



Audit procesu: svazek VDA 6.3

**GLOBALG.A.P. – vítejte v nové éře
zemědělského standardu**

Směrování revize ISO 9001:202X

**Technické normy pro podporu oběhového
hospodářství: co je nového**

**Po stopách umelej inteligencie: zvyšovanie
výkonnosti a zavádzanie riešení založených
na inteligentných systémoch**



Zapište si termíny konferencí ČSJ pro rok 2024

SYMA
SYSTÉMY MANAGEMENTU 2024

Konference určená absolventům kurzů, držitelům certifikátů a všem ostatním zájemcům o oblast systémů managementu.

Termín: 11. – 12. 4. 2024



Konference určená příznivcům moderních přístupů v kvalitě a zlepšování.

**Předběžný termín:
12. – 13. 11. 2024**

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

**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

TP Consulting

CHARVÁT®
průmyslová hydraulika

Partneři ČSJ



Milé čtenářky, milí čtenáři,

přelom roku je vždy obdobím, kdy se bilancuje a hodnotí rok uplynulý, ohlížíme se za tím, co se nám povedlo a co méně, plánují se aktivity na další období. Oblíbenou disciplínou v tomto čase jsou i novoroční předsevzetí... Z pracovního pohledu mě napadá zvýšení efektivity práce, time management a lepší vyvažování pracovního a osobního života – a nebo taky jen uklidit si v kanceláři.

Předsevzetí jsou často plná naděje a odhodlání, avšak realita často ukazuje, že jejich splnění může být výzvou. Odhodlání může být narušeno nečekanými pracovními úkoly a zahlcením každodenními povinnostmi, které vyžadují nadměrný čas a úsilí, mohou také narazit na nedostatek příležitostí nebo podpory od zaměstnavatele.

Také se může stát, že pracovní předsevzetí jsou postavena na cílech, které jsou příliš ambiciózní a obtížně dosažitelné během krátké doby. Výsledkem může být pocit frustrace, ochota až přímo nutnost se těchto předsevzetí vzdát, a ta tak často zůstávají nedosažená.

Do roku 2024 přeji všem, ať se daří vše naplánované, a třeba i něco navíc...

V souvislosti s úvodem mě napadá vhodné a snad splnitelné předsevzetí pro Vás všechny, a to zúčastnit se konference SYMA 2024. Tradiční jarní setkání všech příznivců systémů managementu, a nejen těch, se 11. a 12. dubna 2024 uskuteční netradičně mimo Prahu, ve Škoda Muzeu v Mladé Boleslavi. V průběhu ledna bude zveřejněn program a možnost registrace. Mimochodem, muzeum samo stojí opravdu za návštěvu.

A teď jako obvykle, na co se můžete těšit v novém vydání Perspektiv kvality, které jste otevřeli?

Mimo jiné je to odpověď na důležitou otázku, co se očekává od revize ISO 9001. Více než sto respondentů se zúčastnilo průzkumu ČSJ k revizi této klíčové normy. Účelem průzkumu bylo nejen zjistit názory uživatelů na současnou verzi normy, ale také shromáždit náměty ke změnám. Více najdete v příspěvku Milana Trčky, předsedy TNK 6 „Management kvality a prokazování kvality“ při ČAS Praha, auditora a ředitele společnosti NQA.

Podzim se každoročně nese ve znamení kvality, ceny za kvalitu 2023 byly rozděleny i tento rok. V aktuálním vydání vám přinášíme obsáhlou přehledku oceněných organizací i jednotlivců, výrobků i služeb. Všem oceněným samozřejmě gratulujeme k úspěchu.

Pro tentokrát k obsahu na tomto místě jen takto stručně. Příspěvků s různým zaměřením, od třeba AI až po například životní prostředí, od autorů „pravidelných“, či příležitostných, Vám jako vždy v čísle nabízíme celou řadu. Věříme, že si každý čtenář může vybrat – nejen jeden článek, ale většinu, pokud už ne přímo všechny...

Přeji příjemné čtení!

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



Značka kvalitních českých výrobků a služeb



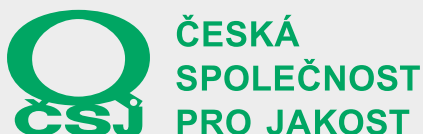
Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

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

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

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

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



www.czechmade.cz
www.csq.cz

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

Aktuální téma

Audit procesu: svazek VDA 6.3 pro provádění auditů procesu (nejen) v automobilovém průmyslu <i>Pavel Řezníček</i>	4
Třetina malých a středních firem už se setkala s kyberútokem <i>Eva Svobodová</i>	7
Perspektivy kvality z pohledu nového potenciálu nehmotných aktiv <i>Milan Vaníček</i>	10
Směrování revize ISO 9001:202X <i>Milan Trčka</i>	12
Po stopách umelej inteligencie: zvyšovanie výkonnosti a zavádzanie riešení založených na inteligentných systémoch <i>Zora Németh</i>	15
GLOBALG.A.P. – vítejte v nové éře zemědělského standardu <i>Jakub Stibůrek</i>	18
Být pozitivně inteligentní znamená zvládnout své sabotéry v hlavě (a třeba přestat nevědomky „sabotovat“ kvalitu) <i>Libor Friedel</i>	20
Řízení kvality a sdílení NEJEN dobré praxe ve služebních úřadech <i>Lenka Kittnerová, Danuše Fišerová</i>	25

Události

Chcete kvalitu? České firmy vám ji dodají: Značku Česká kvalita může nově používat šestnáct organizací	26
Ohlédnutí za Dny kvality 2023	30
Česká společnost pro jakost oceňovala: Známe vítěze soutěže Ambassador kvality ČR za rok 2023 i držitele personálních ocenění	32
Prestížní ocenění jsou rozdána: Letošní, již 23. ročník Národních cen ČR zná své vítěze	36

Národní politika kvality

Národní politika kvality ČR 2023–2030 <i>Štěpán Kmoníček</i>	38
---	----

Ze života spolku

Informační centrum ČSJ při TUL: Exkurze ve společnosti Drylock Technologies s.r.o. <i>Markéta Tomek</i>	40
Odborné centrum ČSJ Životní prostředí: Zadržování vody v krajině dnes a před půl tisíciletím <i>Helena Křepelková, Jana Mráčková, Martina Ošťádalová</i>	42

Technická normalizace

Technické normy pro podporu oběhového hospodářství: co je nového <i>Andrea Peková</i>	46
--	----

Akreditace

Akreditace v České republice <i>Milan Badal</i>	48
--	----

Zaměřeno na spotřebitele

Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2023 <i>Viktor Vodička</i>	50
--	----

Kvalitně česky

Není „nebo“ jako „nebo“ aneb něco o interpunkci a nejen o ní <i>Věra Vilková</i>	54
---	----

Audit procesu: svazek VDA 6.3 pro provádění auditů procesu (nejen) v automobilovém průmyslu

Pavel Řezníček

V roce 1998 německý Svaz automobilového průmyslu – Centrum managementu kvality (VDA QMC) zveřejnil svazek VDA 6.3 Audit procesu, který byl pak v roce 2010, 2016 a v roce 2023 přepracován. Přestože tento svazek byl vytvořen především pro provádění auditů procesu v automobilovém průmyslu, může být také použit jako užitečný dokument pro provádění interních auditů a auditů na rozhraní dodavatel – zákazník napříč jinými obory.

Cílem auditu procesu je ověřit, zda v systému managementu kvality popsané a definované kroky procesů vývoje produktu a výrobního procesu a sériové výroby plní požadavky pro zvolený **konkrétní produkt (nebo skupinu příbuzných produktů)**.

Při auditu podle svazku VDA 6.3 Audit procesu [1] se hodnotí stupeň splnění katalogových otázek prvků procesu plánování a realizace vývoje produktu a výrobního procesu (dále označených jako prvky P1 – P7) a dílčích prvků procesu sériové výroby (dále označených jako dílčí prvky P6.1 – P6.6). Otázky prvků procesu jsou zpracovány ve struktuře „Formulace otázky“, „Minimální požadavky důležité pro hodnocení“ a „Příklady realizace“, např. pro první otázku prvku P2 Management projektu viz tab. 1.

Otázky jsou použitelné jak pro procesy realizace hmotných produktů, tak pro pomocné a provozní látky. „Příklady realizace“ musí auditor volit specificky, s ohledem na produkt/proces, případně je musí rozšířit, analyzovat a hodnotit. Hodnocení probíhá podle plnění „minimálních požadavků relevantních pro hodnocení“.

Prvky procesu

Prvek P1 Potenciální analýza

Potenciální analýza využívá definované otázky z prvků P2 – P7 a dílčích prvků P6.1 – P6.6 auditu procesu pro hodnocení např.:

- nových potenciálních dodavatelů,
- nových výrobních míst u stávajících dodavatelů,
- nasazení nových technologií nebo nových produktů u stávajících dodavatelů.

Hodnotí se přitom potenciál k plnění požadavků na poptávané produkty a odpovídající procesy. Výsledek slouží pro přípravu rozhodnutí o zadání zakázky a je prognózou kvalitativní způsobilosti posuzovaného dodavatele / výrobního místa k realizaci produktu a procesu v případě zadání zakázky.

Tabulka 1

P2.1 Je zřízen management projektu s organizací projektu?	
Minimální požadavky relevantní pro hodnocení	Příklady realizace
Proces managementu projektu je k dispozici.	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení rolí, úloh, pravomocí a odpovědností vedoucího projektového týmu / technických expertů projektového týmu • Rozhraní projektu přesahující kompetence výrobního místa •
Průřezová organizace projektu je stanovena.	
Úkoly, kompetence a oprávnění členů projektového týmu jsou definovány.	

Prvky P2 až P4

P2 Management projektu

Hodnotí směrnici systému managementu kvality popisující organizaci projektu, plánování zdrojů (materiální, lidské), zpracování plánu projektu, zabezpečení managementu kvality a managementu nakupování a proces řízení změn.

P3 Plánování vývoje produktu a výrobního procesu

Hodnotí naplánování konkrétního projektu, včetně zohlednění specifických požadavků na produkt a výrobní proces, posouzení vyrobiteľnosti, naplánování nakupování, naplánování zdrojů a poprodejní péče o zákazníky.

P4 Realizace vývoje produktu a výrobního procesu

Hodnotí realizaci plánu vývoje produktu a výrobního procesu, včetně nasazení lidských zdrojů, zajištění vhodných hmotných a nehmotných zdrojů, důkazy o uvolnění vývoje produktu a výrobního procesu, realizaci procesu nakupování, zabezpečení výrobní a kontrolní specifikace, realizaci výkonnostního testu, zajištění péče o zákazníka a předání projektu do sériové výroby.

Shrnutí

- Tyto prvky se využívají v raných fázích procesů vzniku produktu a výrobního procesu.
- Prvky P2 a P3 slouží k analýze plánovacích aktivit.
- Prvek P4 lze využít k analýze a ke zhodnocení, že naplánované činnosti podle prvku procesu P3 byly realizovány.

Prvky procesu P5 až P7

P5 Management dodavatelů

Hodnotí výběr a schválení dodavatelů, předání požadavků v dodavatelském řetězci, cílové dohody o zajištění dodávek a vyhodnocování jejich plnění, uvolnění dodávek, sledování kvality dodávek, skladování vstupních materiálů a kvalifikací pracovníků.

Prvek P6 Analýza procesu výroby

se člení na dílčí prvky procesu sériové výroby:

P6.1 Co vstupuje do procesu?

Vstupy do procesu (*Input*)

Hodnotí předání projektu do série, zajištění požadovaných množství vstupů, skladování, balení, přepravu a uvolnění vstupů, sledování změn.

P6.2 Jsou všechny výrobní procesy řízeny?

Průběh procesu

Hodnotí plán kontroly a řízení, výrobní a zkušební dokumentaci, uvolnění výroby, řízení zvláštních charakteristik, řízení neshodných produktů, zabránění pomíchání a záměně materiálů.

P6.3 S jakými lidskými zdroji je proces realizován?

Lidské zdroje

Hodnotí způsobilost pracovníků, jejich odpovědnosti a pravomoci a zastupitelnost.

P6.4 S jakými hmotnými zdroji je proces realizován? Hmotné zdroje

Hodnotí způsobilost výrobních zařízení, údržbu, vhodnost měřicích a zkušebních zařízení, pracovní podmínky.

P6.5 Jak efektivně proces probíhá?

Efektivita a účinnost

Hodnotí cíle procesu a jejich plnění, zaznamenávání a analýzu dat z procesu, analýzu odchylek a účinnost nápravných opatření, audity procesů a produktů.

P6.6 Co má proces vykonávat?

Výsledek procesu (*Output*)

Hodnotí plnění požadavků zákazníka na množství, skladování, balení, přepravu a uvolnění vyrobených produktů.

Pokud je nutné rozčlenit proces sériové výroby do kroků procesu, hodnotí se každý krok samostatně.

P7 Péče o zákazníky

Hodnotí splnění požadavků na systém managementu kvality a na shodu produktu, komunikaci se zákazníkem, řešení nouzových situací, řízení reklamací, provádění analýzy vad a účinnost opatření, kvalifikaci pracovníků.

Shrnutí:

- Všechny prvky a dílčí prvky lze také auditovat již před předáním projektu do sériové výroby (před SOP), v rámci uvolnění produktu a procesu.
- Při sériové výrobě se prvky procesu P5 až P7

používají k pravidelnému sledování sériových a prodejných procesů nebo mohou podporovat analýzy procesu vyvolané událostmi.

Plánování auditu

Audit procesu podle VDA 6.3 je možné používat v průběhu celého životního cyklu produktu, od výběru potenciálních dodavatelů (prvek P1 Potenciální analýza) přes vývoj produktu a výrobního procesu (prvky P2 – P4) až po sériovou výrobu a poprodejní péči (prvky P5 – P7). Vzhledem k modulární struktuře svazku je možné také auditovat jednotlivé prvky auditu procesu podle plánovaného rozsahu auditu (např. pouze prvek P6 *Analýza procesu výroby*). Plánované nebo neplánované audity (jako odezva na konkrétní situaci) mohou být prováděny interně nebo externě a jsou vhodné pro malé, střední i velké organizace.

Průběh auditu

Audit procesu podle VDA 6.3 probíhá v souladu s požadavky normy *ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu* [2].

Hodnocení auditu procesu

Po ukončení auditu na místě přiřadí auditor zjištění z auditu k otázkám auditovaných prvků a dílčích prvků auditu procesu a hodnotí stupeň splnění požadavků příslušných otázek. Stupeň splnění může nabývat hodnot **0 bodů** (požadavky nesplněny), **4 body** (požadavky nedostatečně splněny, závažné odchylky), **6 bodů** (požadavky částečně splněny, střední až velké odchylky), **8 bodů** (požadavky převážně splněny, nepatrné odchylky) nebo **10 bodů** (požadavky zcela splněny, bez odchylek). Měřítkem pro přidělování bodů je prokazatelné plnění požadavků a hodnocení rizika z pohledu procesu / kroku procesu, z pohledu produktu a z pohledu zákazníka.

Bodové hodnocení jednotlivých otázek se využívá pro stanovení stupně plnění E_{P_n} prvků procesu (P2 – P7), E_{U_n} dílčích prvků procesu (P6.1 – P6.6) a E_n auditovaných kroků procesu a E_G celkového stupně plnění, podle standardního vzorce (v uvedeném případě hodnocení celkového stupně plnění E_G):

součet *dosažených bodů* ke všem hodnoceným otázkám

$$E_{P_2}, E_{P_3}, E_{P_4}, E_{P_5}, E_{P_6}, E_{P_n}$$

$$E_G [\%] = \frac{\text{součet všech možných bodů k těmto otázkám}}{\text{...}}$$

Celkový výsledek a rozhodnutí o kvalitativní způsobilosti auditovaných procesů jsou dány celkovým stupněm plnění E_G nebo stupněm splnění auditovaných kroků procesu $E_{G(P_n)}$ podle následující tabulky svazku VDA 6.3 Audit procesu (tab. 2).

Tabulka 2

Zařazení	Stupeň plnění E_G nebo $E_{G(P_n)}$ [%]	Popis zařazení
A	E_G nebo $E_{G(P_n)} \geq 90$	kvalitativně způsobilý
B	$80 \leq E_G$ nebo $E_{G(P_n)} < 90$	kvalitativně způsobilý podmíněčně
C	E_G nebo $E_{G(P_n)} < 80$	kvalitativně nezpůsobilý

Po vypracování zprávy z auditu a po závěrečném jednání auditovaná organizace zpracuje plán nápravných opatření včetně termínů a po realizaci opatření ověří jejich efektivnost a audit uzavře.

Závěr

Audit procesu podle svazku VDA 6.3 je ideální metoda pro nezávislou analýzu a hodnocení účinnosti procesů vývoje produktů a procesů a sériové výroby hmotných produktů zaměřená na jeden konkrétní produkt. Může se uplatnit nejen v automobilovém průmyslu, protože stejné nebo podobné procesy probíhají při vývoji produktů a procesů a v sériové výrobě ve všech odvětvích průmyslu.

Ve svazku VDA 6.3 uvedené minimální požadavky relevantní pro hodnocení a příklady pro realizaci jsou skutečně jen příklady a mohou se kdykoliv doplnit nebo i změnit podle požadavků na auditovaný produkt. Průběh auditu a systém hodnocení zůstane vždy zachován.

Současné audity procesu odhalují slabé nebo silné stránky zavedeného systému managementu kvality a jsou vstupem pro jeho zlepšování. Audit procesu může tak vyvolat požadavek na audit systému managementu kvality. Získané výsledky z auditu procesu lze také potvrdit nebo vyvrátit auditem produktu podle svazku *VDA 6.5 Audit produktu* [3], a to opět nejen v automobilovém průmyslu.

Literatura:

- [1] VDA 6.3 Audit procesu
- [2] ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu
- [3] VDA 6.5 Audit produktu

Autor:

Ing. Pavel Řezníček, CSc., pracuje jako lektor České společnosti pro jakost.

Kontakt: parez263@seznam.cz



Třetina malých a středních firem už se setkala s kyberútokem

Eva Svobodová



Nejnovější průzkum agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), zveřejněný v září 2023, přinesl zajímavé informace na téma digitalizace a kyberbezpečnosti ze segmentu malých a středních podniků (MSP).

Největší motivací k digitalizaci je zvýšení efektivity či produktivity a snížení nákladů. Zavedení umělé inteligence (AI) může přinést úsporu nákladů, zvýšení efektivity či produktivity a lepší analýzu dat. Překvapivou novinkou je, že čtyři z 10 podniků udávají, že v následujících 5 až 10 letech umělá inteligence a cloud computing odvětví jejich společnosti nijak neovlivní.

Společnosti nejčastěji přijaly nebo zavádějí technologie řešící kybernetickou bezpečnost a nástroje pro vzdálenou spolupráci. Jakkoli jsou v této oblasti MSP oproti velkým slabší, nejsou žádnými outsidersy. U středních firem je podíl 46 %, u malých 31 %.

Hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti minimálně jednou za kvartál provádí zhruba 40 % firem. Stejně jako hodnocení ostatních rizik podléhá i toto riziko rovněž mezinárodnímu systému managementu dle ISO, kde je popsáno a hodnocení rizik povinné. Podniky vnímají jako největší hrozbu v rámci kybernetických útoků phishingové útoky a ransomware či malware. Dvě třetiny firem nikdy nevyhledaly externí pomoc za účelem zlepšení své kybernetické bezpečnosti. Třetina firem se již setkala s kyber-

útokem, v oblasti obchodu dokonce 42 % firem. Firmy se nejčastěji setkávají s podvodnými fakturami.

Výzvy, kterým firmy čelí při zavádění technologií AI nebo automatizace, jsou především omezený rozpočet nebo nedostatek interních odborných znalostí. Při outsourcingu se ale MSP potýkají s tím, že dodavatelé těchto služeb dávají přednost větším zakázkám korporátů, a tak technologický či digitální rozvoj v MSP není možné realizovat tempem, na které je velká část MSP již dávno připravená.

Plán digitální transformace má dle průzkumu cca třetina firem ze sektoru MSP. Ve službách je mnohdy těžší učinit další digitalizační krok, zatímco výrobní firmy musí velmi pečlivě zvažovat návaznost na současné nástroje a procesy a jejich integraci. Bez ohledu na velikost firmy je digitalizace jednoznačně trend, který nejen že reaguje napříč odvětvími, ale do některých odvětví vnáší úplně nové možnosti přinášející nové konkurenční výhody.

Zajímavou novinkou je, že **40 % MSP se domnívá, že umělá inteligence či cloud computing na ně nebude mít v dalších 5 až 10 letech vliv, nebo neví.** Téměř polovina firem udává, že umělá inteligence má největší potenciál v oblasti analýzy dat a rozhodování (48 %), dále pětina firem se domnívá, že to je na prodej, marketing a zákaznický servis.

Rozvoj umělé inteligence s sebou přináší mnoho příležitostí pro zefektivnění řízení kybernetické bezpečnosti v organizaci, ale zároveň i hrozeb. Riziko využívání AI představuje hlavně sofistikovanost výstupů – i těch, které nejsou pravdivé nebo nevycházejí ze správných předpokladů, a přístup k velkému množství údajů organizace, což se může stát velice atraktivním cílem potenciálních útočníků. Zajištění bezpečného provozu AI tedy vyžaduje multidisciplinární přístup a nespolehání se pouze na základní bezpečnostní mechanismy dodávané výrobcí AI.

Největší motivací pro digitalizaci je zvýšení efektivity a produktivity. MSP jsou tradičně nejlepšími hospodáři – nejsou to korporáty, a už vůbec ne stát. MSP nekompromisně zvažují, co vynaložený náklad přinese, jakou získají přidanou hodnotu. Ukázalo se to již v průzkumu na téma Automatizace-Robotizace, a nejenak je tomu i v případě digitalizace. **Je tedy logické, že největším motorem digitalizace v MSP je zvyšování produktivity (61 %) a snižování nákladů (44 %).** Výrazným výsledkem bylo až 72 % důrazu na efektivitu v případě sektoru služeb.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

HLAVNÍ ZÁVĚRY (1/2)



Největší motivací k digitalizaci je zvýšení efektivity či produktivity a snížení nákladů.



Třetina firem má určený plán digitální transformace. V případě podniků ze sektoru služeb je to však jen pětina.



Dle podniků může cloud computing přinést převážně zjednodušenou správu IT, úsporu nákladů a vzdálený přístup či spolupráci.



Zavedení AI může přinést úsporu nákladů, zvýšení efektivity či produktivity a lepší analýzu dat.



4 z 10 podniků udávají, že v následujících 5-10 letech umělá inteligence a cloud computing odvětví jejich společnosti nijak neovlivní, nebo neví, zdali ho ovlivní. Ostatní udávají, že bude dané odvětví změněno ve velké míře, nebo udávají konkrétní příklady změn.

NEJVĚTŠÍ MOTIVACÍ PRO DIGITALIZACI JE ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY A PRODUKTIVITY. S O NĚCO MENŠÍ ČETNOSTÍ TAKÉ SNÍŽENÍ NÁKLADŮ.



Hlavní motivace k digitalizaci (v %)

	Firma s 49 zaměstnanci	Firma s 50 až 249 zaměstnanci	Výrob. (převážně)	Obchod	Služby
Zvýšení efektivity a produktivity	61	62	60	67	72
Snížení nákladů	44	47	46	43	46
Konkurenční výhoda	28	24	33	29	22
Lepší zákaznická zkušenost	28	24	19	29	24
Zlepšení rozhodování	26	21	22	18	22
Společenská zodpovědnost	24	16	22	27	26
Jiná výhoda	8	7	3	4	4

ČZ. Jaké je hlavní motivace digitalizace vaší společnosti?
n=202 (2476334574)

Komentář AMSP ČR:
MSP jsou v odvětvích, které jsou nejvíce závislé na službách, nejméně motivovány k digitalizaci. Jako hlavní motivaci přitom uvádějí úsporu nákladů a zvýšení efektivity a produktivity. Úspora nákladů je motivací v průměru 46 %, zvýšení efektivity a produktivity 72 % a snížení nákladů 46 %.

CLOUD COMPUTING MŮŽE DLE FIREM PŘINĚST ZJEDNODUŠENOU SPRÁVU IT, ÚSPORU NÁKLADŮ A TAKÉ VZDÁLENÝ PŘÍSTUP ČI SPOLUPRÁCI.



Výhody, které může přinést cloud computing (v %)

	Firma s 49 zaměstnanci	Firma s 50 až 249 zaměstnanci	Výrob. (převážně)	Obchod	Služby
Zjednodušená správa IT	39	40	39	44	34
Úspora nákladů	38	36	42	37	41
Vzdálený přístup a spolupráce	27	28	26	28	42
Zvýšená bezpečnost	28	24	36	28	22
Flexibilita	22	18	31	26	27
Rychlejší inovace	21	20	22	28	27
Zlepšení kontroly nákladů	15	12	17	24	11
Škálovatelnost	8	6	8	12	4
Model pay-as-you-go	4	4	5	6	4
Získání úvodních zkušeností	10	11	8	10	11

ČZ. Jaké výhody si myslíte, že cloud computing může přinést vaší společnosti?
n=202 (2476334574)

Komentář AMSP ČR:
Co se týká cloud computing, firmy očekávají, že může přinést zjednodušenou správu IT, přínosné úspory nákladů, a rovněž umožnit vzdálený přístup. Navíc jen u 10 % firem lze očekávat, že přinejvíce přinese úsporu nákladů. 11 % firem očekává, že cloud computing přinese zlepšení kontroly nákladů a získání úvodních zkušeností.

HLAVNÍ ZÁVĚRY (2/2)



Pětina firem zažila během procesu digitalizace jisté neúspěchy či selhání, nejčastěji se jednalo o technický problém.



Téměř třetina firem se setkala s kyberútokem, nejčastěji se jednalo o podvodné faktury.



Jako největší riziko z hlediska zabezpečení vnímají firmy lidský faktor.

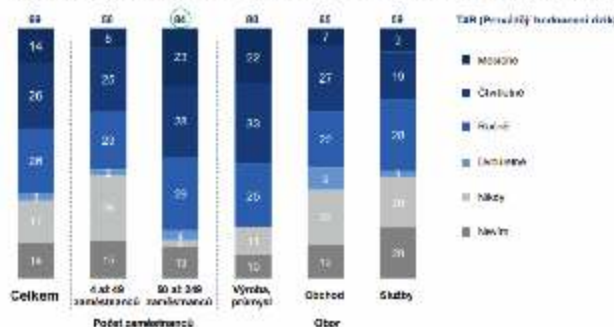


Vnímavými lidry v bezpečnosti internetového online bankovníctví jsou Česká spořitelna, ČSOB a Komerční banka.

40 % FIREM PROVÁDÍ HODNOCENÍ RIZIK KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI NEJMÉNĚ JEDNOU ZA ČTVRT ROKU.



Jak často Vaše společnost provádí hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti? (v %)



IS. Jak často vaše společnost provádí hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti?
14/2021/24/70/204/574

Komentář AMSP ČR:

Keřtřetina firem zabezpečení kybernetické bezpečnosti provádí jednou za čtvrt roku. Nejvíce jako hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti provádějí firmy v průmyslu a obchodu. Nejvíce jako hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti provádějí firmy v průmyslu a obchodu. Nejvíce jako hodnocení rizik kybernetické bezpečnosti provádějí firmy v průmyslu a obchodu.

PODNIKY VNÍMAJÍ JAKO NEJVĚTŠÍ HROZBU V RÁMCI KYBERNETICKÝCH ÚTOKŮ PHISHINGOVÉ ÚTOKY A RANSOMWARE ČI MALWARE.



Největší hrozby kybernetické bezpečnosti pro firmy (v %)

Hrozba	Firma s 4 až 49 zaměstnanců	Firma s 50 až 99 zaměstnanců	Výroba, průmysl	Obchod	Služby
Phishingové útoky	41	40	41	33	48
Ransomware, Malware, Trojané kódy	39	37	41	30	38
Slabá bezpečnost	34	34	35	30	38
Zločivý software	33	31	36	34	30
Nebezpečná e-mailová komunikace	29	29	27	23	38
Útoky přes veřejné Wi-Fi sítě / veřejné Wi-Fi sítě	19	20	17	14	23
ČSOB útoky	16	17	15	17	18
Virální útoky	17	15	24	17	14
Útoky na podnikové systémy	12	11	15	19	11
Doxing	11	10	10	16	7
Státní útoky	5	7	3	5	5

47. Co považujete za největší hrozbu kybernetické bezpečnosti pro vaše firmu?
14/2021/24/70/204/574

Komentář AMSP ČR:

Největší hrozby kybernetické bezpečnosti pro firmy jsou phishingové útoky a ransomware či malware. Největší hrozby kybernetické bezpečnosti pro firmy jsou phishingové útoky a ransomware či malware.

Perspektivy kvality z pohledu nového potenciálu nehmotných aktiv

Milan Vaníček

Když jsem v roce 2020 ve svém příspěvku „Disrupce doby globální“, uveřejněném v tomto časopise [1], zvažoval východiska současného diskurzu, který lze chápat jako strategické východisko i ke kvalitě života, společenským normám, a z toho logicky plynoucí i postoj ke svobodě jednotlivce, nemohl jsem opomenout položit si otázku, *zda jsme na „novou dobu“ změn připraveni*. Z daného textu příspěvku o disrupci se mezi řádky nabízela jistá cesta, postavená na hodnotovém přístupu, který směřuje hledat své místo „angažovanosti“ ve virtuálním prostoru. Opravdu jsme na toto nové „pracovní prostředí“ připraveni se všemi jeho aspekty a hledisky, které zatím neumíme dohlédnout?

Zamyšlení tohoto, nyní aktuálního, navazujícího příspěvku lze také chápat jako „pokus o vzhled“, ve smyslu, jak si vykládá KVALITATIVNÍ POSUN v nových lidských tvůrčích činnostech a postojích současné doby. Tedy jak lze v návaznosti na ekonomické procesy a lidské bytí spatřit přidanou hodnotu promítající se do perspektiv kvality. Tímto ovšem zároveň naznačují, že daná problematika svým synergizujícím potenciálem má v rozsahu limitně neomezené kontextuální hranice.

Nehmotná aktiva, jinými slovy nehmotný kapitál, jsou v některých ohledech tím, co z nás dělá lidi. Nápad a vztahy. Jde o expresivitu. Mohli bychom ale namítnout, že to ve skutečnosti dělá věci, na kterých nám jako lidem záleží, že tyto věci jsou důležitějšími pro naše prosperování... Ekonomika založená na nehmotných statecích, takových, které zásadně zmenšují uhlíkovou stopu, potom nabízí kvalitativně novou cestu, což uvolní ruce ekologicky udržitelné ekonomice.

Nehmotná aktiva a nový pohled na ně jsou účinným prostředkem udržitelnosti zachování evoluce lidstva na Zemi. „Tuto definici bych se nebal určit jako aktuální vizi společnosti, ke které, pokud chceme důstojně žít na této planetě, se musíme dnes a denně přibližovat.“ (poznámka autora)

Zejména dnešní přítomnost „reálné“ umělé inteligence (AI) představuje nevyhlášenou soutěž o prestiž mezi vývojovými laboratořemi po celém světě, a je více než pravděpodobné, že např. současná verze GPT-4 Turbo [2] (uvolněná 6. 11. 2023) není konečnou metou vývoje. Tato verze dává svému uživateli možnost vytvořit si „vlastní GPT“. To znamená, že tento revoluční koncept dovolí uživateli jednoduše editovat formou konverzace a bez nutnosti jakéhokoliv programování vlastní verze chatovacího robota ChatGPT. GPTs jde vytvořit soukromé nebo veřejně sdílené. [3]

Dovolme si tedy spekulovat, že tento závod je teprve jen začátek se všemi „pro“ a „proti“.

Hledisko legislativního ošetření dopadů AI

V této nové oblasti lidského potenciálu by nás proto mělo zajímat hledisko legislativního nastavení v případě ošetření dopadů AI v celém spektru lidské činnosti, počínaje školstvím a trhem práce, ale zejména autonomní funkční nadstavbou. Od této nadstavby očekáváme, že „osvobodí“ člověka od rutinních a nekreativních činností a současně ho do jisté míry také zbaví zodpovědnosti. A zde je třeba přihlídnout ke kontextu etického rámce. Bohužel za jeho horizont nedokážeme dohlédnout, ale potenciál AI nám dává tušit, kam se posouvá tzv. „lidské chování“.

Obsah a dopad, znalostní ekonomika

V souvislosti s charakterem zmíněného tématu „nehmotných aktiv“ v názvu příspěvku se jejich dopad promítá do celé ekonomiky. Ve druhé dekádě 21. století stále více mluvíme o *ekonomice tažené inovacemi*. Obsahem je zvýšený důraz na lidské zdroje, rozvoj vzdělání, a to zejména terciárního, investice do výzkumu a vývoje s vysokým inovačním potenciálem. Právě v důsledku těchto činností můžeme tento druh ekonomiky charakterizovat jako „*znalostní ekonomiku*“. Její základní vlastností se tak stává tvorba *přidané hodnoty* na základě zúročení znalostí, nejen díky manuální výrobě, ale roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků.

Pro pochopení obsahu znalostní ekonomiky si dovoluji citovat předního odborníka na inovace Charlese Leadbeatera, který se k tomuto tématu vyjádřil následovně: „*Představa znalostní tažené ekonomiky není založena na popisu průmyslu s vyspělou technologií. Je založena na popisu množiny nových zdrojů konkurenční vyhody, které mohou být aplikovány do všech sektorů, společností a regionů, od zemědělství a maloobchodu k tvorbě softwaru a biotechnologiím*“. [4]

Dokáže nám na tento celý komplexní problém odpovědět fenomén „*vzdělanostní společnosti*“? *Slovy J. E. Stiglize bude tzv. „formování učící se společnosti*“ [5] tou správnou a jedinou cestou? Rozhodně ano.

Kdo zvolí tuto cestu, stane se za asistence AI i součástí nové kvazi civilizace rodící se z technologického pokroku s výsadou velmi silné konkurenční výhody.

A právě tato zmíněná *vzdělanostní společnost* obrací poměr zastoupení hmotných a nehmotných aktiv, výrobků a služeb.

Nehmotná aktiva jsou to, čeho se nelze fyzicky dotknout, ale přesto jsou nositelem hodnoty. Nepředstavují jenom výzkum a vývoj, nejsou to jen řídicí systémy – SW nových technologií. Lze je chápat i jako emocionální spojení lidí s firemními značkami, jež se staly součástí našeho života. Tato propojenost souvisí také s vnímáním vize společností, které svým zákazníkům, ale hlavně zaměstnancům poskytují mimo přidanou hodnotu ve svých produktech také přijatelnou filozofii. A tato filozofie je ve smyslu

předmětu činnosti dané ekonomické jednotky a ve vztahu, jak zachází se zdroji, tedy to, co lidské společnosti vrací tyto ekonomické jednotky zpátky ve formě pozitivních externalit.

Technologická ekonomika

Nové technologické společnosti, které světu umožňují akcelarovat jeho technický pokrok, iniciovaly vznik nové, další formy ekonomiky, tzv. „*technologické ekonomiky*“.

Tento druh ekonomiky je multidisciplinárním spojením mezi technologií a ekonomikou, přičemž je zohledněn i vliv z nových konvergencí mezi ekonomickou sociologií a vědou a technologickými studii. Know-how z technologických společností je řízené a strukturované tzv. *řídícím know-how*, jehož součástí je implementace AI do procesů a struktur komoditních a dodavatelských řetězců. V širším kontextu a s globálním přesahem tvoří novou architekturu hodnotových řetězců. Tyto struktury, jejichž ekonomická hodnota vychází z nehmotných statků (aktiv), jak je zmíněno výše, konstituují tuto novou – technologickou ekonomiku. Hodnota těchto statků stojí na dvou základech jejího vytváření.

První je **faktor vnitřního potenciálu**, ať již malé jednotky, jakou může být start-up, ale může mít tento potenciál se synergizujícími účinky i vliv na zavedenou ekonomickou jednotku, která svým inovačním potenciálem generuje nehmotná aktiva.

Aby zmíněná ekonomická jednotka tzv. rostla, musí vznikající nehmotná aktiva distribuovat vně svůj „*ekosystém*“, neboli přínosy obsažené v nehmotných aktivech svým potenciálem oslovují stakeholdery, jež vytvářejí **vnější potenciál** (druhý faktor), a tedy i vzájemnou interakci. Ta pak přináší zisk a výhody poskytovateli nehmotného aktiva a současně jedinečnou přidanou hodnotu **uživatelí** nehmotného aktiva.

Pokud jde o konkurenční výhodu, s nehmotným aktivem jí dosáhneme více přímočaře a se zaměřením na jasný segment potřeb konečného zákazníka. V konkrétním příkladu, u nově vyvíjeného SW je potenciál využití díky škálovatelnosti prorůstový, což u fyzických aktiv, jako jsou nemovitosti, nelze tvrdit. **Konkurenční výhoda je tedy u nehmotných aktiv více zjevná.**

Zmíněné synergické účinky vnitřních podmínek jednotlivých ekonomických jednotek se projevují také při vzájemné koexistenci v globálních sítích a řetězcích. Zde se dostáváme ke strategickému managementu uvnitř celého systému technologické ekonomiky.

Závěr

Pokud v úvodu byla zmínka o vizi, zde bych chtěl ještě jednou zdůraznit (vypíchnout) její jeden humánní aspekt, a tím je *cesta k ekologicky udržitelné ekonomice*.

Ekonomika založená na nehmotných statcích, které jsou z definice „méně fyzické“, svou podstatou v porovnání s věcmi, jež pro svoje vytvoření zanechaly

zásadní uhlíkovou stopu, nám iniciuje myšlenku dotýkající se svědomí současné civilizace, a to je **oddělení ekonomického růstu od dopadu na naši planetu.**

Příspěvek má ambice přimět čtenáře k zamyšlení nad obsahem a významovou aktuálností ne tolik frekvencovaných pojmů, jako jsou *nehmotná aktiva*, *znalostní ekonomika*, *vzdělanostní společnost* či nový pojem *technologická ekonomika*. Nicméně též důležitým tématem, které se slučuje s výše uvedeným, je strategický koncept určující *rámec cirkulární ekonomiky* [6], která nám vyplňuje odpovědi v širším kontextu a naznačuje multidimenzionalitu nehmotných věcí.

Lidstvo by mělo svou cestu ze současných globálních problémů řešit na bázi rozvoje vztahů a důvěry, neboť jde o problém kolektivní akce. Stojíme před strategickým východiskem nové společenské normy – zda obstojíme v přítomné „disrupci doby globální“. To nám vymezí struktura našeho hodnotového žebříčku, transformovaná do nové technologické ekonomiky, ekonomiky stojící na nehmotných aktivech.

Literatura:

- [1] VANÍČEK, M. Disrupce doby globální. Perspektivy kvality. 2020/2, 21-25. ISSN 1805-6857. [online], [cit. 20.11.2023], https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/PK2-2020_na_webps.pdf
- [2] <https://openai.com/blog/new-models-and-developer-products-announced-at-devday>
- [3] <https://www.lupa.cz/aktuality/prichazi-gpt-4-turbo-ktere-zvladne-az-300-stran-textu-a-moznost-vytvorit-si-vlastni-gpt/hodnoceni/>
- [4] LEADBEATER, C. New Measures for The New Economy. [online], [cit. 20.11.2023], <http://www.oecd.org/dataoecd/16/24/1947910.pdf>
- [5] STIGLIZ, J. E., GREENWALD, B.C. Formování učící se společnosti. Praha: Academia 2021, 625 s. ISBN 978-80200-3094-8.
- [6] VANÍČEK, M. Cirkulární ekonomika a její proaktivní strategie. Perspektivy kvality. 2019/4, 7-11. ISSN 1805-6857. [online], [cit. 21.11.2023], https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Infocentrum/Perspektivy_kvality/PK4-2019_na_webps.pdf

Autor:

Milan Vaníček, DBA, MBA, promoval z exekutivního managementu na Ústavu práva a právní vědy v Praze, kde mimo jiné obhájil doktorát za výzkumnou práci zabývající se globálními hodnotovými řetězci s mezioborovým přesahem do ekonomiky, managementu a sociologie. Této problematice se věnuje ve své profesní a výzkumné činnosti dlouhodobě.

Kontakt: vanicek@dropax.cz

Směrování revize ISO 9001:202X

Milan Trčka

Příprava revize ISO 9001:202X byla zahájena. Po osmi letech udržování současného stavu normy ISO 9001:2015 je možné, že revize ISO 9001:202X bude obsahovat významné změny. Na druhou stranu ovšem bude dodržena předepsaná závazná struktura Annexu SL, která omezuje radikální změny v uspořádání normy. Účelem průzkumu České společnosti pro jakost provedeného na podzim letošního roku 2023 bylo nejen zjistit názory uživatelů na současnou verzi normy, ale také shromáždit náměty ke změnám.

V rámci technického výboru ISO/TC 176/SC 2 byla vytvořena nová pracovní skupina WG 29 pro revizi normy ISO 9001:202X, která projedná připomínky a návrhy obdržené od členů. Česko je zastoupeno Českou agenturou pro standardizaci, která umožňuje v TNK 6 zapojovat odborníky na kvalitu do projednání návrhů očekávaných změn. ČSJ využila nabídky TNK 6 na spolupráci a připravila rozsáhlý průzkum mezi svými členy. Průzkumu se zúčastnilo 111 uživatelů, od malých organizací až po velké průmyslové podniky.

Průzkum zahrnul tři okruhy otázek:

1. **Struktura respondentů podle oboru podnikání, velikosti organizace a pozice respondenta v organizaci.**
2. **Přínos normy ČSN EN ISO 9001:2015, co je v organizacích zavedeno a funguje, a obráceně, co mohou organizace postrádat nebo přínos nemá evidentní. Druhá část dotazování byla zaměřena na konkrétnost či srozumitelnost textu, jaké požadavky respondenti postrádají a které by vypustili.**
3. **Hodnocení výstupů interních auditů a auditů 3. stranou.**

Z průzkumu, pořádaného ve dnech 13. září až 20. října 2023, vyplynulo, jaké jsou prioritní oblasti, ve kterých uživatelé očekávají změny.

Struktura respondentů

Profil účastníků sestával převážně z osob zabývajících se kvalitou (82 %), zpravidla se jednalo o technické pracovníky (60 %) a manažery (40 %). Převládá



automobilový průmysl (40 %), ale ostatní odvětví byla zastoupena ve velice širokém spektru. Malé a střední firmy do 250 zaměstnanců byly zastoupeny 57 %, velké podniky 43 %.

Funkčnost a přínosy systémů managementu kvality

Pro účely tohoto přehledu výstupů bylo pro každou sadu otázek vybráno 5 nejvýznamnějších hledisek, ostatní témata jsou zahrnuta v komentáři pod otázkou.

Co funguje, je zavedeno a má přínos:

1. Cíle kvality a plánování jejich dosažení – 49 %
2. Interní audit – 49 %
3. Stanovení rolí, odpovědností a pravomocí – 48 %
4. Hodnocení výkonnosti – monitorování, měření, analýza a vyhodnocování – 38 %
5. Přezkoumání systému managementu kvality – 35 %

Přínos zavedeného systému managementu kvality vnímá 86 % respondentů, jen 6 % uvedlo „spíše ne“. Pro chod podniku je důležité nastavení systému, zlepšování procesů a zapojení managementu. Nejvýše hodnocené cíle kvality poukazují na důležitost propojení strategického směrování s opatřeními pro efektivní správu a řízení organizace.

Co lze dělat lépe:

1. Komunikace – 34 %
2. Porozumění organizaci a jejímu kontextu – 33 %
3. Tvorba, zavedení a udržování Politiky kvality – 31 %
4. Opatření pro řešení rizik a příležitostí – 30 %
5. Plánování změn systému managementu kvality – 28 %

Výše uvedené oblasti zahrnují požadavky na utváření firemního klimatu spojeného s motivací pracovníků,



včetně stanovení pravomocí. Příležitostí je zvažování a následné řízení rizik.

Které požadavky jsou málo konkrétní:

1. Porozumění organizaci a jejímu kontextu – 33 %
2. Opatření pro řešení rizik a příležitostí – 28 %
3. Znalosti organizace – 22 %
4. Povědomí, identifikace a aplikace v celé organizaci – 20 %
5. Neustálé zlepšování – 19 %

Znalosti organizace a povědomí mohou být více odlišeny, očekává se větší adresnost za činností a procesy, dále větší odpovědnost za řízení rizik či větší porozumění ve využívání příležitostí.

Které požadavky mohou být vypuštěny:

1. Porozumění organizaci a jejímu kontextu – 46 %
2. Povědomí, identifikace a aplikace v celé organizaci – 26 %
3. Plánování změn systému managementu kvality – 18 %
4. Tvorba, zavedení a udržování Politiky kvality – 18 %
5. Infrastruktura – 11 %

Přestože respondenti mají výhrady k plnění výše uvedených témat, komentáře u otázky naznačují, že jde spíše o neporozumění požadavkům, což následně vede k jejich neefektivnímu využívání.

Jaké požadavky v normě chybí:

1. Kybernetická bezpečnost – 58 %
2. Požadavky na provádění auditů na dálku – 32 %
3. Lepší interpretace požadavků na využívání příležitostí – 30 %
4. Požadavky na vyšší odolnost vůči vnějším vlivům (událostem) – 26 %

5. Požadavky na podporu udržitelného podnikání – 25 %

Norma je orientována na management kvality, k dispozici jsou systémové normy pro další oblasti. Přesto většina respondentů označila za potřebné zabývat se novými technologiemi, za významné jsou vnímány inovace a důležitost mít proces návrhu a vývoje (22 %). Do části vedení (leadership) mají být zahrnuty požadavky na odolnost organizace a udržitelné podnikání.

Hodnocení výstupů auditů

V této části průzkumu se respondenti vyjadřovali k úrovni prováděných auditů. Pro auditory 3. stranou budou výsledky průzkumu použity pro seminář, který bude ČSJ pořádat v roce 2024.

Jaký je účel provádění interních auditů:

1. Možnost odhalení neshod před externím auditem – 61 %
 2. Nástroj nastavující zrcadlo vedení organizace – 47 %
 3. Jiný pohled na probíhající procesy – 37 %
 4. Odhalení prostoru pro uplatnění inovací – 35 %
- Vnímání respondentů je velmi pragmatické až kritické.

Co ovlivňuje rozhodnutí pokračovat v certifikaci:

1. Požadavek zákazníka – 58 %
2. Vědomí přínosů pro organizaci – 50 %
3. Požadavky zákonů a předpisů – 31 %
4. Konkurence – 29 %

Většina organizací bude v certifikaci ISO 9001 pokračovat (63 %), pokud změny nebudou mít za následek nové nastavení systému (19 %). Jen 3 % pokračovat nebudou, ostatní respondenti potřebují více informací (16 %). Pouze 24 % účastníků dotazování považuje aktualizaci za nutnou, 76 % je proti revizi.


Závěrem

Příprava a vydání normy je běh na dlouhou trať, nejdříve bude k dispozici v roce 2026. Výše uvedené potřeby českých manažerů a techniků kvality budou zohledněny při jednáních technického výboru ISO/TC 176/SC 2, konkrétně v pracovním skupině WG 29.

Autor:

Ing. Milan Trčka řídí zastoupení britského certifikačního orgánu NQA pro ČR, působí jako auditor IRCA a EOQ. Je předsedou TNK 6 „Management kvality a prokazování kvality“ při ČAS Praha. Aktuálně je zapojen do aktivit technického výboru – pracovní skupiny ISO/TC 176/SC 2/WG 29, kde spolupracuje na revizi ISO 9001:202X.

Kontakt: mtrcka@nqa.cz



Po stopách umelej inteligencie: zvyšovanie výkonnosti a zavádzanie riešení založených na inteligentných systémoch

Zora Németh

Narastajúca tendencia používania umelej inteligencie pri zvyšovaní výkonnosti patrí dnes medzi najviac diskutované témy. Inteligentné systémy, resp. riešenia založené na umelej inteligencii majú pre podniky nezanedbateľný význam, pričom pri vytváraní hodnoty je žiaduci zodpovedný prístup vedenia. Prispieva umelá inteligencia k zabezpečeniu a zlepšeniu kvality produktov a efektivity služieb, k spoločnej tvorbe hodnoty, a aké sú princípy zavádzania inteligentného systému?

Organizácie reagujú na zmeny a výzvy technológií, ako je aj využitie umelej inteligencie (ďalej ako UI) v obchodných procesoch. Kým v minulosti bola považovaná za extra prvok, v súčasnosti si žiada dennodenné využitie. Rozsah uplatnenia systémov UI sa postupne rozširuje a UI možno vnímať ako nástroj na budovanie a podporu zvyšovania výkonnosti a spokojnosti všetkých zainteresovaných strán, ktoré sú základnými princípmi riadenia systémov kvality. Je integrácia UI do procesov náročná, resp. ako vplyva na výkonnosť? – Hlavné otázky spočívajú v tom, či UI zlepšuje vytváranie hodnôt, ako môže podporiť zvyšovanie výkonnosti, zlepšiť procesy alebo systémy.

Zameriavame sa na aplikované inteligentné systémy na podporu efektivity riadenia podnikových činností. Zvyšujúca sa tendencia využívania umelej inteli-

gencie, riešenia založené na UI, smerujú k ovplyvňovaniu kvality riadenia činností organizácií verejného i súkromného sektora.

Riešenia založené na UI a ich využitie v prospech výkonnosti

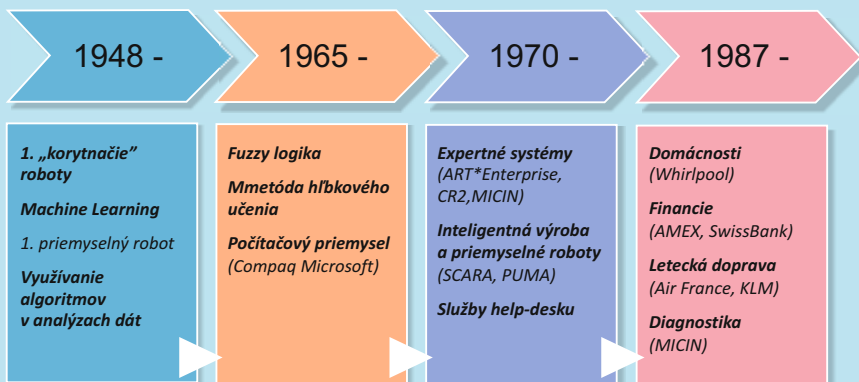
Historický vývoj a skúsenosti vyvolávajú otázky, ako, akým spôsobom, do akej miery a akým smerom bude UI určovať cestu ľudstva, pričom UI nie je žiadnou novinkou (tabuľka 1 a obrázok 1). UI a riešenia UI (založené na analytickej, mechanickej, intuitívnej a empatickej inteligencii) prinášajú potenciálny príspevok v prospech procesov vytvárania hodnôt medzi partnermi. UI je uznávaná ako najvplyvnejšia technológia pre podnikania. (tab. č. 1)

Tabuľka 1 Míľniky UI

Obdobie	Míľnik	Poznámka
1495	Leonardo da Vinci – prvý humanoidný robot – Leonardov mechanický rytier	V roku 2002 M. Rosheim použil da Vinciho poznámky a zostavil robotický rytier; niektoré riešenia použil aj k návrhu robotov na výskum planét, ktoré mal NASA použiť.
1736	L. Euler – Eulerov vzorec / Eulerova reprezentácia. Prvýkrát používal koncept reprezentácie v súvislosti s problémom Königsbergských mostov.	Zobrazenie znalostí = reprezentácia. Vzorec stanovuje základný vzťah medzi goniometrickými funkciami a komplexnou exponenciálnou funkciou.
1671–1673	G. F. Leibnitz – prvý formalizovaný logický systém a stroj schopný vykonávať automatické výpočty	
1819–1822	Ch. Babbage – prvý mechanický počítač	
1854	G. Boole – premenil logiku na algebru	Existujú dve veličiny: 0 a 1, ktoré sú základom IT.
1879	G. Frege – logika prvého rádu	Predikátová kalkúlia prvého rádu.
1930	A. M. Turing – Turingov test; vyvinul matematický model programovateľného počítača „Turingov stroj“	Venoval sa otázke, ako stroje môžu myslieť.
1943	McCulloch a Pitts – predstavili prvý abstraktný model neurónov	
1948	N. Wiener – zavádza pojem kybernetiky W. G. Walter – prvé „korytnačie“ roboty	Kybernetika ako veda o komunikácii medzi ľuďmi a strojmi. Jednoduchým pohybom napodobňujú správanie živočíchov.
1950	J. McCarthy – zavádza pojem Artificial Intelligence (AI)	
1954	G. Devol – prvý programovateľný robot	Univerzálna automatizácia.
1968–1970	T. Winograd – systém SHRDLU	Program na pochopenie prirodzeného jazyka na M.I.T. v laboratóriu AI.
1957	A. Newell a H. Simpson – Všeobecný riešiteľ problémov	Riešenie ľudských problémov vo forme simulačného programu.
1958	F. Rosenblatt predstavil postup učenia pre McCulloch-Pittsov neurón (perceptrónový model sa – algoritmus umožnil rozpoznávanie vzorov)	Kohonen – sieť samoorganizujúcich máp (bez dozoru, súťažná fáza učenia). Carpenter a Grossberg – Teória adaptívnej rezonancie.
1959	A. S. Lee – predstavuje Machine Learning (ML)	Počítač, ktorý vie hrať hru dáma.
1960	Aplikácia inteligentných algoritmov pri analýze dát	J. Lederberg a kolektív – využívanie algoritmu v edícine.
1961	Nainštalovaný prvý priemyselný robot UNIMATE	General Motors v New Jersey.
1965	L. Zadeh – Fuzzy sets	Oblasti využitia: spotrebná elektronika (práčky, videokamery, klimatizácie, vysávače), riadenie dopravy (navigačné systémy), priemyselná automatizácia.
1965	A. Ivaknenko – zavádza metódu hĺbkového učenia	Používa sa po roku 1986 pri rozpoznávaní reči, preklade, dizajne liekov, rozpoznávaní obrázkov tváre, obchodnom živote atď.
1969	Stanfordské rameno – prvé elektricky poháňané a počítačom riadené robotické rameno	1974 – Strieborné rameno už vykonávalo montáž malých dielov pomocou spätnej väzby z dotykových a tlakových senzorov.
1970	Vznik programovacích jazykov (Algol, Fortran, Cobol) Vznik expertných systémov – expertné systémy a rámcové systémy (expert system shell) ako ART*Enterprise, CBR2 alebo aj znalostný server	Rozširuje sa práca v skupinách. Expertné systémy ako MYCIN sa používajú na diagnostikovanie infekcie krvi a meningitídy; rámcové systémy sú vhodné poskytovania služieb pre úlohy vyžadujúce poradenstvo (help-desk, diagnostika).
1970	Shakey , prvý mobilný robot ovládaný umelou inteligenciou	
1986	Rummelhat, Hinton és Williams – zavádzajú učenie „back propagation“, t. j. postup učenia založený na minimalizácii chýb	Šírenie umelých neurónových sietí: • aplikácie na spracovanie všeobecných informácií • (multi)senzorová integrácia.

Obrázok 1

Vývoj aplikácií UI



Vývoj publikácií o UI a/alebo inteligentných systémoch na riadenie podnikových problémov v poslednom desaťročí naznačuje trend využívania UI ako nástroja v organizáciách, ktorý zohráva čoraz významnejšiu úlohu pri transformácii údajov na poznatky a umožňuje kontrolu a zabezpečenie kvality. [1] Technológie sa používajú na využitie poznatkov organizácie, na segmentovanie problémov s potenciálnou hodnotou a identifikáciu výsledkov a potenciálnych prediktorov záujmu.

Využitie UI v podnikových procesoch naznačuje, že pri uplatňovaní rôznych postupov a praktík UI môže mať vplyv aj na postoje zamestnancov, čo v konečnom dôsledku podporuje výkonnosť.

Najčastejšie sa generatívna UI používa v procesoch nákupu a riadenia dodávateľského reťazca a výroby, v servisných operáciách, ďalej v oblastiach, ako sú marketing a predaj, vývoj produktov a/alebo služieb (napr. identifikácia trendov v potrebách zákazníkov, príprava technických dokumentov), podnikové financie a HR. UI je podporou v manažovaní znalostí, kreativity a inovačného rozvoja, ako aj vo zvyšovaní výkonnosti. [1, 2]

UI ako pridaná hodnota: riešenia zamerané na zákazníka

Mechanismy spoluvytvárania hodnoty sa zameriavajú na zlepšenie efektívnosti a zákazníckej orientácie a na optimalizáciu prevádzky, pričom prostredníctvom spolupráce založenej na analytickej aj mechanickej inteligencii môžu organizácie zvýšiť svoju výkonnosť. V tejto súvislosti sa diskutuje aj o **integračnom rámci**, t. j. dodávateľa technológií a organizácie zlepšujú spoločné vytváranie **zákaznícky orientovaných riešení pomocou UI** (napr. v záujme zlepšenia starostlivosti o pacienta a poskytovania komplexnejšej starostlivosti spojením prediktívnej analýzy a behaviorálneho zdravia). [2, 3, 4, 5]

Digitálna obchodná revolúcia stimulovaná dátami a angažovanosť digitálneho podnikania založené na UI

vyzývajú organizácie na získavanie väčšieho množstva údajov a vytváranie lepších produktov, ktoré poskytujú viac údajov a zabezpečujú viac zákazníkov – cyklus umelej inteligencie. Ako UI transformuje modely kvality a bude možné UI predstaviť v kontexte podnikovej stratégie? Vytváral sa koncepčný rámec, ktorý je založený na tom, ako organizácia môže využívať UI ako nástroj prepojenia plánovania a dosiahnutia výsledkov vrátane implementačných postupov. [1, 3]

Obrázok 2 Rámec prepojenia tvorby hodnoty a zlepšená zákaznícka cesta



Východiská zavádzania riešení založených na UI

Technologický vývoj a predovšetkým UI budú dlhodobo ovplyvňovať podmienky plynulého chodu podnikania. UI dokáže zefektívniť procesy v rôznych oblastiach a pôsobiť ako podporný nástroj v zlepšovaní procesov, zvyšovaní výkonnosti a podpore kontinuálneho rozvoja podnikov. Riešenia nájdeme v existujúcich podnikových interných štruktúrach. [7, 8] Situácia vyvoláva otázku, v akej fáze vývoja sa nachádzame a ako vie zodpovedný podnik využiť UI vo svoj prospech na ceste digitálnej transformácie, resp. akým rizikám bude čeliť.

Vytváranie spoločných hodnôt predstavuje koncepty, ako sú postupy na zmiernenie rizika, postupy UI a riadenie výkonnosti (napr. stanovovanie cieľov, kompetencií, riadenie spätnej väzby a hodnotenia na riadenie výkonu zamestnancov atď.). Ako podnik prispôsobuje svoje procesy riadenia výkonu, aby vyhoveli súčasným výzvam, požiadavkám a očakávaniam zainteresovaných strán? Boli vyvinuté mnohé pohľady na to, ako môže podnik rozvíjať odolnosť voči riziku (napr. teória riadenia rizík – RMT – navrhuje prijímanie proaktívnych prístupov k predvídaní a príprave na potenciálnych rizikových faktorov v obozretných a realistických obchodných akčných programoch). [9]

Podniky, ktoré sú ochotné podporiť prijímanie a implementáciu riešení založených na UI, by mali venovať veľkú pozornosť typu UI pre konkrétny proces a kontext a mali by jasne definovať svoje požiadavky. To by pomohlo pri výbere systému UI už v počiatočnej fáze a pri zabezpečení toho, aby sa systém UI zladil s dynamikou zmien a stratégiou podniku.

Efektívnosť riadenia systémov, riešení založených na UI, si vyžaduje zodpovedajúcu správnu konfiguráciu premenných, veď samotná UI negeneruje výsledky, avšak kombináciou relevantných premenných (ako sú ľudské zdroje, technológie a systémy) UI skôr môže poskytnúť **synergické účinky v prospech zvyšovania výkonnosti**.

Kľúčovou otázkou je, či UI **usmerňuje alebo pomáha vo zvyšovaní kvality riadenia činností**. Jedno je isté a malo by byť cieľom: UI a ľudská práca by sa mali dopĺňať, t. j. UI by sa mohla integrovať do procesov podpory výkonnosti a tvorby hodnôt. Ak UI dokáže predpovedať riziká a príležitosti a vďaka tomu možno zvýšiť výkonnosť, dáva to zmysel. Ak je taká efektívna, že dokáže lepšie predpovedať výzvy a kriticky myslieť, vidíme potrebu ju zaviesť.

Otvorenou otázkou ostáva, **ako by UI mala podporovať rôzne koncepty kvality (či je to vôbec možné) a ako ju bude možné použiť v rámci compliance, rozvoja podnikania a neustáleho zlepšovania**.

Záver

Technický vývoj otvoril priestor pre možnosti použitia UI, no zároveň vzbudzuje aj obavy. Môže UI zmeniť systém manažérstva kvality a efektívnosť? Kto určuje normatívny rámec uplatňovania UI, keď sú tieto rámce vytvorené na základe výsledkov manažérstva kvality? Môže UI zmeniť škálu efektívnosti? Ako a akými metódami by sa dala študovať/monitorovať efektívnosť UI v podnikoch?

UI so sebou prináša meniaci sa spôsob riadenia organizácií. Na zvládnutie tejto neustále sa rozvíjajúcej oblasti je potrebná analýza na vyššej úrovni. Vidíme potrebu vypracovania kritickej

teórie UI na úrovni podnikov, na základe ktorej by podniky boli schopné formulovať efektívnejšie stratégie a postupy. UI ponúka široké spektrum možností využitia v praxi, ale má aj svoju temnú stranu, a tak každý podnik bude skôr či neskôr nútený zamyslieť sa nad jej ekonomickými, strategickými a v neposlednom rade etickými dôsledkami.

Literatúra:


- [1] SHAH, D. a kol. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*. 2006 (9)2, 113–124.
- [2] ARMOUR, J., SAKO, M. AI-enabled business models in legal services: from traditional law firms to next-generation law companies? *Journal of Professions and Organization*. 2020 (7)1, 27–46.
- [3] VARGO, S. L. a kol. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. 2008 (26)3, 145–152.
- [4] MARTÍNEZ-LÓPEZ, F., CASILLAS, J. Artificial intelligence-based systems applied in industrial marketing: An historical overview, current and future insights. *Industrial Marketing Management*. 2013 (42)4, 489–495.
- [5] SYAM, N., SHARMA, A. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*. 2018 (69), 135–146.
- [6] DAVENPORT, T. H. a kol. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020 (48), 1–19.
- [7] HAMIDI, A., SAFABAKHSH, M. The impact of information technology on E. Marketing. *Procedia Computer Science*. 2011 (3), 365–368.
- [8] FOUNTAINE, T. Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*. 2019 (97)4, 62–73.
- [9] HO, W. a kol. Supply Chain Risk Management: A Literature Review. *International Journal of Production Research*. 2015 (53), 5031–5069.

Autorka:

PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M., pôsobí ako konzultantka pre stratégiu, rozvoj a compliance v rodinnom podnikaní. Od roku 2006 sa venuje IT v prepojení na ekonomiku a manažment podnikov, pritom svoje zručnosti z oblasti transformácie procesov a zvyšovania kvality riadenia činností si zúročila v rôznych projektoch.

Kontakt:

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



GLOBALG.A.P. – vítejte v nové éře zemědělského standardu

Jakub Stibůrek

GLOBALG.A.P. je léty ověřená značka, která nabízí širokou škálu produktů zabývajících se certifikací zemědělské prvovýroby, dodavatelského řetězce, ale i posouzením férových pracovních podmínek v zemědělství. Důkazem budiž více než 200 000 producentů, kteří díky standardu GLOBALG.A.P. získali vstupenku na světový trh. Takový závazek vyžaduje soustavný vývoj a mezioborovou adaptaci. Pojďme se podívat na některé důležité změny a směřování nové verze standardu GLOBALG.A.P. Integrated Farm Assurance v6.

Nároky na bezpečnost potravin, udržitelnost, efektivitu zemědělské produkce, férové podmínky zaměstnanců, ale i pozitivní uživatelskou zkušenost se neustále zvyšují. Nejen na tato témata se při vývoji nové, v pořadí již šesté verze standardu správné zemědělské praxe *IFA – Integrated Farm Assurance* společnost GLOBALG.A.P. zaměřila.

Vylepšený koncept standardu a migrace administrativy do digitálního prostředí slibují chytřejší, intuitivnější a jednodušší proces certifikace s vyšší integritou. Co je vlastně cílem nové verze?

- Zefektivnění osvědčených postupů
- Podpora digitalizace a využívání dat
- Posílení témat týkajících se udržitelnosti
- Zdokonalování praxe na základě zhodnocení výstupů

Chytrá řešení chytrého standardu

Nadále platí, že standard se vztahuje na rostlinné produkty zemědělské prvovýroby a nezahrnuje již zpracované produkty. Nově se GLOBALG.A.P. rozhodl nepokračovat v certifikaci živočišné výroby,

kromě akvakultur. Registrovat se mohou individuální producenti, ale i skupiny producentů se zavedeným systémem QMS. Pro producenty vyžadující plnění specifických podmínek GFSI nabízí GLOBALG.A.P. přísnější verzi „GFS“.

Nových pravidel se dočkala celkově přepracovaná normativní dokumentace, kterou podpoří doprovodné nenormativní pokyny pro ulehčení pochopení některých požadavků. Jednou z hlavních změn a krokem ke snížení administrativní zátěže pro producenty je vnímání neohlášených auditů, které s šestou verzí částečně nahrazují řádně ohlášené audity. Platí, že certifikační orgán nadále provádí u 10 % svých klientů neohlášený audit, nestane se však, že v jednom certifikačním cyklu bude klient auditován dvakrát (v případě klientů s QMS nadále platí dozorové audity).

Checklist na míru je nový koncept selektivního checklistu, ze kterého lze vyřadit ty kontrolní body, které se daného producenta netýkají (např. posklizňové manipulace, paralelní vlastnictví, využití subdodavatelů atd.). Kromě toho došlo k vyřazení či úpravě stávajících bodů a rovněž k vytvoření bodů se zcela novými progresivními okruhy témat. Výsledkem jsou checklisty s méně kontrolními body oproti předešlé verzi. S tím souvisí zavedení tříletého konceptu auditování, kdy jsou auditorem ve druhém a třetím roce posuzovány pouze operativní položky podle zkráceného checklistu. Výčet důležitých změn v oblasti posuzovaných bodů završuje tzv. přístup zaměřený na výstup (Outcome-oriented approach). Standard se nově více zajímá o dosažené cíle nežli o použité prostředky. V souladu s tímto přístupem jsou formulovány kontrolní body méně direktivně a nabízí tak producentům více prostoru pro obhájení kritérií standardu. Z uvedených změn jasně vyplývá, že společným jmenovatelem je snížení administrativní zátěže pro producenty.

S novou verzí standardu IFA v6 přichází rovněž nová verze nepovinného sociálního doplňku **GRASP v2.0**, který upevňuje dobré pracovní podmínky na farmě. Aktuální témata týkající se hlasu každého zaměstnance, lidských a pracovních práv, ochrany dětí a mladých pracovníků mají za cíl nastavit férové pracovní podmínky, hodné moderní společnosti, pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Kontrolní body checklistu jsou nově, obdobně jako v případě IFA v6, hodnoceny na základě plnění principů a kritérií. Nadále platí, že doplněk GRASP v2.0 je aplikovatelný pouze v kombinaci se standardem IFA v6.

Propojené digitální prostředí

Digitální systém **Audit Online Hub** (AOH), který auditorům a certifikačnímu orgánu slouží jako základní portál pro práci s audity, nadále získává na své důležitosti a nově využívá dedikovaný systém k vydávání certifikátů – **Validační službu** (Validation

service). Již 100 % auditů je ve verzi IFA v6 spravováno digitálně. Úplné auditní zprávy a certifikáty jsou generovány v elektronickém unifikovaném formátu, který posleze obdrží i klienti. Spolehlivost a bezpečnost těchto systémů minimalizuje prostor pro podvodné jednání a standard tak dále zvyšuje svou integritu a věrohodnost na světových trzích.

Důraz na udržitelnost

Málokterý obor má takový vliv a je současně tak závislý na svém okolí, jako je tomu u zemědělské produkce. To je také důvodem integrace nových mezioborových bodů se zaměřením na udržitelnost a životní prostředí. Jako příklad lze uvést podporu biodiverzity, efektivní využívání energií, omezení skleníkových plynů a podporu uhlíkové neutrality. Vstupy a výstupy těchto a dalších parametrů jsou podpořeny metrikami zavedenými v rámci farmy.

„*Žádný proces není dokonalý a vždy existuje prostor pro zlepšení*“ je heslo, které vystihuje **plán trvalého zlepšování (Continuous improvement plan)**. Jedná se o zcela nový koncept, který producentům dává povinnost svépomocí identifikovat místa pro zlepšení (spotřeba energií, přípravků na ochranu rostlin, vody atd.) a sestavit několikaletý plán, jehož výsledkem bude splnění vytyčeného cíle. Proces vychází z předpokladu, že každý producent zná svůj provoz nejlépe a ví přesně, kde ho tzv. tlačí bota. Plán trvalého zlepšování je předmětem každoročního zhodnocení auditorem.

Závěrem

Šestá verze *Integrated Farm Assurance* GLOBALG.A.P. přináší velké množství změn napříč celým standardem, což mj. dokazuje již jednou odložený termín povinné implementace. Avšak směřování standardu, které cílí na efektivnost procesů a snížení administrativní zátěže producentů, lze vnímat pozitivně. Zdánlivě náročná implementace nových požadavků v dlouhodobém horizontu slibuje kvalitnější a uživatelsky příznivější standard pro zemědělce.

Úplné informace o standardu GLOBALG.A.P. IFA v6 jsou dostupné na oficiálních webových stránkách https://www.globalgap.org/uk_en/.

Autor:

Ing. Jakub Stibůrek, pracuje v České společnosti pro jakost jako odborný pracovník pro oblast GLOBALG.A.P.

Kontakt: stiburek@csq.cz



hodnotu (viz PK 3/2019). Je tedy na místě diskutovat o provázanosti vhodného přístupu k „pozitivitě“ s manažerskou prací a hlavami či psyché manažerů (i zaměstnanců obecně). Byť je to pole velmi široké a lze jej nahlížet mnoha rozličnými perspektivami. Neurovědy, pokrok ve výzkumu mozku díky zobrazovacím technologiím (i módní trend pronikání umělé inteligence – AI) ukazují, že tato měkká / pozitivně psychologická část zaslouží v (sebe)vzdělávání a rozvoji manažerů v organizacích stejnou pozornost jako budování systémů kvality, štitlých systémů výroby apod.

Pojďme nejprve nahlédnout na pár perspektiv a pak na konkrétní téma pozitivní inteligence.

Mnohonásobná inteligence

Je zřejmé, že nejsme všichni přirozeně zruční a dovední ve stejných věcech. Někteří jsou sportovnější a mají lepší koordinaci. Někteří si osvojí jazyk a slova rychleji v mladém věku, zatímco jiní jsou dobří s čísly a vizualizací vzorů. Zdá se však, že většina lidí plně nerozumí rozsahu svých schopností a talentů (viz o profilu silných stránek v PK 4/2022). Důsledkem bývá těžkost v nevhodné kariéře. Nebo... takoví lidé mohou mít svou práci rádi, ale mají problém identifikovat efektivní techniky učení, které jim pomohou dále se rozvíjet a třeba vynikat.

Slyšíme-li slovo „inteligence“, je pravděpodobné, že se nám okamžitě vybaví pojem „IQ testy“. Inteligence je často definována jako náš intelektuální potenciál. Něco, s čím se rodíme, co lze měřit, schopnost, kterou je těžké změnit.

V roce 1983 představil Howard Gardner, psycholog a profesor na Harvardské univerzitě, ve své knize *Frames of Mind* tezi o existenci osmi typů lidské inteligence. Každý typ podle Gardnera představuje různé způsoby, jak člověk nejlépe zpracovává informace. [1, 2]

To, jak vysoké „skóre“ dosáhnete v jedné kategorii (jednom typu), nemusí nutně ovlivnit to, jaké je (vysoké/nízké) skóre v jiné kategorii. Pokud se chcete naučit být v něčem výjimeční, nejlepším řešením je porozumět jedinečným oblastem inteligence, kde máte výhodu, a pak na těchto silných stránkách příslušné inteligence stavět.

Když totiž hlouběji porozumíme NAŠIM PŘIROZENÝM TALENTŮM, máme větší šanci přijít na to, jak dosáhnout cílů v osobním i pracovním životě.

Nuže, jakých je oněch 8 typů inteligence?

1. Vizualně-prostorová inteligence

Lidé, kteří jsou silní ve vizualně-prostorové inteligenci, jsou dobří ve vizualizaci věcí. Tito jedinci jsou často dobří s pokyny, stejně jako s mapami, grafy,

Být pozitivně inteligentní

znamená zvládnout své sabotéry v hlavě (a třeba přestat nevědomky „sabotovat“ kvalitu)

Libor Friedel

Nejsem zastáncem bezbřehého, nekritického a „růžově oblačkového“ pozitivního myšlení. Věřím v obecnou lidskou silnou stránku charakteru, kterou je Úsudek či Kritické myšlení (viz PK 3/2022). Jsem však fanouškem jednoho ze směrů psychologie, a tím je „pozitivní psychologie“. To mě také přivedlo k seznámení s „pozitivní inteligencí“.

Toho pozitivnějšího není v našem světě senzaci a médií nikdy dost. Navíc vnímám kvalitu/jakost jako pozitivní a důležitou (někdy jako samozřejmou)

videi a obrázky. (Nejen) pro kvalitu a systémy je to jistě vhodná a v mnoha směrech žádoucí kategorie inteligence. V měření, konstrukci, designu, projektových činnostech, architektuře... tam všude má své místo.

2. Jazykově-verbální inteligence

Lidé, kteří jsou silní v jazykově-verbální inteligenci, jsou schopni dobře používat slova, a to jak při psaní, tak při mluvení. Tito jedinci jsou obvykle velmi dobří v psaní příběhů, zapamatování si informací a čtení. Z manažerského hlediska jistě další vhodná kategorie. Nejde o jazyky, ale komunikaci obecně. Včetně toho, jak např. vysvětlovat užitečnost, přínosy a potřebnost různých systémů, opatření, strategií atd.

3. Logicko-matematická inteligence

Lidé s takto vyvinutou inteligencí jsou dobří v uvažování, rozpoznávání vzorců a logické analýze problémů. Tito jedinci mají tendenci přemýšlet koncepčně o číslech, vztazích a vzorcích. Hurá s nimi do řešení problémů, což je každodenní manažerský a kvalitářský „chlebiček“.

4. Tělesně-kinestetická inteligence

O těch, kteří mají vysokou tělesně-kinestetickou inteligenci, se říká, že jsou dobří v pohybu těla, provádění akcí a fyzické kontrole. Lidé, kteří jsou v této oblasti silní, mívají vynikající koordinaci „ruce-oči“ a obratnost. Tyto umělce by jistě spousta firem přivítala do svých výrobních, manipulačních apod.

5. Hudební inteligence

Takoví lidé jsou dobří v myšlení ve vzorcích, rytmech a zvucích. Mají silný cit pro hudbu a jsou často dobří v hudební kompozici a interpretaci. Rytmus, takt, orchestrace... sice je to analogie, ale v „lean“ firmách nic neznámého. A když disponuje tzv. hudebním sluchem operátor, často (má-li důvěru) dokáže zabránit díky „zvuku“, kterým slyší strojní zařízení při práci, poruchám či haváriím.

6. Interpersonální inteligence

Ti, kteří mají silnou interpersonální inteligenci, jsou dobří v porozumění a interakci s ostatními lidmi. Takoví jedinci jsou zruční v posuzování emocí, motivací, tužeb a záměrů lidí kolem sebe. Je to takřka manažerský ideál pro lídry, vedoucí týmů atd. Sami ve svých organizacích, podnicích a firmách jistě posoudíte nejlépe, do jaké míry je to ne/dostatkově zboží na trhu (manažerské) práce.

7. Intrapersonální inteligence

Znamená dobře se uvědomovat své vlastní emocionální stavy, pocity a motivace. Takoví lidé mají tendenci k sebereflexi a analýze (včetně denního snění), zkoumání vztahů s ostatními a hodnocení svých osobních předností. U teoretiků a vědců oče-

kávateľný druh inteligence, bohužel ve firmách někdy podečňovaný. Projevit se může i v kruhové komunikaci (viz PK 3/2023).

8. Naturalistická inteligence

Tento nejnovější přírůstek Gardnerovy teorie se setkal s větším odporem než jeho původních sedm inteligencí. Podle Gardnera jsou jedinci s vysokým stupněm této „přírodní“ inteligence v souladu s přírodou a často se zajímají o péči, zkoumání prostředí a poznávání jiných druhů. O těchto jedincích se říká, že jsou si vysoce vědomi i jemných změn svého prostředí (srovnejte s úrovněmi vědomí, o nichž jsem psal v PK 3/2019). Pro někoho je to „tenký led“, ale i systémy kvality pracují s environmentálními aspekty a prvky společenské odpovědnosti. Někde je patrná vyumělkovanost, jinde je to přirozenější, a to právě díky naturalisticky inteligentním lidem, v mnoha případech mladší generace. Jak na takové lidi nahlížíte ve svých organizacích?

9. Existenciální inteligence

Je doplňkem k původní Gardnerově teorii. Popisuje se jako schopnost ponořit se do hlubších otázek o životě a existenci. Lidé s tímto typem inteligence přemýšlejí o „velkých“ otázkách o tématech, jako je smysl života, a jak mohou činy sloužit větším cílům a tomu, co nás přesahuje. Zde je to v souladu s Barrettovými úrovněmi vědomí, které jsem již několikrát ve svých příspěvcích či na svém blogu zmínil (PK 3/2019).

Jak to ve světě vědy bývá, i Gardnerova teorie se dostala pod kritiku jak psychologů, tak pedagogů. Kritici tvrdí, že jeho definice inteligence je příliš široká a že osm různých „inteligencí“ jednoduše představuje talenty, osobnostní rysy a schopnosti. Gardnerova teorie také prý trpí nedostatkem podpůrných empirických výzkumů.

Území roztodivných inteligencí obsazuje také pole populární emoční inteligence (tu zmiňují alespoň okrajově na seminářích QM), sociální inteligence, vztahová inteligence, politická inteligence... A také hit posledních měsíců – umělá inteligence. Co „inteligence“, to řada pohledů a názorů, různí autoři konceptů a teorií, mnohá pro i proti, plusy i mínusy. Diskuse k nim by byla na další článek, seriál či konferenci. „Trh“ inteligencí jako konceptů se může někomu zdát být až přesyacen a zahlcen.

Já jsem si pro další část tohoto příspěvku vybral ještě další koncept, z mého pohledu docela pevně vědecky podložený – pozitivní inteligenci.

Pozitivní inteligence

Tento přístup je založen na domněnce (zobrazovacími metodami potvrzené), že naše mysl neustále „sabotuje“ náš potenciál pro výkon i štěstí (viz PK 3/2021). Všechny naše negativní emoce, včetně stresu, jsou

svým způsobem výsledkem naší sebe-sabotáže. To, že sabotujeme sami sebe a využití svého potenciálu, nezní příliš pozitivně. Ale...

Pokroky ve funkční MRI (fMRI – zobrazování prostřednictvím magnetické rezonance), která měří, jak nervová aktivita mění průtok krve, umožnily vědcům a psychologům vůbec poprvé být svědky práce mozku v reálném čase. Nyní jsme schopni určit oblasti mozku zapojené do vytváření různých myšlenek nebo pocitů a identifikovat nervové funkce spojené s aktivací tzv. sabotérů, ale také našich dobrých rádců (mudrců).

Naši vnitřní sabotéři jsou hlasy v naší hlavě, které generují negativní emoce, když kráčíme životem a zvládáme životní výzvy. Existují v mozgovém kmeni, limbickém systému a částech levého mozku. Jsou příčinou mnohého z našeho stresu, úzkosti, pochybností o sobě, hněvu, studu, viny, frustrace a nekonečného „žvanění myslí“. Domnívám se, že to každý z nás zná. A jsem přesvědčen, že tyto hlasy jsou spojeny v podnicích i s problematikou systémů kvality, fungováním manažerů a jejich vztahů se zaměstnanci apod. Tyto negativní emoce jsou užitečné pouze na vteřinu, protože nás upozorní na nebezpečí nebo problémy. Setrvání v těchto emocích však zraňuje naši schopnost jasně vidět a zvolit si tu nejzpusobilejší reakci. Hledání viníků problémů a vytažování kostlivců ze skříně, místo směřování k řešení, to jsem zažil nespočetněkrát s různými týmy na workshopech k řešení problémů apod. Zdá se to přirozené (je to totiž běžná praxe), ale jde o stav, kdy jsou zúčastnění ovládnuta svými sabotéry. Ač je „na stole“ třeba jasná metodika, jako je FMEA, 8D reporty a spousta dalších nástrojů, technik a pomůcek. Proto bývá obtížné využít oceňujícího zkoumání, o němž jsem psal v PK 4/2021.

Leč obraťme list. Náš mudrc žije ve zcela jiné oblasti mozku, střední prefrontální kůře, na „obvodech empatie“ a v části pravého mozku. Při zvládnutí životních výzev vyvolává pozitivní emoce. Patří mezi ně empatie, soucit, vděčnost, zvědavost/zvídavost, radost z tvořivosti a klidná akce s jasnou a čistou hlavou. Je zdrojem našich přirozených charakterových silných stránek (viz PK 3/2022). Tato oblast je napojena na kreativitu a velké povědomí o tom, co je důležité a co je nejlepší. Aktivace této oblasti vede k uvolnění endorfinů, které působí proti negativním dopadům stresem vyvolaného kortizolu.

Sabotéři (hlasy v naší hlavě) tedy sabotují náš výkon, pohodu a vztahy. I při čtení tohoto článku na vás patrně útočí.

Univerzálním sabotérem je Soudce, který postihuje každého. Je to ten, který nás opakovaně „pohlavkuje“ kvůli chybám nebo nedostatkům, je posedlý, aby nás varoval před budoucími riziky, buď nás uprostřed noci se starostmi, fixuje nás na to, co je s ostatními nebo ve vašem životě špatně atd. Soudce aktivuje ostatní

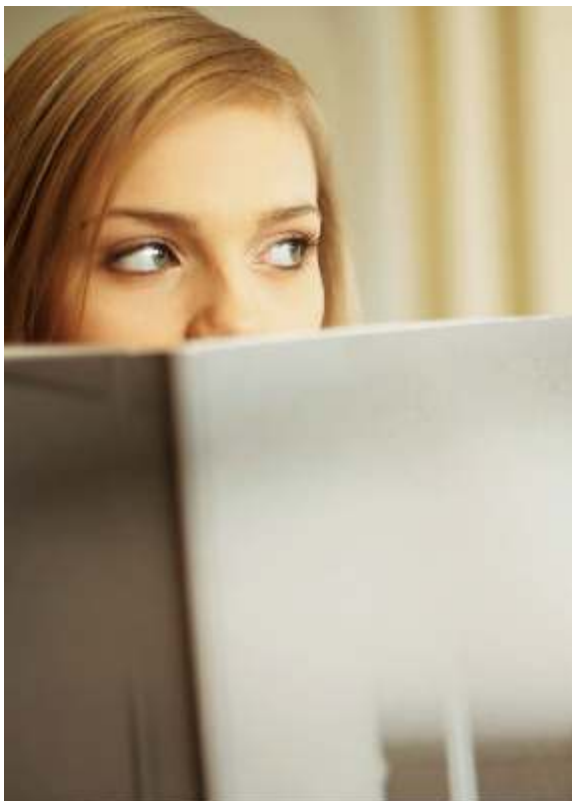
sabotéry, způsobuje velkou část stresu a neštěstí, snižuje efektivitu a poškozují vztahy.

Když se v kvalitě řekne „audit“, mnohým tento vrchní sabotér naskočí automaticky. Je-li pak v jeho podruží auditor samotný ve vztahu k druhým, je o demotivaci ke QMS postaráno. Z pohledu kvality mají totiž audity kvality velmi blízko k tomu aktivovat soudce. Také být manažer-soudcem je snadnější přístup než manažer-koučem atd. Získá-li soudce a další sabotéři přes naše hlavy a mozky přístup k organizační kultuře ve firmách, je „vymalováno“.

Soudce však nikdy nepracuje sám. Vytrvale spolupracuje s jedním nebo více komplicí – sabotéry, aby se zmocnili naší mysli a způsobili většinu neúspěchů (a my ještě více odsuzovali sebe nebo druhé). Navíc, když se k tomu přidá některé z kognitivních zkreslení, jako je černobílé vidění, zobecňování a pod. (viz PK 2/2020).

Jací jsou další sabotéři?

- Vyhýbající se (Avoider) – Extrémním způsobem se zaměřuje na to příjemné. Vyhýbá se obtížným a nepříjemným úkolům a konfliktům. Důsledky? Ty si domyslete sami. Jsou leckdy až dětské.
- Ovládající kontrolor (Controller) – Má úzkostnou potřebu převzít kontrolu a ovládat situace a jednání lidí podle vlastní vůle. Není-li to možné, aktivuje vysokou míru úzkosti a netrpělivosti. Manažer ovládaný tímto sabotérem – znáte někoho takového? Nezapomeňte, že u všech se každý z těchto sabotérů ještě pojí s univerzálním Soudcem.
- Přehnaně závislý na dosažení úspěchu (Hyper-Achiever) – Je závislý na neustálém výkonu a úspěchu kvůli sebeuctě a sebehodnocení. Nejnovější úspěch rychle devaluje, protože potřebuje další a ještě více. Manažer posedlý tímto sabotérem je hotové peklo. Lidé ani nestíhají sledovat, jak laťka výkonu prudce stoupá a konec není v dohlednu.
- Přehnaně racionální (Hyper-Rational) – Zaměřuje se intenzivně a výhradně na racionální zpracování všeho, (bohužel) včetně vztahů. Člověk ovládaný tímto sabotérem může být vnímán jako lhostejný, bezcitný nebo intelektuálně arogantní. Myslím, že hyper-racionální lidé už tento článek dávno přestali číst.
- Přehnaně ostražitý (Hyper-Vigilant) – Způsobuje neustálou intenzivní úzkost ze všech nebezpečí a toho, co by se mohlo pokazit. Ostražitost, která nikdy nedá pokoj. QMS ani žádný jiný seberobustnější systém pro tohoto člověka, který o všem pochybuje, není žádnou „oporou“.
- Potěšitel (Pleaser) – Nepřímo se snaží získat přijetí a náklonnost tím, že pomáhá druhým, potěší je, zachraňuje je nebo jim lichotí. Ztrácí ze zřetele vlastní potřeby a v důsledku toho se pak stává



Neuroposilovna:

Zachytit – Ovládnout – Pozitivně zvládnout

Vzorce myšlení, cítění a reagování našich sabotérů se v našem mozku zakódují prostřednictvím nervových drah. Když jsou tyto nervové dráhy spuštěny, jsme „uneseni“ našimi sabotéry a okamžitě cítíme, myslíme a jednáme pomocí jejich vzorců.

Naši sabotéři tvrdí, že jsou pro nás dobří. Například náš soudce nám říká, že neustálé omílání našich chyb a nedostatků nám přináší zlepšení. Leckterý rodič či manažer se toho může snadno chytnout... a pak to má své důsledky.

Víme, že bolest je pro vás dobrá. Pokud položíte ruku na rozpálenou plotnu, bylo by dobré cítit bolest, abyste s tím něco mohli udělat (podniknout nápravná opatření). Negativní emoce, podobné bolesti, jsou však užitečné pouze na krátký zlomek sekundy, aby vás upozornily. Ale pokud zůstanete ve stresu, frustrovaní nebo nešťastní, budete mít tunelové vidění a nebudete schopni najít nejlepší řešení problémů, které váš pozitivní mozek dokáže. Pokud tedy jste v negativních emocích déle než jednu sekundu, vaši sabotéři vás pomyslně drží za ruku na horké plotně a stěžují si, proč je život tak těžký, práce tak nesnesitelná... (Podobnost, pokud něco takového znáte, je čistě náhodná.)

rozhořčeným. Už jste se do takové pasti někdy dostali? Mnohdy je za tím vlastní znečitlivění (vlivem traumatu apod.), vedoucí až k patolizalství.

- **Neklidný (Restless)** – Neustále hledající větší vzrušení při další činnosti nebo neustálém zaneprázdnění. Zřídka je v klidu nebo spokojen s aktuální činností. K workoholismu je to krok, efektivnost není garan-tována, činnost a zaneprázdněnost je důležitější než výsledek.
- **Puntičkář (Stickler)** – Je mu vlastní perfekcionismus a potřeba pořádku a organizace a zachází v nich až příliš daleko. Úzkostlivý pokus udělat příliš mnoho věcí dokonale nevede vždy k dokonalosti samotné. Ale tento sabotér nás bude vždy chtít přesvědčit, že pokud není vše dokonalé, tak jsme selhali.
- **Oběť (Victim)** – Emocionální a temperamentní jako způsob, jak získat pozornost a náklonnost. Extrémní zaměření na vnitřní pocity, zvláště bolestivé. Manažer – mučedník, bolestínek. Pro vztahy je velmi ne-příjemné, když se někdo z této sabotéřské pastí dokáže rychle přepnout do pastí sabotéra – kontrolora.

Sabotéři v nás začínají jako naši strážci, aby nám pomohli přezít skutečné i domnělé hrozby pro naše fyzické a emocionální přežití jako dětí. V dospělosti už je nepotřebujeme, ale sabotéři se stali neviditelnými obyvateli naší mysli.

Abyste zvládli své sabotéry, je užitečné trpělivě a vytrvale cvičit a budovat tři mentální svaly. Bez cvičení tyto pomyslné svaly ochabují.

• Záchytný sval

Pokud jste v negativních emocích déle než sekundu, je takřka jisté, že vaše mysl je v režimu sabotéra. Proto je důležité v tu chvíli označit své myšlenky a emoce jako sabotéra/sabotéry a nechat je jít svou cestou. Abyste toho byli schopni, musíte své sabotéry prostudovat a zdiskreditovat jejich lži a omezující přesvědčení. A musíte je zachytit ve svém vědomí (uvědomit si, že sabotér nabíhá a vystrkuje růžky), nenechat je projevit se na autopilota v nějakém návyku/zlovyku.

• Sval sebeovládání

To je klíč k nápravě a zlepšení! Zde pomáhají krátká, zhruba desetisekundová vědomá gesta (tzv. PQ Repts, např. stisknutí palce a ukazováčku proti sobě, překřížení prstů, tlesknutí...). Jsou to účinné způsoby a spouštěče, jak přikázat své mysli, aby ztišila tu oblast, kde žijí vaši sabotéři, a aktivovala oblast, kde žije váš vnitřní mudrc. Pokaždé, když zachytíte své sabotéry, proveďte vědomě záměrně zvolené gesto (!!!), abyste se zastavili a vědomě zvolili odezvu na úrovni mudrce, z jiné části mozku! Zdá se to jednoduché, ale chce to trénink, cvičení, spoustu opakování (protože takto se budují nová nervová spojení a ta lze pomocí fMRI zobrazovat).



- Sval mudrce

Náš mudrc je ten v nás, který zvládá výzvy s jasnou a klidnou myslí a pozitivními emocemi. Jakmile aktivujete svůj sval mudrce (specifický region v mozku) prostřednictvím zvoleného vědomého gesta, budete mít přístup k pěti primárním schopnostem naší moudré části mozku.

1. Prozkoumání – schopnost prozkoumávat situace s velkou zvědavostí a otevřenou myslí.
2. Empatie – schopnost vcítit se do sebe a ostatních a vnést soucit a porozumění do jakékoli situace.
3. Inovace – schopnost vytvářet nové perspektivy a mimořádná, neotřelá řešení.
4. Navigace – schopnost vybrat si cestu a navigovat se cestou, která nejlépe odpovídá vašim hlubším základním hodnotám a posláním.
5. Aktivace – schopnost aktivovat a podniknout rozhodné kroky bez úzkosti, zasahování sabotérů nebo jejich rozptylování.

Je to cesta od reaktivity k větší a vědomé proaktivitě.

Nemůžete porazit protivníka, kterého nevidíte, nebo takového, který úspěšně předstírá, že je vaším přítelem. Prvním krokem (viz zmínka výše v textu) k porážení vašich sabotérů je identifikovat je a odhalit jejich lži a omezující přesvědčení.

Své sabotéry můžete poodhalit díky propracovanému sebehodnocení (v angličtině), které najdete na <https://assessment.positiveintelligence.com/saboteur/instructions>. Doporučuji i šestidenní kurz, který lze v angličtině absolvovat. Rámec a základ si můžete také přečíst v knize psychologa Shirzada Chamineho [3]. Byla přeložena do češtiny, ale podle mého názoru nepřilíží zdařile. Proto doporučuji spíše originální anglickou verzi [4].

Závěr

Už samotné odhalení sabotérů, uvědomění si jejich „pole působnosti“ a toho, jak otravují a ovlivňují váš (osobní i pracovní) život, je krokem vpřed. Gesta mají za cíl zastavit projevy nervových spojení, která již byla vytvořena. Využití pěti schopností „mudrce“ je zacíleno na postupné vytváření nových neurálních spojů díky včasnému zachycení nástupu sabotéra a započítí opakování gest, která pomáhají přivést celý proces z autopilota do vědomí a nastartovat sval mudrce, moudrých regionů našeho mozku. Chce to cvik, trochu trpělivosti a vytrvalosti.

Za pokus to rozhodně stojí. Sabotéři na nás neútočí pouze v našich pracovních rolích, ale v celém životě a ve všech situacích. Přejí vám tedy úspěch při odhalení vašich sabotérů, a zejména při pokusech o jejich zkracení. Uleví se tím vám i vašemu okolí. Můžete k tomu využít silné stránky, jako jsou vytrvalost, elán/nadšení, úsudek, ale i laskavost k sobě. Hodně zdaru!

Literatura:

[1] GARDNER, Howard. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books, 1983. 440 s. ISBN 978-0133306149.

[2] GARDNER, Howard. Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century. New York: Basic Books, 1999. 304 s. ISBN 978-0465026104.

[3] CHAMINE, Shirzad. Pozitivní inteligence: proč pouze 20 % týmů a jednotlivců dosáhne svého skutečného potenciálu a jak můžete dosáhnout toho svého i vy. Praha: Práh, 2013. 280 s. ISBN 978-80-7252-434-1.

[4] CHAMINE, Shirzad. Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential and How You Can Achieve Yours. Praha: Greenleaf Book Group Press, 2012. 224 s. ISBN 978-1608322787.

Přehled mých článků a recenzí publikovaných v Perspektivách kvality najdete na konci bibliografické stránky na mém webu: <https://www.liborfriedel.cz/odkazy-a-zdroje/bibliografie/> (i s odkazy do archivu jednotlivých čísel PK).

Autor:

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

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Řízení kvality a sdílení NEJEN dobré praxe ve služebních úřadech

Lenka Kittnerová,
Danuše Fišerová



S polovinou roku 2023 byl zakončen rozsáhlý několikaletý projekt **Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy** [1], administrovaný sekci pro státní službu Ministerstva vnitra (MV), jehož jedním z klíčových cílů byla podpora řízení kvality ve služebních úřadech. Díky Metodickému pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech, navazujícím metodikám, vzorovým dokumentům a v neposlední řadě vzdělávacím aktivitám a konzultacím expertního projektového týmu sekce pro státní službu MV tak měly služební úřady jedinečnou možnost (a současně i povinnost) zavádět a rozvíjet své systémy řízení kvality. Do jaké míry se jim to podařilo, to si úřady ověřily prostřednictvím nezávislých externích přezkumů a zpětné vazby od hodnotitelů projektového týmu.

Úspěchem projektu je, že se všem úřadům (i přes jejich značně rozdílnou výchozí úroveň řízení kvality) podařilo naplnit požadavky Metodického pokynu definované kritérii zlepšování, i když v různé míře.

Pokud se vyjde z definice termínu „projekt“ jako časově ohraničeného sledu činností s jasně definovaným cílem, mohlo by se zdát, že s odevzdáním poslední monitorovací zprávy mohou úřady své systémy „zavřít do šuplíku“. Opak je v tomto případě pravdou. Z projektu získaly úřady metodiku pro další rozvoj svého systému řízení kvality, který si mohou v případě zájmu nechat externě posoudit, např. při účasti v soutěži o Ceny ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě. Dále bylo ve spolupráci s úřady identifikováno množství dobrých praxí, které byly zdokumentovány, a mohl tak vzniknout neveřejný webový portál zpřístupňující tyto praxe všem služebním úřadům. **Portál pro sdílení dobré praxe, spravovaný sekci pro státní službu MV, se tak stal zdrojem pro trvalé zlepšování řízení kvality a kvalitního řízení ve služebních úřadech.**

Nejrůznějších platform, sdružení, setkání a nástrojů pro sdílení dobré praxe je ve veřejném prostoru k dispozici nepočítaně a #dobrapraxe někdy působí až jako mantra pro rychlé a jednoduché řešení a snadnou cestu k úspěchu. Nelze ale zapomínat na to, že co funguje někde, nemusí zákonitě fungovat i jinde, a že co je funkční dnes, nemusí být efektivní zítra. Sebelepší dobrá praxe má sloužit pouze jako inspirace, informace a odrazový můstek při hledání vlastního řešení. Navíc, veřejně dostupná dobrá praxe působící někdy jako výstup PR oddělení, plný úspěchů, prudce rostoucích KPIs a oslavných prohlášení spokojených majitelů, zpravidla neukazuje úskalí či rizika, která cesta k dobré praxi obnáší. Podle názoru projektového týmu jsou však právě tyto informace cennou součástí dobré praxe, a proto portál sekce pro státní službu MV u každé zveřejněné dobré praxe obsahuje, kromě dosažených přínosů, ukázek směrnic, formulářů a výstupů, i informace o tom, co při implementaci dané oblasti nefungovalo a čeho se vyvarovat. Uvádí také identifikovaná rizika a opatření, kterými se je daný úřad snažil minimalizovat. Velký zájem, který portál vyvolal mezi služebními úřady, a stále rostoucí počty registrovaných úřadů a uživatelů jsou minimálně důkazem jejich zvědavosti. Je však pravděpodobné, že tento zájem je důkazem žádaného zdroje know-how v oblasti řízení kvality a kvalitního řízení, což ukáže jeho další fungování.

A jaké jsou tedy poznatky, které byly získány při tvorbě a provozu portálu sdílené praxe?

1. Ve státním stejně jako v soukromém sektoru platí, že vzájemné sdílení zkušeností a spolupráce neohrožují budoucí úspěch, ale přinášejí nové možnosti rozvoje.
2. Dobrá praxe by vždy měla sloužit pouze jako inspirace k hledání vlastních řešení.
3. Přidanou hodnotou dobré praxe jsou i poctivé popsané překážky, omyly a slepé uličky, protože ve svém důsledku jsou to právě chyby, které jsou největším zdrojem poučení.

Poznámka

[1] Registrační číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_019/0006173, <https://www.mvcr.cz/služba/clanek/podpora-zavadeni-rizeni-kvality-ve-sluzebnich-uradech.aspx>

Autorky:

Mgr. Danuše Fišerová, pracuje jako manažerka moderních nástrojů řízení ČSJ a předsedkyně Odborného centra ČSJ Centrum excelence.

Kontakt: fiserova@csq.cz

Ing. Lenka Kittnerová, členka projektového týmu Sekce pro státní službu, Ministerstvo vnitra ČR.

Kontakt: lenka.kittnerova@mvcr.cz

Chcete kvalitu? České firmy vám ji dodají: Značku **Česká kvalita** může nově používat šestnáct organizací

Rada kvality České republiky a Řídicí výbor Národního programu Česká kvalita oznámily předání dalších 16 ocenění výrobkům a službám v Národním programu Česká kvalita. Certifikáty opravňující k užívání značky převzali zástupci oceněných firem na Dni s Českou kvalitou 30. října 2023 na Ministerstvu průmyslu a obchodu.

„Udělená ocenění dokazují, že české firmy dodávají na trh výrobky a služby špičkové kvality, které jsou plně srovnatelné se zahraniční konkurencí,“ řekl při té příležitosti ministr průmyslu a obchodu Jozef Síkela. „Ocenění v Národním programu Česká kvalita jsou nejen nezávislou garancí kvality a bezpečnosti pro spotřebitele, ale i zaslouženým oceněním vynikající práce českých firem.“

V současné době je v programu 22 značek kvality, pokrývajících různé segmenty trhu, především spotřební výrobky, textilní výrobky, výrobky a služby pro děti (obuv, hřiště a sportoviště), hračky, ekologicky šetrné výrobky, výrobky pro stavebnictví a nábytek. Ze služeb se týká oblastí práce postižených osob, sociálních služeb, veřejně prospěšných organizací, internetových obchodů, nabídky služeb IT a bezpečné elektromontáže.

„Podpora značek kvality je jednou z priorit a pilířů nově nastavené Národní politiky kvality ČR pro období do roku 2030. Jsem rád, že vláda České republiky potvrdila záměry nastavené touto politikou, kterou jsme společně připravili na Radě kvality ČR, a svým usnesením v červnu letošního roku ji přijala,“ říká první místopředseda Rady kvality ČR Pavel Vinkler.

Výrobky a služby, které získají právo používat některou ze značek v Programu Česká kvalita, musely v přísných testech akreditovaných zkušeben a dalších odborníků prokázat, že jsou nadstandardně kvalitní a absolutně bezpečné pro spotřebitele. To je nesmírně důležité v situaci, kdy na evropské trhy stále ještě míří zdraví a život ohrožující výrobky. Dokazují to kontroly dozorových orgánů v jednotlivých zemích, jejichž výsledky jsou shromažďovány v evropském systému RAPEX. „Díky průběžné kontrole prováděné správci značky kvality garantují zákazníkům špičkovou kvalitu nejen v okamžiku udělení značky, ale po celou dobu, na kterou bylo právo jejího užívání uděleno,“ dodává předseda řídicího výboru Národního programu Česká kvalita Libor Dupal.

Jednou z oceněných firem je i výrobce masážních vířivých lázní, společnost USSPA, s. r. o. „Jde o další nezávislé ohodnocení a ocenění naší kvality nezávislou institucí a pak je to oficiální potvrzení českého původu našich produktů. Naše koncepce nestojí na nízké ceně, ale právě na kvalitě a přidané hodnotě. Pokud ty jsou potvrzeny nezávislou institucí, má náš zahraniční partner a v konečném důsledku i zákazník faktické ujištění o původu a úrovni produktu a dodavatele. Naše společnost se od počátků hrdě hlásí k českému

DEN s ČESKOU KVALITOU
30. října 2023

ČESKÁ KVALITA

**Národní program
Česká kvalita**

RADA KVALITY
ČESKÉ REPUBLIKY

MINISTERSTVO
PRŮMYSLU A OBCHODU



původu, přestože to v začátcích znamenalo bořit stereotypy a předsudky," řekla ředitelka společnosti Kateřina Kadlecová.

Jednu z priorit Rady kvality ČR, a tedy i Národního programu Česká kvalita je bezpečnost dětí a mládeže. „Děti jsou tou nejzranitelnější skupinou spotřebitelů, proto je na ně třeba pamatovat speciálními značkami kvality,“ připomíná Libor Dupal, a dodává: „Jsme proto rádi, že i letos jsou mezi oceněnými noví držitelé licencí značek kvality „Žirafa – Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě“ a „Hřiště-sportoviště-tělocvična – OVĚŘENÝ PROVOZ.“

Národní program Česká kvalita sdružuje nezávislé značky kvality, které však musí garantovat zákazníkovi nejen nadstandardní kvalitu a bezpečnost, ale i dlouhodobý dozor nad dodržováním kvalitativních parametrů, včetně sledování spokojenosti zákazníků s výrobkem či službou. V případě zjištění problémů nebo porušení podmínek je značka odebrána. Česká kvalita je tak jedinou zárukou nákupu bezpečného zboží s nezávisle ověřenou kvalitou a současně i nezanedbatelnou konkurenční výhodou pro výrobce či poskytovatele služeb.



PŘEHLED OCENĚNÝCH VÝROBKŮ A SLUŽEB:

Název firmy	Oceněný výrobek nebo služba	Značka kvality
Město Litoměřice	Sportovní hřiště Litoměřice - Růžovka	Hřiště-sportoviště-tělocvična – OVĚŘENÝ PROVOZ
CENTRA a.s.	Dětské hřiště - Pha 5, Barrandov - vnitroblok Lipského Sportovní hřiště - Pha 5, Barrandov - vnitroblok Lohnského	Hřiště-sportoviště-tělocvična – OVĚŘENÝ PROVOZ
BOKAP s.r.o.	Dětská domácí obuv zory: 025, 027,030, 032, 034, 034/1, 049, 050 „Žirafa“	„Žirafa“ – Zdravotně nezávadná obuv - bota pro Vaše dítě
DZO s.r.o.	Dětská obuv s pevným vedením paty Vzory: 011, 012, 013, 014, 015, 016-Baby, 017-Baby, 018, 019.„Žirafa“	„Žirafa“ – Zdravotně nezávadná obuv - bota pro Vaše dítě
Domov pro seniory Krásné Březno, příspěvková organizace	Domov pro seniory	Značka kvality v sociálních službách
Domov pro seniory Světlo, pobočka Písek	Domov pro seniory	Značka kvality v sociálních službách
Středisko náhradní rodinné péče, spolek	Rodinná péče	Prověřená veřejně prospěšná organizace
Temperi, o.p.s.	Podpora sociálního začleňování dětí	Prověřená veřejně prospěšná organizace
DITON s.r.o.	Betonové dlažební bloky (dlažba)	Osvědčeno pro stavbu
JIMIPLET, s.r.o.	Pletenina, jednolicní, oboulicní, žebrovaná, určená pro děti do 3 let	QZ – Zaručená kvalita
USSPA, s.r.o.	Masážní vířivé lázně (SPA)	CZECH MADE
Mirel Vratimov a.s.	Potravinová fólie Fresh'n'Roll	CZECH MADE
Best Western Hotel Moráň	Ubytovací služby	Ekologicky šetrný výrobek/služba
Sdružení SRAZ – společně za radostí a zdravím, z.s.	Ubytovací služby Toulcův dvůr	Ekologicky šetrný výrobek/služba
INTERIORS manufacture & design a.s.	Zakázková výroba nábytku	Česká kvalita nábytek
Karton P+P	Školní anatomický batoh (Premium, Premium Light) kolekce 2023	ITC certifikovaná kvalita

Odborná, regionální a informační centra České společnosti pro jakost

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

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

REGIONÁLNÍ CENTRA

- České Budějovice • Chotěboř • Ostrava

ODBORNÁ CENTRA

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



INFORMAČNÍ CENTRUM

- Technická univerzita Liberec – Ekonomická fakulta

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



Ohlédnutí za Dny kvality 2023

Kongresové centrum hotelu Clarion v Praze 9 v pondělí 6. a úterý 7. listopadu 2023 patřilo kvalitě. Konference Dny kvality, pořádaná Českou společností pro jakost, připravila účastníkům tradiční podzimní setkání plné inspirace a nových perspektiv v oblasti kvality a zlepšování.

O nejmodernějších přístupech v této oblasti diskutovali odborníci z různých odvětví. Program konference byl koncipován tak, aby oslovil účastníky z výrobních i nevýrobních podniků i dalších organizací. Své zkušenosti sdíleli špičkoví manažeři, ale také významné osobnosti známé z jiných oblastí, které dodaly konferenci nový unikátní rozměr.



Konferenci zahájil svým energickým vystoupením Petr Mára, český influencer, podcaster, youtuber a „technologický evangelista“. Ve svém příspěvku s názvem *Exponenciální technologie & člověk* shrnul technologický vývoj posledních desetiletí a nastínil další vývoj a milníky, které nás v této oblasti zřejmě čekají. Jeho hodinové vystoupení bylo jedním z tak říkajíc taháků konference, což se odrazilo ve vášnivé diskusi nejen bezprostředně po něm, ale i pak o přestávkách.

Na Petra Máru navázal Milan Dufek ze Škody Auto svým vystoupením na téma *Inovace vs. Kvalita, soupeři nebo partneři*. Představil nové trendy, vnější i vnitřní vlivy a limity, na které musí automobilka Škoda Auto v dnešním světě reagovat.

Na téma umělé inteligence v řízení kvality pak vystoupila spolupracovnice ČSJ Lucie Nová. Představila základní koncepty umělé inteligence a její význam pro řízení kvality. Ve své přednášce se věnovala i praktickým tipům, jak ji využít a jakým způsobem s ní pracovat, aby byla ku pomoci a přínosem pro efektivní zajišťování kvality.

Aktuální trendy v automobilovém průmyslu představil zástupce Sdružení automobilového průmyslu Tomáš Jungwirth. Jak si stojí malé a střední podniky z pohledu ESG a udržitelnosti a co je čeká v blízké budoucnosti prezentovala ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků Eva Svobodová.

Positivně hodnocenou a určitě i trochu překvapivou byla svým zaměřením a obsahem přednáška Rudolfa Ševčíka z Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, Ústavu konzervace potravin, o trendech v oblasti alternativních potravin. Ta totiž možná leckomu otevřela oči, co se týká vlivu produkce alternativních potravin na životní prostředí nebo lidské zdraví. I tato oblast totiž podléhá módě a je zajímavou oblastí výdělků. Produkce těchto výrobků má



výraznější dopady do životního prostředí a našeho zdraví, než je často prezentováno.

První den zakončila přednáška Radka Polláka z Komerční banky, který představil KB a její přístup k udržitelnému podnikání. Možnosti udržitelného financování, technické poradenství v oblasti dotací, ESG, energetiky, uhlíkové stopy, cirkulární ekonomiky atd. a příklady udržitelných projektů, které banka financovala.

První den konference zakončil slavnostní galavečer České společnosti pro jakost, kde byla předána ocenění vyhlášená ČSJ.

Jména vítězů personálních i firemních ocenění jako Cena Anežky Žaludové, Manažer kvality roku, Ambasadorka kvality ČR, Manažer kvality roku 2023, Cena za návrat do života nebo vítězů studentské Ceny Františka Egermayera naleznete v následujícím příspěvku.

Druhý den proběhla setkání v paralelních odborných sekcích, které byly zaměřené na specifická témata a umožnily hlubší interakci s odborníky.

Kvalita v automobilovém průmyslu

Z přednášek v sekci věnované oblasti automotive bylo patrné, že se nacházíme ve fázi významné transformace tohoto odvětví. Ta klade na automobilky i jejich dodavatele nové požadavky.

V rámci sekce byla diskutována témata jako např. přístupy k řízení tvorby a schvalování softwarů používaných v automobilech, nové a aktualizované požadavky a postupy automobilek v rámci systémů řízení kvality či témata spojená s uplatňováním zpřísnujících se nových právních požadavků v oblasti automotive. V sekci vystoupili zástupci společností Škoda Auto, TÜV SÜD, Trask Solutions a Porsche Engineering Services.

Nejlepší praxe v kvalitě a udržitelnosti

V rámci sekce byly představeny zajímavé přístupy a konkrétní příklady dobrých praxí, ale i výzev a trendů v kvalitě a udržitelnosti. Své projekty představili zástupci ze Saint-Gobain Adfors CZ, Ortopedické protetiky Frýdek-Místek, Sattarnu Holešov, ON Semiconductor a Královéhradeckého krajského úřadu.

Pro auditory v systémech managementu

Sekce věnovaná auditorům kvality v systémech managementu se věnovala tématům jako uhlíková stopa, jak měřit, jaké jsou standardy a co na to legislativa. Hovořilo se o hybridních auditech, diskutovalo se o závěrech průzkumu na téma ISO 9001 a o tom, co nás v této oblasti čeká v budoucnu.

Prezentační stánky odborných center

Novinkou letošní konference byly po oba dny v před-sáli (kromě tradičních stánků firemních) stánky jednotlivých odborných center ČSJ, kde se mohli účastníci seznámit blíže osobně s jejich zaměřením a náplní činnosti. Některá OC tuto možnost využila více, některá méně, celkově to ale byla novinka jistě zajímavá a užitečná.

Děkujeme všem, kteří se konference zúčastnili, věříme, že je témata zaujala a že se společně potkáme na některé z dalších akcí. (ČSJ)



Česká společnost pro jakost oceňovala: Známé vítěze soutěže Ambasador kvality ČR za rok 2023 i držitele personálních ocenění

Ocenění Ambasador kvality ČR v podnikatelském sektoru získala společnost Drylock Technologies, ve veřejném sektoru si titul odnáší Magistrát města Plzně. Tato a další ocenění byla udělena během slavnostního galavečera České společnosti pro jakost, který se konal v rámci tradiční konference Dny kvality 6. listopadu 2023 v hotelu Clarion v pražských Vysočanech.

Česká společnost pro jakost je nejen uznávaným vzdělávacím centrem a autoritou v oblasti systémů managementu. Jejím posláním je také oceňovat subjekty – jednotlivce i organizace, které kvalitu šíří, kvalitou žijí a aktivně se zasazují o její implementaci. Každoročně tak uděluje tituly Ambasador kvality České republiky, Manažer kvality roku, Cenu za návrat do života, Cenu Františka Egermayera či Cenu Anežky Žaludové. I tyto výsledky byly v rámci galavečera odtajněny.

Předsedkyně České společnosti pro jakost Elena Stibůrková při příležitosti zveřejnění výsledků uvedla: „Mám velkou radost z toho, že se každoročně do našich cen hlásí organizace, které si drží vysoký standard řízení, pečují o zaměstnance a kvalitu vnímají jako svoji konkurenční výhodu. Oceňujeme odvahu pochlubit se svými přístupy a novinkami v oblasti kvality, společenské odpovědnosti a inovací, a dát tak dalším organizacím skvělý příklad hodný následování.“



Ambasador kvality České republiky

Vítězem ceny v podnikatelském sektoru a nositelem titulu Ambasador kvality České republiky se stala pro rok 2023 společnost **Drylock Technologies s.r.o.**, významný evropský výrobce hygienických výrobků pro děti i dospělé. Závod v Hrádku nad Nisou je v tomto oboru největší v Evropě a je vybaven nejmodernějšími výrobními a laboratorními technologiemi. Společnost je součástí rodinné firmy se sídlem v Belgii, která vlastní po celém světě sedm dalších továren.

Hodnotitelé ocenili především trvalé a systematické snižování dopadu aktivit firmy na životní prostředí, například využívání železniční dopravy, využívání kompostovatelných materiálů nebo solárních panelů na výrobních halách. Společnost se zapojila do spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci. Hodnotitelé pozitivně vnímali širokou škálu získaných certifikátů související s povahou produkce a inovativní přístup ve výrobě plen pro děti i dospělé. Příkladná je též péče o 1250 zaměstnanců a jejich rodiny, závod zaměstnává pouze vlastní, nikoli agenturní pracovníky. Společnost se stala zaměstnavatelem roku 2023 v Libereckém kraji.

Na druhém místě se umístila společnost **Fraenkische CZ s.r.o.**, třetí místo získal **Kaufland Česká republika v.o.s.**

FRAENKISCHE CZ je rodinnou firmou zaměřenou na inovace a růst, která je lídrem v odvětví výroby systémů z vlnitých trubek, určených pro inženýrské sítě, elektrické a stavební technologie, automobilový průmysl a průmyslové aplikace. Hodnotitele zaujala kampaň „Kvalita je umění“ a celkový přístup ke kvalitě, udržitelnosti a sociální a environmentální odpovědnosti firmy, která je součástí jejich hodnot,



procesů i strategie, a množství probíhajících kampaní a projektů, do kterých jsou aktivně zapojeni zaměstnanci společnosti.

Kaufland Česká republika je držitelem řady ocenění, mimo jiné i Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. Prioritou vedení společnosti je dlouhodobá spokojenost zákazníků, zaměstnanců a dalších interních i externích stakeholderů, s cílem prosazovat myšlenky udržitelnosti tak, aby se předcházelo vzniku odpadů, efektivně se řídila rizika spojená s podnikatelskou činností a zaměstnanci. Hodnotitelé mimo jiné velmi ocenili spolupráci s vysokými školami, poskytování možností získat praktické zkušenosti studentům středních škol a spolupráci s odbornými školami a učiteli.

Vítězem ceny a Ambasadorem kvality České republiky za rok 2023 ve veřejném sektoru se stal **Magistrát města Plzně**.

Hodnotitele zaujal především poctivý zájem magistrátu o kvalitu a o úsilí vkládané do jejího neustálého zvyšování, stejně jako do efektivity fungování magistrátu či zvyšování kvality života občanů na území města Plzně. Hodnotitelé dále ocenili angažovanost vedoucích pracovníků, se kterými měli možnost hovořit a kteří ke své práci přistupují nejen pragmaticky, ale i srdcem. Zasazují se o to, aby se podařilo prostřednictvím efektivních vnitřních procesů a excelentních služeb poskytovaných úřadem posilovat pozitivní image celého magistrátu i města jako celku.

Cena Ambassador kvality je určena organizacím bez rozdílu velikosti a sektoru, které nejen nadstandardně dbají o zajištění kvality svých produktů a služeb, ale které se navíc chovají odpovědně a aktivně napomáhají šíření a propagaci kvality.



Patří k soutěžím, které nejsou administrativně náročné, ale firmám nasazují laťku vysoko. Jde zde o výsledky a realitu, s jakou je kvalita ve všech svých ohledech naplňována. Pro postup mezi finalisty je nutné dosáhnout bodového skóre alespoň z 80 %.

K vyhlášeným výsledkům cen Ambassador kvality ČR řekla zastupující výkonná ředitelka České společnosti pro jakost Romana Hofmanová:

„Gratuluji všem oceněným, hodnotitelé neměli lehké rozhodování. Uspěť v soutěži mohou jen ti nejlepší, vítězové si plně zaslouží titul Ambassador kvality České republiky za rok 2023. Organizace v rámci hodnocení dokladují aktivity na propagaci kvality, podporu inovací, uplatňování společensky odpovědných přístupů a zásad udržitelného rozvoje v podnikání. Při hodnocení se přihlíží i k ekonomickým výsledkům, nastaveným procesům a přístupům ke kvalitě.“

Cena za návrat do života

Vítězem Ceny za návrat do života se stalo za rok 2023 **ParaCENTRUM Fenix, z.s.** S mottem „Roztáčíme život naplno“ pomáhá centrum lidem poškození míchy a jejich blízkým při návratu do aktivního života. Je podporou v náročné životní změně, ukazuje cestu a bojuje za lepší společenské začlenění a kvalitu života.

Oceněnými finalisty Ceny za návrat do života jsou dále společnosti **Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko Světlo ve Vrchlabí a Péče o duševní zdraví, z.s.**

CZECH MADE

CZECH MADE je tradiční značkou kvalitních výrobků a služeb. Vyjadřuje, že výrobek nebo služba byly ověřeny nezávislou organizací a splňují kritéria stanovená špičkovými odborníky. Firmám dává možnost nezávisle ověřit kvalitu, dokladovat tím svoji péči o maximální kvalitu výrobku nebo služby a tím pozitivně budovat image firmy. Spotřebitelům usnadňuje orientaci na trhu. Značka Czech Made je od prvopočátku součástí Národního programu Česká kvalita, programu podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb.

Právo užívat značku kvality CZECH MADE na své výrobky a služby získaly tři společnosti:

Jabor pro, s.r.o. – Vaky Jabor: jsou to flexibilní nádrže na kapaliny, jako jsou voda nebo tekutá hnojiva. Základem každého flexibilního vaku jsou kvalitní textilie, povrchově upravené speciální vrstvou pryže. Výsledkem je výrobek s vysokou vnitřní i venkovní odolností.

MPM-Quality v.o.s. – Náramkové hodinky a hodiny PRIM: jsou neustále testovány a vylepšovány a určují trendy v oboru. Mezi zákazníky patří významné osobnosti, sportovci, celebrity a množství spokojených klientů z řad široké veřejnosti.



1. VOX a.s. – služba Vzdělávání dospělých. Společnost nabízí veřejné i zakázkové vzdělávací akce v oblastech daní, účetnictví, mezinárodních účetních standardů, mezd, personalistiky, pracovněprávních předpisů, práva a dále také realizuje ekonomické a finanční vzdělávání či vzdělávací kurzy pro neziskovou sféru.

Personální ocenění: Ti, kdo vytvářejí trendy

Laureáti personálních ocenění jsou podle předsedkyně ČSJ Eleny Stibůrkové pečlivě vybíráni a důsledně hodnoceni. Jedná se o jedince, kteří svým přístupem ke kvalitě překračují hranice oboru a svou aktivitou tak obohacují celou komunitu odborné veřejnosti.

„Oceněné osobnosti nám svým odhodláním a celoživotním zapojením do odborné problematiky ukazují cestu. Jsou to lidé, kteří tvoří určitý trend, o kvalitě uvažují neotřele a vždy nacházejí prostor pro to, jak ji propojit s každodenní praxí, jsou lídry ve svém oboru,“ upozorňuje Elena Stibůrková.

Manažer kvality roku

Manažerem kvality pro rok 2023 se stala **Markéta Tomek**. Zastává pozici vedoucí oddělení řízení kvality ve společnosti Drylock Technologies s.r.o. Má zásadní podíl na realizaci procesů řízení kvality, zajišťuje interní i externí audity systémů řízení kvality včetně velkého množství specifických auditů vyžádaných zákazníky. Markéta Tomek věnuje čas a úsilí i dalšímu sebevzdělávání a svému odbornému růstu v oblasti kvality. Svou angažovaností nastavuje vysoký etalon pracovního nasazení po všechny kolegy ve firmě.

Společnost Drylock Technologies s.r.o. vyrábí přes deset let v Hrádku nad Nisou dětské plenky a další hygienické potřeby.

Toto ocenění určené fyzickým osobám si klade za cíl ohodnotit výsledky manažerů kvality, veřejně je prezentovat a poskytnout tak následovníhodný příklad dalším odborníkům na těchto pozicích. Cena Manažer kvality roku je udělována v návaznosti na



mezinárodní cenu European Quality Leader, vyhlášenou Evropskou organizací pro kvalitu.

Cena Anežky Žaludové

Od roku 1998 oceňuje ČSJ každoročně čestnou cenou osoby z České republiky, které se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v naší zemi. Toto vysoké ocenění bylo nazváno Cena Anežky Žaludové na počest světově uznávané mimořádné osobnosti, čestné předsedkyně ČSJ a čestné členky Evropské organizace pro kvalitu.

Držitelkou ceny byla vyhlášena **Anna Mládková**, dlouholetá spolupracovnice a členka České společnosti pro jakost. Anna Mládková napomáhá v rozvoji ČSJ v oblasti aplikace matematicko-statistických metod (teorie spolehlivosti a její uplatnění v praxi) a v oblasti ochrany životního prostředí. Je garantem oborů personální certifikace zaměřených na kvalitu – QM, QA, QT, LQA. Působí jako manažerka kvality a poradce v oblasti QMS. S Anežkou Žaludovou měla možnost přímo spolupracovat celých deset let při analýze poruchovosti výrobků ČKD. Vždy zdůrazňuje, jak silně ji Anežka Žaludová odborně i osobně ovlivnila.

Cena Františka Egermayera

Cena je udělována studentům, kteří píší svoje odborné práce v oblasti kvality a systémů řízení, systémů ochrany životního prostředí, systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.

Vítězi v jednotlivých kategoriích se stali:

Kategorie Odborné práce na středních a vysokých školách:

Poster – Petr Vaněk z Technické univerzity v Liberci, téma Zvýšení kvality pomocí robotické procesní automatizace. Práce vznikla pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

Podcast – Libuše Šimáčková a Jana Navrátilová z Technické univerzity v Liberci, téma Jakost ve

výrobě Křišťálové údolí v Kamenickém Šenově. Vznikl rovněž pod vedením Ing. Evy Širové, Ph.D.

Kategorie Bakalářská práce – Barbora Suchá z Vysoké školy báňské za práci Analýza systému měření rozměru vybraného výrobku. Vedoucím práce byl prof. Ing. Jiří Plura, CSc.

Kategorie Diplomová práce – Albert Caban z Českého vysokého učení technického za práci Modelování ekonomicko-energetického potenciálu technologie V2G v dynamicky proměnném prostředí. Vedoucí práce Ing. Barbora Stieberová, Ph.D.

Kategorie Dizertační práce – Jan Slavík z Vysokého učení technického v Brně za práci Kritické parametry úspěšnosti CSR zaměřené na interní stakeholdery při řízení výrobního podniku v době digitalizace průmyslu. Vedoucí práce byla doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

Známe také vítěze národního kola Quality Innovation Award v roce 2023

V národním kole Mezinárodní ceny inovací Quality Innovation Award byly oceněny projekty ze strojírenství, oblasti gastronomie nebo environmentu, projekty již realizované i ty, které mají potenciál teprve se uplatnit.

V národním kole soutěže Quality Innovation Award zvítězily projekty velkých firem, mikropodniků a start-upů i ty, které mají potenciál uplatnit se v praxi. Komisi odborníků v čele mezinárodní soutěže tvoří i zástupci České společnosti pro jakost. Firmy a organizace veřejného sektoru mají v soutěži možnost porovnat své inovace z mezinárodního pohledu. Hodnocena je míra novosti z globálního pohledu a použitelnost v praxi, účinnost a orientace na zákazníka. V České republice je národním zástupcem ceny ČSJ a partnerem ocenění Asociace inovačního podnikání ČR.

Kategorie Velké podniky

Vítězem národního kola v této kategorii se stala společnost **ŠMT a.s.**, jejíž hlavní činností je výroba a montáž těžkých horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů. Oceněnou inovací je **Samopojízdná**



kabina s novým pohonem svislého posuvu, která je využívána náročnými zákazníky u velkých obráběcích strojů. Její pomocí se obsluha dokáže lépe přiblížit místu obrábění a kontrolovat jeho průběh.

Další v pořadí se umístila **První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.**, která uspěla s projektem **Inovace technologií přesného lití nových typů odlitků žárových částí leteckých motorů a turbodmychadel**. Ve firmě byly vyvinuty, provozně ověřeny a do sériové výroby zavedeny nové technologie přesného lití odlitků leteckých motorů a vysoce náročných odlitků turbodmychadel nové generace ze superslitin na bázi niklu.

Mikropodniky a start-upy

Vítězem národního kola soutěže v oblasti mikropodniků a start-upů se stala společnost **AS 2031 s.r.o.** s inovací **Biodynamická žárovka Vitae DEN**. **Vitae DEN** je biodynamická žárovka, která umožňuje svícení v souladu s cirkadiánními rytmy. Disponuje totiž třemi různými módy (druhy světla), z nichž každý je pro jinou denní dobu (den, večer, noc), a podporuje tak přirozené fungování organismu. Evolučně jsme navykli na střídání dne a noci, resp. na spektrální složení světla, které nám dává signál, v jaké části dne se nacházíme, a tedy jaké procesy mají v těle probíhat. Jedinečnost žárovky Vitae DEN je v tom, že každý mód obsahuje světlo s jiným spektrálním složením. Žárovku navrhl a nechal patentovat Hynek Medřický a vyrábí se v Česku.

Kategorie Potenciální inovace

První místo v kategorii Potenciální inovace získala společnost **KOLIMAX spol. s r.o.** za inovací **Oboustranná varná deska**. Inovací je v tomto případě „chytrá“ varná deska, která plní funkci oboustranného vařiče s dvěma různými principy úprav potravin (vaření a grilování). V současné době mají domácnosti k dispozici řadu spotřebičů, které umožňují odlišnou přípravu potravin než běžná varná deska nebo sporák. Jmenovat lze palačinkovač nebo gril. Vznikají tak ovšem také vyšší nároky na kapacitu úložných prostor a elektronika zabírá další místo na kuchyňské desce. Vědomí skutečnosti, že by mohla varná deska nabízet další varnou plochu, která by se zpřístupnila jejím otočením o 180 stupňů, se stalo nosnou myšlenkou inovace.

Romana Hofmanová, zastupující výkonná ředitelka České společnosti pro jakost, k těmto vyhlášeným cenám řekla:

„I tento rok jsme svědky toho, že se české firmy nebojí inovovat a jsou na špičce především v oblasti prakticky využitelných inovací. Věřím, že vybraní národní vítězové uspějí i v mezinárodním kole soutěže Quality Innovation Award, stejně jako uspěly české firmy v předchozích ročnících. Výsledky mezinárodního kola budeme znát v únoru následujícího roku.“

(ČSJ)

Prestižní ocenění jsou rozdána: Letošní, již 23. ročník Národních cen ČR zná své vítěze

Věhlasné ocenění Národních cen České republiky, které zaštituje Ministerstvo průmyslu a obchodu v kooperaci s Radou kvality České republiky, proběhlo 21. listopadu 2023 v prostorách Hlavního sálu Valdštejnského paláce, sídla Senátu Parlamentu České republiky, za účasti ministra průmyslu a obchodu Jozefa Síkely, předsedy Výboru pro hospodářství, zemědělství a dopravu Senátu Miroslava Plevného a dalších významných hostů. Celým slavnostním večerem, během kterého byla udělena všechna ocenění, provázel moderátor Patrik Rozehnal.

Rada kvality České republiky je poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie. Akce proběhla pod záštitami předsedy Senátu Parlamentu České republiky Miloše Vystrčila, předsedkyně Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky Markéty Pekarové Adamové a předsedy vlády České republiky Petra Fialy.

„Ocenění byla udělována v souladu s Národní politikou kvality České republiky, a to ve třech hlavních oblastech: Národní cena České republiky za kvalitu v rodinném podnikání, Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj a Národní cena kvality České republiky v programu EXCELENCE,“ uvedl ministr průmyslu a obchodu Jozef Síkela.



Do letošního ročníku soutěže se zapojilo bezmála 50 organizací. Celkově bylo uděleno 18 cen v podobě ikonických skleněných lvičků z rodinné dílny Halama Glass. Oceněné organizace si odnesly 6 zlatých, 5 stříbrných a 5 bronzových lvičků, včetně diplomů prokazujících úroveň jejich přístupu k uplatňování kvality, společenské odpovědnosti a udržitelnosti. Současně byli vyhlášeni i dva absolutní vítězové Národních cen České republiky.

„Všem oceněným organizacím gratuluji k úspěchu a zároveň mne těší zájem organizací, které se v Národních cenách České republiky objevují opakovaně a chtějí úroveň kvality, společenské odpovědnosti a udržitelnosti neustále posouvat na vyšší a vyšší úroveň. I tento fakt pro nás následně reflektuje zpětnou vazbu v podobě hodnoty, smyslu a přínosu ocenění jako takového“, řekl Eduard Muřický, předseda Rady kvality České republiky.

Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj a Národní ceny kvality České republiky v programu EXCELENCE



jsou udělovány na základě metodiky mezinárodních schémat EFQM, uplatňovaných ve více než 80 zemích světa.

„Organizace získají zpětnou vazbu v podobě komplexní zprávy zpracované hodnotiteli certifikovanými EFQM, která identifikuje silné stránky a oblasti ke zlepšení. Národní ceny České republiky zároveň napomáhají ke konkurenceschopnosti organizací“ – to jsou slova Pavla Vinklera, 1. místopředsedy Rady kvality ČR.

Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání jsou hodnoceny metodikou hodnocení kvality a vitality rodinného podnikání v oblasti manažerských, ekonomicko-finančních a administrativně-psychologicko-právních aktivit.

„Prostřednictvím tohoto ocenění je možno zvýšit prestiž rodinných podniků v očích široké veřejnosti, apelovat na atributy hodnot a podnikatelské etiky, podpořit sebevědomí nastupující generace při její cestě k budování konkurenceschopných rodinných podniků,“ uvedla Eva Svobodová, generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky.

VÝSLEDKY NÁRODNÍCH CEN ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2023

Národní cena České republiky za kvalitu v rodinném podnikání

1. DELFY s.r.o.
2. MS ProTech s.r.o.
3. AVEFLOR a.s.

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

Kategorie Veřejný sektor

1. Město Kopřivnice, Městský úřad Kopřivnice
2. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
3. Charita České Budějovice

Kategorie Soukromý sektor

1. HSF System, a.s.
2. Komerční banka, a.s.
3. Lidl Česká republika v.o.s.
3. SHM, s.r.o.

Absolutním vítězem Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj se stala společnost HSF System a.s.

Národní cena kvality České republiky, program EXCELENCE

Kategorie Veřejný sektor

1. Řízení letového provozu České R, s. p.
1. Univerzita Palackého v Olomouci
3. Centrum pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov

Kategorie Soukromý sektor

1. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o
2. ČEZ, a.s., divize jaderná energetika
2. PIERBURG s.r.o.

Absolutním vítězem Národní ceny kvality České republiky se stala společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

TZ/foto: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Národní politika kvality České republiky 2023–2030

Štěpán Kmoníček



Usnesením vlády ČR č. 422 ze dne 14. června 2023 bylo schváleno nové platné znění Národní politiky kvality ČR pro roky 2023–2030, které má oproti zněním předcházejícím odlišnou skladbu kapitol a změněnou celkovou strukturu.

První Národní politika kvality ČR (NPK ČR) byla schválena usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. května 2000 pod názvem Národní politika podpory jakosti České republiky. Jejím vytvořením a naformulováním byla pověřena Rada pro jakost ČR, nyní Rada kvality ČR, poradní a iniciační orgán vlády České republiky, zřízený vládou při Ministerstvu průmyslu a obchodu. V průběhu let byla NPK ČR několikrát podle potřeby aktualizována.

Současnou Národní politiku kvality České republiky je možno shrnout do dvou zásadních sdělení:

Národní politika kvality České republiky vyjadřuje záměry a zaměření vlády České republiky ve vztahu ke kvalitě, podporuje a propaguje zlepšování kvality života občanů, udržitelnost a konkurenceschopnost České republiky.

Posláním NPK ČR je iniciovat plánovanou realizaci aktivit, které pomohou formovat a usměrňovat kvalitu prostředí a činnosti v jednotlivých oblastech života v České republice, kvalitu, respektive excelenci organizací v ČR tak, aby byly splněny potřeby a očekávání obyvatel ČR. NPK ČR pomáhá spoluvytvářet prostředí, ve kterém je kvalita trvalou součástí všech oblastí života celé společnosti i občanů.

Zde je nutno zdůraznit, že NPK ČR je výsledkem dlouhodobé kolektivní spolupráce. Na jejím zpracování se podíleli jak členové Rady kvality ČR (RK ČR), tak členové odborných sekcí RK ČR, zástupci ministerstev, ústředních správních a samosprávných úřadů i zástupci nevládních organizací.

Odlišnost oproti předchozím verzím

Nyní platná NPK ČR je odlišná oproti předchozím verzím zejména ve svém celkovém pojetí, které vyvolal částečně jiný způsob a rozdílná forma podání sdělovaných informací, což se projevilo zvláště ve změně její struktury, v provázanosti, členění a zaměření jednotlivých kapitol. Je tak věrnější svému účelu systematicky regulovat a kultivovat prostředí kvality v ČR.

Také je více věrná zvolenému termínu „politika“, to znamená je souborem komplexních záměrů kvality a závazků ke kvalitě, které jsou založeny na konsenzu mezi zainteresovanými stranami. Samotné záměry kvality NPK ČR pro jednotlivé oblasti života potom vyjadřují základní představu, nasměrování na dohodnutou cestu k jejich dosažení.

K naplnění záměrů kvality v určité oblasti nebo oboru je ale zapotřebí uvažovat všechny ovlivňující faktory včetně závazných potřeb a očekávání příslušných zainteresovaných stran, je třeba definovat konkrétní cíle kvality. Právě k definování konkrétních cílů kvality, projektů, priorit a stěžejních koordinačních aktivit RK ČR v jednotlivých oblastech bude sloužit na politiku kvality navazující program jejího uplatňování, zpracovaný Radou na předem dohodnuté období.

Naformulování ucelených vizí a strategií pro dané oblasti a obory, zpracování příslušných strategických dokumentů, které obsahují i problematiku kvality, zůstává v kompetenci určených ministerstev nebo jiných poradních orgánů vlády ČR.

NPK ČR se zabývá především podstatou a znaky kvality v určených oblastech.

Snahou všech spolupracovníků bylo v jednotlivých

záměrech kvality podchytit všechny jim známé potřeby a očekávání, zadávající charakteristické znaky, vlastnosti kvality daných oblastí života, o kterých mají, podle jejich předmětu, ucelené informace nebo využívají informace od příslušných zainteresovaných partnerů. Zde je nezbytné si připomenout, že právě kvalita výrobků nebo služeb je základním znakem konkurenceschopnosti organizace, která je produkuje nebo poskytuje. Hlavním cílem NPK ČR je usměrňovat strategii a chování organizací v ČR z pohledu kvality.

Společenská odpovědnost a udržitelnost

Další částečnou změnou vyvolanou organizacemi aplikovanými moderními přístupy k řešení jejich systémů řízení je, že se NPK ČR více soustředí na řešení perspektivy trvale udržitelného růstu organizací.

Společenská odpovědnost / udržitelnost představuje v rámci NPK ČR významnou, ke kvalitě přiřazenou charakteristiku, jež dotváří prostředí organizací. Při řešení rozvoje organizací proto preferuje systémový, integrovaný přístup, jehož základem je aplikace formalizovaného systému managementu kvality doplněného o témata společenské odpovědnosti, implementovaného s cílem vytvářet udržitelnou hodnotu. NPK ČR také vede organizace ke kreativnímu chování, založenému na důsledném využívání infrastruktury kvality ke zvyšování kvality výrobků a služeb. Podněcuje hledání nových, inovativních řešení, jež přinesou zásadní zvýšení přidané hodnoty pro všechny zainteresované strany.

Není náhoda, že pro koncepci a konečnou strukturu NPK ČR byly inspirací mezinárodně uznávané systémy managementu kvality a kritériální Model EFQM, jenž je podkladem k hodnocení Národních cen kvality ČR, a dále např. 17 cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs), jejichž uplatňování je hodnoceno v rámci Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj. V obou případech je hodnocena úroveň vyspělosti systémů managementu organizací. Oproti tomu je součástí NPK ČR i Národní program Česká kvalita, který mimo jiné hodnotí kvalitu výrobků a služeb. Záměrem je zviditelnění důvěryhodných a nezávislých značek Česká kvalita a ochrana spotřebitele.

Struktura Národní politiky kvality ČR

Národní politika kvality ČR vychází z jednotného rámce tvořeného příslušnými strategiemi, politikami a právními předpisy Evropské unie a České republiky. Je strukturovaná do několika částí.

První část tvoří 12 komplexních (průřezových) záměrů kvality, které vytvářejí rámec pro záměry kvality jednotlivých oblastí života v České republice.

Druhá část je tvořena záměry kvality v Radou kvality zvolených 16 oblastech života ČR, jež jsou většinou shodné s tzv. úseky státní správy.

Třetí část tvoří volné kapitoly: Rada kvality ČR, Národní infrastruktura kvality, Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj, Národní program Česká kvalita a Národní ceny ČR, jež doplňují a propojují celkový kontext NPK ČR.

Národní politika kvality České republiky chápe rozvoj kvality života jako proces změn, v němž se využívají zdroje, výchova a vzdělávání, orientace investičního a technického rozvoje, jakož i vzájemné chování státních institucí, soukromých organizací a občanů uvádí do souladu se současnými i budoucími potřebami společnosti v České republice.

V příloze jsou potom uvedeny nejpodstatnější s oblastmi NPK ČR související politiky, koncepční a strategické dokumenty schválené v ČR, které obsahují souhrnné informace o záměrech, cílech a požadavcích na konkrétní oblast NPK.

Uchopení a zhmotnění právě této filozofie provázelo spolupráci všech přispěvatelů. Výsledkem kolektivní práce je dokument, který jednak jako celek reprezentuje všemi zúčastněnými konsenzuálně schválený přístup k usměrňování kvality v České republice, jednak je v souladu se směřováním kvality v jednotlivých oblastech života, které jsou v působnosti ústředních orgánů státní správy.

Autor:

Ing. Štěpán Kmoníček, Ph.D., pracuje na Ministerstvu průmyslu a obchodu v oddělení společenské odpovědnosti firem a řízení kvality.

Kontakt: kmonicek@mpo.cz



Informační centrum ČSJ při TUL: Exkurze ve společnosti Drylock Technologies s.r.o.

Markéta Tomek

Počátkem listopadu, konkrétně 2. 11. 2023, se uskutečnila první z plánovaných akcí Informačního centra ČSJ při Technické univerzitě v Liberci. Centrum zajistilo pro studenty a pedagogy této univerzity exkurzi ve společnosti Drylock Technologies, s.r.o, sídlící v nedalekém Hrádku nad Nisou.

Tato společnost získala již po několikáté titul Zaměstnavatel regionu, je největším výrobcem hygienických potřeb v Evropě a za rok 2023 získala v soutěži ČSJ ocenění **Ambasador kvality**, které pak její představitelé slavnostně převzali v rámci listopadové konference ČSJ Dny kvality.

Studenty a pedagogy osobně přivítali členové vrcholového vedení společnosti. V úvodu prezentace jim manažer HR Ondřej Kout představil firemní strategii v oblasti řízení lidských zdrojů, od náborem nových zaměstnanců přes školení a možnosti profesního růstu až po benefity, které zaměstnancům firma poskytuje.

V následné prezentaci Managementu kvality a systému řízení se studenti dozvěděli, jak klíčová je pro společnost Drylock Technologies kvalita a bezpečnost produktu, jaké jsou vize a mise v oblasti životního prostředí, udržitelnosti a společenské odpovědnosti.

Studenti se seznámili s nezbytností aplikace managementu kvality ve velké firmě, která je klíčová nejen pro certifikaci firmy dle norem řady ISO, ale pro chod společnosti jako celku.

V rámci krátké přestávky si studenti mohli na připravených vzorcích prohlédnout složení výrobků a jednotlivé komponenty plenek, velkým tématem k diskusi byl právě probíhající projekt kompostovatelných plenek, kterým se nyní společnost aktivně zabývá.

Studenty zajímaví se o logistiku zaujal projekt „Drylock vlak“, který je jedním z mnoha projektů zaměřených na snížení dopadů činnosti společnosti na životní prostředí: přeprava zboží v kontejnerech na vlakové soupravě, s jasně definovaným cílem snížit emise z kamionové přepravy.

To už si ale studenti připojovali headsety a v tématu logistika se pokračovalo. „Plant tour“ neboli prohlídka závodu totiž právě začíná v plně automatizovaném skladu hotových výrobků. Z prostor mezaninu je průhledem ve stěně vidět přímo do útrob tohoto plně automatizovaného skladu. A tak vzápětí padaly dotazy na řízení dopravníků, IT sítě, kapacitu skladu, rychlost dopravníků a další a další.

Následuje přesun do další budovy. Výroba. V souladu s přísně nastavenými hygienickými pravidly se studenti převlékají a dezinfikují. Nejmodernější výrobní technologie, která je na trhu, umožňuje chrlit více než 1000 kusů plenek za minutu a studenti si toto ověřili na vlastní oči. Výrobní linka i systém kontroly kvality pomocí kamer uvnitř linek byla středem zájmu studentů z oboru mechatroniky. Následnou kontrolu kvality produktu přímo u výrobní linky na stole kontroly viděli studenti tak říkajíc naživo.



Laboratoř a finální kontrola produktu. Účastníky exkurze v laboratoři přivítala její vedoucí Ing. Martina Lajtkepová. Na připravených vzorcích si studenti mohli vyzkoušet testování dle mezinárodních norem Hytec a SGS Courtray; vedoucí laboratoře jim popsala, jaké parametry na produktu je třeba sledovat, co musí produkt splňovat, aby mohl být dodán zákazníkovi.

A to už se tříhodinové setkání pomalu nachýlilo ke konci. Před úspěšným zakončením exkurze ještě studenti využili možnosti položit několik otázek.

Děkuji všem studentům za jejich účast, bylo mi potěšením zajistit pro IC při ČSJ exkurzi a představit jim společnost Drylock Technologies. Při další akci, která se uskuteční na začátku roku 2024 se podíváme do firmy, která rozjíždí přelomovou technologii ve svém oboru. Všichni zájemci jsou již teď srdečně zváni. Velice děkuji za spolupráci Ing. Šírové, která je kontaktní osobou Informačního centra ČSJ při TUL, a rovněž velmi děkuji za předání pozitivní zpětné vazby od studentů, která přišla prakticky ihned po ukončení akce.

Autorka:

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

Kontakt: marketa.tomek@gmail.com



Odborné centrum ČSJ Životní prostředí: Zadržování vody v krajině dnes a před půl tisíciletím

Helena Křepelková, Jana Mráčková,
Martina Ošťádalová

Voda na Zemi je podmínkou pro existenci života, říše rostlinné i živočišné. A platí pro ni totéž, co pro oheň: je dobrým služebníkem, ale zlým pánem.

Tento příspěvek ve stručnosti ukáže, jak se nedávno s extrémy, jako jsou nedostatek vody na straně jedné a místní povodně a přívaly na straně druhé, úspěšně vypořádala obec Čelechovice na Hané. A také, jak se s nimi vypořádali kdysi Lichtenštejnové z plumlovského panství jako dávní předbělohorští vlastníci pozemků.

Jako téma a cíl exteriérové exkurze s odborným zaměřením OC Životní prostředí, která se konala 20. září 2023, jsme vybrali lokalitu v okrese Prostějov, kde nejsou velké řeky, jezera ani velehory. Je to však lokalita s velmi úrodnou půdou, obklopená nevysokými zalesněnými vrchovinami. Přesto se začal již v minulém století projevovat výrazněji v některých částech Prostějovska nedostatek vody pro zemědělství, průmyslové i komunální účely, a častěji přicházely naopak místní povodně a přívaly vody po silnějších deštích, které splavovaly ornici a přispívaly výrazně k erozi. V příspěvku ve stručnosti ukážeme, jak se nedávno s těmito extrémy úspěšně vypořádala obec Čelechovice na Hané a jak se s nimi vypořádali Lichtenštejnové z plumlovského panství jako dávní předbělohorští vlastníci pozemků na jižní straně Velkého Kosíře, vzdálených asi 2 km západně od této obce.

Moderní dvoustupňový poldr

V současné době je nutnou podmínkou pro realizaci jakéhokoliv opatření součinnost státní správy, místních správních orgánů, odborníků a konkrétních osob, které se osobně angažují v realizaci konkrétních projektů. Starostka Čelechovic na Hané Bc. Jarmila Stawaritschová doporučila pro naši exteriérovou výcvikovou akci jako hlavního odborného instruktora Mgr. Jiřího Koudelku, odborného radu – vedoucího pobočky Státního pozemkového úřadu (SPÚ) v Prostějově. (obr. 1)

Ten účastníky akce informoval o opatřeních, díky kterým bylo realizováno na okrese Prostějov více než

dvacet projektů na zadržování vody v krajině a bránění povodním a přívalovým vodám po silných deštích. Vysvětlil i důležitou poradenskou funkci SPÚ, možnosti financování a zapojení expertů, například archeologů, jak tomu bylo v Čelechovicích. Mezi projekty v rámci deklarovaných opatření patří poldr na východní straně, který vede od části Studenec poměrně strmě stoupajícím údolím cca 2 km k další části obce – Kapli.

U dolní části dvoustupňového poldru ve Studenci začínala ráno naše exteriérová trasa.

Stav před vybudováním dvoustupňového poldru, který má dvě hráze s otvory na regulovaný odtok zachycené povodňové vlny (obr. 2), byl velmi nepříznivý. Suchým, zemědělsky obdělávaným svahem se i několikrát do roka prohnala přívalová voda a vyplavila část domů ve Studenci. Pak postupně vysychala malá stružka, vlévající se nedaleko do Českého potoka. Takže ornici měli lidé ve sklepech, na polích nad Studencem mizela.

Vydali jsme se po měkké, travnaté polní cestě, která tvoří hranici mezi přilehlým polem a krásným travnatým údolím s nově vysazenými ovocnými i jinými vhodnými stromky a keři. Na opačné straně ohraničuje údolí vystouplý starý remízek osídlený ptactvem.

Uměli to Keltové již sto let před naším letopočtem

Odborný výklad Jiřího Koudelky nás přes poldr zavedl hluboko do historie, do doby cca 100 let před naším letopočtem. Do doby, kdy na Prostějovsku sídlili Keltové. Tam, kde je dnes jen údolí s poldrem, podle archeologických a geologických důkazů tekla tehdy dosti mohutná říčka. Kde se vzal vydatný pramen na vrcholu kopce a proč zase zmizel?

Tato lokalita je jen 25 km od známých krasových útvarů v Javoříčku. Na Velkém Kosíři jsou „cestující prameny“, kdy se znenadání ztrácí voda v terénu, voda ve studni zmizí a po 50 letech se může znovu objevit. Takže nějaká podzemní říčka ve vápencové vrstvě se dostala na povrch, a pak, neví se přesně kdy a proč, se zase ponořila do nitra kopce. V době, kdy ale tekla tímto strmým údolím, poháněla Keltům kamenný žernov na mletí obilí, syčky byly také nalezeny. Byla zdrojem vody i energie pro dílnu na zpracování lnu. Našlo se zde pohřebiště, keramika s typickými znaky Keltů, ale i Slovanů v jedné vrstvě, zlatá keltská mince... (obr. 3) Jedna z prezentovaných možností keltského osídlení této lokality ukazuje na přesun obyvatel velmi známého blízkého oppida z důvodu nedostatku vody.

(Keltské oppidum Staré Hradisko se nachází u obce Malé Hradisko, jen pár kilometrů od Prostějova. Oppidum je jednou z nejvýznamnějších a nejzajímavějších památek keltského období na Moravě.)

Takže vybudování poldru ve Studenci a navrácení bohatého trvalého porostu do údolí bývalé říčky je vlastně novodobou napodobeninou rozčlenění jejího toku přehrazeními. Jedno přehrazení byl žernov, druhé dílna, a možná i něco dalšího, co zatím nebylo objeveno. Keltům tekla řeka permanentně, nám jen, když pořádně zaprší, nebo taje, pokud je sníh i na Haně.

Co vytvářeli předkové

Prošli jsme částí Čelechovic – Kaplí, a zamířili přes již známé Skalky.

Tam nám Ing. Jana Mráčková vyložila možnosti zadržování vody přímo na hřbetu Velkého Kosíře v dolících po primitivní těžbě vápence (obr. 4). Vegetace od loňského roku posílila, porost je domovem mnoha druhů hmyzu a drobných živočichů.

Pokračovali jsme přes chráněné lokality (koniklece na Vápenici blízko Kaple) a Růžičkův bývalý vápencový lom (naleziště zkamenělin z devonského období, hlavně trilobitů). Všude po trase dalších cca 2,5 km jsme viděli blahodárnou funkci zachovaných i obnovených remízků, rýh na zadržení vody obklopených divoce rostoucími keři i ovocnými stromy, několik travnatých ploch ohraničujících pole. Došli jsme po žluté značce až na Ulmanku a usadili se v chatě v areálu vznikajícího arboreta.

Kombinace poldru a suchých zídek z předbělohorského období

Někdy se říká, že všechno zlé je i k něčemu dobré. Přesně to lze říci o bouřkovém týdnu na přelomu července a srpna 2023, kdy byl několikadenní silný déšť doprovázen bouřkami se silnými větrnými porvy. Na nové, dosud nerektifikované části vznikajícího arboreta se vyvrátilo kolem dvaceti stromů, mohutných starých jasanů, které na Moravě již delší dobou trpí houbovými chorobami.

Nejen že se z vlastníků, manželů Křepelkových, stali na prázdniny dřevorubci, ale vyčištění plochy po spadlých stromech a vývratech odkrylo zatím nepřístupnou východní část pozemku. Nečekaně se vylouplo velké překvapení: na suché zídky budované po vrstevnicích jako terásky a na spádové zídky, ohraničující údolí, navazuje třístupňový starý poldr. Přehrazení jsou budovaná stejnou technikou jako zídky, a zejména na největším, spodním přehrazení je vidět vazba na sousedící zídku (obr. 5). Je vidět i vývrat, který přehrazení vážně poškodil. Výše položená část poldru neutrpěla (obr. 6). A nakonec se podařilo vyfotografovat po silném dešti i potůček, který ještě po několika dnech bez deště tento poldr napájí (obr. 7).

Ve skupině odborně zaměřených účastníků akce se rozvinula živá diskuse o možnostech dalších úprav s cílem návratu tohoto systému zídek, poldru a kvetoucí louky do původního stavu.

Diskuse byla vlastně pracovní skupinou. Přispěli svými znalostmi a nápady všichni: již zmíněný Mgr. Jiří Koudelka, projektantka společnosti GERTEN Ing. Martina Ošťádalová, jednatel realizační stavební firmy Your Dream Ing. Milan Rádek a redaktor Prostějovského Večerníku Martin Zaoral se společně seznamovali s první verzí studie rekonstrukce celého areálu arboreta. Jejich příspěvky se nyní zapracovávají do konečné podoby studie. Nečekaně objevenému poldru bude věnována zvláštní pozornost. I když tento nečekaný pohled do historie vede „jen“ do počátku 17. století, s odkazem na historii lokality s moderním poldrem je vidět, že historie a péče o krajinu s cílem zachovat udržitelnost její krásy i užitku není náhodná.

Přímá doporučení od účastníků

Ing. Jana Mráčková, manažerka areálu Skalky

„Zpětně viděno mně akce zprostředkovala nový pohled na blízké okolí, kterým denně jezdím autem. V každodenním spěchu však nemám čas se zamýšlet nad krajinou z nadhledu a vnímat její celistvist. Tomu přispěla komentovaná procházka, společnost lidí různých profesí a otevřená diskuse. Zůstane pro mě důležité zastavit se, pozorovat, co v přírodě funguje, a pokud to je potřeba, zasahovat postupně a promyšleně.“

Ing. Martina Ošťádalová, projektantka společnosti Gerten, s.r.o.

„Co je třeba při projektování obnovy obdobných unikátních lokalit?

- Dbát na rozmanitost vegetace v souvislosti s výškovým stoupáním (vytvořit k tomu i zajímavé grafické zpracování / rytiny do dřeva);
- zadržet co nejvíc vody na kopci a vyřešit přebytek vody, která stéká po cestě;
- pracovat s ořezem vybraných dřevin, aby došlo k zajištění stability a udržení starých hodnotných jedinců co nejdéle při životě;
- dbát na zajištění věkové diversity dřevin, prostor příliš nezalesnit – ponechat „rozvolněný les“, vhodný pro přelet ptáků, motýlů a dalšího zajímavého hmyzu;
- podpořit hmyz dosadbou bylin do kamenných zídek a na střešní zahrady;
- pořádat komunitní akce – seč louky, výrobu biouhlu a jiné zajímavé ekologické aktivity;
- vyrábět mobiliáře ze dřeva přímo na místě.

Konkrétní poznámky k vodě se týkaly vytipování míst přímo na pozemku arboreta k vytvoření temporálních tůň, vytvoření terénních modelací ve svahu k zachycení vody, navázání na poldr a vyřešení odtoku přebytečné vody tak, aby zůstala a vsakovala se v rámci území.“

Poděkování – závěr

Vedení odborného centra ČSJ Životní prostředí děkuje všem účastníkům, kteří nejen přispěli k optimalizaci vznikajícího arboreta, ale hlavně předvedli perfektní modelovou práci multioborového pracovního týmu, který je schopen řešit problematiku ochrany životního prostředí a udržitelnosti.

Ve všech doporučeních se jako „zelená nit“ vine upozornění na důležitost posilování povědomí o potřebách udržitelnosti, historii a často také skrytých krásách lokalit, ve kterých žijeme. Publicita je mocný nástroj nejen marketingu výrobců zboží, ale zejména je neodmyslitelným

nástrojem pro společenský marketing, marketing idejí a vztahů.

Těšíme se na další spolupráci odborníků, veřejnosti a tisku v roce 2024.

Autorky:

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

Ing. Jana Mráčková je manažerka areálu Skalky.

Ing. Martina Ošťádalová je zahradní architektka – projektantka ve spol. GERTEN, s. r. o.

Kontakt: aco@volny.cz



Obr. 1 Mgr. Jiří Koudelka, Odborný rada – vedoucí pobočky Státního pozemkového úřadu v Prostějově vysvětluje funkci poldru, jeho projektování, archeologický výzkum a realizaci, včetně potřeby následné péče o trvalý porost.



Obr. 2 Pohled ke druhému stupni poldru, údolí bývalé řeky s trvalým porostem: louka, mladá výsadba, původní remízek se vzrostlými stromy a keři.



Obr. 3 Zastávka na naučné stezce poldrem – výsledky archeologického výzkumu a nálezy z doby keltského osídlení.



Obr. 4 Skalky – pohled na uměle vytvořenou tůň, která díky zadržované vodě nabývá každým rokem přirozenějšího vzhledu a stala se domovem mnoha vodních živočichů a dobře slouží i těm suchozemským.

Obr. 5 Vznikající soukromé arboretum na Ulmance: Vývrát v dolním přehrazení třístupňového poldru ze 17. století. Vpravo je vidět jeho vazbu na zídku z téže doby, vedoucí podél údolí nad i pod přehrazením.



Obr. 6 V době konání exteriérové akce je vyšší část úžlabiny poldru mezi 1. a druhým přehrazením suchá, ale bez poškození, vývraty se jí vyhnuly.



Obr. 7 Krátkou dobu po velmi deštivém týdnu teče nad nejvyšším přehrazením poldru v malém úžlabí na hranici lesa potok, který napájí poldr. Za několik dnů zmizí a objeví se zase po deštích.



Technické normy pro podporu oběhového hospodářství: co je nového

Andrea Peková

Tento příspěvek navazuje na článek „Technické normy pro podporu oběhového hospodářství“, uveřejněný v Perspektivách kvality 3/2021. Jeho cílem je seznámit čtenáře s pokrokem normalizačních prací pro oblast oběhového hospodářství za poslední dva roky.

Mezinárodní normy pro oběhové hospodářství

Mezinárodní technická komise **ISO/TC 323 Oběhové hospodářství** (*Circular economy*) byla založena koncem roku 2018. Za dobu své existence rozpracovala návrhy šesti dokumentů (řada dokumentů 59000), které by měly být publikovány v roce 2024.

Tři z připravovaných norem, které již úspěšně prošly veřejným připomínkováním, spolu úzce souvisejí. Jedná se o tyto dokumenty:

- **ISO/DIS 59004** stanovuje, co je oběhové hospodářství, a sdílí vizi, zásady a obecný návod včetně toho, jak může být oběhové hospodářství implementováno a jak může přispívat k udržitelnému rozvoji;
- **ISO/DIS 59010** poskytuje **obchodně zaměřený návod, jak dosáhnout oběhového hospodářství** stanovením cílů, identifikováním příslušných aspektů oběhovosti a přijetím odpovídajících opatření/činností;
- **ISO/DIS 59020** poskytuje **strukturovaný přístup k měření a posuzování výkonnosti oběhovosti a k dopadům na udržitelnost** založenému na standardních indikátorech a doplňujících metodách.

Podrobné informace o připravovaných dokumentech jsou dostupné na webových stránkách Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) [1], kde je mimo jiné uveden předmět jednotlivých dokumentů:

- **ISO/DIS 59004 Oběhové hospodářství – Terminologie, zásady a návod pro implementaci** (*Circular economy – Terminology, principles and guidance for implementation*) kromě klíčové terminologie a vize oběhového hospodářství stanovuje zásady pro organizace a poskytuje návod, včetně možných aktivit, pro jejich implementaci. Je určen organizacím, které chtějí porozumět oběhovému hospodářství a zavázat se nebo přispívat k němu tak, aby zároveň přispívaly k udržitelnému rozvoji. Dokument mohou používat organizace ze soukromého nebo veřejného sektoru, konající individuálně nebo kolektivně, bez ohledu na jejich velikost nebo jejich umístění v hodnotovém řetězci nebo hodnotové síti.
- **ISO/DIS 59010 Oběhové hospodářství – Návod pro přechod obchodního modelu a hodnotové sítě** (*Circular economy – Guidance on the transition of business models and value networks*) poskytuje návod pro organizace, které chtějí ze svého lineárního obchodního modelu a hodnotové sítě přejít k modelu oběhovému. Dokument mohou používat organizace působící v jakémkoliv sektoru nebo regionu, bez ohledu na jejich velikost.
- **ISO/DIS 59020 Oběhové hospodářství – Měření a posuzování oběhovosti** (*Circular economy – Measuring and assessing circularity*) stanovuje rámec pro organizace, jak měřit a posuzovat oběhovost, aby jim umožnila přispívat k udržitelnému rozvoji. Rámec je použitelný na různých úrovních ekonomického systému, od regionální úrovně přes úroveň organizace až po úroveň produktu, a je vhodný pro organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Dokument poskytuje návod a specifikuje požadavky, jak lze výkonnost oběhovosti ekonomického systému měřit objektivně, komplexně a spolehlivě a posuzovat použitím indikátorů oběhovosti a doplňujících metod. Účelem dokumentu je pomoci organizacím při shromažďování nezbytných informací a při výpočtech umožňujících praktiky oběhového hospodářství, které minimalizují použité zdroje a optimalizují oběhové kolování těchto zdrojů, přičemž přispívají k udržitelnému rozvoji. Dokument bere v úvahu sociální, environmentální a ekonomické dopady při hodnocení výkonnosti oběhovosti.

Další připravovaný dokument **ISO/DIS 59040 Oběhové hospodářství – Datový list oběhovosti produktu** (*Circular economy – Product circularity data sheet*) je v současné době ve fázi veřejného připomínkování. Tento dokument poskytuje obecnou metodologii pro zlepšení přesnosti a úplnosti informací týkajících se oběhového hospodářství použitím datového listu oběhovosti produktu. Tato obecná metodologie obsahuje soubor požadavků, které má stanovit organizace, jež chce tento datový list použít při získávání a dodávání produktů. Dokument

také poskytuje návod pro stanovení a sdílení datového listu oběhovosti produktu se zřetelem na typ, obsah a formát poskytovaných informací. Návod a požadavky mají být použitelné pro libovolné organizace, bez ohledu na jejich typ, velikost a charakter. Požadavky zavádějí kvalitativní přístup pro výměnu informací mezi organizacemi (B2B), včetně malých a středních podniků, a pro ochranu důvěrných informací.

Zbývající dva dokumenty jsou technické zprávy (ISO/TR), tj. informativní dokumenty shrnující užitečné související informace. **ISO/CD TR 59032.2 Circular economy – Review of existing value networks** poskytuje přehled a analýzu implementací existujících obchodních modelů relevantních pro oběhové hospodářství v širokém pojetí. **ISO/DTR 59031 Oběhové hospodářství – Přístup založený na výkonnosti – Analýza případových studií (Circular economy – Performance based approach – Analysis of cases studies)** také určitě poskytne zajímavé a užitečné informace všem zájemcům.

Evropské normy pro oběhové hospodářství

Práce v rámci Evropského normalizačního výboru (CEN) se v současné době soustřeďují především na recyklované plasty, nábytek, podlahové krytiny a textil:

- v rámci technické komise CEN/TC 249 Plasty vyvíjí činnost pracovní skupina **WG 11 Recyklované plasty**, která pracuje na souboru norem týkajících se požadavků na kvalitu recyklátů pro použití ve výrobcích;
- pokud jde o **nábytek**, norma EN 17902 *Furniture – Circularity – Evaluation method for dis/re-assembly capability* je již před schválením (CEN/TC 207 Nábytek, WG 10);
- pro **pružné, textilní a laminátové podlahové krytiny** již vstoupil do fáze veřejného připomínkování návrh prEN 17903 *Definition and declaration of recycled content (organic and inorganic) in textile floor coverings* a byly schváleny další dvě předběžné pracovní položky (CEN/TC 134 Pružné, textilní a laminátové podlahové krytiny);
- pro **textil** byly schváleny tři předběžné pracovní položky se společným názvem *Textiles – Circular economy for textil products* (CEN/TC 248 Textilie a textilní výrobky, WG 39);
- v rámci **CEN/TC 350/SC 1 Oběhové hospodářství ve stavebnictví** byly rovněž schváleny dvě předběžné pracovní položky.

Aktuální informace o jednotlivých rozpracovaných normách jsou dostupné na webových stránkách organizace CEN [2].

Technická komise CEN/TC 473 Oběhové hospodářství

Nejvýznamnější novinkou evropské normalizace je založení technické komise **CEN/TC 473 Oběhové hospodářství (Circular economy)** ve druhém pololetí 2023, s touto oblastí působnosti:

Normalizace v oblasti oběhového hospodářství s cílem tvorby horizontálních norem ve vztahu k evropským podmínkám, legislativě a politikám. Cílem norem je stanovit požadavky a poskytovat doporučení, metodologie a nástroje pro podporu a měření přechodu k oběhovému hospodářství. Cílem výsledných dokumentů je sjednotit mezinárodní a evropskou normalizaci, přičemž mají přispívat k udržitelnému zelenému hospodářství.

Z oblasti působnosti komise jsou vyloučeny aspekty, které jsou již pokryté jinými komisemi.

Ekodesign a materiálová efektivnost výrobků

Při přechodu od lineárního k oběhovému hospodářství hrají významnou úlohu i ekodesign a materiálová efektivnost výrobků. Souhrnné informace o těchto oblastech a příslušných normách jsou ve studii „S technickými normami k udržitelnosti“, která byla vypracována s podporou České agentury pro standardizaci v rámci Kabinetu pro standardizaci, na jejímž webu je veřejně dostupná [3].

Závěr

Je zřejmé, že od roku 2021 bylo dosaženo největšího pokroku při tvorbě mezinárodních horizontálních norem pro podporu oběhového hospodářství a že tyto normy budou moci brzy sloužit uživatelům.

Vzhledem k tomu, že normy pro konkrétní oblasti jsou v různých fázích rozpracovanosti a průběžně se budou rozpracovávat další, doporučujeme zájemcům, aby sledovali webové stránky organizací ISO a CEN, kde vždy najdou aktuální informace o průběhu prací a publikovaných normách.

Literatura:

- [1] <https://www.iso.org/committee/7203984.html>
- [2] <https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/?p=CEN:6>
- [3] <https://www.top-normy.cz/users/files/temata-norm/10-chovani-trhu-i/Studie-Udrzitelnost-fi.pdf>

Autorka:

Ing. Andrea Peková pracovala v České agentuře pro standardizaci; v současné době je spolupracovnicí Kabinetu pro standardizaci a je spoluautorkou studie „S technickou normalizací k udržitelnosti“.

Kontakt: apekova@seznam.cz

Akreditace v České republice

Milan Badal

Tento příspěvek přináší informaci o činnosti Českého institutu pro akreditaci, o.p.s., (dále jen ČIA), který působí v České republice jako Národní akreditační orgán posuzující činnosti orgánů posuzování shody.

ČIA zabezpečuje činnost posuzování orgánů posuzování shody již třicet let, ale poslední čtyři roky byly všechny oblasti našeho života ovlivněny vlivy, se kterými jsme se běžně nesetkávali a na které bylo potřeba reagovat. Rok 2022 byl rokem, kdy končily restrikce vyhlášené v období covidové pandemie a kdy došlo k válečnému konfliktu napadení Ukrajiny Ruskem, což se promítlo do našeho každodenního života a rovněž do ekonomiky nejen naší země. Rok 2022 byl poznamenán rekordní inflací a zvyšováním cen. Náklady na energie dramaticky vzrostly, což se následně promítlo do dalších nákladů ve všech segmentech. To vše mělo vliv jak na činnost řady akreditovaných subjektů, tak na chod samotného ČIA, který se s touto nelehkou situací dokázal vypořádat.

Co se ale nepodařilo zvládnout, byla nastartovaná inflace, která dusila celou společnost, tedy i ČIA. Z uvedeného důvodu jsme museli přijmout úspěšná opatření, která nám umožnila promítnout do navýšení ceny za akreditaci pouze třetinu růstu nákladů. Zároveň bylo třeba se věnovat rozvoji akreditačního systému, aby splňoval představy na fungování ve 21. století. Proto byly velká energie a zdroje věnovány rozvoji informačního systému, který umožňuje efektivní vzdálenou komunikaci s klienty. K plné elektronizaci akreditačního procesu a zajištění jeho kybernetické bezpečnosti jsme udělali další důležité kroky. Víme, co chceme vytvořit, ale i co nás limituje. Jsou to omezené zdroje, proto se snažíme najít vhodný dotační program, který by nám částečně pomohl pokrýt vysoké náklady na tvorbu moderního informačního systému.

V roce 2022 se opět naplno rozběhlo posuzování přímo u subjektů i osobní jednání s partnery, orgány veřejné moci a našimi klienty. Vnitrostátní spolupráce fungovala na potřebné úrovni, a to i díky zakladateli – Ministerstvu průmyslu a obchodu. Podařilo se zapracovat do návrhu Koncepce Rady kvality ČR do roku 2030 informace o infrastruktuře kvality v ČR a jejím významu pro zajištění udržitelné kvality života.

V roce 2022 se uskutečnila již šestá evaluace ČIA a českého akreditačního systému ze strany European Co-operation for Accreditation (dále jen EA). První evaluace se uskutečnila v minulém tisíciletí v roce 1997 a ČIA se stal prvním signatářem EA MLA (multilaterální dohody) ze střední a východní Evropy. Postavení nejúspěšnějšího regionálního akreditačního orgánu se ČIA daří dlouhodobě udržovat, o tomto postavení svědčí uzavření mnohostranné dohody EA ve všech oblastech akreditace.

ČIA jako signatář EA MLA ve všech podepsaných dohodách musí být zapojen do činnosti jednotlivých výborů a komisí EA, zapracovávat do svého systému managementu mezinárodní dokumenty vydávané v rámci EA a účastnit se evaluaci u jiných členů EA.

V roce 2023 byly v českém akreditačním systému zavedeny dvě nové oblasti akreditace, které postupně rozšiřují MLA EA. Jedná se o:

a) Validační a verifikační orgány

V srpnu 2023 byla ČIA udělena první akreditace v oblasti ověřovacích a validačních orgánů podle normy ČSN EN ISO/IEC 17029:2020 ve spojení s ČSN EN ISO 14065:2022. Akreditace byla udělena ověřovacímu orgánu VERIFIKACE CZ.

V souladu s plánem přechodu z normy EN ISO 14065:2013 na normu EN ISO/IEC 17029:2020 ve spojení s EN ISO 14065:2022, který přijala EA, byl v návaznosti na zmíněné udělení akreditace rozšířen rozsah multilaterální dohody s EA, jejímž je ČIA signatářem, o normu EN ISO/IEC 17029.

b) Biobanky

Banka biologického materiálu Masarykova onkologického ústavu splnila požadavky normy ČSN EN ISO 20387:2021 a stala se tak první českou akreditovanou biobankou.

Norma ČSN EN ISO 20387:2021 Biotechnologie – *Biobanky – Obecné požadavky na biobanky* stanovuje obecné požadavky na kompetenci, nestrannost a konzistentní provoz biobank, včetně požadavků na kontrolu kvality zajišťujících, že soubory biologického materiálu a dat určené pro vědu a výzkum budou vhodné pro daný účel. ČIA se tak zařadil mezi první desítku akreditačních orgánů na světě, které toto akreditační schéma zavedly.

Pro správní radu byl rok 2022 rokem jubilejním, protože v červnu se uskutečnilo její 100. zasedání. Při příležitosti tohoto jubilea na pracovní jednání navázalo setkání se všemi členy správní rady v historii ČIA. Toto milé setkání připomnělo kontinuitu rady a od předchozích členů zazněly návrhy a podněty na rozvoj činnosti ČIA do dalších let. Je velmi potěšující, že jak představitelé akreditovaných orgánů, tak státu oceňují na týmu Českého institutu pro akreditaci, o.p.s., profesionalitu a odborný přístup.

Na závěr je možné konstatovat, že ČIA v plném rozsahu zabezpečuje služby v oblasti akreditace pro všechny zájemce o akreditaci. Ve shodě s Koncepcí ČIA jsou zaváděny a modifikovány služby k naplňování požadavků klientů ČIA a potřeb veřejného zájmu.

Autor:

Ing. Milan Badal, Český institut pro akreditaci o.p.s.

Kontakt: BadalM@cai.cz

Nově dostupné publikace **VDA**

v e-shopu agentury



VDA 6.5 - Audit produktu

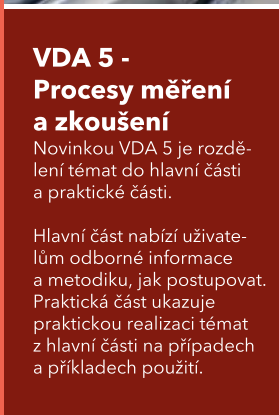
Od druhého vydání v roce 2008 se podmínky pro výrobce a dodavatele v automobilovém průmyslu razantně změnilly.

Základním východiskem pro management kvality v automobilovém průmyslu jsou specifické požadavky pro automobilový průmysl s mezinárodní platností, jako např. IATF 16949.

VDA 6.3 - Audit procesu

Audit procesu VDA 6.3 se již téměř tři desetiletí osvědčil jako důležitá metoda pro identifikaci silných a slabých stránek.

Přítom je analyzována a hodnocena vhodnost procesů ve fázi vzniku a realizace produktu.



VDA 5 - Procesy měření a zkoušení

Novinkou VDA 5 je rozdělení témat do hlavní části a praktické části.

Hlavní část nabízí uživateli odborné informace a metodiku, jak postupovat. Praktická část ukazuje praktickou realizaci témat z hlavní části na případech a příkladech použití.



VDA 2 - Zajišťování kvality před sériovou výrobou

V rámci globalizace a digitalizace světa práce se stává standardizovaný postup uvolnění výrobního procesu a produktu PPF jednou z ústředních oblastí úloh managementu kvality.



Telefon:
221 802 802



E-mail:
eshop@agentura-cas.cz

eshop.agentura-cas.cz/publikace.aspx

Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2023

Viktor Vodička

Dlouhodobým cílem Sdružení českých spotřebitelů (SČS) je přispívat ke kultivaci vztahů mezi spotřebiteli a podnikateli a vytvářet v ČR pozitivní klima pro akceptaci kvalitních výrobků a služeb. A protože řada podnikatelů v tomto ohledu nenaplnuje jen své povinnosti, ale poskytuje svým zákazníkům i něco navíc, rádi vám na stránkách Perspektiv kvality představujeme nejen výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník, ale především všechny firmy, které toto ocenění v roce 2023 získaly.



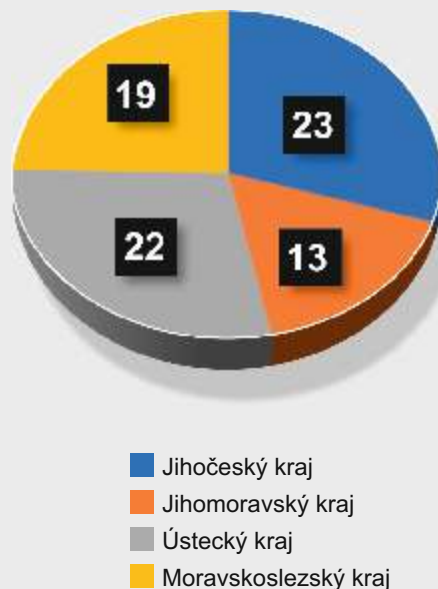
SDRUŽENÍ ČESKÝCH SPOTŘEBITELŮ, z.s.
CZECH CONSUMER ASSOCIATION
www.konzument.cz

Tato cena, jejíž podmínky i bližší informace lze najít na našem webu [1], byla pro rok 2023 vyhlášena 26. července a možnost podávat podněty a návrhy na ocenění jednotlivých podnikatelů měli spotřebitelé, zástupci obcí a profesních sdružení i nejširší veřejnost až do 15. srpna 2023.

Prestiž a význam ceny pak podtrhl fakt, že jejímu vyhlášení a udělení jednotlivých ocenění poskytli osobní záštitu i Martin Kuba, hejtmán Jihočeského kraje, Jan Grolich, hejtmán Jihomoravského kraje, a Jan Schiller, hejtmán Ústeckého kraje. Velké poděkování patří i jednotlivým členům všech hodnotících komisí, na kterých ležela i letos největší tíha výběru celkem 77 oceněných firem a dalších subjektů. V Jihočeském kraji tuto komisi vedla Lucie Kozlová, náměstkyně hejtmána, v Jihomoravském kraji Jan Zámečník, náměstek hejtmána, v Ústeckém kraji Radek Černý, zástupitel Ústeckého kraje, a v Moravskoslezském kraji Tomáš Gebauer, vedoucí odboru vnitra a krajský živnostenský úřad.

Graf 1

Počet firem oceněných SČS
v roce 2023 podle krajů



Naše ocenění přítom v následujících kategoriích v roce 2023 získaly (abecedně) tyto firmy:

1) Výroba a prodej potravin a nápojů

- AGRO-LA spol. s r. o. – IČO: 46682325 (Jindřichův Hradec)
- Alena Horáková – IČO: 61691739 (Vojkovice)
- Diacukrárna, s.r.o. – IČO: 10759654 (Ostrava Poruba)
- DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. – IČO: 26068273 (Strakonice)
- Jan Kundera – IČO: 46239677 (Vážany nad Litavou)
- Jana Fišerová – IČO: 71876634 (Most)
- Karla Smolková – IČO: 87678837 (Šilheřovice)
- Lahůdky JITŘENKA, spol. s r.o. – IČO: 25414348 (Teplice)
- Martin Patras – IČO: 60504072 (Prachatice)
- Medoo Silesia s.r.o. – IČO: 05909732 (Ludgeřovice)
- Mgr. Pavel Tlapák – IČO: 15190005 (Lipůvka)

- Milan METELKA a.s. – IČO: 29182867 (Drnovice)
- Oldřich Menšík – IČO: 73184861 (Kunčice pod Ondřejníkem)
- Pekařství Cais s.r.o. – IČO: 03962679 (Vlachovo Březí)
- Pivovar Popelín s.r.o. – IČO: 01744160 (Popelín)
- Řeznictví a uzenářství Štulpovi s.r.o. – IČO: 05809657 (Brno – Maloměřice a Obrány)
- Statek u Veverků, s.r.o. – IČO: 27787419 (Bohuslavice)
- Včelín s.r.o. – IČO: 09016791 (Šenov u Ostravy)
- Vinařství Piálek & Jäger s.r.o. – IČO: 29283736 (Nový Šaldorf – Sedlešovice)
- Vřes Caffé s.r.o. – IČO: 04193032 (Vřesina)
- Zámecké vinařství Třebívlice s.r.o. – IČO: 27284735 (Třebívlice)

2) Výroba a prodej nábytku a bytových doplňků

- DAVID stolařství s.r.o. – IČO: 25850954 (Fulnek)
- NÁBYTEK MIKULÍK s.r.o. – IČO: 07438915 (Vranovice)

3) Výroba a prodej obuvi, oděvů a textilií

- HEDVA ČESKÝ BROKÁT, s.r.o. – IČO: 02117673 (Rýmařov)
- Mgr. Petra Kurschová – IČO: 88141276 (Strakonice)
- NAGAMAS s.r.o. – IČO: 26802392 (Dobrá)

4) Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků

- Antonín Směšný – IČO: 46138625 (Krnov)
- Dana Štemberová – IČO: 01198343 (Litoměřice)
- ELEKTRO Hana Němcová s.r.o. – IČO: 08626936 (Strakonice)
- Glass.PT s.r.o. – IČO: 08713529 (Prachatice)
- Jaroslav Efler – IČO: 13327674 (Teplice)
- Jiří Trégr – IČO: 68973314 (Most)
- Kabinet CB s.r.o. – IČO: 28122381 (Č. Budějovice)
- Mgr. Lucie Horáková – IČO: 06283110 (Ostrava Hrabová)
- Milan Polanský – IČO: 47215909 (Malovice)
- Pavel Rosol – IČO: 67247628 (Ústí nad Labem)
- Petr Pich – IČO: 13359789 (Žatec)
- Petra Valešová – IČO: 08260354 (Ústí nad Labem)
- Roman Sak – IČO: 46780904 (Ústí nad Labem)

- TAGRAS, spol. s r.o. – IČO: 48036153 (Tábor)
- U+M Servis s.r.o. – IČO: 25157540 (Třeboň)
- ZLOMEK, s.r.o. – IČO: 26942071 (Dolní Bojanovice)

5) Stavební činnost, architektura a související služby

- Ladislav Šedina – IČO: 65981669 (Strakonice)
- Přemysl Pokorný – IČO: 86853244 (Krupka)
- Sid.pt spol. s r.o. – IČO: 26058855 (Prachatice)

6) Čištění a úklidové služby

- Alena Bezchlebová – IČO: 88345360 (Litoměřice)
- Miloš Mareš – IČO: 15103374 (Milevsko)

7) Služby osobní péče

V této kategorii v tomto roce nebylo ocenění uděleno.

8) Autodoprava a související služby

- Petr Jiránek – IČO: 19037368 (Teplice)

9) Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch

- A – stav Bohemia s.r.o. – IČO: 26090244 (České Budějovice)
- Anna Adámková – IČO: 44027656 (Chvalovice)
- Hana Lánská – IČO: 76173046 (Odry)
- Hana Toiflová, DiS. – IČO: 07092474 (Znojmo)
- Hotel Monopol s.r.o. – IČO: 09711279 (Teplice)
- Lagarto Group s. r. o. – IČO: 28702719 (Obrnice)
- Lucie Lubasová – IČO: 04407857 (Frýdek-Místek)
- Mgr. Blanka Pavezová – IČO: 73783561 (Velemin)
- Roman Tesař – IČO: 45664595 (Bítov)
- Simona Kučerová – IČO: 02903318 (Úštěk)
- SRBA s.r.o. – IČO: 26098342 (Tábor)
- Stavby & Úklid POHODA, s.r.o. – IČO: 05536898 (Louny)
- Šárka Pospíšilová – IČO: 09622641 (Děčín)
- U Sumečka s.r.o. – IČO: 25182129 (Staňkov)
- WAXWING S.R.O. – IČO: 26103648 (Mirkovice)
- Zámeček Petrovice a.s. – IČO: 06196586 (Petrovice u Karviné)

10) Sportovní činnost, hobby a volný čas

- Petr Lebiš – in memoriam (Boskovice)
- Ing. Vojtěch Pelíšek – IČO: 06255141 (Čestice)

- Jaromír Pytel – IČO: 69216592 (Ostrava)
- Sachasport s.r.o. – IČO: 10865926 (Ostrava Třebovice)
- U 2 Květiněk s.r.o. – IČO: 07636857 (Most)
- Zahradní centrum Malinkovič - Důbrava s.r.o. – IČO: 02022915 (Břeclav)
- ZIMLET Klíny, s. r. o. – IČO: 22802126 (Klíny)

11) Vzdělávání, sociální péče a zdravotnické služby

- MUDr. Bláhová s.r.o. – IČO: 64048667 (Most)
- SIMONSCARE s.r.o. – IČO: 03509818 (České Budějovice)
- Slatinné lázně Třeboň s.r.o. – IČO: 25179896 (Třeboň)

12) Kultura

V této kategorii v tomto roce nebylo ocenění uděleno.

13) Odborné služby

- maxPositiv s.r.o. – IČO: 06255205 (Moravská Ostrava a Přívoz)
- NAVZDORY s.r.o. – IČO: 08374571 (Ostrava-jih)

14) Ostatní

- Správa vozového parku s.r.o. – IČO: 04511905 (České Budějovice)

Velkou radost máme také z toho, že vysoký podíl mezi oceněnými firmami tvoří i živnostníci a převážně malé rodinné firmy, které mají určitě potenciál, aby své podnikání dále rozvinuly a aby si díky svým oceněným produktům a službám našly cestu i k dalším spokojeným zákazníkům po celé ČR.

Ještě jednou proto děkujeme všem, kdo se na vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník a její organizaci letos podíleli, a všem oceněným firmám gratulujeme!

Odkaz:

[1] <https://www.konzument.cz/ocenujeme/narodni-cena-spokojeneho-zakaznika.php>

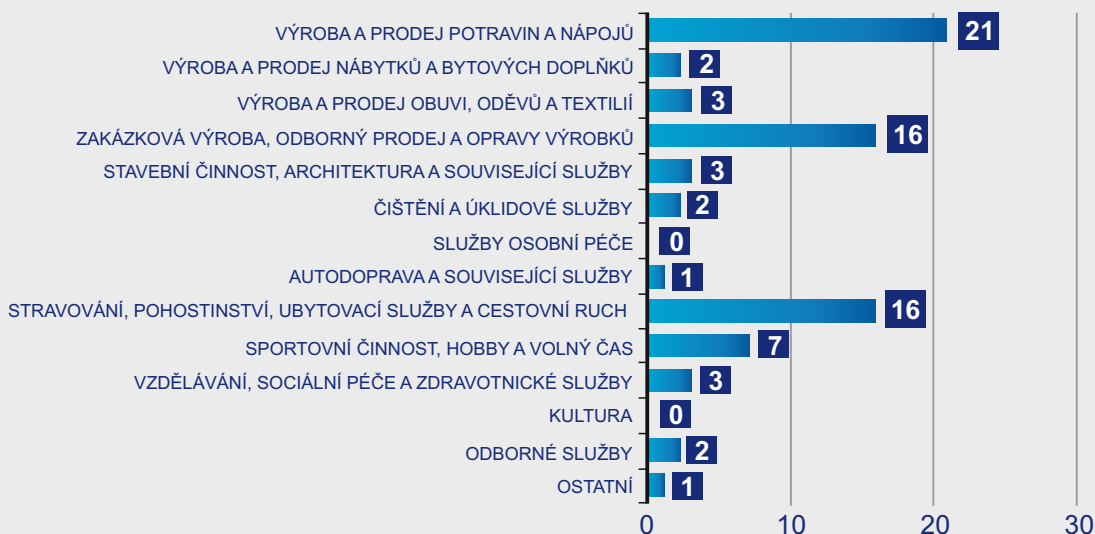
Autor:

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

Kontakt: vodicka@konzument.cz

Graf 2

Počet firem oceněných SČS v roce 2023 podle oborů



Tp Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

Poskytované služby

Odborná školení

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

Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

Poradenství a krizový management

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

Headhunting a executive search

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

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

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

Příklady odborných školení

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

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

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

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

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

Není „nebo“ jako „nebo“ aneb něco o interpunkci a nejen o ní

Věra Vlková

O našem jazyce a jeho fungování existuje množství utkvělých představ, které si hýčkáme a svehpě prosazujeme, někdy už od školních lavic, bez ohledu na jejich skutečnou relevanci. Mohou stejně dobře vycházet z neúplných nebo ne zcela kvalifikovaných informací našich pedagogů jako z našich vlastních domněnek a interpretací. Do této kategorie patří také přesvědčení, že „před spojkou *nebo* se vždycky píše čárka“. Tak samozřejmě to ale zdaleka není.

Jedna z nejnebezpečnějších pověr

Představa, že něco má, nebo dokonce musí být jediné tak a tak a už nikdy jinak, může být značně ošemetná v průběhu celé naší existence a veškerého našeho konání. Nezřídka nás také může přijít draho. Pokud jde o jazykové vyjadřování a pravopisné záležitosti, tam sice zaplatíme „pouze“ svou prestiží a svým renomé, o to více však bychom se měli mít na pozoru. Spoléhat se na to, že něco musí platit „vždycky“, se většinou nevyplácí. V případě interpunkce navíc obvykle záleží nejen na přesném věcném významu, na tom, co přesně chceme nebo potřebujeme vyjádřit, ale také na celkové stavbě věty nebo souvětí. Proto je mnohem bezpečnější používat místo „vždycky“ raději „zpravidla“ a věnovat pozornost také souvisejícím okolnostem a možnostem.

Spojka nebo

Z hlediska interpunkce je klíčové to, v jakém významu se tato spojka v daném kontextu používá. Zda ve významu slučovací, anebo některém dalším. Nemusí přitom vždycky jít jen o základní protiklad významu slučovacího a vylučovacího, jak se velmi často traduje, ale mohou se tu uplatňovat rovněž další významové vztahy či jejich modifikace.

Vztah slučovací

Základní poučka zní, že *jestliže je spojka nebo použita ve významu slučovacím, čárka se před ní nepíše*. Typický slučovací vztah vyjadřují spojky *a, i* – např. *koupit chléb a/i pečivo* (= koupit oboji). V případě použití spojky *nebo* (*koupit chléb nebo pečivo*) však situace zcela totožná není, o „čisté slučování“ tu nejde. **Vyjadřuje se tak vztah mezi dvěma, popř. též více eventualitami. Podstatné přitom je, že uvedené eventuality jsou libovolně zaměnitelné a je lhostejné, která z nich bude platit, které dáme přednost; v konečném důsledku mohou nastat i obě.** Takto se tedy před *nebo* čárka nepíše v případech jako: *lze se tam dopravit vlakem nebo*

autobusem; informujte nás písemně nebo telefonicky; rukojeť může být pevná nebo sklopná; mířidla pro ruční palně zbraně mohou být mechanická nebo optická; teoretická vydatnost může být vyjádřena ve vztahu k hmotnosti nebo ve vztahu k objemu; informace může představovat časový bod nebo může pokrývat určité časové období; environmentální sdělení je informace o jednom nebo více environmentálních aspektech a může být uvedena na produktu nebo na obalu.

Vztah vylučovací

Eventuality ve vylučovacím vztahu zaměnitelné nejsou, ale staví se do vzájemného protikladu, a nemohou se tedy uplatňovat obě současně. Jde o typy jako: *pospěšte si, nebo to nestihneme; pojeděš tam vlakem, nebo autobusem?; budete nás informovat písemně, nebo telefonicky?; vybereš si pevnou, nebo sklopnou rukojeť?; bude tento postup vhodný, nebo ne?; centrální laboratoř nákazu vyloučí, nebo potvrdí; často se diskutuje, zda změnit, nebo nezměnit odborný název; státy si rozhodnou samy, budou-li, nebo nebudou využívat letní čas; řeší se, zda pochybil majitel, nebo nájemce; nejsme si úplně jisti, jestli to je korektní, nebo ne.* **Jestliže spojka nebo slouží k vyjádření vztahu vylučovacího, píše se před ní čárka.** K lepší orientaci může částečně přispět i to, že v uvozovací větě se často vyskytují spojky *zda, zdali, jestli nebo -li*, které signalizují nevědomost, nejistotu, váhání nebo rozhodování mezi různými možnostmi. Příznačné je tu rovněž použití ve vylučovací otázce.

Čárka před *nebo* se píše také v případech, kdy se tak připojuje větný člen nebo věta, které opravují nebo doplňují předcházející výraz nebo vyjádření. Po spojkce *nebo* pak zpravidla následují výrazy jako *spíše, vlastně, lépe*. Například: *vrátíme se zítra, nebo spíše pozítří; k tomu jsem ochoten velmi zřídka, nebo spíše nikdy; ke svým dětem měla minimální, nebo vlastně žádný vztah; přijal mě chladně, nebo vlastně mě vyhodil; přijďte k nám odpoledne, nebo lépe večer; vadila jim spíše nevhodná choreografie, nebo hudba?*

Vztah stupňovací

Ve stupňovacím vztahu je položka uvedená na druhém místě, tj. po spojkce *nebo*, obsahově významnější, závažnější než souvztažná položka předchozí. Stupňovací vztah bývá obvykle signalizován použitím výrazu *dokonce* stojícího za *nebo*. **Ve vztahu stupňovacím se před *nebo* píše čárka.** Například: *byl přisný, nebo dokonce krutý; je to srovnatelné, nebo dokonce o něco lepší; chci požádat o radu, nebo*

dokonce o pomoc; zítra bude 25, nebo dokonce 30 stupňů; výrobci ručí za to, že v jejich přípravcích nejsou nevhodné, nebo dokonce škodlivé látky.

Užití dvojitých spojovacích výrazů

Spojovací výrazy mohou být dvojitě nebo souvztažně. To znamená, že první spojovací výraz svým významem odkazuje k dalšímu spojovacímu výrazu z příslušné dvojice. V našem případě se to týká dvojic jako *ať – nebo*, *buď – (a)nebo*; dále se sem řadí analogické dvojice jako *ani – ani*, *jak – tak*, *jednak – jednak*, *nejen – ale* a mnoho dalších. **Před druhým spojovacím výrazem se v těchto případech píše čárka.** Například: *stane se tak ať dříve, nebo později; ať se nám to líbí, nebo nelíbí, musíme se přizpůsobit; lidé jsou buď pro, nebo proti; buď se dohodneme, nebo od smlouvy odstoupím; buď to ještě nebylo publikováno, nebo to zcela zapadlo; výraz je součtem bud' algebraickým, nebo vektorovým; environmentální dopad představuje změnu v životním prostředí, ať nepříznivou, nebo příznivou.* Analogicky rovněž např. *nebylo mu ani rady, ani pomoci; to by pomohlo jak nám, tak i našemu spojenci; nemám jednak čas, jednak ani peníze; potrestán jsem tím byl nejen já, ale celá moje rodina.*

Jestliže se při spojení dvojitými spojovacími výrazy ke druhé položce v pořadí připojují ještě další položky, píše se čárka před druhým a každým dalším souřadícím výrazem. Například: *tento postup lze použít buď na regionální úrovni, nebo na úrovni organizace, nebo na úrovni produktu; tvar zahloubení získáme buď zaohlením, nebo kuželem, nebo válcovou plochou; to lze aplikovat ať na místní, nebo regionální, nebo globální systém.* Analogicky rovněž např. *útok nelze vést ani ze země, ani z moře, ani ze vzduchu.*

Spojka anebo

O této spojce se sice v mnoha jazykových příručkách hovoří pouze jako o vylučovací, avšak také ona se poměrně často používá pro vyjadřování eventuálnosti. Z hlediska interpunkce z toho vyplývá, že se s ní v současném jazyce zachází stejně jako se spojkou *nebo*. V mnoha kontextech jsou ostatně tyto spojky také vzájemně zaměnitelné. **Je-li spojka anebo použita ve významu vylučovací, píše se před ní čárka:** *zůstaň, anebo odejdi a už se nevracej; může to být jen jeden, buď on, anebo já; buď vyhrájeme, anebo v soutěži skončíme; nelze jednoznačně rozhodnout, zdali to je, anebo není vhodné; půjdeme už, anebo se ještě zdržíme?* Vylučovací vztah tu bývá často signalizován použitím spojky *buď* u prvního členu spojení. Charakteristické je rovněž použití ve vylučovací otázce.

Při vyjadřování eventuálnosti se před spojkou anebo čárka nepíše: *tu knihu ti přinesu sám anebo ti ji pošlu po sestře; nezletilé dítě vždy musí doprovázet matka anebo otec; chtěli bychom si pořídit kočku anebo psa.*

A jak je to dnes s neb?

Někdo je ochoten přísahat na to, že jde o zkrácenou variantu příčinné spojky *neboť*, zatímco někdo tvrdě hájí názor, že je to variantní podoba spojky *nebo*. Jakýkoliv spor by však byl zbytečný, protože pravdu mají obě strany současně. Výraz *neb* se používá jako zkrácená podoba obou spojek, jak *neboť*, tak i *nebo*. Původně se totiž jednalo o jediné slovo: základní tvar byl *nebo* a ten měl platnost příčinné spojky. Z toho pak zkrácením vznikl jednak *neb* (stejně jako např. z *tamo* vzniklo *tam*) a jednak *neboť*, *neboti*, což jsou tvary s rozšířeným příklonným *-t'* a *-ti*. Ve staré češtině měly všechny tyto čtyři tvary – *neb*, *nebo*, *neboť*, *neboti* – platnost příčinné spojky.

V průběhu jazykového vývoje se ale tvary *nebo* a *neboť* od sebe postupně vzdálily a významově odlišily. **Neboť zůstalo fungovat jako spojka vyjadřující příčinu** – např. *nevycházel, neboť se necítil zdráv; nedostavil se včas, neboť jeho vlak měl zpoždění; nemohu přijít, neboť mám už jiné plány.*

Kratší tvar nebo se stal spojkou, která vyjadřuje vztah mezi dvěma, popř. více možnostmi, a to jak slučovací, tak vylučovací, popř. též některý další. Například: *dříve nebo později se o tom stejně dozvedí; udělám to buď teď, nebo nikdy.* V původní funkci příčinné spojky (tj. *neboť*) se dnes již použití podoby *nebo* hodnotí jako zastaralé, knižní nebo nářeční. Například: *Více slyšel nežli viděl, nebo mu již přecházel zrak* (Jirásek). Pro současného uživatele jazyka už tento způsob vyjadřování není ani dostatečně významově průhledný.

Zkrácená podoba neb je dnes hodnocena jako knižní. Lze ji použít pro vyjádření příčiny: *První láska jest nejlepší, neb se v ní nebe jeví* (Hálek). – *Vrátil se pro deštník, neb silně pršelo.* – *Nešel jsem tam, neb už bylo pozdě.* – *To se nedělá, neb to škodí zdraví.* **V této funkci se před ní píše čárka. Slouží rovněž pro vyjádření vztahu mezi možnostmi:** *Již jsem promluvit nemohl ani hlásku, a proto jsem jen kýval neb otáčel hlavou.* – *Věnoval se tomu jen zřídka neb popravdě nikdy.* **V této funkci se před ní čárka nepíše.** Takovéto užití je ovšem nepoměrně méně časté, omezuje se především na texty starší nebo výrazně stylizované.

Pro úplnost ještě spojka aneb

Tato vysvětlovací spojka spojuje dvě pojmenování pro jednu a tutéž skutečnost, to znamená, že má identifikační význam. S oblibou se používá v názvech uměleckých děl, v názvech akcí, v nejrůznějších nadpisech apod. **Čárka se před ní nepíše.** Například: *hra Fidlovačka aneb žádný hněv a žádná rvačka; hra Afrika aneb Češi mezi lidožravci; kniha Hobit aneb Cesta tam a zase zpátky; rubrika Drby aneb o čem se šušká; babiččin štrůdl aneb lepší recept nenajdete.*

Závěr

Mezi základním významem slučovacím a vylučovacím neexistují ostré hranice a v mnoha případech záleží především na tom, co přesně chce autor vyjádřit. S čárkou i bez ní tak lze psát např. *Není důležité, jestli úkol splníme dnes(,) nebo zítra. – Je mi jedno, jestli se mnou souhlasíš(,) nebo ne.* Když hlavní věta signalizuje irelevanci volby, záleží na tom, zda autor klade důraz na libovolnost eventualit a volí řešení bez čárky, anebo chce zdůraznit spíše protiklad a čárku použije.

Interpunkce ve větách jako *nevíme, zda to má další politické(,) nebo ekonomické cíle zase závisí na tom, zda má autor na mysli rozhodování mezi dvěma rozdílnými typy cílů a vyloučení jednoho z nich, což vyžaduje čárku, anebo oba cíle chápe jako libovolné eventuality, tj. vyjadřuje vztah slučovací, kde se čárka psát nebude. – To jen pro ilustraci, podobných příkladů by se samozřejmě našlo mnohem více.* (Zvýraznění odstavce a pozn. red. PK: *V praxi mimořádně častý a závažný problém! To, která varianta platí / má platit, často při redakčním zpracování dodaného příspěvku nelze zjistit jinak než zpětnou konzultací s autorem textu. Čtenář by tu možnost ovšem neměl.*)

Podstatné přitom je, že čtenáři nezbyvá než vycházet z toho, jak to autor napsal. Náležitá znalost uvedených pravidel spolu s jejich systematickým respektováním jak ze strany autora jazykového projevu, tak ze strany čtenáře jsou

proto nezbytným základem jejich vzájemného porozumění a dorozumění. Zejména u odborných textů a oficiálních textů vůbec je tak důsledné rozlišování významových vztahů, v nichž se spojka *nebo* používá, spolu s uplatňováním adekvátní interpunkce zcela zásadní záležitostí. **Nenáležitá interpunkce svádí k nesprávné interpretaci, což obvykle nezůstává bez následků, a to mnohdy i značně citelných.**

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

Ještě jedna poznámka redaktora – seniora aneb „pláč jazyka českého“:

Přijde mi až neuvěřitelné, jak často se, a to i v prestižních médiích, právě s výše uvedenými chybami (a nejen s těmito, bohužel) setkáváme. A zdá se, že čím dál častěji – ale možná je to jen zdání... Nenecháme se tím ani vědomě, ani podvědomě ovlivnit. (ZS)

Novinka v nabídce kurzů ČSJ

Interní audity a kontroly ve veřejné správě

Kurz je určen pracovníkům veřejné správy odpovědným za realizaci interních auditů (auditů systému managementu, auditů ze zákona a dalších auditních činností realizovaných ve veřejné správě) a dalších kontrol založených na podobných principech (nezávislá kontrola realizace činností v souladu s kritérii – normami, legislativou, interní dokumentací atd.).

Cílem kurzu je naučit účastníky efektivně využívat nástroje pro zlepšování organizace a jejich procesů. Kurz se zaměřuje na nástroje související s řešením identifikovaných problémů tak, aby se do budoucna neopakovaly, a na další zlepšování organizace zacílené na snížení množství potřebných zdrojů a dodávání lepších výsledků zákazníkům a dalších zainteresovaných stran všeho druhu.



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



Komplet VDA 4 (čtyři díly) Zajišťování kvality v oblasti procesů



VDA 4 – Část 1: Všeobecně

Přehled metod, Základní nástroje,
Modelové průběhy návrhu a vývoje produktu a výrobního procesu

VDA 4 – Část 2: Analýzy rizik

Analýza stromu poruchových stavů (Fault Tree Analysis – FTA),
Analýza možnosti vzniku vad a jejich následků (FMEA),
Analýza SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)

VDA 4 – Část 3: Metody

Design for Manufacturing and Assembly (DFMA),
Digital Mock-Up (DMU), Design of Experiments (DoE) – Navrhování experimentů,
Posouzení vyrobitelnosti, POKA YOKE, Quality Function Deployment (QFD),
TRIZ, Návrh ekonomického procesu a spolehlivost procesu, 8D-metoda,
Metoda 5 x proč (5 Why), Výběh preventivních metod kvality

VDA 4 – Část 4: Modely postupů

Six Sigma, Design for Six Sigma (DFSS),
Ekonomický proces stanovování tolerancí

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