



Vizuální management

ROLE AUDITORA

Rozhovor: **Model EFQM** – nové kurzy
a první praktické zkušenosti

**Interim management a průmysl za doby
covidu**

**Význam personální certifikace při
budování ISMS**

**TISAX: informační bezpečnost
pro automobilový průmysl**



CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

**Chcete zlepšovat výsledky
svého podnikání a nevíte jak na to?
Chcete se inspirovat úspěchem ostatních?
Staňte se členem Centra excellence!**

Centrum excellence představuje platformu organizací, které pro zvyšování své výkonnosti a konkurenceschopnosti využívají moderních nástrojů řízení.

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

- Návody pro sebehodnocení
- Praktické zkušenosti s aplikací Modelu excellence EFQM, CAF a CSR
- Informační newslettery
- Novinky přímo z centrály EFQM

INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

NEJSTE V TOM SAMI

- Kulaté stoly, návštěvy ve firmách, workshopy, neformální setkání
- Sdílení zkušeností s účastí v Národní ceně kvality ČR a Národní ceně ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj





Milé čtenářky, milí čtenáři,

přinášíme Vám poslední letošní vydání Perspektiv kvality. Rok 2020 byl celkem zvláštní v mnoha ohledech. Společným jmenovatelem všech těch uzavřených provozů, „home officů“, nevidaných hygienických opatření, dětí přilepených k domácím počítačům, přetížených zdravotních služeb a omezených sociálních služeb bylo a je onemocnění covid-19.

Oblast vzdělávání dospělých zasáhla koronakrizе v maximální možné míře. Již před létem jsem v jednom článku psal, že vlivem opatření jsme museli jako první zavřít a jako poslední můžeme otevřít. Nejinak je tomu i nyní na přelomu roku. Od 12. října byly zrušeny všechny prezenční vzdělávací akce – hlavní zdroj příjmů České společnosti pro jakost. Uvolňování neprobíhá tak rychle, jak by si asi každý představoval. (A kdo ví, jaká opatření budou platit z kraje nového roku, kdy se většine z vás dostane toto číslo do rukou...) Proto nám nezbylo než se vrhnout do víru online kurzů, konferencí, webinářů a samozřejmě také online auditů, zkoušek způsobilosti a certifikací. Ještě že jsme měli v akčních plánech pro rok 2020 rozvoj aktivit i tímto směrem a byli jsme částečně technicky vybaveni. Na začátku, ještě před koronakrizí, se do toho nikomu moc nechťelo, a více než vlašný náběh do online prostředí končíme v závěru roku sprintem na cílové rovince maratonu!



Druhou letošní vlnu máme zdá se za sebou, každého tato krize nějak postihla a asi na ni jen tak nezapomeneme. Nezbyvá než zůstat obezřetní i do budoucna, zvlášt když rokem 2020 to zřejmě ještě nekončí...

Ale navzdory všemu Vám v aktuálním čísle Perspektiv kvality, které jste otevřeli, přinášíme obvyklou porci informací. O čem například?

Říká Vám něco pojem Obeya? Tento japonský manažerský přístup je základem pro efektivní komunikaci a systém vizuálního řízení. Poznejte jeho sílu v příspěvku Štěpána Malého.

Na listopadovém webináři byla představena certifikace s názvem Tisax, ověřující informační bezpečnost v dodavatelských sítích a snižující míru kybernetického rizika. Jelikož v současnosti rostou v automobilovém průmyslu požadavky na bezpečnost dat, Tisax se mj. odráží i v požadavcích VDA, přinášíme Vám na toto téma článek poradce a auditora Daniela Kardoše.

Za zmínku také určitě stojí rozhovor s Lenkou Šeflovou a Vladimírem Braunem, který Vám nastíní první praktické zkušenosti s používáním Modelu EFQM ve verzi 2020 a představí Vám nabídku kurzů právě k této nové verzi modelu.

Jak píše ve svém příspěvku Andrej Švagr: „Dobrovolné certifikace systémů managementu jsou dnes již běžnou součástí strategií vedení zejména průmyslových podniků a organizací. V praxi však stále pozorujeme rezervy ve vnímání pojmů auditu třetí stranou, role auditorů a přínosy certifikace.“ Pojdme si společně tyto pojmy připomenout, opakování je matka moudrosti. Věřím, že spouště z nás tento článek vysvětlí nejednu nejasnost.

A snad alespoň ještě jedno upozornění. Všichni se totiž asi shodneme, že optimismus je obzvlášt v současné době „zboží“ hodně potřebné, ale spíš nedostatkové. Rozhovor o třiceti letech firmy RATAJ s jejím ředitelem optimistickým čtením je, v některých směrech možná až překvapivě...

Všem přeji příjemné a snad inspirativní čtení, samozřejmě zase hlavně zdraví, a těším se s Vámi na viděnou na stránkách Perspektiv kvality i v následujícím roce.

Za celou Českou společnost pro jakost a redakci Perspektiv kvality Vám děkuji za přízeň.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz

SYMA 2021

SYSTÉMY MANAGEMENTU Konference

SETKÁNÍ ABSOLVENTŮ KURZŮ A DRŽITELŮ CERTIFIKÁTŮ

online konference

24.-25. 3. 2021

Zveme Vás na 23. ročník konference SYMA, určený jak absolventům kurzů a držitelům certifikátů České společnosti pro jakost, tak ostatním zájemcům o oblast systémů managementu.

V rámci dvoudenního programu se můžete těšit na zajímavé přednášky, a to nejen v průběhu plenárního zasedání, ale i v jednotlivých sekcích, které budou tematicky zaměřeny na oblasti automotive, personalistiky a na aktivity Centra excelence.

Konferenci budeme vysílat online z našeho studia ČSJ.



Sledujte naše webové stránky www.csq.cz

Česká společnost pro jakost, z.s.

Tel.: 221 082 269, e-mail: sekretariat@csq.cz

Aktuální téma

Společenská zodpovědnost jako součást kvality a význam uplatnění hodnotících modelů společenské zodpovědnosti
Hajnalka Németh 4

Poznejte sílu komunikace prostřednictvím vizuálního řízení
Štěpán Malý 8

„ČESKO je první“ – jsme příkladem v oblasti certifikace nakládání s elektroodpadem
Milan Svoboda 11

Role auditora systému managementu a přínosy certifikace
Andrej Svagr 12

Nové trendy v byznysu – 1. část
Eva Svobodová 14

Inovace ve středních a malých firmách 18

Interim management a (automobilový) průmysl za doby covidu
Petr Tešnar 20

Význam personální certifikace manažera systému řízení bezpečnosti informací při výstavbě, udržování a zlepšování ISMS.
Věra Hnátová 22

Posouzení zabezpečení výměny důvěrných informací: Trusted Information Security Assessment Exchange (TISAX)
Daniël Kardoš 24

Strategické řízení talentů pro postpandemický svět
Milan Vaníček 28

Rozhovor

Bezosé spirálové dopravníky se značkou CZECH MADE – 30 let společnosti RATAJ a.s. 32

Události

Lean Summit CzechoSlovakia 2021 34

Ze života spolku

ČSJ, covidová doba a (nejen) Měsíc kvality 2020: jak jsme to zvládli 37

Tradiční konference v netradiční podobě: webinář automotive a From Farm to Fork on-line
Petr Koten 38

From Farm to Fork 2020
Leona Petrová 40

Technická normalizace

Co je užitečné vědět o normách a dalších dokumentech
Andrea Peková 42

Centrum excelence

Model EFQM – nové kurzy a první praktické zkušenosti
Danuše Fišerová 44

Kermi Stříbro a naše práce s Modelem EFQM
Milan Šrámek 48

Zaměřeno na spotřebitele

Vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2020
Viktor Vodička 50

Kvalitně česky

(Nejen) o sisifovské práci
Věra Vlková 54

Spoločenská zodpovednosť ako súčasť kvality a význam uplatnenia hodnotiacich modelov spoločenskej zodpovednosti

II. časť (1. časť viď PK 2020/3, str. 12–14)

Hajnalka Németh

Príspevok má za cieľ zlepšiť porozumenie vzťahu medzi vybranými modelmi manažérstva kvality a spoločenskou zodpovednosťou a poukázať na spoločenskú zodpovednosť ako neoddeliteľnú súčasť systému manažérstva kvality a optimálny nástroj udržateľného rozvoja organizácií verejnej správy a podnikovej sféry.

Spoločenská zodpovednosť a model výnimočnosti EFQM

Model výnimočnosti pomáha zhrnúť do jedného rámca myšlienku spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti. Model výnimočnosti EFQM poskytuje rámec pre hodnotenie aktivít spoločenskej zodpovednosti a ich vplyv na výkonnosť. Usmerňuje a poskytuje návod, ako nastaviť kritériá pri sledovaní celkovej výkonnosti podniku [7, 8, 9, 10]. Hodnotiaci model výnimočnosti kladie dôraz na udržateľnosť a bol navrhnutý tak, aby poskytoval komplexné hodnotenie stratégie udržateľnosti organizácií. Hodnotenie bolo zostavené okolo kľúčových tém (vedenie, vlastníci, zamestnanci, zákazníci, životné prostredie) a 20 oblastí. Existujú tak určité kritériá udržateľnosti a mali by sa mapovať pravidelne, čím by sa zabezpečil komplexný a vyvážený prístup k plánovaniu a realizácii cieľov udržateľnosti. Podľa kritérií je spoločenská zodpovednosť zahrnutá do modelu v rôznych formách. Ide o tieto koncepcie [7, 8, 9, 10]:

- vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity,
- agilné riadenie,
- vytváranie hodnôt pre zákazníka,
- vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti,
- využívanie kreativity a inovácií,
- rozvíjanie schopností,
- dosahovanie úspechu vďaka schopnostiam zamestnancov,
- trvalé dosahovanie vynikajúcich výsledkov.

Organizačná kultúra zohráva významnú úlohu pri dosahovaní výkonnosti a je kľúčovým determinantom rozvoja organizácií, ktorý výrazne určuje úspešnosť a postavenie subjektov na trhu. Vzhľadom na to, že organizácie sa zameriavajú na zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti procesov, je možné povedať, že existuje prechod od tradičnej organizačnej kultúry ku „kultúre výkonnosti“. Zvýšenie efektivity znamená nastavenie vyššej úrovne procesov a aktivít v danom prostredí, a to plánovaním, nastavením, sledovaním a hodnotením aktivít zameraných na zlepšenie produktivity.

V rámci zvyšovania konkurencieschopnosti je žiaduce zavádzanie a uplatnenie rôznych manažérskych nástrojov s cieľom zvýšenia efektivity a kvality riadenia činností. Je dôležité, aby stratégia podporovala princípy výnimočnosti a neustáleho zlepšovania s využitím strategických schopností organizácií. Na podporu zavádzania zmien, medzi ktoré patrí aj zvyšovanie úrovne kultúry, je potrebná ochota vedenia organizácií meniť sa. Každé opatrenie podporujúce zmenu musí byť dosiahnuteľné so stanovenou zodpovednosťou, musí byť podporované top manažmentom a musia byť vytvorené aj podmienky na jeho realizáciu. Je potrebný širší pohľad na vnímanie kvality ako takej. Kultúra úzko súvisí s riadením kvality [11] [12].

Zvyšovanie úrovne kultúry podniku zahŕňa tvorbu hodnoty prameniacej zo zásad a princípov spoločenskej zodpovednosti. Kultúra je teda spätá s týmito oblasťami:

- ekonomická oblasť – zameranie sa na zákazníkov, dodržiavanie etických princípov a transparentnosť,

- ochrana súkromia a údajov, zapojenie zainteresovaných strán;
- komunita – granty, sponzorstvo, rozmanitosť dodávateľov;
- sociálna oblasť – kultúra výkonnosti: posilňovanie postavenia zamestnancov, odborná príprava a rozvoj zamestnancov, zapojenie zamestnancov do rozhodovacích procesov, zodpovednosti a právomoci v súlade s ich vedomosťami a schopnosťami;
- životné prostredie – ochrana životného prostredia: prevádzková efektívnosť, programy ekologického dodávateľského reťazca, udržateľnosť vedúceho postavenia odvetvia.

Obrázek 1

Dimenzie hodnotenia udržateľnosti podľa EFQM [7, 8, 9, 10]



Vychádzajúc z modelu výnimčnosti EFQM, môžeme výhody uplatnenia konceptu spoločenskej zodpovednosti zhrnúť do týchto skupín:

- Rozvoj kultúry excelentnosti a udržateľnosti.
- Zachováva a udržava zdroje – efektívnejšie využívanie zdrojov, zvýšená lojalita, vyššia schopnosť prilákať a udržať si kvalitných zamestnancov, zodpovedná konkurencieschopnosť, prilákanie investorov a partnerov, finančná výkonnosť. Podporiť medzinárodné rozvojové projekty a účasť zamestnancov na filantropických činnostiach.
- Zapája všetky zainteresované strany a ich očakávania.

- Pomáha zvyšovať hodnotu porovnaním smerovania podniku s inými.
- Zlepšuje povest'. Zapája a rozvíja spoločnosť: podpora miestnych organizácií.
- Zlepšuje schopnosť prilákať a udržať si zamestnancov, motiváciu a odhodlanie zamestnancov.
- Zlepšuje vzťahy so spoločnosťou, organizáciami, médiami, dodávateľmi, občanmi/zákazníkmi a komunitou.

Model EFQM zavádza koncept spoločenskej zodpovednosti na podporu zodpovednosti spôsobom, ktorý je charakteristický pre výnimočné podniky, ktoré [13] [14]:

- prijímajú vysoko etický prístup tým, že sú transparentné a zodpovedajú svojim zúčastneným stranám za svoje aktivity;
- berú do úvahy a aktívne podporujú sociálnu zodpovednosť a ekologickú udržateľnosť s prihliadaním aj na budúcnosť;
- spoločenská zodpovednosť je u nich vyjadrená vo svojich hodnotách a je integrovaná do každodenných postupov;
- v rámci otvoreného a inkluzívneho zapojenia zainteresovaných strán spĺňajú a prekračujú očakávania komunit a spoločnosti;
- efektívnym manažovaním rizík hľadajú a propagujú príležitosti v rámci vzájomne prospešných projektov so spoločnosťou inšpirujúcou a udrživajúcou vysokú úroveň dôvery vo vzťahu k zainteresovaným stranám;
- sú si vedomé vplyvu činností na súčasnú aj budúcu komunitu a starajú sa o minimalizáciu nepriaznivých vplyvov na svoje okolie.

SORAF – hodnotiaci rámec spoločenskej zodpovednosti v organizáciách verejného sektora

Expertí na model CAF, ako aj národní korešpondenti tohto modelu uplatňujú metodológiu CAF v rôznych odvetviach/sektoroch (školsťvo, sociálne zariadenia apod.). Samohodnotiaci rámec spoločenskej zodpovednosti (z angl. *Social Responsibility Assessment Framework* – „SORAF“) bol zostavený v roku 2016. Cieľom bolo rozvíjať spoločenskú zodpovednosť verejného sektora a hodnotiť jej vplyv na spoločnosť a komunitu. SORAF je koncipovaný tak, aby sa mohol používať samostatne. Poskytuje odpovede na nasledujúce otázky [15]:

- Čo znamená spoločenská zodpovednosť vo vzťahu k verejnému sektoru?
- Ako integrovať spoločenskú zodpovednosť do rozhodovacích procesov, ako aj do organizačnej kultúry, stratégie a plánovania?

- Ako implementovať a hodnotiť spoločenskú zodpovednosť vo verejnom sektore?

Účelom nástroja SORAF vo verejnom sektore je okrem iného [15] [16]:

- integrovať sociálnu zodpovednosť do stratégie verejných organizácií (vypracovaním akčného plánu zameraného na sociálnu zodpovednosť),
- profesionalizovať vykonávanie a hodnotenie sociálnej zodpovednosti,
- informovať verejný sektor o zahrnutí sociálnej zodpovednosti do úloh verejnej služby a zapojiť ho do akcií sociálnej zodpovednosti,
- uľahčovať porovnávanie spoločenskej zodpovednosti a výmenu najlepších postupov medzi organizáciami,
- zintenzívniť výmenu medzi organizáciami a zainteresovanými stranami pri zhromažďovaní potrieb a očakávaní,
- integrovať zásady sociálnej zodpovednosti do fungovania organizácií: zodpovednosť, transparentnosť, etické správanie, uznávanie záujmu zainteresovaných strán.

Uvedený model poskytuje holistický prístup k hodnoteniu spoločenskej zodpovednosti a má veľkú flexibilitu, aby sa dal použiť popri iných systémoch a prepojiť s inými manažérskymi systémami. Zapojenie a udržanie angažovanosti všetkých zainteresovaných strán však môže byť zložité. Vytvorením cieľov, pretransformovaním ich do určitého rámca KPI (kľúčových ukazovateľov výkonnosti) s ohľadom na riziká a príležitosti a následnou jasnou komunikáciou je možné dosiahnuť udržateľnejšie zapojenie zainteresovaných strán (prístup znázornený na obrázku 2) do výkonnostného cyklu, ktorý je prepojený aj s kultúrou organizácie.

Význam uplatnenia spoločenskej zodpovednosti a jej hodnotenia

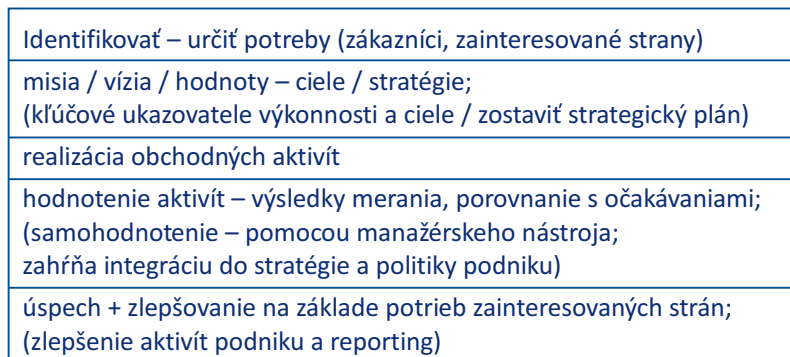
Postupne rastie význam uplatnenia aj samostatného konceptu spoločenskej zodpovednosti. Konkurenčnú výhodu možno získať synergiou, prepojením jednotlivých oblastí spoločenskej zodpovednosti: ekonomickej výkonnosti, sociálnej angažovanosti a environmentálnej zodpovednosti. Z uvedených skutočností vyplýva, že spoločenskú zodpovednosť je potrebné chápať ako nástroj udržateľného rozvoja, t. j. je to žiadaný, praktický, spoľahlivý a efektívny nástroj na riešenie spoločenských problémov, ktorým možno dosiahnuť a udržiavať konkurencieschopnosť organizácií verejnej i súkromnej sféry, ako aj celej krajiny. Prináša optimálne riešenie v rámci optimalizácie procesov organizácie na neustále sa meniace výzvy éry globalizácie, digitalizácie a zodpovednosti.

Spoločenská zodpovednosť poskytuje konkurenčnú výhodu a optimálnu platformu na uplatnenie uceleného systému s cieľom dosiahnuť udržateľnosť rozvoja pre všetky typy organizácií. Koncept berie ohľad na inovatívnosť, efektívne využívanie zdrojov a intelektuálneho kapitálu. Je optimálnym nástrojom na dosiahnutie konkurencieschopnosti. Meniace sa spoločenské očakávania vedú k tomu, aby organizácie a podniky zaujali pri riadení a efektívnom rozhodovaní širšiu perspektívu. Špecifickým cieľom pri uplatnení konceptu spoločenskej zodpovednosti by mohlo byť zvýšenie hodnoty v rámci využitia strategických schopností, budovanie vzťahov a zvýšená miera spolupráce so všetkými zainteresovanými stranami i prenášanie poznatkov do praxe (vzájomné učenie sa od iných). Prínosy by sa mali prejavovať vo vyššej kvalite udržateľnej hodnoty.

Samohodnotenie sa stáva samozrejmom súčasťou politiky organizácií i podnikov, ktoré sa usilujú o trvalo udržateľný rozvoj. Je možné ho definovať ako

Obrázek 2

Výkonnostný cyklus organizácií



nezávislé skúmanie spoločenskej zodpovednosti s cieľom zistiť, či činnosti a s nimi súvisiace výsledky sú v súlade s plánovanými zámermi a či sa tieto zábery realizujú efektívne. Je však potrebné dodať, že samohodnotenie by malo byť systematické.

Úspešná implementácia konceptu spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom modelu a/alebo manažérskeho systému by pozitívne ovplyvňovala smerovanie organizácií verejnej i súkromnej sféry, čo by zabezpečilo aj kontinuálny rozvoj a zlepšenie s ohľadom na meniace sa požiadavky prostredia a zainteresovaných strán.

Hodnotenie aktivít spoločenskej zodpovednosti tvorí nevyhnutnú súčasť zvyšovania výkonnosti organizácií a podnikov, keďže funguje ako spätná väzba poskytujúca informácie o stave uplatňovaných princípov a aktivitách spoločenskej zodpovednosti. Na základe informácií z vyhodnocovania musí vedenie prísť k zavedeniu opatrení vedúcich k zlepšeniu.

Hlavným cieľom hodnotenia je preverovanie súladu implementácie konceptu spoločenskej zodpovednosti so stratégiou a cieľmi organizácie či podniku. Ak berieme do úvahy systémy manažerstva kvality, každý z nich hodnotí aj výkonnosť a efektívnosť aktivít spoločenskej zodpovednosti.

Hodnotenie súčasného stavu spoločenskej zodpovednosti prináša zvyšovanie kvality, výkonnosti a efektívnosti procesov a konkurencieschopnosť.

Koncept spoločenskej zodpovednosti je komplexným manažérskym nástrojom riadenia udržateľného rozvoja organizácií verejnej správy a súkromnej sféry, prostredníctvom ktorého bude môcť každá z nich nájsť cestu k neustálemu rozvoju.

Záver

Spoločenská zodpovednosť má vo svojom koncepte všetko, čo organizácie verejnej a súkromnej sféry potrebujú riadiť, aby boli konkurencieschopné, rozvíjali svoje schopnosti a vedeli čeliť novým výzvam. Dosiahnuť konkurencieschopnosť je možné zohľadnením princípov výmnočnosti a komplexným manažérstvom kvality, so zameraním na zvýšenie efektivity a kvality riadenia činností. Domnievame sa, že trvalo udržateľný rozvoj nie je možný bez zvyšovania úrovne zodpovednosti všetkých zainteresovaných strán. Existujú rôzne nástroje, metódy a systémy riadenia výkonnosti a efektívnosti, vidíme však potrebu zvyšovať povedomie o integrovaní manažérskych systémov. Účinky kombinácie systémov a koncepcií nastanú vždy až po ich prijatí. Aj keď zvyšovanie úrovne kultúry zameranej na kvalitu a zodpovednosť spája dôsledky spoločenského vplyvu, ochota meniť sa a záväzok vrcholového manažmentu k zlepšeniu je prvým krokom na ceste k trvalo udržateľnému rozvoju.

Literatúra:

[7] SERBAN, V. a GHENTA, M. Excellence Sustainability. Using the European business excellence EFQM model for a sustainable development of the organization. *Proceedings of the 2nd International Conference of Ecological Performance in a competitive economy*. 2009.

[8] EFQM. *Fundamental Concepts*. [online]. 2015. [cit. 29-09-2017]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>>.

[9] EFQM. *EFQM Committed to Sustainability Assessment*. [online]. 2016. [cit. 29-09-2017]. Dostupné na: <<http://www.efqm.org/>>.

[10] EFQM a ČSJ. *Model EFQM*. Praha: Česká spoločnosť pro jakost, 2020.

[11] ABDULLAH, M. M. B. a kol. The influence of soft factors on quality improvement and performance: Perceptions from managers. *TQM Journal*, 2008, (20)5, 436-452.

[12] ZU, X. a kol. Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma Practices. *Int. J. of Production Economics*, 2010 (123)1, 86-106.

[13] KUMAR, D. A. a BALAKRISHNAN, V. Corporate Social Responsibility: existing practices vs CSR framework. *Global J. of Management and Business Research*, 2011 (11)9, 50-56.

[14] BALA, M. a KUMAR, D. Supply Chain Performance attributes from the fast moving consumer goods industry. *J. of Transport and Supply Chain Management*, 2011 (5)1, 23-38. Dostupné z https://www.researchgate.net/publication/307793020_Supply_chain_performance_attributes_for_the_fast_moving_consumer_goods_industry

[15] DOCHOT, J-M. Systém hodnotenia spoločenskej zodpovednosti. *Kvalita a spoločenská zodpovednosť*, 2015 (XXIII)3, 40-47.

[16] GEČEVSKI, D. a kol. Corporate Social Responsibility Based on EFQM Framework. *Int. J. of Engineering Tome*, 2016 (XIV)1, 115-120.

Autorka:

PhDr. Bc. Hajnalka Németh bola konzultantkou v spoločnosti P.N.L. Elektro, s.r.o., v oblasti online marketingu a spoločenskej zodpovednosti.

Kontakt: nemeth.pnlektro@gmail.com



Poznejte sílu komunikace prostřednictvím vizuálního řízení

Štěpán Malý

Pokud firma plánuje praktikovat štíhlou výrobu a štíhlé procesy, měly by být vizuální pomůcky pro řízení provozu tak říkajíc součástí její DNA. Hlavním cílem vizualizace je, abyste všechno pochopili pouhým pohledem. Snahou vizuálního managementu je přehledně odkrýt to, co se ve firmě děje. Jeho srdcem je tzv. Obeya room. Obeya v japonštině znamená velká místnost a tento pojem vznikl v 90. letech 20. století ve společnosti Toyota při vývoji a výrobě hybridního automobilu Prius. Tehdy byli všichni jednotlivci zapojeni do manažerského plánování takovým způsobem, že se setkávali ve velké místnosti. Důvodem bylo urychlení komunikace a rozhodování.

Přestože pojem *vizuální řízení* neboli *Visual Management* můžeme definovat různě, z naší zkušenosti se nejčastěji jedná o následující disciplíny:

- **Standardizace v rámci systému 5S**
Vizuální značky napomáhají k lepšímu procesnímu průběhu. Díky nim je na první pohled patrné, kde dochází k vybočení.
- **Bezpečnost práce**
Výstražné, doporučující, omezující a zákazové značky jsou jasnými a stručnými signály, které pomáhají předcházet pracovním úrazům.
- **Řízení výrobních zdrojů**
Rozpisy služeb, přehled dovolených či absencí, přehled znalostí členů týmů, termíny oprav strojů,

plánované údržby – to jsou všechno informace, které je dobré mít přehledně k dispozici na jednom místě v Obeya room.

- **Řízení toku výrobků**
Plánování kapacity, rozpis a plán výroby společně slouží k udržení přehledu a stanovení denních plánů. Každý tak přesně ví, co má dělat.

Jednotlivé kategorie a dílčí techniky

Podívejme se detailněji na jednotlivé kategorie a představme si dílčí techniky, které jsou potřebné k jejich správnému použití.

1. Standardizace v rámci systému 5S

Zavedení systému 5S pro společnost znamená vytvoření koncepce jak v procesech, tak ve výrobě. Jedná se o systém pěti základních principů, díky nimž dosáhnete dobře zorganizovaného, přehledného a čistého pracoviště.

U systému 5S doporučujeme používat tyto vizuální nástroje:

- shadow boards neboli organizéry náradí s vyznačenými obrysy jednotlivých nástrojů;
- štítky a značky na výrobcích zajišťující snadnou identifikovatelnost výrobních dílů a výrobků;
- barevné rozlišení skladu výrobků představující jednoduchý přehled o tom, kde se co ve skladu nachází, jak je možné to najít nebo kam to patří;
- podlahové značení navigující zaměstnance do bezpečných zón (prostor pro pěší a pro ještěrky či vozíky), ukazující cestu ve skladu a vymezující prostor pro odpad nebo pro jeho třídění.

Těmito vizuály získáme:

- informace o chybějících částech;
- informace o přebytečných částech;
- informace o tom, zda zaměstnanci mají jasné instrukce;
- informace o tom, zda se noví spolupracovníci jednoduše zaškolují.



2. Bezpečnost práce

Bezpečnost práce je komplexní soubor opatření, který vychází jak ze zákonných povinností, tak z vnitřních bezpečnostních směrnic zaměstnavatele. Tato opatření slouží k eliminaci pracovních úrazů a dalších zdravotních a bezpečnostních rizik zaměstnanců. Pro bezpečnost práce je vhodné využít následující vizuální prvky:

- výstražné a doporučující značky (např. ochranné pomůcky, zákaz vstupu atd.);
- desatera bezpečnosti, která musí zaměstnanci dodržovat a která slouží jako prevence úrazů;
- informace o rizikových vlastnostech zařízení (např. vysoké napětí, nosnost atd.);
- značení podlah (např. místa pro pěší, pro vysokozdvíže vozíky atd.).

Výše uvedené prvky zabezpečí jak ochranu zaměstnanců, tak splnění právních norem. Díky tomu chráníte nejen sebe jako firmu či podnikatele, ale také a především vaše zaměstnance. Vyhněte se tak riziku vysokých pokut a eliminujete případné problémy se Státním úřadem inspekce práce.

3. Řízení výrobních zdrojů

Hlavním cílem organizace a řízení výrobních zdrojů je zabezpečení a uspořádání vzájemných vztahů všech proměnlivých činitelů výrobního procesu. Výše zmíněné závisí nejen na podmínkách výroby, ale také na tom, jak jsou dodrženy zásady organizace a řízení výrobních procesů. Pro řízení výrobních zdrojů se využívají následující vizuální nástroje:

• Plánovací kalendáře (přehled směn a rozdělení lidí)

Důležité je správně podchytit informaci o nedostupnosti zaměstnanců, abychom mohli detailně naplánovat výrobu.

• Přehled znalostí zaměstnanců

Plytvání lidským talentem je jedním z typů plýtvání dle *Lean*, a proto se ho snažíme odstranit. Důležité je také mít přehled o zastupitelnosti zaměstnanců v případě jejich absence.

• Přehled strojů a jejich provozních charakteristik

Přehled o údržbě a nedostupnosti strojů je základem pro plánování výroby. Je také důležitý pro plánování údržby, abychom nenaplánovali údržbu dvou vzájemně zastupitelných strojů na stejný čas nebo nevyřadili stroj na kritické cestě v době maximální poptávky.

• Vizuální kontrola stavu zásob

Vizuální kontrola stavu zásob přináší okamžitý přehled o docházejících vstupních součástech a o nadměrném počtu zmetků na skladě reklamací.

POŽÁRNÍ EVAKUAČNÍ PLÁN

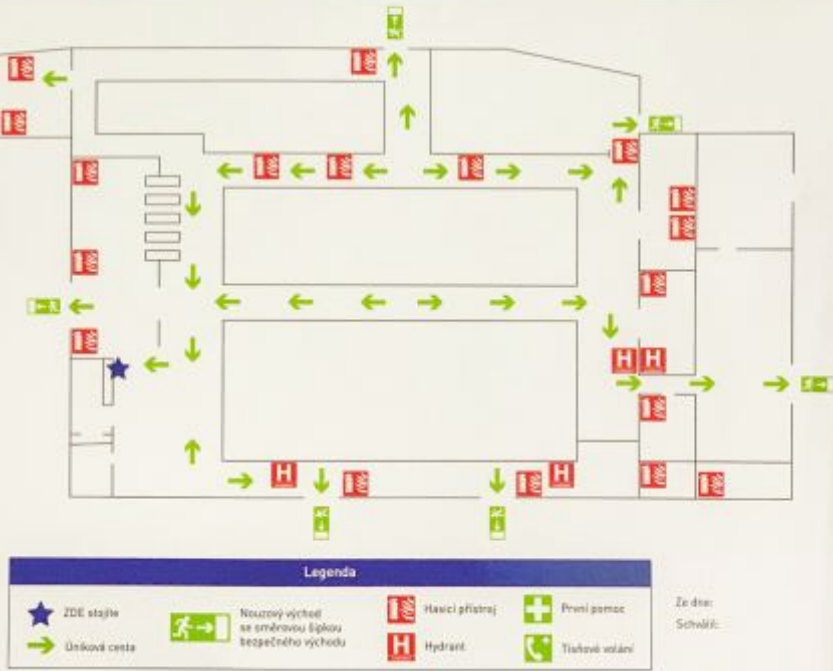
1. Podlaží

Instrukce v případě požáru

- Nahláste požár
 - Požární tísňové volání **150**
- Odějte se do bezpečí, neběhejte
 - Následujte směrové šipky a nouzovými východy
- Pokuste se uhasit oheň
 - Hasičí přístroj
 - Hydrant

Instrukce v případě nehody

- Nahláste nehodu
 - Tísňové volání **155 | 112**
- První pomoc
 - Ošetřete zraněnou osobu
- Vyběhněte na zdravotní záchranou službu



To musí vyvolat náležitou akci: v prvním případě v podobě nákupu dalších dílů, v druhém pak revize kvality procesu a příčin zmetkovosti.

Firma tak získá okamžitý přehled a také podporu v rozhodování a plánování. Je tedy schopná poskytovat kvalitnější dodávky pro své zákazníky bez časových ztrát a při vyšší ziskovosti.

4. Řízení toku výrobků

Aby si firma zajistila konkurenceschopnost a efektivní fungování, snaží se najít nejlepší způsob uspořádání výrobních systémů a nastavení hmotných toků při výrobě. Podkladem pro plánování toku výrobků jsou vstupy z výše uvedeného řízení výrobních zdrojů. K samotnému plánování pak může společnost využít tyto vizuální nástroje:

- vizuální kontrola stavu zásob zmíněná výše;
- výrobní rozpis (co a kdy se má vyrábět) – jedná se o jasné přiřazení plánu, společně s nímž se sledují klíčové indikátory výroby;
- přehled klíčových indikátorů výroby (sledování ukazatelů v oblasti kvality – počet defektů, nákladů, dále bezpečnost práce či plnění časových plánů).

Nejčastěji se používá nástěnka typu SQDC (*Safety, Quality, Delivery, Cost*), do které se denně zaznamenává plnění, případně neplnění požadovaných kritérií.

Moderní trend v podobě digitální transformace

U vizuálních kontrol a tradičních papírových nástěnek se rovněž objevuje trend digitalizace.

V poslední době se začínají prosazovat digitální nástěnky, které umožňují zaměstnancům pracovat i ze vzdálených lokalit, aniž by museli cestovat. To je samozřejmě zejména v současné době pandemie velmi praktické a také to skýtá možnost zahrnout do řešení problémů bez časové prodlevy i zaměstnance z jiných provozů.

Obrovským trendem ve větším časovém horizontu je potom fenomén „rozšířené reality“ (*Augmented reality*), kdy za pomoci brýlí okamžitě spatříte informace, které se váží k místu či výrobku, na které se právě díváte.

Autor:

Ing. Štěpán Malý je majitelem značky Visual Consulting, která je součástí společnosti menu2many, spol. s r. o.

Kontakt: stepan@visualconsulting.cz

„ČESKO je první“ – jsme příkladem v oblasti certifikace nakládání s elektroodpadem

Milan Svoboda

Český institut pro akreditaci, o. p. s., (dále jen ČIA) udělením akreditace potvrdil sdružení mezinárodních kolektivních systémů sídlícímu v Praze pod označením WEEELABEX Organisation, resp. jeho certifikačním orgánům, odbornou způsobilost k činnosti v oblasti elektrických a elektronických odpadů (WEEE). Sdružení se zabývá certifikací auditorů v oblasti WEEE a certifikační společností zabývajících se sběrem, logistikou a opětovným použitím elektro výrobků. Jde o další krok ke zlepšení životního prostředí v souladu s Evropskými normami (EN) v oblasti WEEE (obecně označovanými CENELEC dle organizace European Committee for Electrotechnical Standardization).

ČIA pravidelně dozoruje oba objekty akreditované v rámci právního subjektu WEEELABEX Organisation a posuzuje jimi využívaná certifikační schémata: Certifikační orgán Auditori podle ČSN EN ISO/IEC 17024:2013 – certifikační orgán certifikující osoby a Certifikační orgán Operátoři podle ČSN EN ISO/IEC 17065:2013 – certifikační orgán certifikující produkty.

Jde o velmi důležitý krok, jak ukázat českým společnostem, že ČIA z důvodů své autority a respektu ostatních zahraničních akreditačních orgánů může pomoci při naplňování jejich globálních ambicí a cílů. Zároveň je to však i výzva pro nás, jak se zlepšovat i v jiném prostředí, než je jenom to naše české, a získávat další mezinárodní zkušenosti.

Současně je zajímavé sledovat, jak zájem ze strany zpracovatelů o certifikaci WEEE vzrůstá v souvislosti s připravovanou evropskou legislativou, a to i v ČR, kde se povinná certifikace připravuje a příslušná právní úprava již prošla Parlamentem ČR.

„Většina důležitých zpracovatelů, zejména v oblasti zpracování chladniček, již úspěšně prošla procesem certifikace. To je obrovský přínos pro zpětné získávání a likvidaci skleníkových plynů s výrazným vlivem na životní prostředí. Pro představu, zhruba tři až čtyři chladničky s mrazákem typu Combi bottom freezer odpovídají zhruba množství 1 kg skleníkových plynů, které lze vyjádřit ekvivalentem 2800 kg CO₂. Pokud jsou zpracovány dle CENELEC standardů, tak jak se to již nyní děje v ČR, může jedna osoba letět přes Atlantik celkem třikrát tam a zpátky. A když

zůstaneme doma, tak jsme ušetřili naše životní prostředí. To je obrovský přínos při velikosti českého trhu s chladničkami, který je více jak 0,5 mil kusů,“ říká Petr Novotný, pracovník WEEELABEX.

Velmi důležité je, aby všichni zpracovatelé, sběrná místa a logistické firmy dodržovaly stanovené normy a pravidelně potvrzovaly svou technickou způsobilost nezávislými audity. To také vytváří měřitelné konkurenční prostředí pro výrobce, aby se i oni mohli přesvědčit, že plní své povinnosti v souladu s evropskými a národními právními předpisy. Tím, že se elektroodpad zpracovává v Evropské unii, máme jistotu kvality zpracování (depollution), udržíme si práci v Evropské unii, máme vliv na čistotu a cenu zpracovávaných frakcí, snižujeme riziko zamezení přístupu k těmto materiálům a v neposlední řadě nejsme závislí na dodávkách kritických materiálů pro účely naší obrany a nezávislosti. K tomu je však potřeba certifikace třetí nezávislou stranou, jež je akreditovaná v tomto oboru za použití norem CENELEC. V České republice máme jedinou takovou společnost na světě a o to nás může více těšit, že i ty největší auditorské firmy (SGS, TÜV, Terra, Kiwa, BSI...) posílají své pracovníky do tréninkového centra v Praze, aby svým zákazníkům mohly nabídnout to nejlepší v oboru.

„Je velmi důležité zachovat princip nestrannosti a nezávislosti třetí strany, nespoléhat jen na vlastní interní audity zpracovatelů, jelikož jde o naše společné životní prostředí,“ říká Dušan Vácha z ČIA.

Stálé zlepšování kvality ve sledování standardů u zpracovatelů WEEE přináší nejenom výsledky v oblasti zlepšování životního prostředí, ale i posun k cirkulární ekonomice.

Další informace o systému WEEE jsou dostupné na <https://www.weeelabex.org>.

Autor:

Ing. Milan Svoboda, pracuje jako garant pro oblast certifikačních orgánů certifikujících produkty v Českém institutu pro akreditaci.

Kontakt: SvobodaM@cai.cz



Role auditora systému managementu a přínosy certifikace

Andrej Švagr

AUDIT CERTIFIKACE

Dobrovolné certifikace systémů managementu jsou dnes již běžnou součástí strategií vedení zejména průmyslových podniků a organizací. V praxi však stále pozorujeme rezervy ve vnímání pojmů *audity třetí stranou, role auditorů a přínosy certifikace*. Není proto od věci si prvotní význam těchto záležitostí připomenout.

Certifikace a její význam

Certifikace je činnost, která zabezpečuje trh a zainteresované strany o důvěryhodnosti certifikované činnosti. Co to jsou zainteresované strany a co to je důvěryhodnost? Zainteresovanými stranami je míněna jakákoli osoba nebo organizace, kterou ovlivňuje výstup certifikované činnosti: produkt nebo služba nebo která sama může být tímto výstupem ovlivněna. Může to být dodavatel i zákazník, koncový spotřebitel, státní správa, sousedé a uživatelé stejných zdrojů a životního prostoru. A v neposlední řadě pracovníci firem, kteří hodnotu vytvářejí. Všichni tito „partneři v jednání“ mají docela jasnou představu o tom, jak chtějí a nechťejí, aby jejich zájmovou oblast výsledky certifikované činnosti ovlivňovaly.

Z uzance zainteresovaných stran a díky práci specialistů vznikají standardizované postupy, které lze nazvat certifikační. Výstupem certifikačních postupů je certifikát – vysoce formalizovaný doklad, svědčící mj. o tom, co je certifikovanou činností (tzv. předmět certifikace), kde a případně na čem se činnost odehrává (rozsah certifikace) a s jakou normou byl systém porovnán (vůči kterému standardu byla posouzena shoda). Certifikace tedy všechny, nezávisle na jejich vztahu k předmětu certifikace, zabezpečuje v tom, že činnost se odehrává podle předem dohodnutých pravidel a s předpokládanými efekty.

Důvěryhodnost certifikace

Jestliže certifikace zabezpečuje „trh“, nabízí se otázka: „Jak se zajistí, že certifikace sama je prováděna důvěryhodně?“ Dostí složitým a rovněž standardizovaným systémem, zvaným akreditace. Samozřejmě, kdokoli může vystavit certifikát, i tzv. „soused přes plot“, ale důvěryhodnost takové certifikace je zcela zanedbatelná. Proto byl kodifikován systém podpory, který využívá služeb mezinárodních akreditačních skupin a orgánů k tomu, aby také nad certifikacemi byl prováděn nezávislý, objektivní a uzančně sjednocený dohled. To je ale téma na jiný článek – pro účely tohoto příspěvku je vhodné jen uvést, že akreditovanou certifikaci lze od neakreditované odlišit přímo na certifikátu přítomností akreditační značky jednoho z uznaných národních akreditačních orgánů. V České republice je tímto orgánem Český institut pro akreditaci (ČIA), nicméně uznatelné jsou na území ČR i akreditace zahraničních akreditačních autorit, a to na základě multilaterálních dohod.

Role auditora akreditované certifikace systému řízení

Akreditovaná certifikace, ve smyslu celého systému normotvorby a organizací do něj zapojených, je tu k využití jako uznaný preventivní nástroj pro ovládnutí rizika nevyrovnaných výstupů a ochrany trhu (a to včetně role konzultantů pro zavádění systémů řízení jako druhé strany téže mince). Auditor akreditovaného certifikačního orgánu je vstředním zástupcem této ochrany trhu. Provádí audit třetí stranou, tzn. že je úplně nezávislý na certifikované organizaci a na uživatelském zájmu předmětu certifikace. Disponuje vynikající znalostí certifikační normy a orientuje se v souvislostech, stejně jako v prostředí certifikované činnosti. Přestože vzhledem k omezenému času na audit nemůže proniknout do nejnějnějších podrobností firmy tak, jako interní auditor (audit první stranou), ani jeho rolí není fixovat se na konkrétní řešení a parametry tak, jako to dělá zákaznický audit (audit druhou stranou), má výhodu nadhledu a zkušenosti z posouzení shody a vyhodnocení efektivity různých řešení v různých organizacích. Do auditované organizace přichází s uceleným názorem na to, jaké nastavení je pro konkrétní činnosti nejefektivnější tak, aby bylo ve shodě s certifikační normou, ale jiným

řešením a novým pojetím je otevřený. Pokud je shoda prokázána, tzn. zejm. že očekávání všech zainteresovaných stran jsou naplněna, akceptuje jiná řešení, a tím si zároveň rozšiřuje zkušenost. Jeho rolí není doporučovat konkrétní řešení, to je rolí konzultanta, ale pomocí formulace pozitivních a negativních zjištění – neshod zprostředkovává organizaci standardizovaný pohled čili poskytuje svého druhu diferenční analýzu rizik a příležitostí systému vůči standardu. Čím zřetelněji je formulováno zjištění formou shody či neshody, tím lépe vytváří tzv. přidanou hodnotu auditu pro organizaci.

Sluší se zmínit, že akreditační systém je neziskový, hradí se pouze náklady. Certifikace může a nemusí být nezisková. Certifikační auditu jsou hrazeny klientem certifikace, certifikovaná organizace si však nekupuje certifikát, ale provedení auditu – tedy zastoupení trhu a objektivní posouzení shody, které s výhodou poslouží jako vstup pro preventivní opatření dříve, než dojde k finanční nebo jinak definované ztrátě.

V současném stupni poznání lze, co se auditů týče, největší synergie, tedy eskalace efektivity vynaložené energie, dosáhnout kombinací všech tří dostupných forem: pohledu stálého zaměstnance v roli interního auditora, zákaznického auditu z pohledu uživatelského zájmu na předmětu činnosti a nezávislým a objektivním auditem třetí stranou, provedeným externím auditorem akreditovaného certifikačního orgánu.

Principy, o kterých se zmiňuje tento příspěvek, jsou standardizovány certifikačními, akreditačními, regulačními a v neposlední řadě i výkladovými materiály, které tvoří početné skupiny specialistů, jež se problematikou certifikací třetích stran zabývají. Jedná se o ISO normy a jejich překlady v gesci ČSN, ISO pracovní skupiny zaměřené na aplikaci jednotlivých oblastí certifikace, odborníky, kteří zpracovávají metodické pokyny pro regulace uvádění výrobků na trh, Mezinárodní akreditační fórum a Evropskou akreditaci, ale i o některé vysoce erudované konzultanty, kteří s obdivuhodným vynaložením osobní energie prezentují správné praktiky systémového řízení na svých osobních webových stránkách nebo prostřednictvím osvětových nakladatelství. Všechny výsledky úsilí takových skupin a jednotlivců je dnes možné a snadné dohledat pomocí internetových vyhledávačů. Považuji za povzbudivé, že moderní technologie dnešní doby umožňují s minimálními náklady pravidelně si rozšiřovat obzor v oboru, ve kterém se pohybujeme.

Autor:

Ing. Andrej Švagr, Ph.D., pracuje jako Regulatory Affairs Specialist.

Kontakt: svagra@volny.cz

Nové trendy v byznysu

1. část

Eva Svobodová



Nové trendy v ekonomice celkově vycházejí z celé řady faktorů. Technologický rozvoj a inovace ve všech oblastech hospodářství, které jsou hnány rozvojem vědy i neustále zesilující konkurencí, zasahují jak sektory výroby, tak i služeb. Rok 2020 je specifický dalším faktorem, který výrazně ovlivnil aktuální trendy v podnikání – pandemií covid-19.

V příspěvku uvádíme příklady konkrétních nových či zesilujících trendů v podnikání s tím, že by se mohly některé z nich hodit jako inspirace malým a středním podnikům a živnostníkům k zavedení různých technických novinek do jejich podnikání.

Řada těchto trendů se již projevuje různě dlouhou dobu, některé se však zrodily až v průběhu tohoto roku jako specifický důsledek celosvětové pandemie covid-19.

První část příspěvku je zaměřena na specifické trendy vycházející z pandemie covid-19 obecně a dále na trendy v oblasti průmyslu, zemědělství, dopravy a maloobchodu. Ve druhé části v příštím čísle PK se zaměříme na oblast bankovníctví, cestovního ruchu a hotelnictví, gastronomie a marketingu.

Specifické trendy vycházející z pandemie covid-19

Období pandemie covid-19 se na jaře letošního roku zásadním způsobem odrazilo v celém hospodářství, až na několik výjimek ve všech typech podnikání. V létě se již zdálo, že krize postupně pomíjí a že se ekonomické aktivity budou moci vrátit téměř k normálu – „business as usual“. Na přelomu léta a podzimu se však krize začala vracet a naděje na návrat k běžnému životu se vzdálila. Všechny typy podniků i drobní živnostníci se museli s touto dramatickou změnou vypořádat s většími či menšími ztrátami. Některá z těchto vynucených opatření se však evidentně prosadí i po odeznění pandemie a zakládají trvalejší trendy.

Jedním z nástrojů činnosti podnikatelské i státní sféry v nových podmínkách bylo široké zavedení **práce z domova (home-office)** všude tam, kde to bylo možné. Tento způsob práce se v české ekonomice dosud uplatňoval velmi sporadicky, pandemie covid-19 však v tomto ohledu přinesla zásadní zvrat – vedení podniků bylo novou situací nuceno tento způsob práce akceptovat jako možnost pokračovat alespoň v omezené míře v činnosti podniku.

Výrazné změny v činnosti podniků se odehrály **v oblasti IT**. Mnoho činností se přesunulo ze sféry osobních kontaktů a přímé osobní spolupráce do „on-line“ sféry – např. v oblastech, jako jsou personální kontakty, nábor nových pracovníků, personální pohovory uvnitř podniku apod. Hromadné akce s osobní účastí se buď přímo rušily, nebo měnily formu – **videokonference, webináře** apod.

Hospodářské ztráty způsobené pandemií covid-19 nutí podniky ke stále větším úsporám nákladů. V oblasti IT to např. znamená větší příklon k využívání **hostingových služeb**, které přináší personální úspory za „drahé“ IT specialisty spravující podnikové servery a sítě.

Nákupy na internetu se během pandemie covid-19 několikanásobně zvýšily. Zvýšily se výrazně existujícím internetovým obchodům, ale nově do této sféry vstoupili i podnikatelé, kteří dosud přes internet neprodávali.

Podnikání na internetu – internet je v současné době prostředek, kde lze nakupovat, podnikat či hrát si a bavit se. Pro podnikání je to relativně jednoduchý nástroj, který poskytuje řadu výhod, např. osobní samostatnost, kterou upřednostňuje řada podnikatelů, i jednoduchost business modelu.

Nové trendy v průmyslu

Klíčovým trendem v průmyslu je další rozvoj výroby automatizací/robotizací a digitalizací většiny výrobních procesů i dalších činností podniků.

Tento trend má na jedné straně pozitivní dopad na výrobu samotnou, ale zároveň nejednoznačný dopad do oblasti zaměstnanosti, širěji lidské. Česká republika jako jedna z nejprůmyslovějších zemí současné Evropy bude proto pocítovat tyto zásadní změny velmi intenzivně.

Pokud jde o dlouhodobější pohled, bez ohledu na aktuální situaci letošního roku, je všeobecným trendem v průmyslu i v dalších odvětvích ekonomiky digitalizace a automatizace výrobních linek, tj. robotizace.

Digitalizace průmyslové výroby a jejího řízení je již několik let rozběhnutým trendem, který bude, i přes současnou komplikaci způsobenou pandemií covid-19, stále zesilovat. Aktuální situace však svým způsobem přispěla k urychlení některých oblastí digitalizace firem s potřebou práce on-line při omezených, či dokonce na určitou dobu uzavřených podnicích. Procesu digitalizace průmyslu se zřejmě nejlépe daří ve středních podnicích, ve kterých je vedení schopno rychle rozhodovat podle aktuálních potřeb.

V rámci procesu digitalizace činností podniků je rovněž velmi důležitá **kybernetická bezpečnost**. Podle letošního průzkumu AMSP ČR zhruba polovina dotázaných podniků považuje otázku kybernetické bezpečnosti za velmi důležitou pro jejich podnikání. Mnohé podniky si však více chrání jen data samotná, a nikoliv již bezpečnost svého provozu.

Robotizace, automatizace výrobních linek. Zvýšený zájem o automatizaci výrobních linek, zavádění robotů a komplexních robotických aplikací do výroby se podle odborníků projevil až v posledních dvou či třech letech. Jako jeden z důvodů se uvádí „lidský faktor“ – situace na pracovním trhu, kdy firmy čelily obrovskému nedostatku pracovní síly.

Umělá inteligence se do světa lidí prosazuje postupně již řadu let – procesy optimalizace, plánování, rozvrhování či diagnostika jako klasické metody umělé inteligence se postupně začaly prosazovat již od 90. let minulého století a začaly měnit průmyslovou výrobu. Strojové učení a počítačové vidění a rozpoznávání jsou dnes hlavními nástroji využití umělé inteligence v průmyslu i jinde.

Automatizace/robotizace v automobilovém průmyslu: každé odvětví průmyslu musí řešit v procesech digitalizace a robotizace problémy, které jsou společné pro všechny, a zároveň i otázky specifické pro něj. Oblast automobilového průmyslu může být dobrým příkladem.

Nové trendy v zemědělství

Současně zemědělství využívá ve stále širší míře dostupných inovací, nových technologických postupů ve spojení s informačními technologiemi. **Digitalizace většiny zemědělských činností** je významným trendem v tomto sektoru – týká se jak živočišné, tak i rostlinné výroby. Moderní zemědělství zahrnuje též další faktory mimo intenzifikaci samotné zemědělské výroby. Stále silnějším trendem v zemědělské činnosti se stává ekologické zemědělství a ochrana půdy.

Ekologické zemědělství je typ zemědělského hospodaření, který při vlastní výrobě respektuje životní prostředí a jeho jednotlivé složky.

Nový pojem „**precizní zemědělství**“ („**smart farming**“) je založen nejen na využívání počítačů, ale též na využívání systému GPS pro pohyb zemědělských strojů, mapování, dat z meteorologických stanic, logování dat, čidel rychlosti pohybu strojů a dalších čidel apod. Jeho významnou funkcí je vedle větší efektivity hospodaření též šetření nákladů.

Významnou složkou zemědělské výroby je **přeprava nejrůznějších materiálů (agrologistika)**. Na přepravu materiálů jsou náročné jak rostlinná a živočišná výroba, tak např. i zemědělské provozy s bioplynovými stanicemi. Trendem v této oblasti je racionalizace této přepravy, snižování nákladů.

Trendem, který se zatím poměrně složitě prosazuje, je brát při zemědělském hospodaření v úvahu **mimoprodukční funkce agrární krajiny**. Současná zemědělská prvovýroba probíhá na velkých půdních blocích s preferencemi dalšího scelování pozemků. Široká aplikace průmyslových hnojiv a prostředků na ochranu rostlin často vyrovnává nedostatečnou základní agrotechniku hospodaření a to vede nejen ke snižování kvality půdy, ale především ke zmenšování populací a druhové diverzity fauny a flóry.

Jedním z nových trendů zejména v oboru pěstování zeleniny, tj. v provozech menších měřítek, je tzv. **vertikální zemědělství**, které umožňuje pěstování rostlin bez většího záboru půdy, bez používání pesticidů a herbicidů a s minimální spotřebou vody. Systém **hydroponie** spotřebuje o 90 % méně vody než konvenční zemědělská výroba, využívá přirozenou cirkulaci vody. Rostliny v hydroponickém systému rostou cca dvakrát rychleji, spotřebují při tom až o 40 % méně energie a na stejném prostoru se dá pěstovat několikanásobně více plodin. Jde o pěstování bez velkého záboru půdy, celoročně a bez použití těžkých zemědělských strojů.

Velmi specifickým hospodařením je **akvaponie**, která využívá propojení chovu ryb a pěstování rostlin. Rostliny dostávají v tomto systému vodu, která je obohacena o živiny z chovu ryb, a ryby zase žijí v přirozeně zdravé vodě okysličené rostlinami.

Nové trendy v dopravě

Sektor dopravy je velmi komplexní a zahrnuje organizaci jak veřejné i podnikatelské dopravy, tak soukromé osobní dopravy. Současnou situací v tomto sektoru a jeho dílčích segmentech charakterizuje především přetíženost všech sítí – v letecké dopravě, železniční i silniční dopravě i na hlavních trasách námořní dopravy. S ohledem na současné problémy v oblasti životního prostředí však není reálné stále rozšiřování sítí. Přepravované objemy může snížit ústup od globalizace výroby a opětovné soustředování se na lokální výrobu bez přepravování komponentů výrobku v rámci země či kontinentů.

Ve svých počátcích je v současné době **sdílení automobilů (carsharing)** – po brzkém rozšíření tohoto



způsobu osobní automobilové dopravy se bude realizovat celá řada výhod: dojde k omezení počtu vyráběných a používaných automobilů i snížení požadavků na parkovací prostory, vozy v provozu budou efektivněji využívány.

Pandemie covid-19 zásadním způsobem změnila jeden z významných segmentů osobní dopravy – **leteckou dopravu**, která se na několik měsíců letošního roku téměř zastavila, což mělo mj. zásadní negativní dopad do sektoru cestovního ruchu. Obnovení leteckého provozu v dřívějším rozsahu se již nezdá reálné. Navíc s ohledem na aspekty životního prostředí se někteří lidé vzdávají létání a upřednostňují v rámci menších a středních vzdáleností vlakovou dopravu, neboť ta produkuje mnohonásobně méně skleníkových plynů než doprava letecká.

Jedním z klíčových trendů automobilové výroby a dopravy je **elektromobilita**. Tento trend velmi silně podporuje EU svými právními předpisy ohledně emisních limitů i výroby automobilů nových generací. Do konce roku 2040 by se měla zcela zastavit výroba automobilů se spalovacími motory. Podle Škoda Auto musí tento výrobce do roku 2025 prodávat čtvrtinu automobilů s elektrickým pohonem a do roku 2030 to má být 40 % vyráběných automobilů. Tato změna vyvolává výrazné investice do výroby baterií pro automobily a mj. též nucenou masovou výměnu vozového parku. Elektromobilita se bude více prosazovat rovněž v městské dopravě, kromě klasických tramvají a trolejbusů se uvádějí do provozu i trolejbusy s hybridním provozem.



Nové trendy v maloobchodu

Pandemie covid-19 má velmi silné nepříznivé dopady do sektoru maloobchodu. Obchody, pokud na určitou dobu zavřely úplně, musely při svém provozu zavádět různá zdravotně technická omezení a výrazně se změnilo chování zákazníků; mnozí (konzervativnější) zákazníci tak udělali své první zkušenosti s internetovými nákupy a řada z nich u nich již zůstane, i když se situace v „kamenných“ obchodech po odeznění pandemie covid-19 zkonsoliduje. To vše vyvolává potřebu větší flexibility ze strany obchodníků v reakci na novou situaci, zejména pokud jde o zaměření na sortiment.

K větší efektivnosti prodejen rovněž přispívají moderní **technické prostředky**, např. samoobslužné pokladny či platební terminály, které šetří personál; ten se místo toho může věnovat péči o zákazníky. Umožnění plateb prostřednictvím chytrých telefonů a chytrých hodinek se brzy stane rovněž samozřejmostí.

V kontextu pandemie covid-19 se evidentně posílil strategický a logistický **trend regionálnosti** zboží, které obchodníci nakupují. Rychlá a bezpečná dosažitelnost zboží z regionální výroby či zemědělské produkce, bez dlouhých převozu ze vzdálenějších míst Evropy či dokonce z jiných kontinentů, je důležitá jak pro obchodníky, tak pro jejich zákazníky.

Podle některých studií se trend postupného odklonu zákazníků od přímých nákupů v obchodech ve prospěch **nákupů v on-line prostoru** vlivem pandemie covid-19 urychlil. Na mimořádnou aktuální poptávku musí internetové obchody reagovat posilováním svých logistických kapacit, ale mnohdy se přesto neubrání prodlužování lhůt vyřizování objednávek. Mnohé supermarkety začínají s novým obchodním modelem spočívajícím v integraci virtuálního obchodu do prodejny – objednání zboží na internetu a jeho vyzvednutí v obchodě. Ještě dále jde model „**Click-and-collect**“, který dodá zboží objednané na internetu přímo do domu zákazníka či do určeného odběrního místa. Jiný model spočívá v tom, že internetové obchody umožňují ve svých odběrních místech prohlídku zboží před tím, než si ho zákazník na internetu objedná.

Relativně novým typem „zboží“, které zajímá především mladou generaci, je **prodej zážitků**. V současné době existuje celá řada internetových obchodů prodávajících tento druh zboží a svůj sortiment neustále rozšiřují. Mnozí tradiční obchodníci tento trend zachytili a vstupují do tohoto segmentu na svých internetových stránkách rovněž.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

Průzkum agentury IPSOS: Inovace ve středních a malých firmách

Hlavním cílem tohoto výzkumu agentury IPSOS pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) bylo zjistit, jak podnikatelské subjekty pohlížíje za dnešních podmínek c-19 na inovace v malých a středních firmách.

Přinášíme několik závěrů z tohoto průzkumu. Celý je k dispozici na webových stránkách AMSP ČR

1/ Jde o segment MSP, tedy do 250 zaměstnanců, a takové firmy v drtivé většině nemají řadu výrobních jednotek v zahraničí. Investují tedy tam, kde mají svůj hlavní byznys – v ČR. Stejně tak zpravidla nevyvádějí svůj zisk do zahraničí. O důvod více si jich váží a případně je v nouzi podpořit.

2/ I když je možné investovat do zahraničí, cestování je nyní nesmírně komplikované a způsobuje těžkosti především exportérům.

Zejména nedostatek pracovní síly, ale i zřejmá neochota Čechů pracovat na určitých pozicích (sklady, logistika, montážní linky) vede firmy k automatizaci výrob. Má to ale háček – je to možné pouze u větších výrobních sérií, jinak je automatizace neúčinná a neekonomická. Proto je klíčové, aby se ekonomika zcela nezastavila. Obecně ale platí, že plošné zvýšení technologické vyspělosti firem je klíčem k vyšší přidané hodnotě a produktivitě.

HLAVNÍ ZÁMĚRY



Firmy ani v současné době c-19 neplánují přestat s investicemi do inovací. Více než 90 % nějaké investice plánuje. Nejčastěji jde o plány na technologické inovace.



Zároveň firmy plánující investice často říkají, že negativní vývoj situace kolem Covid-19 by mohl jejich plány zpomalit. 45 % firem plánujících investice sdílí tuto obavu.



Firmy jsou v současné situaci pod tlakem a není tolik prostoru pro rozvojové aktivity - Covid-19 tak zpomaluje ve firmách proces digitalizace/automatizace.



Polovina firem se domnívá, že zodpovědnost za výpomoc firmám v současné situaci náleží státním subjektům. Naopak jen čtvrtina by očekávala výpomoc od bank.



Rodinné firmy se ve financování inovací oproti ostatním více spoléhají na bankovní úvěry a méně na dotace.

Drtivá většina firem plánuje v příštích 12 měsících inovovat, nejčastěji do technologií a zjednodušování administrativy. Firmy vědí, že stagnaci si dovolit nemohou, ale bohužel v posledních letech investice do investovat brzdily nelogicky vysoké mzdy a nedostatek schopné pracovní síly. I proto stále nedosahujeme plně úroveň Rakouska nebo dokonce Německa. Do firem, které neměly dostatečný investiční polštář, nyní vtrhlo koronaobdobí, kdy nejistota je jedinou jistotou. V takové době je logické, že firmy dvojnásob zvažují jakékoli investice, tedy i ty do inovací. U nich však současně vědí, že – pokud se povedou – jsou cestou, jak z krize alespoň trochu ven. Nestabilita však může pozastavit inovace a procento firem, které neplánují žádné investice, zvýšit až k 20–30 %.

Firmy své investice v drtivé většině případů zaměřují na český trh. Podle názoru AMSP ČR je možné se na tento fakt dívat dvojnásobným pohledem:

Je zřejmé, že firmy s péčí řádného hospodáře nemohou jít do nepřiměřeného rizika, a tak je jisté, že chytrá vládní politika, a hlavně jasné signály – např. dotační či zvýhodněné finanční produkty, ale i promyšlený kurzarbeit – jsou v takových situacích významným faktorem pro rozvoj, který snižuje nejistotu a naopak zvyšuje ochotu firem investovat. Firmy jsou si též vědomy důležitosti svých klíčových zaměstnanců, bez nichž nelze efektivně fungovat. Kritickým momentem je udržení cash flow, které však – primárně přes neflexibilní trh práce (délka propouštění) a nestabilní podmínky např. kurzarbeitu – neumožňují plánování do stabilní předpovědi delší než 1 až 2 měsíce.

Zdroj: AMSP ČR <https://amsp.cz/83-pruzkum-amsp-cr-inovace-v-malych-a-strednich-firmach/>

(red.)



CZECH MADE
Tradice, na které
můžeme stavět

Nebojte se dokázat svým zákazníkům, že právě Vy umíte dodat špičkové produkty a služby. Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že:

- Vaše produkty mají nadstandardní kvalitu
- kvalitu Vašich produktů ověřila autorizovaná zkušebna
- kvalita Vašich produktů je pravidelně kontrolována
- je ověřována i spokojenost Vašich zákazníků s Vámi dodanými výrobky a službami

Objektivnost a věrohodnost garantuje zákazníkům i členství značky CZECH MADE v prestižním vládním programu na podporu prodeje kvalitních výrobků a služeb Programu Česká kvalita.

Máte-li zájem o více informací, obraťte se na nás. Značka CZECH MADE je nově součástí České společnosti pro jakost, která značce poskytuje stabilitu a zkušenosti z oboru.



www.csq.cz

Kontakty: Česká společnost pro jakost, telefon: 725 953 414
e-mail: smejkal@csq.cz, www.czechmade.cz, www.csq.cz

Interim management a (automobilový) průmysl za doby covidu

Petr Tešnar



Koronavirová pandemie a následná krize zasáhla mnoho sektorů. Výjimkou bohužel nebyl a stále není ani automobilový průmysl, který je závislý na provozu velkých továren. V rámci pandemie a zamezení šíření viru v zemích Evropské unie se na začátku roku továrny uzavíraly a s nimi se potlačovala výroba v automobilovém průmyslu. Zlaté časy automobilek vystřídala situace, kdy bylo potřeba některé zaměstnance dokonce i propouštět a mnohé firemní fungování začalo záviset na krizovém managementu, podpoře ze strany státu a – více než kdy jindy – na správném rozhodování.

Jak podobné krizové situace řešit? Odpovědi by mohl být interim management.

(Automobilový) průmysl za doby koronaviru

Před začátkem pandemie, tedy ještě na počátku letošního roku, se českým automobilkám velmi dařilo. Poptávka po automobilech převyšovala nabídku, a tak české továrny zažívaly zlaté časy. Jediným problémem, se kterým bylo nutné se potýkat, byl nedostatek zaměstnanců na pokrytí výrazné poptávky. Na to firmy reagovaly navyšováním mezd a nadstandardními benefity. S nástupem koronaviru se však situace zásadně změnila, výroba byla pozastavená a firmy od nabírání nových zaměstnanců přešly k propouštění těch dosavadních. „Automobilový průmysl je v České republice jedním z hlavních tahounů zaměstnanosti,“ připomíná k tomu Stanislav Petříček ze společnosti TP Consulting, která se věnuje interim managementu a specializuje se na tuto problematiku zejména právě v automobilovém průmyslu.

S nastalou krizí se museli potýkat nejen zaměstnanci, kteří mnohdy přišli o své zaměstnání a svůj trvalý příjem, museli ji řešit i zaměstnavatelé s ohledem na pozastavenou výrobu, propouštění a následná volná pracovní místa. Otázka ohledně přečkání zůstávala na krizovém managementu. Odpověď často přicházela v podobě interim managementu: firma si na konkrétní časové období najímá externího odborníka, specialistu či manažera, který má za úkol pomoci jí s vyjmenovanými činnostmi a usnadnit jí tak přečkat nejisté a někdy rizikové období.

Interim manažer a krizové situace

Interim manažerství je termín, který se v Česku mezi velkými firmami již pomalu rozšiřuje.

Pod pojmem *interim management* se skrývá dočasné najímání odborníků jakožto externích zaměstnanců. Obvykle tomu odpovídají manažerské a odborné pozice, které vyžadují určité zaměření, zkušenosti a schopnosti.

Interim odborníci nejsou ale žádaní jen ve velkých korporátech, jejich poptávka dnes vychází i od menších, středních a rodinných firem.

V případě nastalé nežádoucí situace a v případě potřeby řešit firemní krizi co nejrychleji je najímání konzultantů a odborníků z IT sektoru, finančnictví, logistiky, případně i odborníků projektového managementu či profesionálů z oblasti lidských zdrojů často tou nejlepší volbou. Nejenže jsou tito manažeri rychle k dostání, firma se totiž nemusí zabírat dlouhým výběrovým procesem, tito odborníci jsou pro firmu výhodou i svým novým know-how, které s sebou přinášejí.

„Konzultanti mohou firmě nabídnout novou a svěží perspektivu. Mezi jejich hlavní přidané hodnoty patří bohaté zkušenosti napříč firmami různých velikostí, zaměření i manažerského stylu,“ doplňuje Stanislav Petříček. Dále pak nastiňuje interim manažera takto: *„Typický interim manažer je překvalifikovaný seniorní specialista s mnoha lety zkušeností a výbornou jazykovou výbavou, který může doslova naskočit do rozjetého vlaku a podle potřeby jej přibrzdit, nebo naopak udržet i v plné rychlosti na kolejích.“*

V očích mnoha zaměstnanců by mohl být interim manažer hrozbou, ale i přesto, že je zodpovědný za svá rozhodnutí a v souvislosti s nimi i za samotné výsledky, hrozbou pro zaměstnance a současné vedení firmy není. Zaměstnanci se nemusí obávat, že by jim podobný externista mohl vzít příležitost kupříkladu na povýšení. *„Jeho motivací není stoupaní po korporátním kariéerním žebříčku, ale jsou to zajímavé výzvy a projekty,“* zdůrazňuje Petříček.

Budoucnost interim manažerů

A na čem závisí budoucnost interim manažera? Jeho úspěch se odvíjí od získaných referencí, protože úspěšný manažer má na svém kontě spokojené klienty s dobrými výsledky.

Které vlastnosti jsou tedy pro interim manažera klíčové? *„Emoční inteligence a soft skills, které vedou ke správnému vyhodnocení situace, adekvátnímu přístupu a vhodnému chování s ohledem i na firemní kulturu, by tak měly být součástí jeho portfolia profesních dovedností,“* uzavírá Stanislav Petříček.

Autor:

Petr Tešnar pracuje jako projektový manažer ve společnosti TP Consulting, s. r. o.

Kontakt: petr.tesnar@tpconsulting.cz

Význam personální certifikace manažera systému řízení bezpečnosti informací při výstavbě, udržování a zlepšování ISMS.

Osobní zkušenost

Věra Hnátová

Dnes, kdy se již mohu ohlédnout zpět na svou profesní praxi v oblasti budování systému řízení jakosti/kvality v oboru IT služeb, a to od roku 1996 až po vybudování integrovaného systému managementu stále v oboru IT služeb v roce 2015, vidím, že jsem vždy především potřebovala mít o budovaných systémech hlubokou profesní znalost. Ve všech případech se mi tato snaha vyplatila a absolvování odborných kurzů a seminářů, konkrétně v České společnosti pro jakost, mi poskytlo velmi dobrou teoretickou základnu.

Snažila jsem se vždy dosáhnout nejvyššího vzdělání, které zvláště v oboru řízení bezpečnosti informací bylo v daném čase dosažitelné, což se mi podařilo v roce 2008 získáním personální certifikace Manažer bezpečnosti informací, udělené a garantované Českou společností pro jakost.

V roce 1996 jsem absolvovala rozsáhlý intenzivní kurz manažera systému jakosti a při využití tam získaných znalostí jsme s kolegy za podpory odborného konzultanta vybudovali systém řízení jakosti v souladu s ISO 9001 pro oblast tzv. „měkkých procesů“ při poskytování IT služeb – vývoje SW a provozu IT technologií v Podniku výpočetní techniky, a.s. Dosáhli jsme mezinárodní certifikace společnosti Det Norske Veritas v roce 1997 pro celou společnost, všechny divize a všechny procesy. Systém jsme udržovali a dále rozvíjeli v následujících letech. Tehdy, kdy se začaly objevovat bezpečnostní hrozby pro oblast IT technologií a byla přijata mezinárodní norma řady ISO 27000, jsme zahájili přípravu na zavedení systému řízení bezpečnosti informací s cílem dosáhnout shody v rámci poskytování IT služeb. Na přelomu let 2005 a 2006 jsem absolvovala intenzivní kurz manažera ISMS u ČSJ s cílem dosáhnout věcnou znalost této problematiky a završit vzdělávání v oboru systému řízení bezpečnosti informací personální certifikací. To se mi podařilo a v roce 2006 jsem získala osvědčení České společnosti pro jakost *Manažer systému bezpečnosti informací*.

Od dubna 2006 jsem sice změnila zaměstnavatele, ale nikoliv obor ICT. Dosažením personální certifikace manažera ISMS jsem získala potřebnou kvalifikaci a byla jsem pověřena vybudováním a zajištěním certifikace systému řízení bezpečnosti informací (SRBI) ve státním podniku Státní tiskárna cenin. Stanovený úkol jsem s kolegy splnila: vybudovaný systém prošel v roce 2007 úspěšně certifikací a od té doby je udržován, zlepšován a pravidelně recertifikován až do dnešních dnů.

Následně jsme v rámci Státní tiskárny cenin zavedli systém managementu IT služeb v souladu s požadavky normy ISO 20000, a tím jsme dosáhli vytvoření komplexního systému managementu podle ISO 9001 (kvalita), ISO 14001 (životní prostředí), OHSAS18001 (bezpečnost práce), ISO 27001 (bezpečnost informací) a ISO 20000-1 (management IT služeb).

Rozvoj IT služeb dosáhl v roce 2014 v rámci Státní tiskárny cenin takového objemu, že se zakladatel, Ministerstvo financí, rozhodl založit samostatný státní podnik formou odštěpení a ke dni 1. ledna 2015 byl založen nový státní podnik Státní pokladna Centrum sdílených služeb. Do tohoto nově založeného podniku jsem přešla s celým provozním týmem, protože tento nový podnik kompletně převzal veškeré ICT služby ze Státní tiskárny cenin, s.p. Pokračovala jsem v činnostech nutných pro zavedení a certifikaci celého integrovaného systému managementu včetně oblasti bezpečnosti informací při poskytování IT služeb v novém podniku. Cíle se mi podařilo dosáhnout a rovněž v novém podniku Státní pokladna Centrum sdílených služeb jsme dosáhli certifikace celého integrovaného systému managementu. Po celou dobu zavádění a certifikace integrovaného systému managementu jsem vykonávala funkci manažera tohoto systému, v čemž mi výrazně pomáhala znalost dosažená a udržovaná v rámci mé personální certifikace, především pro oblast SRBI.

Vzhledem k rozvoji požadavků na bezpečnost informací při poskytování IT služeb jsme v podniku museli rozšířit tým odborných pracovníků na zajištění povinností při správě a realizaci opatření systému řízení bezpečnosti informací a kybernetické bezpečnosti podle platné legislativy a já jsem vzhledem k pověření jinými činnostmi předala výkon činnosti manažera SRBI kolegovi z tohoto týmu.

Znalosti získané odbornými školeními České společnosti pro jakost, završenými osobní certifikací a udržováním její platnosti, mi významně pomohly při realizaci zadaných cílů při zavádění, udržování a zlepšování systému řízení bezpečnosti informací.

Dnes, kdy jsou kybernetické hrozby daleko vážnější a mohou mít fatální dopady na činnost firem a podniků, považují osobní certifikaci odpovědných manažerů za klíčovou podmínku pro osvědčení jejich znalostí a udržování těchto znalostí na vysoké odborné úrovni.

Autorka:

Ing. Věra Hnátová pracuje jako ředitelka úseku provozu interních služeb ve Státní pokladně Centru sdílených služeb. Specializuje se v oblasti systémů managementu kvality na IT obory.

Kontakt: vera.hnatova@spcs.cz

Model EFQM – nabídka nových kurzů pro rok 2021



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST



Model EFQM – Základní kurz (první krok k ucelené kvalifikaci EFQM)

Termín: 22. 1. 2021

Naučíme Vás, jak Model EFQM využívat jako strategický nástroj k efektivnějšímu fungování celé organizace a získáte individuální zpětnou vazbu k Vámi realizovanému projektu, kterým si aplikaci Modelu EFQM vyzkoušíte v praxi.

Obsah kurzu: Megatrendy ovlivňující fungování organizací, ekosystém organizace, Model EFQM, jeho hodnota a používání v praxi, logika RADAR a způsoby jejího využití, AssessBase jako digitální platforma pro hodnocení.

Hodnotitel Modelu EFQM

Termín: 17.–19. 3. 2021

Projděte si na vlastní kůži celým procesem hodnocení na reálné případové studii z českého prostředí a získajte kvalifikaci hodnotitele EFQM. Jen tak budete moci zažít externí hodnocení v rámci Národní ceny kvality ČR, možnost podívat se pod pokličku excelentním organizacím ze všech sektorů, motivovat je k dalšímu zlepšování a kromě osobního přínosu získat i impulz pro další rozvoj vlastní organizace.

Naučíme Vás:

- Analyzovat ekosystém organizace k vytvoření kontextu pro hodnocení
- Identifikovat strategické priority organizace a pokládat strategicky důležité otázky
- Vytvářet vhodné hypotézy podporující hodnocení EFQM
- Efektivně používat diagnostické nástroje – RADAR a Business Matrix Advanced
- Připravovat hodnotnou zpětnou vazbu pro organizaci na základě 7 kritérií Modelu EFQM
- Identifikovat relevantní správné praxe
- Zaujímat při hodnocení profesionální a citlivý postoj a efektivně spolupracovat s ostatními v prostředí hodnotícího týmu

Česká společnost pro jakost, z.s. je národní partnerskou organizací EFQM.

Více informací o kurzech najdete
na webových stránkách České společnosti pro jakost
<https://www.csq.cz/kurzy/>



Posouzení zabezpečení výměny důvěrných informací: **Trusted Information Security Assessment Exchange (TISAX)**

Daniel Kardoš

Požadavky na zvyšování úrovně zabezpečení informací a dat rostou přímo úměrně s rozsahem a citlivostí přenášených dat. Potřeba systému pro posuzování úrovně zabezpečení ve všech organizacích působících v automobilovém průmyslu vedla k vytvoření jednotného systému posuzování – TISAX.

Příspěvek nabízí stručný popis principů a postupů pro zavedení systému řízení bezpečnosti výměny důvěrných informací s využitím standardu TISAX.

Toyota nedávno uveřejnila článek, ve kterém, podle ní, odhadovaný náskok výrobce elektromobilů Tesla je pět let. Konkurentům Tesly se těžko povede dohnat technologický náskok, pokud budou postupovat tak, že si koupí automobil, analyzují ho a na základě této analýzy navrhnu vlastní produkt. Mnohem lepší situace by pro ně byla, kdyby se jim povedlo získat informace, data z etapy návrhu a vývoje, tzn. vývojovou dokumentaci dřív, než se produkty začnou vyrábět.

Ve snaze zvýšit zabezpečení informací v organizacích působících v automobilovém průmyslu zavedlo VDA (Verband der Automobilindustrie) v roce 2017 normu TISAX. TISAX vychází z normy EN ISO/IEC 27001 Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky. Nad rámec této normy stanovuje doplňující specifikace zohledňující prostředí automobilového průmyslu. Je to podobné rozšíření, jako norma IATF 16 949 Zvláštní požadavky na používání ISO 9001 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu

náhradních dílů v automobilovém průmyslu rozšiřuje požadavky normy ISO 9001.

Norma EN ISO/IEC 27001 jako východisko

Norma EN ISO/IEC 27001 stanovuje požadavky na opatření k ochraně bezpečnostních vlastností informací.

Bezpečnostní vlastnosti informací:

- **Důvěrnost** je nejdůležitější bezpečnostní vlastností informací, která vyjadřuje, že informace jsou dostupné pouze oprávněným subjektům (osobám, zařízením a aplikacím), tj. těm, kterým dostupné mají být, a že se nedostanou do neoprávněných rukou.
- **Integrita** je vlastnost vyjadřující to, že informace je úplná a aktuální.
- **Dostupnost** je vlastnost vyjadřující to, že informace je dostupná oprávněným subjektům na místě a v čase, kde a kdy je mají mít dostupné.

Druhou skupinu bezpečnostních vlastností tvoří bezpečnostní vlastnosti týkající se subjektu. Subjektem může být osoba nebo zařízení (počítač, telefon, aplikace...).

Bezpečnostní vlastnosti týkající se subjektu:

- **Identita** vyjadřuje to, že ve skupině subjektů jsme schopni identifikovat jeden.
- **Autentizace** vyjadřuje ověřitelnost subjektu, tj. zda identifikovatelný subjekt je opravdu tím, za koho se vydává.
- **Autorizace** stanovuje souhlas, který umožní subjektu (autentizované identity) získat přístup k vybraným (určeným, stanoveným, oprávněným) informacím.

Cílem systému řízení bezpečnosti informací je zavést přiměřená opatření k ochraně informačních aktiv. Pod přívlastkem „přiměřená“ se rozumí, aby náklady na zabezpečení informací byly co nejnižší a současně aby tato opatření byla účinná.

Co jsou to *aktiva*? Aktiva tvoří seznam prvků, které chceme chránit. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v rozsahu systému řízení bezpečnosti informací, nezajímají nás úplně všechna aktiva společnosti, ale jenom ta aktiva, která souvisí s informacemi, tj. *informační aktiva*.

Aktiva můžeme rozdělit do dvou základních skupin. Jednu skupinu tvoří primární aktiva a druhou podpůrná aktiva. Skupinu primárních aktiv tvoří *informace (data)*. Skupinu podpůrných aktiv tvoří *aktiva, která slouží ke sběru, zpracování, zpřístupnění, ukládání a k archivaci primárních aktiv (informací)*.

Může se zdát, že bezpečnost informací se týká jenom informací zpracovávaných informačními systémy, ale není tomu tak: zahrnuje také informace sdělované v rámci rozhovoru, napsané (zobrazené) na papírovém dokumentu (výkresu) nebo takové, které je možné získat odpozorováním.

Norma EN ISO/IEC 27001 stanovuje požadavky pro systém řízení ochrany informací podobně, jako norma ISO 9001 stanovuje požadavky na systém řízení kvality. Hlavním nástrojem normy ISO 27001 je analýza rizik. Ta vyžaduje identifikaci primárních aktiv (informací) a klasifikaci informací z hlediska důvěrnosti, integrity a dostupnosti. U podpůrných aktiv vyžaduje identifikaci jejich zranitelnosti a hrozeb, které mohou využít zranitelnosti aktiv a způsobit narušení jejich důvěrnosti, integrity a dostupnosti. Následně se odhadne pravděpodobnost toho, že hrozba využije zranitelnosti aktiva, a odhadne se velikost škody (včetně sekundárních dopadů), která narušením aktiv může organizaci vzniknout.

Norma EN ISO/IEC 27001 se od ISO 9001 odlišuje tím, že obsahuje normativní přílohu A.

Pokud chci aplikovat ve své společnosti ISO 9001, musím na tuto normu navázat systém řízení procesů společnosti, často tomu říkáme želví diagramy. Základní rámec procesů souvisejících s řízením bezpečnosti informací obsahuje normativní příloha A normy EN ISO/IEC 27001. V této příloze najdete požadavky na politiku, na personál, na fyzickou bezpečnost, na řízení přístupu, na oddělení sítí, na řízení uživatelů, na oddělení rolí a tak dále.

Přesto, že normativní příloha obsahuje procesy, tyto procesy jsou navrženy tak, aby byly použitelné multi-oborově. Proto byla tato norma doplněna o specifikace TISAX, aby byl vytvořen standard použitelný jednotně v automobilovém průmyslu.

TISAX: standard pro automotive

V případě, že budete vytvářet seznamy aktiv, je důležité, aby tato práce byla vykonávána efektivně. Seznamy aktiv mohou obsahovat tisíce položek, proto není efektivní identifikovat zranitelnosti a hrozby, které působí na jednotlivá aktiva. Efektivní je rozdělení aktiv do skupin, které mohou mít stejnou zranitelnost a na které mohou působit stejné hrozby.

Po provedení analýzy rizik následuje rozdělení rizik na akceptovatelná a neakceptovatelná. Ke snížení neakceptovatelných rizik je nutné přijmout opatření. Ta můžeme rozdělit do dvou skupin: na organizační a technická.

- **Organizační opatření systému řízení bezpečnosti informací** jsou podobná jako u systému řízení kvality. Tvoří je směrnice, instrukce, formuláře, záznamy, návody, které obsahují postupy, principy, odpovědnosti, role, práva, povinnosti a požadavky na způsobilost.
- **Skupinu technických opatření** tvoří prostředky umožňující vytvoření bezpečnostních zón, šifrovací software, firewall, přístupové karty, čtečky otisku prstů, fyzické zabezpečení budov, čidla pohybu, čidla zavřených dveří a oken, kamerové systémy pro zabezpečení prostor, systémy pro vytváření

logovacích záznamů pro sledování digitálních stop o činnostech uživatelů informačních systémů atd. Technická opatření jsou opatření, která souvisí s implementací technických prostředků.

TISAX a akreditace certifikačních orgánů

VDA pověřilo TISAX k výkonu neustranné akreditační činnosti.

TISAX není jenom tvůrcem samotného standardu pro posuzování zabezpečení výměny důvěrných informací v automobilovém průmyslu, ale byl pověřen také akreditační činností. TISAX posuzuje způsobilost certifikačních orgánů k výkonu certifikace plnění požadavků standardu TISAX. Na odkazu

<https://portal.enx.com/en-US/TISAX/xap> najdete přehled TISAX akreditovaných certifikačních orgánů.

Při zavádění systému řízení bezpečnosti informací ve společnosti s využitím standardu TISAX mohou pomoci dokumenty, které jsou volně ke stažení na portálu

<https://portal.enx.com/en-US/TISAX/dpdownloads/>.

Najdete tam:

1. VDA ISA and TISAX1 Model
2. VDA Information Security Assessment, verze 5.0.1
3. Minimum Requirements for Prototype Protection
4. Harmonization of security levels / White Paper
5. TISAX Participant Handbook - Getting through the TISAX assessment process and sharing assessment results with your partners
6. Information Security Risk Management (ISO 31000 and ISO/IEC 27005).

Protože TISAX byl pověřen VDA řízením auditů jako neustranný akreditační orgán, odkazy na dokumenty, které mohou pomoci se zaváděním systému TISAX, jsou nejenom na portálu TISAX, ale také na portálu VDA <https://www.vda.de/en/topics/safety-and-standards/information-security/information-security-requirements>.

TISAX v širší souvislosti: 198 norem

Sdružení TISAX se snažilo vytvořit jednoduchý standard, snadno aplikovatelný v celém dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Přestože standard TISAX je jednoduchý, při jeho zavádění neuškodí mít na paměti, že vychází z rodiny norem ISO 27000 – *Systém řízení bezpečnosti informací*. Rodina norem ISO 27000 je součástí širší skupiny norem, kterých je 198. Jsou výstupem činnosti normalizační komise ISO/IEC JTC 1/SC 27,

Information security, cybersecurity and privacy protection. Mezi normami řízení bezpečnosti informací najdeme normy, které jsou stručné – cca do 20 stran, ale také normy v rozsahu cca 300 stran. Tyto normy mohou, ale nemusí souviset s problematikou bezpečnosti informací, kterou budete ve vašich společnostech řešit, je vhodné o nich vědět a v případě potřeby je použít.

Výše zmíněných 198 standardů řízení bezpečnosti informací můžeme rozdělit do sedmi skupin, na normy týkající se:

- identifikace bezpečnostních požadavků,
- systému řízení bezpečnosti informací a bezpečnostních procesů,
- kryptografie a šifrování,
- podpůrné dokumentace pro správu bezpečnostní terminologie,
- bezpečnostních aspektů správy identit a biometrie,
- požadavků na posuzování shody, akreditaci, certifikaci a audit,
- kritérií a metodik pro hodnocení úrovně zabezpečení.

Sdružení TISAX do svého standardu převzalo, pro potřeby hodnocení úrovně řízení procesů, také principy a postupy z normy ISO 15504 *Information technology – Process assessment (Informační technologie – Posuzování procesu)*. Tato norma není součástí skupiny norem řízení bezpečnosti informací, ale spadá do skupiny norem vytvořených komisí ISO/IEC JTC 1/SC 7, *Software and Systems Engineering*.

Tato norma rozlišuje 6 úrovní řízení procesu.

Na nejnižší úrovni je tzv. *neúplný proces*. Je to proces, kterého úroveň řízení zjednodušeně můžeme popsat tak, že jeho selhání poznáme tím, že se zastaví výroba. Až při výrobě výrobce zjistí, že chybí nějaká komponenta, bez které nelze vyrábět.

Na opačném konci se nachází *optimalizovaný proces*. Optimalizovaný proces je proces stanovený a zavedený, v jeho průběhu vznikají záznamy, které prokazují, že je vykonáván stanoveným, plánovaným způsobem. U optimalizovaného procesu jsou stanovené klíčové ukazatele výkonnosti týkající se produktů, cílů a procesů. Minimálně jednou ročně se s cílem kontinuálního zlepšování vyhodnocuje dosahování cílů optimalizovaných procesů, stanovují se nové cíle a přijímají se opatření ke zlepšení účinnosti a efektivnosti procesů.

Jak na to

To, zda potřebujete zavést standard TISAX, se dozvíte od svých zákazníků. Pokud chcete zjistit, jak na tom jste s řízením bezpečnosti informací ve vaší společnosti, můžete provést analýzu (sebehodnocení) řízení bezpečnosti informací formou interního auditu podle normy ISO 27001 *Systémy řízení bezpečnosti informací – Požadavky*. Podobně můžete požit dokument VDA *Information Security Assessment, (VDA ISA)* verze 5.0.1, který poskytuje základ pro sebehodnocení ke zjištění stavu informační bezpečnosti v organizacích působících v automobilovém průmyslu. Pokud nedisponujete způsobilým personálem, můžete interní audit zajistit externě.

Dokument VDA ISA verze 5.0.1 tvoří množina požadavků a otázek, všechny otázky mají stejnou strukturu. Obsahuje popis tohoto, co opatření musí zahrnovat, co opatření může zahrnovat, v případě požadavku navíc nebo požadavku na vysokou ochranu pak popis těchto požadavků. Některé požadavky jsou doplněné o klíčové ukazatele výkonnosti.

Soubor hodnotících otázek VDA ISA verze 5.0.1 můžeme rozdělit na otázky týkající se prototypu, napojení na třetí strany a soubor otázek k ochraně osobních údajů. Soubor otázek týkajících se ochrany osobních údajů vychází z článku 28 GDPR, což je nařízení Evropského parlamentu a rady Evropy č. 679 z roku 2016. Klíčové ukazatele výkonnosti mají stanovenou požadovanou úroveň řízení procesu, obsahují stanovení rozsahu, hodnocení efektivnosti, popis, cíle, odpovědnost, četnost vyhodnocování, mezní hodnoty, metody měření a položky.

Autor:

Ing. Daniel Kardoš, Ph.D., je konzultant, poradce a auditor systému managementu kvality a bezpečnosti informací.

Kontakt: DKardos@seznam.cz

Příspěvek na toto téma byl autorem prezentován v rámci webináře Kvalita v automobilovém průmyslu, pořádaného ČSJ 9. 11. 2020.



Strategické řízení talentů pro postpandemický svět

Milan Vaníček

Cílem příspěvku je vyzdvihnout téma kvalifikované práce a poukázat na efektivní metody, procesy a nástroje v personalistice z pohledu strategického řízení v kontextu s pandemií covid-19. Zejména v reálném důsledku dopadu na zásadní oblasti podnikové struktury a její transformace.



Kompetence a utváření hodnoty

Řízení talentů se významně podílí na kvalitě podnikových procesů, které utvářejí (ekonomickou) hodnotu společnosti. Následující řádky předkládají některé inspirativní myšlenky a postupy, úspěšně aplikované a ověřené na konkrétních společnostech ve světě (viz odkazy na literaturu).

Dnešní pohled na utváření pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem charakterizuje posun od loajality a trvalé jistoty stálého zaměstnání do polohy nabízených vyhlídek na osobní vzdělávání a růst zaměstnanců. Organizacím tak neustále rostou ambice získávat a udržet si schopné a kompetentní pracovníky s komplexními znalostmi i dovednostmi a také angažovaností pro danou organizaci. „Hardware“ již není primárním bohatstvím. Především jde o kompetentní pracovníky, jejichž význam zastínil primární hledisko materiálních statků mezi aktivy vztahujícími se k „účetní hodnotě“.

Kompetentní pracovníky s jejich způsobilostí a určitou specializací utvářejí znalosti a dovednosti, které jsou součástí pouze relativní hodnoty pro podnik. To, co je odlišuje od talentů, jsou právě kompetence, zesílené osobním přístupem (angažovaností) a motivací přijímat a řešit nové výzvy. Tyto klíčové vlastnosti posilují potenciál růstu hodnoty podniku jako celku. Zároveň spoluvytvářejí principy pro nalézání a neustálé zdokonalování konkurenční výhody skrze efektivní strategické řízení talentů.

Jedna z definic talentů potvrzuje svou aktuálnost v současné době covidové. Thom definuje talenty jako

„High Potentials“, u kterých musí být splněny tyto charakteristiky [1]:

- vysoké odborné vzdělání,
- velmi silná motivace a radost z výzev,
- sociálně kompetentní vztah ke kolegům a nadřízeným,
- stálá potřeba dalšího osobního a odborného rozvoje.

Tyto charakteristiky souvisejí s předchozí definicí úvahou, která vychází ze současného diskurzu k dané problematice.

Dalším významným prvkem, jak správně využít potenciál talentů, je pozorné vnímání a rozpoznání jejich výjimečnosti. Někdy i nesprávným rozhodnutím nevědomky generujeme *náklady obětované příležitosti*. V opačném případě však rozvinutý potenciál talentu spoluutváří hodnotu podniku a (obecně vzato) zisk. Záměrně zmiňuji tento koncept, neboť detailní vnímání tvorby hodnoty a kvality jednotlivých zaměstnanců podílejících se na firemních procesech definuje nový prostor, jak lépe hospodařit se mzdovými náklady. Špatná rozhodnutí zaměstnanců totiž zásadně ovlivní hospodářský výsledek společnosti a její ekonomický zisk.

Extrémem je např. článek v deníku Washington Post. Týká se experimentu, jehož cílem bylo zjistit, s jakou citlivostí a pozorností jsou lidé s to rozpoznat a registrovat skutečné hodnoty. Zásadní roli zde hraje kontext doby a místa. [2]

Strategické řízení talentů

I když nedostatek talentů vzniká z mnoha důvodů, nápravná opatření na straně nabídky lze shrnout do pouhých tří palčivých otázek, které mohou současní manažeři řešit:

- Měli bychom stavět na našich stávajících dovednostech?
- Měli bychom je získat?
- Nebo bychom si je měli „pronajmout“? [3]

V éře covid-19 hrají personální ředitelé a jejich postupy ústřední roli v tom, aby budovali odolnost organizace vůči postupné nekompetentnosti pracovníků. Ta vzniká v důsledku vývoje nových inovací. Proto je realizaci strategie nutné zaměřit na zvyšování kompetencí a růst zaměstnanců. Je to podmínkou, jak zachovat prorůstový trend hodnoty podniku.

Pro podnikání budou vždy rozhodující potenciál jeho konkurenční výhody a dynamické schopnosti managementu, tedy jeho optimální, ale adekvátní reakce na měnící se podmínky. Koncept dynamických schopností se zaměřuje na schopnosti konkurenčního přežití a vytváří rámec, který umožňuje vývoj strategií pro vyšší management v řešení, jak nejlépe využít vlastní stávající zdroje a současně plánovat budoucí změny v procesu proměny technologie a zároveň řídit odpovídající kompetence zaměstnanců.

Rámec dynamických schopností rozvinuli Arndt, Pierce a Teece [4].

Neexistuje žádný nedostatek nových povinností, od podpory konektivity v rané fázi pandemie až po vypracování a implementaci plánů pro návrat do kanceláří. Krize covid-19 navíc nyní zrychluje již existující trendy v řízení talentů, a o to více jsou v popředí představ v hlavách personalistů.

Obrázek Životní cyklus zaměstnance



Zde lze navázat na princip tzv. „životního cyklu zaměstnance“ (viz obr.), který v kontextu stávající doby je možné rozšířit o další oblasti. Personalisté působením v pěti oblastech jsou schopni vytvořit silnou a trvalou strategii získávání, rozvoje a řízení talentů pro post-pandemický svět.

1. Hledání a najímání správných lidí. Efektivní přijímání zaměstnanců je i nadále důležité.

Organizace například přehodnocují roli rozhovorů v procesu přijímání zaměstnanců, vzhledem k úspěchu, který zazily s metodami rozhovorů na dálku. A protože dočasná práce je nyní více akceptována, stává se standardem v uplatnění se na trhu práce, podniky by měly být připraveny tuto flexibilní práci využít dalšími způsoby.

Personalisté by se měli znovu podívat na nástroje, které usnadňují zapojení lidí k zaměstnání, na základě hlubšího pochopení jejich dovedností a toho, jak se shodují s dostupnými pracovními místy. [5]

Jak je to u vás s hledáním a najímáním „správných lidí“, např. při zajišťování kvality v přípravě, výrobě, kontrole či službách?

2. Učení a růst. Zde musí personalisté vzít v úvahu účinky velkého pohybu pracovních sil na pracovním trhu, zrychleného krizí covid-19, a také klíčovou roli, kterou hraje rekvalifikace při odstraňování nedostatků talentů. [6] Program pro post-pandemické učení a rozvoj sahá od rekvalifikace až po tři kategorie nákladově efektivního školení:

- Široké digitální školení základních dovedností.
- Cílené zvyšování kvalifikace plynoucí z iniciované změny v charakteru práce.
- Rozvoj a zdokonalování řídicího managementu.

V ČR existuje pro účely rekvalifikace např. OP Zaměstnanost – Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II - POVEZ II. [7]

Proč nevyužít tento nástroj v rámci personální strategie k vytváření kvality kompetencí?

3. Správa a odměňování výkonu. Krize zrychluje dynamiku personální práce ve způsobu, jakým organizace řídí a odměňují výkon. Dramaticky to ovlivnilo cíle a výkonnostní plány, což zároveň umožňuje, aby se externí pracovníci při zpětné vazbě dále spoléhali na hodnocení svého výkonu. [8] Aby povzbudili efektivní řízení výkonu nyní i mimo něj, personalisté by měli:

- Transparentně propojit cíle zaměstnanců s obchodními prioritami a zachovat silný prvek flexibility. Tento proces je součástí budování interní hodnoty a promítá se do cílů týkajících se kvality lidí a podnikového prostředí.

Jak se to promítne do cílů kvality vaší firmy?

- *Investovat do koučovacích dovedností manažerů. Např. manažer kvality by měl být tak trochu koučem a v rámci situačního vedení umět použít koučovací styl vedení.*
- *Udržovat hodnocení nejvyšších a nejnižších výkonových pracovních pozic, ale také adresně vyzdvihnout širokou škálu dobrého výkonu a také kvality a agility.*

*Jaké parametry „výkonu“ pro oblast kvality používáte ve své firmě vy?***4. Přizpůsobení zkušeností zaměstnanců.**

„Rozmazaná“ hranice mezi prací a životem při práci na dálku znamená, že zkušenost zaměstnanců je ještě kritičtější, významnější, důležitější a ve výsledku může poskytnout přínosnou reflexi do korekce strategického řízení. [9]

Personalisté musí pomoci stanovit pracovní normy, které podporují zapojení a začlenění všech zaměstnanců. Řešení by mělo být založeno na potřebných talentech, na tom, které role jsou nejdůležitější, kolik spolupráce je nezbytné pro požadovanou kvalitu a dokonalost a kde se dnes kromě jiných faktorů nacházejí místa, kde vzniká hodnota pro zákazníka a hodnota pro firmu. Personální oddělení by také měla zvážit řadu analytických nástrojů, které mohou použít k pochopení a podpoře konektivity a zapojení, od analýz sociálních sítí až po nástroje, jako jsou mobilní textové platformy.

Konektivita 24/7 má své stinné stránky i příležitosti, kterých je možné využít. Jaké vidíte vy?

5. Optimalizace plánování a strategie pracovní síly. Vzhledem k posunům v tom, jak se ve světě po covid-19 pravděpodobně bude vytvářet hodnota, se možná bude muset změnit i požadovaná talentová základna. Plánování, strategie a změna pracovních sil je kategorie výdajů na lidské zdroje, kterou respondenti průzkumu McKinsey [10] uvádějí jako nejpravděpodobnější v příštích 12 měsících.

Součásti plánování a strategie pracovních sil zahrnují:

Nastavení směřování (vč. vize) a formulování vhodných strategií je na funkcionální úrovni a týká se také lidských zdrojů (a tedy jak talentů, tak agenturních zaměstnanců, tak i tzv. age managementu apod.).

- *Kritické role.* Výzkum naznačuje, že malá podmnožina rolí je nepřiměřeně důležitá pro realizaci agendy obchodní hodnoty. U každé role identifikujte klíčové úlohy, které je třeba udělat, vlastnosti potřebné pro vedoucí manažery a to, zda je role nastavena pro úspěch. [11]

Změní se nějak kritičnost role manažera kvality a dalších lidí, zajišťujících kvalitu produktů a služeb?

- *Portfolia kompetencí.* Organizace by se měly zaměřit na své hlavní oblasti kompetencí (jsou to vlastně dílčí konkurenční výhody organizace), aby pochopily proces růstu kompetencí svých zaměstnanců a rozvíjeli svůj vlastní model konceptu dynamických schopností. Takových, které jsou potřebné pro budoucnost, ať to jsou krátkodobé, nebo dlouhodobé schopnosti. [12]

Kvalita je v mnohém již spíše podmínkou nutnou, nikoliv dostačující. Jak by se mělo změnit či přizpůsobit portfolio dovedností manažerů kvality, lídrů v oblasti kvality? Jakou roli může sehrávat tzv. „agilita“?

- *Systémy pro práci s talenty.* Personalisté nyní mají více nástrojů pro plánování pracovních sil, které jim pomohou přiřadit lidi k práci. Takové nástroje budou pro ně stále důležitější, aby mohli čelit budoucím výzvám. [13]

Významným nástrojem, z něhož personalistika může profitovat, se stal fenomén umělé inteligence (AI), jehož potenciál ukotvený v nových technologických projektech dokáže již dnes odpovídajícím způsobem reagovat na požadavky pracovního trhu. [14]

Co s tím tedy, dokážeme využít potenciál dovedností?

Např. agilita je jeden z významných prvků managementu, který se podílí na vytváření a provádění strategie, s cílem posunout význam kvality nejen v podnikových procesech, ale v důsledku její synergie i v celém spektru společenského systému, a tím de facto formuje ve zdánlivě neřízeném chaosu globální evoluci. V rámci organizační kultury, která by měla být součástí každé „podnikové DNA“, bude kvalita teprve zhodnocena ukotvenými osobními přístupy a zodpovědností každého zaměstnance, dnes souhrnně označovanými pod pojmem „osobní kvalita“. [15]

Strategické řízení talentů a jejich rozvoj směřovaný na reakce trhu v kontextu současné světové pandemie a stavu po ní umožní firmám vytěžit maximální hodnotu ze svých výrobních a obchodních řetězců. Jiný přístup a nová řešení jsou klíčem, jak si udržet vazbu na zákazníka.

Mnohé současné zkušenosti z personální oblasti lze shrnout do jedné věty: „Talent je pro výkon zásadní a současná pandemie covid-19 to dokazuje.“ [16]

Svět práce čelí epochálnímu přechodu. Podle nedávné zprávy McKinsey Global Institute do roku 2030 až 375 milionů pracovníků nebo zhruba 14 % celosvětové pracovní síly bude možná muset změnit profesní kategorie jako digitalizace, automatizace a pokroky v umělé inteligenci, které narušují svět práce. [17] Druhy dovedností, které společnosti vyžadují, se budou přesouvat s hlubokými důsledky pro kariérní postup, který budou muset jednotlivci sledovat. [18]

Tyto výzvy dneška by lídrům a manažerům neměly při vytváření systémových řešení podnikové strategie unikát. Musí být rovněž v souladu s podnikovou vizí, pokud existuje, nebo je třeba vizi redefinovat pro postpandemický svět.

V tomto příspěvku vyzdvihovalý fenomén potenciálu talentů umocňuje schopnost podniků vnímat z jiného úhlu pohledu propojení talentu s tvorbou podnikové hodnoty.

Vzájemná synergie nově otvírá vhléd na perspektivu kvality, jak ji lze chápat a počítat s ní např. v kontextu Průmyslu 4.0.



Literatura:

[1] THOM, N.: Retention Management für High Potentials. In: *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung – Praxis und Perspektiven*, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann, München 2003, s. 234–247.

[2] https://www.washingtonpost.com/lifestyle/magazine/pearls-before-breakfast-can-one-of-the-nations-great-musicians-cut-through-the-fog-of-a-dc-rush-hour-lets-find-out/2014/09/23/8a6d46da-4331-11e4-b47c-f5889e061e5f_story.html

[3] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/are-we-long-or-short-on-talent>

[4] <https://dora.dmu.ac.uk/handle/2086/15199>

[5] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/a-new-ai-powered-network-is-helping-workers-displaced-by-the-coronavirus-crisis>

[6] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/evolving-the-talent-pool-at-the-speed-of-emerging-technology>

[7] <https://www.uradprace.cz/web/cz/podpora-odborneho-vzdelavani-zamestnancu-ii>

[8] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/why-we-all-need-performance-ratings-on-a-regular-basis>

[9] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>

[10] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>

[11] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/three-steps-to-creating-more-value-through-talent>

[12] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/are-we-long-or-short-on-talent>

[13] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/a-new-ai-powered-network-is-helping-workers-displaced-by-the-coronavirus-crisis>

[14] <https://eightfold.ai/talent-exchange>

[15] FRIEDEL, Libor. Osobní kvalita. Perspektivy kvality 2018 č. 4, 20-23 [online] https://csq.cz/fileadmin/user_upload/Publikace/Perspektivy_Kvality/stara_cisla_PK/18-4/PDF/PK_4_na_web_ps1.pdf

[16] <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/hr-says-talent-is-crucial-for-performance-and-the-pandemic-proves-it>

[17] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>

[18] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation>

(Redakce se omlouvá za formu většiny citací literatury v podobě webových adres. Z časových důvodů je nebylo možné upravit do běžné/normované podoby.)

Autor:

Milan Vaníček, MBA, je doktorandem oboru Executive Management na Ústavu práva a právní vědy v Praze.

Kontakt: vanicek@dropax.cz

Bezose spirálové dopravníky se značkou CZECH MADE – 30 let společnosti RATAJ a.s.



Pracovníci akciové společnosti RATAJ se mají čím chlubit. Chlubí se především bezosými spirálovými dopravníky, které pracují na jednoduchém principu s nízkou poruchovostí, vysokou efektivitou a mnohostranným využitím. Dalšími výrobky v portfoliu firmy jsou dávkovače a BIG-BAG stanice. Společnost je také dlouhodobým držitelem značky Czech Made.

Třicet let uspokojuje společnost RATAJ z Doubravice na Českobudějovicku individuální požadavky klientů z desítek zemí světa. S předsedou představenstva a ředitelem společnosti Ing. Stanislavem Ratajem jsme hovořili o práci, práci... – a práci. Protože patří k čistokrevným workoholikům.

Vyskytl se materiál, pro který byste nedokázali vymyslet, jak ho dopravit z místa na místo?

Dopravovat bezosými nebo šnekovými dopravníky umíme prakticky všechno, co se sype, lepí a teče. Od veškerých sypkých materiálů počínaje přes lepidla a konče tekutými kaly. V našich seznamech dopravovaných materiálů jsou takové „lahůdky“ jako absorpční materiály do horných stěn při ropných haváriích na mořích nebo radioaktivní materiály v jaderné elektrárně, ale i doprava mořských lastur a mušlí na Islandu, doprava krmiva na největších světových lososích farmách v Jižní Americe a Norsku, doprava čajových lístků na Kamčatce, doprava mořské soli v egyptských přístavech a doprava zemědělských komodit v norském Stavangeru vůbec největším bezosým spirálovým dopravníkem na světě. A mnoho dalších zajímavých řešení. Našimi zákazníky jsou firmy, které mají několik zaměstnanců, ale také velké světové koncerny z potravinářského, chemického, automobilového a energetického průmyslu.

Bezose spirálové dopravníky používáme pro dávkování a dopravu materiálů od několika desítek gramů za hodinu v případě dávkování koření a ochucovadel při výrobě bramborových lupínků až po 700 tun za hodinu v případě dopravy uhlí do vagonů nebo dřevní štěpky a zemědělských komodit z nákladních lodí v přístavech.

V čem tkví úspěšnost vašich bezosých spirálových dopravníků RATAJ®?

Základním prvkem je bezosa spirála vyrobená z prvotřídní oceli nebo nerezové oceli o tloušťce tři až 60 mm a vnějším průměru 25 až 800 mm. V bezosém spirálovém dopravníku, jak název napovídá, nejsou vnitřní ložiska ani vnitřní hřídel a dopravovaný materiál se pohybuje téměř v celém průřezu dopravníku. Bezosa spirála umožňuje dopravovat velké množství materiálu při malých otáčkách a minimální spotřebě elektrické energie. Proto tyto dopravníky nacházejí uplatnění prakticky ve všech oblastech průmyslu. V současné době máme na skladě k dispozici více než 215 typů spirál v celkové délce přes 8000 m.

V čem se skrývají výhody této technologie?

Jak už bylo řečeno, oproti klasickému šnekovému dopravníku s hřídelí nemá bezosý spirálový dopravník ložiska ani vnitřní hřídel. Velkým plusem je také bezprašná doprava v jakémkoliv směru – vodorovně, šikmo i svisle.

Jak se vám podařilo proniknout s novou technologií na zavedené trhy?

Osvědčené byly a jsou výstavy a veletrhy doma i v zahraničí. Po revoluci trvalo několik let, než jsme se dostali do povědomí českých a slovenských firem, v Polsku se to podařilo po pěti letech při dvou až třech veletrzích ročně.

Před revolucí byl tento druh dopravníků v Československu neznámým pojmem. Název bezosé spirálové dopravníky pochází „z naší dílny“ a díky našemu neustálému vývoji nových tvarů a používaných materiálů bezosých spirál můžeme s hrdostí prohlásit, že jsme v tomto oboru světovou špičkou.

Zájem o naše dopravníky trvá, protože firmy přecházejí na nové technologie a vznikají nové materiály, které je nutno dopravovat. Zastoupení společnosti máme v našich vlastních firmách na Slovensku a v Polsku, v Německu, Velké Británii a Japonsku máme spolupracující inženýrské firmy.

Vyrábíte i takzvané na sklad?

Ne, dopravníky vyrábíme každému zákazníkovi na míru. Jde stoprocentně o zakázkovou výrobu podle požadavků zákazníka. Je nutné řešit a navrhovat technologii na místě, což je důvodem, proč strávím tolik času na cestách.

Vzhledem k tomu, že každý materiál je odlišný a vyžaduje jiné parametry dopravníku, nemáte zřejmě jednoduché zaměstnání...

Navrhnout konkrétní řešení nespočívá ve výpočtu na

počítači, ale ve zkušenostech s dopravovanými materiály. Například doprava kakaa je závislá na procentu obsaženého tuku, pro jiné materiály platí za rozhodující vlhkost materiálu, pro jiné zase velikost zrn dopravovaného materiálu.

Máte spočteno, kolik jste už vyrobili a kde váš systém využívají?

Ano: vyrobili jsme více než 5000 dopravníků a exportovali jsme do 50 zemí na všech kontinentech.

Na export jde 40 procent objemu výroby. Mezi naše zákazníky patří světoví lídři potravinářského, chemického, lehkého a těžkého průmyslu. Mám velkou radost z toho, že můžeme nejen českým, ale i zahraničním zákazníkům ukázat šikovnost a umění naší práce a nabídnout „sílu myšlenky“ – tento slogan nás doprovází více než dvacet let – ve spojení s certifikovanou značkou CZECH MADE.



Dělali jste něco vybočujícího z obvyklé rutiny?

Ty největší zajímavosti jsem už v úvodu zmínil. Dostali jsme např. zakázku na plnění norných stěn sloužících při ropných haváriích na moři. Ty jsme plnili absorpčním materiálem, přičemž spirála se zužovala tak, aby se absorbent v plněných tubusech správně zhutnil. Také jsme vyráběli dopravník na jedno použití pro jadernou elektrárnu. Tehdy se radioaktivní materiál musel nadávkovat do speciálních nádob a po „splnění úkolu“ řádově v hodinách se dopravník uložil do jaderného úložiště.

Před dvěma roky jsme vyrobili největší (dopravník výkonem a průměrem) bezosý spirálový dopravník na světě pro vykládku zemědělských komodit ze zaoceánských lodí v norském přístavu Stavanger. Průměr spirály byl 800 mm a výkon cca 700 tun za hodinu.

Společnost jste zakládali v roce 1990 s otcem, jemuž je 87 let. Stále pracuje?

Ano, tatínek stále „maká jako šroub“. Nadále se věnuje dodávkám zemědělské techniky, jezdí za zákazníky, navrhuje technologii na počítači a to, co si vyrobí, sám i namontuje.

Plánujete další rozvoj firmy?

V letošním roce budeme zahajovat výstavbu další výrobní haly pro výrobu nerezových dopravníků.

Zdá se, že ani vy nejedete na půl plynu. Máte postaráno o následovníka ve firmě?

Mám výhodu, že práce je současně mým koníčkem, takže pracovat 12 nebo 14 hodin denně pro mě není vyčerpávající, naopak čím více pracuji, tím více i relaxuji. Samozřejmě to platí i pro víkendy. Ve firmě pracuje i mladší syn Luboš, který se stará o ekonomiku a rozvoj firmy.

Ale co děláte, co vám přináší radost, když nejste „v práci“?

Největší radost mám z cestování za našimi zákazníky a z perfektně fungujících dopravníků. Ročně najezdím více kilometrů, než je dvojnásobný obvod zeměkoule, a k tomu samozřejmě cestuji letadlem. Důležité pro mě je vracet se do klidného zázemí se spolehlivými zaměstnanci a do dobré pracovní pohody...

Aktuální rok je vlivem celosvětového šíření koronaviru poznamenán velkým množstvím omezení, zabrzdování ekonomiky, uzavíráním hranic apod. Jak moc se tato omezení dotkla vaší organizace a jak se vám daří bojovat s touto nepřízní?

Strojírenská výroba nepatří do žádných omezení vydaných vládou ČR, a tudíž nebylo nutné přijímat drastická omezení jako v jiných oborech. V rámci dvou týdnů okolo Velikonoc jsme se se zaměstnanci domluvili na čtyřdenní dovolené s pro střídáním jednotlivých funkcí. Pro naše

dodavatele (především dopravce) jsme zavedli přísnější režim vstupu a ještě dříve, než bylo povinné nošení roušek, jsme nařídili našim zaměstnancům nošení respirátorů a roušek při komunikaci s dopravci, kteří nám přiváželi a odváželi zboží.

Vzhledem k tomu, že bez cestování nemůže naše firma existovat, upravili jsme režim obchodních schůzek a montáží v souladu s nařízeními vlády. Oběd vyřešíme parkem v rohlíku na čerpacích stanicích nebo uvařeným od „maminky“, kávu si u zákazníků nedáme a montáže vymyslíme tak, abychom nemuseli přespat. Na každé nepříjemné situaci se nechá najít vždy něco dobrého. Je to především velká změna (samozřejmě k dobrému) v chování zákazníků, jednání jsou vstřícnější.

(red.)

RATAJ a.s.
Doubavice 121, 370 08 České Budějovice
www.rataj.cz

Lean Summit CzechoSlovakia 2021



Smart
Networking



Round Table
discussions



Interactive
Workshops



Factory
Bus Tour



Factory
Gemba Walk

**LEAN SUMMIT
CZECHOSLOVAKIA**
Be**Excellent**

**9. - 10. 2.
BRATISLAVA**

Unikají Vám nové trendy a postupy ve vedení společnosti, výrobě nebo administrativě? Zajímá Vás, jak ostatní vytvářejí zdravou firemní kulturu, jak vedou zaměstnance, komunikují vizi nebo zefektivňují procesy? Jak využívají data pro rozhodování a pokročilé technologie?

Víme, jak je těžké udržovat přehled a tyto novinky sledovat, proto jsme vytvořili jedinečný prostor pro setkání profesionálů v oboru, kde si budou moci vyměnit cenné zkušenosti.

LEAN SUMMIT CZECHOSLOVAKIA 2021 je spojením dvou silných značek – slovenského Lean Summit a české konference BeExcellent – přináší to nejlepší z obou událostí, tentokrát v duchu hlavních témat: People, Process and Data Excellence.

Žádné prázdné přednášky bez praktických rad.

Pořadatelé jsou odborníky z oboru, kteří jsou v každo-denním kontaktu s firmami, jako je i ta Vaše. Díky tomu rozumíme Vašim požadavkům, na co narážíte a co Vás trápí. Máte nyní jedinečnou možnost se propojit s lidmi, kteří řeší podobné otázky. Pojďme se spojit a společně tak čerpat ze svých zkušeností a zapojit se do změn, které posunou Vaši společnost o level výš.

Zajímavá sestava přednášejících z různých oblastí výroby a služeb.

Program umožňuje zvolit si obsah podle vašich preferencí: řada praktických case studies, 6 work-shopů, diskuzní stoly, 2 neformální večírky a návštěva reálné výroby ve společnosti Slovnaft. To vše již 8. – 9. 2. 2021 v Bratislavě. Na své si přijdou jak vrcholoví manažeři zabývající se otázkou řízení strategie podniku, tak i liniový management a klíčové osoby, které řešení zavádí přímo do praxe.

Událost již tradičně otevírá přednáška zahraničního hosta.

Naše pozvání přijal Roberto Ronzani, CEO Istituto Lean Management a člen představenstva celosvětové unie Lean Global Network. Roberto předá zkušenosti, jaké jsou dnešní trendy a jaký je přístup ILM směrem k Lean myšlení a zkušenosti v Itálii a ve světě.

Nenechte si ujít tento pestrý ročník.

Chybět nebudou zástupci z různorodých odvětví. Příklady chemického průmyslu představí Béla Kelemen, Business Excellence Vicepresident, MOL Group / Slovnaft, potravinářský průmysl zastoupí Martin Buršák, Multisite Operation Director, Sýrareň Bel / Slovensko, sektor stavebnictví odprezentuje Milan Murcko, CEO společnosti YIT Slovakia. Automotiv se představí v podání Rostislava Khýra, CEO z Mann+Hummel, nebo Petra Mattu, Director CI Europe z Magna Mirrors.

Celou škálu příspěvků budou rovnoměrně doplňovat i nevýrobní témata jako například motivace zaměstnanců od Jana Gemricha, Head of Platforms & Ecosystems Marketing ze společnosti Google, která dlouhodobě patří na přední příčky v průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Marek Demčák, Coach for Organizational Transformation, nám představí jak rozvíjí udržitelnou kulturu neustálého zlepšování v závodech skupiny Vaillant Group na Slovensku a v Anglii. Development Manager softwarové společnosti Ness, Gabriel Vodička, předá firemní příběh spojený s metodou Scrum. Lukáš Šugár, Manager Expert Quality & Continuous Improvement z Henkel, odprezentuje aktuálně velmi atraktivní téma Design Thinking.

Informace o Summitu, programu, přednášejících a registraci najdete přímo na webové stránce Lean Summit CzechoSlovakia

<https://beexcellent.cz/lean-summit-czechoslovakia/>.

Tešíme se na Vás!



Recertifikace auditorů VDA 6.3 – rekapitulace nových požadavků

Držitelé certifikátů auditora VDA 6.3 s platností do 31. 12. 2020 mají možnost podat žádost o recertifikaci do 31. 3. 2021. Do této doby také zůstávají v platnosti jejich certifikáty.

Pro úspěšnou recertifikaci VDA 6.3 (verze 2016 – platnost certifikátů od 1. 4. 2017) je třeba:

1. Vyplnit žádost; na straně 4 v ní vyplnit údaje o absolvovaných auditech, které musí potvrdit odpovědná osoba. Žadatel musí doložit alespoň 5 auditů a alespoň 1 × auditování každého prvku podle VDA 6.3 – P2-P7; ty nemusí být v rámci jednoho auditu. Pokud žadatel nedoloží audity na všechny prvky dle VDA 6.3, je nutné absolvovat jednodenní *Workshop pro certifikované auditory procesu VDA 6.3*, viz <https://www.csq.cz/kurzy/vda-63-workshop-pro-certifikovane-auditory-procesu/>.
2. Úspěšně absolvovat Quiz na stránkách VDA QMC. V české verzi Quiz naleznete na <https://www.csq.cz/index.php?id=644#1070>, a to včetně důležitých informací. Quiz je možné absolvovat pouze jedenkrát. Jeho absolvování je bezplatné.

Pokud žadatel v Quizu neuspěje, bude muset absolvovat licenční kurz *Automotive Core Tools pro systémové auditory a auditory procesu – ACT VDA*, který je v nabídce ČSJ, viz <https://www.csq.cz/kurzy/automotive-core-tools-pro-systemove-auditory-a-auditory-procesu/>.



ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST

Bližší informace podá Ing. Romana Hofmanová.
Telefon: 221 082 253, e-mail: hofmanova@csq.cz

ČSJ, covidová doba a (nejen) Měsíc kvality 2020: jak jsme to zvládli

Na rok 2020 jsme v České společnosti pro jakost plánovali tři pravidelné konference. A jak to dopadlo?

První měla být tradiční jarní konference SYMA Systémy managementu, která bývá příležitostí pro setkání všech zájemců o systémy managementu, absolventů kurzů a držitelů certifikátů ČSJ. Ta padla za obětí koronaviru již v březnu.

Další plánovanou velkou akcí byla jako obvykle jednou za dva roky pořádaná konference From Farm To Fork, která, jak název napovídá, je zaměřena na novinky v celém potravinářském řetězci od zemědělství až po obchodní řetězce. Ta byla z původního červnového termínu vzhledem k přetrvávajícím opatřením přesunuta na podzim do listopadu. Ten je (normálně) z pohledu akcí zaměřených na kvalitu „měsícem zaslíbeným“. Připadá na něj Světový den kvality, Evropský týden kvality a také pořádání jedné z největších akcí v regionu – naší Mezinárodní konference kvality.

Z pohledu první poloviny roku se podzim jevil i obecně jako vhodné období na přesun jarních akcí. Bohužel opak byl pravdou a záhy bylo zřejmé, že přesunuté a naplánované akce, v našem případě konference From Farm To Fork a Mezinárodní konference kvality, nebude možné uspořádat jinak než v online podobě.

Často je ale něco špatného i pro něco dobré. Vlivem jarních opatření jsme část našich kurzů, do té doby realizovaných výhradně prezenčně, už tehdy přesunuli do online prostředí. Poté, co jsme si díky tomu osahali tento způsob komunikace, se nám představa uspořádat konference online nezdála až tak nemožná. S využitím techniky, kterou jsme již měli pro různé jiné aktivity víceméně k dispozici, a s využitím nástrojů, o nichž jsme před příchodem onemocnění covid-19 měli minimální nebo žádné povědomí, jsem se odvážně pustili do pro nás neprobádaných vod.

Ne ovšem hurá stylem – vše jsme pilně trénovali a nastavovali tak, aby výsledek byl co nejprofesionálnější. V jedné z učeben jsme postavili studio, zapojili techniku a pak šli s kůží na trh. Moderátoři a někteří z přednášejících vystupovali přímo z našeho studia, ostatní řečníci se připojovali ze svých pracovišť nebo domovů, pro otázky byl k dispozici webový nástroj sli.do, používaný již dříve i při našich prezenčních akcích.

Po dvou dnech bylo zřejmé, že po živém vysílání v online prostředí výrazně převažují kladné pocity i pozitivní ohlasy účastníků a přednášejících.

Na své si tedy přišli „autaři“ i „potravináři“. Konkrétněji si o těchto dvou akcích a jejich odborném obsahu můžete přečíst dále na následujících stranách.

Ještě jednou děkujeme za podporu všem, kdo se na tyto akce přihlásili a nebáli se vyzkoušet, jaké to bude účastnit se konference v online podobě. Samozřejmě také velice děkujeme všem partnerům, bez jejichž pomoci by bylo obtížné nebo nemožné tyto akce uspořádat.

(red. – David Kubla)



Tradiční konference v netradiční podobě: webinář automotive a From Farm to Fork online

Mimořádná doba si žádá mimořádné činy, respektive formy: tradiční listopadová konference ČSJ se stejně jako spousta jiných akcí v covidové době nemohla uskutečnit v obvyklé podobě. A stejně jako jiní organizátoři, i ČSJ využila moderní techniku a způsoby, jak to zájemcům alespoň částečně nahradit a odborné příspěvky i možnost diskuse jim zprostředkovat. I když bohužel příležitost k osobnímu setkávání nahraditelná není.

Jak se to povedlo? – To musí posoudit účastníci, redakce PK je v tomto směru samozřejmě podjatá, ale snad přece jen můžeme napsat, že v mezích možností ano.

A nepochybně můžeme také citovat Petra Kotena, výkonného ředitele ČSJ:

„Přestože máme od jara bohaté zkušenosti s pořádáním online kurzů, tak uspořádání dvou konferencí pro větší počet uchazečů, navíc odvysílaných ze studia na Lávce, bylo pro nás novou velkou výzvou. Vše se podařilo technicky i organizačně zvládnout a je pro nás potěšující, že zpětná vazba od účastníků byla pozitivní.“

(red.)

KVALITA V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU

Petr Koten

Co znamená, když se řekne kvalita v automobilovém průmyslu? Proč se zrovna v tomto oboru tak dbá na kvalitu? Je automobilový průmysl v tomto vzorem pro ostatní segmenty? – To byly otázky, na něž odpovědi zazněly z úst odborníků v rámci webináře „Kvalita v automobilovém průmyslu“. Ten uspořádala v pondělí 9. listopadu Česká společnost pro jakost.

Moderovali ho Elena Stibůrková a Stanislav Křeček.

Výrobci automobilů a jejich početní dodavatelé jsou stále, a nejen v České republice, mimořádně důležitou oporou celého hospodářství. EU patří k největším výrobcům motorových vozidel na světě a automobilový průmysl má tedy pro prosperitu Evropy zásadní význam. Zaměstnává obrovské množství kvalifikovaných lidí a je klíčovou hybnou silou v rozvoji znalostí a inovací. Díky dlouholeté průmyslové tradici a schopnosti konkurovat na globální úrovni se v České republice nachází jedna z největších koncentrací automobilové výroby, designu, výzkumu a vývoje na světě. Občas se vyskytující pejorativní neoborná nebo tendenční tvrzení o „montovnách“ jsou zcela mimo realitu. A právě automobilový průmysl a jeho dodavatelé patří mezi obory, které systematicky zajišťují kvalitu. Je to obor, kde je třeba vyrábět opravdu kvalitně mimo jiné proto, že je zde mimořádně těsná souvislost mezi kvalitou a bezpečností pro zákazníka i okolí. A při rozsahu a charakteru výroby je to třeba řešit systematicky, systémově.

Management kvality

Systémy managementu kvality v automobilovém průmyslu kladou velké požadavky na využívání standardizovaných postupů a metod při řešení konkrétních úkolů spojených se zajišťováním kvality. Užití metod je z části povinné a vychází jednak ze specifikovaných požadavků norem managementu kvality, jednak ze specifických požadavků zákazníka; třetím zdrojem je pak vlastní rozhodnutí organizace využívat konkrétní metody při zajišťování a zlepšování kvality produktů a procesů.

Uvedená problematika je pravidelně významnou součástí každoroční listopadové Mezinárodní konference kvality, kterou v letošním roce nahradila online podoba ve formě webináře zaměřeného na automobilový průmysl. Součástí programu bylo představení novinek a aplikací organizace využívat konkrétní metody při zajišťování a zlepšování kvality produktů a téma Specifické požadavky zákazníků (CSR) – vybraných výrobců v dodavatelském řetězci.

Umělá inteligence a informační bezpečnost

Hovořilo se také o možnostech využití umělé inteligence v kontrole kvality produktů. Martin Hřiško ze společnosti 24VS k tomu mimo jiné řekl: „*Umělá inteligence v principu myslí jako člověk, ale pracuje jako stroj. Dosahuje tak 99% spolehlivosti, kdežto člověk je významně méně spolehlivý.*“ Současně ve své prezentaci uvedl, že bez umělé inteligence to v „pocovidové“ době rozhodně nepůjde, a také zmínil význam sběru dat z výroby v reálném čase.

Dále byla v rámci webináře představena certifikace ověřující informační bezpečnost v dodavatelských sítích a snižující míru kybernetického rizika: *Tisax*. Ta se stává standardem nejen u automobilek koncernu VW, ale i pro dodavatele koncernu Bosch. O *Tisaxu* konkrétně promluvil Daniel Kardoš, poradce a auditor. Mimo jiné řekl: „V současné době mezi výrobci



a jejich dodavatelů v automobilovém průmyslu významně rostou požadavky na důvěrnost, integritu a dostupnost dat, stejně tak jako na jejich autentizaci, autorizaci a autenticitu.“

Pozn. red.: Jsme rádi, že příspěvek D. Kardoše na toto téma pro náš časopis můžeme nabídnout v tomto čísle, viz str. 24–27.

Hodnocení

Významná část programu každoročně patří domácí automobilce ŠKODA AUTO, která tuto platformu využívá pro seznámení dodavatelů s novinkami v oblasti řízení kvality. Pro oblast hodnocení dodavatelů byla představena zástupci této společnosti Projektová analýza (PAN) – nový typ auditů pro rozvoj systémů managementu kvality dodavatelů. Dnešní automobily si nevystačí jen s kvalitně vyro-

benými komponenty a díly, jako součást moderních vozů čím dál tím větší roli hraje software, který se stal již nedílnou součástí. Proto i automobilky musí řídit kvalitu v této oblasti. Ve ŠKODA AUTO již delší dobu pracují mimo jiné s *Automotive Spice*. Tento standard je souborem požadavků na všechny procesy, které mají vliv na kvalitu vyvíjeného softwaru.

„Kulatý stůl“

Odpolední část webináře byla koncipována jako kulatý stůl na téma Specifické požadavky zákazníků. Diskuse byla zaměřena na požadavky na ESD (*Electrostatic Discharge*) v automobilovém průmyslu v souvislosti s aktualizovanou normou VW 80132 a jejím využitím v praxi. Kromě koncernových požadavků VW byli účastníci seznámeni i s aktuálními požadavky BMW, Mercedes a Bosch.

Téma kvality v automobilovém průmyslu je více než široké, a pokud se firma chce stát ověřeným dodavatelem pro automobilový průmysl, neobejde se bez zavedených a fungujících systémů řízení a nástrojů kvality, které pomáhají úspěšně proniknout na trh. Stejně tak Česká společnost pro jakost může být jejím partnerem pro dosahování úspěšnosti v oblastech systémů managementu, nejen pro oblast automobilového průmyslu.

Autor:

Ing. Petr Koten, MBA, pracuje jako výkonný ředitel a je členem předsednictva České společnosti pro jakost.

Kontakt: koten@csq.cz

From Farm to Fork 2020

Leona Petrová

V úterý 10. listopadu se pak konala online konference From Farm to Fork, pořádaná rovněž Českou společností pro jakost. Jejím odborným garantem a spoluorganizátorem byl Svaz obchodu a cestovního ruchu, finanční podporu poskytla Rada kvality České republiky.



I ona se bohužel v souvislosti s covid-19 a stávajícími omezeními konala online formou, ve studiu ČSJ na Novotného lávce v Praze. Přestože chyběla možnost osobního setkání, vzhledem k bohatému programu se zajímavými tématy byla konference i tak podle dosavadních ohlasů pro účastníky přínosem. Bylo možné se dozvědět informace o novinkách a trendech v oblasti kvality celého potravinářského řetězce, včetně strategie From Farm to Fork, odpovědného chování obchodních řetězců, možnosti digitalizace a robotizace v zemědělství a potravinářství. S dotazy na jednotlivé přednášející se mohli účastníci, stejně jako „automobilisté“ předchozího dne, připojovat online v aplikaci sli.do v průběhu celé konference.

Konferenci zahájil svým příspěvkem Tomáš Prouza, prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR) a viceprezident Hospodářské komory, na téma *Kdy se trvale udržitelná produkce potravin stane realitou i u nás?* Posluchače seznámil s hlavními body plánu *European Green Deal* („Zelená dohoda pro Evropu“), který je plánem k zajištění udržitelnosti hospodářství EU. Součástí plánu je také strategie From Farm To Fork. Představil cíle této strategie, zejména zkracování délky přeprav surovin i produktů, nastavení opatření v oblasti skladování nebo balení

potravin, otázky minimalizace plýtvání a lepší informovanosti spotřebitelů (o původu potravin, výživové hodnotě i vlivu na životní prostředí). A také, jak covid-19 ovlivnil implementaci závazků země EU.

Příspěvek s názvem *Stav implementace strategie From Farm to Fork na úrovni České republiky* přednesla Jitka Götzová, ředitelka Odboru bezpečnosti potravin MZe ČR. V rámci svého příspěvku o strategii „od zemědělce ke spotřebiteli“ pro spravedlivé, zdravé a ekologické potravinové systémy uvedla přehled praktických opatření, která se budou muset realizovat k naplnění ambiciózních cílů EU do roku 2030 (akční plány, právní předpisy a jejich revize, normy, kodexy chování, omezení plýtvání potravinami, nutnost výzkumu, inovací, technologií a investic). Na závěr nás všechny seznámila s aktuálním stavem vyjednávání ČR na půdě Rady EU a zohlednění klíčových otázek ČR.

V dalším bloku tři přednášek vystoupili zástupci řetězců.

Pavel Mikoška, viceprezident SOCR ČR pro obchod a ředitel kvality společnosti Albert Česká republika, prezentoval příspěvek *Společensky odpovědný přístup řetězců k obchodování*. Zabýval se většinovým chápáním společensky zodpovědného chování, rysy spotřební společnosti, komunikací o udržitelnosti a jejími dopady a tématy, která nejvíce rezonují, např. klimatické změny, obaly a znečišťování planety odpady, zdravý život a zdravé stravování.

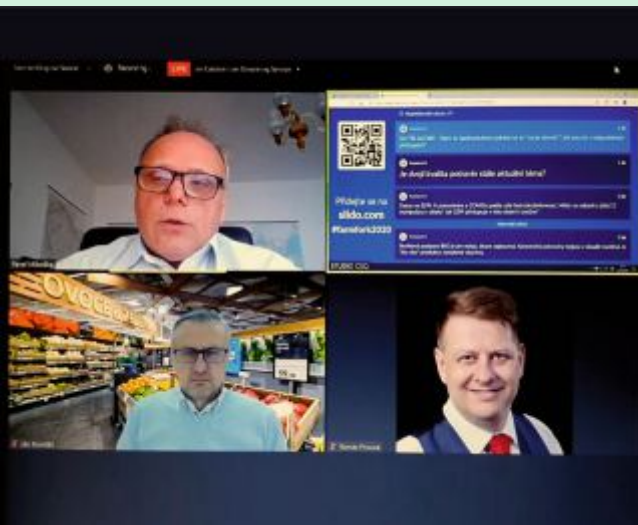
Dalším velkým tématem, kterým je plýtvání potravinami a potravinový odpad, se ve svém příspěvku *Žádné jídlo nazmar – prevence plýtvání s potravinami* zabýval Jan Kondáš, Head of Communications ze společnosti Tesco Stores. Představil Tesco strategii a cíle udržitelného podnikání ve třech hlavních oblastech:

- plýtvání potravinami,
- obaly,
- klimatická opatření.

Ukázal také, jak vypadá rozložení potravinového odpadu v potravinovém řetězci a kde se vlastně nejvíce plýtvá: malo- a velkoobchod 5 %, domácnosti 53 %.

Tento tematický blok byl pak uzavřen vystoupením Petra Baudyše, ředitele kvality společnosti Penny Market, na téma *Program udržitelnosti v Penny – Sustainability*. Strategie je rozdělena do čtyř oblastí:

- lokální zelené výrobky,
- energie a životní prostředí,
- lidé,
- sociální angažovanost.



Penny je dlouholetým partnerem lokálních českých výrobců a rází heslo: „Co je české, to je dobré.“ Byly prezentovány hlavní přínosy Penny Standardu *Anima Welfare*, projekt video receptů s cílem učít lidi, jak neplýtvat potravinami, záchrana neobvyklých kousků zeleniny a ovoce apod.

V dalších dvou přednáškách vystoupili zástupci státní správy.

Jindřich Pokora, ředitel odboru kontroly, laboratoří a certifikace SZPI, přednesl *Výsledky kontrolní činnosti SZPI a očekávané nové aspekty kontrolní činnosti*. Hlavními tématy byly situace a úkoly SZPI v době covidové, výsledky kontrol a dvojí kvalita potravin jako stále aktuální téma.

Zbyněk Semerád, ředitel Státní veterinární správy ČR, poskytl aktuální informace SVS s hlavním zaměřením na covid-19, ovlivnění provozů masné výroby i zaměstnanců SVS, způsoby komunikace, přístupy a provádění kontrol, včetně zkušeností ze zahraničí.

Miroslav Koberna, ředitel pro programování a strategii Potravinářské komory ČR, pak v příspěvku *České cechovní normy a jejich uplatnění při zvyšování kvality výrobků* seznámil účastníky s těmito normami a jejich smyslem. Byla prezentována pravidla a postupy, jak si mohou výrobci přihlásit své výrobky do cechovních norem, a pravidla pro jednotlivé skupiny potravin. Systém Českých cechovních norem (ČCN) má ambici pozvednout kvalitu českých potravin a vrátit jim u spotřebitelů důvěru a historické renomé. Systém se neustále rozšiřuje, v současné době jsou již navrženy ČCN i pro krmiva a probíhají první certifikace jako předpoklad pro rozšíření na prvovýrobce. Upřesňují se také pravidla pro vícesložkové potraviny. Na závěr zaznělo motto: „Kupujte kvalitní české výrobky vyrobené podle České cechovní normy.“

Poslední blok přednášek se týkal možnosti uplatnění digitalizace a robotizace v zemědělství a potravinářství. Jak uvedli přednášející, význam využití moderních technologií se znásobil při stávající covidové době, kdy nedostatek pracovníků v zemědělství či v potravinářském průmyslu, omezení pohybu lidí a osobních kontaktů může mít zásadní vliv na schopnost produkovat základní potravinářské suroviny a výrobky.

Příspěvek na téma *Robotizace a digitalizace v zemědělském podniku* prezentovala Monika Nebeská, předsedkyně představenstva ZD Všešary. Představila nejen možnosti a vize budoucnosti (např. použití dronů), ale také reálný stav robotizace a digitalizace v jejich družstvu a plány rozšiřování. Ve svém příspěvku vyvrátila domněnku, že je oblast zemědělství nejvíce vzdálená moderním technologiím a automatizaci a jimi nejméně ovlivněná. Vývoj směřuje k plně automatizovaným autonomním zemědělským strojům.

Další příspěvek, od Martina Josífka ze spol. Radalytica, nám dal odpověď na otázku *Může moderní RTG pomoci s pěstováním plodin a zpracováním potravin?* Představil možnosti využití nových typů citlivých rentgenů, které např. používá NASA na mezinárodní stanici ISS, používají se při autentifikaci uměleckých děl, ale mají také uplatnění v zemědělství a v potravinářském průmyslu pro detekci různých druhů cizích předmětů (plasty, kov, dřevo, sklo, kosti). Názorné snímky a vizualizace umožnily pochopení širokých možností takového využití. (*Příspěvek o široké aplikaci škály příbuzných moderních metod, jehož byl tento přednášející spoluautorem, byl publikován v PK 3/2020 pod názvem „Kvalita 4.0: Robotická nedestruktivní kontrola“.* Pozn. red.)

Posledním příspěvkem konference byla přednáška Konstantina Novikova ze spol. CIE Consulting, divize virtuální reality, na téma Jak efektivně projektovat pracoviště ve virtuální realitě. Byly předvedeny praktické ukázky možností, včetně řešení ergonomie.

Velké poděkování patří všem přednášejícím, kteří se zapojili, ať osobně ve studiu, nebo online. Prezentace budou také využity (nejen) studenty z Jihočeské univerzity jako studijní materiál.

(*Dodejme ještě, že dík patří i moderátorce konference, kterou byla autorka tohoto příspěvku Leona Petrová.* Pozn. red.)

Autorka:

Dr. Ing. Leona Petrová pracuje jako lektorka a konzultantka pro oblast výroby potravin a obalových materiálů v kontaktu s potravinami, standardy bezpečnosti potravin, obalů a logistiky a potravinářské legislativy.

Kontakt: petrova.leona@seznam.cz

Co je užitečné vědět o normách a dalších dokumentech

Andrea Peková

Evropské a mezinárodní organizace pro normalizaci (CEN, CENELEC, ISO, IEC) vydávají několik druhů dokumentů. Tento příspěvek vysvětluje hlavní rozdíly mezi nimi a uvádí, v kterých dokumentech se zavádějí na národní úrovni.

Úvod

„V čem se liší ČSN od ČSN P? Proč je tento dokument zaveden v TNI? Jak to, že u nás není tato ISO/TS zavedena?“ – ptají se zejména začínající uživatelé technických norem. A zkušeni na to odpoví: „To vše je jasné z označení jednotlivých dokumentů.“

Z označení dokumentu plyne především:

- zda se jedná o normativní, či informativní dokument (normativní dokumenty, tj. normy a technické specifikace, obsahují požadavky a doporučení);
- zda má/měl ÚNMZ povinnost daný dokument zavést do národní soustavy norem ČSN;
- jak často se dokument prověřuje.

Norma (Standard)

Technická norma je **normativní dokument** vytvořený na základě konsenzu a schválený uznaným orgánem, poskytující pro obecné a opakované používání pravidla, směrnice nebo charakteristiky činností nebo jejich výsledků a zaměřený na dosažení optimálního stupně uspořádání v dané souvislosti. Normy mají vycházet z ustálených výsledků vědy, techniky a praxe a mají být zaměřeny na podporování optimálních společenských přínosů.

Mezinárodní i evropské normy procházejí každých pět let systematickou prověrkou, kdy se členové vyjadřují, zda souhlasí, aby byla platnost normy prodloužena na dalších pět let, zda navrhují její revizi, popř. její zrušení.

Mezinárodní normy schválené Mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO) jsou označovány **ISO**, normy schválené Mezinárodní elektrotechnickou komisí (IEC) jsou označovány **IEC**. Evropské normy schválené evropskými normalizačními organizacemi Evropský výbor pro normalizaci (CEN) a Evropský výbor pro normalizaci v elektrotechnice (CENELEC) mají shodně označení **EN**; jestliže přejímají mezinárodní normu, pak se označují **EN ISO** a **EN IEC**.

Členové CEN a CENELEC mají povinnost zavést do svých národních soustav každou evropskou normu identicky a zrušit konfliktní národní normy, a to obojí do stanoveného data. V případě mezinárodních norem ISO a IEC takováto povinnost neexistuje.

Evropské a mezinárodní normy se do české soustavy norem zavádějí jako česká technická norma ČSN (ČSN EN, ČSN EN ISO, ČSN EN IEC – za označením ČSN následuje označení přejímaného dokumentu).

PŘÍKLAD: Organizace CEN vydala v roce 2015 normu EN 16630:2015. Tato norma je u nás zavedena v **ČSN EN 16630:2016** *Trvale instalované fitness vybavení pro venkovní použití – Obecné požadavky a metody zkoušení*.

Technická specifikace (Technical Specification – TS)

Technická specifikace je **normativní dokument** přijatý CEN, CENELEC, ISO nebo IEC, s možností budoucí dohody o evropské nebo mezinárodní normě, pro niž však v dané době:

- nelze získat potřebnou podporu ke schválení jako evropské nebo mezinárodní normy;
- jsou pochybnosti o tom, zda je dosaženo konsenzu;
- předmětná záležitost je stále ve stadiu technického vývoje;
- existuje jiný důvod znemožňující její okamžité vydání jako evropské nebo mezinárodní normy.

Doba platnosti TS po jejím vydání je omezena na tři roky. Po dvou letech jsou členové požádáni o připomínky týkající se zejména toho, zda může být daná TS převedena na normu, popř. zda navrhují, aby platila další tři roky jako TS, nebo aby byla zrušena.

Technické specifikace schválené CEN a CENELEC (CEN/TS, CLC/TS, CEN ISO/TS, CLC IEC/TS) členové těchto organizací oznamují a zpřístupňují na národní úrovni. Pokud jde o technické specifikace

vydané organizacemi ISO a IEC (**ISO/TS, IEC/TS**), stejně jako u norem, nemají členové těchto organizací žádné povinnosti.

Technické specifikace se v ČR zavádějí jako **předběžná česká technická norma ČSN P** (za označením ČSN P následuje označení přejímaného dokumentu). V národní předmluvě každé předběžné normy najdou uživatelé toto upozornění: „Tato předběžná česká technická norma ... je určena k ověření. Případné připomínky k obsahu normy přijímá Česká agentura pro standardizaci.“

PŘÍKLAD: Organizace ISO vydala v roce 2019 technickou specifikaci ISO/TS 55010:2019. Tato TS je u nás zavedena v ČSN P ISO/TS 55010:2020 *Management aktiv – Návod k sladění finančních a nefinančních funkcí v managementu aktiv*.

Technická zpráva (*Technical Report – TR*)

Technická zpráva je **dokument informativního charakteru** přijatý CEN, CENELEC, ISO nebo IEC a uvádí informace o technickém obsahu normalizačních prací. Obsahuje soubor údajů jiného druhu než údaje obvykle vydávané jako evropské nebo mezinárodní normy nebo technické specifikace. TR smí obsahovat např. údaje získané průzkumem mezi národními členy CEN, CENELEC, ISO nebo IEC, údaje o práci v jiných organizacích nebo údaje o „současném stavu techniky“ ve vztahu k národním normám pro určitý předmět normalizace. **Na rozdíl od TS není doba platnosti TR omezená.**

Národní normalizační organizace nemají povinnost ani evropskou (**CEN/TR, CLC/TR, CEN ISO/TR, CLC IEC/TR**), ani mezinárodní technickou zprávu (**ISO/TR, IEC/TR**) oznamovat ani zpřístupňovat na národní úrovni; pokud se u nás TR přejímá, vydává se zpravidla jako **technická normalizační informace TNI** (za označením TNI následuje označení přejímaného dokumentu).

PŘÍKLAD: Organizace ISO vydala v roce 2012 technickou zprávu ISO/TR 14121-2:2012. Tato TR je u nás zavedena v **TNI ISO/TR 14121-2:2020 Bezpečnost strojních zařízení – Posouzení rizika – Část 2: Praktický návod a příklady metod**.

Pracovní dohoda CEN/CENELEC (*CEN/CENELEC Workshop Agreement – CWA*)

Pracovní dohoda CEN nebo CENELEC je dokument zpřístupněný CEN/CENELEC nejméně v jednom z oficiálních jazyků CEN/CENELEC. Je to dohoda vytvořená na pracovním setkání (workshopu) CEN/CENELEC a vlastněná CEN/CENELEC jako publikace, která vyjadřuje konsenzus identifikovaných jednotlivců a organizací (účastníků pracovního setkání) odpovědných za její obsah. **CWA platí po dobu tří let, po níž původní sekretariát pracovního setkání projedná a vyhodnotí** ve spolupráci

s účastníky pracovního setkání, zda CWA má být potvrzena na období dalších tří let, revidována, zpracována do podoby jiného dokumentu, nebo zrušena. Doba tvorby CWA je velmi krátká.

Obdobou CWA je na mezinárodní úrovni dokument **International Working Agreement (IWA)**.

Členové CEN a CENELEC nemají povinnost na národní úrovni CWA zpřístupnit ani oznámit jeho existenci.

Pokud se u nás CWA nebo IWA převezme, vydají se jako **technická normalizační informace TNI CWA, TNI IWA**.

PŘÍKLAD: V současné době je u nás zavedena jen CWA 17553:2020, která byla vydána v červnu 2020. Tato CWA je u nás zavedena v **TNI CWA 17553 Obličejové roušky pro veřejnost – Minimální požadavky, zkušební metody a používání**.

Zvláštní typ dokumentu: Pokyn (*Guide*)

Dokumenty česky nazvané „Pokyn“ vydávají všechny čtyři výše zmíněné normalizační organizace. Pokyny obsahují pravidla, zaměření, rady nebo doporučení týkající se evropské normalizace. Jedná se v podstatě o metodické pokyny určené především pro technické komise / pracovní skupiny, členy normalizačních organizací nebo pro samotné normalizační organizace. Některé z nich jsou zaměřené na problematiku, která je předmětem zájmu všech uživatelů evropských a mezinárodních normalizačních dokumentů.

PŘÍKLAD: **CEN-CENELEC Guide 10 Policy on dissemination, sales and copyright of CEN-CENELEC Publications**, obsahující mimo jiné pravidla pro prodej norem, je nepostradatelným dokumentem pro členy CEN a CENELEC.

Závěr

Další informace o jednotlivých typech dokumentů (např. pravidla pro jejich tvorbu a schvalování) jsou uvedeny ve vnitřních předpisech CEN-CENELEC a směrnicích ISO/IEC [1].

Literatura:

- [1] <http://www.agentura-cas.cz/metodicke-pokyny>
- [2] MPN 1:2011 Zpracování, stavba, členění a úprava českých technických norem

Autorka:

Ing. Andrea Peková pracuje jako vedoucí oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci.

Kontakt: pekova@agentura-cas.cz

Model EFQM – nové kurzy a první praktické zkušenosti

Danuše Fišerová

S novou verzí Modelu představilo EFQM i zcela nový systém vzdělávání. Na jeho počátku stojí jednodenní kurz *Model EFQM – základní kurz*, jehož cílem je účastníky s tímto nástrojem a jeho možnostmi využití v organizaci seznámit a který byl již pod Českou společností pro jakost úspěšně pilotně ověřen. Po absolvování tohoto kurzu je možno se rozhodnout, zda pokračovat cestou interního speciality, který bude Model EFQM uplatňovat ve své organizaci, případně při své poradenské praxi, a přihlásit se na kurz *Lídr organizačních změn*, či se vydat na dráhu externího hodnotitele a absolvovat kurz *Hodnotitel Modelu EFQM*. První z těchto kurzů bude teprve pilotně ověřován na úrovni EFQM, druhý byl již zařazen do nabídky kurzů ČSJ.

Právě díky němu jsme měli možnost získat první praktické zkušenosti s používáním nového Modelu. Kurz je totiž unikátní mimo jiné i proto, že jsme vytvořili lokální případovou studii, na jejíž tvorbě jsme spolupracovali s Centrem pečovatelských a ošetrovatelských služeb Město Touškov (CPOS MT). Centrum využívá Model EFQM jako strategický rámec pro své řízení a rozvoj již mnoho let a za svou usilovnou práci a především výsledky, jakých dosahují směrem ke svým klientům a dalším zainteresovaným stranám, získali již několik ocenění v programech Národní ceny kvality.

Z pozice organizace, která s Modelem dlouhodobě pracuje, se s námi o své první praktické zkušenosti s novým Modelem podělila Bc. Lenka Šeflová, ředitelka CPOS MT.

Z pozice konzultanta pak na otázky odpovídal Ing. Vladimír Braun, certifikovaný lektor, konzultant a hodnotitel Modelu EFQM.

Bc. Lenka Šeflová:

Máte za sebou první praktickou zkušenost s novým Modelem EFQM. Považujete ho vy osobně za krok správným směrem? A proč?

Nový Model nás nezaskočil. Přesto, že již není rozdělen na předpoklady a výsledky, zásady Modelu zůstaly stejné: klíčové jsou zákazník, potřeby zainteresovaných stran, porozumění vztahům mezi příčinami a následky, mezi tím, proč organizace něco dělá, jak to dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje. Nový Model nabízí nezbytný rámec a metodologii, která stále pomáhá při změnách a transformaci, jimž každý den čelíme. Jako klíčové sledávám propojení mezi účelem a strategií organizace a tím, jak jsou používány k tomu, aby organizaci pomáhaly vytvářet udržitelnou hodnotu pro



její nejdůležitější zainteresované strany a dosáhnout vynikajících výsledků. Udržitelná hodnota je v novém Modelu zcela nová. A pro nás, sociální služby, to znamená, že právě pro nás Model nabývá na smyslu a přináší užitek vzhledem k našemu poslání, jehož naplňování je důvodem, proč jsme legislativně zřízeni.

Jako dlouhodobí uživatelé Modelu – objevili jste v něm něco nového, novou inspiraci?

Struktura kritérií mi přijde logičtější. Rozdělení do tří základních oblastí aktivit organizací (strategické, realizační a výsledkové) nám pomohlo k lepší orientaci, čeho se držet. Naopak jsme postrádali vymezení ukazatelů, které by organizace měly používat pro posuzování dosahovaných výsledků.

Nově jsme se potkali:

- s podporou systémového přístupu k řízení výkonnosti, jenž zahrnuje výkonnost jednotlivců, týmů, procesů i celku organizace;
- se zdůrazněním nutnosti trvalých inovací a uplatňování tvořivosti pracovníků jako garance budoucí prosperity organizací;
- s tím, že nový Model vede ke komplexnímu zvažování spolupráce se zainteresovanými stranami a zvažování jejich požadavků a zájmů;
- se skutečností, že systém řízení je rozvíjen na základě zpětných vazeb a analýze vnímání *klíčových* zainteresovaných stran (minulý Model měl *těžiště* na *hlavní* zainteresovanou stranu).

V čem vidíte největší výzvu pro organizace při práci s novým Modelem?

Nový Model je nutí zamyslet se, jaké přístupy si samy zvolí k daným kritériím a subkritériím. Jeho struktura je volnější, než tomu bylo v původní verzi. Je na vás, zda např. vnímáte nutnost komplexního řízení lidských zdrojů jako jednu z klíčových podmínek dlouhodobého úspěchu a dokážete jednotlivé přístupy zařadit do kritérií (směřování, realizace, výsledky) a subkritérií.

Posuzování stavu pomocí Modelu EFQM vnímám jako nejvyšší úroveň kvality. Jde o přijetí závazku dosahovat vyšší kvality organizace prostřednictvím inspirace, kterou vám Model bezesporu přináší.

Interní i externí hodnocení je nyní plně digitalizováno díky aplikaci AssessBase. Jak se vám s ní pracuje?

Aplikace je intuitivní, není nutné se obávat nějakých překvapení. Naopak v porovnání s původní formou podkladové zprávy pro sebehodnocení (tabulky ve Wordu) se budete velmi dobře orientovat. Aplikace vám umožní náhledy, tisk kritérií a „proklikávat se“, kam právě potřebujete. Vizualizace nám pomohla lépe se orientovat, kde právě jsme, kde přidáváme přístupy. Aplikaci považuji za promyšlenou s velmi povedeným uživatelským prostředím.

Ing. Vladimír Braun:

Máte za sebou první praktickou zkušenost s novým Modelem EFQM. Považujete ho vy osobně za krok správným směrem? A proč?

První praktickou zkušenost mám formou přípravy případové studie pro školení hodnotitelů, což je v podstatě příprava takzvané podkladové zprávy. To mi dalo možnost blíže se seznámit se strukturou Modelu a jeho novou skladbou kritérií. Skladba kritérií se zásadně změnila a je to myslím největší změna v historii Modelu.

Když něco používáte dvacet let, tak se na každou změnu díváte trochu podezřívavě, protože vás vyvede z komfortní zóny zaběhané rutiny. V tomto smyslu považuji změnu určitě za přínosnou, protože nutí dívat se na věci novým způsobem. Současně se mi líbí nová struktura Modelu, která nahradila původní dělení na předpoklady a výsledky lépe propojenou a dynamičtější strukturou tří oblastí, *Směrování – Realizace – Výsledky*. Paradoxně se tak struktura přiblížila k historickým kořenům cyklu PDCA, což je ale to, co si doba žádá – dynamicky procházet tímto cyklem ve všech aspektech života organizací, nejen se rychle přizpůsobovat změnám, ale i snažit se tyto změny vést. Takže ano, celkově považuji změny za přínosné a odpovídající změnám v celkovém společenském a business prostředí.

Jako zkušený poradce a hodnotitel v oblasti Modelu, objevili jste v něm něco nového, novou inspiraci?

Kromě již zmíněné dynamiky je tam spousta dalších věcí, které jsou inspirativní i pro zkušeného poradce a hodnotitele. Je to například větší důraz na poznání ekosystému, ve kterém se organizace pohybuje, a řada dalších větších či menších posunů. Příkladem je třeba

větší důraz na zákaznickou zkušenost. Zákaznická zkušenost je rozhodující v B2C prodeji přímo spotřebitelům, ale nedávno jsem viděl statistiku, že se stává stále významnější i v B2B prodeji mezi podniky. Je proto správně, že ji nový Model akcentuje. Osobně také považuji za správné, že nový Model plně podporuje cíle udržitelného rozvoje OSN a je na nich založen.

V čem vidíte největší výzvu pro poradce a hodnotitele při práci s novým Modelem?

Výzve je hned několik, ale za největší považuji hodnocení výsledků organizace. Nový Model dává organizacím větší volnost určit si, co je pro ně důležité měřit. Tím ale klade větší požadavky na hodnotitele, kteří musí zhodnotit, zda je to tak v kontextu organizace v souladu s její strategií a zda to poskytuje organizaci dostatečné informace o její výkonnosti. Předchozí Model byl se čtyřmi výsledkovými kritérii více strukturovaný, zatímco nový Model má kritéria jen dvě. Věřím ale, že si s tím hodnotitelé poradí. Další výzva pro hodnotitele s dlouholetou zkušeností bude právě přeorientování se na novou strukturu jako celek. V původním Modelu jsme měli všechno pěkně „zaškatulkované“, a v novém to musíme hledat. Některá dříve prominentní témata, jako jsou například pracovníci nebo zdroje, jsou nyní na jiných místech nebo rozprostřena do více kritérií, ale věřím, že i to zvládneme.

Interní i externí hodnocení je nyní plně digitalizováno díky AssessBase. Jak se vám s ní pracuje?

K AssessBase mám zatím trochu ambivalentní přístup, ten je ovšem spíše založen na mém historickém pohledu na podobné databázové struktury, které jsem vždy považoval za svazující. Vlastní práce je ale celkem komfortní, i když i tam jsem našel několik námětů na zlepšení, které jsem také EFQM zaslal – například okna na zadání základních informací nebylo možné zvětšit a formátování tak bylo obtížné. To jsou ovšem technické detaily, z nichž EFQM již řadu vyřešilo. Hlavní výhodu AssessBase vidím zejména pro organizace, které budou Model používat pravidelně, ať pro externí hodnocení, nebo pro sebehodnocení, protože v AssessBase budou mít kompletní historii, kterou postačí relativně jednoduše aktualizovat. Vyzkoušení AssessBase z pohledu hodnotitele při skutečném hodnocení mne teprve čeká.

Autorka:

Mgr. Danuše Fišerová

je odborným garantem a lektorem kurzů EFQM.

Kontakt: fisherova@csq.cz

Nově zařazené kurzy do nabídky vzdělávání ČSJ

Aspekty systému řízení kvality ve srovnání s nařízením Evropského parlamentu a rady (EU) 2017/745 o zdravotnických prostředcích

Cílem je nabídnout přehled nejdůležitějších změn a dopadů pro výrobce, dovozce, distributory a osoby provádějící servis zdravotnických prostředků v rámci nového Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745.

Poskytnout informace o největších změnách v rámci novelizace normy ČSN EN ISO 13485 ed. 2 Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů týkající se managementu kvality zdravotnických prostředků. Dále pak informace, jaké jsou možnosti propojení s ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality – Požadavky a vliv na ČSN EN ISO 14971 Zdravotnické prostředky – Aplikace řízení rizika na zdravotnické prostředky.

Certified Provisional Assessor Automotive SPICE

Tento 5 denní kurz se zaměřuje na vyškolení dobrého assessora. Budete perfektně připraveni na následnou zkoušku „intacs™ Certified Provisional Assessor (Automotive SPICE®)“.

Kreativní techniky v systémech managementu

Jedním ze známých druhů plýtvání v organizacích je nevyužití potenciálu vlastních pracovníků. Naučte se jednoduchými technikami odemknout kreativní potenciál svého týmu.

Plánování a řízení projektů v automobilovém průmyslu

Úvod do aSPICE pro pracovníky v kvalitě

Kurz je určen pracovníkům v kvalitě pro porozumění požadavkům a rozsahu aplikace normy aSPICE.

Po absolvování kurzu bude účastník schopen porozumět požadavkům normy. Bude mít přehled o vnitřních vazbách požadavků a aparát k jejich interpretaci. Získá ucelený přehled používané terminologie na příkladech z praxe. Bude znát požadavky assessmentu a bude schopen podpořit auditovaný projekt v jeho průběhu. Pochopí vazbu aSPICE na normy řady ISO 9000 a způsob aplikace aSPICE do celofiremního workflow. Zjistí, jak je strukturován produkt (systém, SW, HW, Mech) a jaké jsou požadavky na projekt vývoje.

A především pochopí, jak aplikovat požadavky normy do svého běžného workflow, jak interpretovat proces Quality Management (především ve vztahu řízení kvality procesů a produktů).

VDA 6.3 – Workshop pro certifikované auditory procesu

Jednodenní workshop je předpokladem pro rekvalifikaci certifikovaných auditorů procesu a je určen pro certifikované auditory procesu, kteří nemohou prokázat provedení požadovaného množství auditů procesu. Kurz mohou rovněž využít auditoři procesu bez certifikace, kteří si chtějí ověřit dosavadní zkušenosti z auditorské praxe a získat nové poznatky pro provádění auditů dle VDA 6.3.



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Kompletní nabídku novinek i další kurzů v naší nabídce najdete na <https://www.csq.cz/kurzy/>
Bližší informace podá Ing. Ondřej Hykš.
Telefon: 221 082 640, e:mail: hyks@csq.cz

TP Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

Poskytované služby

Odborná školení

Formel Q Konkrét 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“ (2DP) v projektovém řízení z pohledu požadavků koncernu VW

Formel Q konkrét, 5. vydání 2015 a Formel Q způsobilost, 8. vydání 2015

QPN, Nové díly Integrál, 4. vydání 2014

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

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

www.tpconsulting.cz



Kermi Stříbro a naše práce s Modelem EFQM

Milan Šrámek

Společnost Kermi ve Stříbře je největším výrobcem topných těles v České republice. Její výrobky jsou zákazníci žádány pro svou užitnou i estetickou hodnotu.

Společnost příští rok oslaví 25. výročí působení v České republice. Mám to štěstí být od roku 1999 u podstatných milníků vývoje našeho závodu. A z toho již více než deset let jej pozitivně ovlivňuje využívání Modelu EFQM.

V posledních letech stále více pociťujeme tlak ze strany zákazníků na rychlost a flexibilitu výroby, zvýšené požadavky na kvalitu a v neposlední řadě vzhledem k vysoké míře substituce topných těles také na prodejní cenu. Výrovnat se v jednom okamžiku se všemi těmito oblastmi není jednoduché. Díky naší dlouhodobé strategii zaměřené na provozní excelenci, která nám umožňuje flexibilně reagovat na výkyvy v zakázkách, díky dlouhodobé strategii v oblasti investic do modernizace a automatizace výrobních technologií a díky kvalifikovaným a flexibilním zaměstnancům se nám daří přání našich zákazníků uspokojovat.

Proč jsme začali pracovat s Modelem EFQM

V roce 2006 jsme dokončili významnou etapu rozšíření našeho výrobního závodu. Abychom si vytvořili předpoklady budoucího rozvoje na mini-málně dalších deset let, potřebovali jsme spokojené zákazníky na našich klíčových exportních trzích, spokojené investory a stabilní kvalifikovaný a motivovaný tým.

Naším cílem bylo stát se v rámci koncernu nejlepší firmou v divizi „Topná technika“. V té době tvořily tuto divizi čtyři závody v Německu a Švýcarsku a náš

závod v Čechách. Kritéria této soutěže obsahovala srovnávání v oblastech kvalita, dodací termíny, náklady, produktivita a provozuschopnost. Dalšími ukazateli byly nemocnost, úrazy a zlepšovací návrhy. Tyto klíčové ukazatele jsme následně zabudovali do jednotlivých strategických pilířů našeho „Kermi domu“.

V roce 2008 jsme se dozvěděli o pořádání Národní ceny kvality dle Modelu excellence EFQM. Inspirovaly nás firmy, jako je Linet či Aisan, které jsme měli možnost navštívit a inspirovat se tak různými podnikatelskými modely. Hledali jsme možnost nezávislého hodnocení, resp. porovnání s nejlepšími firmami v ČR, a proto jsme v témže roce sepsali prvotní sebehodnotící zprávu podle Modelu. Tento první pokus byl nedokonalý, ale posloužil nám jako tréninkový materiál do budoucna.

V roce 2011 jsme se přihlásili do Národní ceny kvality a získali první významné ocenění. Totéž jsme zopakovali v roce 2015, abychom si ověřili, že směřování naší společnosti a naše strategie jsou správné. Opět se nám podařilo získat ocenění „Excelentní společnost“.

V témže roce jsme se stali členy „Centra excellence“ a v jeho rámci zahájili řadu návštěv u významných a inspirativních firem.

Centrum excellence

Zajímalo nás, jak pracují s Modelem excellence úspěšné firmy, které stály u zrodu tohoto evropského modelu. Hledali jsme možnost, jak si vyměnit zkušenosti s úspěšnými společnostmi, kterým se podařilo získat ocenění Excelentní společnost v ČR. A řešením se pro nás stalo Centrum excellence (CE) pod záštitou ČSJ. Členství nám otevřelo dveře k benchlearningu. Ke vstupu do tohoto společenství nám napomohla účast v Národní ceně kvality.

Posláním tohoto společenství je sdílení nejlepší praxe, vytváření perspektivy udržitelného podnikání a šíření myšlenek kultury excellence ve všech oblastech našeho života. První benchlearning visit byl pořádán firmou Bosch v Jihlavě. Tato akce byla pro všechny účastníky velice inspirativní. I my jsme se následně aktivně zapojili a uspořádali druhé setkání Centra excellence v našem výrobním závodě ve Stříbře. V letech 2014 až 2019 jsme navštívili i další firmy, kam bychom se bez členství v CE neměli možnost podívat, a sbírali v nich podněty a zkušenosti. Do těchto firem jsme vysílali stále širší okruh našich spolupracovníků a šířili tak mezi nimi povědomí o přístupech v jiných firmách.

V letošním roce jsme s ČSJ plánovali pořádat benchlearning visit závěrem roku opět u nás ve Stříbře. Bohužel tuto akci prozatím znemožnil vývoj pandemie covid-19, a tak netušíme, zda, kdy a v jakém formátu bude možné ji uskutečnit. Naším cílem určitě je připravit pro naše hosty zajímavý program a očekáváme, že společně přijdeme s novými vizemi, jak naplnit poselství Centra excellence do budoucna.



Postupné zapojení a rozšiřování týmu EFQM

V prvních letech 2008 až 2010 pracovali s modelem jednotliví průkopníci, kteří byli vzděláváni díky České společnosti pro jakost. Proto bylo prvním úkolem přesvědčit management naší společnosti o smyslnosti a praktické platnosti principů modelu. Dostali jsme první pozitivní zpětné vazby od našich externích auditorů v rámci certifikačních auditů integrovaného systému řízení (IMS) a externího hodnotitele EFQM v programu „Model Start“. Rozhodli jsme se proto s modelem pokračovat i dál.

V roce 2011 pracoval s modelem jen osmičlenný tým vedení společnosti a společně jsme sepsali sebehodnotící zprávu dle Modelu excellence. Provedli jsme první sebehodnocení a zprávu předložili i externím hodnotitelům. Zpětná vazba byla poté důležitým pracovním materiálem pro naše budoucí strategické meetingy.

V roce 2015 jsme provedli opakované sebehodnocení dle aktualizované zprávy. V našem blízkém okolí vyrostla řada průmyslových zón a špičkových firem a tím prudce vzrostla konkurence na pracovním trhu v našem regionu. Také naše těsné sousedství s Bavorskem a zájem německých společností o kvalifikované pracovníky situaci ještě více komplikovaly. Pro naši společnost to byla obrovská výzva a v letech 2015 až 2019 jsme vypracovali řadu opatření a podnikli řadu aktivit ovlivňujících naše strategická partnerství uvnitř i vně organizace. Hlavní pozornost jsme zaměřili na čtyři strategické oblasti:

- Kermi Stříbro – společnost, kam se vyplatí i v budoucnu investovat
- Kermi Stříbro – výrobce prémiových výrobků šitých na míru zákazníkům
- Kermi Stříbro – atraktivní zaměstnavatel regionu
- Kermi Stříbro – pomáhá potřebným.

V roce 2019 jsme se rozhodli vyhodnotit všechna opatření a aktualizovat sebehodnotící zprávu dle Modelu EFQM. Tentokrát jsme se rozhodli do práce s modelem zapojit širší skupinu spolupracovníků. Rozdělili jsme si logicky spojená kritéria modelu a zaučili nové členy. Práce na sebehodnotící zprávě trvala přibližně rok a výsledkem společné práce je nová kompletní zpráva, kterou jsme odeslali externím hodnotitelům k posouzení v rámci Národní ceny kvality ČR v roce 2020. Naším očekáváním a cílem je opět především získání hodnotné zpětné vazby a přiblížení se našemu dlouhodobému cíli, získání vyššího bodového hodnocení ve srovnání s roky 2011 a 2015.

A co jsme tím získali již dnes? – S radostí pozorují, jak se zvýšilo povědomí o činnostech kolegů napříč odděleními. Jsem přesvědčen, že tato společná snaha přispěje k šíření naší kultury i mezi ostatními spolupracovníky.

Model EFQM 2020

Pozorně studujeme novou verzi modelu – Model EFQM 2020. Jsme rádi, že ČSJ nám i dalším zájemcům poskytuje příležitost zúčastnit se školení ohledně nového modelu. Tento model reaguje na rychle se měnící svět a poukazuje na jeho nové výzvy. Příští zprávu budeme již tvořit podle nových kritérií a momentálně si třídíme myšlenky, jak s novým modelem naložíme.

Autor:

Milan Šrámek pracuje jako vedoucí managementu jakosti společnosti KERMI ve Stříbře.

Kontakt: Sramek.Milan@kermi.cz



Vyhlášení výsledků Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2020



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

Viktor Vodička

Jak opakovaně připomínáme, dlouhodobým cílem Sdružení českých spotřebitelů (SČS) je nejen přispívat k harmonizaci vztahů mezi spotřebiteli a podnikateli, ale i vytvářet v České republice pozitivní klima pro akceptaci kvalitních výrobků a služeb. A protože základním přístupem ke kvalitě na straně podnikatelů je nenaplňovat jen své povinnosti, ale poskytovat zákazníkům i něco navíc, ať už se jedná o výrobu konkrétního zboží, poskytování služeb anebo o úroveň servisu a prodeje, představujeme vám zde na stránkách PK výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník za rok 2020, a především i všechny oceněné, kteří si tuto cenu díky důvěře a spokojenosti spotřebitelů na řadě míst v ČR nejen jednoznačně zasloužili, ale které vzhledem k opravdu velmi náročným podmínkám pro podnikání v letošním roce považujeme bezesporu i za hrdiny dnešní doby.

Cena byla vyhlášena 20. června 2020 a možnost podávat návrhy na ocenění měli spotřebitelé, zástupci měst a obcí, profesních komor i nejširší veřejnost až do 15. srpna 2020. Význam a celospolečenskou prestiž tohoto ocenění přitom podtrhuje fakt, že ceně a jejímu vyhlášení udělili záštitu Ivo Vondrák, hejtmán Moravskoslezského kraje, Jiří Štěpán, hejtmán Královéhradeckého kraje, Oldřich Bubeníček, hejtmán

Ústeckého kraje, Ivana Stráská, hejtmanka Jihočeského kraje, a Bohumil Šimek, hejtmán Jihomoravského kraje, a že se letošní ročník odehrál nejen na regionální úrovni za podpory těchto krajů, ale i s podporou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR na úrovni celostátní.

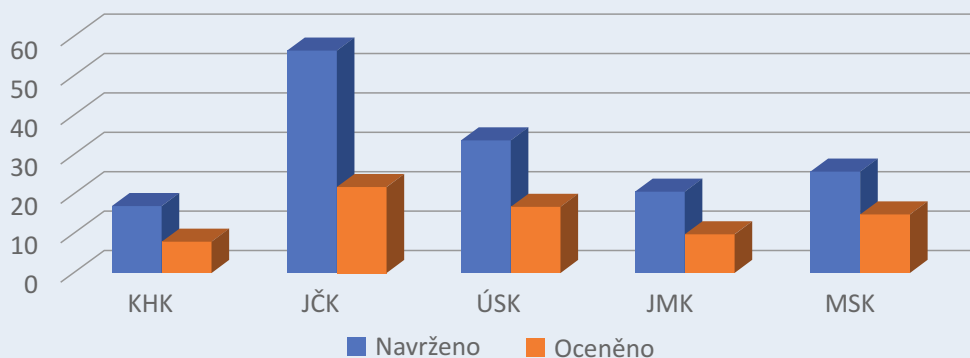
Celkem jsme letos ocenili 72 firem, a to jak firem zavedených, tak i firem z řad drobných podnikatelů a rodinných firem, pro které je tato cena i vizitkou, že se o své zákaznicky dokážou postarat a udržet si jejich přízeň i ve složitě době.

V letošním roce se přitom cena vyhodnocovala ve 14 kategoriích a v 10 kategoriích byla udělena. Velké poděkování zde náleží všem členům nezávislých komisí, které jednotlivé návrhy hodnotily a na kterých ležela největší tíha rozhodnutí o tom, kdo naši cenu získá.

V Královéhradeckém kraji tuto hodnotící komisi vedl Milan Pražák, člen správní rady SČS, v Jihočeském kraji Dana Feferlová, zástupkyně ředitele Jihočeské hospodářské komory, v Ústeckém kraji Radek Černý, starosta obce Lovečkovice a předseda komise pro zemědělství a venkov kraje, v Jihomoravském kraji Petr Hýbler, náměstek hejtmána kraje a člen výboru

Graf

Počet navržených a oceněných firem



pro meziregionální vztahy, a v Moravskoslezském kraji Tomáš Gebauer, vedoucí odboru vnitra a krajského živnostenského úřadu.

Národní cenu českých spotřebitelů Spokojený zákazník získali v následujících kategoriích v roce 2020 tito podnikatelé a firmy:

1 Výroba a prodej potravin a nápojů

- Městský Podorlický pivovar s.r.o. – IČO: 27544125 (Rychnov nad Kněžnou)
- Maso Sedlák s.r.o. – IČO: 03737250 (Jičín)
- AGRO-LA spol. s r. o. – IČO: 46682325 (Jindřichův Hradec)
- Martin Patras – IČO: 60504072 (Prachatice)
- DUDÁK – Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. – IČO: 26068273 (Strakonice)
- Řeznictví u Krajňáků s.r.o. – IČO: 26044901 (Kaplice)
- Pivovar Popelín s.r.o. – IČO: 01744160 (Popelín)
- Ivan Švehla – IČO: 12892394 (Vacov)
- Petr Janů – IČO: 67822924 (Most)
- Ing. Anna Adámková – IČO: 44027656 (Chvalovice)
- Jaroslav Kolařík – IČO: 46244557 (Brno)
- REGLAN TRADE s.r.o. – IČO: 29308950 (Zastávka)
- Vlasta Holešovská – IČO: 44942320 (Střelice)
- Statek u Veverků, s.r.o. – IČO: 27787419 (Bohuslavice)
- Oldřich Menšík – IČO: 73184861 (Kunčice pod Ondřejníkem)
- Karla Smolková – IČO: 87678837 (Šilheřovice)
- Vřes Caffé s.r.o. – IČO: 04193032 (Hlučín)
- Bc. Blanka Sedlářová – IČO: 70246262 (Karviná)

2 Výroba a prodej nábytku a bytových doplňků

- Richard Sokol – IČO: 45593183 (Vamberk)
- K-Max servis s.r.o. – IČO: 28094875 (Milevsko)
- Miroslav Mikulík – IČO: 13663640 (Vranovice)
- DAVID stolařství s.r.o. – IČO: 25850954 (Fulnek)

3 Výroba a prodej obuvi, oděvů a textilií

- PROGRESS sportswear, s.r.o. – IČO: 26070944 (Písek)
- Mgr. Petra Kurschová – IČO: 88141276 (Strakonice)
- HEDVA ČESKÝ BROKÁT, s.r.o. – IČO: 02117673 (Rýmařov)
- Ing. Jana Adamcová – IČO: 42999731 (Frýdek-Místek)
- NAGAMAS s.r.o. – IČO: 26802392 (Havířov)
- Soňa Skřivánková – IČO: 65153782 (Opava)

4 Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků

- Kamnářství Vyhled'alovi s.r.o. – IČO: 27472370 (Hradec Králové)
- Škaloud - servisní, s.r.o. – IČO: 28846664 (Pardubice)
- Miloš Mareš – IČO: 15103374 (Milevsko)
- Provazník Klenoty s.r.o. – IČO: 07596316 (Chomutov)
- "S I M P E X" spol. s r.o. – IČO: 41329023 (Dubí)
- Jaromír Kozel – IČO: 65117620 (Děčín)
- Jaroslav Doležal – IČO: 13937456 (Ústěck)
- Jan Mazour – IČO: 76451569 (Ústí nad Labem)
- Ing. Pavel Bačík – IČO: 13665499 (Pohořelice)
- Antonín Směšný – IČO: 46138625 (Krnov)

5 Stavební činnost, architektura a související služby

- Ladislav Šedina – IČO: 65981669 (Strakonice)
- KOMINICTVÍ Pokorný - Fictum s.r.o. – IČO: 28974760 (Teplice)
- Zahradnictví LEBIŠ, s.r.o. – IČO: 25548140 (Boskovice)

6 Služby osobní péče

- Romana Šlejmarová – IČO: 65027299 (Český Krumlov)

7 Autodoprava a související služby

- Martin Bradna – IČO: 69887047 (Králíky)
- Autosklaservis Weber s.r.o. – IČO: 25466666 (Teplice)
- Vladimír Němčanský – IČO: 63713152 (Opava)
- Petr Finstrle – IČO: 46140298 (Krnov)

8 Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch

- PFERDA z.ú. – IČO: 26657431 (Rychnov nad Kněžnou)
- U Sumečka s.r.o. – IČO: 25182129 (Staňkov)
- WAXWING S.R.O. – IČO: 26103648 (Mirkovice)
- A - stav Bohemia s.r.o. – IČO: 26090244 (České Budějovice)
- Ing. Kateřina Smejkalová – IČO: 01586467 (Nová Bystřice)
- Jitka Pavlátová – IČO: 69107068 (Písek)
- Lucie Jirotková – IČO: 03860183 (Litochovice)
- SRBA s.r.o. – IČO: 26098342 (Tábor)
- Simona Musilová – IČO: 02903318 (Ústěck)
- JP Raya s.r.o. – IČO: 03760553 (Litoměřice)

- Lagarto Group s. r. o. – IČO: 28702719 (Most)
- Petr Paveza – IČO: 11452692 (Velemin)
- Roman Tesař – IČO: 45664595 (Bítov)
- Libor Šulc – IČO: 68706499 (Pohořelice)
- TENIS HOTEL VITALITY, a.s. – IČO: 28602765 (Vendryně)
- Hana Lánská – IČO: 76173046 (Odry)

9 Sportovní činnost, hobby a volný čas

- Dana Němcová – IČO: 03025641 (Hradec Králové)
- Petr Hladík – IČO: 62783203 (Děčín)
- Miloš Žihla – IČO: 14826062 (Most)
- Romana Strychová – IČO: 72741058 (Most)
- Vodácké centrum Znojmo s.r.o. – IČO: 06036414 (Znojmo)

10 Vzdělávání, sociální péče a zdravotnické služby

- Slatinné lázně Třeboň s.r.o. – IČO: 25179896 (Třeboň)
- SIMONSCARE s.r.o. – IČO: 03509818 (České Budějovice)
- Jana Duchková – IČO: 73863131 (Třeboň)
- Miroslava Formánková – IČO: 65655338 (Ústí nad Labem)
- Kateřina Novotná – IČO: 69397074 (Teplice)

Všechny tyto subjekty najdete na našich stránkách i na stránkách MAPOTIC (včetně kontaktů a dalších informací o všech oceněných) pod následující adresou: <https://www.mapotic.com/narodni-cena-scs-spokojeny-zakaznik>.

Všem uvedeným firmám, které Národní cenu získaly, gratulujeme a přejeme jim i v nadcházejících letech 2021–2022, kdy budou moci naši značku a logo Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník veřejně používat, ještě více spokojených zákazníků.

A spotřebitelům pochopitelně přejeme, aby se s kvalitními službami a výrobky v ČR setkávali častěji!

V loňském roce jsme na těchto stránkách (v Perspektivách kvality č. 4/2019) uvedli, že paní Kateřina Doležalová Chalupová má provozovnu v obci Katov. Správně je to Šatov. Za chybu se jí omlouváme.

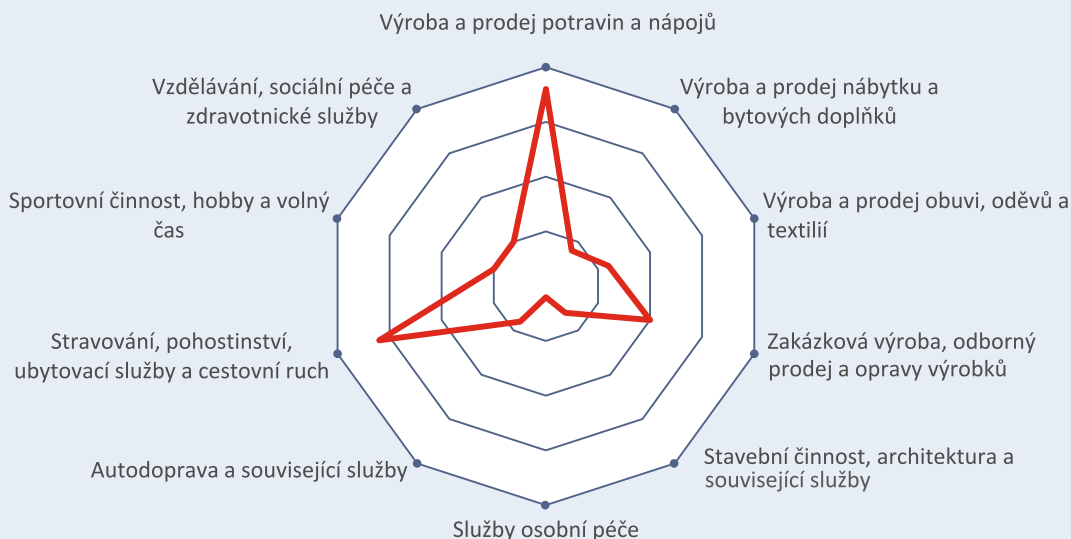
Autor:

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

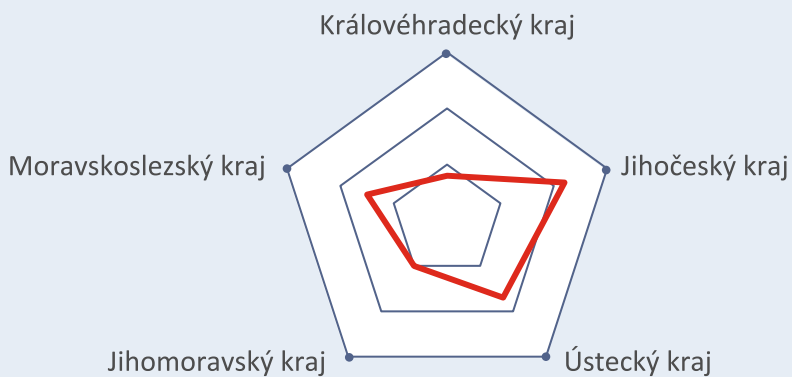
Kontakt: vodicka@konzument.cz

Vyhodnocení Národní ceny podle vybraných kritérií

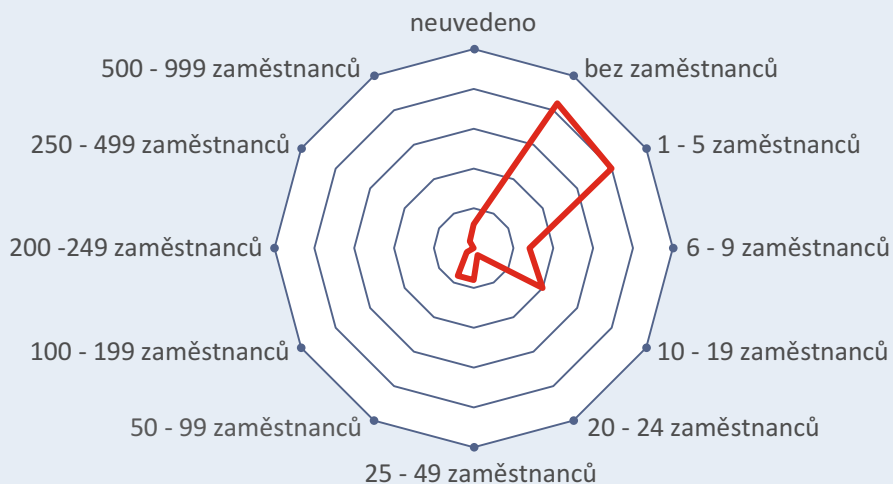
Přehled oceněných firem podle vybraných kategorií



Přehled firem podle sídla jejich oceněné provozovny



Přehled oceněných firem podle jejich velikosti



(Nejen) O SISYFOVSKÉ PRÁCI

Věra Vlková

Podle řecké mytologie byl Sisyfos zakladatelem a prvním králem Korinthu. Měl pověst jednoho z nejprohnanějších lidí. Za svoje skutky byl také exemplárně a krutě potrestán. Odsoudili ho valit v podsvětí do kopce obrovský balvan. Ten mu ale pokaždé před vrcholkem vyklouzl a skutálel se zpátky dolů. A tak s tím musí Sisyfos navěky začínat stále znovu. Je z toho k smrti znavený, trpí marností svého počínání a bezvýhodností situace. Jeho jméno tak zpravidla bývá spojováno s nesmyslnou, otupující a bezvýhodnou činností, která nemá šanci přinést jakýkoliv užitek. A odtud také ustálené rčení „sisyfovská práce“ označující těžkou, namáhavou a přitom zcela marnou dřinu, beznadějně snažení.

Pojmenování tvořená z vlastních jmen

Ponechme stranou historické, literární, morální, psychologické a další teoretické aspekty a zaměříme se na jazykové souvislosti. To znamená především na praktické záležitosti tvoření slov a pravopisu, které tady spolu nerozlučně souvisejí. Můžeme se tu totiž setkat se dvěma typy pojmenování: jednak *Sisyfova práce* a jednak *sisyfovská práce*. Liší se nejen svým významem, ale také svým pravopisným řešením. Ne vždy to však uživatelé jazyka berou dostatečně na vědomí a nakládají s nimi často v rozporu s tím, co označují.

Přídavná jména tvořená příponami *-ův* a *-ovský*

Jde o dva významově i formálně rozdílné druhy přídavných jmen, které se však v běžném i odborném vyjadřování velmi často vzájemně zaměňují. Navzdory tomu, že se mluví stále o tomtéž, používají se střídavě obě podoby přídavného jména. Možná ve snaze o pestřejší a atraktivnější způsob vyjadřování, možná ale jen zcela nahodile a bez jakéhokoliv záměru. To ovšem ovlivňuje ty, jimž je jazykový projev určen. Vzájemné zaměňování tu vede k vytvoření představy, že obě přídavná jména mají stejný význam, a jsou tedy synonymní. Skutečná situace tomu však neodpovídá.

Alena – Alenin), tak také od jmen obecných, která označují jedince (*syn – synův, soudce – soudcův, prezident – prezidentův; dcera – dceřin, ředitelka – ředitelčin*).

Tato přídavná jména mají svůj přesně vymezený význam: vyjadřují vztah vlastnictví nebo přináležitosti. Proto se uplatňují ve spojeních jako *manažerův plat* (= konkrétní plat konkrétního manažera), *Mozartova hudba* (= hudba, kterou osobně komponoval W. A. Mozart), *Menzelovy filmy, Faustův dům, Darwinovy myšlenky, Ohmův zákon, Pythagorova věta, Voltův článek, Einsteinova teorie relativity; prezidentovy pravomoci, brankářovo selhání, šéfcíno rozhodnutí...*

Přídavná jména zakončená na -ovský (-ský, -í)

Tato přídavná jména mají v porovnání s předchozími význam poněkud odlišný. Přivlastňují osobě (popř. řídkěji také věci) obecně, jako druhu. Jsou označována jako **obecně přivlastňující**. Osoba, kterou označuje základové podstatné jméno, tedy není chápána individuálně, ale jako představitel určitého typu. Přídavná jména zakončená na -ovský (-ský nebo také -í) tak slouží k vyjádření, že něco je pro takto chápanou osobu, popř. věc, charakteristické, že je jí to vlastní.

Zatímco tedy např. spojení *Popelčín střeviček* vyjadřuje vztah vlastnictví jedinečné osoby, spojení *popelkovský příběh* označuje příběh, který se tomu Popelčinu jen nějak podobá. Obdobně spojení *dívčín smích* slouží k označení smíchu určité dívky, zatímco spojení *dívčí smích* slouží k označení smíchu, který je příznačný pro dívky obecně, který je dívkám vlastní (stejně tak *matčín dům, bratrovo auto × mateřská láska, bratrská revnivost...*). *Lékařův pokoj* je pokoj určený pro konkrétního lékaře, zatímco *lékařský pokoj* slouží lékařům k všeobecnému použití. Spojení *prezidentova inaugurační řeč* se vztahuje ke konkrétnímu inauguračnímu projevu konkrétního prezidenta, zatímco spojení *prezidentská inaugurační řeč* obecně označuje typ projevu, který prezident pronáší při inauguraci. Spojení *Máchův styl* označuje styl, kterým psal osobně K. H. Mácha, zatímco spojení *máchovský styl* slouží k označení stylu, který Máchu nějakým způsobem připomíná, vychází z něj nebo s ním nějakým způsobem souvisí, ale autorem je už někdo jiný. *Sokratova filozofie* je ta, jejímž původcem byl přímo Sokrates, zatímco *sokratovská filozofie* ze Sokrata vychází, je na něm založena, ale jejími tvůrci už jsou Sokratovi následníci. *Sisyfovu práci* mohl konat pouze Sisyfos, zatímco *sisyfovskou práci* může kdykoliv dělat kdokoli z nás. Stejně významové vztahy se uplatňují u spojení jako *Čapkovy tvorba × čapkovská generace, Hrabalovy povídky × hrabalovský humor, Hegelovy spisy × hegelovský idealismus, Cézannův obraz × cézannovská malba, Oidipova matka × oidipovský komplex, Booleova algebra, Booleova funkce × booleovská hodnota, booleovský operátor*.

Nezbývá než začít tvořením slov

Každý jazyk představuje určitý systém: jeho jednotlivé součásti jsou spojeny určitou strukturou, sítí vztahů v uspořádaný systém. Stejně tak i jedna z jeho součástí – tvoření slov – je záležitostí systémovou. To znamená, že jednotlivé formální prostředky (předpony, přípony atd.) při tvoření slov nefungují a neuvžívají se libovolně a nahodile, ale organizovaně a systémově. S každým z těchto jazykových prostředků jsou spojeny jisté charakteristické významové rysy, a každý z nich tak slouží k tvoření určitého významového okruhu (sémantické skupiny) pojmenování. Podívejme se proto blíže, co to konkrétně znamená pro přídavná jména tvořená příponami -ův a -ovský.

Přídavná jména zakončená na -ův (-ova, -ovo) nebo -in (-ina, -ino)

Tato přídavná jména slouží k přivlastňování jednotlivým, konkrétním osobám. Proto se jim také říká **přídavná jména přivlastňovací**. Od podstatných jmen rodu mužského se tvoří pomocí přípony -ův (-ova, -ovo) a od podstatných jmen rodu ženského pomocí přípony -in (-ina, -ino). Jejich tvoření vykazuje vysokou míru pravidelnosti. Týká se to odvozování jak od vlastních názvů osob (*Jan – Janův, Mozart – Mozartův, Faust – Faustův; Vlasta – Vlastin,*

Uvedené příklady ukazují, že naznačené významové vztahy figurují nejen v běžném jazyce, ale stejně tak i v jazyce odborném. Tam bychom proto měli být dostatečně obezřetní již při samotném tvoření termínů a nepolepovat v opatrnosti ani později při veškerém jejich dalším uplatňování. Naznačené významové vztahy a souvislosti je nutno vždy plně respektovat. A nejen to, je zapotřebí také umět uvedených rozdílů a odlišností náležitě využívat, abychom byli pokaždé schopni vyjádřit to, co skutečně vyjádřeno být má, a předešli tak zbytečným nejasnostem, pochybnostem nebo významovým problémům a sporům.

Více než jedna podoba

Pro úplnost je třeba ještě dodat, že obecně přivlastňující přídavná jména mohou mít více různých podob. Jakkoliv je jejich charakteristickým znakem rozšiřování kmene o skupinu *-ov-*, užívají se ve stejné funkci také přídavná jména utvořená příponou *-ský* (srov. např. *puškinovský/puškinský humor, newtonovská/newtonská metoda, hegelovská/hegelská dialektika, ahasverský/ahasverovský mýtus, darwinovské/darwinské stanovisko*). Variantní podoby se často užívají zejména u přídavných jmen odvozených od jmen antických – např. *herkulovský/herkuleský/herkulský čin, herostratovský/herostratský komplex*. U jiných je naopak tradiční, kodifikovaná a pevně daná pouze podoba s příponou *-ský* (*platonský rok, platonské těleso, platonská filozofie*). Pouze odvozeniny s příponou *-ský* slovníky doporučují také u některých jiných jmen, např. *harpagonský, potěmkinský* (připouští se ale také podoba *potěmkinovský*, která bývá v praxi dokonce častější: *potěmkinská/potěmkinovská vesnice*). Příkladnějším část pochybností o podobě přídavného jména i jeho významu pomůže odstranit Internetová jazyková příručka (<http://prirucka.ujc.cas.cz/>).

Ojediněle se přídavná jména tohoto typu tvoří také jinými prostředky než příponami *-(ov)ský*. Viz např. *kopernikánský* (vedle *kopernikovský*) *obrat*, tj. stejně převratný *obrat*, jako byl Koperníkův *obrat* od zeměstředné sluneční soustavy k heliocentrické soustavě v astronomii. Podobně je tomu u typů jako *hegelovské/hegeliánské myšlení; pythagorovská/pythagorská/pythagorejská škola* aj.

Od obecně přivlastňujících přídavných jmen se zcela pravidelně tvoří také příslovce na *-ovsky*, ojediněle rovněž *-ánsky*: *faustovsky, dantovsky, cézannovsky, gaussovsky, booleovsky, euklidovsky/eukleidovsky, kopernikovský/kopernikánsky*...

Pravopisné aspekty

Nebylo snad možné při tom všem nepostřehnout, že mezi oběma druhy přídavných jmen existují vedle rozdílů významových také rozdíly pravopisné. Konkrétně jde o užívání malých a velkých počátečních písmen. Přídavná jména přivlastňovací utvořená od vlastních jmen se píšou s počátečním písmenem velkým

(*Archimedův zákon, Thaletova věta, Gaussova křivka, Euklidovy/Eukleidovy axiomy, Hamiltonův hmat*...). Naproti tomu obecně přivlastňující přídavná jména zakončená v převážné většině na *-ovský* (*-ský* nebo *-í*), která jsou odvozena od týchž vlastních jmen, se v češtině píšou s počátečním písmenem malým (*archimedovská grupa, thaletovský zlomek, euklidovský/eukleidovský prostor, gaussovský šum, hamiltonovský/hamiltonský postup*...). S malým počátečním písmenem se píšou rovněž od nich odvozená příslovce (viz příklady uvedené výše).

Zase ta angličtina

Nezbývá než konstatovat, že pravopisné řešení působilo uživatelům jazyka značné potíže vždycky. Od dob, kdy naši jazykovou scénu stále více ovlivňuje angličtina, se však situace výrazně zhoršila. Ve stále širším měřítku se dnes kopíruje anglické řešení, které používá velké počáteční písmeno u obou typů pojmenování.

Měli bychom však vědět, že pravidla pro psaní velkých písmen se v angličtině a v češtině diametrálně liší; čeština je na užívání velkých počátečních písmen obecně výrazně skoupější. Proto nelze pravopisné podoby mechanicky přejímat, ale je třeba důsledně se řídit pravidly, která jsou platná a závazná v českém jazyce. Jejich nedostatečné respektování se dnes projevuje ve všech stylových oblastech. Ze všeho nejvíce tím ale trpí technický překlad a jeho adresáti.

Závěr

Přídavná jména individuálně přivlastňovací (*Herodesova krutost*) a obecně přivlastňující (*herodesovská/herodeská krutost*) se vzájemně liší jak po stránce významové, tak po stránce pravopisné a nelze je vzájemně zaměňovat. Nevyplácí se ani kopírovat pravopisné řešení platné v jiném jazyce. Mechanické přejímání postupů a prvků z jiných jazyků bývá vždycky spojeno s určitou mírou rizika. Stejně jako jinde tu proto platí ono okřídlené „dvakrát měř a jednou řež“. Namísto metru mohou v tomto případě posloužit příslušné jazykové výklady. Snad nebudou nakonec představovat jen příklad sisylvovské práce...

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 smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

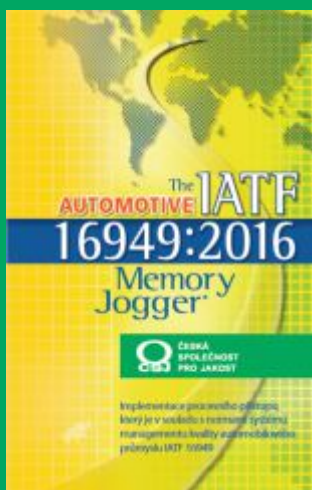
Česká společnost pro jakost, z.s.
Novotného lávka 200/5
110 00 Praha 1, ČR
tel.: +420 221 082 269
fax: +420 221 082 229
e-mail: sekretariat@csq.cz
www.csq.cz

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



ÚTAMZ

NOVÉ PUBLIKACE



The Memory Jogger IATF 16949:2016

O tom, jak používat normu IATF 16949 nebylo napsáno mnoho. Téměř vše, co napsáno bylo, je určeno pouze pro pár lidí, kteří jsou zodpovědní za implementaci požadavků normy do organizace. IATF 16949 se však dotkne téměř každého pracovníka organizace. Tento Memory Jogger® by měl být velkým přínosem pro management a jednotlivce zodpovědné za řízení implementace požadavků. Bude ale ještě větší pomocí při vzdělávání, rozvoji a budování povědomí dalších pracovníků organizace, na kterých závisí každodenní realizace činností organizace. Z tohoto důvodu je tento Memory Jogger® navržen tak, aby pomohl každému pracovníku organizace pochopit, co a jak je potřeba udělat, aby byly úspěšně splněny požadavky IATF 16949.



Příručka auditora pro IATF 16949

4. vydání 2019 (české 2020)

Norma systému managementu kvality pro automobilový průmysl, dále jen „IATF 16949“, spolu s příslušnými specifickými požadavky zákazníka automobilového průmyslu a stejně jako s požadavky ISO 9001:2015 a ISO 9000:2015, stanovuje základní požadavky na systém managementu kvality pro organizace zajišťující sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů pro automobilový průmysl.

Publikace objednávejte přes e-shop České společnosti pro jakost
<https://www.csq.cz/nabidka-publikaci/>