



150 Kč

PERSPEKTIVY KVALITY



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

4/2024

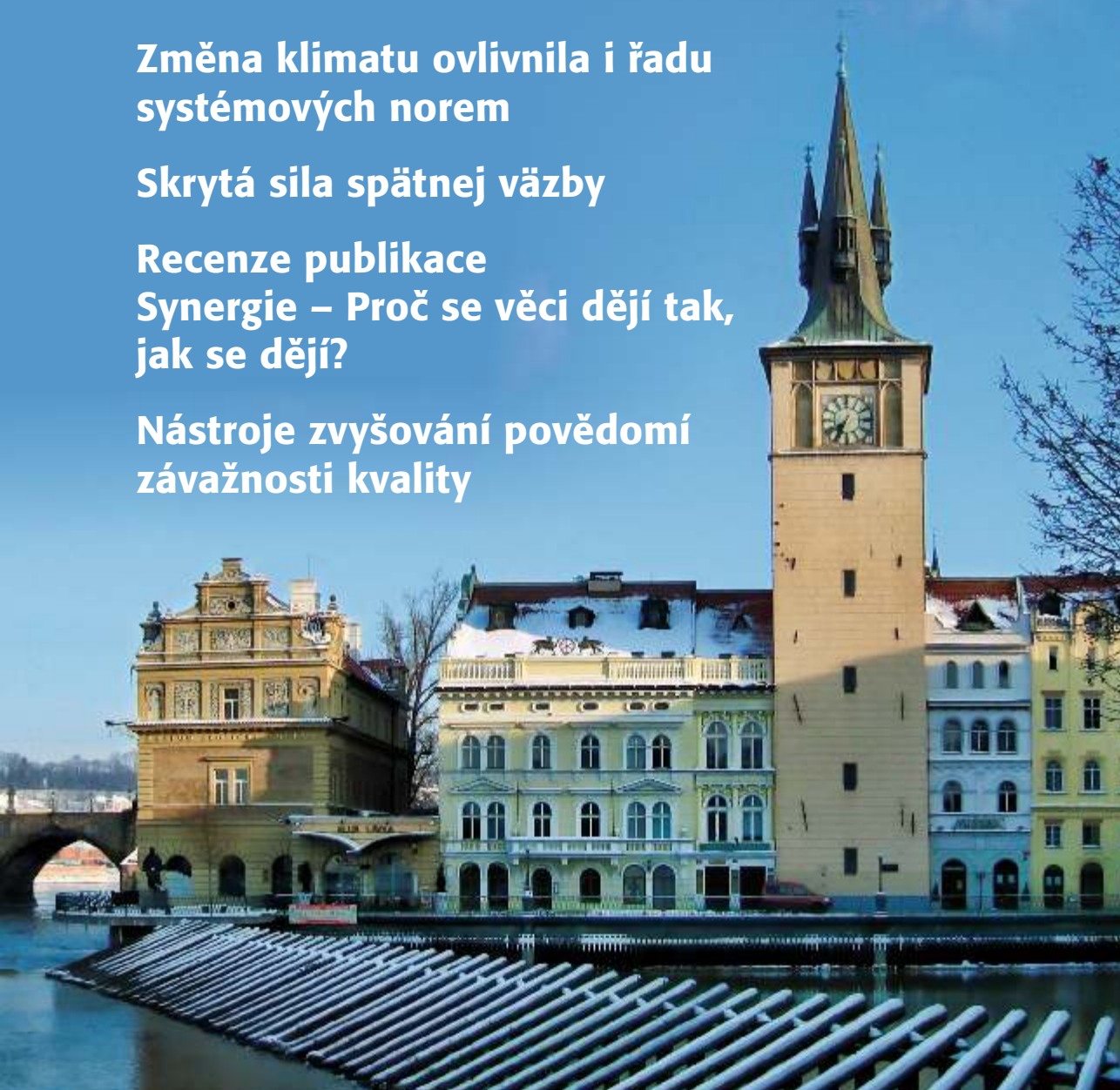
**Změna klimatu ovlivnila i řadu
systémových norem**

Skrytá síla spätnej väzby

Recenze publikace

**Synergie – Proč se věci dějí tak,
jak se dějí?**

**Nástroje zvyšování povědomí
závažnosti kvality**



Zapište si termíny konferencí ČSJ pro rok 2025

SYMA
SYSTÉMY MANAGEMENTU 2025

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

Termín: 14. – 15. 4. 2025



Konference určená příznivcům moderních přístupů v kvalitě a zlepšování.

Termín: 11. – 12. 11. 2025

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,

dostává se Vám do rukou poslední číslo našeho časopisu datované rokem 2024, který byl pro mnohé z nás obdobím výzev, změn, ale také příležitostí a nových začátků. Věřím, že Perspektivy kvality, jakožto časopis zaměřený na kvalitu, podporu inovací, životní prostředí a další související oblasti, sloužily jako užitečný inspirační zdroj nejen pro vaši práci. Budeme rádi, pokud i nadále budete nejen čerpat z našeho časopisu, ale také se stanete členy České společnosti pro jakost (pokud jimi dosud nejste), ať individuálními, nebo kolektivními, a naplno využijete možností, které členství v ČSJ, její služby a aktivity v jejím rámci nabízejí.

Co nabízí aktuální vydání časopisu?

Vaši pozornosti bych především rád doporučil příspěvek Změna klimatu ovlivnila i řadu systémových norem. Změna klimatu a s ní spojené dopady přináší mnoho rizik a příležitostí jak pro organizace, tak více nebo méně pro každého z nás. Nepředvídatelné klimatické jevy, jaké byly dříve výjimečné, se stávají každoroční součástí i střeoevropského podnebí. Jak na tuto skutečnost reagovaly mezinárodní organizace ISO a IAF se dočtete v článku Tomáše Kramného. Důležité změny se týkají 31 norem pro systémy managementu i samotného Annexu SL.

Zora Németh se ve svém příspěvku Skrytá síla spátnej väzby věnuje zpětné vazbě jako důležitému předpokladu zvyšování úrovně kvality a nástroji udržitelného rozvoje podnikání. Jak to vidíte Vy?

A ještě na popud kolegy, který má tu rubriku obzvlášť rád, upozorňuji na Kvalitně česky. Abyste nebyli překvapeni... Tentokrát je obsah jiný než obvykle: namísto výkladů Věry Vlkové o nástrahách našeho jazyka a o tom, jak se na něm občas (často...) proviňujeme, tam najdete její příspěvek Jazyk a terminologie z pohledu technické normalizace. O jeho užitečnosti nebude po jeho přečtení minimálně většinu čtenářů určitě třeba přesvědčovat.

Ale jako vždy, v čísle najdete početnou pestrou řadu dalších příspěvků, mimo jiné v „zimním“ čísle tradičně o podzimních událostech, oceňování a oceněných.

Kvalita nejsou jen procesy, normy a správné technologie, ale především lidé, kteří denně hledají způsoby, jak dělat věci lépe a efektivněji. Pokud máte téma, o které byste se chtěli podělit, rádi Vám poskytneme prostor v našem časopise.

Dovolte mi na závěr poděkovat Vám, našim čtenářům, za přízeň a sdílení Vašich zkušeností.

A těším se, že se s Vámi budeme setkávat na stránkách našeho časopisu a také osobně na odborných akcích pořádaných Českou společností pro jakost i v průběhu roku 2025 (i let dalších...).

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



Značka kvalitních českých výrobků a služeb



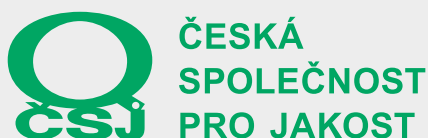
Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

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

Lidé v bludišti dvou systémů – systému (managementu) kvality a nervového systému (část 1) <i>Libor Friedel</i>	4
Osmdesát pět procent českých exportérů chce investovat do rozvoje, většina míří na umělou inteligenci <i>Eva Svobodová</i>	9
Změna klimatu ovlivnila i řadu systémových norem <i>Tomáš Kramný</i>	12
Perspektivy kvality v metodice leadershipu, neboli vůdcovství a řízení změn v psychologickém kontextu <i>Milan Vaníček</i>	16
Skrytá síla spätnej väzby <i>Zora Németh</i>	20
Nástroje zvyšování povědomí závažnosti kvality <i>Dušan Mišík</i>	22

Události

Konference ESG Leadership 2024 a její organizátor – Business Leaders Forum <i>Helena Křepelková</i> za spolupráce <i>Michaely Stachové</i>	24
ESG – vzdělávací seminář organizovaný Britskou obchodní komorou v Praze <i>Helena Křepelková</i>	27
Informační centrum ČSJ při TUL. Další akce pro studenty: přednáška Management rizik <i>Markéta Tomek</i>	28
Chcete kvalitu? Sledujte značky kvality z Národního programu Česká kvalita	30
Konference Dny kvality 2024	32

Události

Konference From Farm To Fork 2024: Nejen o potravinovém odpadu či trendech v nabídce potravin	34
ČSJ tradičně oceňovala: Známe vítěze soutěže Ambassador kvality České republiky za rok 2024 i držitele dalších ocenění organizací i osob	35
Seminář regionálního centra České Budějovice v rámci Evropského týdne kvality <i>Jaroslav Chmelař a Filip Holeček</i>	39
24. ročník Národních cen ČR zná své vítěze	42

Ze života spolku

Podzimní exteriérový seminář odborného centra ČSJ Životní prostředí Slatiňany: Modelová symbióza ochrany přírody, vzdělávání a městského rozvoje <i>Helena Křepelková, David Prachař a Jan Pilař</i>	44
---	----

Recenze

Recenze a poznámky ke knize Karla Červeného Synergie <i>Růžena Petříková</i>	48
---	----

Zaměřeno na spotřebitele

Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2024 <i>Viktor Vodička</i>	50
---	----

Kvalitně česky

Jazyk a terminologie z pohledu technické normalizace <i>Věra Vlková</i>	54
--	----

Lidé v bludišti dvou systémů – systému (managementu) kvality a nervového systému (část 1)

Libor Friedel

Ve svém příspěvku o inter/kulturní složce managementu v minulém čísle tohoto časopisu (PK 3/2024, s. 4–11) jsem uvedl (str. 5), že „ve svých hlavách si každý neseme mentální pojetí kultury, komplex myšlenek nebo naučených návyků, které potlačují pudy a odlišují lidi od zvířat“. A slíbil jsem, že v některém z dalších čísel PK budu psát o nervovém systému a polyvagální teorii, s dopadem do manažerské práce a kvality. Nuže... je to tady.

Vlaštovka – Tak komplikované, že pro porozumění je třeba zjednodušovat

Normy a standardy mají zhusta tendenci být suchopárné, neosobní, strohé a často vyžadují „výklad“. Systém managementu, obestavěný mnoha technikáliemi, není výjimkou. – Důsledek? Složitosti standardů a příruček je třeba maximálně zjednodušovat. A tak se stane, že třeba VDA objeví „něco“ (metodiku vzdělávání/tréninku), co už je v profesionálních lektorských a konzultantských kruzích i různých knihách známo a podchyceno řadu let, a zčerstva to prezentuje jako bombu, vymyšlenou vrcholovým manažerem ve spleť organizací struktury (zde konkrétně VDA).

To byl jeden z dojmů, který jsem si odnesl ze setkání lektorů ČSJ zkraje září 2024 a inspirativního workshopu „vlaštovka“. Pan David Kolb a další, kteří se zabývají učením, učebními styly a cykly, by měli radost, že někdo dojde ke stejným závěrům, jako on už v roce 1976. Naštěstí jsme jenom (chybní, ješitní, ne/znalí, emocionální...) lidé. Děláme věci komplikované, abychom je vítězoslavně a draze mohli zjednodušovat (protože je chápou jen vyvolení a akreditovaní).

Druhé uvědomění bylo jasné – už je to vše spleť a překombinované. ISO, IATF, VDA, fůra „papežů“ pro víru v kvalitu, k tomu aktuální chaos auto-průmyslu, v globálním boji se zeleným a bezemisním lakováním světa a vstupem umělé inteligence (AI) do našich životů. V mnoha směrech ne-bezpečné (opravdu jde o život – automobilek, zákazníků, zaměstnanců). A právě o jedné z perspektiv BEZPEČÍ (v systémech) jsou i následující řádky.

Bezpečí a „musí“ (něco muset)

Kvalita je bezesporu důležitou a nezpochybnitelnou hodnotou. Pro zákazníky znamená zvýšenou míru BEZPEČÍ (jistoty, spolehnutí se na produkt, snížení rizika vady/nefunkčnosti apod.). Bezpečí je jedna ze základních motivačních hybných sil lidského chování. To ví každý, kdo slyšel o tzv. Maslowově hierarchii potřeb jako jednom z tradičních východisek motivačních teorií a přístupů. Bezpečí je také něco, co JE PROŽÍVÁNO. Nejen zákazníci, ale lidmi ve všech rolích, tedy i zaměstnanci, manažery, auditory, nadřízenými/podřízenými, (rovněž i syny/dcerami, otci/matkami)...

No a když se z per či klávesnic tvůrců snadno sypou slova a články (ISO 9001:2016) jako

- 7.1.1 („Organizace musí určovat a poskytovat **zdroje**...“),
- 7.1.2 („Organizace musí určit a mít k dispozici **osoby**...“),
- 7.1.3 („Organizace musí určovat, poskytovat a udržovat **infrastrukturu**...“) či
- 7.1.4 („Organizace musí udržovat, zajišťovat a udržovat **prostředí** pro fungování svých procesů...“),

je pravděpodobně zaděláno na komplikace, neporozumění, různé výklady, subjektivitu apod.

Postup neurověd a disciplín zabývajících se mozkem, myšlením apod. dospěl dost daleko na to, aby bylo známo, že slovo MUSET v našich myšlenkách a vnitřní řeči spouští mozkovou chemii, která dlouhodobě vede ke stresu. (Slovo „měl/a bych“ naproti tomu spouští chemii a produkci látek, které dlouhodobě přispívají k depresi. A aby to bylo celé – autentické a bezproblémové je CHCI.)

Takže zjednodušeně:

- (Dlouhodobě) nechci, ale musím = stres.
- (Dlouhodobě) nechci, ale měl bych = deprese.
- (Dlouhodobě) chci = OK, autentičnost.

Pro někoho je to slovíčkaření (ale působí na naše nevědomí). Na druhé straně může být tato chválná snaha vytvářet a standardizovat „systém managementu“ paradoxně zdrojem stresu a deprese pro realizátory požadavků do praxe (a zdrojem moci,

byrokracie a ekonomického prospěchu pro tvůrce, lobby a „vykladače“). Nejsou prostě přirozeně autentické.

Na pomoc přichází článek 7.1.6 („Organizace musí určovat **znalosti**, které jsou potřebné pro fungování jejich procesů a dosahování shody produktů a služeb“).

Bohužel jsem za své dlouholeté praxe jen výjimečně potkal manažery a zaměstnance v organizacích, kteří byli zaléváni znalostmi o psychologii osobnosti, fungování nervové soustavy, vlivu traumat, zranitelnosti, psychologického bezpečí, emocí či empatie a podobných „měkkých“ tématech. Za tyto osobní kompetence a znalosti jsme primárně odpovědný každý sám za sebe (to ostatně i za osobní kvalitu). Ale také těmito ne/znalostmi a ne/kompetencemi ovlivňujeme ve svých pracovních rolích pohled na zdroje, lidi, prostředí, spolupráci atd., na které míří zmíněné články 7.1.x.

Budu rád, když mi napíšete e-mail, pokud máte ve vaší organizaci kouzelnou šatnu, bezpečnostní rám či něco podobného, kde můžete jako manažeri a zaměstnanci odložit své OSOBNÍ starosti, prožívanou nepohodu, konflikty, bolest, zranění, křivdu a podobné negativní a nepříjemné stavy, myšlenky, emoce... a vejít nedotčeni do pracovního procesu.

Pravděpodobně to budete spíše tutlat uvnitř, když budete mít štěstí, tak se svěříte a dostanete spoustu nevyžádaných rad nebo vás někdo zkritizuje, naznačí, že to do práce nepatří, odkáže na terapii apod. Vždyť je to přece „normální“ [1].

Piši o tom kvůli kontextu. V ISO 9001 se kontextu týká článek 4, vč. „interních aspektů“. V normě pár řádků, v praxi obvykle obrovská část organizačního ledovce, skrytá pod hladinou, tedy neviditelná, ale ovlivňující a riziková. Pro toho, kdo hledí nad hladinu, snadno přehlédnutelná. Ale jistě víte, co způsobilo např. zkázu Titanicu.

Interní aspekty

Z perspektiv interních aspektů „osob“ či „zdrojů“ (standards obvykle nemluví o „lidech“, což je zarážející) zmíním několik střípků, které mě v průběhu života oslovily a ovlivnily.

Začnu nejprve otázkou:

„Co je (patrně) tou jedinou věcí, nad níž máme (jsme-li duševně zdraví) v životě plnou kontrolu?“... (Zkuste si uvědomit svůj vnitřní dialog, to, co a jak hraje váš vnitřní jukebox v hlavě.)

Odpovědí je... NAŠE MYŠLENKY!

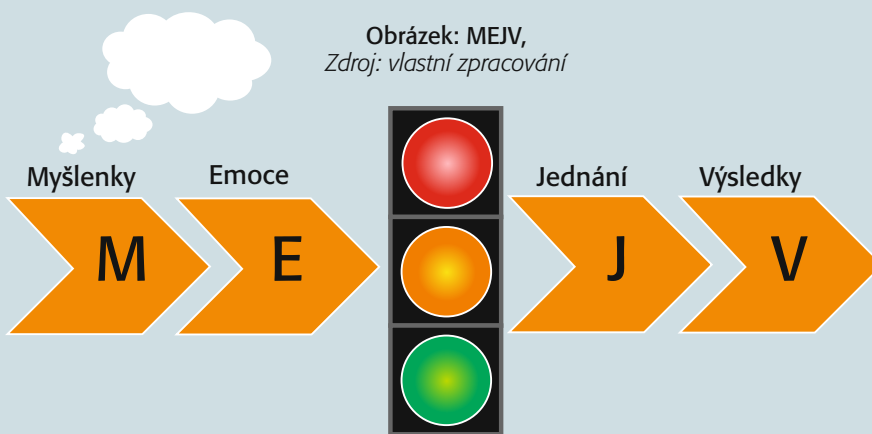
Není to nic nového, protože již staročínská moudrost nás nabádá: „Zasej myšlenku, sklidiš čin. Zasej čin, sklidiš návyk. Zasej návyk, sklidiš život.“

Psychologové tvrdí, že až v 80 % „jedeme“ v našich životech na autopilota. V mnoha případech našich vitálních funkcí je to dobře, díky našemu autonomnímu nervovému systému. Na druhé straně je však dobré si uvědomit, že je zde i rada duchovních lídrů, které psychologové začali přizvukovat. Totiž, že bychom své životy měli ŽÍT VĚDOMĚJI. V požadavkovém znění normy by to bylo něco jako „organizace musí zajistit, aby všichni její zaměstnanci prožívali svou pracovní dobu a pracovali během ní vědomě“. Popularita konceptu „mindfulness“ našťásti inspiruje stále více lidí a proniká pomalu do povědomí i v organizacích.

V knize S.U.M.O. to trefně zjednodušil její autor Paul McGee [2] do kauzální zkratky MEJV: Myšlenky. Emoce. Jednání. Výsledky.

- Naše MYŠLENKY vytvářejí naše EMOCE.
- Naše EMOCE formují naše JEDNÁNÍ.
- Naše JEDNÁNÍ vede k našim VÝSLEDKŮM.

Obrázek: MEJV,
Zdroj: vlastní zpracování



Myšlenky a emoce jsou fenomény našeho vnitřního světa (v jakékoliv roli, tedy i manažerské). Interní aspekty člověka. Jednání a výsledky se v mnohém (manifestují ve VNĚJŠÍM světě. Tedy i v organizačním prostředí, symbolech, systémech, ochotě a motivaci lidí následovat lídry, dosahovat cílů, plnit zadání apod. Ve VNITŘNÍM světě se vše manifestuje v podobě našeho fyzického, duševního, společenského a duchovního zdraví (nálad, ne/pohody, ne/prospívání...). V novotvaru „well-being“ (dobré bytí).

S nadsázkou by se dalo říci, že úspěch organizace (a její prostředí) je výslednicí myšlenek a emocí, obvykle prožívaných jejími členy (pracovníky, zaměstnanci, zainteresovanými).

Další z mých celoživotních inspirátorů, Stephen R. Covey [3], hovoří o „zákonu shody (korespondence)“:

Náš vnější život má tendenci odrážet náš vnitřní život.

K tomu také o přístupu „zevnitř-ven“:

Chcete-li změnit, co se děje v okolním světě (vně, váš okruh zájmu), změňte nejprve, co se děje uvnitř vás (váš okruh vlivu).

Je těžké motivovat a inspirovat podřízené, když jako manažer (nebo plnit úkoly a příkazy jako podřízený) uvnitř cítíte stres, vnitřní napětí, nepohodu, zažili jste konflikt s partnerem apod. Bez vědomé vnitřní práce (dech, vědomé zklidnění, meditace...) se obvykle naše hlava, myšlenky a emoce rozjedou jiným směrem, než bychom potřebovali či chtěli. A produkují úplně jiné výsledky (vně i uvnitř). To stojí čas a energii, které většina tradičních organizací přehlíží.

Třeba stačí zkusit zahájit poradu (jednání FMEA týmu, týmu při 8D report...) zklidněním, usazením, minutou soustředění se každého na svůj dech. Pokud to zkusíte, pravděpodobně to bude boj s vašimi neodbytnými myšlenkami, obavami a vším tím, co produkuje mysl a vnitřní dialog. Ano, je to obtížné a je snadnější se toho vzdát a vjet do vyjetých kolejí. Jedno i druhé má své důsledky. Taková jsou pravidla MEJV, takový je jeden ze základních „interních aspektů“. Výsledky poznáte v sociálním a psychologickém prostředí podle článku 7.1.4 podle ISO 9001:2016. Zprostředkovaně pak v „tvrđších“ faktorech, lépe měřitelných (stížnosti, vady, reklamace, spokojenost zaměstnanců, absence, fluktuace, náklady na nekalitu...).

Ne/bezpečí

Sociální a psychologické prostředí (spolu s fyzickým prostředím) generuje onen na začátku zmíněný koncept BEZPEČÍ. V mnohém bez ohledu na psaná pravidla BOZP. Spojíme-li koncept bezpečí s evolučním vývojem člověka, vlivem technologií a MEJV, dostáváme se k další perspektivě interních aspektů. Stav stresu, diskomfortu, emočních vírů (zejména negativních), obav a strachu v dnešní době ne-

dostanete ani tak proto, že byste ve městě potkali medvěda nebo šavlozubého tygra, ale protože se vám třeba vybijí chytrý telefon, někdo vám udělá autem myšku, šéf si vás pozve „na kobereček“. Nebo má přijet auditor, do výroby vyrazí vrcholový manažer... Systém nesystém. Zapůsobí evoluční instinkt a jsme konfrontováni s kompetencí zvládnutí své vlastní emoční regulace (seberegulace).

Z určitého pohledu jsme tady doma, protože dvě možné reakce známe už ze školních lavic – „boj nebo útek“ a „zamrznutí“ (paf).

Bezpečí a pocit bezpečí nevytváří jen vnější svět. Vytváří jej interpretace naší nevědomé mysli („vše začíná v hlavě“). Je pravda, že z toho jsme nebo můžeme „být na nervy“.

Reálně se to děje v tom smyslu, že je ve hře náš komplikovaný nervový systém. Stephen Porges v jeho rámci vyvinul (kolem roku 1994) jednu z teorií, kterou zmíním ve vztahu k psychologickému a emočnímu bezpečí. Nálepka tohoto konceptu je „polyvagální teorie“ a naznačuje, že máme co do činění s bloudivým nervem (nervus vagus). Bezpochyby ovlivňuje i kvalitu.

Bloudivý nerv

Polyvagální teorie je jeden ze způsobů pochopení toho, jak náš nervový systém reaguje na různé situace, jakými jsou stres, nebezpečí, nebo naopak bezpečí. Pomáhá pochopit, jak naše tělo a mozek spolupracují, aby reagovaly na stresory, které jsou součástí každodenního života, stejně jako na závažnější zkušenosti, jako je (osobní i kolektivní) trauma.

Covid, konflikty na Ukrajině či v Palestině, výsledky volby prezidenta USA... To jsou markantní spouštěče této doby, zakořeněné v osobních a kolektivních traumatech, projevované „šuškanou“ (i konflikty) v šatnách, v jídelnách organizací a na mnoha dalších místech. Zesilujícím amplionem jsou samozřejmě senzacechtivá média, sociální sítě (s trolly a hejtry) a „komentáře“, kde v „bezpečí“ davu nebo anonymity mnohdy zaznívá něco jiného, co by pravděpodobně nezaznělo tváří v tvář. Působení na „naše nervy“ je zhusta neuvědomělé.

Podle polyvagální teorie má náš nervový systém tři hlavní stavy odezvy:

1. „Zamrznutí“ se aktivuje, když se cítíme ochromeni nebo bezmocní. V tomto stavu se naše tělo vypne do otupělosti nebo odpojení od našeho okolí. V polyvagální teorii se tomu říká „imobilizace“.
2. „Bojuj nebo uteč“ se aktivuje, když jsme v nebezpečné nebo ohrožující situaci. V polyvagální teorii se nazývá „mobilizace“ a je to způsob, jakým se naše tělo připravuje na boj s hrozbou nebo na útek před ní (být jej vytvoří hlava v MEJV řetězci).

3. „Sociální angažovanost“ se aktivuje, když se cítíme bezpečně a ve spojení s ostatními. To znamená, když jsme uvolnění a otevření sociální interakci a vše je sdělováno našima očima, mimikou a tónem hlasu. Všimněte si třeba na poradách. (Ale i zde to může být ve stavu, než se příznivci Slavie setkají s příznivci Sparty.)

Tyto tři stavy nejsou zcela oddělené, ale vytvářejí **kontinuum, kterým se denně (i z minuty na minutu) pohybujeme**. Ačkoli jsou tyto tři stavy řízeny různými částmi našeho nervového systému, všechny jsou přímo řízeny zmíněným bloudivým nervem. Pro nás bludiště emocí, tělesných reakcí a chování.

Můžeme si jej v dynamice našich každodenních životů představit jako semafor. Tři stavy (červená, oranžová, zelená) ukazují následující tabulky. Jaké pociťujeme emoce, co se děje s tělem a jak se chováme.

STAV „zamrznutí“

Emoce	Tělo	Chování
ostuda	pomalý srdeční tep	izolace
smutek	studená, bledá kůže	ztráta paměti
zmatek	shrbený postoj	disociace
pocit zkázy	pohled dolů	katatonie (abnormální pohyby)
potopení,	nízký krevní tlak	tichý pláč
utonutí	syndrom spánkové apnoe	nízká motivace
teror, ohrožení života	vyšší tolerance bolesti	samoléčba
extrémní tíseň	zvýšená necitlivost	depresivní spánek
nehodnost	malý až žádný pohyb	sebevražedné myšlenky
beznaděj	systémový zánět	sebeпоškozování
odpojení	nemoc nebo nevolnost	katastrofické myšlení
nic, bezmocnost, otupělost		kolaps, mdloby

STAV „boj/útěk“

Emoce	Tělo	Chování
motivace	rychlý srdeční tep	fyzická práce
vzrušení	široký pozorný pohled	pohyb
hněv	rychlý mělký dech	intenzivní pláč
frustrace	rychlý monotónní hlas	křik, jekot, vriskot
nepříjemnost	střední ztráta sluchu	chvění, třes
hnus	svalové zpevnění/bolest	utíkat pryč
nenávisť	vypne se činnost střev	sociální vyhýbání se
krize, stres	shrbený postoj	dominance
úzkost	hyper-vzrušení	agrese
strach	hyper-soustředění	pokusy ovládat
touha po pohybu		lhaní, násilí

STAV bezpečí a „sociální angažovanosti“

Emoce	Tělo	Chování
radost	klidný srdeční rytmus	tvořivé myšlení
naděje	pohled s měkkým výrazem	řešení problémů
láska	hluboké pravidelné dýchání	konverzace
respekt	otevřená řeč těla	spolupráce
elán	uvolněné držení těla	umění a hudba
spojení	zvýšená prozódie	umění a hudba
spokojenost	(vokální rytmus a variace)	modlitba
zvědavost	sluch naladěný na lidské hlasy	meditace
soucítí		všímavost
uzemněný smutek		spojení s přírodou
bezpečí		expresivní pohyb
bytí ve svém středu		slzy radosti nebo uvolnění
		bezpečný dotek a intimita



Místo závěru (této části)

Je nereálné očekávat, aby v našich životech svítila jen „zelená“. Na druhé straně můžeme nevědomě a nechtěně (nekompetentně) ze „žluté“ pustit náš semafor do „červené“ místo do „zelené“.

Jak se s tím popasovat a zkoušet systémy regulovat, o tom si budete moci přečíst příště. Do té doby postačí, pokud si budete všimnat svého MEJV řetězce a uvědomíte si, jak je pro vás snadné či obtížné získat a udržet kontrolu nad svým vnitřním světem (když „chcete“, když „musíte“ a když „byste měli“) a jak to ovlivňuje váš vnitřní semafor.

Myslet na to, aby nám tlouklo srdce, našťastí nemusíme. Ale můžeme už vnímat a regulovat, jak hluboce dýcháme, zda nosem, či ústy, zda nás dech dokáže zklidnit a podobně.

Když to dokážete ve vztahu k profesi v kvalitě a „systémům“ (chování při auditu, řešení problémů, poradách...), bude to jakýsi bonus pro název tohoto časopisu – Perspektivy kvality. Držím vám palce!

Literatura:

[1] MATÉ, Gabor. *Mýtus normalnosti. Trauma, nemoci a uzdravování v toxické kultuře*. Praha: PeopleComm, 2023. 416 s. ISBN: 978-80-87917-84-8.

[2] McGEE, Paul. *S.U.M.O. (Shut Up, Move On). Zmlkni a pokračuj – Jednoduchý průvodce, jak si vytvořit skvělý život a užít si ho*. Praha: Ekopress, 2007. 140 s. ISBN 978-80-86929-27-9.

[3] COVEY, R. Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Aktualizované vydání, nový překlad. Praha: Management Press, 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-15-0.

[4] PORGES, Stephen, W. *The polyvagal theory: neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. New York: W. W. Norton & Company, 2011. 347 s. ISBN 978-0-393-70700-7.

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

Osmdesát pět procent českých exportérů chce investovat do rozvoje, většina míří na umělou inteligenci

Eva Svobodová

České malé a střední podniky (MSP) s exportní orientací plánují ve velkém investice do svého rozvoje. Podle průzkumu se 85 % firem chystá v následujících dvou letech investovat do modernizace, přičemž nejčastějším cílem těchto investic je využití umělé inteligence (AI) a automatizace. Tyto technologie firmy vnímají jako klíčové pro zvýšení efektivity a zlepšení konkurenceschopnosti na globálních trzích.

Hlavní oblasti zájmu: AI a automatizace

Největší přínos AI spatřují firmy v automatizaci, která zrychluje a zjednodušuje výrobní procesy a zároveň snižuje jejich náklady. Automatizace díky AI může zahrnovat například pokročilé výrobní technologie nebo digitalizaci administrativních procesů.

AI se však v českých exportních firmách neomezuje pouze na výrobu – v současnosti je nejčastěji využívána v oblasti marketingu a **prodeje**. Malé firmy se zaměřují na aplikace, které **zjednodušují práci s daty**, například personalizaci nebo automatické analýzy. Větší exportéři naopak častěji investují do **výrobních AI řešení**.

Statistiky využití AI:

- Firmy s 50–250 zaměstnanci využívají AI častěji než menší podniky.
- Malé firmy s nižším obrátem častěji experimentují s AI, zatímco větší podniky přistupují k implementaci konzervativněji.
- Do jednoho roku plánuje AI využívat až 50 % exportně orientovaných firem.

Investice podpořené vlastními zdroji a úvěry

Firmy financují své rozvojové plány nejčastěji kombinací vlastních zdrojů a bankovních úvěrů. Celkem 59 % exportérů by zvažovalo využití státního pojištění úvěru prostřednictvím Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP). Tato služba, známá jako „pojištění úvěru pro domácí investice“, firmám

zjednodušuje přístup k financování a zlepšuje jejich vyjednávací pozici s bankami.

EGAP v číslech:

- Během roku 2023 EGAP podepsala 94 pojistných smluv v hodnotě přes 39 miliard korun.
- Pojištění úvěrů od EGAP mohou využít firmy s podílem exportu nad 25 %, a to jak na inovace, tak na rozšíření výroby nebo provozní financování.

Překážky a rizika při využívání AI

I přes velký zájem o AI zmiňují firmy obavy z jejího zneužití a kybernetických hrozeb. Zvláště malé podniky upozorňují na vysoké náklady implementace a nejistotu ohledně spolehlivosti technologií.

Verbatimy firem:

- „AI může ušetřit čas a peníze, ale je to velký risk – nevíme nic o její bezpečnosti.“
- „Automatizace procesů nám ušetří náklady na pracovní sílu.“
- „Díky AI máme lepší komunikaci se zahraničními partnery.“

Rozvoj exportérů: nutnost pro globální konkurenceschopnost

Firmy s vyšším podílem exportu na tržbách jsou aktivnější v investicích do inovací a AI. Tato strategie je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti na zahraničních trzích. Současně je však důležité zajistit dostupnost technologií a financování i pro menší firmy, které v oblasti exportu teprve začínají.

Čeští exportéři z řad MSP se i díky podpoře EGAP a pokročilým technologiím jeví jako připraveni čelit výzvám digitální transformace a posilovat svoji pozici na mezinárodních trzích. Výsledky průzkumu ukazují, že přechod k moderním technologiím, jako je AI, se stává standardem nejen mezi velkými, ale i mezi menšími exportéry.

Zdroj: Průzkum IPSOS pro AMSP ČR z 5/2024.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

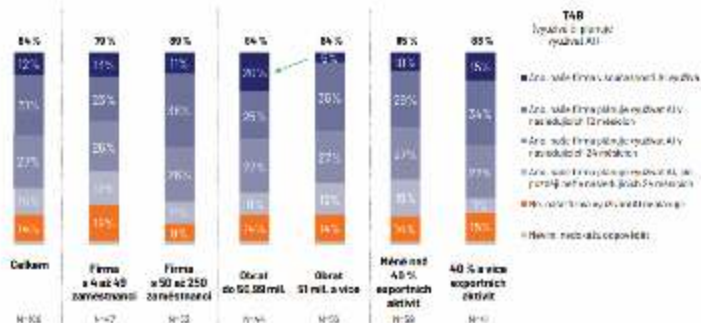
Na konferenci „Energie do podnikání v digitální éře“, která se konala v rámci projektu AMSP ČR „Rok nové energie 2024“ 4. prosince, autorka příspěvku Eva Svobodová prezentovala výsledky dalšího z řady průzkumů agentury IPSOS pro AMSP ČR s názvem „Podnikání v digitální sféře“, k tématu digitalizace a MSP. Seznámit se s jeho výsledky bychom měli mít možnost v příštím čísle PK. (red. – ZS)

Nejčastěji AI využívají, či plánují využívat, firmy s 50 až 250 zaměstnanci. Firmy s nižším obrátem nyní využívají AI častěji než ty s vyšším.

Male české firmy využívat AI více než zahraniční. U exportních firem je to pak přesně naopak. U 5 největších firem (32 náhodou firmu AI používá ve 100 %) se chystá začít používat v následujících 12 měsících.

Kwestię wielkości firmy jeszcze nigdy
niepatrzono, ale w rankingu, jakich 12
miesięcy na rynku, 40 w nich
podobnych markach, 60 w nich

Báhemjdného roku by měla Al zachyt
využívat až 50 % proekspertně
zaměřených firem. I toto je signál, že
pokud chtějí české firmy být globálně
konkurenceschopné, musí začít
investovat do úniktořaji.



Firmy nejčastěji využívají nebo plánují využívat AI v oblasti marketingu. Méně často pak v rámci automatizace výroby nebo finanční podpory.

Často firmy ani *fil* nebyli, *fil* dominuje zejména v oblasti marketingu. I zde i skoro každá druhá malá firma nájde náležitú podporu.

Kazdák je výrobca ve väčších škál aplikácií termínova systémov vo veľkých firmách a najmä vďaka príspevku má zamýšľaný. Tento pomer môže byť zjednotený výskum v špeciálnom výrobných nástrojov, nové generácie.

7a) mawoziti pakijawafiti wapi? Ina pro
analiza dal y mawoziti limozi na
limozi wafiti.

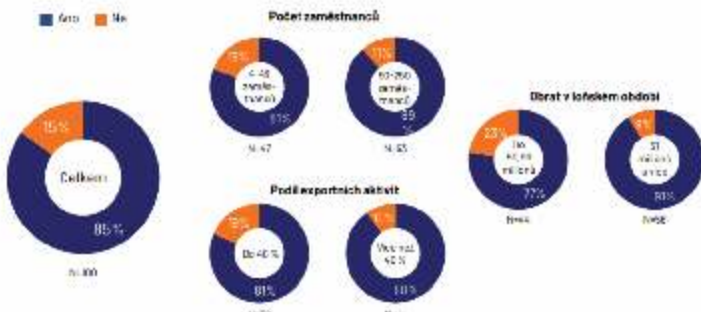


Do svého rozvoje se chystá investovat 85 % firem. Nejčastěji ty s vyšším obrátem.

Do swiadek rocznie firmy inwestują praktycznie nieustannie, formę je ciekawo, ale nie ma tam nic nowego, nie ma nic nowego, nie ma nic nowego.

V období přepočtu, ochotnosti
investovat do rozvoje (mnoho podniků)
vše postihly s větším obrátem a s
větším podílem exportu rozvojové
aktivy.

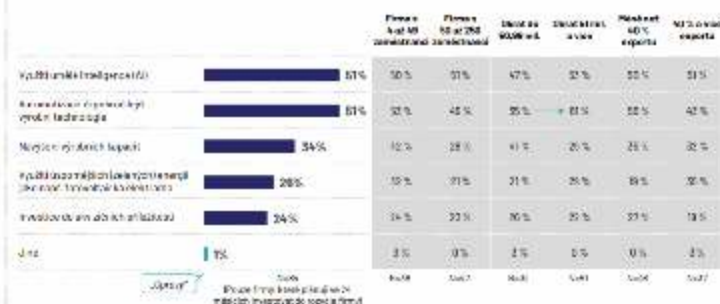
Nápopln z ľudského pošt
zaměstnanců – jsou na tom firmy z
rozvojovými zářijí volně podnikní:
investování oběhí jak ty mentální?
firmy do 50 zaměstnanců, tak ty větší
v rámci segmentu MSP (86 % firm do
250 zaměstnanců)



Firmy se nejčastěji chystají investovat do umělé inteligence společně s automatizací či pokročilejšími výrobními technologiemi.

Firmy s více než 50 zaměstnanci nejčastěji plánují investovat do **AUTOMATIZACE** či **pokročilejší výrobní technologie** s nárůstem do 10 %.

Jen třetina firem tím však sice je, nedostává se jim kapacit, spíše jde o zlevnění a zefektivnění stávajících výrobních procesů (přechod na digitální výrobu).

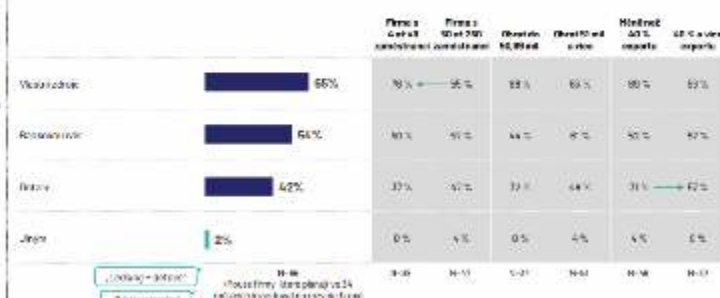


Firmy nejčastěji plánují financovat své investice z vlastních zdrojů kombinovaných s bankovním úvěrem, případně s dotacemi.

Četnost financování firem financování své investice převážně z **VLASTNÍCH ZDROJŮ**, což je pro segment MSP typické (66 %). Firmy s více než 50 zaměstnanci, zejména s více než 100 zaměstnanci, mají tendenci financovat své investice z bankovního úvěru, což je pro segment MSP typické (66 %).

Společným ÚČELEM práce napětí spektrum se **polovina firem**.

Standardizace využívání **DOTAG** (51 %) je zřejmě nejmenší u větších exportérů, kteří využívají více než 40 % své produkce. Rovněž se to týká opožďování s větším obrátem (nad 50 mil. Kč). Provozovatelé, zejména s obrátem nad 50 mil. Kč, mají tendenci financovat své investice z bankovního úvěru.



Shrnutí výsledků



Firmy s 50 až 250 zaměstnanci častěji deklarují, že využívají, nebo plánují využívat umělou inteligenci (AI). Ty s nižším obrátem častěji umělou inteligenci (AI) zvažují využívat než ty s vyšším.



Nejčastěji je umělá inteligence (AI) využívána pro marketing a prodej.



Jako největší přínos umělé inteligence (AI) vnímají firmy automatizaci, zrychlení či zjednodušení společně se zlevněním. Nejčastěji je financováno překážkou, s níž obecně obavy ze zneužití.



Firmy, které v následujících 24 měsících plánují investovat do svého rozvoje, budou nejčastěji investovat do využití umělé inteligence (AI) a automatizace či pokročilejších výrobních technologií. Svůj rozvoj budou pak financovat nejčastěji z vlastních zdrojů, více než polovina však plánuje využít bankovní úvěr.



43 % firem, které plánují v následujících 24 měsících investovat do svého rozvoje a buď ho financovat z bankovního úvěru, slyšelo o možnosti pojištění EGAP. Po představení, jak služba EGAP poskytuje, by toto pojištění zvažovalo 55 % podniků.

Změna klimatu ovlivnila i řadu systémových norem

Tomáš Kramný

Změna klimatu a s ní spojené dopady přinášíjí mnoho rizik a příležitostí jak pro organizace, tak více nebo méně pro každého z nás. Nepředvídatelné klimatické jevy typu tornád nebo povodní, dříve spíše výjimečné, se stávají každoroční součástí i středoevropského podnebí, mohou jak znamenat zastavení činnosti vlastní společnosti, tak významně narušují dodavatelské řetězce. Extrémní teploty mají přímý vliv na pracovní podmínky zaměstnanců, životnost strojů a zařízení nebo podmínky skladování, což v součtu ovlivňuje produktivitu organizace jako celku.

Výše uvedené skutečnosti si uvědomily i Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) a Mezinárodní akreditační fórum (IAF) a v souladu s Londýnskou deklarací ISO o změně klimatu se rozhodly reagovat.

S okamžitou platností k 23. únoru 2024 ISO formou změny aktualizovala 31 norem systému managementu, jež jsou navázané na harmonizovanou strukturu Annex SL, která byla rovněž upravena.

Tento příspěvek má za cíl odpovédět na možné otázky spojené s rozsahem a aktuálním stavem implementace změn, dopadem na auditované organizace a přístupem certifikačních orgánů.

Které normy změna ovlivnila?

Úvodem je nutné zmínit, že ISO a IAF si vytyčily cíl motivovat ke zvážení dopadu a vlivu na změnu klimatu všechny organizace, tedy nejen ty, které se věnují otázkám spojeným s životním prostředím například dle standardu ISO 14001. Vzhledem k plošnému dopadu byly nové požadavky zohledněny ve 2. dodatku Annex SL, který kodifikuje harmonizovanou strukturu norem systému managementu. V praxi to znamená, že každá nově vydávaná nebo revidovaná systémová norma navázaná na strukturu Annex SL bude již požadavky související s klimatickou změnou zahrnovat.

Z důvodu okamžité platnosti k 23. únoru 2024 byly zároveň nové požadavky vepsány formou změny i do aktuálně platných norem systému managementu, které jsou navázané na harmonizovanou strukturu Annex SL. Oficiální anglické dodatky změn jednotlivých norem ISO jsou po jednoduché registraci dostupné zdarma ke stažení na stránkách www.iso.org. Kompletní přehled 31 norem aktualizovaných formou změny uvádí tabulka.

Co se v normách změnilo?

Změna klimatu je považována za jeden z vlivů, který by měly společnosti brát v potaz v rámci své existence. Změna tedy cílila na kapitulu 4 Kontext organizace. Aktualizací došlo ke zpřesnění formou začlenění klimatické změny jako jednoho z významných aspektů, který mají společnosti posoudit (v článku 4.1), nebo který může být po společnostech požadován zainteresovanými stranami (poznámka v článku 4.2). Je nutné zmínit, že celkový záměr článků 4.1 a 4.2 zůstal zachován – tj. obecné posouzení interních a externích aspektů.

Příklad změny normy ISO 9001:

Quality management systems – Requirements

AMENDMENT 1: Climate action changes

4.1

Add the following sentence at the end of the subclause:

The organization shall determine whether climate change is a relevant issue.

4.2

Add the following note at the end of the subclause:

NOTE Relevant interested parties can have requirements related to climate change.



Tabulka: Přehled norem ISO aktualizovaných formou změny

Označení normy	Název normy*
ISO9001:2015	Systémy managementu kvality – Požadavky
ISO 14001:2015	Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití
ISO 14298:2021	Grafické technologie – Řízení procesů bezpečnostního tisku
ISO 15378:2017***	Primární obalové materiály léčiv – Zvláštní požadavky pro aplikaci ISO 9001:2015 odpovídající správné výrobní praxi (GMP)
ISO 16000-40:2019	Vnitřní ovzduší – Část 40: Systém řízení kvality vnitřního ovzduší
ISO 18788:2015	Systém managementu soukromých bezpečnostních operací– Požadavky s návodem pro použití
ISO19443:2018	Systémy managementu kvality – Specifické požadavky na používání ISO 9001:2015 organizacemi v dodavatelském řetězci v odvětví jaderné energie, které dodávají produkty a poskytují služby důležité z hlediska jaderné bezpečnosti
ISO/IEC19770-1:2017	Informační technologie – Správa aktiv IT – Část 1: Systémy správy aktiv IT – Požadavky
ISO/IEC 20000-1:2018**	Informační technologie – Management služeb – Část 1: Požadavky na systém managementu služeb
ISO 21001:2018	Vzdělávací organizace – Systémy managementu pro vzdělávací organizace – Požadavky s návodem pro použití
ISO 21101:2014**	Dobrodružný cestovní ruch – Systémy managementu bezpečnosti – Požadavky
ISO 21401:2018**	Služby cestovního ruchu a související služby – Systém managementu udržitelnosti pro ubytovací zařízení – Požadavky
ISO 22000:2018	Systémy managementu bezpečnosti potravin – Požadavky na organizaci v potravinovém řetězci
ISO 22163:2023	Železniční aplikace – Systém managementu kvality na železnici – ISO 9001:2015 a specifické požadavky k aplikaci v železniční oblasti
ISO 22301:2019	Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu bezpečnosti – Požadavky
ISO/IEC 27001:2022	Informační bezpečnost, kybernetická bezpečnost a ochrana soukromí – Systémy managementu informační bezpečnosti – Požadavky
ISO 28000:2022**	Bezpečnost a odolnost – Systémy managementu bezpečnosti – Požadavky
ISO 29001:2020	Naftový, petrochemický a plynárenský průmysl – Specifické systémy managementu kvality – Požadavky na dodavatelské organizace výrobků a služeb
ISO 30301:2019	Informace a dokumentace – Systémy řízení záznamů – Požadavky
ISO 30401:2018**	Systémy managementu znalostí – Požadavky
ISO 34101-1:2019***	Udržitelné a sledovatelné kakao – Část 1: Požadavky na systémy managementu udržitelnosti
ISO 35001:2019	Řízení biologických rizik pro laboratoře a další související organizace
ISO 37001:2016***	Systémy protikorupčního managementu – Požadavky s návodem pro použití
ISO 37101:2016	Udržitelný rozvoj ve společnostech – Systém managementu udržitelného rozvoje – Požadavky s pokyny k použití
ISO 37301:2021**	Systémy managementu souladu – Požadavky s návodem pro použití
ISO 39001:2012	Systémy řízení bezpečnosti silničního provozu – Požadavky s návodem pro použití
ISO 41001:2018***	Facility management – Systémy řízení – Požadavky s návodem k užívání
ISO 44001:2017	Systémy řízení obchodních vztahů v rámci spolupráce – Požadavky a rámec pro použití
ISO 45001:2018	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky s návodem k použití
ISO 46001:2019	Systémy managementu efektivního hospodaření s vodou – Požadavky s návodem k používání
ISO 50001:2018	Systémy managementu hospodaření s energií – Požadavky s návodem k použití

* názvy norem dle ČSN ONLINE, v případě nedostupnosti ČSN varianty překladem z anglického originálu

** u těchto norem je již k dispozici změna v českém jazyce (dle ČSN ONLINE, stav k 1. lednu 2025)

*** u této normy byla změna převzata originálem (dle ČSN ONLINE, stav k 1. lednu 2025)

U norem, které byly do soustavy ČSN převzaty přímo z originálu ISO, byla v průběhu října 2024 vydána změna v českém jazyce. Text změny může být u jednotlivých norem díky překladu z anglického originálu ISO mírně odlišný, avšak smysl nově vložených vět je stejný. Na český text změny u norem přebíraných ze soustavy EN si bude muset veřejnost ještě několik měsíců počkat. Například pro normu EN ISO 9001:2015 je na stránkách CEN aktuálně stanoveno datum publikace změny na 31. března 2025.

Příklad změny normy ČSN ISO 37301

4.1

Následující věta se přidává na konec článku:

Organizace musí určit, zda je změna klimatu relevantní záležitostí.

4.2

Následující poznámka se přidává na konec článku:

POZNÁMKA Relevantní zainteresované strany mohou mít požadavky související se změnou klimatu.

Co se očekává od auditovaných organizací?

Je třeba zdůraznit, že klimatická změna může mít jiný dopad na systémy managementu kvality nebo bezpečnosti informací než například na systémy environmentálního managementu či hospodaření s energií. **Pokud organizace provozuje více než jeden systém managementu, je nezbytné ve smyslu článku 4.1 posoudit relevanci pro dílčí standardy individuálně.**

Důkaz o posouzení lze zakotvit do strategie organizace, jejích cílů, či dopady klimatické změny zohlednit v rámci managementu rizik a příležitostí. Jako návod, jak přistupovat ke klimatické změně (z pohledu auditora ISO 9001 první, druhou i třetí stranou), může organizacím pomoci pokyn, který v březnu 2024 vydala neformální pracovní skupina *Auditing Practices Group* při technické komisi ISO/TC 176. Ze dvou na první pohled jednoduchých ustanovení pokyn na několika stranách rozvádí, ve kterých zákoutích systému managementu lze očekávat dopad klimatické změny.

Na platnost dříve vydaných certifikátů změna nemá vliv. Implementaci změny auditori prověří v rámci pravidelného auditu, viz následující odstavec.

Jak ke změně přistupují certifikační orgány?

Vzhledem k okamžité platnosti změny norem ISO je od certifikačních orgánů požadováno rovněž okamžitě zahrnutí změny mezi kritériální požadavky.

Z veřejně dostupných prohlášení některých certifikačních orgánů působících v rámci České republiky je však vzhledem k absenci přechodového období a procesu postupné implementace změn přes normativní soustavy patrná jistá pragmatičnost (jak v ter-

mínu uplatnění změny z důvodu zaškolení auditorů, kteří se primárně nezaměřují na normy spojené s životním prostředím, tak ve způsobu vypořádání případného nesouladu).

Auditovaným organizacím lze doporučit kontaktovat příslušný certifikační orgán ohledně aktuálně zvoleného přístupu.

Od certifikačního orgánu se rovněž očekává, pokud auditovaná organizace určí klimatickou změnu jako relevantní záležitost, posouzení efektivity jejího zohlednění v rámci příslušného systému managementu. Pokud organizace vyhodnotila klimatickou změnu jako nerelevantní, certifikační orgán toto stanovisko prověří a případně podnikne příslušná opatření.

Změna klimatu může být v některých odvětvích nebo částech světa poměrně kontroverzním tématem. Auditori jsou dále nabádáni, aby v souladu s normou ISO 19011 k tématu přistupovali neutrálně a při auditu nevyjadřovali svůj osobní názor.

Závěr

Změna klimatu představuje významné riziko i příležitost pro organizace a jednotlivce. Nepředvídatelné klimatické jevy se stávají běžnějšími, což ovlivňuje podnikání, dodavatelské řetězce a pracovní podmínky. Reakcí na tuto situaci jsou změny 31 norem ISO pro systémy managementu, které nyní zohledňují nové požadavky týkající se klimatické změny. Od organizací se očekává, že posoudí její relevanci pro své systémy managementu a zahrnou ji do své strategie, cílů či managementu rizik a příležitostí. Certifikační orgány musí tyto změny zohlednit při svých auditech a zajistit, že organizace postupují v souladu s novými požadavky.

Více informací:

Ke změně klimatu z pohledu organizace ISO:
<https://www.iso.org/ClimateAction.html>

Společně komuniké IAF/ISO ke klimatické změně:
https://iaf.nu/iaf_system/uploads/documents/Joint_ISO-IAF_Communique_re_Climate_Change_Amds_to_ISO_MSS_Feb_2024_Final.pdf

Pokyny, jak auditovat (mj. klimatickou změnu):
<https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>

Autor:

Ing. Tomáš Kramný je auditor QMS společnosti Škoda Auto, a. s., externí doktorand Katedry managementu kvality VŠB – Technické univerzity Ostrava a člen komise TNK 6 – Management kvality a prokazování kvality při Agentuře ČAS.

Kontakt: tomas.kramny.st@ysb.cz

Česká společnost pro jakost OCENÍ ÚSPĚŠNÉ



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

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

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



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

Přihlášky můžete podávat do 30. září.

Podrobnější informace o cenách najdete na: <http://oceneni.csq.cz>

Česká společnost pro jakost www.csq.cz

Perspektivy kvality v metodice leadershipu, neboli vůdcovství a řízení změn v psychologickém kontextu

Milan Vaníček

„Společnosti mohou změnit postoje a chování svých zaměstnanců uplatněním psychologických objevů, které vysvětlují, proč lidé myslí a jednají tak, jak jednají.“

Dnešní programy na zlepšení výkonnosti organizace se staly trendem a součástí firemní kultury. Přesto je notoricky obtížné tyto programy realizovat. Úspěch závisí na přesvědčování stovek nebo tisíců skupin a jednotlivců, aby změnili způsob své práce. Transformaci lidé přijmou pouze tehdy, pokud je lze přesvědčit, aby o své práci přemýšleli jinak. Ve skutečnosti musí firemní lídři změnit myšlení svých zaměstnanců – není to snadný úkol.

Lídři by si mohli věci usnadnit, pokud by před zahájením komplexních programů na zlepšení výkonu určili **rozsah změny** potřebné k dosažení obchodních výsledků, o které usilují.

Obecně řečeno, existují **tři úrovně změny**:

- **Na nejpřímější úrovni společnosti jednají přímo**, aby dosáhly výsledků, aniž by musely měnit způsob, jakým lidé pracují. Jedním možným příkladem by byl odprodej vedlejších aktiv, aby se firma mohla soustředit na hlavní činnosti.
- **Na další úrovni složitosti mohou zaměstnanci potřebovat upravit své postupy nebo přijmout nové** v souladu s jejich stávajícím myšlením, aby dosáhli, řekněme, nového konečného cíle. Již „štíhlá“ společnost může například povzbudit své zaměstnance, aby hledali nové způsoby, jak snížit plýtvání, nebo společnost oddaná inovacím by mohla navázat vztahy s akademiky, aby se zvýšil tok nápadů do organizace a tím i tok nových produktů na trh.
- **Ale co když jediný způsob, jak může firma dosáhnout svých vyšších výkonnostních cílů, je, jak se její lidé chovají?** Předpokládejme, že se může stát konkurenceschopnější pouze zásadní změnou své kultury – například z reaktivní na proaktivní, z hierarchické na kolegiální nebo z introspektivní na externě zaměřenou.

Vzhledem k tomu, že kolektivní kultura organizace je souhrnem toho, co je společné všem jejím skupinovým a individuálním smýšlením, taková transformace znamená změnu myšlení stovek nebo tisíců lidí, jak již bylo zmíněno v úvodu.

Toto je třetí a nehlubší úroveň: kulturní změna.

V takových případech se lídři pravděpodobně obrátí o pomoc na psychologa.

I když byly učiněny průlomy ve vysvětlování toho, proč lidé myslí a chovají se tak, jak jednají, tyto poznatky byly obecně aplikovány na podnikání pouze po částech a neměly širší účinek. Propojení všech hlavních objevů z oblasti psychologie dohromady v programech ke zlepšení výkonu přineslo překvapivé změny v chování zaměstnanců – tedy změny zakotvené v novém způsobu myšlení. Programy na zlepšení výkonu, které uplatňují všechny tyto myšlenky v kombinaci, mohou být stejně chaotické a těžko ovladatelné jako ty programy, které tuto synergii nemají. Mají však větší šanci na dosažení dlouhodobých změn v podnikové praxi a tím i na udržení lepších výsledků.

Prostředí pro změnu myšlení

Zaměstnanci změni své smýšlení, pouze pokud uvidí smysl změny a budou s ní souhlasit – alespoň natolik, aby to zkusili.

Okolní struktury (například systémy odměn a uznání) musí být v souladu s novým chováním. Zaměstnanci musí mít dovednosti, aby mohli dělat to, co změna vyžaduje. Konečně musí ve firmě vidět lidi, kterých si váží a kteří tuto změnu modelují aktivně. Každá z těchto podmínek je realizována nezávisle; společně vytvářejí způsob, jak změnit chování lidí v organizacích změnou postojů k tomu, co se může a mělo stát na pracovišti.

Uvěřit smyslu změny

V roce 1957 publikoval stanfordský sociální psycholog Leon Festinger [1] svou teorii **kognitivní disonance**, úzkostného duševního stavu, který vzniká, když lidé zjistí, že jejich víra není v souladu s jejich činy. Festinger pozoroval u subjektů svého experimentování hluboce zakotvenou potřebu odstranit kognitivní disonanci změnou buď jejich jednání, nebo jejich přesvědčení. Důsledkem tohoto zjištění pro organizaci je, že **pokud její lidé věří v její celkový účel, rádi změni své individuální chování, aby tomuto účelu sloužilo – pokud tomu tak nebude, budou trpět kognitivní disonancí.**

Aby se však lidé cítili dobře a mohli provádět své činy s nadšením, musí **pochopit jejich roli** v odvíjejícím se ekonomickém procesu společnosti a věřit, že stojí za to, aby se na něm podíleli. Nestací zaměstnancům říci, že budou muset dělat věci jinak. Každý, kdo vede program velkých změn, si musí najít čas na to, aby si

promyslel jeho „příběh“ – proč stojí za to ho podniknout – a vysvětlil tento příběh všem lidem, kteří se podílejí na provádění změn, aby jim jako jednotlivcům dávala jejich osobní realizace smysl.

Učení se úspěchem neboli operantní podmiňování

Americký psycholog Burrhus F. Skinner [2] je nejlépe známý svými experimenty s krysami na přelomu 20. a 30. let 20. století. Zjistil, že může motivovat krys, aby dokončila nudný úkol vyhledávání v bludišti, poskytnutím správné pobídky – kukuřice ve středu bludiště – a potrestáním krys elektrickým šokem pokračdé, když špatně odbočila.

Skinnerovy **teorie podmiňování a pozitivního posilování** se chopili psychologové, kteří se zajímali o to, co motivuje lidi v organizacích. Řídící manažeři se obecně shodují na tom, že struktury výkaznictví, řídicí a provozní procesy a postupy měření – stanovování cílů, měření výkonu a udělování finančních a nefinančních odměn – musí být v souladu s chováním, které se od lidí požaduje. Pokud nejsou cíle společnosti týkající se nového chování posíleny, je méně pravděpodobné, že je zaměstnanci budou důsledně přijímat; pokud jsou manažeři nabádáni, aby například trávili více času koučováním mladších zaměstnanců, ale koučování nefiguruje ve výkonnostních tabulkách manažerů, pravděpodobně se nebudou obtěžovat.

Někteří žáci Skinnera naznačují, že „smyčky“ s pozitivním zesílením mají konstantní účinek: jakmile se upevní, můžete je nechat být. Postupem času ale Skinnerovy krys kukuřice omrzela a elektrické výboje začaly ignorovat. Podle firemních zkušeností podobný jev často brání organizacím v udržení vyšší výkonnosti: struktury a procesy, které zpočátku posilují nebo podmiňují nové chování, nezaručují, že toto chování přetrvá. Je třeba je podpořit změnami, které doplňují další podmínky pro změnu myšlení.

Dovednosti potřebné pro změnu

Mnoho programů změn dělá tu chybu, že nabádá zaměstnance, aby se chovali jinak, aniž by je učili, jak přizpůsobit obecné pokyny své individuální situaci.

Společnost je může nabádat, aby se například „zaměřili na zákazníka“, ale pokud společnost zákazníkům v minulosti věnovala malou pozornost, nebudou mít ponětí, jak si tento princip vyložit, nebo nebudou vědět, jak by měl vypadat úspěšný výsledek.

„Jak mohou být dospělí co nejlépe vybaveni dovednostmi, které potřebují k provádění relevantních změn v chování?“

Nejprve jim dejte čas. Toto platí i pro zaměstnance. Během osmdesátých let vyvinul David Kolb [3], specialista na vzdělávání dospělých, svůj čtyřfázový

cyklus vzdělávání dospělých. Kolb ukázal, že dospělí se nemohou učit pouhým posloucháním pokynů; musí také absorbovat nové informace, experimentálně je používat a integrovat je se svými stávajícími znalostmi. V praxi to znamená, že nemůžete na jednom sezení naučit vše, co se o daném předmětu dá vědět. Mnohem lepší je rozdělit formální výuku na bloky, mezi kterými je dostatečný čas, aby studenti přemýšleli, experimentovali a uplatňovali nové principy. Rozsáhlá změna probíhá pouze v krocích.

Na zajímavý poznatek ve svém výzkumu poukázal organizační psycholog Chris Argyris: *„Lidé vstřebávají informace od ostatních důkladněji, pokud je přijmou za své a použijí je ve své vlastní praxi.“* [4]

Důvodem je částečně to, že lidské bytosti používají různé oblasti mozku pro učení a pro výkon. Tyto poznatky o tom, co Argyris nazval **„učení s dvojitou smyčkou“**, Noel M. Tichy [5] dále rozvinul do „učitelného hlediska“ používaného ve školicím středisku GE v Crotonville a ve Ford Motor. Při učení se dvěma smyčkami lze „systém rámování“ (soubor myslí), který je základem jednání jednotlivce, měnit prostřednictvím zkoumání a dotazování. V „učení v jedné smyčce“ jsou cíle, hodnoty, rámce a nastavení myslí považovány za samozřejmé a učení probíhá pouze v rámci systému.

Důsledné vzory

Většina klinických prací potvrzuje myšlenku, že konzistentní vzory rolí, které slavný pediatr Benjamin Spock [6] považoval za rozhodující pro vývoj dětí, jsou pro změnu chování dospělých stejně důležité jako všechny tři další stavy dohromady.

V každé organizaci lidé modelují své chování na „významných druhých lidech“: na těch, které vidí na vlivných pozicích. V rámci jedné organizace si lidé na různých funkcích nebo úrovních vybírají různé vzory – třeba zakládajícího partnera nebo zástupce odborů nebo nejlépe vydělávajícího obchodního zástupce. K důsledné změně chování v celé organizaci tedy nestačí zajistit, aby lidé na vrcholu byli v souladu s novými způsoby práce; vzory na každé úrovni nás musí vnitřně oslovovat.

Způsob, jakým vzory řeší své úkoly, se může lišit, ale základní hodnoty, které ovlivňují jejich chování, musí být konzistentní. Ve společnosti, která podporuje podnikatelské rozhodování na středních a nižších pozicích, se může jeden střední manažer pokusit trénovat mladší zaměstnance, aby věděli, jak odhalit slibný nový podnikatelský případ; jiný manažer to může nechat na nich. Oba by však jednali v souladu s podnikatelským principem, zatímco šéf, který analyzoval zdlouhavý obchodní případ, aby ospravedlnil každý výdaj ve výši nad 1.000 Kč, tak ten nikoliv. Ale organizace, které se snaží změnit svůj hodnotový systém, nemohou tolerovat tolik odchylek v chování svých vzorů. Pokud by podnikatelské

rozhodování bylo novou hodnotou, oba tito střední manažeři by možná museli jednat zhruba stejným způsobem, aby povzbudili své podřízené k odvážným rozhodnutím.

Chování v organizacích je hluboce ovlivněno nejen vzory, ale také skupinami, se kterými se lidé identifikují. Modelování rolí jednotlivci musí být proto potvrzeno skupinami, které je obklopují, má-li mít trvalý nebo hluboký vliv. Představme si například, že uznávaný vyšší manažer začíná uvažovat o tom, jak učinit kulturu méně byrokratickou, a dokonce se přizpůsobí novému režimu tím, že bude méně žádost o informace. Pokud obchodní zástupci ve firemní jídelně stráví každý oběd stěžováním si, že „tuhle už jsme slyšeli tisíckrát a nic se nestalo“, budou jednotlivci cítit menší tlak na změnu svého chování. Změna musí být smysluplná pro klíčové skupiny na každé úrovni organizace.

Není snadné ani přímočaré zlepšit výkonnost společnosti prostřednictvím komplexního programu pro změnu chování zaměstnanců změnou jejich myšlení

1. Žádná společnost by se o to neměla pokoušet, aniž by nejprve vyčerpala méně rušivé alternativy k dosažení obchodního výsledku, který si přeje.
2. Někdy budou stačit taktické tahy.
3. Někdy lze zavést nové postupy bez úplného přehodnocení firemní kultury.

Pokud však jediným způsobem, jak může společnost dosáhnout vyšší úrovně výkonnosti, je

4. Změnit způsob myšlení a jednání svých lidí, bude muset vytvořit tyto čtyři prezentované podmínky pro dosažení trvalé změny.

Psychologie od doby nových vhlédů, jako byla teorie kognitivní disonance, teorie podmiňování a pozitivního posilování, rozvinula pro účely korporátní sféry organizační přístupy v managementu do pracovních metod. Zejména oblasti osobního růstu a kolektivního učení predikují další rozvoj a konkurenceschopnost firem v současném tržním a velice dynamickém prostředí, kde inovace otevírají cestu k udržitelné rozvíjející se ekonomice.

Appreciative Inquiry (oceňující dotazování) je jedním z klíčových pozitivních organizačních přístupů, založeným na schopnosti a vnímavosti k organizační a sociální angažovanosti, který využívá otázky a dialog, aby umožnil účastníkům odhalit stávající silné stránky, výhody nebo příležitosti v jejich komunitách, organizacích nebo týmech.

Tento přístup, který v roce 1987 společně navrhli a definovali David Cooperrider a Suresh Srivastava [7], můžeme současně považovat za teorii, metodologii i proces organizačních a sociálních změn, které v posledních několika desetiletích daly vzniknout



celosvětové síti výzkumníků, praktiků, školitelů a konzultantů. Tato nově pojatá metodologie je využívána profesionály zabývajícími se angažovaností a facilitací ve svých specifických oborech. Současně napomáhá k rozvoji a kolektivnímu učení, s možností takové výzvy pomoci přijmout. Postupem času se pro organizace stalo stále běžnějším přistupovat ke změnám a růstu z perspektivy řešení problémů (*problem-based approach*). To je také základní myšlenkou Appreciative Inquiry.

V souvislosti s danou problematikou bych citoval Libora Friedela, který tento model Appreciative Inquiry jako lektor zavádí do širšího povědomí při výuce managementu, ale také zejména při rozsáhlé konzultantské praxi v podnikové sféře a publikační činnosti, jako jeden z předních českých školitelů a konzultantů s mezinárodní působností:

„Firmy (vč. jejich manažerů kvality) se běžně zaměřují na to, co nefunguje, a akceptují nastavení mysli ohledně „kořenové příčiny“. Výsledkem je často zjištění, že čelí řadě různorodých, ale souvisejících otázek. Pozitivní psychologové se na „oceňující dotazování“ dívají jako na způsob či cestu, jak zapojit a angažovat skupiny lidí do sebeurčující (proaktivní) změny. Nejde tedy o změnu nařízenou či vynucenou

vnějšími/vnitřními okolnostmi. Model se zaměřuje, ostatně jako celá **pozitivní psychologie**, na to, co (už) funguje, spíše než na to, co nefunguje. Vede tak lidi ke spolu-navrhování a spolu-vytváření jejich budoucnosti.“ [8]

Proto úvodní zamyšlení nad rolí psychologie, že „společnosti mohou změnit postoje a chování svých zaměstnanců uplatněním psychologických objevů, které vysvětlují, proč lidé myslí a jednají tak, jak jednají,“ lze jen potvrdit.

Firmy, ale i celá společnost se naučily jinak žít s přítomností rizika a jeho synergií do všech oblastí života, včetně celé světové ekonomiky. Strategický přístup v důsledku změn ve společnosti začíná měnit svůj obsah i formu, a to ve způsobu vnímání perspektivy, do které jsou projektovány budoucí vize. Samozřejmě, že manažerské řemeslo zůstává základním prostředkem pro formulování východisek, ovšem již dnes musíme projekci a realizaci nové strategie provádět na platformě virtuálního prostoru. Tam se také nacházejí všichni stakeholderi a multidimenzionální „oceán příležitostí“.

Předpokladem, jak tyto možnosti s profitem využít, je „formování učící se společnosti“ [9]. V tomto hledíme ukotvení nové perspektivy a dimenze kvality prosperujících podniků, které se budou podílet na rozumném konceptu kontinua lidské civilizace [10].

Závěrem: Pomohl nám pohled v psychologickém kontextu spatřit budoucí směr leadershipu?

Z mého pohledu, kterým posuzuji nazírání na postupy v oblasti řízení lidských zdrojů z hlediska psychologických zákonitostí lidského chování, zůstávají ty nejzákladnější vzorce jednání člověka určujícími nejen pro jeho osobní seberealizaci, ale i pro jeho vztahové společenské ukotvení v nejbližším pracovním kolektivu.

Zejména u vnímání podnikové vize z hlediska osobní angažovanosti zaměstnance, tedy jeho jednání ve firmě, vztahu k dané firmě a skutečnému stavu věcí ve firmě, se v případě nesouladu s jeho přesvědčením a postojem bude toto odrážet na psychickém stavu zaměstnance a následně i na jeho pracovním výkonu. Fenomén kognitivní disonance nám nepřímo vstupuje do realizace podnikové vize.

Dnešní metody leadershipu mohou predikovat úspěšnost osobního růstu celých kolektivů, a tedy zvyšovat synergický efekt inovačního potenciálu transformovaného do konkurenční výhody. V tom lze spatřit perspektivu a růst metodologické kvality.

Literatura: *)

[1] FESTINGER, L. [online]. 2015. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: <https://www.psychologon.cz/compo nent/content/article/359-teorie-kognitivni-disonance>

[2] SKINNER, F.B. [online]. 2024. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html>

[3] KOLB, D. [online]. 2024. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/learn-ing-kolb.html>

[4] ARGYRIS, Ch. [online]. 2024. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: <https://thinkers50.com/blog/chris-argyris-1923-2013-appreciation/>

[5] TICHY, N. [online]. 2024. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: <https://ssw.umich.edu/contacts/profiles/affiliate/tichy>

[6] SPOCK, B. [online]. 2024. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Benj_amin_Spock

[7] COOPERRIDER, D., SRIVASTAVA, S. [online]. 2013. [cit. 15.11.2024]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/259123993_Appreciative_Inquiry_A_Review_of_Theories_Models_and_Applications

[8] FRIEDEL, L. Appreciative Inquiry: Ocenění a zkoumavé otázky jako cesta ke změně a zlepšování. *Perspektivy kvality*, 2021/4, s.12–15. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Infocentrum/Perspektivy_kvality/PK_4_na_web.pdf [cit. 15.11.2024].

[9] STIGLITZ, J.E., GREENWALD, B.C. *Formování učící se společnosti: nový pohled na růst, rozvoj a společenský pokrok*. Praha: Academia, 2021. 652 s. ISBN 978-80-200-3094-8.

[10] VANÍČEK, M. Perspektivy kvality v dnešních podnikových procesech řízení v kontextu globálních hodnotových řetězců. *Perspektivy kvality*, 2022/1, s. 22–26. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Infocentrum/Perspektivy_kvality/PK_1_2_na_web.pdf [cit. 15.11.2024].

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 tematice se věnuje ve své profesní a výzkumné činnosti dlouhodobě.

Kontakt: vanicek@dropax.cz

*) (Pozn. redakce PK: Některé citace byly/jsou nestandardní a jedná se částečně o sekundární on-line zdroje, nikoli orig. práce přísl. autorů.)

Skrytá sila spätnej väzby

Zora Németh



Spätná väzba sa javí ako dôležitý predpoklad zvyšovania úrovne kvality riadenia činností podnikov. Aj keď sa obvykle zdôrazňuje význam komunikácie, je to spätná väzba, ktorá spája zainteresované strany a uspokojovanie ich potrieb. Príspevok je zameraný na spätnú väzbu, ktorú možno považovať za kľúčový nástroj udržateľného rozvoja podnikania.

Ako už vieme, finančná výkonnosť je kľúčovým meradlom úspechu každého jedného podniku. Riadenie výkonnosti si vyžaduje aj jej meranie. Rozhodnutia týkajúce sa riadenia výkonnosti si vyžadujú vytvorenie efektívneho systému merania. Kvalita ponúka možnosť stať sa **výnimočným podnikom**. Je však žiaduce vyzdvihnúť prínos spätnej väzby, ktorá sa podieľa na podpore využívania potenciálu a príležitostí rozvoja podniku. **Spätná väzba** je jedným zo spôsobov, ako môžu podniky prekonať výzvy a budovať si svoju konkurenčnú výhodu.

Úlohou tohto príspevku je poskytnúť prehľad o spätnej väzbe ako o kľúčovom nástroji prosperity podnikov s prihliadnutím na výzvy a možnosti zvyšujúce potenciál rastu v podnikaní.

Spätná väzba

Pojem *spätná väzba* sa často spomína v súvislosti s komunikáciou. Riadenie podnikovej komunikácie spravidla zabezpečujú rôzne útvary/oddelenia. V súčasnom podnikateľskom prostredí je však možné vyzdvihnúť prínos riadenia systému komunikácie vrátane spätnej väzby, ktoré vyplýva z potreby zvyšovania výkonnosti a udržateľnej prosperity ako takej. Spätná väzba je však aj nástrojom výkonnosti. Okrem iného je mimoriadne

dôležitá pri rozhodovaní, plánovaní a implementácii zlepšovacích opatrení, a to aj z dôvodu potreby uspokojovania potrieb zákazníkov a zlepšovania poskytovaných služieb.

Spätnou väzbou k efektívite a kvalite riadenia činností

Spätná väzba si získala pozornosť v prepojení na kvalitu, resp. dôsledným uplatňovaním a presadzovaním **princípov manažérstva kvality**. Pri uplatňovaní **spätnej väzby ako nástroja kvality** je potrebné vychádzať z nasledujúcich dôvodov:

- zvyšovanie efektivity a kvality riadenia aktivít
- zosúladienie záujmov a očakávaní všetkých zainteresovaných strán
- kontinuálny rozvoj a neustále zlepšovanie sa.

Potreba prepojenia nástrojov kvality sa v dôsledku snahy zaviesť efektívne mechanizmy v podnikaní javí ako aktuálna. Spätná väzba ako nástroj, ktorý je súčasťou zvyšovania výkonnosti, sa používa pri podpore systému neustáleho zlepšovania sa, čiže je východiskom pre posúdenie smerovania podnikania.

Spätná väzba v prospech úspešnej adaptácie na zmenu a prispôsobivosti konkurenčnému prostrediu

Spätná väzba ako nástroj kvality môže mať vplyv na výkonnosť. Vytváranie agilného prostredia pomocou spätnej väzby zvyšuje aj efektívnosť riadenia aktivít. Spätná väzba je chápaná ako určitý spôsob **vytvárania hodnôt**, ktorý má silu prepojiť všetky zainteresované strany spôsobom, ktorý povedie k vlne trvalo udržateľného rozvoja podnikania. Takýto nástroj spája efektívnosť a produktivitu v súlade s očakávaniami zainteresovaných strán so schopnosťou pridať hodnotu, ktorú zákazníci ocenia.

Efektívnosť riadenia kvality služieb vrátane vytvárania hodnôt prostredníctvom spätnej väzby by mala byť založená na **podpore kultúry kvality**. Úspech spočíva v prepojení vedenia, zamestnancov a technológií v procese neustáleho rozvoja a kontinuálneho zlepšovania sa.

Namiesto záveru

V súčasnom svete je viac než kedykoľvek predtým žiaduce klásť väčší dôraz na efektívnu komunikáciu. Zámerom tohto príspevku bolo vyzdvihnúť zmysel spätnej väzby a pochopenia jej funkcie v podnikaní nielen ako nástroja, pomocou ktorého sa podnikanie úspešne adaptuje na zmenu a prispôsobí sa konkurenčnému prostrediu, ale aj ako nástroja zvyšovania efektivity riadenia činností.

Spätná väzba ako systém vytvára spoločnú hodnotu, zlepšuje výkonnosť a podporuje udržateľný rast podnikania.

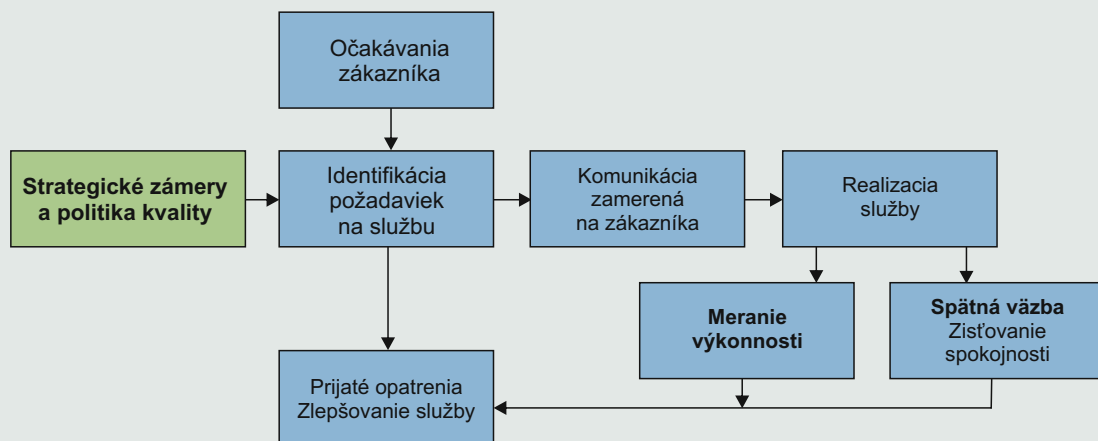
Dnes si žiadne podnikanie nemôže dovoliť ignorovať aspekty spätnej väzby, táto téma však vyvoláva veľa otázok. Odpovede týkajúce sa stratégie či uplatnenia nástrojov kvality v prospech udržateľnej efektivity by mali zohľadniť aj potenciál, príležitosti a riziká (aj tých najmenších podnikov), keďže kvalita sa týka každého z nás.

Autorka:

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

Kontakt: nemeth.bsc@gmail.com

Spätná väzba v procese merania kvality služieb



NÁSTROJE zvyšování povědomí závažnosti kvality

Dušan Mišík

V minulém čísle tohoto časopisu (Perspektivy kvality 3/2024, str. 20–21) vyšel příspěvek „Politika kvality a zvyšování povědomí závažnosti“, ve kterém jsem v závěru slíbil naznačit příště nástroje vytváření povědomí závažnosti kvality. Zde tedy jsou, jako jakési „sedmero“.

Nástroj č. 1: Každý pracovník musí vědět, co je dobře vykonaná práce a co je špatně provedená práce.

V uvedeném předcházejícím příspěvku byl zdůrazněn význam hodnoty povědomí závažnosti kvality.

U každého výrobku jsou určena měřitelná kritéria nebo stanoveny kontrolní parametry pracovního postupu, včetně obeznámení s možnými riziky snížení kvality, související s konkrétním postupem.

Uvedený požadavek, že každý pracovník musí vědět, co je dobrá práce, je možné splnit vzorkem splňujícím parametry v jeho skutečném provedení nebo fotografií nebo stanovením určených parametrů prokazujících kvalitu. Kladné zobrazení kvality je možné doplnit zobrazením nejčastěji se vyskytujících vad. Vystavením vadného, tedy neshodného výrobku, jeho fotografií nebo naměřeným parametrem, který se odchyluje od požadované hodnoty.

K uvedeným neshodným vlastnostem je dobré přiložit popis nevhodného postupu, který vadu způsobil, a zveřejnit rizika, která k ní vedla. Dále uvést vhodnost vstupů, zdrojů, regulátorů, zpětné vazby a samotného procesu. Konkrétně vhodnost obráběného předmětu, technické dokumentace, kvalifikace personálu, vhodnost nástrojů i pracovních podmínek, úroveň mezioperační kontroly kvality a vhodnost technologického postupu.

Nástroj č. 2: Každý pracovník musí vědět, jak svoji dílčí kvalitou přispívá k celkové kvalitě.

V projektu Manhattan bylo zaměstnáno celkem 225 tisíc lidí, dalších 600 tisíc lidí na něm pracovalo nepřímo, ale převážná většina z nich ani nevěděla, že pracuje na atomové bombě. Pokud ovšem firma nepracuje na přísně utajovaném výrobku, je žádoucí, aby každý pracovník znal finální výrobky a měl povědomí, že on svou práci při výrobě součástky přispívá k úžasnému celku. Že on je spolutvůrcem celku, a ne jenom pracovníkem opracovávajícím dílčí výrobek. Nejinak je tomu s mnohými službami poskytovanými podnikem. Od údržby a seřizování strojů, broušení nástrojů, tvorby reklamy, zajištění ostrahy, stravování a čistoty na pracovištích. Každá tato činnost přispívá k celkovému výsledku a dobrému jménu (*goodwillu*) společnosti, což je hodnota nevlastněného, nehmotného majetku obchodní společnosti, jako jsou například dobré vztahy se zákazníky,

jméno firmy nebo zkušenosti, loajální a odpovědní zaměstnanci.

(Viz např. <https://cs.wikipedia.org/wiki/Goodwill> – pozn. red.)

Nástroj č. 3: Osobní příklad vedení a vedoucích.

Pro objasnění významu tohoto nástroje provedme jeho negaci: Co se stane, když podřízený pracovník uvidí svého nadřízeného, jak vědomě přehlédne vadu, špatný pracovní postup, spokojí se s tím a povolí uvolnit neshodný výrobek pro další opracování, případně jeho začlenění do celkového výrobku? Když uvidí nedostatek v poskytovaných službách a ponechá jej bez povšimnutí? – Pro podřízeného bude tento souhlas signálem ke stejnému jednání.

Kdo zná praxi, ví, že se to děje. Že kvůli termínům dodávek, nákladům a hospodářskému výsledku, nebo i přímím je někdy přijat kompromis a „pro jednou“ se přivře oko, sníží se nárok mezioperační kontroly. Časem se zavrou obě oči a propouštění vad se stane trvalým návykem... Zodpovědný vedoucí nedopustí snížení nároků na uvolnění výrobku pro další operace. Jiní, vrcholoví vedoucí udělají vše pro to, aby ostatní pracovníci nebyli okolnostmi přežití podniku nuceni slevovat z požadavků mezioperační kontroly.

Jsem si vědom, že se to lehce napíše, ale těžce plní v konkrétním podniku. Proto se činnosti zvané řízení někdy říká dovednost a umění.

Nástroj č. 4: Trvalé hledání možností zlepšení kvality.

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století se vědci, inženýři a novináři domnívali, že vše už bylo objeveno a lidstvo už nemá nic k objevování. V roce 1992 se Yoshihiro Francis Fukuyama proslavil dílem „Konec dějin a poslední člověk“. Ve vyspělém podniku může vzniknout povědomí, že vše je na takové úrovni, že už není žádný prostor pro jakékoliv zlepšení. Konkurence však ukáže podniku, že se mýlí, a dokáže to lepším výrobkem a efektivnějším výrobním procesem. Součástí povědomí kvality je vytvářet mínění, že vždy je možná změna, vždy je možné najít lepší řešení.

Nástroj č. 5: Rozbor příčin neshodného výrobku a nefunkčního procesu.

Pátý doporučený nástroj vychází z předešlých bodů. Pokud se vyskytne neshoda v pracovním postupu nebo ve výrobku, je potřebné hledat její příčiny. V první řadě je potřebné zdokumentovat odpovědi na otázky: co (jaká neshoda), kdy, kde, při jaké činnosti, kdo, jaké byly vstupy, co bylo použito za nástroje, jak byla vada (neshoda) odhalena. Odpovědi na uvedené otázky jsou pouze popisem neshody (vady). Od popsání je třeba dostat se k podstatě, a ta má více rovin. Cílem je dostat se ke kořenovým příčinám. Tento bod si zaslouží více se zabývat výrokovou a dialektickou logikou, na což není v tomto příspěvku prostor.

Hledat příčiny je vhodné s lidmi, kteří se nějakou mírou na neshodu podíleli. Následně s odhalením seznámí široký okruh lidí. V povědomí se ukotví myšlenka, že každou neshodou se vedení podniku a dotčení pracovníci podrobně zabývají.

Nástroj č. 6: Diskuse pracovišť na téma kvality.

Nástroje 5 a 6 je možné shrnout do nástroje, kdy se na poradě konkrétní pracovní skupiny probírají možnosti zlepšování a příčiny neshod. Někdy se podaří vytvořit i kroužek kvality s vybranými pracovníky. Problém je, že nestačí, aby byl takový kroužek formálně ustaven – musí pravidelně pracovat ve smyslu řešení konkrétních úkolů soustavného hledání zlepšení. Tuto činnost mohou dělat pouze zapálení srdcaři, pro které byly vytvořeny podmínky. Pokud mají výsledky, je potřebné, aby vedení o jejich činnosti vědělo, morálně je podpořilo a v případě přínosů pro podnik i materiálně ocenilo.

Nástroj č. 7: Propagace dobrých výsledků kvality i neshod.

Pro povědomí závažnosti kvality je důležité, aby se vědělo o lidech, kteří významně přispívají ke kvalitě, a to jak v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Vhodnými nástroji jsou nástěnky zabývající se kvalitou, čestné fotografie pro významné pracovníky zasazující se o kvalitu, podnikový časopis, webová stránka, zmínění se o výsledcích kvality na poradách, při slavnostních příležitostech a výročích.

Příklady táhnou, ale propagace lidí s přínosem pro kvalitu má i stinnou stránku. Vytváří i negativní reakce proti zveřejňování úspěšných. Aby k tomu nedocházelo, musí mít tato propagace míru. Její překročení působí opačně.

Zkrátka, s chválou se nesmí přehánět. A pak je potřebné velice dbát na to, aby hodnocení odpovídalo skutečnosti. Všichni pracovníci se podílejí na kvalitě. Na to se nesmí zapomínat. Některým se však povedlo latku kvality posunout směrem nahoru nebo dosahují standardních výsledků dlouhou dobu. Zaslouží si, aby se o jejich práci vědělo. Nesmí však dojít k tomu, že bude pracovník označen za významného přispívatele kvality jen proto, že je kamarádem toho, kdo vybírá pracovníky k ocenění.

Veřejné mínění je velmi citlivá věc. Je něco jako oheň, dobrý sluha, ale zlý pán. Proto je potřebné znát i zpětnou vazbu na vhodnost uplatňování výše zmíněných nástrojů. Při nesprávném používání mohou nadělat více škody než užítu.

Autor:

Dušan Mišík je externím auditorem QMS.

Kontakt: dusmi@seznam.cz

Konference ESG Leadership 2024 a její organizátor – Business Leaders Forum

Helena Křepelková
za spolupráce Michaely Stachové

Dne 16. 9. 2024 se konala v Praze v kongresovém centru ČNB odborná akce s praktickými workshopy k problematice ESG. Konferenci pod názvem „ESG Leadership 2024“ uspořádala významná nezisková organizace *Business Leaders Forum (BLF)*.

Z pozice členky Britské obchodní komory v Praze a současně předsdkyně odborného centra Životní prostředí – organizační složky České společnosti pro jakost velmi vítám akce zaměřené i na praktické dovednosti přítomných, nejen na pasivní naslouchání prezentacím. I když jsem se moc těšila na osobní účast, pohnuté dny vrcholících záplav a kulminace toku Moravy v oblasti kolem Olomouce s výrazným narušením železniční dopravy mi umožnily pouze sledování na dálku.

Náhradou za osobní účast bylo setkání vedení ČSJ a odborného centra Životní prostředí s vedením BLF na ČSJ. Na obou stranách byl projevem zájem dále spolupracovat v oblasti péče o životní prostředí a o vzájemné informování se o odborných akcích.

O Business Leaders Forum

Ředitelka BLF Michaela Stachová jej představila takto:

Business Leaders Forum – BLF je nejstarší česká platforma odpovědného podnikání a udržitelného rozvoje. Podporuje firmy na jejich cestě k udržitelnosti od roku 1992, kdy byla založena mezinárodní organizací The Prince of Wales International Business Leaders Forum. Je také součástí mezinárodní organizace CSR Europe. Sleduje globální ESG trendy a inspiruje firmy na českém trhu.

Více informací najdete na webových stránkách www.blf.cz.

Jednou z pravidelných aktivit Business Leaders Fora je každoroční konference ESG Leadership. Jedná se o jedinou českou akci tohoto typu, která propojuje témata Leadership a ESG. Mezi hosty jsou lídři společností s úzkým vztahem k odpovědnosti a udržitelnosti.



Jaké cíle a výstupy z letošní konference vplynuly?

Ředitelka nám je představila takto:

• Bez cirkularity nepřežijeme

Konference ESG Leadership 2024, což byl 7. ročník této akce, hovořila o aktuální polykrizi. V transformaci firemních ekonomik jsou stěžejní inovace, technologie, data, ale i strategická partnerství.

Konference se zúčastnilo více než 200 odborníků v oboru. Své zkušenosti z praxe i výzkumu sdíleli čeští, slovenští a další zahraniční řečníci.

Předáno bylo historicky první ocenění *Czech Sustainability Leader Award*.

• Předání ocenění Czech Sustainability Leader Award

Historicky první ocenění Czech Sustainability Leader Award získala Zuzana Holá, která nese zásluhy za svůj přínos ve společnostech Lidl a Vodafone včetně vedení Nadace Vodafone. Stojí také za Akademií a Chartou proti domácímu násilí, sdružující zaměstnavatele, kteří se zavazují pomáhat obětem domácího násilí mezi svými zaměstnankyněmi a zaměstnanci.

„Důležitá jsou data, ale i srdce. Je fajn jednou za čas KPIčka zahodit a dělat nějakou srdcovku, která vás těší a díky tomu jste v ní schopni pohnout ještě víc,“ odpověděla při rozhovoru.

Laureátka získala cenu v podobě eco trofeje – lampu z mycelia na dřevěném podstavci. Trofej vznikla ve spolupráci s Reborn Design s podporou od Plastenco.

• Co důležitého na konferenci zaznělo?

„Žijeme ve světě polykrize. Čelíme nouzi biodiverzity, materiálu, vody, emisí, klimatu. Tyto zásadní výzvy nezmizí. Musíme transformovat ekonomiku tak,

aby měl materiál trvalý hodnotu – na cirkulární ekonomiku.“

To byla úvodní slova profesora Jana Jonkera z Radboud university v nizozemském Nijmegenu. V rámci svého vystoupení zdůraznil potřebu kolektivní spolupráce i závěrečnými slovy: „Změna je zcela závislá na spolupráci. Nikdo sám nezachrání svět. Potřebujeme nastavit systém. Firmy nezládnou tyto výzvy řešit samotné.“

Nutnost interních změn i změn v odvětví spolu s důležitostí vzájemné spolupráce zdůrazňovala i Deborah Cleaver, CME: „Všichni máme stejný cíl.“

Eva Nedelřková (Lindström & Know ESG) ve svém projevu hovořila o optimalizaci procesů, digitalizaci a analýze dat. „Všichni musíme digitalizovat. Cirkulární ekonomie začíná s technologií.“

Panelová diskuse neopomenula mezi tématy ani *greenwashing*. „Ten, kdo dělá greenwashing, na to dojde, nebo na to už dojel,“ vyjádřil se k otázce Jan Růžička z PPF.

V rámci sekce *success cases* se účastníci dozvěděli více o udržitelné televizní produkci (CME/TV Nova), ESG strategii jednoho z největších evropských *marketplace* (Allegro) a také o alternativním vývoji v kyanové chemii (Draslovka).



• Speed Consulting – odborná pomoc na místě

Nově měli účastníci možnost registrovat se na *speed consulting*. Na výběr byla konzultace ESG strategie, reporting – garant Flagship Impact, a konzultace uhlíkové stopy podniku/produktu s posouzením klimatického dopadu – garant CI3.

• Workshopy

Byla také možnost zapsat se na jeden ze čtyř workshopů: *Řízení ESG – Jak zvládnout vše sám a nezbláznit se*, *Efektivní spolupráce mezi soukromým a akademickým sektorem*, *Mastermind na téma Cirkulární ekonomika – od prvních kroků až k cirkulárnímu byznys modelu* a *SDG Assessment Masterclass*.

„Tento rok mě nejvíce překvapilo, že neatraktivnějším workshopem, který měl ještě před začátkem naplněnou kapacitu, byl ten, který se zaměřoval na zvládnutí všech povinností manažera udržitelnosti, pokud jste na celou agendu sám. Ukazuje to, že firmy zatím nedávají do oblasti udržitelnosti dostatek kapacit. Zároveň ale každý rok vidíme, že si stále více firem uvědomuje, že udržitelnost představuje příležitosti pro růst, pokud je správně uchopená, a to je dobrá zpráva,“ říká ředitelka BLF Michaela Stachová.

• Výzkum Ipsos a BLF: Češi chtějí odpovědné vedení

V rámci konference se každý rok představují výsledky průzkumu agentury Ipsos „Úspěšný lídr a ESG“. Také letos se pořadatel konference BLF ptal zaměstnanců na to, jak je pro ně odpovědnost a udržitelnost jejich zaměstnavatele důležitá.

Věděli jste například, že pouze 13 % zaměstnanců si myslí, že se jejich firma angažuje velmi aktivně v aktivitách ESG? – Přitom u angažovaných firem je značně vyšší míra spokojenosti zaměstnanců.

Udržitelná konference

Business Leaders Forum usiluje o to, aby šlo každoročně účastníkům i veřejnosti příkladem v udržitelném přístupu. Minulý rok poprvé sledovali uhlíkovou stopu konference. Letos usilovali na všech frontách, aby byla stopa co nejnižší. Na dopady svých rozhodnutí mysleli v otázce volby cateringu, dáreků pro řečníky, rostoucích jmenovek pro účastníky i použitých materiálů.

Cíl konference – nový pohled na ESG

Cílem konference bylo zdůraznit nutnost nedívat se na udržitelnost a ESG jen jako vedlejší projekt či legislativní povinnost, ale prosazovat „udržitelnost jako obchodní model“ ve způsobu myšlení a způsobu řízení podnikání, a také poukázat na to, že tato cílená ambice nese přidanou hodnotu pro firmu i společnost.

Na záznamy z minulých ročníků konference se můžete podívat na webových stránkách www.esgleaders.cz; naleznete tam i více informací o této konferenci letošní.

Závěr: dřívější osobní zkušenost a současné pocity

Přístup týmu BLF k výběru témat odborných akcí i k jejich organizaci je pro účastníky zajímavý a inspirativní. Já sama jsem se o tom přesvědčila již před 20 roky.

Členové Britské obchodní komory byli ke konci roku 2003 krátkým e-mailem vyzváni, aby napsali krátkou zprávu, co udělali v končícím roce pro životní prostředí, a doložili ji fotografiemi. Za deštivého listopadového večera jsem zpracovala zprávu o likvidaci náletového akátu a obnovování výsadby starých ovocných odrůd na strmém jižním svahu Velkého Kosíře. K mému údivu jsem byla mezi těmi deseti laureáty. Tato skutečnost se pro celou rodinu

stala inspirující a motivující tak, že v současné době máme vyčištěno a vysazeno starými odrůdami ovocných stromů již více než 0,5 ha a místo akátového pralesa je na vyčištěné části pozemku přírodně obnovená kvetoucí louka. Vzniká tak postupně arboretum starých odrůd na ploše cca 1,5 ha. (*Více: viz v dřívějších č. PK. Pozn. red.*)

Těšíme se, nejen já, ale také členové OC Životní prostředí České společnosti pro jakost, na další spolupráci s BLF. Přejme si, aby se aktivitami BLF motivovalo a inspirovalo co nejvíce firem a osob.

A ještě jedno poděkování: pro H.R.M. The King Charles III za ten dobrý nápad založit takovou nadaci.

Autorka:

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

Kontakt: aco@volny.cz



ESG – vzdělávací seminář organizovaný Britskou obchodní komorou v Praze

Helena Křepelková

Britská obchodní komora v Praze (British Chamber of Commerce in Prague – BCC) věnuje ve svém programu trvale velkou pozornost vzdělávání a informování členů o důležitých trendech, zákonech a jiných požadavcích na podnikatelské subjekty. Jednou z takových úspěšných akcí byl vzdělávací seminář k problematice ESG, který se konal v Praze 3. října 2024.

Lektory byli vedoucí pracovníci velkých nadnárodních společností odpovědní za projekty zavedení ESG, které tyto společnosti musí již od roku 2025 plnit:

Markéta Horková – EY senior manager, Climate Change and Sustainability Services;

Petr Karel – managing director, London Market; BCC vice-chairman and chairman of the BCC Sustainability Working Group;

Igor Mora – head of Sectors Czech Republic and Slovakia, ING Czech Republic;

Alice Machová – EY Partner, Climate Change and Sustainability Services;

Radim Košťál – Sipral Sales and Pre-Construction director, board member.

Účastníci sledovali prezentace s velkým zájmem, protože seznamovaly zejména s praktickými zkušenostmi se zavedením agendy ESG, vzory zpracování projektů a s příklady konkrétních detailů. Byla prezentována i případová studie.

V současné době je v nabídce různých školicích organizací i poradenských firem mnoho seminářů a konferencí k problematice ESG, toto téma bylo zákonitě i v programu listopadové konference Dny kvality, kterou tradičně pořádala ČSJ. Ze své pozice poradce, členky ČSJ i BCC, považují srovnávání informací z více zdrojů za důležitý efektivní přístup k nalezení optimálního řešení pro další menší organizace, které budou muset postupně v termínech let 2026 a 2028 tyto požadavky plnit. Doporučuji proto členům ČSJ i dalším čtenářům Perspektiv kvality, aby nahlíželi na stránky BCC, protože řada odborných akcí s různým aktuálním zaměřením je přístupná i nečlenům BCC.

Autorka:

RNDr. Helena Křepelková, CSc., je předsedkyně odborného centra Životní prostředí České společnosti pro jakost.

Kontakt: aco@volny.cz, Foto: H. Křepelková



Informační centrum ČSJ při TUL Další akce pro studenty: přednáška Management rizik

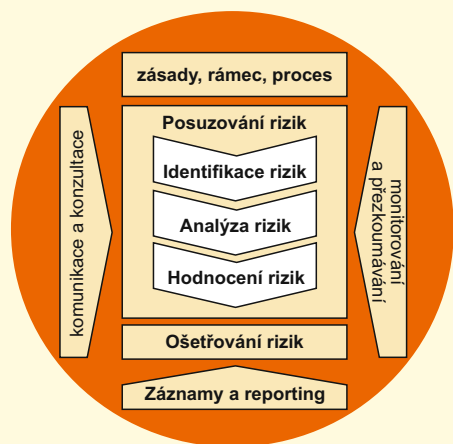
Markéta Tomek

Informační centrum ČSJ při Technické univerzitě v Liberci (TUL) mělo v polovině října tu čest přivítat Ing. Stanislava Křečka, který je nejen garantem licenčních kurzů VDA QMC, lektorem ČSJ, ale také uznávaným odborníkem a specialistou na normy řady VDA a překladatelem. Společně s paní Ing. Šírovou zajistili pro studenty Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (TUL) přednášku na téma Management rizik.

Přednáška se zaměřila na propojení termínu „účinek nejistoty na cíl“ se systémy managementu, přičemž byly představeny základní principy, metody a nástroje pro identifikaci, hodnocení, řízení a monitorování rizik. Toto téma je pro mnohé výzvou. Není tedy překvapením, že se studenti sešli v hojném počtu, aby využili tuto příležitost k prohloubení svých znalostí v oblasti rizik.

Model managementu rizik

ČSN ISO 31000 obrázek 4 – Proces



Na míru vytvořená prezentace, umocněná poutavým výkladem napojeným na praktické příklady. Co víc si přát k porozumění náročnému tématu? Diskutovalo se o požadavcích norem ISO 9001 a ISO 14001, tak i ISO 31000, ISO 27001, ISO 45001 a dalších. Jasný důkaz, že řízení rizik je jako červená niť propojující Systémy. Na příkladech z praxe si studenti ověřili, že řízení rizik se týká doopravdy každého.

A jak toto téma a přednášku vnímali studenti? Podívejme se na jejich zpětnou vazbu:

- Přednáška byla zajímavá a přehledná. Zaujala mě rozmanitost metod, které lze použít pro analýzu rizik, a to jak v různých fázích projektů, tak v různých odvětvích.
- Líbila se mi průběžná interakce přednášejícího s posluchači, kdy jsme se i my, studenti, mohli pocítově cítit jako součást přednášky. Přednáška mi byla celkově přínosem a bylo znát, že je pan inženýr Křeček profesionálem z praxe. Problematika managementu rizik je celkově zajímavým tématem, o kterém je třeba čerpat nové a přínosné informace.
- Prezentující se mi líbil, jelikož dokázal složité věci vysvětlit srozumitelně a jasně. Během prezentace použil řadu příkladů, které byly nejen teoretické, ale i z každodenního života, což mi pomohlo lépe pochopit téma. Díky jeho přístupu jsem se cítil více zapojen a informace pro mě byly snadno uchopitelné.
- Z přednášky jsem si odnesla, že Česká společnost pro jakost je velice zajímavá a určitě se v budoucnu podívám, jaké vzdělávání nabízí.
- Zaujaly mě různé způsoby, jak lze rizika najít a hodnotit, například pomocí kvalitativních a kvantitativních metod.
- Ocenila jsem praktické příklady, které dobře ilustrovaly teoretické koncepty, což mi pomohlo lépe pochopit, jak řízení rizik funguje v reálném světě. Přivítala bych více interaktivních aktivit, například řešení simulovaných situací.

Děkuji paní Ing. Šírové za zajištění přednášky a Ing. Křečkovi za perfektní prezentaci.

V neposlední řadě patří dík i studentům TUL za jejich účast na přednášce a poskytnutí zpětné vazby.

Autorka:

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

Kontakt: marketa.tomek@gmail.com

NOVINKA v nabídce kurzů ČSJ

Posilte svou odbornou kompetenci v jaderné energetice!

Otevřete dveře novým příležitostem v oblasti kvality a řízení procesů v dodavatelském řetězci jaderné energetiky. Zveme Vás na dvoudenní kurz **Základy ČSN ISO 19443 aneb QMS v dodavatelském řetězci jaderné energetiky**, který vám poskytne jedinečnou možnost prohloubit znalosti a rozvíjet dovednosti nezbytné v této specifické oblasti.

Proč se kurzu zúčastnit?

- **Porozumění specifikům jaderné energetiky** – Získejte detailní přehled o normě ČSN ISO 19443, která stanoví požadavky na systém managementu kvality (QMS) pro organizace v dodavatelském řetězci jaderné energetiky.
- **Praktické dovednosti** – Naučíte se, jak implementovat a efektivně řídit QMS v souladu s normou ISO 19443. Kurz vás připraví na plnění náročných standardů kvality a bezpečnosti, které jsou v tomto odvětví nezbytné.
- **Zvyšte svou konkurenceschopnost** – Certifikace podle ISO 19443 je jasným signálem vaší schopnosti dodávat kvalitní produkty a služby pro jaderný průmysl. Tato kvalifikace může být klíčovým faktorem pro posílení vaší pozice na trhu.

Pro koho je kurz určen?

Kurz je ideální pro manažery kvality, pracovníky nákupu produktů a služeb v odvětví jaderné energie, procesní specialisty a zástupce firem v dodavatelském řetězci a všechny, kteří chtějí zlepšit svou odbornou způsobilost v oblasti jaderné energetiky.

Praktické informace

- **Termín: 6. – 7. 3. 2025**
- **Místo konání: ČSJ, Praha**

Neváhejte a rezervujte si své místo ještě dnes! Počet míst na kurzu je omezen.

Pro registraci a bližší informace navštivte naše webové stránky

<https://www.csq.cz/vzdelavani/detail/zaklady-csn-iso-19443-aneb-qms-v-dodavatelskem-retezci-jaderne-energetiky>



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

Chcete kvalitu?

**Sledujte značky kvality
z Národního programu Česká kvalita**

Udělení dalších ocenění v rámci Národního programu Česká kvalita oznámily Rada kvality ČR a Řídící výbor programu na Dni s Českou kvalitou, konaném pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu 16. října 2024. Byly oceněny produkty a služby, které v přísných testech prokázaly špičkovou kvalitu a bezpečnost. Tato ocenění jsou důkazem toho, že české společnosti přinášejí na trh produkty a služby prvotřídní kvality, které se vyrovnají svojí kvalitou zahraničním výrobkům od renomovaných výrobců.

Národní program Česká kvalita podporuje a zviditelňuje kvalitní české produkty a služby.

Značky v Národním programu Česká kvalita poskytují nejen nezávisle ověřenou záruku kvality a bezpečnosti pro spotřebitele, ale jsou také poctou vynikajícímu nasazení českých firem.

„Značky kvality v Národním programu Česká kvalita jsou dlouhodobou prioritou Národní politiky kvality České republiky. Jsem rád, že vláda tuto politiku přijala, neboť je výsledkem společného úsilí v Radě kvality ČR a cílenou podporou podnikání v České republice,“ řekl předseda Rady kvality ČR Eduard Muřícký.

Národní program Česká kvalita sdružuje různé značky kvality, mezi nimi například značky pro zdravotně nezávadnou obuv, ekologicky šetrné produkty či sociální služby. *„Značky z programu jsou vodítkem pro zákazníky a spotřebitele, kterým usnadňují výběr kvalitních, bezpečných výrobků a služeb,“* uvedl k tomu Eduard Muřícký.

Příkladem je společnost Goldman water s.r.o., výrobce systémů na úpravu vody, která klade důraz na tradici výroby, technologické inovace, ale současně zachovává technickou spolehlivost zařízení. *„Značku Czech Made vnímáme jako důkaz kvality a poctivosti a podporu českého trhu,“* řekla zástupkyně společnosti Šárka Buryšková.

Pro udělení značky kvality musí produkty projít náročnými testy akreditovaných laboratoří, kde dokazují nadstandardní kvalitu a vysokou bezpečnost pro spotřebitele, nebo dohledem hodnotitelů v případě oceněné služby. To je důležité zejména dnes, kdy na evropský trh pronikají produkty, které mohou představovat zdravotní a bezpečnostní rizika. Podle předsedy Řídícího výboru Národního programu Česká kvalita Libora Dupala *„je pro zákazníky velkou výhodou, že kvalita produktů a služeb je pravidelně sledována po celou dobu platnosti licence k užívání značky“*.



Program Česká kvalita klade zvláštní důraz na bezpečnost dětí, které patří k nejzranitelnějším skupinám spotřebitelů. Libor Dupal řekl:

„Speciální značky kvality, jako například ‚Žirafa‘ pro zdravotně nezávadnou dětskou obuv a ‚Ověřený provoz‘ pro dětská hřiště a sportoviště, garantují bezpečnost a kvalitu právě těmto výrobkům a službám.“

Národní program Česká kvalita

Program 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 či porušení podmínek je značka odebrána. Česká kvalita je tak volbou nákupu bezpečného zboží s nezávisle ověřenou kvalitou a současně i nezanedbatelnou konkurenční výhodou pro výrobce či poskytovatele služeb.

V současné době je v programu 21 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 elektro montáže.

Další informace: www.narodniportal.cz

(Zdroj: Tisková zpráva / foto MPO)

Přehled nově oceněných výrobků a služeb

Název firmy	Oceněný výrobek nebo služba	Značka kvality
Sociální služby Lanškroun	Domov pro seniory Domov se zvláštním režimem	Značky kvality v sociálních službách
Domov pro seniory Bechyně	Domov pro seniory	Značky kvality v sociálních službách
MCK COMMERCE LTD	Dětské bačkůrky	Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě „ŽIRAFA“
OBUV-DAHL TOK, s.r.o.	Dětská plátěná obuv	Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě „ŽIRAFA“
BENNON Group a. s.	Pracovní a bezpečnostní obuv značky BENNON	Komfortní obuv
SATJAM, s.r.o.	Lehké střešní krytiny	Osvědčeno pro stavbu
SATJAM, s.r.o.	Trapézové plechy	Osvědčeno pro stavbu
MAROSANA WORXXX s.r.o.	Pumptrack Benátky nad Jizerou	Hřiště, sportoviště, tělocvična Ověřený provoz
Městská část Praha 1; Úřad městské části	Dětské hřiště Za Haštalem	Hřiště, sportoviště, tělocvična Ověřený provoz
TESCOMA s.r.o.	Kuchyňské nádobí SteelCRAFT	ITC certifikovaná kvalita
Farní charita Litomyšl	Činnost organizace Farní charita Litomyšl	Prověřená veřejně prospěšná organizace
Okamžik, z.ú.	Činnost organizace Okamžik, z.ú.	Prověřená veřejně prospěšná organizace
KXN CZ, s.r.o.	Zakázková výroba nábytku	Česká kvalita – Nábytek
Goldman water s.r.o.	Systémy na úpravu vody	CZECH MADE
ParaCENTRUM Fenix, z. s.	Poskytování sociální, zdravotní a humanitární pomoci osobám s poškozením míchy	CZECH MADE



Dny kvality 2024



PRESTIŽNÍ KONFERENCE pořádaná Českou společností pro jakost, se uskutečnila 12. listopadu v pražském kongresovém hotelu Clarion. Letos se zaměřila na spojení kvality a inovací a přilákala odborníky, manažery i akademiky z různých oblastí.

Jaké novinky a inspirace přinesla?

Úvod do inovací a AI: Inspirace pro české firmy

Konference odstartovala v hlavním streamu přednáškou Lukáše Benzla, zakladatele České asociace umělé inteligence. Známý propagátor umělé inteligence v ČR se podělil o inspirativní příběhy a konkrétní tipy, jak implementovat AI do každodenního chodu organizací. Jeho přístup ukázal, že umělá inteligence není pouze futuristickou technologií, ale praktickým nástrojem pro zefektivnění procesů a zlepšení kvality.

Zahraniční host Henry Kuhle, vedoucí oddělení autonomního řízení v německé Asociaci automobilového průmyslu (VDA), hovořil o autonomním řízení, organizačních a regulatorních výzvách v této oblasti. Presentace se zabývala vývojem asistenčních systémů až po plně automatizované řízení a seznámila přítomné s rozdíly mezi asistovaným, automatizovaným a autonomním módem podle modelu BAST. Prezentační se věnoval legislativním rámcům pro autonomní vozidla, zejména úroveň 4, a možnosti využití autonomních systémů pro přepravu osob i zboží, a dále i obecněji klíčovými trendům v automobilovém průmyslu, jako jsou digitalizace, udržitelnost a urbanizace.

Lucie Nová z České společnosti pro jakost přidala zajímavý a důležitý pohled na normativní rámce pro řízení systémů umělé inteligence. Zabývala se i etickými a právními aspekty implementace AI a její regulace, což je v oblasti průmyslu stále aktuální téma.

Zástupce hlavního partnera konference Milan Dufek ze společnosti ŠKODA AUTO se věnoval tématu „Adopce umělé inteligence v prostředí průmyslového podniku“. Hovořil o možnostech a využití umělé inteligence v rámci koncernového podniku. Ve svém příspěvku představil i práci s avatary včetně ukázek a možností, které se nabízejí v této oblasti.

Další příspěvek v tomto streamu přednesli Luděk Brunclík z Preciosy ve spolupráci s Gregorem Krajčovičem ze společnosti Cognexa, zaměřili se na využití AI při kontrole kvality výrobků pomocí umělé inteligence. Přednáška ukázala, jak může technologie pomoci zlepšit kontrolní procesy ve výrobní firmě.

Uhlíková stopa ve výrobě: Nové výzvy pro firmy

Monika Hoffmannová z Kion Group se zaměřila na stále důležitější téma uhlíkové stopy ve výrobních podnicích. Ve své přednášce vysvětlila, jak správně měřit a snižovat emise skleníkových plynů a jaké kroky by měly firmy podniknout, aby byly v souladu s ekologickými standardy a zároveň si udržely konkurenceschopnost. Účastníci ocenili praktické rady, zda se do výpočtu pustit vlastními silami, nebo raději využít externí odborníky.

Další přednášky v hlavním streamu konference byly zaměřeny na problematiku digitálních kalibračních listů – aktuální stav a přínosy pro uživatele představil Martin Koval z Českého metrologického institutu. Digitální kalibrační certifikáty (DCC) jsou dalším vývojovým krokem v oblasti kalibračních údajů, který je aktuálně rozvíjen na mezinárodní úrovni různými pracovními skupinami, včetně zapojení Českého metrologického institutu (ČMI). DCC jsou jedním z pilířů digitalizace v metrologii, což přináší i zajímavé benefity pro uživatele.



Milan Trčka, ředitel NQA, a Miroslav Krčma z normalizační komise TNK 106 pro environmentální management představili možnosti, jak se vypořádat s novým požadavkem norem systémů managementu v oblasti klimatické změny (a jak je auditovat). Přednáška nabídla pohled environmentálního manažera a auditora na klimatickou změnu v systémech managementu.

Automotive: Kvalita a udržitelnost

Automobilový průmysl neboli „automotive“ měl na konferenci významné zastoupení zejména díky dlouholetému partnerovi akce, společnosti ŠKODA AUTO. Přednášky se zaměřily na udržitelné materiály a kvalitu softwaru. Jak definovat a měřit kvalitu v oblasti softwaru? Jak dosahovat vysoké kvality i při nízké kvantitě? Na tuto originální otázku, vymykající se z těch běžně kladených, odpověděl zástupce Bentley Motor Limited. V příspěvku se podělil o zkušenosti z luxusní automobilky, která musí – atypickými, pro jiné neobvyklými způsoby – zajišťovat vysoké standardy kvality při malých sériích.

Slavnostní večer: Ocenění a uznání za kvalitu

Součástí programu bylo i slavnostní předávání řady ocenění včetně soutěže Ambassador kvality České republiky. Ocenění získali jednotlivci i organizace, které se v oblasti kvality a inovací výrazně profilovaly. Kromě tradičních cen, jako je Manažer kvality roku, byly uděleny i prestižní mezinárodní *Quality Innovation Award* a studentské Ceny Františka Egermayera. Každoroční rostoucí zájem o tato ocenění ukazuje, že kvalita je v českých firmách stále na vzestupu.

Více o tom s přehledem oceněných na str. 35 tohoto čísla PK.

Závěr konference: Příležitosti a kontakty

Dny kvality 2024 se ukázaly tradičně jako výborná příležitost pro setkání odborníků, výměnu zkušeností a navázání cenných kontaktů. Účastníci ocenili nejen odborný program, ale i možnost seznámit se s novými trendy a technologiemi, které formují budoucnost kvality v České republice.

(text/foto red.)



KONFERENCE

From Farm To Fork 2024:

Nejen o potravinovém odpadu
či trendech v nabídce potravin



Dne 13. listopadu 2024 se v kongresovém hotelu Clarion v pražských Vysočanech uskutečnila **konference From Farm To Fork**, která spojuje všechny zainteresované strany v potravinovém řetězci.

Program se zaměřil na nové trendy v nabídce potravin v ČR, prevenci vzniku potravinového odpadu a digitalizaci v zemědělství a potravinářství. Celodenní akce byla rozdělena do dvou bloků, přičemž příspěvky řečníků navazovaly na sebe a rozvíjely téma kvality a udržitelnosti „z farmy až na vidličku“.

Přednášku o pěti nejžhavějších trendech v nabídce potravin v Česku přednesla Romana Nýdrle, ředitelka pro obchod na Svazu obchodu a cestovního ruchu. Poukázala na změny v požadavcích zákazníků na kvalitu po odeznění inflační krize. Z vystoupení vyplynulo, že pro spotřebitele jsou v dnešní době důležité akcenty nejen na kvalitu, ale i udržitelný životní styl.

Michaela Mezerová představila výsledky kontrolní činnosti Státní zemědělské a potravinářské inspekce. Upozornila na stále přítomné problémy v oblasti bezpečnosti a kvality potravin, hygieny, způsobilosti provozně technického vybavení a označování. Zdůraznila také živé téma dvojí kvality potravin, které, ačkoli se v posledních letech situace zlepšila, stále není minulostí.

Přednáška o nejčastějších neshodách z auditů, které se objevují při auditech podle standardu IFS (*International Featured Standards*), byla součástí příspěvku

Veroniky Hyžíkové z certifikačního orgánu DQS Slovakia. Její příspěvek se zaměřil na identifikaci problémových oblastí, jako jsou dokumentace, hygienické standardy, správa alergenních látek a kontrola kvality. Dále zmínila preventivní opatření v této oblasti, a jak těmto neshodám předcházet.

Jakub Stibůrek z České společnosti pro jakost hovořil o normativu GLOBAL.G.A.P., standardu podporujícím obchod se zemědělskými produkty. GLOBAL.G.A.P. pomáhá zajistit nejen zdravotní nezávadnost plodin, ale i udržitelnost produkce a bezpečné pracovní podmínky.

Vladimír Zikmunda ze společnosti Knedlíky Láznicka ukázal, jak kvalitní potraviny z lokálních surovin tvoří úspěšný obchodní model, jehož výhody zákazníci vnímají s každým soustem. Mimo jiné díky technickým možnostem v prostorách hotelu měli posluchači možnost knedlíky z nabídky firmy i na místě ochutnat.

Martina Frolíková ze společnosti Orkla se zaměřila na řízení dodavatelů v globálním potravinářském podniku.

Jaroslav Koláček z PENNY MARKET se zaměřil na prevenci vzniku potravinového odpadu, a to zejména prostřednictvím spolupráce s platformou NESNĚ-ZENO a Českou federací potravinových bank. Hovořil i o dalších nástrojích, které řetězec využívá pro řešení tohoto problému.

Posledním řečníkem na konferenci byl Filip Beňo z Vysoké školy chemicko-technologické v Praze s přednáškou Alternativní potraviny k masu a masným produktům. Příspěvek na toto téma, zařazený nutnou operativní změnou původního programu, (asi nepřekvapivě) vzbudil na závěr konference velký zájem posluchačů.

Konference organizovaná Českou společností pro jakost byla určena odborné veřejnosti, představitelům zemědělských a potravinářských podniků, zástupcům obchodních řetězců a pracovníkům dozorových či certifikačních orgánů. Tento ročník se zaměřil na technologický boom, který přispívá nejen k udržitelnější produkci a redukcii potravinového odpadu, ale i na trendy v nákupu potravin a zajištění bezpečnosti a kvality.

(text/foto red.)



Česká společnost pro jakost tradičně oceňovala: Známe vítěze soutěže Ambasador kvality České republiky za rok 2024 i držitele dalších ocenění organizací i osob

Ocenění Ambasador kvality ČR v podnikatelském sektoru získala společnost ČEZ a.s. divize jaderné energetiky, ve veřejném sektoru si titul odnáší Ministerstvo práce a sociálních věcí. Výsledky vyhlašovaných ocenění byly zveřejněny 12. 11. 2024 v rámci galavečera České společnosti pro jakost.

Česká společnost pro jakost je nejen uznávaným vzdělávacím centrem a autoritou v oblasti systémů managementu kvality. Jejím posláním je také oceňovat subjekty – tedy jednotlivce i organizace, kteří kvalitu šíří, kvalitou žijí a aktivně se zasazují o její implementaci. Každoročně tak Česká společnost pro jakost uděluje tituly Ambasador kvality ČR, Manažer kvality roku, Cenu za návrat do života, Cenu Františka Eggermayera a Cenu Anežky Žaludové.

Tradičně jsou ceny slavnostně předávány v rámci galavečera, který je součástí konference Dny kvality. Letošní ročník konference (s navazující konferencí From Farm To Fork 2024) se konal 12. a 13. listopadu v kongresovém hotelu Clarion v Praze 9.

Předsedkyně České společnosti pro jakost Elena Stibůrková při příležitosti zveřejnění výsledků uvedla:

„Jsme nadšení, že každoročně se o naše ceny ucházejí organizace, které udržují vysoký standard řízení, pečují o své zaměstnance a vnímají kvalitu jako významnou konkurenční výhodu. Oceňujeme jejich odvahu sdílet své přístupy a inovace v oblastech kvality, společenské odpovědnosti a inovací. Tímto dávají ostatním organizacím inspirativní příklad hodný následování.“

Ambasador kvality České republiky 2024

V podnikatelském sektoru uspěla společnost ČEZ a.s. divize jaderné energetiky, ve veřejném sektoru si titul odnáší Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Cena Ambasador 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.

Vítězem ceny v podnikatelském sektoru a nositelem titulu Ambasador kvality České republiky se stala pro rok 2024 divize **Jaderná energetika společnosti ČEZ**. ČEZ a.s. je významná česká energetická společnost zaměřující se na výrobu, distribuci a prodej elektrické energie a tepla. Divize jaderné energetiky ČEZ se specializuje na bezpečnou a efektivní výrobu elektřiny z jaderných zdrojů, přičemž jejími hlavními provozovny jsou Jaderná elektrárna Dukovany a Jaderná elektrárna Temelín. Tato divize kladе důraz na maximální bezpečnost provozu, spolehlivost dodávek a minimalizaci ekologického dopadu, čímž přispívá k energetické soběstačnosti a ke snižování emisí v České republice.

Hodnotitelé ocenili především zapojení účastníka v mezinárodních strukturách zaměřených na kvalitu a bezpečnost, rovněž tak angažovanost v oblasti kvality na národní úrovni (vlastní konference Kvalita, zapojování do struktur a příspěvků k naplňování Národních politiky kvality). Dále byl vysoce hodnocen komplexní systém vzdělávání budoucích pracovníků od základní školy až po vysokou školu, dále rozvoj kompetencí dodavatelů a efektivní práce s normami ISO.

Na druhém místě se umístila společnost **Edwards s.r.o.** Edwards s.r.o. je přední výrobce vakuových technologií se sídlem v Lutíně. Společnost se specializuje na vývoj a výrobu vakuových vývív a souvisejících zařízení. Produkty Edwards jsou klíčové pro výrobu polovodičů, plochých displejů, LED diod, solárních článků a dalších technologických aplikací. Společnost je součástí globální skupiny Atlas Copco Group a zaměstnává přibližně 600 lidí.

Hodnotitelé ocenili zejména zřejmý důraz na inovace a zlepšování, rozpracovanost cílů kvality včetně jejich monitoringu, významné projekty v oblasti ochrany životního prostředí a dlouhodobou spolupráci se školami a studenty. Zaujal je také propracovaný systém péče o zaměstnance a z toho plynoucí minimální fluktuace, pozitivní firemní kultura a stabilní tým vrcholového vedení.

Vítězem ceny a Ambasadorem kvality České republiky za rok 2024 ve veřejném sektoru se stalo **Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)**, které je centrálním úřadem státní správy zodpovědným za oblast práce, zaměstnanosti, sociální politiky a sociálních služeb.

Hodnotitele zaujal především zájem MPSV o kvalitu i „za hranicemi“ úřadu, dále úsilí vkládané do neustálého zvyšování kvality a efektivity fungování procesů úřadu. Silnou stránkou ministerstva je aktivní tým kvality, který zahrnuje zástupce všech organizačních útvarů. Hodnotitelé také vyzdvihli součinnost zástupců MPSV, se kterými se setkali v rámci hodnocení, a jejich aktivní a pragmatický přístup ke zlepšování kvality chodu úřadu. Tento přístup směřuje k posilování pozitivního obrazu MPSV jako celku.

K vyhlášeným výsledkům cen Ambassador kvality ČR výkonný ředitel České společnosti pro jakost Petr Koten řekl:

„Rád bych srdečně pogratuloval všem oceněným organizacím. Rozhodování pro hodnotitele nebylo jednoduché, protože v soutěži uspějí jen ti nejlepší. Organizace, které získaly titul Ambassador kvality za rok 2024, si toto ocenění plně zaslouží. Během hodnocení prokazují své aktivity v propagaci kvality, podpoře inovací a aplikaci principů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje ve svém konání. Zohledňují se také jejich výsledky, nastavené procesy a přístup ke kvalitě.“

Ambassador kvality České republiky patří k soutěžím, které sice nejsou administrativně náročné, ale firmám nasazují laťku vysoko. Rozhodují přístupy a výsledky, s jakými je kvalita ve všech svých ohledech naplňována. Pro postup mezi finalisty je nutné dosáhnout bodového skóre alespoň 80 % ze sledovaných kritérií.

Cena za návrat do života

Vítězem ceny se stal za rok 2024 Spolek Rarach.

Spolek Rarach je nezisková organizace, jejímž posláním je zlepšovat kvalitu života osob s různými formami postižení a poskytovat jim podporu a služby. Organizuje různé terapeutické aktivity, společenské akce a workshopy, které podporují rozvoj schopností a dovedností jejích členů. Spolek se také věnuje osvětové činnosti, aby zvýšil povědomí veřejnosti o problematice hendikepu a přispěl k vytváření inkluzivního prostředí.

„Jsem Rarach a nestydím se za to“ je iniciativou spolku Rarach, zaměřenou na podporu a integraci dětí a dospělých s hendikepem do společnosti. Cílem projektu je zvýšit povědomí veřejnosti o schopnostech a potenciálu těchto osob a odbourat předsudky spojené s hendikepem.

CZECH MADE

CZECH MADE je tradiční značkou kvalitních výrobků a služeb. Vyjadřuje, že výrobek nebo služba byly ověřeny nezávislou organizací a že splňují kritéria stanovená špičkovými odborníky.

Firmám i organizacím neziskového sektoru dává možnost absolvovat nezávislé ověření a 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 prvo počátku 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 nově tři společnosti:

VUCH s.r.o. je rychle a dynamicky se rozvíjející českou společností s módním zbožím. Strategii firmy je vytvářet zejména stylové módní doplňky plné barev a radosti s důrazem na kvalitu, jedinečný design, a to za přijatelnou cenu.

Oceněné výrobky „Sedací vaky VUCH“ jsou doplňkovým produktem cílícím zejména na odpovědné chování a udržitelnost s ohledem na životní prostředí. Na výplň produktu je použita drť, která je vyrobena z vadných, neopratelných a reklamovaných produktů, které tvoří hlavní sortiment společnosti (peněženky, kabelky, batohy) a které by se za normálních okolností staly odpadem. Sedací vaky VUCH jsou vyrobeny v Česku z voděodolné, omyvatelné a stálobarevné tkaniny v různých kreativně navržených designech.

Outsourcing **Solution CZ s.r.o.** se zaměřuje na cloudová řešení a hosting aplikací pro malé a střední firmy i živnostníky. Klientům nabízí moderní technologie bez nutnosti investovat do vlastní ICT infrastruktury. DRAGON CLOUD umožňuje firmám ušetřit čas



i finance díky outsourcingu IT potřeb, včetně zabezpečení dat, aktualizací a legálnosti softwaru, aniž by musely plánovat velké kapacity ICT. Značku CZECH MADE společnost získala na službu „Cloudové řešení DRAGON CLOUD“.

Česká rodinná společnost **Goldman water s.r.o.**, sídlící v Zelenči, se specializuje na zakázkovou výrobu úpraven vody se zaměřením na technologie filtrace, změkčení, reverzní osmózy, elektrodeionizace a iontoměníče. Tyto technologie realizuje výrobou kompletních úpraven vody pro odborné použití (laboratoře, nemocnice, farmacie a průmyslové podniky) a pro domácnosti. Hlavní specializací je úprava pitné vody i výroba technické vody pomocí reverzní osmózy a dalších technologií. Značku CZECH MADE firma získala na výrobek „Systémy na úpravu vody“.

PERSONÁLNÍ OCENĚNÍ:

Ti, kdo vytvářejí trendy

Laureáti personálních ocenění jsou podle předsedkyně ČSJ Eleny Stibůrkové pečlivě vybírání a důsledně hodnoceni. Jedná se o osobnosti, kteří svým přístupem ke kvalitě často překračují hranice své organizace 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 nachází prostor pro to, jak ji propojit s každodenní praxí, jsou lídry ve svém oboru,“ upozorňuje Elena Stibůrková.

Manažer kvality roku

Titul Manažer kvality roku pro rok 2024 získala Radka Štefková ze společnosti Galjeva s.r.o.

Ocenění určené fyzickým osobám si klade za cíl ohodnotit výsledky manažerů kvality, veřejně je

prezentovat, a poskytnout tak následováním hodný 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.**

Radka Štefková úspěšně udržuje a zlepšuje systém managementu kvality dlouhodobě certifikovaný podle ISO 9001, přičemž dbá na efektivní integraci specifických zákaznických požadavků, požadavků na ochranu životního prostředí i relevantních právních požadavků. Je představitelkou čtvrté generace rodinné společnosti založené v roce 1905, 100% majitelkou a jednatelkou společnosti.

GALJEVA s.r.o. je česká společnost se sídlem v Hořicích, specializující se na galvanické povrchové úpravy kovů. V roce 2014 prošla firma kompletní rekonstrukcí galvanické linky a rozšířila své technologie o zinek-nikl. V roce 2021 modernizovala své provozní a skladovací prostory. Společnost klade důraz na profesionalitu, dodržování termínů a spokojenost zákazníků.

Cena Anežky Žaludové

Držitelem Ceny Anežky Žaludové byl vyhlášen Milan Trčka, aktivní dlouholetý spolupracovník a člen České společnosti pro jakost.

Milan Trčka řídí zastoupení britského certifikačního orgánu NQA pro ČR, zkušenosti s normou ISO 9001 uplatňuje jako hlavní auditor IRCA a vedoucí auditor EOQ pro systémy managementu kvality. Je dlouholetým auditorem ČSJ, kde kromě managementu kvality posuzuje dodavatelské řetězce, například v rámci systému lesního hospodaření PEFC. Aktivně působí v Sekci kvality Hospodářské komory ČR, kde se podílí na osvětových publikacích k systémům managementu. Je též lektorem České společnosti pro jakost, předsedou TNK 6 „Management kvality



a prokazování kvality“ při České agentuře pro standardizaci (ČAS), kde se ve spolupráci s ČSJ podílel na přípravě Komentovaného vydání normy ISO 9001:2015. Zapojuje se do aktivit Centra excelence ČSJ a řadu let hodnotí Národní cenu kvality.

Čestný člen České společnosti pro jakost

Členové České společnosti pro jakost na návrh předsednictva společnosti na 26. sjezdu odsouhlasili udělení čestného členství České společnosti pro jakost.

Čestné členství získali:

Věra Vlková – Působí jako odborný pracovník zejména v oblasti terminologie v České agentuře pro standardizaci, podílí se na zpracování norem, překládá, provádí korektury. Dlouhodobě spolupracuje s Českou společností pro jakost jako autorka série článků v Perspektivách kvality s podtitulem Kvalitně česky. Aktivně se podílela na rozšíření činnosti certifikačního orgánu pro oblast certifikace překladatelských služeb, kde působí jako technický expert pro oblast poskytování překladů a posteditací strojového textu.

Libor Friedel – Kouč, lektor a konzultant, je členem ČSJ od roku 2002. Již v roce 1992 absolvoval kurz Manažer kvality. Pro ČSJ připravil a vyučoval několik kurzů. Trvale je členem týmu, který vyučuje v kurzu Manažer kvality, kde se zabývá manažerskou částí. Spolupracoval na projektech ČSJ v oblasti benchmarkingu, vzdělávání ve firmách a projektech pro veřejnou správu, byl hodnotitelem Modelu EFQM v Národní ceně za kvalitu, členem předsednictva ČSJ. Řadu let publikuje recenze knih a články v časopise ČSJ Perspektivy kvality.

Cena Františka Egermayera

Cena je udělována studentům, kteří tvoří 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 – **Nella Sudková a Jan Beran** z Technické univerzity v Liberci za poster na téma Zakotvení ESG do systému řízení organizace. Práce vznikla pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

Podcast – **Adéla Jiráňková, Markéta Fléglová a Leona Macháňová** z Technické univerzity v Liberci za podcast s názvem Viš/Neviš. Podcast vznikl pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

Seminární práce – **Kristýna Barvíňková, Monika Grygerová a Jakub Oravec** za práci Zakotvení ESG do systémů řízení organizace Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. Práce vznikla pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.



Kategorie Bakalářská práce:

Dominik Jireš z Technické univerzity v Liberci za práci Technická diagnostika robotů. Vedoucím práce byla prof. Ing. Věra Pelantová, Ph.D.

Kategorie Diplomová práce:

Martin Meško ze Škoda Auto Vysoká škola za práci Využití nástrojů rozšířené reality v managementu kvality. Vedoucím práce byl Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D., EUR ING.

(text/foto red.)

Seminář regionálního centra České Budějovice v rámci Evropského týdne kvality

Ve středu 13. 11. 2024 proběhl v Českých Budějovicích seminář RC, pořádaný ku příležitosti Evropského týdne kvality. Mezi hosty se objevili zástupci organizací se sídlem jak v Jihočeském kraji, tak z ostatních krajů.

Úvodního slova se ujal člen předsednictva ČSJ Stanislav Křeček a po boku předsedy a místopředsedy regionálního centra v ČB Jaroslava Chmelaře a Filipa Holečka v krátkosti představil jeho funkci a působení. Následně představil ČSJ jako takovou a poskytl podrobné informace o jejím postavení v České republice a aktivitách a službách, které v rámci svého působení poskytuje. Také se zmínil o aktuálních změnách v publikacích, které tvoří základ požadavků a pravidel systémů řízení, a to nejen v oblasti kvality.

První přednášející Jiří Chaloupka nás seznámil se svou čtvrtou a pátou větou. Během přednášky zapojil všechny účastníky. Pomocí základních nástrojů kvality (histogramu) společně zábavnou formou zhodnotili aktuální situaci na českých komunikacích.

Obsah příspěvku poté zaměřil na základy řízení organizace. K tomu si vypůjčil knihu od autorů H. Koontze a H. Weihricha na téma Management. Důraz byl kladen na to, že jím zmiňované základy a pravidla jsou smysluplné pouze tehdy, jsou-li dodržována. Tím došel k závěru, jímž je formulována právě pátá Chaloupkova věta: „Nekontrolovaná činnost časem zákonitě zhovadíl!“

Následně účastníci přednášky prošli malým prezkoušením v oblasti indexů způsobilosti procesu. Ve spolupráci s nimi řečník rozvedl úvahu, jak správně používat tyto indexy v praxi tak, aby řízení procesů dávalo smysl, a to s ohledem nejen na kvalitu výstupu, ale i po ekonomické stránce. Závěr této diskuse vedl k formulaci čtvrté Chaloupkovy věty: „Smrt kalibrům!“

Tato věta formuluje myšlenku ohledně následujících druhů řízení procesů:

- 1) Drazé řídím, levně kontroluji: Tento přístup odpovídá vyrobené kvalitě a jedná se o ideální stav.
- 2) Levně řídím, drazé kontroluji: Tento přístup odpovídá takzvané vykontrolované kvalitě a jedná se o nejméně efektivní způsob.
- 3) Levně řídím, levně kontroluji: V tomto případě se bohužel jedná o kamuflovanou nekvalitu. Je to druh řízení s jednoznačně nejvyšším rizikem.

Kalibry tedy v řízeném procesu potřebují pouze v případě 100% kontroly výstupu, což není běžné žádoucí. Tento druh kontroly (mimo kontroly závažné bezpečnostních charakteristik) napovídá něco ohledně nezvládnutého řízení procesu.

Svou přednášku Jiří Chaloupka uzavřel přelomovou „první Helenčinou větou“. Tu však daroval pouze účastníkům semináře.

Dalším přednášejícím byl Jaroslav Dlača. Představil svou společnost API, která se zabývá optimalizací výrobních procesů a provozů. Hlavním cílem společnosti je alokovat ztráty, zjistit jejich příčiny a navrhnout řešení tak, aby došlo k maximalizaci produktivity a zachování požadované kvality výstupu.

Pak prezentoval celou řadu projektů ze své dlouhé praxe a mimo jiné poukázal na jejich dlouhodobý charakter, což odpovídalo komplexitě analýz a následných řešení jednotlivých zadání. Mezi ně patřilo například:

- Redukce pracovních ploch analyzovaných provozů
- Zvýšení produktivity organizací řádově v desítkách procent
- Snížení taktu linek
- Poskytování odborných školení personálu
- Redukce administrativní zátěže v produkci.

Obsah přednášky navázal na předchozího přednášejícího s tím, že primárním cílem je vyrobená kvalita.

Zajímavostí bylo porovnání přístupu ke školení personálu s ohledem na evropskou kulturu a kulturu japonskou. Japonská kultura klade důraz na trénink v takřka realisticky simulovaných podmínkách reálného provozu, zatímco evropská kultura inklinuje k tréninku personálu přímo v ostrém provozu pod dohledem zkušeného pracovníka. V obou případech se však prosazuje do popředí aplikace strojního a senzorického sledování činnosti s tím, že je pracovník upozorňován na případnou chybu ještě předtím, než jako taková vznikne. V této oblasti bylo však možno tento trend sledovat na japonské straně dříve než na straně evropské. Aplikace tohoto přístupu byla zmíněna během přednášky nejen v oblasti sériové produkce, ale i v oblasti produkce zakázkové, kdy je každý díl takřka originál, avšak požadavek na kvalitu je nekompromisní.

Další přednášející byla paní Lidmila Fusková, která k nám vážila cestu z Berouna. Je jednatelkou společnosti Diribet.

Ve své přednášce se věnovala úskalím moderní doby, kdy se různé společnosti snaží využít informační techniku ke sběru dat (*big data*, *data lake* atd.). Problém nastává v okamžiku, kdy je třeba nasbíraná data správně vyhodnotit. Data určená k hodnocení musí být věrohodná a musí být sbírána za optimálních

podmínek (dynamické SPC). Tomu napomáhá správné nastavení řízení procesu. Dále je třeba nasbíraná data během hodnocení správně pochopit a interpretovat (umělá inteligence). V ideálním případě na základě toho dokázat predikovat možné situace, které mohou nastat případným regulováním. Na základě toho pak rozhodnout ohledně vhodné regulace, a tím předejít nutné reakci a případným ztrátám.

Přednášející provedla posluchače historií sahající až sto let před zrození ikony jménem Carl Friedrich Gauss a poukazyvala na myšlenky jednotlivých filozofů a vědců s odkazem na postupný vznik a vývoj umělé inteligence.

Během této výpravy poukázala mimo jiné na problém s nejednotným přístupem k hodnocení datových souborů. Tento problém spočívá v tom, že hodnocení jedné a téže sady dat různými subjekty vede k rozdílným výsledkům, které se v některých případech až stoprocentně liší.

Mimo jiné zmínila, že díky možnostem výpočetní techniky umíme dobře identifikovat anomálie v běžících procesech. Organizace v některých případech kromě tolerančních a zásahových mezí zavádějí takzvané poplachy. Tyto poplachy jsou generovány při zjištění anomálie ve sbíraných datech v reálném čase.

Jedním z dalších témat byly takzvané odlehlé hodnoty a to, jak k nim přistupovat. Zajímavostí, kterou se dá toto téma objasnit, je existence skupiny lidí, která se baví hledáním vypadlých šroubů z vozidel na silničních křižovatkách. Není šroub jako šroub, natožpak šroub vypadlý z vašeho vozidla. Utahování šroubů je proces, který může být s ohledem na počet kroků jednoduchý (v jednom kroku), ale i složitý řádově v desítkách kroků. Organizace, která by se v tomto případě rozhodla doplnit strategii hodnocení dat o test na odlehlé hodnoty a ty následně vyřadit, by se mohla dopustit chyby a přijít o možnost tyto hodnoty následně správně analyzovat. Právě v těchto hodnotách se může nacházet odpověď na nepochopitelné jevy, které se v takovýchto procesech mohou vyskytovat.

Jako vhodný příklad uvedla Lidmila Fusková historku o ozonové díře, která byla objevena právě pouze díky odlehlým hodnotám. Zajímavostí bylo, že jedna vědecká komunita v důsledku toho, že odlehlé hodnoty ignorovala, si tohoto fenoménu nebyla vůbec vědoma. Jiná vědecká komunita naopak tento fenomén pomocí hodnocení odlehlých hodnot sledovala, a protože se tento nacházel nad jejím územím, tak i silně pociťovala.



Závěrem se přednáška a s ní spojená diskuse nesla v duchu využití umělé inteligence za účelem řízení a vyhodnocování procesů. Těžištěm diskuse bylo, zda AI je přínosem, nebo hrozbou. Přednášející mimo jiné podotkla, že do té doby, dokud víme, o čem umělá inteligence v rámci sítě komunikuje, je vše v pořádku; pokud jakožto lidstvo přestaneme komunikačnímu jazyku umělé inteligence rozumět, je čas vytáhnout pomyslnou zástrčku ze zásuvky.

Naděje však umírá jako poslední. Pokud tedy jakožto lidstvo zvládneme AI správně vychovat, bude skvělým a pro nás přínosným vynálezem.

V pořadí řečníků následovala paní Jana Kolářová. Ta působí 20 let jakožto OSVČ v oboru ekologie. Během své přednášky hovořila o integraci systému řízení životního prostředí do systému řízení kvality. Účastníky semináře seznámila se svými postřehy z dlouholeté praxe. Mezi tyto postřehy zahrnuje jak dobré návyky organizací v rámci našeho regionu, tak i zlozvyky a z nich plynoucí úskalí. Dále uvedla základní milníky systému řízení životního prostředí. Vhodnost výběru zástupců za systém řízení, zapojení jednotlivých úseků organizace a tím jejich propojení atd.

Právě správné pochopení principů řízení a efektivně nastavená komunikace napříč organizací je základem předcházení rizikům. Je-li interní ekolog a „bezpečák“ organizace informován včas, jsou nová rizika včas identifikována a pod kontrolou. Organizace se nemusí obávat potřebných změn.

Závěrem přednášky si tak mohl každý z posluchačů položit otázku, zda lze vyrobit kvalitní výrobek bez ohledu na životní prostředí. Bohužel nelze! A životní prostředí máme na naší planetě pouze jedno, proto ho chraňme.

Jako poslední přednášející se ujal slova opět Stanislav Křeček. Začátkem svého vystoupení prověřil znalosti

posluchačů samotnou definicí rizika, která je uvedena v rámci ISO 9000:2015 v bodě 3.7.9 a zní: „Účinek nejistoty“. Přednáška byla orientována na všechny možné druhy rizik tak, jak se s nimi lze setkat ať už v běžném životě, nebo i v tom profesním z pohledu různých institucí či organizací, v pozici zaměstnavatele, zaměstnance nebo OSVČ. Bylo zmíněno, jak tato rizika chápat, jak k nim přistupovat, hodnotit je a řídit. Jedním z cílů přednášky bylo připomenout, jakou roli sehrává v této disciplíně ekonomická stránka rizika. Z výše uvedené definice je totiž patrné, že samotné riziko nemá být vždy chápáno jako hrozba, ale je na druhou stranu také příležitostí. Náklady spojené s řízením rizika tedy lze rozdělit do dvou skupin:

- náklady na zmírnění rizika (investice do preventivních opatření),
- náklady pro možný rozvoj organizace.

Ke konci tohoto závěrečného příspěvku byly zmíněny dostupné metodiky řízení a hodnocení rizik s ohledem na jejich aplikaci v různých odvětvích (pojišťovny, výrobní provozy, doprava atd.).

Všem přednášejícím bychom rádi touto cestou srdečně poděkovali za jejich čas a ochotu se s námi a všemi posluchači podělit o své poznatky z praxe. Doufáme, že jednotlivá témata byla pro účastníky zajímavá a že si ze semináře odnesli nové poznatky.

Členové regionálního centra České společnosti pro jakost v Českých Budějovicích se těší na další setkání v roce 2025.

Autoři:

Za regionální centrum ČSJ v Českých Budějovicích
Ing. Jaroslav Chmelař a Ing. Filip Holeček.

Kontakt: fholecek@centrum.cz,
Foto: RC České Budějovice



24. ročník Národních cen ČR zná své vítěze

Ve čtvrtek 21. listopadu 2024 se v Hlavním sále Valdštejnského paláce Senátu Parlamentu ČR uskutečnilo slavnostní předávání Národních cen kvality České republiky ve 24. ročníku této soutěže. Ocenění byla udělena za kvalitu, společenskou odpovědnost i v kategorii rodinného podnikání.

Absolutními vítězi letošního ročníku se staly společnosti Vodafone Czech Republic a.s. a Krajský úřad Moravskoslezského kraje, které uspěly v programu EXCELENCE a získaly nejvíce bodů na přích všemi kategoriemi.

„Národní ceny ČR jsou významným uznáním výjimečných výsledků a inovací. Motivují organizace k nasto-

vování vyšších standardů a zvyšování konkurenceschopnosti, což ve výsledku prospívá především spotřebitelům,“ uvedl ministr průmyslu a obchodu Lukáš Vlček a dodal: „Nebojte se přihlásit. Soutěž vám přináší nejen prestiž, ale i cennou zpětnou vazbu a prostor pro další růst.“

Letos si organizace odnesly celkem 16 ocenění v podobě skleněných lvičků z dílny rodinné firmy Halama Glass – 8 zlatých, 3 stříbrné a 3 bronzové, dvě unikátní trofeje získali absolutní vítězové soutěže.

Součástí večera bylo i předání čestných ocenění za celoživotní přínos Radě kvality ČR. Tato uznání obdrželi prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., a Jan Wiesner, čestný prezident Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR.

„Rada kvality a s ní spojené Národní ceny ČR mají dnes již více jak dvacetiletou tradici. Je nutné si ale připomínat, že kvalita není jen o řízení organizací, o výrobcích s dlouholetou životností a prvotřídních službách. Za kvalitou stojí v první řadě kvalitní lidé, a proto mi bylo ctí, že jsem dnes mohl předat čestné ocenění osobnostem, které kvalitě zasvětily svůj profesní život a bez kterých by Rada kvality a Národní ceny ČR nebyly na takové úrovni jako jsou dnes,“ řekl předseda Rady kvality ČR a vrchní ředitel hospodářské sekce MPO Eduard Muřický.

Rada kvality České republiky je poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, který se zaměřuje na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice.



Národní ceny ČR jsou harmonizovány s mezinárodními standardy EFQM, což zvyšuje prestiž oceněných organizací i jejich důvěryhodnost na zahraničních trzích. „Ocenění mohou být důležitým krokem k posílení vaší pozice nejen doma, ale i v zahraničí,“ zdůraznil první místopředseda Rady kvality ČR Pavel Vinkler.

Oficiálně vyhlášena byla soutěž pro rok 2025. Zájemci se mohou hlásit od 20. ledna 2025. Národní ceny jsou otevřeny všem organizacím – veřejným i soukromým, bez ohledu na velikost. Speciální kategorii mají i rodinné firmy, pro něž ocenění symbolizuje pokračování tradice a odkazu pro budoucí generace.

„Je mi velkým potěšením, že můžeme prostřednictvím soutěže Národní ceny ČR za kvalitu v rodinném podnikání představit výjimečné rodinné firmy, které svým příkladem dokazují, jak úspěšně lze skloubit tradici, inovace a podnikatelskou odvahu. Těší mě, že se nebojí srovnávat s ostatními a že hodnotící proces založený na důkladné metodice univerzitního standardu umožňuje skutečně objektivní a hluboké posouzení jejich kvality a úspěšnosti,“ uvedla generální ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky Eva Svobodová.

Akce se uskutečnila pod záštitou prezidenta České republiky Petra Pavla, předsedy Senátu Parlamentu České republiky Miloše Vystrčila, předsedkyně Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky Markéty Pekarové Adamové a předsedy vlády České republiky Petra Fialy.

Seznam všech oceněných – kompletní výsledky Národních cen České republiky za rok 2024

Národní cena České republiky za kvalitu v rodinném podnikání – ve spolupráci s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR.



Pamětní listy

MONADA spol. s r.o.

KASKO spol. s r.o.

GUMEX, spol. s r.o.

Hořické strojírny spol. s r.o.

PPS Engineering CZ s.r.o.

HRDLIČKA spol. s r.o.

Ocenění

1. HRDLIČKA spol. s r.o.

1. GUMEX, spol. s r.o.

3. Hořické strojírny spol. s r.o.

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj

Kategorie Veřejný sektor

1. MENS SANA, z.ú.

2. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

3. Střední škola Brno, Charbulova, p.o.

Kategorie Soukromý sektor

1. Vodafone Czech Republic a.s.

2. FRAENKISCHE CZ s.r.o.

2. Mondi Bupak s.r.o.

Národní cena kvality České republiky v programech START a EXCELENCE

Program START

1. Státní fond podpory investic, Sekce poradenství

1. Nobilis Tilia s.r.o.

3. THEIA – krizové centrum o.p.s.

Program EXCELENCE

Kategorie Veřejný sektor

1. Krajský úřad Moravskoslezského kraje

Kategorie Soukromý sektor

1. HSF System a.s.

Absolutním vítězem Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj se stala společnost Vodafone Czech Republic a.s.

Absolutním vítězem Národní ceny kvality České republiky se stal Krajský úřad Moravskoslezského kraje.

Čestná ocenění za celoživotní práci a přínos Radě kvality získali:

prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.

Jan Wiesner

Blahopřejeme!

(tisková zpráva / foto MPO, úprava redakce)

Podzimní exteriérový seminář odborného centra ČSJ Životní prostředí Slatiňany: Modelová symbióza ochrany přírody, vzdělávání a městského rozvoje

Helena Křepelková, David Prachař a Jan Pilař

Ne nadarmo se říká, že město Slatiňany tvoří vstupní bránu do chráněné krajinné oblasti Železné hory. Stalo se také proto místem konání dalšího odborného exteriérového semináře OC Životní prostředí, organizační složky České společnosti pro jakost. Tématem byla trvalá udržitelnost přírodního i městského prostředí ve Slatiňanech.

Na semináři účastníci získali komplexní pohled na historii a péči o přírodu, propojení obce s rodem Auerspergů a moderní přístupy města Slatiňany k ochraně životního prostředí. Lektori Ing. Jan Pilař a Ing. David Prachař ukázali, jak lze harmonicky skloubit ochranu přírody s rozvojem města.

Historický koncept péče o krajinu v rámci kulturního dědictví

Seminář zahájil Jan Pilař, který nás již cestou z nádraží ve Slatiňanech uvedl do historie města. Slatiňany byly po staletí formovány šlechtickým rodem Auerspergů, kteří nejen budovali své panství, ale současně dbali na dlouhodobou péči o krajinu. To se odráží v harmonickém propojení zámeckých a parkových zón, které dotvářejí jedinečnou atmosféru města a podporují biodiverzitu. Zámecký park, spravovaný Národním památkovým ústavem, je nejen kulturní památkou, ale také příkladem udržitelného přístupu k přírodě, který je dnes vzorem pro řadu ekologických projektů.

Město Slatiňany si uvědomuje význam této historie a prostřednictvím komunitních aktivit, spolupráce s organizacemi a místními spolky nadále rozvíjí udržitelné projekty. Starosta města Ing. Jan Brůžek v rámci

semináře představil dlouhodobé plány města v oblasti ekologie a zachování krajiny. Tato strategie klade důraz na propojení průmyslu, cestovního ruchu a ochrany životního prostředí, což činí Slatiňany modelovým příkladem udržitelného rozvoje (obr. 1).

Slovo starosty města

V našem městě již několik let pracujeme na obnově třešňové aleje, místním občanům známé jako „Třešňovka“. (obr. 2) Protože staré stromy i díky klimatickým výkyvům v posledních letech velmi rychle odcházejí, sázíme každý rok v podzimních měsících několik desítek nových stromů. Město zajistí sazenice vysokokmenných třešní na semenných podnožích a přihlášení dobrovolníci je pod vedením správce sadů zasadí. Protože stromy sázíme i v místech, kde se pasou koně, starokladrubští vraníci z Hřebčína Slatiňany, vybudují i ochranu z dřevěných kůlů a pletiva proti poškození pasoucími se koňmi.

Výsadbou nových stromů však proces obnovy nekončí, je to první krok, po kterém následuje mnohaletá péče o nové stromy, obnášející letní zálivku, obsekávání trávy, výchovné řezy a sestřihy. Při pracích na obnově nepostupujeme nahodile, ale využíváme odborně zpracovaný plán revitalizace Třešňovky. Stejně tak při revitalizaci kaštanové aleje známé jako „Kaštanka“ postupujeme podle projektu a po stanovených etapách.

Jistou výhodou je, že obě zmiňované aleje se nacházejí mimo zastavěné území města. Naopak velké starosti nám přináší lipové stromořadí rostoucí po obou stranách Jiráskovy ulice, která je vstupní branou k místnímu kostelu svatého Martina a ke Státnímu zámku Slatiňany. Stromořadí čítá několik desítek velmi vzrostlých lip, jejichž zdravotní stav se bohužel nejen v důsledku vysokého věku, ale i kvůli dalším faktorům zhoršuje, a některé jsme již po posledním arboristickém hodnocení, ve kterém vyšly jako velmi rizikové, byli nuceni pokácet.

Zde bohužel narážíme na velký problém, se kterým se potýká i mnoho dalších obcí a měst v naší republice. Tím problémem je vedení inženýrských sítí v blízkosti současných stromů. Máme fotografie, které nám ukazují, že stromořadí v Jiráskově ulici bylo vysazeno již v první polovině dvacátého století. Od té doby přibýly v blízkosti stromů podzemní inženýrské sítě, například vodovod, elektrické vedení, plynovod či telekomunikační kabely. Přítomnost těchto sítí, které zde byly uloženy v některých případech o mnoho let později, než byly vysazeny samotné stromy, nám paradoxně brání v jednoduché náhradě vykáčených stromů kus za kus, jak by se mohlo zdát logické. Všechny sítě mají ochranná pásma a správci sítí neumožní v těchto pásmech vysazovat nové stromy.

Budeme tedy postaveni před rozhodnutí, jakým způsobem situaci vyřešit. Zda úplně upustit od výsadby nových stromů, což by přineslo obrovskou velmi

negativní změnu v rázu celé lokality. Proti této variantě jsou i památkáři, kteří ve svém stanovisku podporují opětovnou výsadbu lip. Potom tedy zbývá ještě několik variant, mezi něž patří například výsadba stromů s usměrňovači růstu kořenů, kdy je mechanickou bariérou zabráněno kořenům, aby rostly do ochranných pásem inženýrských sítí. Ovšem ani u této varianty není jisté, zda bude mezi ochrannými pásmy jednotlivých sítí dostatek prostoru pro takovýto zásah, a v neposlední řadě je třeba počítat s tím, že pro takto vysázené stromy se jedná o výrazné omezení, které bude mít negativní dopad na růst a životnost stromů. Také finanční náročnost této varianty bude velmi vysoká.

Další variantou je přeložka několika zmiňovaných sítí tak, aby se vytvořil dostatek prostoru pro výsadbu plnohodnotných stromů bez omezení. Tato varianta však přináší mnoho kroků navíc, jako jsou získání souhlasu vlastníků sítí, projekční práce, stavební povolení a vlastní stavební činnosti. Finanční náročnost této varianty je odhadována na několik milionů korun a já se ptám, kdo tyto peníze zaplatí? Majitelé sítí pohlíží na tyto přeložky jako na vynucenou investici a požadují ji zaplatit tím, kdo ji způsobil, tedy městem.

Je to velice nepříjemná situace. I proto bychom velmi uvítali připravovanou novelu zákona o ochraně přírody a krajiny (zákon č. 114/1992 Sb.), která má podle ministerstva zajistit vyšší stupeň ochrany stromořadí na veřejných prostranstvích sídel. Každé stromořadí tvořené pěti a více stromy by mělo podle návrhu získat ochranné pásmo v šíři tří metrů na každou stranu. V tomto pásmu by mělo být umístování sítí a další výkopové práce podmíněno vyjádřením samosprávy. Věřme, že tento krok do budoucna přispěje k ochraně zeleně v našich městech a obcích. Ta je velmi cenná zejména v letních měsících, kdy poskytuje stín a chlad, zvlhčuje ovzduší, tlumí hluk, zachytává prach a v neposlední řadě poskytuje životní prostor pro ptactvo, hmyz a další živočišné druhy.

Spojení vzdělávání a ekologické osvěty v místní základní škole

Ve Slatiňanech je dlouhodobě kladen důraz na environmentální vzdělávání, což se odráží i v přístupu místní základní školy k výuce. Ředitel školy Mgr. Ivo Mandys společně s Mgr. Monikou Pešatovou nás provedli školní zahradou s jezírkem, která je živou učebnicí přírodních věd. Žáci jsou zde vedeni k poznávání ekosystémů a biodiverzity prostřednictvím praktických ukázek. Současně ale škola řeší technické problémy s jezírkem, které slouží jako klíčový výukový prvek. Helena Křepelková nabídla konzultaci s odborníky z firmy zaměřené na projektování parků a péči o krajinu, která by mohla zavést do svého firemního rámce ESG tuto pomoc s údržbou jezírka i dalších prvků ve školní zahradě a poradit, jakou péči zajistit udržitelnost.



Obr. 1. Jednání s panem starostou na MěÚ Slatiňany přineslo řadu zajímavých informací a myšlenek, inspirujících k dalším projektům



Obr. 2. Třešňová alej před obnovou je výzvou pro MěÚ i dobrovolníky ze Slatiňan.



Obr. 3. Aktivita ZŠ – Exteriér školy tvoří krásná přírodní zákoutí. Děti i dospělí upoutá i krásný hmyzí domeček.



Obr. 4. Ve školní budově jsou vystaveny práce dětí inspirované přírodou s výukou v přírodě.

Školní výuka často probíhá venku, což zvyšuje povědomí žáků o přirozeném prostředí, a díky pracovním „hnízdům“ se děti učí týmové práci v kontextu ekologických projektů. Tato filozofie je shrnuta ve školním mottu „blízko přírodě“, které zdůrazňuje úzké spojení s přírodou a praktické dovednosti při péči o ni. (obr. 3, obr. 4)

Slovo ředitele ZŠ

Ve škole se snažíme budovat u dětí vztah k přírodě již od první třídy. Pěkné přírodní prostředí v blízkosti školy nám v tom pomáhá. Žáci se často učí venku. Pozorují a zkoumají přírodu, pracují s přírodním materiálem, ověřují si získané znalosti v praxi. Snažíme se podporovat zájem žáků s využitím badatelsky orientované výuky. Každoročně se účastníme akce Uklidíme Česko a čistíme určenou část Slatiňan. Spolupracujeme s Ekocentrem PALETA v Pardubicích a záchranou stanicí zvířat Pasička. Ve „školním“ lese mají žáci možnost si prakticky vyzkoušet péči o vysazené stromky v oplocence a sledovat, jak se jim daří. Odměnou jim je beseda s lesníkem. V každé třídě máme nádoby na plasty a papír a na správné třídění dohlíží třídní služba. Globálním ekologickým problémem se věnujeme v rámci projektu ke Dni Země.

Přírodní dědictví a revitalizace krajiny v okolí Slatiňan

Nejdelší část semináře zahrnovala několikahodinovou procházku okolní krajinou, kterou vedl David Prachař. Účastníci prošli starým podzámčím, revitalizovaným zámeckým parkem a naučnými lesními trasami, které se staly centrem ekologického vzdělávání. V Kochánovicích jsme obdivovali mokřady s bohatou faunou a flórou, kde byl letos zahájen chov skotského náhorního skotu přirozeně udržujícího místní krajinu. V rámci revitalizace oblasti byla navržena přestavba jedné z budov (bývalé střelnice) na vyhlídkovou věž, která by mohla sloužit jako centrum ekologické osvěty a relaxace.

Slatiňany zároveň spolupracují na několika projektech s cílem chránit přírodní dědictví celé oblasti, včetně údržby historických cest a lesních parků, čímž se vy-

tvářejí ekologické stezky respektující původní ráz krajiny. Tato symbióza historické péče o přírodu a moderních přístupů zajišťuje, že krajina i její funkce zůstanou zachovány pro budoucí generace a současně se přizpůsobí potřebám moderního rekreačního využití. (obr. 5 až obr. 8)

Závěrečné shrnutí:

Modelová spolupráce pro udržitelné město

Seminář České společnosti pro jakost ve Slatiňanech ukázal, že trvalá udržitelnost vyžaduje nejen technické znalosti a inovativní řešení, ale i dlouhodobou spolupráci města, škol, organizací a místní komunity. Tento model propojení ochrany přírody, kulturního dědictví a vzdělávání ve Slatiňanech vytváří inspiraci pro další obce a regiony.

Z celé exteriérové akce vznikl bohatý fotografický materiál, který přinášíme jako inspiraci.

Vedení odborného centra ČSJ Životní prostředí děkuje lektorům, organizátorům, starostovi Slatiňan i vedení základní školy ve Slatiňanech za přípravu této exteriérové akce. Ukázala možnosti spolupráce, která spojila obyvatelstvo, vzdělávací systém, obecní úřad, dobrovolnické a zájmové organizace a odborníky s hlubokou znalostí přírody v této krásné lokalitě.

Úcta ke kulturním památkám i památkám přírodním, o které předchozí generace po staletí pečovaly, nevzniká ze dne na den. Je to dlouhodobé předávání zkušeností, informací a výchovy. Přejeme patriotům ze Slatiňan, aby se jim i nadále toto společné úsilí dařilo. Těšíme se na další zajímavé projekty.

Autoři:

RNDr. Helena Křepelková, CSc., předsedkyně OC Životní prostředí

Ing. David Prachař, DAPRA DIRECT, s. r. o.

Ing. Jan Pilař, člen OC Životní prostředí

Kontakt: aco@volny.cz

Foto: H. Křepelková



Obr. 7.
*Pastva skotu je součástí péče o krajinu s mokřady.
Stádo těchto krásných zvířat je přirozeným „zahradníkem“ na travnaté vyvýšenině nad jezírky.*

Obr. 5.

*Jedna z historických budov
Hřebčina ve Slatiňanech je
krásně rekonstruována a je
velmi citlivě zakomponována
do okolní přírody.*



Obr. 6.

*Kočí hrádek vystavěla
aristokratická rodina před
více než 100 roky svým dětem
pro radost a jako zastávku
na toulkách okolní přírodou.
I dnešní děti jej rády navštěvují.*



Obr. 8.

*Mokřady jsou zásobárnou vody i vzácným prostředím pro život mnoha chráněných druhů fauny i flóry.
Mají příznivý vliv na okolní mikroklima. Péče o ně je velice záslužnou činností.*



Karel Červený

SYNERGIE

1. vydání,
Professional Publishing, 2024, 613 stran
ISBN 78-80-88260-74-5

Proč se věci dějí tak, jak se dějí

Recenze a poznámky ke knize Karla Červeného
Synergie

Růžena Petříková

Název příspěvku je zvoleným podtextem nejnovější publikace autora Karla Červeného o v kruzích odborníků stále diskutovaných tématech souvisejících s aktuální oblastí všude přítomných synergií, a to ve všech jejich souvislostech a podobách.

Uvedená problematika se léta objevuje jak v některých knihách už nežijících autorů/badatelů v jejich historické podobě, tak i v mnoha publikacích autorů současných. Ovšem téměř nikdy v tak komplexní podobě a také často bez praktických příkladů ověřených dlouholetou praxí, což naopak v míře vrchovaté nabízí právě tato publikace.

V ní autor čtenářům předkládá na 320 stranách již velmi ucelenou studii o synergiích a jejich souvislostech, vše doplněné přehlednou grafikou.

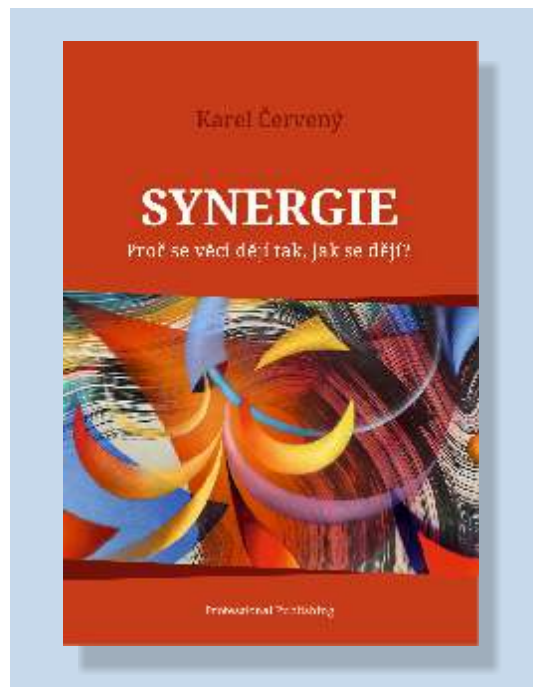
Ocenit lze hned úvodem logické a systémové členění jednotlivých kapitol. To umožňuje potenciálnímu čtenáři nejen rychlou orientaci v textu, ale rovněž možnost postupného seznámení se s širokou problematikou zásad, charakteristik a principů synergií a jejich vzájemných vztahů a souvislostí. Tak, aby je následně pochopil a uměl některé z nich okamžitě využít nejen ve své každodenní manažerské a podnikatelské praxi, ale i ve svém osobním životě.

Přes vpravdě široký záběr knihy si dovolím vybrat pouze pár postřehů, jejichž prostřednictvím bych ráda vyvolala zájem vás, potenciálních čtenářů.

Za velmi dobře propracovanou považuji už úvodní stať knihy, věnovanou otázkám *definičního vymezení synergií* a jejich vzájemných souvislostí spojených s charakteristikou přítomnosti a budoucnosti včetně doporučení, kudy dál...

Na úvodní text navazuje kapitola věnovaná problematice myšlení, jeho vlivů, typů a následné tvorby souvislostí (zvláště systémové a tvůrčí myšlení, které tolik chybí ve výbavě našich studentů a mladých manažerů...).

Už v úvodních kapitolách tak autor na základě dobře zvolených příkladů rozebírá a nabízí některé možnosti praktického využití. S radostí jsem v tomto kontextu



zaznamenala stať týkající se *systémového myšlení, spojení s kreativitou a dalšími souvisejícími atributy, jako např. Metody kreativního/tvůrčího myšlení TRIZ-ARIZ* a řadu dalších.

Za velmi dobře propracovanou a vysoce inspirativní lze považovat podkapitolu věnovanou evoluci, včetně otázek souvisejících s fungováním našeho mozku, opět s řadou historických i současných příkladů, rozborů a zamyšlení autora. Kapitoly související s fungováním mozku osobně doporučuji k detailnímu studiu, za provokativní lze považovat například už tvrzení a následující polemiku autora „*v mé hlavě někdo je a já to nejsem*“ a řadu dalších.

Mnoha čtenářům Perspektiv kvality – kvalitářům se může zdát povědomá navazující kapitola *Systémy a principy*, a to hned úvodními pasážemi o Paretově pravidle. Čtenář se tak postupně seznámí nejen s podstatou, podobami i širokou škálou možností využití Pareta (i jeho dopadů) v běžné praxi, ale nově rovněž se vztahovou linií *Pareto-synergie*.

Následující kapitola *Strategické myšlení v synergiích* bych se nebála nazvat klíčovou či základní myšlenkovou linií knihy.

Text startuje postupně pojmoslovím, terminologií a definičním vymezením (včetně vlastní definice autora), aby pokračoval náročnějším pojetím synergických procesů a funkčních závislostí (zpracováno formou vzájemných interakcí, vzorců synergií a výsledných efektů), což dokládá vysokou znalostní vybavenost a odbornost autora.

Vhodně zvolené příklady jak z oblasti *kategorizace synergií*, tak i navazující kapitola věnující se zejména *příkladem synergie obecně* (hlavně na příkladech současných, často velmi ožehavých a burcujících problémů a jevů z běžné praxe v nejrůznějších oblastech – zdravotnictví, gastronomie, technologie, odpadového hospodářství atp.) mohou i v této oblasti nápomoci uživateli z praxe využít a uplatnit některá autorova doporučení a závěry (na základě jeho rozsáhlých šetření z oblasti podnikání, lidrovství, učících se organizací, strategického rozhodování na základě důvěry a dalších atributů) k budování jejich firemní kultury. Některé z atributů přitom autor rozebírá detailněji pomocí vhodných příkladů, aby vzápětí jako nejlepší ze synergií označil prevenci... Už Tomáš Baťa ve své době prohlásil, že prevence je vždy levnější než řešení důsledků jejího zanedbání... Co k tomu ještě dodat?

Závěrečná trojice kapitol se zabývá synergiemi v logickém sledu a kontextu události minulých, současných a budoucích.

Co se týče *události minulých*, zde autor startuje problematikou smyslu lidské existence, a to z několika úhlů pohledu, přesněji z několika literárních odkazů vybraných filosofů, vědců či vůdců, kteří nějak přispěli k odpovědi na tuto otázku a ovlivnili tak věci budoucí. Je to zpracováno velmi zajímavě, s ilustracemi, což činí kapitolu mimořádně čtivou. Velice emotivní jsou statě, věnované důsledkům vybraných havárií, katastrof a pandemií v kontextu synergií.

Ve statí *Události současné* autor charakterizuje dění kolem nás včetně současné složité politické situace, věnuje se problematice církví, konzumu, geopolitické situaci ve světě, současnému podnikání a s tím vším spojeným změnám v myšlení lidí, celé společnosti a společenského řádu. Rozebírá možné paralely, hovoří dokonce o boření mýtů, systémů a institucí, a o tolik diskutované změně klimatu.

Vhodně zacílenou „vloženou“ kapitolou, ve které autor věnuje pozornost navýsost aktuální problematice, jsou *sítě*, s osobním vhladem autora, že jsou významné pro budoucnost, přesto stále málo diskutované. Vedle klasifikace, dopadů a vyhlídek dalšího působení sítí je věnována pozornost i bezpečnosti a zranitelnosti účastníků sítí, což dnes mnohdy zažíváme v některých sektorech s fatálními dopady (dobře zvolené příklady – vynálezy, objevy a umělá inteligence vs. kreativita, atp.). Měli bychom si proto všichni uvědomit moc sítí, přijmout příslušnou odpovědnost a konečně si uvědomit, jak to vše ovlivňuje kvalitu našeho života (velmi dobře zpracovaná statě, zvláště ve vztahové linii moc a její dopady a důsledky, zneužití moci, manipulace, nátlak, současná demokracie, včetně detailního vysvětlení některých faktů a zkušeností opět s řadou trefných, byť v řadě případů smutných příkladů synergií...).

A dostáváme se k závěrečné kapitole *Události budoucí*, kde si hned dovoluji konstatovat, že ***budoucnost nebude pokračováním minulosti, ale bude naprosto jiná***, což nakonec pozorný čtenář odhalí již v procesu čtení předchozích kapitol a co je obecně čím dál víc jasné. Vzpomenu na tomto místě velkou osobnost světové ekonomiky profesora Zeleného, který často zdůrazňoval, že cokoliv imitovat či kopírovat z minulosti je začátkem konce věci současných; stručně řečeno: chceme-li se dopracovat k úspěchu, musíme *měnit*, zejména sebe sama, trvale přijímat nové výzvy, nová pravidla, razit nové cesty.

A jaká nás čeká budoucnost? Autor se pokouší reagovat řadou závěrečných statí s příklady, kdy postupně zmiňuje problémy spojené s technologickou budoucností, hackováním, digitalizací a jejím nebezpečím, s novou demokracií a rolí státu. Opakovaně upozorňuje na současné nedostatečné vzdělávání, na zájmové skupiny a jejich spolupráci/synergií.

Následující statě publikace „*Aktuální jevy a události – možné scénáře*“ uzavírá jak tuto kapitolu, tak i celou podle mého názoru velice „povedenou a sličnou“ knihu.

Co říci závěrem?

Téma publikace patří nepochybně k těm náročnějším, protože není vůbec jednoduché vždy prezentovat všeobecná a konečná řešení.

Proto mi dovoluji alespoň jedno závěrečné doporučení: uvedená kniha Karla Červeného se nemusí číst postupně lineárně od začátku do konce. Naopak, patří k těm titulům, které má čtenář možnost otevřít v podstatě kdekoliv, i kdyby jen krátce, na malou chvilku, a postupně se k textu kdykoliv vracet – poprvé, podruhé... Každé další čtení vám totiž odkryje nové úhly pohledu a pochopení tak, jak se to stalo mně.

Autorka:

prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., je vysokoškolská profesorka a lektorka a členka Odborné sekce Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj.

Kontakt: petrikova.ruzena@seznam.cz

Autorka tohoto příspěvku, pravidelná přispěvatelka do Perspektiv kvality (a také první držitelka Ceny Anežky Žaludové po jejím založení v roce 1998), při slavnostním předávání Národních cen kvality České republiky v listopadu tohoto roku obdržela čestné ocenění za celoživotní práci a přínos Radě kvality.

I jménem vás čtenářů našeho časopisu jí srdečně blahopřejeme! (red.)

Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2024

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 nadstandardní produkty a servis, představujeme vám i letos výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník a především všechny firmy, které toto naše ocenění v roce 2024 získaly.



Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník byla pro letošní rok vyhlášena 7. června 2024 a možnost podávat podněty a návrhy na ocenění jednotlivých podnikatelů měli spotřebitelé, zástupci obcí a profesních sdružení i nejširší veřejnost až do 15. července tohoto roku. Prestiž a význam soutěže podtrhl i fakt, že jejímu vyhlášení a udělení poskytli svoji osobní záštitu Martin Kuba, hejtman Jihočeského

kraje, Jan Grolich, hejtman Jihomoravského kraje, Jan Schiller, hejtman Ústeckého kraje, a také Šárka Šimoňáková, první náměstkyně hejtmana Moravskoslezského kraje.

A poděkování patří i všem členům hodnotících komisí, na kterých ležela hlavní tíha výběru celkem 74 firem a dalších subjektů, které byly letos oceněny. V Jihočeském kraji přitom tuto komisi vedla Lucie Kozlová, náměstkyně hejtmana, v Jihomoravském kraji Jan Zámečník, náměstek hejtmana, v Ústeckém kraji Radek Černý, zastupitel Ústeckého kraje, a v Moravskoslezském kraji pak Tomáš Gebauer, vedoucí odboru vnitra a krajský živnostenský úřad.

Nejvíce ocenění bylo uděleno v kategoriích *Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků, Výroba a prodej potravin a nápojů* a také *Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch a Sportovní činnost, hobby a volný čas*. Za velmi potěšující považujeme také fakt, že opětovně i letos naše ocenění získala celá řada drobných živnostníků a malých rodinných firem, přičemž 68 % ze všech oceněných firem nezaměstnává více než pět zaměstnanců. Přesto ale mají určitě potenciál, aby své podnikání dále rozvíjely a aby si našly cestu k dalším spokojeným zákazníkům po celé ČR.

Národní cenu českých spotřebitelů Spokojený zákazník letos získaly (v následujících kategoriích abecedně) tyto firmy:

Výroba a prodej potravin a nápojů

- Coffee concept s.r.o. – IČO: 07841400 (Sviadnov)
- Chleba se solí s.r.o. – IČO: 28101693 (Kaplice)
- Jan Prchal – IČO: 13662929 (Uherčice)
- Jaroslav Drozd – IČO: 75088291 (Kravsko)
- Jaroslava Fojtíková – IČO: 47970634 (Těrlicko – Horní Těrlicko)
- Karel Gregora – IČO: 60101342 (Lhenice)
- Navínko s.r.o. – IČO: 06771491 (Ostrava – Poruba)
- OSSEGG Pivovar Cisterciáckého opatství s. r. o. – IČO: 07745761 (Osek)
- Pekařství MPM s.r.o. – IČO: 10850457 (Lomnice nad Lužnicí)
- Petr Bzduch – IČO: 48876569 (Pohořelice)
- Petr Jícha – IČO: 88065618 (Blatná)
- Pivovar Mazák s.r.o. – IČO: 07677065 (Dolní Bojanovice)
- Řeznictví JANUS, s.r.o. – IČO: 26869071 (Ostrava – Petřkovice)
- Uzenářství Ježek s.r.o. – IČO: 28749693 (Most – Velebudice)



- Vlasta Holešovská – IČO: 44942320 (Střelice)
- Zuzana Moučková – IČO: 72559454 (Dryšice)

Výroba a prodej nábytku a bytových doplňků

- Jarošovská keramika s.r.o. – IČO: 28868404 (Jarošov nad Nežárkou)

Výroba a prodej obuvi, oděvů a textilií

- Česká VAJANA s.r.o. – IČO: 09483951 (Ostrava – Moravská Ostrava)
- Dagmar Uhlířová – IČO: 06411665 (Chudarov)
- Jana Míšková – IČO: 15653013 (Děčín)
- Moisha Wings s.r.o. – IČO: 04443331 (Třinec – Kanada)
- next SALE s.r.o. – IČO: 01558951 (Třinec – Staré Město)

Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků

- Antonín Hemza – IČO: 46017810 (Velké Březno)
- Dagmar Kravcová – IČO: 60759968 (Město Albrechtice)
- David Jan s.r.o. – IČO: 25480707 (Ústí nad Labem)
- Eva Hoffmanová – IČO: 06906249 (Ústí nad Labem)
- G-mont, s.r.o. – IČO: 26257874 (Hodonín)
- Ing. Hana Scheinherrová – IČO: 41914881 (Blatná)
- Ing. Vladimír Voříšek – IČO: 12891550 (Strakonice)

- Ivo Krátký – IČO: 45480613 (Vyškov)
- Jaroslav Balog – IČO: 25423011 (Jirkov)
- Josef Kohout – IČO: 60852054 (Třeboň)
- Josef Pilát – IČO: 66607663 (Vyškov)
- NEUK s.r.o. – IČO: 46682414 (Vlachovo Březí)
- Optik Spiegel s.r.o. – IČO: 26052334 (Vimperk)
- Radim Hartoš – IČO: 72997737 (Dolní Benešov)
- Stanislav Šimeček – IČO: 64603563 (Bolatice)
- ŠEVČÍK OKNA, s.r.o. – IČO: 26297639 (Hodonín)
- TONE OF STONE s.r.o. – IČO: 26106060 (České Budějovice)
- Václav Macek – IČO: 43218750 (Ústí nad Labem)
- Zdeněk Šopík, s.r.o. – IČO: 28607708 (Studénka – Butovice)
- Zlatá fontána spol. s r.o. – IČO: 63887274 (České Budějovice)
- 4K – stav, s.r.o. – IČO: 28132289 (Katovice)

Čištění a úklidové služby

- Bc. Lenka Broušková – IČO: 48904708 (Vyškov)

Služby osobní péče

- Bc. Klára Serafinová – IČO: 10761365 (Most)
- Jaroslava Trzaskalíková – IČO: 67687181 (Karviná – Nové Město)



Autodoprava a související služby

- Autodoprava Jelínek s.r.o. – IČO: 04618769 (Libouchec)
- Autosalon Most s.r.o. – IČO: 28683544 (Most)
- KOMAT – STK s.r.o. – IČO: 25153790 (Dolní Třebonín)

Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch

- Borovanský mlýn, s.r.o. – IČO: 26114275 (Borovany)
- DaJa Lipno s.r.o. – IČO: 28158822 (Horní Planá)
- FAMILY GYM s.r.o. – IČO: 05296846 (Ostrava)
- Iveta Vaculíková – IČO: 09312226 (Meziboří u Litvínova)
- Jana Pondělíková – IČO: 47305312 (Bystřany)
- Jolana Vaverková – IČO: 48309788 (Ústí nad Labem)
- Klika J. s.r.o. – IČO: 26026449 (České Budějovice)
- KOMPYSS s.r.o. – IČO: 28710436 (Litvínov)
- Marek Friedl – IČO: 67160336 (Písek – Semice)
- Marie Hlavová – IČO: 62753631 (Zubrnice)
- Sůl a řepa s.r.o. – IČO: 06434347 (Strakonice)
- VENEZIA RUMBURK s.r.o. – IČO: 25045539 (Rumburk)

Sportovní činnost, hobby a volný čas

- Dana Růžicková – IČO: 73550744 (Vimperk)
- Ing. Rostislav Venuta – IČO: 47338121 (Kadov)
- Jan Jaroš – IČO: 66160561 (Bílovec)

- Jan Lapčík – IČO: 45664471 (Znojmo)
- Karel Pecl – IČO: 10612807 (Pustějov)
- Marica Svobodová – IČO: 72514353 (Svatobořice – Mistřín)
- Modelimex s.r.o. – IČO: 28750128 (Teplice)
- Monika Stočková – IČO: 65150643 (Ostrava – Krásné Pole)
- Pavla Voráčková – IČO: 68536798 (Prachatice)
- Radka Musilová – IČO: 63930226 (Úštěk – České Předměstí)
- Zahradnictví Trávníček spol. s.r.o. – IČO: 15769101 (Milevsko)
- Zahradnictví WEISS s.r.o. – IČO: 06834540 (Otice)

Ostatní

- BEWIT Natural Medicine, s.r.o. – IČO: 29443237 (Ostrava – Slezská Ostrava)

Věříme, že se budeme s podobnými standardy kvality moci setkávat na našem trhu i u dalších menších firem mnohem častěji než doposud. Všem, kdo se na přípravě a vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník letos podíleli, děkujeme a všem oceněným ještě jednou blahopřejeme!

Více informací viz na
<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

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 samoauditu dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

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

Jazyk a terminologie z pohledu technické normalizace

Věra Vlková

TNK 114 „Terminologie: principy a koordinace“ České agentury pro standardizaci má za sebou mimořádně produktivní období. Do oblasti působnosti této TNK spadá činnost technické komise ISO/TC 37 „Jazyk a terminologie“, která se v rámci svých pěti subkomisí zaměřuje na standardizaci popisů, zdrojů, technologií a služeb vztahujících se k terminologii, překladu, tlumočení a dalším jazykově založeným činnostem v mnohojazyčném informačním společenství. V posledních letech je tradičně nejvytíženější ISO/TC 37/SC 5 „Překlad, tlumočení a souvisící technologie“, která je v gesci České společnosti pro jakost. Z produkce této subkomise také pochází převážná většina technických norem přeložených a překládaných v rámci TNK 114 v průběhu roku 2024. Celkově jich bylo vydáno již osm a na dalších dvou se ještě pracuje s výhledem na jejich vydání v březnu 2025. Další dvě normy pak byly převzaty schválením k přímému používání jako ČSN oznámením ve Věstníku ÚNMZ.

ČSN ISO 1087 „Terminologická práce a nauka o terminologii – Slovník“

Tato norma byla vydána v lednu 2024 a nahrazuje ČSN ISO 1087-1 z prosince 2002. Terminologická hesla byla zrevizována a nově upravena; navíc sem byla doplněna některá hesla ze zrušené normy ISO 1087-2:2000. Norma stanovuje základní termíny a definice pro terminologickou práci. V Příloze A se uvádí rozsáhlý soubor pojmových diagramů a pojmových modelů, které přehledným způsobem znázorňují vztahy mezi pojmy, vztahy mezi realitou a jazykem, způsoby tvoření označení a definic a souvztažnost činností souvisejících s terminologickou prací. Nedílnou součástí normy je český abecední rejstřík, který zahrnuje jak preferované, tak i dovozené termíny. Odpovídající anglické ekvivalenty se uvádějí v kapitole 3 vedle každého heslového termínu.

ČSN ISO 704 „Terminologická práce – Principy a metody“

Norma byla vydána v dubnu 2024 a nahrazuje ČSN ISO 704 z března 2018. Její struktura a obsah byly upraveny na základě ISO 1087. Jde o zcela zásadní dokument, který stanovuje základní principy a metody pro vypracovávání a sestavování terminologií nejen v rámci normalizační činnosti, ale také mimo tento rámec. Popisuje vazby mezi objekty, pojmy, definicemi a označeními. Rovněž stanovuje obecné principy pro tvoření termínů a pro zpracování definic. Jeho použitelnost je víceméně univerzální, lze ho s výhodou aplikovat ve všech oblastech terminologické práce, na vědecké, technologické, průmyslové, právní či administrativní úrovni a stejně tak i v dalších oblastech.

Objekty, pojmy, definice a označení jsou klíčovými prvky terminologické práce, jejich chápání je však značně různorodé a často vede k problémům a nedorozuměním. Připojujeme proto alespoň základní vysvětlení:

Objekty jsou vnímány nebo myšleny a abstrahovány do pojmů. Pojmy jsou reprezentovány označeními a/nebo definicemi. Soubor označení a pojmů patřících do jednoho speciálního jazyka tvoří terminologii specifické oblasti (domény) nebo specifického předmětu.

Ve stručnosti lze tedy shrnout:

Objekty

- jsou vnímány nebo myšleny;
- jsou abstrahovány do pojmů nebo konceptualizovány (= sémanticky, tj. pojmově, vymezeny) jako pojmy.

Pojmy

- zobrazují objekty nebo skupiny objektů nebo jim odpovídají;

- jsou reprezentovány nebo vyjadřovány jazykovými nebo nejazykovými označeními nebo definicemi;
- jsou propojeny pojmovými vztahy a uspořádány do pojmových systémů, které jsou strukturovány podle pojmových vztahů.

Definice

- definují, reprezentují nebo popisují pojmy.

Označení

- určují nebo reprezentují pojmy;
- jsou přiřazena pojmům;
- vztahují se k objektům.

ČSN ISO 24495-1 „Srozumitelný jazyk – Část 1: Řídící zásady a směrnice“

Jde o první vydání, které v českém překladu vyšlo v dubnu 2024. Norma je určena všem, kteří dokumenty vytvářejí nebo se na jejich vytváření podílejí. Nejširší využití této normy se předpokládá u dokumentů, které jsou určeny široké veřejnosti. Je však rovněž použitelná například pro psaní odborných textů, pro tvorbu právních předpisů, administrativních písemností nebo pro používání řízených jazyků. Tato norma se vztahuje na většinu psaných jazyků. Z toho důvodu se počítá s jejím bezodkladným překladem do všech jazyků EU a také s jejím maximálním využitím ve všech oblastech působnosti EU. Má napomáhat k vytváření dokumentů, které budou efektivně komunikovat s předpokládaným okruhem adresátů. Je psána jasným a srozumitelným jazykem a díky tomu může sloužit jako užitečná pomůcka a stejně tak i jako vzor sám o sobě. Používání srozumitelného jazyka má garantovat, že adresát v textu najde to, co potřebuje, že je schopen to pochopit a také aplikovat. Primárně jde tedy v této normě o zaměření na to, jak efektivně bude moci daný okruh adresátů vytvořený dokument používat.

ČSN ISO 20539 „Překlad, tlumočení a související technologie – Slovník“

V angličtině jde již o druhé, zrevidované vydání, které nahrazuje vydání z roku 2019. V češtině je to vydání první, které vyšlo v září 2024. Dokument se zaměřuje na popis pojmů používaných v mezinárodních normách pro překlad, tlumočení a technologie, které s nimi souvisejí. Obsažen je i český abecední rejstřík, který přináší preferované i dovolené termíny. Odpovídající anglické ekvivalenty se uvádějí spolu s českými heslovými termíny v kapitole 3.

V těchto oblastech jsou různými odborníky mnohé pojmy označovány různě. Slovník by tak měl napomoci ke sjednocení a konzistentnímu používání termínů a definic jak v souvisejících mezinárodních normách, tak rovněž v širších praktických aplikacích. Vzhledem k současnému poněkud roztržitému úzu

se však zřejmě bude jednat o poněkud dlouhodobější záležitost.

ČSN ISO 13611 „Tlumočnické služby – Komunitní tlumočení – Požadavky a doporučení“

Druhé české vydání této normy vyšlo v listopadu 2024 a nahrazuje vydání z července 2015, u něhož došlo k technické revizi. Dokument byl vypracován jako reakce na celosvětovou potřebu přizpůsobit se rostoucí jazykové, kulturní a etnické rozmanitosti lidí, kteří komunikují prostřednictvím mluvených a znakových jazyků. Komunitní tlumočení se také označuje jako „tlumočení ve veřejných službách“. Je nezbytné k tomu, aby se umožnil rovný jazykový přístup ke komunitním službám, k nimž by se jinak někteří členové společnosti nemohli dostat z důvodu jazykové bariéry způsobené tím, že nerozumějí jazyku poskytované služby. Tyto komunitní služby se mohou vyskytovat v různých komunikačních prostředích a mohou mimo jiné zahrnovat veřejné instituce, sociální služby, obchodní a průmyslové služby, nábožensky založené organizace, mediální organizace nebo havarijní služby.

Komunitní tlumočení se etablovalo jako profese. Existují různé kodexy a standardy pro specifická prostředí, až dosud však pro komunitní tlumočníky neexistovaly žádné všeobecně uznávané požadavky.

ČSN ISO 21998 „Tlumočnické služby – Tlumočení ve zdravotnictví – Požadavky a doporučení“

První vydání této normy vyšlo v českém překladu v listopadu 2024. Norma specifikuje požadavky a doporučení pro tlumočnické služby ve zdravotnictví. Je třeba přitom zdůraznit, že se vztahuje jak na mluvenou, tak také na znakovanou komunikaci (/). Pokrývá všechny podstatné situace vyžadující tlumočení ve zdravotnictví, kde zúčastněné strany potřebují komunikovat pomocí mluveného nebo znakového jazyka za účelem řešení zdravotních problémů. Hlavním účelem normy je umožnit spolehlivou komunikaci především mezi poskytovateli zdravotní péče a pacienty a zajistit rovný jazykový přístup ke zdravotnickým službám. Norma je určena v prvé řadě poskytovatelům tlumočnických služeb a spolu s tím specializovaným tlumočnickům ve zdravotnictví.

ČSN ISO 5060 „Překladatelské služby – Hodnocení výstupu překladu – Obecný návod“

První vydání této normy vyšlo v českém překladu v prosinci 2024. Poskytuje návod pro hodnocení výstupu překladu provedeného člověkem a vedle toho také posteditovaného výstupu strojového překladu a neposteditovaného výstupu strojového překladu. Obsahuje rovněž návod týkající se kvalifikací

a kompetencí hodnotitelů a zabývá se též úlohou vzorkování. Zaměřuje se na analytický přístup k hodnocení překladu pomocí typů chyb a trestných bodů nakonfigurovaných tak, aby bylo možné stanovit chybovost a rating kvality. Poznatky, které tato norma přináší, lze rovněž aplikovat při hodnocení zdrojových textů určených k překladu.

Tato norma se orientuje na značně široký okruh uživatelů, kteří ji mohou v potřebném rozsahu buď vtělit do svých pracovních postupů, anebo se jí přinejmenším nechat inspirovat. Předpokládanými adresáty jsou především poskytovatelé překladatelských služeb, a to včetně jednotlivých překladatelů, překladatelských společností nebo interních překladatelských služeb, jejich klientů a také dalších zainteresovaných stran v překladatelském oboru, jako jsou např. instituce pro vzdělávání a odbornou přípravu překladatelů.

ČSN ISO 20771 „Právní překlad – Požadavky“

Český překlad prvního vydání této normy je ve stadiu připomínkového řízení a měl by vyjít v březnu 2025. Norma specifikuje požadavky týkající se kompetencí a kvalifikací právních překladatelů, revizních pracovníků, lektorů, včetně překladového procesu a osvědčených překladových postupů přímo ovlivňujících kvalitu a poskytování právních překladatelských služeb. Specifikuje především základní procesy, zdroje, důvěrnost informací, požadavky na profesní rozvoj, školení a na jiné aspekty právní překladatelské služby poskytované jednotlivými překladateli. Splnění všech požadavků uvedených v tomto dokumentu umožňuje jednotlivým právním překladatelům prokazovat shodu jejich právních překladatelských služeb s tímto dokumentem a jejich schopnost zajišťovat úroveň kvality právních překladatelských služeb, které budou splňovat specifikace klienta a další příslušné specifikace.

ČSN EN ISO 24019 „Platformy pro simultánní tlumočení – Požadavky a doporučení“

Proti předchozí normě zde dochází ke změně způsobu převzetí EN ISO 24019:2022 do soustavy ČSN. Zatímco ČSN EN ISO 24019 z dubna 2023 převzala EN ISO 24019:2022 schválením k přímému používání jako ČSN, tato norma ji přejímá překladem. Měla by rovněž vyjít v březnu 2025. Zabývá se platformami pro simultánní tlumočení mluveného a znakového jazyka. Využívání platform pro simultánní tlumočení je pro organizátory konferencí a stejně tak i pro účastníky a tlumočníky relativně nové. Parametry a podmínky využívání těchto platform v prostředích, kde se tlumočníci nenacházejí na stejném místě jako účastníci, mluvčí a znakoví lidé nebo se všichni navzájem nesetkávají, se teprve rozvíjejí.

Normy převzaté k přímému používání

Pro úplnost je třeba doplnit, že v roce 2024 byly jako ČSN převzaty k přímému používání oznámením ve Věstníku ÚNMZ dvě normy spíše technického charakteru, a to ČSN EN ISO 17651-1 „Simultánní tlumočení – Pracovní prostředí tlumočnicků – Část 1: Požadavky a doporučení pro stálé kabiny“ a ČSN EN ISO 17651-2 „Simultánní tlumočení – Pracovní prostředí tlumočnicků – Část 2: Požadavky a doporučení pro mobilní kabiny“.

Závěr

Překladatelství a tlumočnictví nacházejí v současné společnosti stále rozsáhlejší a různorodější uplatnění a v souvislosti s jejich profesionalizací jsou na ně kladeny stále vyšší nároky. Pro širší sjednocení přístupu k těmto disciplínám i obecných zásad a požadavků na ně kladených tak vzniká značné množství podpurných dokumentů, a to včetně mezinárodních technických norem. V souvislosti s tím sílí rovněž tlaky, aby byly obecně aplikovatelné sjednocující standardy co nejdříve zpřístupněny v jednotlivých národních jazycích.

Díky dlouholeté kvalifikované spolupráci členů TNK 114 a jejich osobnímu nasazení máme v českém překladu k dispozici dokumenty, které jsou významově a terminologicky provázané, srozumitelné a jazykově snadno přístupné, a tedy i velmi dobře aplikovatelné.

Soubor norem, který je zde představen, tvoří základní rámec jednak pro terminologickou činnost a pro tvorbu jasných, srozumitelných a jednoznačných dokumentů v nejširším smyslu, jednak pro činnost překladatelskou a tlumočnickou. Účelem těchto norem je harmonizovat a standardizovat přístupy k uvedeným disciplínám v mezinárodním měřítku a poskytnout jednotnou základnu pro uplatňování základních principů, postupů, procesů a hodnocení v daných oblastech.

Je na každém z potenciálních adresátů uvedených norem, zda a nakolik je bude vnímat jako přidanou hodnotu a nabídku příležitosti ke zlepšování a začlenění jejich ustanovení do svých pracovních postupů.

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



JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smluveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorováno.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

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



ÚNMZ



Pokročilé plánování kvality produktu (APQP)

S účinností od 1. března 2024 nahrazuje třetí vydání Referenční příručky APQP a plánu kontroly a řízení druhé vydání APQP a plánu kontroly a řízení.

Záměrem APQP je proaktivně posuzovat a zmírňovat rizikové faktory ovlivňující uvedení produktu na trh.

Anglicko-český dokument



Plán kontroly a řízení (Control Plan)

S platností od 1. března 2024 nahrazuje třetí vydání Referenční příručky APQP a plán kontroly a řízení druhé vydání APQP a plánu kontroly a řízení.

Tato referenční příručka nadále poskytuje obecné pokyny pro zajišťování, že jsou plány kontroly a řízení implementovány v souladu s požadavky zákazníka.

Anglicko-český dokument

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