita výroby. Výroba nanooptiky na rolových strojích umožňuje zrychlit celý její proces oproti klasickému lisování a vstřikování až tisíckrát! Při samotné výrobě tak dochází k zásadním úsporám materiálu a energie. Energii ale šetří nanooptika také uživateli. Miniaturizace a zlepšení funkčních vlastností svítidel vede k úsporám energie při provozu svítidel. Tato úspora může dosáhnout až hodnoty 20 %, což je při dlouhodobém svícení zcela zásadní.

„Nedávno jsme založili další společnost Lab On Card v našem holdingu, která je zaměřená na nový způsob detekce molekul i bakterií, vyskytujících se například v krvi, ale i v jiných substrátech. V tomto směru úspěšně spolupracujeme s Univerzitou Karlovou,“ říká Těthal a doplňuje: „Pro Ústav experimentální medicíny se snažíme vyvinout vhodné materiály a struktury pro napojení míchy.“

Drahé kovy, zvuk a hologramy

V holdingu *IQS Group* byly postupem času vyvinuty i další výrobky, jako například hologramy pro ražbu do zlata a stříbra (*IQ Mint*), dále vinylové gramofonové desky, které kromě zvukového záznamu nesou i záznam holografický, viditelný pouhým okem, zvyšující atraktivitu nosiče – *IQ Vinyl*. To je výsledek spolupráce s českou společností GZ Media, která je největším výrobcem vinylových desek na světě.

Když se Tomáše Těthala zeptáte, co považuje za „vlajkovou loď“ firmy, odpovídá: „Ve světě nás nejvíce znají v oblasti návrhu, vývoje a výroby ochranných prvků proti padělání. *IQ Structures* je vícenásobným držitelem *IHMA Excellence in Holography Awards* (nyní *IOTA - International Optical Technologies Association*, pozn. redakce), tedy ocenění pro nejlepší ochranné optické prvky na světě. V konkurenci největších světových hráčů v oboru, včetně dvou letošních vítězství za inovaci a nejlepší ochranný prvek na světě si tedy bezesporu vedeme více než skvěle.“

„Neznamená to ale, že zaostáváme v ostatních směrech, které rozvíjíme a jejichž výsledky postupně pronikají na



IQ proID – ochranné optické prvky pokrývají a designově propojují sérii osobních dokladů.

světový trh. Všechny nové výrobky se vyznačují tím, že jsou ve světě unikátní, jsou na absolutní špičce technologického vývoje a mají potenciál být dále rozvíjeny," popisuje Těthal a dodává: „Náš výzkumný tým je spojen s lidmi, kteří mají vize, ale také, a to zejména, je složen z lidí, kteří tyto vize umí realizovat. Část týmu pochází z Fakulty jaderné a fyzikálně inženýrské ČVUT v Praze, jiní vědci z Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy, dále z VUT Brno a dalších technických univerzit. Nelze říct, že naše skvělé výsledky jsou dílem jednoho člověka. Jde o týmovou práci.“

IQS Group se daří oslovit svými produkty řadu zákazníků po celém světě. „Většími trhy jsou pro nás Evropa a Asie, postupem času získáváme zakázky i na americkém kontinentě. První zakázky máme též v Africe," vypočítává Těthal a dodává: „Každoročně se účastníme mnoha světově významných akcí a konferencí, které jsou pro získávání nových a udržování stávajících kontaktů neocenitelné.“

Budoucnost blízka i vzdálenější

„V dalších letech očekáváme zásadní růst tržeb i zisku," předpokládá Těthal. „Nadále hodláme vyvíjet nejkrásnější, a především nejbezpečnější ochranné prvky pro zabezpečení osobních dokladů i bankovek po celém světě. V oblasti nanooptiky chceme přijít s dalšími revolučními inovacemi v oblasti interiérového osvětlení, ale také pro automobilový a letecký průmysl. Připravujeme též nový přístup k projekci informací na povrch vozovky či na fasády domů.“

„Největší rozvojový potenciál ale očekáváme v biologických a lékařských aplikacích. A to například v oblasti detekce chorob a molekul, v aplikaci pro tkáňové a orgánové náhrady či v oblasti dopravy léčiv do těla. Pro letectví a aplikace v kosmu budou jistě důležité nové materiály, mikro mechanická zařízení a aplikace řízených nanotechnologií v tištěné elektronice," popisuje Těthal obrovský potenciál nanotechnologií v různých oblastech.

Biologické náhrady a nové materiály však vyžadují úplně nový přístup k 3D nanotisku. Je nezbytné, aby jeho rychlost vzrostla o mnoho řádů. Teprve potom se dostane z laboratorní do průmyslové či lékařské praxe. V oblasti 3D nanotisku má proto IQS nano za cíl vyvinout a dodávat na trh velkokapacitní 3D nanotiskárnu, která dodnes není v celosvětovém měřítku k dispozici.

„Jde o ambiciózní cíle, na kterých opět budeme spolupracovat s Akademii věd a dalšími průmyslovými partnery," vysvětluje Těthal. „Aplikační potenciál je tak velký, že se nesnažíme dělat všechno sami, ale budujeme tzv. platformu, která by měla nabídnout to, co jsme již vyvinuli, celé škále potenciálních partnerů. Platforma má za cíl propojit tyto partnery s případnými dodavateli. Cílem platformy je tedy vybudovat centrální inovační uzel ve specifickém sektoru nanotechnologií, který bude využívat zákaznické portfolio z celého světa," uzavírá.

Autor: IQS Group, a. s., *Foto:* IQS Group, a. s.

Kontakt: veronika.motalikova@iqsgroup.cz

Když řízení podporuje poslání

Ohlédnutí za projektem Business & Excellence v řízení sociálních služeb

Danuše Fišerová

V sociálních službách se denně odehrává tiché hrdinství. Tisíce lidí pomáhají druhým zvládat náročné životní situace. Dělají to s nasazením, empatií a hlubokým smyslem. Ale často také s nejistotou. Nejen tou finanční, ale i metodickou. Jak řídit organizaci, aby byla dlouhodobě udržitelná, odolná a efektivní? Jak využít data, která sbírají, k reálnému zlepšování? A jak vůbec poznat, kde mají slabá místa?

Právě tyto otázky stály na začátku projektu *Business & Excellence v řízení sociálních služeb*, který v roce 2024 spustilo Centrum excelence při České společnosti pro jakost. Pět organizací z oblasti sociálních služeb s odvahou vykročilo na cestu prvního sebehodnocení podle Modelu EFQM – rámce, který pomáhá organizacím chápat, měřit a systematicky zlepšovat jejich fungování. Cílem projektu nebyla certifikace ani honba za papírem (i když i na sladkou tečku v podobě certifikátu EFQM a pralinek z drahonického sociálního podniku také došlo).

Cílem bylo něco mnohem cennějšího: reálné změny v kultuře a řízení.

Proč jsme se do toho pustili

Jako organizace, která se více než 30 let věnuje řízení kvality a zlepšování, jsme vnímali, že v sektoru sociálních služeb existuje velká skupina poskytovatelů, kteří s nastavováním systémů řízení a výkonnosti teprve začínají. Často se ocitají pod tlakem narůstajících požadavků, ať už od krajů, nebo donátorů, či vlastního svědomí, ale chybí jim nástroje, podpora i zkušenosti, aby se mohli posunout dál.



Rozhodli jsme se vytvořit projekt na míru právě těmto organizacím, bez nutnosti předchozích zkušeností s ISO, CAF nebo jinými systémy kvality. Projekt jsme financovali z vlastních prostředků ČSJ a právě proto jsme mu mohli dát podobu, která je lidská, flexibilní a skutečně zaměřená na dopad, nikoli na formální výstupy.

Poděkovat vedení České společnosti pro jakost, že na projekt vyčlenilo částku 350 000 Kč, je to nejmenší, co mohu udělat. Tato důvěra pro mě byla obrovským závazkem. Věřím, že průběh a výstupy projektu ukazují, že jsme se k němu, společně s Bárou Čechovou, ředitelkou THEiA – krizové centrum a zároveň druhou konzultantkou projektu, postavily s respektem a pokorou.

Výběr organizací: žádné formuláře, jen „chemie“

Naším cílem nebylo vytvořit složitý výběrový proces s mnohastránkovými žádostmi. Věděli jsme, že to klíčové se pozná při prvním setkání. Hledali jsme týmy, které budou mít chuť si vyhrnout rukávy a pustit se do práce. Bez záruky rychlého výsledku, ale s odhodláním začít změnu u sebe.

Zájem o úvodní webinář, který jsme uspořádali v červnu 2024 a který se věnoval smyslu *Business Excellence* v řízení sociálních služeb, byl důkazem, že cílíme správně. Zúčastnilo se ho přes 120 poskytovatelů a dvacítky organizací se následně o účast v projektu ucházela.

Vybrali jsme pět různorodých služeb z různých krajů a s různým zaměřením, ale s jedním společným jmenovatelem – s upřímnou vůlí rozvíjet se:

- Dementia Institut
- Domov Libnič a Centrum sociálních služeb Empatie
- Domov Velké Březno, příspěvková organizace
- Charita Lovosice
- Společnost pro ranou péči, pobočka pro zrak Olomouc.

Jak projekt probíhal

Celý projekt trval necelý rok a měl jasně danou strukturu:

1. Úvodní webinář představil smysl Business Excellence v sociálních službách a inspirativní příklady z praxe (např. Charity Česká Lípa nebo THEiA – krizové centrum).
2. Po výběru účastníků jsme uzavřeli dohody o spolupráci, které deklarovaly závazek společné cesty.
3. Následovalo osobní setkání všech účastníků a školení k Modelu EFQM a k platformě AssessBase pro strukturované sebehodnocení.
4. Během šesti online setkání organizace reflektovaly jednotlivé oblasti svého fungování a diskutovaly výstupy. Zároveň probíhala individuální podpora konzultantů, kteří pomáhali třídit výstupy, hledat souvislosti a formulovat první konkrétní změnové plány.

5. V prosinci 2024 proběhlo online setkání, na němž organizace představily své projekty a požádaly ostatní o podporu nebo zpětnou vazbu („call for help“).
6. Od ledna do dubna 2025 se jednotlivé organizace věnovaly realizaci vybraných změn. Průběžně jsme se potkávali na motivačních setkáních, která sloužila k posílení energie, sdílení úspěchů i řešení překážek.
7. V květnu proběhla aktualizace sebehodnotících zpráv a online příprava na externí hodnocení. To následovalo v červnu.
8. Projekt byl zakončen závěrečným setkáním a seminářem, na kterém byly prezentovány zkušenosti účastníků a předány certifikáty *Recognised by EFQM for Sustainable Excellence*.

Co účastníci získali

Každá služba si z projektu odnesla něco jiného. Některá konečně pojmenovala dlouho tušený problém. Jiná se pustila do strategického řízení nebo přetvořila způsob práce s dokumentací. Další začala systematicky pracovat s výkonností. Společnými výstupy ale byly:

- Ucelené sebehodnocení: silné stránky a příležitosti ke zlepšení, ze kterých mohou čerpat i do dalších let.
- Plán prioritních změn: realistický, motivující a reflektující možnosti organizace. I když jako u každého plánu, i v projektu jsme si potvrdili, že plány jsou od toho, aby se měnily, když je to třeba.
- Realizace změn: konkrétní zlepšení vybraných činností během samotného projektu.
- Zpětná vazba: od externího hodnotitele s mnohaletou zkušeností.
- Certifikát EFQM: deklarace závazku k udržitelnému rozvoji.
- Komunita a sdílení: bezpečný prostor pro otevřenost, zpětnou vazbu i vzájemnou inspiraci.



Co jsme se naučili my

Projekt nám potvrdil, že Model EFQM je skvělým nástrojem i pro neziskové organizace. Pokud se používá jako rámec pro dialog, nikoli jako byrokratická šablona. Když se oprostíme od přirozené obavy ze změn a nánosu formálnosti, odhalí se jeho skutečná síla: pomoci organizaci ujasnit si, kdo je, kam směřuje a jak dobře si na této cestě vede.

Zároveň jsme si ověřili, že největší bariéra není neznalost, ale osamělost. Když mají lidé možnost se sdílet, být slyšeni a dostat podporu, dokážou obrovské věci. A že změna nemusí být hned systémová. Často stačí udělat první krok. Třeba přestat sbírat data jen kvůli donorům, ale začít je číst i pro sebe. Ale vidět u toho celý systém je obrovský benefit, který Model EFQM organizacím přináší.

Co říkají účastníci

Díky odbornému, profesionálnímu vedení a vstřícnému přístupu Dany a Báry jsme získali ucelený pohled na vlastní fungování, objevili důležitost řízení organizace jako jedné jednotky navzdory rozdílnosti všech poskytovaných sociálních služeb, identifikovali příležitosti ke zlepšení a zároveň si potvrdili, že cesta, kterou se ubíráme, je v souladu s našimi hodnotami a stanovenými dlouhodobými cíli (i to bylo impulzem pro účast v projektu – ujištění, že věci, které děláme, proč a jak je děláme, děláme správně). Jejich podpora byla klíčová i proto, abychom pochopili hlubší smysl a význam postoje naší organizace vůči všem zainteresovaným stranám a dokázali otevřeně a s respektem reflektovat naši činnost ve vztahu ke klientům, zaměstnancům, partnerům i širší společnosti. Zkušenosti získané v rámci projektu jsou pro nás důležitým krokem k dalšímu rozvoji naší organizace!

Lenka Hebíková Kubátová, ředitelka, Domov Libnič a Centrum sociálních služeb Empatie

Projekt nám pomohl podívat se na naši organizaci novým způsobem – uceleně, s odstupem, ale zároveň velmi konkrétně. Model EFQM nás přiměl zamyslet se nejen nad tím, co děláme, ale proč to děláme a jak to můžeme dělat lépe. Velkou hodnotu pro nás mělo sdílení s ostatními účastníky i podpora konzultantek. Oceňujeme, že celý proces byl lidský, respektující a příravný nejen pro vedení, ale i pro tým. Díky projektu jsme udělali první konkrétní kroky ke změnám, které by možná jinak zůstaly jen v rovině přání. Účast bychom doporučili každému, kdo to se zlepšováním služeb myslí vážně, ale nechce v tom být sám.

Renáta Šustová, ředitelka, Domov Velké Březno

Do projektu jsme se přihlásili, protože jsme chtěli objektivně zhodnotit úroveň našeho řízení a rozvoje a zjistit, kde máme prostor pro zlepšení – nebo co nám možná úplně uniká. Zaujala nás možnost pracovat

s Modelem EFQM, který nabízí strukturovaný pohled na fungování celé organizace. Překvapilo nás, jak cenné poznatky jsme získali už při samotném vyplňování sebehodnoticího dotazníku – otevřel v týmu důležité diskuse a pomohl nám pojmenovat oblasti, které jsme dříve přehlíželi. Díky modelu jsme začali systematictěji pracovat se zpětnou vazbou, s daty i se strategickým řízením. Bez účasti v projektu bychom si pravděpodobně nenašli čas tak komplexně reflektovat naši činnost – doporučuji ho každé organizaci, která chce nejen „dělat věci dobře“, ale také vědět proč a jak, a být připravena na to, co přijde.

Veronika Fröhbauer, ředitelka, Dementia Institut, z. ú.

Přes časovou náročnost je účast v projektu pravidelným prostorem pro reflexi jednotlivých oblastí práce organizace – vypracovávání sebehodnotící zprávy vás vede po oblastech a pomůže vám zdržet se i u témat, která máte za vyřešená, stoprocentně funkční, nebo naopak se jim v organizaci dlouhodobě vyhýbáte (na vědomé i nevědomé rovině).

Kvalita není jen služba směrem „ven pro klienty“, ale i směrem dovnitř organizace (a na to se někdy zapomíná).

Projekt i jeho formu realizace bych určitě doporučila všem, kteří se chtějí posouvat dál, hledat příležitosti ke zlepšení uvnitř i vně organizace a držet trend s vývojem ve společnosti.

Petra Hálková, poradkyně rané péče, metodička, Společnost pro ranou péči, pobočka pro zrak Olomouc

Závěrem: A co dál

Projekt Business & Excellence v řízení sociálních služeb byl v mnoha ohledech jedinečný. Ale rozhodně nemusí (a chce se říci neměl by) zůstat jediný. Ukázal, že i bez složitých metodik a vysokých rozpočtů lze vytvořit smysluplnou cestu k rozvoji, postavenou na důvěře, respektu a odbornosti.

Chceme v tomto přístupu pokračovat. Nabídnout obdobnou podporu dalším organizacím. A dál rozvíjet komunitu lidí, kteří chápou, že řízení nemusí být překážkou jejich poslání, ale naopak jeho přirozenou součástí.

Chcete vědět víc? Ozvěte se. Možná je právě teď čas podívat se na svou organizaci očima Modelu EFQM.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová je předsedkyně Centra excellence při České společnosti pro jakost.

Kontakt: fiserova@csq.cz

Foto: ČSJ

Databáze IAF CertSearch jako nový celosvětový nástroj pro získání informací o stavu certifikace systémů managementu

Julie Kovalčuková

Než se dostaneme k samotné databázi, pojďme si připomenout, co se skrývá za pojmem, který je ve veřejném prostoru nazýván jako „certifikát ISO“. Tím je obecně myšlena certifikace systému managementu organizací, nejčastěji podle mezinárodní normy ISO 9001, která stanovuje požadavky na systém managementu (řízení) tak, aby byla zajištěna odpovídající kvalita v celém procesu od návrhu a vývoje přes výrobu až po konečný produkt.

Norma ISO 9001 byla v roce 1987 první publikovanou mezinárodní normou k certifikaci systému managementu. Následně se strategie firem stále více zaměřovala také na implementaci systému environmentálního řízení do fungování svých organizací.

Proto po devíti letech, v roce 1996, byla vydána druhá mezinárodní norma zaměřená na systém environmentálního managementu – ISO 14001. Tato norma se zaměřila na environmentální aspekty a dopady činnosti organizací na životní prostředí.

Třetí nejvíce rozšířenou normou používanou za účelem certifikace systémů managementu je ISO 45001, která je zaměřena na management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP); mnozí si ještě pamatují její předchůdkyni OHSAS 18001.

Je vhodné zmínit i další systémy managementu, které jsou v dnešní době poměrně rozšířené mezi organizacemi, například ISMS (ISO 27001 – systém managementu informační bezpečnosti), itSMS (ISO 20000-1 – systém managementu služeb), EnMS (ISO 50001 – systém managementu hospodaření s energií), FSMS (ISO 22000 – systém managementu bezpečnosti potravin) a jiné.

Velkou výhodou všech výše uvedených norem je jejich určitá kompatibilita a možnost integrace jednotlivých systémů.

Vedení každé firmy se může rozhodnout, zda systém řízení pouze vytvoří a implementuje, nebo jej posune o krok dál a nechá si jej certifikovat, tj. nezávisle posoudit certifikačním orgánem.

Zde je třeba zdůraznit, že jedině certifikační orgán, který je akreditovaný příslušným akreditačním orgánem, který uzavřel multilaterální dohody o vzájemném uznávání, je zárukou vysokého stupně důvěry, že certifikace proběhla v souladu s pravidly stanovenými v mezinárodních normách.

Výhodou certifikace je také skutečnost, že v rámci certifikace může skupina auditorů rovněž identifikovat příležitosti ke zlepšení efektivity zavedeného systému. Výstupem z takového nezávislého posouzení stavu systému je obvykle vystavený certifikát o shodě zavedeného systému managementu s jednou z uvedených certifikačních norem, případně integrovaný certifikát v případě certifikace více norem v rámci jednoho auditu. Toto je tedy naplnění pojmu „certifikát ISO“, uvedeného v úvodu.



Certifikát – doklad o certifikaci zavedeného systému managementu

Doklad o certifikaci zavedeného systému managementu – certifikát je potvrzením, že firma má nastavené systémy, které jí umožňují uvádět na trh kvalitní výrobky a služby, že nastavila procesy pro omezení negativního vlivu své činnosti na životní prostředí, předchází pracovním úrazům, má zabezpečení pro práci s informačními technologiemi apod. Pro zákazníky takto certifikovaných společností může být důležité, že v případě stížností na dodávané produkty a služby mají takové společnosti zaveden systém řešení stížností a přijímání nápravných opatření, aby se kvalita produktů a služeb zlepšovala.

Certifikáty podle výše uvedených norem ISO byly a jsou velmi rozšířené a žádané. Například v České republice byly v nedávné minulosti povinné certifikace podle ISO 9001 při účasti ve veřejných zakázkách, tj. každý účastník výběrového řízení musel doložit prokázání splnění technických kvalifikačních předpokladů. I nadále přináší prokázání certifikátem pro jakýkoliv systém managementu jistou konkurenční výhodu při získávání zakázek.

Již v době, kdy byly certifikáty jedním z povinných dokumentů pro účast ve veřejných výběrových řízeních, se ovšem poměrně často objevovaly pochybnosti o pravosti vydaných dokumentů. V takovýchto případech byl obvykle kontaktován vydávající certifikační orgán s dotazem ohledně pravosti vydaného dokladu.

Pokud je certifikát vydán certifikačním orgánem, který je akreditovaný podle normy ISO/IEC 17021-1, existence postupu pro zajištění „ověření platnosti vydaného certifikátu“ je jedním z požadavků, které musí certifikační orgán prokázat již v průběhu procesu akreditace. Akreditace jako taková je o prokázání kompetence certifikačním orgánem řádně vykonávat svoji činnost, a přináší tedy ještě vyšší míru důvěry ve výsledný certifikát a potažmo i výrobek či službu.

Pokud se jedná o certifikační orgán sídlící v Evropě, nejsou zde negativní zkušenosti s poskytováním informací v souvislosti s vystavenými dokumenty časté. Negativní zkušenosti byly převážně s certifikáty, které vydaly certifikační orgány se sídlem v zemích mimo Evropskou unii.

V našem globalizovaném a digitalizovaném světě výrobci, obchodníci i vlády požadují stále větší transparentnost napříč organizacemi celého dodavatelského řetězce. Bylo jen otázkou času, kdy různé organizace, jednotlivé státy, WTO (*World Trade Organization*, Světová obchodní organizace) a další mezinárodní organizace zabývající se obchodem začínou usilovat o větší transparentnost, aby se omezilo využívání certifikátů, vydaných nedůvěryhodnými certifikačními orgány.

Zákazníci nakupující produkty, služby či software si

přáli a přejí, aby se mohli na vystavené certifikáty spolehnout a nebylo nutné si jednotlivě ověřovat jejich pravost. Ukázalo se, že chybí digitální řešení, jak by bylo možné si ověřit validitu vydaných certifikátů a omezit na nejvyšší možnou míru uplatnění tzv. podvodných certifikátů, které podkopávají důvěru v nezávislou certifikaci. Přibližně v roce 2015 členové IAF (*International Accreditation Forum*, Mezinárodní akreditační fórum) začali připravovat projekt celosvětové databáze certifikátů vystavených akreditovanými certifikačními orgány. Cílem projektu byla dostupnost možnosti ověření vystavených důvěryhodných certifikátů pro širokou veřejnost, a to s co možná nejmenším zatížením certifikačních a akreditačních orgánů, které do databáze měly přispívat.

IAF Database, LLC, a databáze IAF CertSearch

V roce 2019 byl publikován první návrh možného fungování této databáze. Organizace IAF založila společnost IAF Database, LLC, jejímž účelem bylo zajištění fungování a údržby této jedinečné globální databáze. Ve stejném roce vydal IAF první pokyny pro akreditační a certifikační orgány pro nahrávání údajů do databáze IAF CertSearch (*Guide to the IAF CertSearch*, Průvodce IAF CertSearch). Původní návrh fungování databáze byl založen na ryze dobrovolném přístupu. Certifikační orgány se mohly, ale nemusely přihlásit do zavedené databáze a nahrávat své vydané certifikáty.

Po určité době však bylo zřejmé, že má-li databáze opravdu plnit svůj úkol, je do ní nezbytně nutné zapojit všechny akreditované orgány certifikující systémy managementu. Z tohoto důvodu zahájila IAF zpracování mandatorního dokumentu (dále MD), který měl zavázat všechny akreditované certifikační orgány k povinné účasti v databázi IAF CertSearch.

Mandatorní dokument IAF MD 28:2023

Na přípravě a připomínkování MD se podíleli všichni signatáři multilaterální dohody IAF. Nalezení shody a schválení finální verze MD byly nutností, jelikož se následná implementace MD týkala velkého počtu certifikačních orgánů, které se po přijetí dokumentu musely začlenit do databáze.

Dne 12. října 2023 byl finální návrh MD schválen pod označením IAF MD 28:2023 a názvem „Závazný dokument IAF pro nahrávání a údržbu údajů v databázi IAF“.

Přechodné období pro implementaci dokumentu jednotlivými zeměmi do jejich akreditačních systémů bylo stanoveno do 26. října 2024.

Jak uvádí IAF MD 28:2023:

Účelem databáze IAF je podporovat globální průmysl a regulační orgány, které se opírají o akreditovanou certifikaci, ověřováním platnosti akreditovaných certifikací systémů managementu, vydaných certifikačními

orgány akreditovanými akreditačním orgánem, který je signatářem IAF MLA pro ISO/IEC 17021-1. Databáze IAF usnadňuje žádosti o informace pomocí harmonizovaného a digitálního formátu, který je nezbytný pro průmysl a regulační orgány, a podporuje AB (akreditační orgány) a CB (certifikační orgány) při plnění požadavků na žádosti o informace, které jsou podrobně popsány v normách ISO/IEC 17021-1, respektive ISO/IEC 17011. Databáze IAF rovněž bezplatně zpřístupní informace o trhu ve formě souhrnných analýz a referenčních údajů pro AB a CB v rámci zásad databáze IAF a v souladu s tímto MD, a dále anonymizované analytické údaje pro uživatele z řad třetích stran.

Celý projekt se povinně týká oblastí akreditace v rozsahu multilaterální dohody (MLA).

Používání databáze

Od 26. října 2024 je možné ověřovat platnost certifikace vystavené v akreditovaném režimu prostřednictvím <https://www.iafcertsearch.org/>.

Pro ověření pravosti certifikátu a potažmo certifikace je dostačující zadání názvu společnosti nebo čísla certifikátu vydaného certifikačním orgánem do vyhledávače. Služba je zcela zdarma pro určitý počet vyhledávání, a to z důvodu ochrany databáze před zneužitím. V případě potřeby organizace je možné si koupit předplatné za podmínky registrace na webu <https://www.iafcertsearch.org/>. Je třeba vyzdvihnout nespornou výhodu zavedené databáze spočívající v jednoduchosti přístupu pro veřejnost a možnosti ověřit pravost dokumentu vydaného v České republice či kterémkoliv jiném státě kdykoliv online.

Závěr

Správce databáze, společnost IAF Database, LLC, průběžně sleduje aktuálnost nahrávaných informací a ve spolupráci s místním akreditačním orgánem ověřuje důvěryhodnost vkládaných informací.

K dnešnímu dni lze konstatovat, že všechny akreditované certifikační orgány certifikující systémy managementu, které sídlí v České republice, implementovaly požadavky zmíněného dokumentu IAF MD 28 a průběžně aktualizují údaje o jimi vydaných certifikátech.

Jednotná databáze tedy plní svůj cíl, poskytuje důvěryhodné údaje o certifikacích společností z celého světa. Zavedení transparentní databáze IAF CertSearch přispívá k vyšší důvěře zákazníků v certifikaci. Také se dá očekávat, že přínos zavedeného systému ocení hlavně obchodní a výrobní společnosti, kde se kvalita služeb a výrobků dokládá mimo jiné prostřednictvím „certifikátů ISO“.

Autorka:

Ing. Julie Kovalčuková pracuje v Českém institutu pro akreditaci, o.p.s., jako zástupkyně ředitele odboru certifikačních a inspekčních orgánů a garant rozvoje akreditace – certifikační orgány certifikující systémy managementu (COSM).

Kontakt: kovalcukovaj@cai.cz



Odborné centrum ČSJ Životní prostředí: **Poznatky z exteriérové akce v údolí řeky Desné**

Helena Křepelková

*Obr. 1
Velké kameny
v korytě Hučivé
Desné, které při
povodních zpomalují
valící se vodu a
vytvářejí
nezapomenutelně
zvukové efekty.*

Exteriérová akce, která se konala 3. června tohoto roku, měla několik cílů:

- Vytipovat další lokalitu pro návštěvy žáků a jejich seznamování s reálnými problémy péče o krajinu jako základ pro ochranu životního prostředí.
- Získat odborné informace od profesních specialistů z oblasti lesního hospodářství a v jeho provázanosti s vodním hospodářstvím.
- Navázat pravidelnou spolupráci OC Životní prostředí s profesními specialisty a organizacemi.
- Ukázat, jak se dlouhodobé promyšlené hospodaření vlastníků, kteří mají osobní vztah k dané lokalitě, pozitivně projeví na stavu krajiny, ale i pochopení některých chyb z nedávné doby.

V loňském roce povodně postihly opět severní část Moravy, hlavně Jesenicko a Ostravsko. Na základě doporučení našich spolupracujících pedagogů ze Šumperka jsme se obrátili na Lesy ČR, jmenovitě přímo na revírníka Ing. Václava Beneše, který se stará o velký revír mezi řekami Hučivá Desná a Divoká Desná. Ty se kousek pod konečnou stanicí železnice v Koutech nad Desnou slévají a dále tečou údolím jako řeka Desná. A pro kontrast k velké státní organizaci jsme se obrátili také na jednatele společnosti Natur Energo, s. r. o., pana Richarda Mogrovicse, která právě kousek pod soutokem Hučivé Desné a Divoké Desné provozuje malou vodní elektrárnu.

Lesní hospodářství

Vydali jsme se z Koutů nad Desnou na 9 km dlouhou trasu. Procházeli jsme nejdříve dolní částí údolí Hučivé Desné. V jejím korytě jsou rozsety velké balvany, které při povodních řeka unáší s velkým zvukovým doprovodem. Rozmístění těchto balvanů je i uměle upravováno tak, aby se zpomalil tok vody, zejména při povodních (obr. 1). Na to, že byl již počátek června a několik dnů pršelo, byl stav vody poměrně nízký. To znamená, že se nic nezměnilo od předjarních měsíců, kdy bylo v projektu Intersucho uvedeno, že v oblasti severní Moravy a Slezska (zvláště Jesenicka) je hluboce podnormální stav spodní vody. Přesto kolem cesty a v zahradách okolních domů teče řada malých stružek, někde je vidět i jezírko, tůňka nebo dokonce rybník. I staré, renovované domy nebo novostavby v naprosté většině respektují místní styl horských obydlí, i když místo stájí tam užívají garáž (obr. 2 a 3).

Pak jsme se vydali lesní cestou do svahu. Po dešti les s převahou listnatých stromů nádherně voněl a zelené šero s čistým, vlhkým vzduchem bylo jako klimatické lázně. Bylo jasné, že tento les je v pořádku, po deštích jsou půda, mechy i další organické složky hluboce nasáklé vodou, která se bude postupně uvolňovat. Inženýr Václav Beneš také vysvětlil, jak se dělá taková krásná lesní cesta, která je hned po deštích suchá a unese bez úhony i těžkou lesní mechanizaci – jednou za pár let podrtí místní materiál a zhutní jím cestu (obr. 4). Kolem cesty byly vybudovány rýhy na zachycení vody. A tyto malé potůčky, tůňky a mokřady poskytovaly dostatek vody krásné květeně (obr. 5). Po spádních byly vidět také pramínky, potůčky, které odedávna zásobovaly a dodnes zásobují vodou usedlosti v údolí.

Viděli jsme i nepovedený projekt sjezdovky, která byla moc krátká, a tak se průsek znovu zalesňuje. Zajímavé je, že částečně přírodním náletem, částečně výsadbou (obr. 6). Alespoň se nám otevřel výhled na rozpadající se větrné elektrárny na protějším zalesněném hřebetu. Nejspíše nenáviditelná investice hyzdící krajinu a vzhledem k jejím mohutným základům i přírodu poškozující.

Viděli jsme také mohutné sloupy elektrického vedení jdoucí do údolí od přečerpávací vodní elektrárny Dlouhé stráně. Naskytla se přirozená úvaha, zda by nebylo lepší

u tohoto poměrně moderního díla položit elektrické vedení pod zem. Mají to tak v horských oblastech například v Chorvatsku.

Velmi zajímavá byla ukázka praxe sledování škůdců, i když v tomto lese neřádil kůrovec jako například v nižších polohách Jeseníků. Je to preventivní monitorovací nástroj. Zjištění zvýšené četnosti jedinců lýkožrouta smrkového upozorňuje na nutnost důsledné kontroly okolních porostů a včasnou asanaci napadených stromů (obr. 7). Ovšem nejlepším preventivním nástrojem je volba vhodných druhů stromů pro výsadbu a potřebná péče.

Pak jsme již sestupovali zpět do údolí. Tuto část exteriérové akce jsme uzavřeli ve sportovním areálu, který slouží hlavně v zimě. V letním období provozovatelé hledají nějaké vhodné atraktivní činnosti pro potenciální turisty, ale zatím marně. Možná by stálo za úvahu motivovat je k tichému pozorování a naslouchání přírodě. Skutečnost, že revírem jsou prováděny i školní skupiny, nás jen utvrdila v tom, že lokalita bude pro naše záměry vhodná. A hlavně jsme si zase potvrdili, že Lesy ČR se s ESG vypořádávají konkrétní a velmi vhodnou činností věnovanou mladým lidem, zatímco jinde se soustřeďují na vymýšlení tabulek a jejich vyplňování.

Diskutovali jsme s revírníkem Václavem Benešem o mnoha poznatcích, které s lesním a vodním hospodářstvím souvisejí. A také jsme ho požádali o kvalifikovaný pohled na problematiku toho, co škodí a naopak prospívá:

Nejlepším způsobem hospodaření ve svěřeném lesním majetku je sledování a pochopení přírodních procesů a snaha o jejich napodobení při lesnickém hospodaření. To přinese správné plnění funkcí lesa, ať už je to funkce hospodářská (prodej dříví), funkce vodohospodářská – potřebné množství vody zadržuje a postupně vydává jenom zdravý les, funkce rekreační. Les je schopen pojmout i velké množství turistů za předpokladu, že se chovají ohleduplně, a poskytnout jim příjemné mikroklima.

V našich přírodních podmínkách bude vždy hlavní hospodářskou dřevinou smrk, je ovšem důležité ho pěstovat s určitou příměsí melioračních a zpevňujících dřevin, což jsou v našich nadmořských výškách zejména buk, jedle, javor, jasan, olše, modřín, ve vyšších polohách i jeřáb. Není nutné podléhat panice a snažit se za každou cenu smrk ve výsadbách nahrazovat jinými dřevinami. Nehledě na to, že přibližně 80 % lesa se u nás obnovuje přirozeně, což přináší finanční úspory, nový porost je vitálnější a netrpí šokem z přesazení, jak to bývá u umělých výsadeb.

Malá vodní elektrárna

Odpoledne jsme pokračovali návštěvou malé vodní elektrárny. Opět se propojila historie s péčí o krajinu, dokonce i s energetikou. Dříve byla tato malá vodní elektrárna vlastně vodní pilou. Pan Richard Mogrovics,

jako zástupce vlastníků, nám ukázal celý technologický postup od náhonu přes turbínu až po krásný rybník, který dotváří krajinu a může být i pohotovostní zásobárnou vody.

Z historie víme, že v údolí Desné byla v minulosti celá řada drobných továren, které potřebovaly energii, čím dál více i elektrickou. A tak ji začaly vyrábět pomocí malých vodou poháněných mechanismů i vodních elektráren, které na řece Desné tvoří celou kaskádu. Když půjdeme podle technologického toku, podíváme se nejdříve na splav a náhon (obr. 8).

A velmi musíme ocenit i citlivost k přírodě, tedy rybám jakožto obyvatelům Desné. Pohled na „rybochod“ vedle splavu je naprosto úchvatný (obr. 9). I po dešti byla voda průzračná, takže ryby bylo dobře vidět. V současných suchých obdobích musí být někdy elektrárna vypnuta, aby nebyl ohrožen minimální průtok řekou.

Ve strojovně je instalována Kaplanova turbína (obr. 10). Její výkon je 150 kW.

Velká stará budova pily ještě čeká na rekonstrukci. Slouží rozhodně ke cti vlastníků, že nevolí metodu „vezmeme buldožer a uděláme tu něco atraktivního“. Dostalo se nám podrobného vysvětlení ke stavu objektu, jeho statické a záměru využít co nejvíce původní charakter stavby. Určitě se bude krásně hodit k rekonstruovanému rybníku (obr. 11).

Výsledkem je zachování vzhledu budov a jejich účelu – získání elektrické energie z vodního toku Desné – při

udržení charakteru krajiny, lesa, luk, rybníků a podpoře diverzity živočišných druhů a zajištění příjemného stavu podnebí.

Zeptali jsme se pana jednatele Richarda Mogrovice, jak se rodině povedlo vytvořit takový krásný a užitečný areál:

Nově vybudovaný rybník je náhradou za původní, který se zde dříve nacházel a byl využíván pro skladování vytiženého dřeva před zpracováním na pile. Z hlediska vodohospodářského slouží k zadržení vody v krajině. Rybník je také využíván k extenzivnímu chovu místních druhů ryb. Z krajinotvorného hlediska bude mít rybník pozitivní vliv na životní prostředí a je i významným prvkem umožňujícím život a rozvoj drobných vodních živočichů, obojživelníků, mokřadních společenstev i ptactva. Podpoří druhové diverzity organismů v okolí a zvýší ekologickou a estetickou úroveň území.

Závěr

Přínos z pohledu účastníků – týmu společnosti ELDIS Pardubice, s. r. o.:

Seminář v Jeseníkách byl pro skupinu z ELDIS Pardubice nejen esteticky příjemný, ale také velmi přínosný a poučný. Zvláště užitečné bylo pozorovat, jak se revírník ekologicky stará o svůj rajon. Byli jsme svědky využívání ekologických metod, jako je napodobování přirozených disturbancí, které zahrnují kontrolované těžební zásahy s cílem zachovat biodiverzitu. Dále jsme viděli, jak se udržuje relativní



Obr. 2 Novostavba v původním slohu umístěná do svahu nad cestou údolím Hučivé Desné.



Obr. 3 Novostavba v původním slohu umístěná v nivě nad korytem Hučivé Desné. Na přední části fotografie je vidět kamenná zídka zpevňující břeh strouhy kolem silnice a zachytávající vodu ze svahu.

vývojová a produkční nepřetržitost lesa, což přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a zdraví lesního ekosystému.

A jak se nám podařilo splnit cíle této exteriérové akce? – Nad očekávání dobře:

- Lokalita se určitě hodí pro náš program spolupráce se školami pro ESG.
- Dostalo se nám mnoha odborných informací na místě doložených ukázkou praxe.
- Pro příští pololetí nebo příští rok se budeme snažit společně připravit praktickou akci pro zájemce o dobrou praxi v tvorbě krajiny, ochraně životního prostředí i využití vody k výrobě ekologicky čisté energie.
- Ve vlastní praxi také můžeme využít řadu získaných poznatků a dále podporovat péči o udržitelnost, krásu a správné fungování naší krajiny.

Pro pochopení správného a odpovědného přístupu k péči o přírodu a vazby této péče na historii a vztah lidí k přírodě jako takové byla tato exteriérová akce velmi inspirativní a přínosná.

Autorka:

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

Kontakt: aco@volny.cz, *Foto: Helena Křepelková*

Spoluautoři:

Ing. Iveta Liskovská, členka OC ČSJ Životní prostředí, ELDIS Pardubice s.r.o.,

Ing. Václav Beneš, revírník, Lesy ČR a.s.,

Richard Mogrovics, jednatel, Natur Energo s.r.o.



Obr. 4 Tato lesní cesta vznikla a je udržována výhradně zhuštěním rozdrčeného místního materiálu tvořeným kamením, drobnou suti a úlomky rostlinného materiálu. Mohou po ní jezdit i těžké stroje, rychle vsakuje dešťovou vodu a osychá po dešti, je naprosto ekologickým prvkem.



Obr. 5 Jednoduchý žlábek kolem lesní cesty zachycuje vodu stékající ze svahu nad cestou, vytváří malé tůňky a v době sucha postupně uvolňuje vodu do lesního porostu.



Obr. 6 Část zalesněného svahu nad objektem chaty-penzionu byla odlesněna pro využití jako sjezdovka v zimním období. Projekt se ukázal nerealizovatelným. Umělou výsadbu podporuje i nové zalesnění formou náletu semen z okolních vzrostlých stromů. Ještě mnoho let uběhne, než splyne nové zalesnění s okolním porostem.



Obr. 7 Průběžná kontrola záchytu škůdců v lesním porostu pomocí lapačů hmyzu je důležitou součástí péče o zdraví lesa. Ing. Václav Beneš kontroluje obsah lapače v obhospodařovaném revíru.



Obr. 8 Z vodní nádrže nad splavem regulovaně odtéká voda náhonem k turbíně (stavidlo v horní části obrázku) a do rybochodu (v dolní části obrázku je vidět horní plocha stěny rybochodu).



Obr. 9 Přehrazením řeky vznikla vodní nádrž pro náhon k turbíně. Aby se mohly ryby volně pohybovat v řece nad i pod splavem, je vybudován rybochod s mírným sklonem a tůňkami kolem kamenů na jeho dně.



Obr. 10 Malá Kaplanova turbína je uváděna do chodu jen při dostatečném průtoku vody v řece. Natur Energo s.r.o. důsledně tyto regulační podmínky dodržuje. Všichni provozovatelé obdobných i větších zařízení tyto regulační podmínky občas nerespektují, a tím mohou poškodit životní prostředí pro vodní živočichy.



Obr. 11 Součástí areálu malé vodní elektrárny je i rybník, který byl vytvořen v rámci stavby vodní pily v první polovině 20. století. Nyní je společností Natur Energo s.r.o. rekonstruován a slouží jako zásobárna vody, pro chov ryb a příznivě ovlivňuje lokální mikroklima areálu. Na fotografii vlevo p. Richard Mogrovcics vysvětlil význam rybníka členům OC Životní prostředí.



Obr. 12 Letecký pohled na celý areál malé vodní elektrárny v zimním období je krásnou a zajímavou pozvánkou k návštěvě Údolí Desné, a to nejen do lyžařského střediska v Koutech.

Vzpomínka na PhDr. Přemysla Wolfa

Je to už přes rok, co nás opustil kamarád, kolega a skvělý parťák Přemek Wolf – srdečný, nesmírně vzdělaný pán, úžasný diskutér, který měl své příspěvky v diskusích vždy perfektně podložené přesnými fakty. Osobně jsem si s ním moc rád povídal, to jsme se někde sešli „na kafičko“ a vydrželi jsme diskutovat celé hodiny. Rád na to vzpomínám, ač jsem nezřídka debatu „prohrál na body“, protože Přemek byl v diskusi velmi silný soupeř, samozřejmě vždy dokonale fair play.

Za svůj život vykonal mnoho dobrého, hlavně pro špičkové sportovce, pro které působil ve sportovních oddílech jako psycholog. A totéž platí o jeho působení v autoškolách. Přemek byl nesmírně čínorodý člověk, vždy připravený pomoci těm, které kolem sebe měl.

Nezapomenutelně se zapsal do srdcí kolegů a kolegyní při práci v ČSJ, kde přispíval svými hlubokými znalostmi i životními zkušenostmi. Vzpomínám si, s jakou radostí nám přinesl svou čerstvě vydanou knihu „Ale pane Rybo...“, kterou jsme si všichni s potěšením přečetli.

A tak na něj budeme nejen já osobně, ale kolegové a kolegyně vždy vzpomínat s úctou a respektem.

Budiž čest jeho památce.

Praha, 23. srpna 2025

Ing. Josef Zíka

Ale pane Rybo...

Jsou zprávy, které vás zaskočí, tím spíš, pokud se k vám dostanou po dlouhé době. Ta o úmrtí doktora Wolfa, Přemka, patří rozhodně mezi ně. Přesto, nebo právě proto si dovoluji přičinit ke vzpomínce Josefa Zíky pár řádek.



Všechno, co je výše napsáno, můžu rozhodně podepsat. Až na jedno – a za to se před sebou trochu stydím, a hlavně toho lituji. Je to konecvěty o knize, „kterou jsme si všichni s potěšením přečetli“.

Tehdy jsem si ji nepřečetl. Vážil jsem si toho, že jsem byl mezi těmi, kteří ji od autora dostali, ale jednak mě trochu odrazovala svou formou – je to 347 stránek souvislého textu bez jakéhokoli členění na kapitoly (!), a to text plný různorodých originálních myšlenek, jak tomu ostatně u Přemka bylo vždy, jednak bylo pořád „něco naléhavějšího na práci“... A tak jen ležela v knihovně.

Teprve teď jsem v ní tedy začal více listovat a začít se do ní.

Je těžké stručně a přitom výstižně vyjádřit, o čem je. Ocituji snad jen věnování, které je na stránce, kde bývá (má být) impressum, autorská tiráž: „Pro všechny, kteří rádi rádi pohyb a život, protože na silnicích obojí tolik jedno jest.“ A k tomu maličký usmívající se smajlík. Nic víc. I to je trochu zvláštní... O sobě, svých zajímavých různých kvalifikacích a zájmech a také názorech autor prozrazuje to hlavní na zadní straně obálky a samozřejmě hlavně v textu samotném. Opravdu stojí za to si ho přečíst a přemýšlet o něm.

Zdeněk Svatoš

Městský ústav sociálních služeb Jirkov: Naší vizí je moderní péče, která dává lidem důstojnost a pocit domova

Rozhovor s ředitelkou ústavu
Mgr. Evou Šulcovou

Městský ústav sociálních služeb Jirkov patří mezi přední poskytovatele sociálních služeb v Ústeckém kraji. Pod vedením ředitelky Mgr. Evy Šulcové se dlouhodobě zaměřuje na komplexní podporu seniorů, osob se zdravotním postižením a lidí v náročných životních situacích. Spojuje profesionální odbornost s lidským přístupem a důrazem na kvalitu, což potvrzují nejen mnohá ocenění a certifikace, ale také důvěra samotných klientů a jejich rodin.

Rozhovor s jeho ředitelkou přináší pohled na poslání ústavu, širokou nabídku poskytovaných služeb i náročný proces získání prestižní značky kvality CZECH MADE. Dozvíme se, jaké jsou priority organizace v oblasti modernizace a rozvoje, jak funguje spolupráce s místní komunitou a jaké vize má vedení do budoucna.

Přibližte nám prosím práci a poslání vaší organizace...

Městský ústav sociálních služeb Jirkov, příspěvková organizace, poskytuje komplexní péči a podporu lidem, kteří se v důsledku věku, zdravotního stavu či sociální situace ocitli v nepříznivé životní situaci a potřebují pomoc druhé osoby.

Naším posláním je zajistit důstojné a bezpečné prostředí, podporovat soběstačnost a kvalitu života našich klientů a umožnit jim co největší míru aktivního zapojení do běžného života. Služby poskytujeme s důrazem na individuální přístup, respekt k potřebám a přáním klienta a v souladu s principy kvality a lidských práv.

Jak široký záběr služeb váš ústav nabízí? Které všechny to jsou?

Naš ústav poskytuje širokou škálu pobytových, terénních i ambulantních sociálních služeb určených seniorům, osobám se zdravotním postižením a lidem v nepříznivé sociální situaci.



Naše služby zahrnují zejména:

- **Domovy pro seniory** – dlouhodobá pobytová péče s důrazem na individuální potřeby klienta.
- **Domovy se zvláštním režimem** – specializovaná péče pro osoby s Alzheimerovou chorobou či jiným typem demence.
- **Odlehčovací služby** – krátkodobé pobyty pro klienty, jejichž pečující potřebují odpočinek nebo čas pro řešení osobních záležitostí.
- **Domovy pro osoby se zdravotním postižením** – dlouhodobá pobytová péče přizpůsobená specifickým potřebám lidí s různými druhy zdravotního postižení.
- **Pečovatelská služba** – pomoc v domácnosti, dovoz stravy, podpora při hygieně a dalších běžných denních činnostech.
- **Odborné sociální poradenství** – zahrnuje také akreditované dluhové poradenství (jsme součástí konsorcia dluhových poraden) a specializované poradenství pro osoby s demencí a jejich blízké. V této oblasti jsme členem sítě poraden podporujících myšlenku *dementia-friendly community* – komunit, obcí, regionů i států přátelských k lidem žijícím s demencí.

Díky takto širokému záběru služeb dokážeme reagovat na různé životní situace a nabídnout podporu od krátkodobé výpomoci až po trvalé zajištění péče v pobytovém zařízení.

Jak jsou tyto služby financovány? Pokryjí příspěvky od samosprávy reálné náklady na poskytované služby?

Financování našich služeb je vícezdrojové. Zahrnuje zejména:

- **příspěvky zřizovatele – města Jirkova,**
- **dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí a z Ústeckého kraje,**
- **úhrady od klientů dle zákonem stanovených pravidel,**
- **příjmy z vlastní, a i doplňkové činnosti.**

Příspěvky od samosprávy jsou významnou a stabilní součástí rozpočtu, avšak samy o sobě nepokryjí veškeré náklady spojené s poskytováním služeb. Reálné výdaje na péči rostou vlivem inflace, zvyšování cen energií a mzdových nákladů. Proto je pro udržení kvality a rozsahu služeb nezbytné kombinovat více zdrojů financování a aktivně vyhledávat další dotační příležitosti.

Jakým způsobem spolupracujete s místními podnikateli a dalšími institucemi ve prospěch vašich klientů?

S místními podnikateli, firmami a dalšími institucemi spolupracujeme v řadě oblastí, vždy s cílem zlepšit kvalitu života našich klientů.

Spolupráce probíhá například formou

- **společenských a kulturních aktivit** – organizace besed, koncertů, přednášek a dalších akcí pro naše klienty;
- **dobrovolnické činnosti** – zapojení zaměstnanců firem i jednotlivců do aktivizačních a dobrovolnických programů;
- **odborných partnerství** – spolupráce se zdravotnickými zařízeními, školami a neziskovými organizacemi na rozvoji péče a odborného zázemí;
- **sponzorských darů a materiální podpory** – finanční příspěvky, věcné dary, vybavení či pomůcky.

Tato spolupráce přináší klientům nejen hmatatelné zlepšení podmínek, ale také důležitý pocit propojení s komunitou, jejíž jsou součástí.

Co pro vás znamená skutečnost, že jste jako poskytovatel sociálních služeb získali značku CZECHMADE?

Získání značky kvality CZECH MADE je pro nás potvrzením, že poskytujeme sociální služby na vysoké odborné i etické úrovni. Nejde jen o formální ocenění – je to výsledek dlouhodobé práce celého týmu, který klade důraz na individuální přístup ke klientům, odbornou péči a neustálé zlepšování procesů.

Tato značka pro nás znamená

- **garanci kvality** – naši klienti i jejich rodiny mají jistotu, že se mohou spolehnout na standardy ověřené nezávislým hodnocením;
- **motivaci** – ocenění je závazkem, abychom i nadále udržovali a rozvíjeli vysokou úroveň našich služeb;
- **důvěru** – potvrzuje, že jsme spolehlivým a transparentním partnerem nejen pro klienty, ale i pro širokou veřejnost a zřizovatele.

Značka CZECH MADE je pro nás nejen oceněním, ale i výzvou – být každý den lepší pro ty, kterým pomáháme.

Jak náročné bylo pro organizaci vašeho typu projít hodnocením kvality v rámci udělení značky CZECHMADE?

Stručně řečeno, byl to velmi komplexní a náročný proces. Bylo nutné detailně prokázat splnění celé řady kritérií – od úrovně poskytované péče přes kvalifikaci personálu a bezpečnost prostředí až po procesní nastavení organizace a spokojenost klientů. Vyžadovalo to pečlivou přípravu, spolupráci všech úseků a otevřenost vůči nezávislému hodnocení.

Díky profesionalitě našich zaměstnanců, podpoře vedení a dlouhodobému zaměření na kvalitu jsme tento proces zvládli úspěšně, což pro nás bylo nejen oceněním, ale i cennou zpětnou vazbou pro další rozvoj služeb.



Vaše organizace má i další ocenění v kvalitě. Jaká to jsou?

Kromě značky CZECH MADE jsme držiteli také certifikátu kvality dle ISO 9001, který potvrzuje, že naše procesy a systém řízení splňují mezinárodně uznávané standardy.

Pravidelně obhajujeme certifikaci Vážka, což je ocenění pro domovy se zvláštním režimem, dále máme certifikát Značky kvality, ve které jsme získali nejvyšší možné hodnocení – 5 hvězdiček. V nejbližší době se chystáme na certifikaci paliativní péče.

Jednou za dva roky u nás probíhá audit podpory kontinence, jehož výsledky dlouhodobě potvrzují vysokou kvalitu péče.

Naše organizace se také aktivně zapojuje do odborných soutěží a projektů v oblasti sociálních služeb. Mezi naše úspěchy patří například ocenění v národní soutěži Pečovatel/pečovatelka roku.

Jak vy osobně vnímáte kvalitu v sociálních službách?

Kvalitu v sociálních službách vnímám jako soubor hodnot, postupů a přístupů, které mají jediný cíl – zajistit člověku důstojnou, bezpečnou a individuálně přizpůsobenou podporu.

Nejde jen o naplnění legislativních či metodických požadavků, ale především o skutečný zájem o potřeby a přání každého klienta.

Pro mě se kvalita odráží:

- v profesionalitě a lidském přístupu personálu,
- v otevřené komunikaci s rodinami,
- v prostředí, které poskytuje jistotu a pocit domova.

Kvalita je podle mě neustálý proces – vyžaduje sebe-reflexi, vzdělávání a ochotu hledat nové cesty, jak péči stále zlepšovat.

V čem je Městský ústav sociálních služeb Jirkov jedinečný?

Je to spojením profesionální odborné péče a rodinné atmosféry, ve které se naši klienti cítí bezpečně, respektovaně a přijímaně.

Naše síla spočívá v individuálním přístupu, schopnosti přizpůsobit služby konkrétním potřebám a v úzkém propojení s místní komunitou.

Jsmo moderní organizace s kvalifikovaným týmem, dlouholetými zkušenostmi a inovativním přístupem k péči. Dokladem toho je erudovaný personál, který poskytuje služby v souladu s platnou metodikou, vnímá potřeby klientů, podporuje jejich dovednosti a zachovává jejich důstojnost. O vysoké kvalitě péče svědčí také cílená a dlouhodobá podpora kontinence.

Základem našeho úspěchu je silná firemní kultura, která stojí na vzájemném respektu, týmové spolupráci a sdí-

lených hodnotách. Ta vytváří prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou růst, rozvíjet své odborné kompetence a zároveň přinášet do péče lidskost a empatii. Díky tomu poskytujeme nejen běžné služby, ale i specializovanou podporu – například v oblasti péče o osoby s demencí nebo v paliativní péči.

Protože jsme pevně zakořeněni v regionu, dokážeme klientům nabídnout víc než jen službu – nabízíme jim místo, kde mohou žít důstojný a plnohodnotný život.

Na jaké konkrétní speciální služby, které nabízíte klientům, jste nejvíce pyšní?

Jsmo hrdí na to, že našim klientům můžeme nabídnout širokou škálu specializovaných služeb, které výrazně zlepšují kvalitu jejich života a podporují jejich soběstačnost a důstojnost. Patří mezi ně zejména:

- Podpora sebeobsluhy a individuální plánování péče – zaměřujeme se na rehabilitaci, nácvik soběstačnosti a podporu každodenních dovedností klientů.
- Paliativní péče – komplexní podpora klientů s vážným onemocněním se zaměřením na zmírnění bolesti, psychickou oporu a zachování důstojnosti v posledních fázích života.
- Odlehčovací služby – poskytujeme pečujícím osobám možnost odpočinku a regenerace, což je klíčové pro dlouhodobé udržení péče v domácím prostředí.
- Aktivizační programy a volnočasové aktivity – podporujeme psychickou i fyzickou kondici klientů, jejich sociální vazby a zapojení do komunitního života.

Silným základem těchto služeb je odborný a erudovaný tým, který se neustále vzdělává. Pořádáme odborné konference a dlouhodobě podporujeme vedoucí pracovníky na všech úrovních manažerskými supervizemi, aby mohli vést své týmy s maximální profesionalitou a empatií.

Tyto služby jsou výsledkem dlouhodobé snahy o inovace a neustálé zlepšování péče, které přinášejí konkrétní přínos nejen klientům, ale i jejich rodinám.

Prostory Městského ústavu sociálních služeb Jirkov jsou velmi moderní včetně krásně upravené zahrady v jeho okolí. Jak se vám daří investovat do modernizace prostorů a jaké největší projekty máte v uplynulých letech úspěšně za sebou?

Investice do modernizace prostor ústavu považujeme za jednu z priorit, protože prostředí výrazně ovlivňuje komfort a spokojenost našich klientů i zaměstnanců. Díky podpoře zřizovatele, dotačním programům a vlastnímu hospodaření se nám daří pravidelně obnovovat a zlepšovat vybavení a infrastrukturu.

Mezi největší a nejúspěšnější projekty v uplynulých letech patří:

- kompletní rekonstrukce pokojů a společných prostor s důrazem na bezbariérovost a moderní design;

- vybudování a úprava zahrady tak, aby sloužila jako příjemné a bezpečné místo pro odpočinek a terapie v přírodě;
- modernizace hygienických zařízení a zavedení nových technologií pro zvýšení bezpečnosti a úspory energií.

Tyto kroky jsou výsledkem naší dlouhodobé strategie zaměřené na vytváření prostředí, které klientům poskytuje pocit domova a zaměstnancům podporuje efektivní a kvalitní práci.



Jaká je vaše vize budoucnosti ústavu a jak se chcete dále rozvíjet? Chystáte nějaké novinky?

Naši vizi je i nadále být moderním a spolehlivým poskytovatelem sociálních služeb, který reaguje na aktuální potřeby klientů a trendy v péči. Chceme rozvíjet služby s důrazem na individualizaci, kvalitu a inovace, aby naši klienti měli možnost žít co nejvíce samostatně a důstojně.

Mezi klíčové směry dalšího rozvoje patří:

- rozšíření specializované péče, zejména v oblasti demence a paliativní péče;
- zavádění moderních technologií pro zlepšení komfortu klientů i efektivitu práce personálu;
- posilování terénních služeb, aby pomoc byla dostupná i lidem v jejich domácím prostředí;
- aktivní podpora komunitních a dobrovolnických programů, které propojují klienty s širší společností.

V současné době pracujeme na přípravě nových projektů, které přinesou inovativní přístupy a rozšíří nabídku služeb. Jsme přesvědčeni, že tímto směrem zajistíme dlouhodobou udržitelnost a kvalitu péče, na kterou jsou naši klienti zvyklí.

Na vaší pravidelné letošní odborné konferenci vám byla slavnostně předána značka CZECH MADE. Na jaká témata se letos konference zaměřila?

Letošní konference se zaměřila především na kvalitu poskytovaných sociálních služeb, moderní přístupy v péči o klienty a sdílení příkladů dobré praxe mezi organizacemi. Velký prostor jsme věnovali tématu bezpečí, a to jak pro klienty, tak pro personál.

Hlavním letošním tématem byla stoupající agresivita ve společnosti. Tomu se věnovala doc. PhDr. Barbora Vegrachtová, Ph.D., MBA, pedagogická a akademická pracovnice Fakulty biomedicínského inženýrství Českého vysokého učení technického v Praze, bezpečnostní konzultantka a členka České kriminologické společnosti. Jejím cílem je zvyšovat povědomí pracovníků relevantních organizací o problematice terorismu, radikalizace a kriminality gangů a tím přispívat k efektivnějšímu boji se zločinem a souvisejícími sociálně patologickými jevy, které se nevyhýbají ani seniorům a lidem s handicapem.

Dalšími neméně zajímavými přednášejícími byli MUDr. Kateřina Cajthamlová, PhDr. Mgr. Jakub Jestřáb, MBA, MUDr. Jiří Kalvach, CSc., a paní Alena Zborníková.

Nechybělo ani dobré jídlo formou rautu a další benefity, které účastníkům zpříjemnily celý den.

Co dodat závěrem – ať se vám nadále daří. A děkují za rozhovor pro náš časopis Perspektivy kvality.

Autor: David Kubla

Foto: Městský ústav sociálních služeb Jirkov

Značka kvalitních českých výrobků a služeb



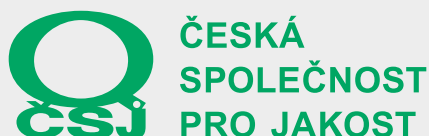
Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

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

Cal Newport

Pomalá produktivita: Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření

1. vydání

Jan Melvil Publishing, 2024

256 stran, ISBN 978-80-7555-245-7

**Méně, pomaleji, kvalitněji – objev,
návrat, nebo absurdita pro manažery
(kvality)?**

Recenze a poznámky ke knize

Pomalá produktivita:

Zapomenutá cesta ke skvělým
výsledkům bez vyhoření

Libor Friedel

V PK 4/2013 (to už je fakt 12 let) jsem psal o knize Rychleji, levněji, lépe. Byla to kniha o transformaci podnikových procesů. V PK 1/2016 pro změnu o knize Mimořádná produktivita. Dnes se dotkneme zdánlivě protimluvné kombinace – méně, pomaleji, kvalitněji. To se tak změnil svět? Navíc když jsem v PK 2/2025 zmínil „VUCA časy“ – období nestálosti (V), nejistoty (U), komplexnosti (C) a nejasnosti (A)?

Ono to může mást. Výkon a/nebo smysl? Pomalost a/nebo agilita? Systém a/nebo člověk? Chápu časopis Perspektivy kvality jako inspirační platformu představující různé perspektivy, které lze volit v přístupu ke kvalitě (práce, života, komunikace...). Proto chci představit knihu, která tvrdí, že ve výkonu může způsobit osypky. Alespoň svým názvem, který zní jako oxymóron – „pomalost“ a „produktivita“. Díky odpojení sami od sebe jsme totiž spoustu věcí „zapomněli“. Tak je užitečné si to připomínat. Diskutovaná kniha tak činí.



Newport – nový přístav

Cal Newport (<https://calnewport.com/>), profesor počítačových věd na Georgetown University ve Washingtonu, není čtenářům v češtině neznámý. V češtině už vyšly jeho knihy Hluboká práce (Jan Melvil, 2016), Tak dobří, že vás nepřehlédnou (Jan Melvil, 2018) a Digitální minimalismus (Jan Melvil, 2019). Jak vidno, autora má „pod palcem“ brněnské nakladatelství Jan Melvil Publishing.

Novinkou z tvůrčí hlavy Cal Newporta je kniha Pomalá produktivita (orig. Slow Productivity, 2024), kterou „u Melvilů“ poměrně bryskně přeložili a vydali.

Newport se v novince opět vrací k tématu práce, soustředění a smyslu. Tentokrát však nikoliv s důrazem na intenzitu výkonu, ale na jeho tempo. Jaká je jeho hlavní teze? Produktivita není o tom, *kolik* toho uděláš, ale o tom, *jak hluboce, smysluplně a dlouhodobě udržitelně* to dokážeš dělat. To je velmi dobrá a výmluvná otázka, kterou je dobré si položit. Určitě si ji pokládají obzvláště příslušníci tzv. „Generace Z“, narození v letech 1997–2012. A ti pomalu, ale jistě začínají pronikat do manažerských pozic, což je z hlediska smysluplnosti (a hloubky) práce celkem dobrá zpráva.

Newportovy knihy tvoří kontinuitu: zatímco Hluboká práce (*Deep Work*) učí, jak se soustředit na to podstatné, Pomalá produktivita ukazuje, proč má smysl zpomalit a zaměřit se na kvalitu a smysl práce. Oba přístupy se vzájemně doplňují a pro manažery kvality mohou být inspirací, jak posunout řízení od kvantity k udržitelné hloubce.

Z mého pohledu jsou kvalita a smysl neoddělitelné, proto jsem mnohdy skeptický vůči bezhlavému rozšiřování a „forsírování“ povrchních QMS, rozšiřování záběrů všelijakých norem a ubírání „nenormalizovaného prostoru“ pro lidi.

Paradox a osobní zkušenost

Cal Newport se ve své knize pouští do jednoho z největších paradoxů dnešní doby:

Čím více nástrojů produktivity máme, tím více jsme zahlceni, vyčerpaní a bez prostoru na skutečně důležité věci.

Jeho koncept „pomalé produktivity“ je v podstatě přímou odpovědí na krizi výkonu (více, rychleji, růstově), která se v organizacích napříč odvětvími podepisuje na lidech vyhoření, fluktuaci a povrchnosti bez vnímané hloubky a smyslu. Autor proto navrhuje tři principy, které by měly nahradit „starý styl“ produktivity:

- Dělej méně – omez počet současně řešených projektů.
- Pracuj pomaleji – dovol si čas na zrání, kvalitu a hloubku.
- Zaměř se na kvalitu – hodnotu neurčuje množství, ale smysl a dopad.

Než dojde k odsouzení a černobílému zařazení, jistě u mnohých z vás čtenářů bude dobré několik hlubokých nádechů a výdechů. Zejména pokud jste zahlceni, přetížení, nevidíte světlo na konci tunelu. Ve třetím bodu Newport nezmiňuje „zaměř se na QMS“, „zaměř se na audit“, „zaměř se na report KPI“... Kvalita je ve smyslu a dopadu.

Z perspektivy managementu (a) kvality je Newportovo dílo aktuální i provokativní zároveň (a to já mám rád). Kultura výkonu v mnoha firmách stále stojí na paradigmatu

výkon = rychlost + objem.

Newport nabízí perspektivu, že udržitelná kvalita vyžaduje opak: méně úkolů, pomalejší tempo a větší důraz na smysluplné výsledky. (I proto recenze této knihy v Perspektivách kvality.)

Pro manažery a lídry kvality to může být docela nepohodlná zpráva. Ale... právě zde je myslím kniha velmi cenná – ukazuje, že řízení kvality ve 21. století už nemusí (já si osobně myslím, že *nemůže*) být jen o měřitelných KPI (počty neshod, reklamací, náklady na nekvalitu, chimérická spokojenost zákazníků, RFT...), ale i o udržitelnosti, smyslu a zdraví lidí, kteří kvalitu vytvářejí. A udržitelností nemám na mysli nasazení enviro norem, CSR, greenwashing apod.

Abych to uvedl do kontextu, téma knihy mě zasáhlo i osobně. Více než 30 let jsem působil jako konzultant a lektor v oblasti strategie, procesů, kvality apod. Můj externí obraz byl po léta jasný – dodavatel (zlepšení)

výkonu, expert na KPI a systémy. Jenže postupně jsem ve firmách i u sebe začal vnímat, že tento přístup vyčerpává nejen organizace, ale i jednotlivce.

Proto dnes pracuji jako kouč a průvodce. Produktivita pro mě už neznámá počet projektů, rychlost dodání nebo více lean nástrojů. Znamená vědomý design života a práce, kde hraje roli smysl, energie a autenticita. Newportova kniha mi doplňuje jazyk, jak tuto změnu vyjádřit, protože propojuje mé osobní zkušenosti s rámcem, kterému (snad) rozumí i byznysové publikum.

Newport kritizuje kulturu přetížení a „neustálé dostupnosti“. Zpomalení pro něj není ztráta času. Je to investice do toho, že to, co děláme, má větší váhu, smysl a životnost. Pomalost tedy neznámá lenost (to je často zobecňující kognitivní zkreslení a riziko titulků). Znamená dovolit si dělat méně, ale lépe (= kvalitněji i bez tlaku požadavků ISO norem).

Kniha přináší mimo jiné následující klíčové otázky:

- Proč se honíme za efektivitou, když nás to často vyčerpává? (Tento „monkey business“ snad dokáže jen člověk.)
- Jaký je rozdíl mezi „být zaneprázdněný“ a „odvádět hodnotnou práci“? (Kvalita = hodnota.)
- Může být méně práce cestou k většímu úspěchu? (Proveďte svá paradigmaty sami pro sebe a v týmu.)

Tři principy pomalosti v praxi

Pojďme se však podívat na příklady tří Newportových principů:

1. Pracuj méně – Omez počet aktivních projektů. Čím méně věcí děláš najednou, tím kvalitněji je zvládneš.
 - Jak: vyber si jen 1–2 klíčové projekty, na které soustředíš energii, a ostatní vědomě odlož nebo odmítni.
 - Proč: rozptýlenost = povrchnost; zaměření = hloubka a mistrovství.
 - Jaký je přínos: větší kvalita výsledků, menší stres, pocit smyslu bez zahlcení.
2. Pracuj pomaleji – Dbej na hloubku a kvalitu, pomalé tempo vede k lepší práci. Vyhýbej se „busywork“.
 - Jak: zpomal tempo, dej si čas na přemýšlení, na emoční jasnost.
 - Proč: rychlost často vede k chybám a k povrchnému řešení; pomalost dovoluje zrání a tvořivost.
 - Jaký je přínos: více inovací, lepší rozhodnutí, práce bez vyhoření.

3. Soustřed' se na kvalitu (a pracuj pravidelně, protože pravidelnost je víc než intenzita).

- Jak: měř úspěch nejen čísly, ale i dopadem, spokojeností, hodnotou pro druhé.
- Proč: honba za kvantitou vyčerpává; kvalita přináší dlouhodobý vliv a uznání.
- Jaký je přínos: větší spokojenost, lepší reputace, hrdost na práci a její kvalitu a dopad. Dotýkáme se tady mimo jiné mého oblíbeného psychologického „prostředí pro procesy“.

Pomalost a hloubka

Návaznost Newportovy pomalé produktivity na hlubokou práci jsem už zmiňoval. Možná je vhodné si uvědomit a shrnout hlavní rozdíly. Zpracoval jsem je stručně do následující tabulky.

Obě knihy volají po smyslu, hloubce a disciplíně oproti povrchnosti a hektickému spěchu. Také se nedejte mýlit – je mnoho argumentů pro tvrzení, že pracovníci v kvalitě jsou znalostními pracovníky, protože jsou architektky a navigátory. Bohužel v systému plném porad, auditů, reportů, odpovídání na mailly a „naléhavých“ telefonátů je těžké najít prostor na hlubokou práci.

Já jsem za více než 30 let své praxe potkal stovky manažerů kvality. Jak ty, kteří se stali tvůrci a architektky systémů (většinou to byla jejich vědomá volba), tak ty, kteří uvízli v ploché roli úředníků a „hlídačů norem“ (většinou do toho byli vmanipulováni firemní kulturou, komunikací a stylem řízení).

Viděl jsem obě strany. A právě v tom vnímám aktuální poselství Newportovy myšlenky. (Vědomé) zpomalení a zaměření na kvalitu místo kvantity dává šanci manažerům (kvality) vystoupit z pasti „hasičů“ a kontrolorů a stát se skutečnými znalostními pracovníky. Ti první mě inspirovali svou schopností hledat smysl a inovaci, vidět kontext a nebát se být průkopníky. Ti druzí mě varovali, jak snadno může systém (QMS, kultura procesů, nekomunikace...) pohltnout člověka, který rezignuje na svou vlastní tvořivost, autentičnost a odvahu. Pomalá produktivita je podle mě výzvou k tomu, aby si každý manažer kvality vybral, na které straně chce stát. V tom je celá kniha (z mého hlediska) poměrně zásadní.

Doporučuji tedy vaší pozornosti nejen aktuální knihu Pomalá produktivita, ale i Newportovy předchozí knihy. V kontextu výše zmíněného zejména tu o hluboké práci.

230 stran textu Newportovy aktuální knihy stojí za prostudování. První dvě kapitoly staví základy, další tři rozebírají zmíněné tři principy pomalé produktivity. Z pěti kapitol práce ta poslední výmluvně volá „Buďte posedlí kvalitou“. Paradoxně se to v QMS mnohdy ztrácí, protože jsme posedlí systémy.

	Hluboká práce (2016)	Pomalá produktivita (2024)
Na co se zaměřuje	Jak se soustředit na práci s vysokou hodnotou.	Jak žít a pracovat udržitelně, bez vyhoření.
Hlavní rozdíl	Rozlišení mezi hlubokou a povrchní prací.	Překonání kultury rychlosti a kvantity.
Principy	1. Soustředěná práce v blocích. 2. Eliminace vyrušení. 3. Digitální minimalismus. 4. Rituály pro hlubokou práci.	1. Dělej méně. 2. Pracuj pomaleji. 3. Zaměř se na kvalitu.
Cíle	Zvýšit kvalitu myšlení a tvorby.	Zvýšit kvalitu života i výsledků.
Přínos	Soustředění (= superschopnost 21. století).	Udržitelnost práce a dlouhodobá prosperita.
Hrozba, proti které působí	Rozptýlení, digitální zahlcení, povrchní úkoly.	Rychlost, zahlcení úkoly, vyhoření.
Pro koho je koncept určen	Znalostní pracovníci, tvůrci, výzkumníci.	Manažeři, týmy, organizace i jednotlivci hledající rovnováhu.

Otázky na závěr (s vínem)

Dovolte si zeptat se sami sebe:

- Jsem v roli „hlídače“, nebo tvůrce?
- Dávám systému jen čísla a tabulky, nebo v něm hledám hlubší smysl a inovaci?
- Umím/chci/mohu si dovolit zpomalit, abych viděl hlouběji?

Knihu doporučuji zejména lidem na pokraji vyhoření, kteří hledají smysluplnější cestu (protože to jsem sám zažil). Pak těm tvůrcům, kteří potřebují hluboké soustředění. A v neposlední řadě manažerům a týmovým lídrům, kteří chtějí budovat udržitelnou kulturu (smysluplné) práce a kvality.

„Pomalá produktivita“ tedy není návod na to, jak zvládnout víc, ale jak žít lépe skrze práci, která dává smysl. Není to ani další z nepřeberných manuálů o time managementu. Je to výzva k odvaze zpomalit v době, která rychlost a výkon až příliš glorifikuje.

Newport zde opět dokazuje, že patří mezi nejvlivnější myslitele v oblasti práce a digitální kultury. Jeho myšlení znají všichni, kdo sledují jeho *Study Hacks Blog*.

A nakonec? Čtěte pomalu. Tato kniha je jako dobré víno. Tak na vaše psychické a emocionální zdraví!

Použitá a doporučená literatura (Newportovy knihy vydané v češtině):

- NEWPORT, Cal. Pomalá produktivita. Zapomenutá cesta ke skvělým výsledkům bez vyhoření. Brno: Jan Melvil Publishing, 2024. 256 s. ISBN 978-80-7555-245-7.
- NEWPORT, Cal. Digitální minimalismus : zkroťte návykové technologie a získejte zpět svůj čas a kon-

centraci. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. 232 s. ISBN 978-80-7555-088-0.

- NEWPORT, Cal. Tak dobří, že vás nepřehlédnou. Vášen je na nic, práci snů získáte díky dovednostem. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 232 s. ISBN 978-80-7555-046-0.
- NEWPORT, Cal. Hluboká práce. Pravidla pro soustředěný úspěch v roztěkaném světě. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7555-008-8.

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: libfri@gmail.com

Implementace modelu „Hotelstars union“ v České republice

Libor Dupal

Kvalita ubytovacích zařízení je významným aspektem cestovního ruchu. Orientace v systémech hodnocení kvality ubytovacích zařízení a jejich důvěryhodnost je pro spotřebitele či zákazníky obecně zcela zásadní a jsou východiskem v rozhodovacím procesu při výběru. Významným nástrojem k tomu je evropský model HOTELSTARS UNION.

Klíčovým prvkem tématu zpracovaného v tomto příspěvku je zviditelnění podmínek stanovených v aktualizované původní české technické normě ČSN 76 1110:2025 Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, apartmánový hotel a apartmánový komplex. Tato norma reflektuje vývoj evropského modelu HOTELSTARS UNION a zohledňuje národní specifika.



Text tohoto příspěvku vychází z mikrostudie, jejíž zpracování podpořila agentura ČAS. Je k dispozici na webových stránkách Kabinetu pro standardizaci (viz Vybrané odkazy a zdroje v závěru příspěvku).

Terminologie

Citovaná norma zavádí – mimo jiné – terminologii pro základní kategorie ubytovacích zařízení.

- Hotel – ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty, vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovacích).
- Hotel garni – ubytovací zařízení, které poskytuje hostům omezený rozsah stravování, obvykle snídaně.
- Motel – ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy.

- Penzion – ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb.
- Apartmánový hotel – aparthotel – ubytovací zařízení, kde je ubytování poskytováno ve studiích nebo v apartmánech s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb; má minimálně 10 apartmánů nebo studií.
- Apartmánový komplex – ubytovací zařízení sestávající z několika vyhrazených studií nebo apartmánů výhradně pro ubytování turistů s omezenou nabídkou služeb; má minimálně 5 obytných jednotek (studií nebo apartmánů).

Legislativní rámec

Pokud jde o stavební požadavky, zajímají nás především ty, které se obecně, anebo i zcela konkrétně, dotýkají staveb, a to zejména ubytovacích zařízení. To je v podmínkách ČR zákon č. 283/2021 Sb. ze dne 13. července 2021, ve znění zákona č. 152/2023 Sb. (stavební zákon). Z působnosti zákona zdůrazníme, že *jeho účelem je zajistit integrovanou ochranu veřejných zájmů při územním plánování, povolování staveb a výstavbě a vytvářet podmínky pro udržitelný rozvoj území a zvyšování kvality zastavěného prostředí, architektury a stavební kultury.*

Zákon se vztahuje i na ubytovací zařízení (*ubytovací jednotky*). Těmi se rozumí jednotlivý pokoj nebo soubor místností, které svým stavebně-technickým uspořádáním a vybavením splňují požadavky na přechodné ubytování a jsou k tomuto účelu určeny, anebo ubytovací jednotka ve stavbách pro sociální služby.

K dosažení předmětu zákona vydalo Ministerstvo pro místní rozvoj vyhlášku č. 146 ze dne 31. května 2024 o požadavcích na výstavbu (dále jen vyhláška č. 146). Vyhláška, včetně navazujících technických norem, má za cíl řešit základní stavebně-technické požadavky na výstavbu staveb, a tedy i ubytovacích zařízení, a to mj. technické požadavky na vlastní stavby.

Technické normy k podpoře kvality ubytovacích zařízení

Technické normy jsou nepochybně vhodným nástrojem pro zajištění bezpečnosti výrobků a služeb a také jejich kvality, jejich přístupnosti pro všechny, a to bez ohledu na schopnosti a věk spotřebitelů. Jejich (obecná) dobrovolnost přitom předchází zbytečné přeregulaci systému.

Oproti očekávání více zainteresovaných stran, vyhláška č. 146 neobsahuje přímý odkaz na ČSN 76 1110, což implementaci stavební legislativy ve vztahu ke kvalitě ubytovacích zařízení poněkud komplikuje. Nicméně, ve Věstníku ÚNMZ č. 10/2024 v Oznámení č. 86/2024 o určených normách se oznamují určené normy k vyhlášce č. 146. K § 37 odst. 3 Plochy jsou určeny normy ČSN 76 1110 a ČSN EN ISO 18513, čímž se jejich

implementace ve vztahu k vyhlášce č. 146 procesně zjednodušuje; nicméně zůstávají právně nezávazné.

Evropské a mezinárodní normy, vydávané Evropským výborem pro normalizaci (CEN) a Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO), mají ve vztahu k poskytování kvalitních služeb v ubytovacích zařízeních zásadní význam. Ty nejdůležitější jsou zavedeny do soustavy ČSN překladem. Jedná se např. o ČSN EN ISO 18513 Služby cestovního ruchu – Hotely a ostatní typy turistického ubytování – Slovník, ČSN ISO 21401 Služby cestovního ruchu a související služby – Systém managementu udržitelnosti pro ubytovací zařízení – Požadavky, anebo ČSN ISO 21902 Služby cestovního ruchu a související služby – Přístupný cestovní ruch pro všechny – Požadavky a doporučení, která se týká mj. přístupnosti a vybavení pokojů pro osoby se zdravotním postižením.

Přístupnost zastavěného prostředí je klíčovým prvkem pro zajištění účinné účasti občanů v každodenním životě, jakož i v vhodnosti budov, ulic, parků k účinnému používání lidmi s ohledem na jejich postižení nebo věk. Takové očekávání přístupnosti se samozřejmě týká i ubytovacích zařízení. Norma ČSN EN 17210 Přístupnost a využitelnost zastavěného prostředí – Funkční požadavky (z roku 2021) je pro naše téma zcela zásadní, v tomto příspěvku se jí však věnujeme jen touto krátkou notickou. Můžeme odkázat na speciální publikaci, kterou v letošním roce k tomuto tématu Kabinet pro standardizaci zpracoval a prostřednictvím SČS vydal.

Implementace modelu „Hotelstars Union“ v České republice

Z pohledu začleňování ubytovacích a stravovacích služeb do jednotného trhu Evropské unie je významné členství Asociace hotelů a restaurací ČR (dále AHR) v evropském profesním sdružení HOTREC, které zastřešuje uvedenou problematiku. AHR se aktivně účastnila zrodu projektu „Hotelstars Union“, když Česká republika, Německo, Maďarsko a Rakousko se dohodly na této společné klasifikaci, aplikované od roku 2010. V současné době se projektu „Hotelstars Union“ účastní 21 zemí zastoupených svými profesními sdruženími. Jedná se o hotelové asociace Arménie, Rakouska, Ázerbájdžánu, Belgie, České republiky, Dánska, Estonska, Gruzie, Německa, Řecka, Maďarska, Lotyšska, Lichtenštejnska, Litvy, Lucemburska, Malty, Nizozemska, Polska, Slovinska, Švédska a Švýcarska.

Systém HOTELSTARS UNION zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v těchto zemích, což přispívá k lepší transparentnosti z pohledu ochrany spotřebitele. Fakticky tím vzniká evropská hotelová klasifikace.

Hlavní výhodou systému „Hotelstars Union“ je velká flexibilita celého systému.

Každé zařízení se nejprve klasifikuje podle kontrolních listů. Ty se skládají z povinných a nepovinných bodů pro



každou třídu. Flexibilita spočívá v tom, že nepovinných bodů je poměrně velké množství a každý hotel se tedy může rozhodnout, které prvky jsou pro jeho klientelu nejdůležitější. Zařízení, která splňují více než jen povinná kritéria a minimální počet nepovinných kritérií, pak mohou získat v každé třídě ještě označení Superior.

Oficiálním dokumentem pro klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR je norma ČSN 76 1110 *Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, apartmánový hotel a apartmánový komplex* (dále jen ČSN 76 1110).

Tato norma poskytuje reálnou, skutečně jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR. Obsahuje klasifikační tabulky, s jejichž pomocí lze zařadit ubytovací zařízení předemtných kategorií, přičemž

- pro oblast hotelů – implementuje evropský model HOTREC „Hotelstars Union“,
- pro ostatní kategorie ubytovacích zařízení – zavádí národní klasifikaci (kategorie penzion, apartmánový hotel, apartmánový komplex).

Tato norma je tedy národním specifikem (nejedná se o přejatou normu evropskou či mezinárodní). Aktualizuje se v návaznosti na aktualizace evropské klasifikace „Hotelstars Union“. Aktuální znění je platné od března 2025.

Bez znalosti této normy nemůže u nás řádně fungovat žádný provozovatel ubytovacích služeb. A pro spotřebitele může být inspirativní být informován o požadavcích normy na jednotlivá ubytovací zařízení, aby si je dokázal utřídit a vytvořit si reálná očekávání při výběru.

ČSN 76 1110 proto slouží jako stěžejní nástroj, metodika pro zařazování ubytovacích zařízení kategorií hotel,



hotel garni, penzion, apartmánový hotel a apartmánový komplex do příslušných tříd podle minimálních stanovených požadavků na vybavenost a rozsah poskytovaných služeb. Cílem normy je kromě toho zlepšit orientaci spotřebitelů/hostů a zprostředkovatelů (cestovních kanceláří a agentur), zvýšit transparentnost trhu ubytování a zkvalitnit služby poskytované ubytovacími zařízeními. Požadavky jsou uváděny jako minimální, nabízená služba nebo vybavení vyšší úrovně, než je uvedeno, je tedy pro danou třídu vyhovující.

Připomínáme, že pro každou kategorii jsou stanoveny také specifické požadavky ve vztahu k ekologickým aspektům ubytovacího zařízení. Norma vyžaduje, aby žadatel doložil své ekologické aktivity alespoň ve třech v normě stanovených oblastech. Týkají se např. omezování spotřeby energie či omezování spotřeby vody.

Konkrétní body pro získání jedné až pěti hvězdiček pro danou kategorii ubytovacího zařízení se vyhodnocují podle tabulek s mnoha desítkami kritérií. Ta se týkají úrovně služeb a kvality ubytování v nejrůznějších aspektech (personál, dostupnost recepce a jejího vybavení, dostupnost stravovacích služeb, úklid a výměna ložního prádla, aspekty přístupnosti, vybavenost pokojů, dostupnost telekomunikačních služeb, nabídka konferenčního zázemí, péče o děti atd.).

Závěr

Kabinet pro standardizaci v úzké spolupráci se Sdružením českých spotřebitelů a s nezbytnou podporou různých subjektů – zejména České agentury pro standardizaci (ČAS) a Rady kvality ČR, případně dalších, se systematicky zaměřuje na zviditelnění norem v každodenním životě spotřebitelů a funkce trhu obecně.

Technické normy vznikají a jsou přijímány na základě konsenzu zainteresovaných stran. Je nesmírně důležité, aby byla účinně zapojena i strana zastupující zájmy spotřebitelů.

V Česku se o to systematicky snaží Kabinet pro standardizaci (KaStan). Jeho cílem je zvyšování bezpečnosti a kvality výrobků a služeb vytvářením a podporou funkce nástrojů zajišťujících účinné zapojení spotřebitelů do standardizačních procesů (technická normalizace, certifikace a posuzování shody, akreditace, dozor nad trhem), včetně uplatňování technických předpisů a norem ve prospěch spotřebitelů a korektního trhu. Ředitel KaStan je za ČR členem ANEC. Právě v rámci ANEC je Kabinet zapojen do problematiky ubytovacích služeb řešených na evropské úrovni. V Česku působí v klasifikační komisi pro ubytovací zařízení při AHR ČR.

Na evropské úrovni je „hlasem evropských spotřebitelů ve standardizaci“ organizace ANEC. Zastupuje zájmy evropských spotřebitelů při tvorbě technických norem, zejména těch, které byly vytvořeny na podporu provádění evropské legislativy a veřejných politik.

Služby cestovního ruchu jsou jednou z významných priorit organizace ANEC. Je dlouhodobě zapojena do prací mezinárodní technické komise ISO/TC 228 Cestovních služeb a souvisejících služeb a několika pracovních skupin (Cestovní ruch a související služby, Dobrodružný cestovní ruch aj.). Aktuálními tématy jsou turistické informace a recepční služby online a na místě, anebo online služby pro rezervaci ubytování.

Vybrané odkazy a zdroje:

Publikace a studie ke stažení a další souhrnné informace a výstupy k tématu jsou vystaveny na www.top-normy.cz (<https://www.top-normy.cz/temata-normalizace/40-normalizace-sluzby/43-turisticke-sluzby/b-ubytovaci-sluzby.php>).

- www.top-normy.cz
- www.konzument.cz
- www.portalkvality.gov.cz

Další zdroje a odkazy na ně jsou uvedeny v odkazované mikrostudii.

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

Zjistěte, jaké nástrahy vás čekají a jak se s nimi případně vypořádat aneb o sporné roli příslovce „případně“

Věra Vlková

Instrukce uvedená namísto nadpisu přináší širší škálu informací, než bývá obvyklé a přiměřené. Je vypůjčená z motivačního letáku. Dokonale totiž vyhovuje nejen jako podnět k zamyšlení, ale současně i jako ideální ilustrační jazykový materiál. A to díky tomu, že není zdaleka tak jednoznačná, jak si její autor zřejmě přál či představoval a jak by se to na první pohled mohlo jevit čtenářům. Klíčovým slovem je tu příslovce „případně“, které disponuje hned dvěma výrazně rozdílnými významy. Právě tato skutečnost může zcela zásadně ovlivnit chápání a interpretaci celého sdělení.

Dvojitý význam přídavného jména

Príslovce **případně** je odvozeno od přídavného jména **případný**, takže je nezbytné začít právě u něj. Toto přídavné jméno se vyznačuje tím, že v současné češtině se používá ve dvou výrazně odlišných znacích:

1. „vhodný, náležitý, výstižný, přiléhavý, příhodný, trefný“ (např. zvolit na túru *případně* oblečení; je to velmi *případná* ilustrace; toto doporučení se nejvíe jako *případné*; jeho chování považujeme za *ne-případné*; uvedená poznámka je zcela *ne-případná*);
2. „takový, který může nastat, možný, eventuální, potenciální“ (např. pojištění pro *případný* úraz; předcházet *případným* ztrátám; počítat s *případnými* změnami počasí; opatření pro *případný* odsun zraněných; město se staví proti *případné* těžbě zlata).

Aby toho nebylo málo, ve starší češtině, jak je doloženo v dobové literatuře, se můžeme setkat ještě také s třetím významem, a to „nahodilý, nedůležitý, nepodstatný, nevýznamný, podružný“ (např. vysvětloval, co *podstatného* jest a co *jen případného*; jsou to arcíť *jevů navýsost případné, netřeba se jimi zabývat*).

Bez znalosti situace nebo bez uvedení do širšího kontextu tak v mnoha případech není adresát sdělení schopen s potřebnou jistotou určit, o který z možných významů se jedná. Několik příkladů pro ilustraci:

- *Případné dotazy budou zodpovězeny písemně.* – S největší pravděpodobností se to týká dotazů, které budou eventuálně položeny. Ale stejně dobře by to také mohlo znamenat, že budou zodpovězeny pouze některé dotazy, a sice ty, které budou pokládány za vhodné.
- *Případné připomínky byly zapracovány.* – Vzhledem k použití minulého času poukazuje jazyková formulace k tomu, že došlo k zapracování pouze těch připomínek, které byly považovány za adekvátní a náležité. To by však vstupoval do hry subjektivní faktor, který u oficiálních dokumentů a oficiálních postupů není na místě. Takže se pak spíše nabízí interpretace, že s připomínkami se příliš nepočítalo, ale když už na ně přece jen došlo, byly zapracovány. – Obsah i forma tohoto výroku, včetně jeho celkové logiky, tak poněkud kulhá a o jeho smyslu a opodstatnění lze oprávněně pochybovat.
- *Žádáme o případné potvrzení naší zprávy.* – Také zde se primárně nabízí, že jde o žádost o potvrzení zprávy vhodným způsobem. Je ale vůbec zapotřebí to takto formulovat? Racionálnější by bylo způsob potvrzení přímo specifikovat. Kdyby na druhé straně šlo o pouhou eventualitu, proč o to potom žádat? Dává tady použití přídavného jména *případný* vůbec nějaký smysl, anebo je to stejně jako výše jen součástí jakési specifické byrokraticko-administrativní mluvy?
- *Je nezbytné zajistit si případný písemný souhlas.* – Opět zřejmě jen pouhé vytváření zdání oficiálnosti a závažnosti. Jestliže je souhlas nezbytný, proč by měl být současně i eventuální (jak by vyplývalo z jazykové formulace)? A nejde-li o paušální požadavek souhlasu, pak je spíše zapotřebí specifikovat případy, kdy je daný souhlas požadován. Stejně tak kdyby šlo o náležitosti podmínek, obsahu a formy požadovaného souhlasu, bylo by na místě je vymezit přímo. – Proč a k čemu se něco takového vůbec oficiálně sděluje?!

Již samo výchozí přídavné jméno *případný* je tedy poněkud zrádné. Nejenže můžeme mít v současné češtině na výběr mezi dvěma výrazně rozdílnými významovými interpretacemi, ale nezřídka se nabízí ještě také třetí možnost, a sice že jde spíše o parazitní slovo a že jeho použití má za následek vznik významově značně vyprázdňených floskulí, jejichž hlavním účelem je působit formálně, úředně a důležitě.

Príslovce případně a jeho významy

Významové spektrum příslovce *případně* věrně kopíruje současný stav u přídavného jména, od něhož je odvozeno, včetně jeho zálužnosti. Také zde máme co do činění se dvěma rozdílnými významy. Jeho užití

v jazykových projevech s tím však bývá stále častěji v rozporu. Příмым důsledkem jsou pak pochybnosti, co vlastně mám chtít autor ve skutečnosti sdělit.

Pro bezporuchovou a efektivní komunikaci je zde nezbytné vždy náležitě respektovat rozdíl mezi těmito dvěma významy:

1. **„vhodně, náležitě, výstižně, přiléhavě, příhodně, trefně“** (např. *podářilo se to případně zdůvodnit; dokáže se vždy vyjádřit případně; jak případně poznamenala, bylo to zbytečné; pevnůstka je případně maskována a splývá s okolím; mnozí to mohou chápat nepřípadně*).
2. **„možná, eventuelně, popřípadě, potenciálně“** (např. *mohlo by mu to případně i uškodit; můžeme to případně i stihnout; dojde k nasazení děl, tanků, případně i letadel; lidé z představení předčasně odcházeli, případně si ještě stěžovali*).

V porovnání s přídavným jménem se tu však zřetelně mění vzájemný poměr těchto významů v současném jazykovém užití. Zatímco u přídavného jména je relativně vyrovnaný a význam eventuality jen mírně převažuje, v případě příslovce je eventualita mnohem obvyklejší a stále výrazněji dominuje. Natolik, že mnozí uživatelé jazyka už tento význam dokonce vnímají jako jediný možný a podle toho také tvoří nebo interpretují příslušné jazykové výroky. Také zde je však na místě značná opatrnost, protože mnohé z nich mají k jednoznačnosti značně daleko. Viz například:

- *Jak se s něčím případně vypořádat. // Jak to lze případně udělat.* – Vhodně, anebo eventuelně?
- *Analýza pojistky by měla ověřit, jaká rizika pokrývá pojištění v základu a co lze případně připojistit.* – Jde o eventuelní možnost připojištění, anebo o vhodnost jeho řešení?
- *Zhroucení systému je případně maskováno jako pravidelná údržba.* – Eventualita, anebo zhodnocení vhodnosti daného opatření?
- *Vedení podklady posoudí a případně doplní.* – Eventualita, anebo upřesnění dalšího postupu?
- *Environmentální zátěži lze případně předcházet. // Tento aspekt může organizace případně ovlivnit.* – Navrhované možnosti, anebo upřesnění způsobu řešení?
- *Stromy prohlédne odborník a budou případně ošetřeny.* – Mají být stromy ošetřeny v případě potřeby, anebo vhodným způsobem?
- *Je třeba zajistit přírodní, případně zpevněné stanoviště.* – Požaduje se přírodní stanoviště, které je vhodně zpevněné, anebo takové, které eventuelně může být navíc ještě také zpevněné? (Obecně přitom platí, že požadavky je třeba formulovat zcela jednoznačně!)

- *Musí se použít rychlost stanovená výpočtem, případně prověřená modelovými zkouškami.* – Mezi rychlostí stanovenou výpočtem a k tomu navíc ještě také náležitě prověřenou zkouškami na straně jedné a na druhé straně pak rychlostí, která je stanovena pouze výpočtem a jejíž další prověření již není povinné, ale jen volitelné, je dosti zásadní rozdíl, který se v praxi může stát fatálním.

Slovosled

Z dosud uvedených příkladů je zřejmé, že používání příslovce *případně* může být dvousečné a může mít za následek závažné komunikační problémy a nedorozumění, ne-li něco horšího. Tomu lze v mnoha případech předcházet uplatňováním takového pořádku slov, který by významově nejednoznačnosti eliminoval nebo alespoň oslabil. Demonstrujeme si to na několika příkladech. Jako první se vždy uvádí slovosledná varianta, která signalizuje spíše vhodnost a přiměřenost, zatímco druhá varianta signalizuje spíše možnost, eventualitu (záleží ovšem vždy na konkrétní situaci a na širším kontextu).

- *Dutiny se případně vyplní sekundárními minerály.*
- *Případně se dutiny vyplní sekundárními minerály.*
- *Chceme případně oslovit i další složky.*
- *Případně chceme oslovit i další složky.*
- *Na obálce může být případně uvedeno i jednací číslo.*
- *Případně může být na obálce uvedeno i jednací číslo.*
- *Dále uvedené požadavky se případně použijí na generátorové soupravy.*
- *Případně se dále uvedené požadavky použijí na generátorové soupravy.*
- *Biometrická reference může být případně použita jako subjekt porovnání s dalšími biometrickými referencemi.*
- *Případně může být biometrická reference použita jako subjekt porovnání s dalšími biometrickými referencemi.*

Úpravu pořádku slov sice zdaleka nelze považovat za ideální řešení problému, přece jen však může alespoň do jisté míry napomoci k lepšímu porozumění.

Stupňování a zápor

Pro úplnost dodejme, že v případě vyjadřování vhodnosti a přiměřenosti lze přídavné jméno a stejně tak i příslovce stupňovat: *případný – případnější – nej-případnější manévry*; *vyřešit něco případně – případněji – nej-případněji*. Spojení s druhým nebo třetím stupněm by tudíž významově pochybnosti vyvolávat neměla. Bohužel však nejsou v současné jazykové praxi zastoupena příliš často.

Rovněž záporné podoby signalizují, že jde o význam (ne)vhodnosti a (ne)přiměřenosti: *neprůpustný postup – ještě neprůpustnější postup – nejneprůpustnější možný postup; aplikovat závěry výzkumu neprůpustně – mnohem neprůpustněji – nejneprůpustněji*.

Závěr

Je doloženo, že frekvence výskytu slov *připadný* a *případně* v čase má stále vzrůstající tendenci. Nejvýraznější zastoupení mají tato slova v psaných projevech administrativní a odborné povahy a v publicistice. Jinými slovy tedy v projevech oficiálního charakteru. Vzhledem k funkci a spolu s tím také k dosahu a působení tohoto typu jazykových projevů je zapotřebí používat uvedené výrazy s dostatečným rozmyslem a nespolehat se jen na subjektivní jazykové citění či představy a dojmy. Především pokud jde o jejich stránku významovou. Ta by měla být vždy v plném souladu se skutečným obsahem sdělení a neměla by umožňovat jeho falešnou interpretaci.

Současná publicistika je široce rozkročená v rozsáhlém teritoriu, jehož jednotlivé úseky se vyznačují značně rozdílnými komunikačními potřebami a cíli a často si i samy vytýčují své vlastní jazykové a stylové požadavky. Jednou ze společných priorit však přitom obvykle bývá snaha o bezprostřední zaujetí pozornosti čtenářů. K oblíbeným prostředkům tu patří mimo jiné také vágnost a neurčitost (zejména u titulů) záměrně vzbuzující klamná očekávání. Proto se zde často pracuje s nejednoznačností výrazů i celých formulací. Patří sem rovněž výroky typu *Rozhodl se případně zabít* (zabít eventuálně x vhodným způsobem, sebe x někoho jiného...). Rozlišit, kdy dané vyjádření skutečně plní nějakou specifickou funkci a účel, kdy jde jen o laciné řešení a kdy je jen výsledkem jazykové nedbalosti nebo nekompetence, však nebývá vždy právě snadné. – Ale to už je poněkud jiná záležitost.

Administrativní a odborné projevy by naproti tomu měly po všech stránkách naplňovat požadavky jasnosti, přesnosti a jednoznačnosti a neměly by připouštět žádné zbytečné dohady a tápání. V souladu s těmito zcela oprávněnými nároky by proto mělo být mimo jiné rovněž užívání výrazů *připadný* a *případně*. Také v těchto stylových oblastech však stále častěji dochází k tomu, že autor přespíší uplatňuje své „tunelové vidění“ a žije v přesvědčení, že se vyjádřil naprosto jasně a bezrozporně, zatímco adresát tápe.

V oficiálních projevech administrativního a odborného charakteru se proto doporučuje přistupovat k uvedeným výrazům nejen s velkou opatrností, ale raději se jim co možná vyhýbat. Pro vyjadřování něčeho, co může nastat, se důrazně doporučuje používat místo nich zcela jednoznačné výrazy jako *možný*, *eventuální*, *potenciální* nebo *eventuálně*, *potenciálně*, *popřípadě* apod. Namísto významově problematického příslovce *případně* se tak dnes ve všech oblastech zcela oprávněně

dává přednost především jednoznačnému a významově nezpochybnitelnému výrazu *popřípadě* nebo také jeho oficiální zkratce, což je *popř.* (nikoliv *příp.*!).

Jak v administrativě, tak i v celé široké a různorodé oblasti odborného vyjadřování se vždy na první místo klade věcná správnost a jasnost a jednoznačnost sdělení. Jako vyjádření respektu vůči adresátům sdělení a jakožto víceméně povinná samozřejmost se navíc k tomu ještě připojuje srozumitelnost a přehlednost vyjadřování. V těchto oblastech je kladen důraz především na objektivní zprostředkování fakt, a to za pomoci přiměřených stylistických prostředků a postupů. Snahy o vyvolání zdání závažnosti, naléhavosti apod., stejně tak jako o záměrnou vágnost, zamlžování či uplatňování prázdných frází jsou tu nežádoucí a kontraproduktivní.

Soustředění na efektní a sofistikované stylové řešení čehokoliv může přinést žádoucí výsledky pouze tehdy, když bude podloženo dostatečně solidními jazykovými základy, mezi něž nedílně patří i zdánlivé banality, jako je znalost významů používaných slov a jejich spojování ve větě takovým způsobem, aby to nenavozovalo falešné představy.

Také tady platí, že „dřábel se skrývá v detailu“, a právě proto bychom neměli ani zdánlivé maličkosti a samozřejmosti brát na lehkou váhu.

Autorka:

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

Kontakt: vera.vlkova@agenturacas.gov.cz





JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smluveno jinak, uveřejnění příspěvku není 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 inzerce a podklady posílejte v elektronické podobě na e-mailovou adresu inzerce@csq.cz nebo kubla@csq.cz. Inzerát ke zveřejnění Vám můžeme připravit i "na klíč".

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

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.	170 x 170 mm + 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.: +420 221 087 088
fax: +420 221 087 088
e-mail: sekretariat@csq.cz

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



ÚNMZ



VDA 6.8 – Audit procesu dodavatelského řetězce

VDA 6.8 je mezinárodní standard kvality pro snižování rizik v celém dodavatelském řetězci. Slouží ke standardizaci, stabilizaci, optimalizaci a zabezpečení logistických procesů.

Vyplňuje mezeru po odstranění otázek týkajících se problematiky služeb (kapitola 8) ve svazku VDA 6.3. Byly zohledněny aktuální aspekty, jako je bezpečnost informací a požadavky ESG.

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