



## Evropská značka kvality EQTM

Biotechnologie  
– biobanky – akreditace

Appreciative Inquiry: Ocenění  
a zkoumavé otázky jako cesta  
ke změně a zlepšování

Přínosy minitýmů v Modelu  
EFQM

Náš Tomáš Baťa

# SYMA 2022

## SYSTÉMY MANAGEMENTU KONFERENCE

### 4.-5. 4. 2022

Součástí programu bude i slavnostní večer, na kterém budou předána ocenění držitelům cen České společnosti pro jakost za rok 2021



Vážení přátelé,

zve Vás na již 24. ročník konference SYMA. Konference je určena nejen absolventům kurzů a držitelům certifikátů České společnosti pro jakost, ale i všem ostatním zájemcům o oblast systémů managementu.

Tato konference byla vždy akcí, která kromě získání poznatků či plánovaných změn v oblasti kvality umožnila i sdílení zkušeností s kolegy z oboru. Současná situace nás přesunula do online prostředí. Vyzkoušeli jsme si je již vloni při jiných větších akcích a bylo pro nás potěšujícím zjištěním, že jsme schopni i online formou, z našeho studia na Novotného lávce, zaujmout poměrně široké plénum účastníků.

SYMA Vám nabídne nové informace z oboru kvality i sdílení zkušeností našich partnerů, členů i zákazníků. A díky aplikaci slí.dí můžete již nyní klást své dotazy, na které během konference odpovíme.

Program jsme sestavili tak, aby byl atraktivní pro účastníky z různých oborů. Jaká tedy budou nosná témata tohoto ročníku? Trendy v automobilovém průmyslu, zajištění kontinuity podnikání, zajištění kvality v dodavatelském řetězci, IT a kvalita a také úloha manažerů v dnešní době.

Srdečně Vás zveme a těšíme se na Vaši účast.



Pro bližší informace sledujte naše webové stránky [www.csq.cz](http://www.csq.cz)  
Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, Praha 1 Telefon:  
221 082 269, e-mail: sekretariat@csq.cz





**Milé čtenářky, milí čtenáři,**

právě máte v rukou poslední číslo Perspektiv kvality ročníku 2021. A jak jistě víte, konec roku je tradičně spjat s vyhlásováním vítězů cen za kvalitu a dalších ocenění, které vyhláší Česká společnost pro jakost. Proto logicky musím zmínit tato ocenění hned v úvodu a pográtulovat všem úspěšným organizacím i jednotlivcům.

Novými Ambasadory kvality České republiky se staly Kaufland Česká republika v podnikatelském a město Hranice, Městský úřad Hranice ve veřejném sektoru. V národním kole mezinárodní soutěže Quality Innovation Award se vítězem kategorie Malé a střední podniky stala společnost OKsystem a v kategorii velkých podniků to byla První brněnská strojírna Velká Bíteš. Rád zmíním ještě nového držitele Ceny Anežky Žaludové, kterým je dlouholetý spolupracovník České společnosti pro jakost a člen jejího předsednictva Stanislav Křeček, mimo jiné garant licenčních kurzů VDA a překladatel. Kompletní přehled vítězů cen a podrobnější informace k oceněným najdete v rubrice Ze života spolku.



Na co dalšího se můžete ještě těšit?

Po delší době Vám přinášíme recenzi Libora Friedela na publikace z vydavatelství Albatros – Management Press. V tomto čísle se věnuje hned dvěma (a vlastně i více) publikacím najednou, a to s dost „nekorektními“ názvy: V obklíčení idiotů – Vtipný průvodce vaší komunikace s šéfy, kolegy, přáteli či příbuznými a V obklíčení blbých šéfů (i blbých podřízených) – Co dělat, když je vaše pracoviště zamořeno idioty. Jak již názvy napovídají, určitě nebude nouze o inspiraci a poučení pro různé situace. Není tajemstvím, že komunikace je alfa a omega vztahu nejen na pracovišti, ale i v rodině.

Dále upozorňuji na příspěvek s názvem Náš Tomáš Baťa od Šárky Janků. Jak v něm autorka uvádí, jméno Tomáš Baťa je slyšet čím dál víc, „dnes se prostě Baťa nosí“. Pojďme si tedy připomenout pestrý život této v mnoha směrech výjimečné osobnosti, o němž je rozšířená i řada mýtů. Věřím, že příspěvek bude mít úspěch a bude prvním z několika dalších věnovaných podnikateli Tomáši Baťovi v příštích číslech.

Zpět do dnešní doby a k dnešním otázkám. Jak využít minitímny při sestavování hodnotící zprávy v Modelu EFQM? Tento přístup dává managementu podniku do rukou příležitost, jak zapojit do řízení podniku co nejvíce spolupracovníků. Více najdete v článku Milana Trčky, dlouholetého zkušeného auditora i autora.

Rád bych také upozornil na několik rozhovorů, které v čísle najdete. Prvním z nich je v naší minianketě, která se po delší přestávce na stránky PK vrací, krátký rozhovor s čestnou členkou ČSJ Jitkou Jakubcovou. O personálních certifikacích nejen v automobilovém průmyslu jsme hovořili s ředitelkou personální certifikace ČSJ Romanou Hofmanovou. S ředitelem Charity v Uherském Brodě jsme hovořili o kvalitě v sociálních službách a značce CZECH MADE, kterou získali jako první nezisková organizace a poskytovatel sociálních služeb u nás.

Nezapomínejme ani na technickou normalizaci a akreditaci a leccos jiného. Také hlavně na životní prostředí, na přírodu, jak nám za OC ČSJ pro životní prostředí připomíná Helena Křepelková. A konečně snad ještě, jak mi jako obvykle doplňuje redakční kolega – pišme a mluvmě správně česky, snažme se o to, i s pomocí tradičního příspěvku Věry Vlkové v rubrice Kvalitně česky.

Závěrem za redakci Perspektiv kvality přeji Vám všem, Vaším organizacím i Vaším blízkým úspěšný, dobrý rok 2022 a děkuji všem čtenářům za přízeň, kterou časopisu věnovali, stejně tak i autorům, kteří pro nás připravili všechno to inspirativní čtení. Ať je ten rok příští pokud možno lepší, než byl ten letošní.

**David Kubla**, šéfredaktor

*kubla@csq.cz*

PS: Po uzavření čísla (a napsání tohoto editoria) se nám podařilo získat pro Vás ještě několik dalších, věříme že zajímavých článků. Nabídka bude tedy opravdu mimořádně pestrá. Zároveň se ale omlouvám, že číslo dostanete z tohoto i některých dalších důvodů zřejmě o něco později, než obvykle a než bylo v plánu.

*D. K., 12. 12. 2021*

# Značka kvalitních českých výrobků a služeb



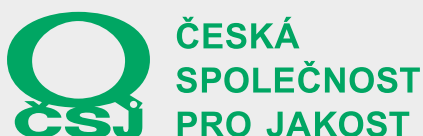
**Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!**

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

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

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

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



[www.czechmade.cz](http://www.czechmade.cz)  
[www.csq.cz](http://www.csq.cz)

Telefon: 725 953 414, E-mail: [smejkal@csq.cz](mailto:smejkal@csq.cz)

## Aktuální téma

Přínosy minitymů v Modelu EFQM <i>Milan Trčka</i>	4
Hodnocení dodavatelů v divizi jaderná energetika společnosti ČEZ <i>Jiří Benda</i>	9
Biotechnologie – biobanky – akreditace <i>Marek Vyskočil</i>	10
Appreciative Inquiry: Ocenění a zkoumavé otázky jako cesta ke změně a zlepšování <i>Libor Friedel</i>	12

## Rozhovor

Rozhovor s Lucií Novou <i>David Kubla</i>	16
--	----

## Aktuální téma

Brdou inovací je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a financí <i>Eva Svobodová</i>	18
--	----

## Bleskově o kvalitě

Minianketa osobností	21
----------------------	----

## Aktuální téma

Novinka na evropské úrovni: Evropská značka kvality EQTM Proč vznikla. A co její držení znamená <i>Petr Koten</i>	22
Náš Tomáš Baťa <i>Šárka Janků</i>	24
Ing. Pavel Ryšánek oslavil 85. narozeniny <i>Petr Koten</i>	27

## Události

Značku Česká kvalita může nově používat dvanáct organizací	28
CZECH MADE pro společnost TRANSBETON	29

## Události

ČSJ oceňovala za rok 2021	30
QUALITY INNOVATION AWARD	32

## Centrum excellence

Benchmarking visit CE v Jaderné elektrárně Temelín <i>Štěpán Smejkal</i>	33
---	----

## Ze života spolku

Rozhovor s Romanou Hofmanovou, vedoucí CO pro certifikaci osob	34
Z činnosti OC ČSJ pro životní prostředí: Zvládli jsme to do prvního sněhu <i>Helena Křepelková</i>	36

## Rozhovor

Rozhovor s Petrem Houštěm, ředitelem Charity Uherský Brod <i>David Kubla</i>	39
--	----

## Technická normalizace

Pracovní dohoda CEN/CENELEC (CWA) <i>Andrea Peková, Stefan Krebs</i>	42
---	----

## Recenze

Recenze dvou knih Thomasa Eriksona <i>Libor Friedel</i>	44
--	----

## Zaměřeno na spotřebitele

Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2021: jaká byla a co přinesla, <i>Viktor Vodička</i>	48
Zelená glosa, <i>Helena Křepelková</i>	52

## Ze života spolku

Nezapomínejme na naši historii, <i>Zdeněk Svatoš</i>	53
--	----

## Kvalitně česky

Mimo mísu, <i>Věra Vlková</i>	54
-------------------------------	----

## Prínosy minitýmů v Modelu EFQM

Milan Trčka

**Výjimečné organizace řeší zásadní dilema. Vstoupili do soutěže o Národní cenu kvality (NCK), nevítež zde lídři, ale celek. Je důležité, jak pracují s lidmi, jak mají nastaveny hodnoty, firemní kulturu a jak se zlepšují v provozní výkonnosti. Model EFQM dává managementu příležitost, jak zapojit do řízení podniku co nejvíce spolupracovníků.**

**Cílem příspěvku je poskytnout praktický návod na sestavení Sebehodnotící zprávy podle Modelu EFQM 2020 (ME 2020) prostřednictvím tzv. minitýmů.**

Sebehodnotící zpráva strukturovaná podle ME 2020 popisuje aktuální stav organizace:

- popis iniciativ, aktivit nebo procesů, které umožňují udržitelný rozvoj organizace;
- použité metody, nástroje a techniky pro monitorování a hodnocení výkonnosti;
- stupeň integrity v rámci systému, zapojení zainteresovaných stran – pracovníků, partnerů atd. do rozvoje organizace;
- způsob cyklického hodnocení a zlepšování je součástí pravidelných přezkoumání dosahovaných výsledků.

Model umožňuje upozornit na místa, kde organizace může vykazovat „nadprůměrné“ výsledky, být úspěšná a sloužit jako vzor pro ostatní, nebo dosahovat „podprůměrné“ výsledky. V případě použití ME se jedná o celistvé hodnocení, ne o posuzování shody s předpisem nebo normou, není to audit.

RADAR předpokladů rozlišuje Přístup + Aplikace + Hodnocení

Jak jsme to dělali předtím? Model obsahoval 9 kritérií, rozdělených do 32 subkritérií (obr. 1).

Již dřívější Model excelence EFQM (ME 2013) rozšířil systém managementu kvality (QMS) tím, že byl propojen s podnikatelskými aktivitami, efektivnost QMS vyúsťuje v dosahování očekávaných ekonomických výsledků. Nestálo mít funkční systém, ve všech hodnocených oblastech bylo třeba dosahovat výjimečných výsledků.

Předpoklady byly hodnoceny na základě solidního a integrovaného přístupu, jeho systematického uplatnění a následného hodnocení. Hodnocení bylo velmi důležitou částí předpokladů, neboť umožňovalo nastavit monitorování a přezkoumání procesů a/nebo

činností na úrovni vedení organizace. Následně bylo vyžadováno zapojení co největšího počtu spolupracovníků do zlepšování prostřednictvím učení se, kreativity a inovací.

Sebehodnotící zpráva obsahovala popis, jakým způsobem organizace využívala a naplňovala ME 2013:

- Mapování iniciativ, typických pro každé subkritérium.
- Popis procesů vztahující se k subkritériu, včetně způsobu měření a monitorování.
- Rozšíření a míra uplatňování v organizaci (ve spolupráci s odbornými útvary a/nebo funkcemi).
- Způsob a frekvence hodnocení (review).
- Mapa předpokladů sumarizovala dvě až tři významné iniciativy.

Metodika minitýmů eliminovala nedostatky a duplicitu metody 9 vlastníků kritérií, kdy ME 2013 implementoval realizační tým vedený devíti lidry. Nasazení minitýmů nahradilo přístup „všichni dělají všechno“. Při vypracování sebehodnocení u subkritérií Předpokladů lídr minitýmu vždy zapojil členy a podněcoval je k získání relevantních dat navazujících výsledkových kritérií.

Minitýmy navíc umožnily širší zapojení pracovníků do procesu sebehodnocení. Vždy byly vytvořeny „zlaté nitky“ mezi předpoklady a dosahovanými výsledky. To znamená, že celý EFQM tým ví, jak minitýmy v organizaci porozuměly nastavení systému řízení organizace a jeho procesů. Ví, kde jej organizace měří nebo neměří, a mohou tak nabídnout řadu podnětů pro změny v modelu řízení.

Příklad zapojení jednotlivých minitýmů a rozsah činností v ME 2013 je uveden v tab. 1.

Výstupem sebehodnocení byly akční plány zlepšování, prováděné tzv. realizačními týmy nesoucími odpovědnost za realizaci jednotlivých plánů zlepšování. Do čela realizačního týmu se mohli opět postavit „vlastníci kritérií“ 1 až 5, kteří takto mohli předat zkušenosti s Modelem svým dalším pokračovatelům. Opět se pracovalo v týmech.

### Jak se nově připravit na externí hodnocení EFQM

Sebehodnotící zpráva je vhodným dokumentem pro NCK, pro účast jsou nadále vyžadovány detailní informace o uchazeči, včetně popisu aktuálního stavu subkritérií a aplikovaných metod a nástrojů řízení rozvoje organizace.

Dílčí úkoly jednotlivých minitýmů jsou následující:

- Popis iniciativ, aktivit nebo procesů – systematický, umožňující rozvoj organizace.

- Použité metody, nástroje a techniky pro monitorování a hodnocení výkonnosti.
- Stupeň integrity v rámci systému, zapojení lidí a využití nových možností ME 2020.
- Porozumění svému ekosystému a řízení výkonnosti ve spojení s managementem rizik.
- Zapojení zainteresovaných stran (ZS).
- Způsob cyklického hodnocení, zlepšování je iniciováno jako výsledek review.

Základem práce s ME je porozumění jeho základní filozofii, které vychází z nastavení předpokladů pro dosahování výsledků. Práce nad Sebehodnotiči zprávou je hodně, proto je celý realizační tým rozdělen do minitýmů, které mají dvě až čtyři osoby, účast dalších je ke zvážení podle potřeb týmu. Garantem „SMĚŘOVÁNÍ“ je vlastník kritérií 1 a 2; vlastníci kritérií 3, 4 až 5 garantují „REALIZACI“ činnosti a procesů v ME 2020, viz obr. 2.

### Radar výsledků chce výkonnost a použitelnost

Pro hodnocení výsledků je k dispozici 400 bodů, rozdělených do „Vnímání zainteresovaných stran“ (200 b.) a „Strategické a provozní výkonnosti“ (200 b.). V ME 2020 závisí hodně na tom, zda výsledky zahrnují všechny příslušné oblasti činnosti organizace, tj. jak lídři organizace získají dostatek důkazů o vnímání zainteresovaných stran (viz tab. 2, subkritéria 6.1 až 6.5) a nakolik plní jejich očekávání. Nadále zůstává rozhodující, zda je celá řada výsledků „vnímání“ příslušných ke kritériu 6 prezentována jako pohled ZS na organizaci. Cení se také nezávislé průzkumy, které jsou upřednostňovány před názorem lídrů. Hodně také bude záležet na vhodné segmentaci dat, ve kterém je vysvětlena příslušnost uváděných výsledků kritéria 7. Každý minitým bude moci přispět údaji o vytváření udržitelné hodnoty, řízení provozní či finanční výkonnosti nebo vyhodnocení uskutečněných změn, představujících úspěchy v řízení transformací.

Pro nasazení minitýmů byla detailní struktura ME 2020 mírně upravena tak, aby rozsah zadání pro jednotlivé týmy byl vhodně vyvážený a práce na subkritériích byly rozděleny spravedlivě.

Tabulka 2 umožňuje rozdělení rolí minitýmů na základě pomocného členění do 28 subkritérií, podporující kritéria a subkritéria jsou uvedena na obr. 2.

### Nové uspořádání minitýmů ME 2020

Tabulka 3 ukazuje, jak se můžeme rovnoměrně podělit o práci v minitýmech v ME 2020.

### Příklady práce minitýmu „Procesy“

Minitým „Procesní řízení“ se k dosažení dobrého výsledku hodnocení Realizace má zaměřit na následující aktivity:

- Rámec procesního řízení, stručná charakteristika, vhodný příklad, související vazby na strategické záměry.
- Systém měření a monitorování výsledků, včetně metod řízení výkonu organizace (KPI, Scorecards, MBO...).
- Interní a externí analýzy a průzkumy, systematický přístup ke sběru a hodnocení dat.
- Zajištění efektivní zpětné vazby založené na monitorování vnímání zainteresovaných stran.
- Využívání kreativity a inovací (porozumění ekosystému organizace).
- Benchmarking výkonnosti.

Příklad taktiky minitýmu „Procesní řízení“ k dosažení dobrého výsledku hodnocení Výsledky:

- Každý člen týmu přispívá do vnímání partnerů a dodavatelů (viz pomocné členění 6.5).
  - Výsledky mají být docilovány pomocí zvolených přístupů, rozlišujeme cíle (Goals) a cílové hodnoty (Targets).
  - Měřítka iniciativ a procesů (např. KPI) mají být snadno použitelná a vhodná (nepřehánět to s počtem „provozních ukazatelů“ (PI) a vyhodnotit skutečně „klíčové ukazatele“ (KPI).
  - Výsledky provozní výkonnosti 7 mají být členěny tak, aby pokrývaly celý rozsah předpokladů kritérií 1, 4 a 5. Výsledky mají být vhodně strukturovány a srovnány se stanovenými cíli, resp. vyjasněna míra jejich splnění.
  - Pokud jsou rozdíly mezi plánem a reálnými výsledky, je nutno zabývat se způsobem určování cílových hodnot. Výsledky mají být udržitelné, je žádoucí komentář k negativním trendům, resp. mezerám ve výkonnosti.
  - Výsledky mají obsahovat cílovou hodnotu, resp. benchmark, možné je srovnání výkonnosti uvnitř organizace (např. Inter-company benchmarking KPI's, výkony divize v koncernovém uspořádání) nebo s dalšími zainteresovanými stranami (například dodavatelé, partneři v asociacích, konkurence) na lokální či národní úrovni nebo úrovni EU/svět.
- Pokud pracovníci projdou procesem sebehodnocení, vnímají organizaci jako celek, který může dosahovat výjimečných výsledků. Sebehodnocení motivuje pracovníky, aby lépe pochopili svého zaměstnavatele, mohou nahlédnout do řízení organizace ve vzájemných souvislostech. Model jim dává příležitosti, aby nezůstávali výhradně jen u plnění běžných pracovních povinností, pokud mohou ovlivňovat výkonnost a fungování celého podniku.

## Závěrem

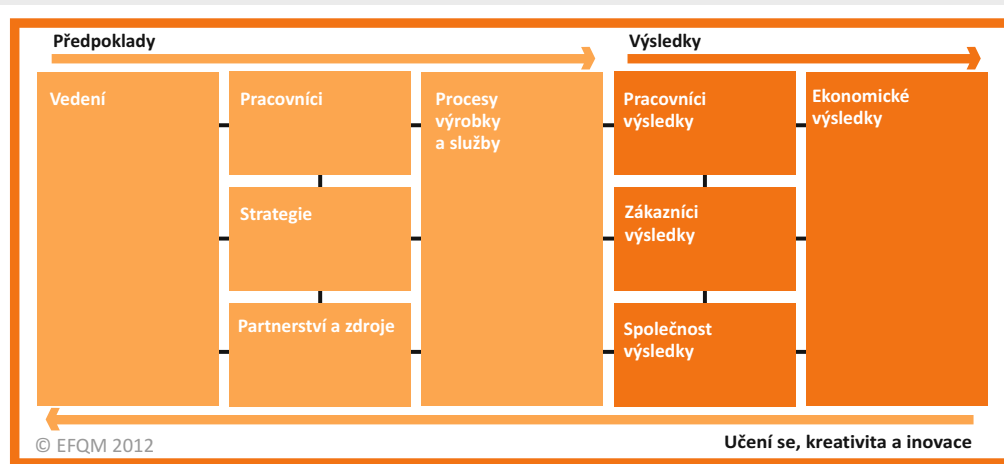
Není účelem tohoto příspěvku poskytnout detailní informace o používání ME EFQM, spíše nabídnout další možnou alternativu jeho využívání. Za méně šťastné pokládám vypracování sebehodnotící zprávy jednotlivcem, ať už je to manažer kvality, nebo lídr malé organizace. Jako vhodná metoda se navenek jeví jmenování vlastníků 7 kritérií, nicméně bude obtížné vysledovat, zda výsledků bylo dosaženo na základě korektně a správně nastavených předpokladů. Vyzkoušejte minitymy, je to správná cesta k výraznému zapojení pracovníků i partnerů.

## Autor:

**Ing. Milan Trčka** řídí zastoupení britského certifikačního orgánu NQA pro ČR, zkušenosti s ISO 9001 uplatňuje jako vedoucí auditor IRCA a EOQ. Je předsedou TNK 6 „Management kvality a prokazování kvality“ při ČAS Praha. Podílel se autorsky na publikaci Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016, kterou ve spolupráci s ÚNMZ vydala ČSJ. Aktuálně s týmem expertů Hospodářské komory ČR sestavil publikaci „Efektivní řízení rizik v systémech managementu“.

**Kontakt:** [mtrcka@nqa.cz](mailto:mtrcka@nqa.cz)

Obrázek 1



Obrázek 2





Tabulka 2

## Členění EM 2020 do 28 subkritérií

Část Me (váha)	Kritérium (váha kritéria)	Pomocné členění	Obsah subkritéria	Vlastník kritéria	
SMĚŘOVÁNÍ (200 b.)	Účel, vize a strategie (100 b.)	1.1	Definování účelu a vize	Vedení	
		1.2	Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení	Vedení	
		1.3	Porozumění ekosystému, strategie vlastním schopnostem a hlavním výzvám	Vedení	
		1.4	Tvorba strategie	Vedení	
		1.5	Tvorba a implementace systému řízení a systému řízení výkonnosti	Procesy	
	Organizační kultura a leadership (100 b.)	2.1	Řízení kultury organizace a rozvíjení hodnot	Lidé	
		2.2	Vytváření podmínek pro realizaci změny	Lidé	
		2.3	Umožňování kreativity inovací	Lidé	
		2.4	Sjednocování a angažování vání v účelu, vizi a strategii	Vedení	
REALIZACE (400 b.)	Zapojování zainteresovaných stran (100 b.)	3.1	Zákazníci – Budování udržitelných vztahů	Zákazník	
		3.2	Pracovníci – Získávání, zapojení, rozvoj a udržení	Lidé	
		3.3	Obchodní a řídicí zainteresované strany – Zabezpečení a udržení	Zákazník	
		3.4	Společnost – Přispívání k jejímu rozvoji, blahobytu a prosperitě	Lidé	
		3.5	Partneři a dodavatelé – Budování vztahů a zajištění podpory pro vytváření trvale udržitelné hodnoty	Zákazník	
	Vytváření trvale udržitelná hodnoty (200 b.)	4.1	Definování hodnoty a postup její tvorby	Zákazník	
		4.2	Komunikace a prodej hodnoty	Zákazník	
		4.3	Dodávání hodnoty	Zákazník	
		4.4	Definování a implementace celkové zkušenosti	Procesy	
	Řízení výkonnosti a transformace (100 b.)	5.1	Řízení výkonnosti a rizik	Procesy	
		5.2	Transformace organizace pro budoucnost	Vedení	
		5.3	Řízení inovací a využívání technologií	Procesy	
		5.4	Využívání dat, informací a znalostí	Procesy	
		5.5	Řízení majetku a zdrojů	Procesy	
	VÝSLEDKY (400 b.)	Vnímání zainteresovaných stran (200 b.)	6.1	Výsledky vnímání zákazníků	Zákazník
			6.2	Výsledky vnímání pracovníků	Lidé
			6.3	Výsledky vnímání obchodních a řídicích zainteresovaných stran	Vedení
6.4			Výsledky vnímání společnosti	Lidé	
6.5			Výsledky vnímání partnerů a dodavatelů	Procesy	
Strategická a provozní výkonnost (200 b.)		7	Strategické a provozní ukazatele výkonnosti	Vedení Lidé Procesy Zákazník	

Tabulka 1

<b>Příklad uspořádání minitýmů ME 2013</b>			
<b>Minitým</b>	<b>Předpoklady</b>	<b>Výsledky</b>	<b>Subkritérií celkem</b>
<b>Vedení (Leadership &amp; Strategie)</b>	1a, 1c, 1d, 1e, 2a, 2b, 2c, 2d,	9a	9
<b>Řízení lidí (HR)</b>	3a, 3b, 3c, 3d, 3e	7a, 7b	7
<b>Zákaznická péče &amp; Společnost</b>	4a, 4b, 4c 4e, 5e	6a, 6b, 8a, 8b	9
<b>Procesní řízení</b>	1b, 4d, 5a, 5b, 5c, 5d	9a, 9b	8

Tabulka 3

<b>Příklad uspořádání minitýmů ME 2020</b>			
<b>Minitým</b>	<b>Předpoklady</b>	<b>Výsledky</b>	<b>Subkritérií celkem</b>
<b>Vedení (Leadership &amp; Strategie)</b>	1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 2.4; 5.2;	6.3; 7	8
<b>Řízení lidí a vztahů (HR &amp; Společnost)</b>	2.1; 2.2; 2.3; 3.2; 7 3.4;	6.2; 6.4;	8
<b>Zákaznická péče</b>	3.1; 3.3; 3.5; 4.1; 4.2; 4.3;	6.1; 7	8
<b>Procesní řízení</b>	1.5; 4.4; 5.1; 5.3; 5.4; 5.5	6.5; 7	8

# Hodnocení dodavatelů v divizi jaderná energetika společnosti ČEZ

Jiří Benda

**Velice důležitou součástí činností útvaru řízení kvality v divizi jaderná energetika společnosti ČEZ je trvalý dohled nad dodávkami materiálu a služeb od smluvních partnerů do prostředí jaderných elektráren. Hodnocení dodavatelů zajišťuje ve společnosti ČEZ útvar Kvalifikace a hodnocení dodavatelů jaderných elektráren.**

Na základě historie a zkušeností, se kterými se naše jaderné elektrárny setkaly v oblasti výkonu dodavatelů, musela v minulých letech divize jaderné energetiky přistoupit k rozsáhlému projektu redesignu systému hodnocení svých smluvních partnerů tak, aby byl zajištěn objektivní, trvalý a reakce schopný systém dohledu nad výkonem činností našich dodavatelů v prostředí jaderných elektráren.

Po více než dvou letech intenzivní práce nově nastavený jednotný systém hodnocení dodavatelů (JSHD) představuje nástroj komplexního monitorování a vyhodnocování kvality dodávaných produktů a služeb dodavatelů v divizi jaderná energetika, v rámci kterého:

- jsou vyhodnocovány všechny tři základní typy kontraktů, které se v rámci divize realizují, tj. hodnotíme nejen LC (logický celek), ale i JMA (jmenovitou akci) či nákup materiálu;
- je zapojeno bezmála 30 odborných útvarů nejen z divize jaderná energetika, od útvarů Provoz, Koordinace, Jaderná bezpečnost (JB), Fyzická ochrana (FO) a Péče o zařízení (PoZ) přes útvary Kontrola kvality (KK), Příprava a realizace projektů (PARP) a Kontrola a hodnocení dodavatelů (KHD) až po útvary Nákup či Nový jaderný zdroj (NJZ);
- je nastaveno pro hodnocení 145 kontrolních parametrů;
- je zapojeno do vyhodnocování bezmála 100

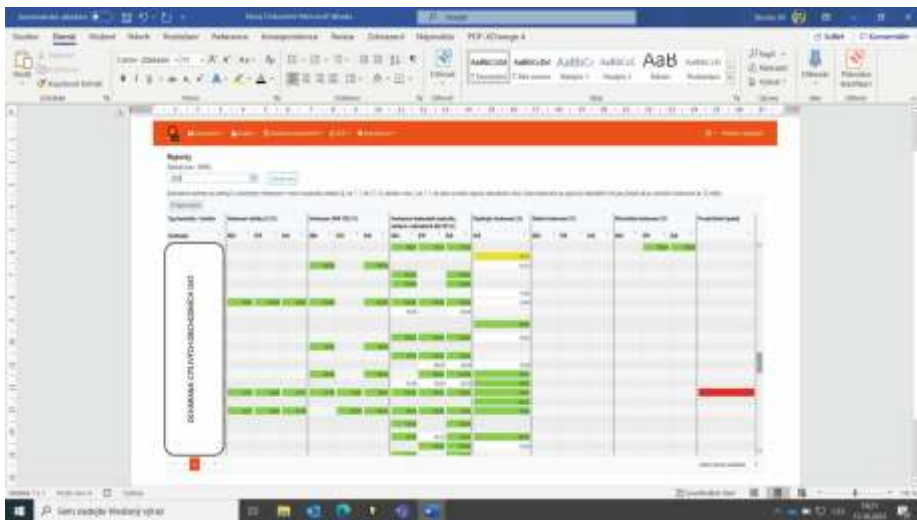
hodnotitelů či jejich zástupců;

- jsou nastaveny funkční a ověřené dopady na dodavatele, např.
  1. odepření vystavení reference,
  2. realizace mimořádného auditu,
  3. dopad do výše vyplaceného bonusu DLC (dodavatel logického celku),
  4. vyřazení dodavatele z dalších obchodních jednání.

Aktuálně nám nově spuštěný systém hodnocení dodavatelů ukazuje i řadu oblastí, na kterých je třeba ještě dále pracovat, ať v oblastech datových nedostatků, či hledání slabých míst v systémových principech. Systém hodnocení dodavatelů představuje živý organismus, který se vyvíjí a je třeba ho trvale udržovat, aby výstupy z něj byly správné a užitečné.

## Ukázka výstupu z IT podpory systému hodnocení dodavatelů

Společně jsme vytvořili ve velmi krátké době robustní a životaschopný nástroj, který nám pomáhá hodnotit naše dodavatele a tím přispívá k zajištění kvality dodávek materiálu a služeb do divize jaderná energetika.



### Autor:

**Ing. Jiří Benda** pracuje jako manažer útvaru Kvalifikace a hodnocení dodavatelů jaderných elektráren ve společnosti ČEZ, a. s.

**Kontakt:** [jiri.benda@cez.cz](mailto:jiri.benda@cez.cz)

# Biotechnologie – biobanky – akreditace

Marek Vyskočil

Český institut pro akreditaci, obecně prospěšná společnost, (ČIA) jako národní akreditační orgán založený vládou České republiky poskytuje své služby v souladu s platnými právními předpisy v různých oblastech akreditace. Problematice potřeby akreditace biobank se ČIA věnuje od samého počátku jejího vzniku.

V současné době probíhají intenzivní práce na zavedení nového akreditačního schématu, které by mělo být dostupné v průběhu roku 2022. V tomto příspěvku je ve stručnosti představena tato zajímavá oblast a jsou popsány okolnosti vzniku normy a nového akreditačního schématu.

*Biobanking* (česky „biobankovnictví“) je zajímavý termín, pro nezasvěcené možná i poněkud abstraktní.

V několika posledních desetiletích po celém světě vznikají a neustále se vyvíjejí různé biobanky. Nejedná se tedy o oblast zcela novou, ale jistě relativně mladou. Jako všechno relativně nové a vyvíjející se získala i oblast biobank s postupujícím věkem potřebu určité standardizace a harmonizovaného systému. Pokud se kohokoliv zeptáte, co si pod pojmem biobanka představuje, získáte zpravidla nerealistickou představu o skladišti náhradních orgánů, schránce obsahující semínka a dalších fantaziích z oblasti sci-fi.

**Reálně jsou biobanky úložišti jakéhokoliv biologického materiálu.**

Postupem času se biobanky bez ohledu na to, zda skladují humánní vzorky, vzorky jiných organismů, vzorky od zdravých či nemocných dárců, staly nenahraditelným zdrojem materiálů pro výzkum.

I vzhledem k tomu, o jak unikátní vzorky se velmi často jedná, je většina biobank zapojena do národních a často také mezinárodních uskupení. Díky jejich spolupráci mohou biobanky nabízet uložené biologické vzorky včetně potřebných dat k využití zájemcům z celého světa. Především z tohoto důvodu je nutné nastavit určitý stupeň standardizace a systematizace činnosti biobank.



Požadavek na vytvoření standardů – norem pro provoz biobank byl vznesen od samotných provozovatelů těchto zařízení. Na základě tohoto požadavku byla v srpnu 2018 mezinárodní organizací ISO vydána norma ISO 20387:2018 *Biotechnology – Biobanking – General requirements for biobanking*. Norma byla připravena technickou komisí ISO/TC 276 Biotechnology, kde má své pozorovatele také ÚNMZ. Tato norma se týká činnosti provozovatelů biobank ukládajících biologický materiál z mnohobuněčných organismů (např. lidí, zvířat, hub a rostlin) a mikroorganismů. Jejím účelem je podpořit důvěru v provozování biobank.

Specifikuje obecné požadavky na *kompetenci, nezárodnost a konzistentní provoz* biobank, včetně *požadavků na kontrolu kvality tak, aby bylo zajištěno, že soubory biologického materiálu a dat budou mít odpovídající kvalitu*. Obsahuje požadavky, které mají umožnit biobankám prokázat jejich kompetentní fungování a schopnost poskytovat biologický materiál a související data v odpovídající kvalitě pro výzkum a vývoj.

Norma se zabývá způsobem plánování a implementací politik, procesů a postupů pokrývajících životní cyklus biologických materiálů a souvisejících dat. Použití tohoto dokumentu by mělo usnadnit spolupráci mezi biobankami, výzkumnými pracovníky a dalšími stranami, podpořit výměnu vzorků a dat a pomoci při harmonizaci postupů.

Valné shromáždění ILAC ((Mezinárodní spolupráce v oblasti akreditace laboratoří) v říjnu 2018 rozhodlo rezolucí, že pro akreditaci biobank bude vhodnou normou ISO 20387 a že tato norma bude pro tyto účely používána samostatně. Valné shromáždění EA (Evropské akreditace) pak v říjnu 2018 schválilo rezoluci ILAC jako užitečnou i pro EA. Norma má strukturu kopírující strukturu norem revidované řady ISO 17000 a byla též přijata jako EN ISO 20387:2020. Poté byla tato norma přijata do systému ČSN jako ČSN EN ISO 20387 v březnu 2021 schválením k přímému používání jako ČSN oznámením ve Věstníku ÚNMZ. Z iniciativy ČIA pak byl ve spolupráci s ČAS připraven překlad, který byl vydán v červnu 2021.

Doposud však norma nebyla publikována v Official Journal EC jako norma harmonizovaná k nařízení (ES) č. 765/2008. Tento chybějící poslední krok brání jejímu využití v rámci EU. V rámci Evropy tedy v době tvorby tohoto příspěvku nebyla akreditována žádná biobanka. První informace o využití normy k posouzení biobanky přišly ze Spojených států amerických. ČIA v současné době již eviduje první zájemce o posouzení shody v České republice.

**Za Český institut pro akreditaci se těšíme na první zájemce z řad biobank o akreditaci a rádi přijdeme hledat shodu vašeho systému s normou ČSN EN ISO 20387 *Biotechnologie – Biobanky – Obecné požadavky na biobanky*.**

*Nejnovější informace k vývoji ohledně možnosti akreditace sledujte na stránkách ČIA [www.cai.cz](http://www.cai.cz).*

#### Autor:

**Marek Vyskočil** pracuje jako zástupce ředitelky odboru zdravotnických laboratoří v Českém institutu pro akreditaci, o.p.s., (ČIA).

**Kontakt:** [vyskocilm@cai.cz](mailto:vyskocilm@cai.cz)



# Appreciative Inquiry: Ocenění a zkoumavé otázky jako cesta ke změně a zlepšování

Libor Friedel

**Model Appreciative Inquiry (oceňující dotazování) je jedním z klíčových pozitivních organizačních přístupů, napomáhajících k rozvoji a kolektivnímu učení, s možností takové výzvy pomoci přijmout.**

V nepředvídatelném globálním podnikatelském prostředí je lákavé přistupovat ke strategii s konkrétními cíli, které mají manažeři na mysli (v hlavách). Je to jeden z přístupů, kterým se manažeři a podnikatelé učí ve strategickém managementu (dělám to i já v rámci výuky MBA/DBA). Ovšem... Častěji se manažeři zaměřují na problém (řešení problémů) a na zmírnění hrozeb (např. těch identifikovaných díky SWOT analýze).

Firmy (vč. jejich manažerů kvality) se běžně zaměřují na to, co nefunguje, a akceptují nastavení mysli ohledně „kořenové příčiny“. Výsledkem je často zjištění, že čelí řadě různorodých, ale souvisejících otázek.

Jako konzultant a lektor se v mnoha organizacích setkávám s otázkami a „nářky“ typu „Jak můžeme zlepšit/napravit nedostatek angažovanosti lidí?“, „Co můžeme udělat s nízkou motivací?“ nebo v moderní hantýrce „Proč lidé nejsou naloděni na palubě (tak jak bychom chtěli či si představovali)?“ Na webu firmy najdu větu ve smyslu „máme tým spokojených pracovníků, kteří táhnou za jeden provaz“. Když o tom s pracovníky mluvím, většinou takový pocit nemají, ať už z hlediska spokojenosti, nebo táhnutí za jeden provaz, popřípadě obojího.

Podobné to je s tím, jak vnímají kvalitu a „systémy“, co to pro ně znamená, jaký užitek jim takové systémy přinášejí, co jim dávají audity apod. Neplatí to samozřejmě paušálně. Osobně za tím vidím jistou výzvu pro manažery (kvality i jiné), jejich komunikaci (viz také recenze dvou knih v tomto čísle PK) a definování kroků k lepší podpoře a sepectí.

## Oceňte a zkoumejte

Jak už bylo uvedeno v úvodu, model *Appreciative Inquiry* (oceňující dotazování) je jedním z klíčových pozitivních organizačních přístupů, napomáhajících k rozvoji a kolektivnímu učení, s možností takové výzvy pomoci přijmout.

**Appreciative Inquiry (AI – neplést s umělou inteligencí, kde AI značí Artificial Intelligence!) je kolaborativní přístup ke změnám v organizacích a dalších lidských systémech, založený na silných stránkách (!!!).**

Termín „Appreciative Inquiry“ se používá k označení:

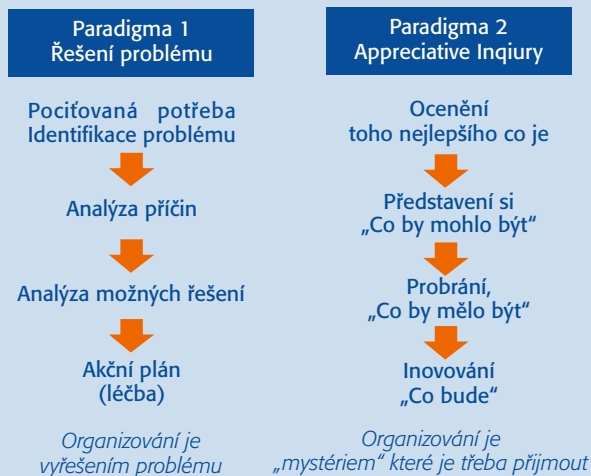
1. paradigmatu AI – vztahuje se k principům a teorii spojeným s přístupem ke změně, který je založen na silných stránkách;
2. metodologie a iniciativy AI – jde o specifické techniky a kroky, které se používají k dosažení pozitivní změny v systému.

Obojí je v souladu s perspektivou (a zmíněnými výzvami), které lze s výhodou využít i pro systémy managementu (kvality) a jejich změnu/zlepšení.

Positivní psychologové se na AI dívají jako na způsob či cestu, jak zapojit a angažovat skupiny lidí do sebeurčující (proaktivní) změny. Nejde tedy o změnu nařízenou či vynucenou vnějšími/vnitřními okolnostmi. AI se zaměřuje, ostatně jako celá pozitivní psychologie, na to, co (už) funguje, spíše než na to, co nefunguje. Vede tak lidi ke spolu-navrhování a spolu-vytváření jejich budoucnosti. (Jistě, pro autoritativní manažery a autoritářské lídry a ty, kteří rádi manipulují, to nezní moc lákavě.)

## Obrázek 1

Paradigma založené  
na problému a na ocenění (silných stránkách)



## Klíčové koncepty v AI

Postupem času se pro organizace stalo stále běžnější přístupovat ke změnám a růstu z perspektivy řešení problémů (*problem-based approach*). To je základní myšlenkou AI. Vzhledem k tomu, že podniky a firmy (v komerčním sektoru a tržním prostředí) usilují o zlepšení efektivity, přežití, lepší výkonnost či posílení konkurenceschopnosti, zastánci AI tvrdí, že tím pádem dochází k nezdravému a přehnanému zdůrazňování „nápravy toho, co je špatně“ – k přístupu založenému na deficitu. V kvalitě je „využití“ deficitně založené metodiky (řešení reklamací, 8D, audity + nápravná opatření, Ishikawův diagram, 5× Proč...) velmi vžitá a typická. Ve „standardní“ psychologii je to také zažitý přístup (pacient s problémy na pohovce).

Metodika AI vznikla jako výzva k těmto zakořeněným předpokladům. Navrhuje či inspiruje k tomu, aby organizace místo toho těžila z toho, co (nejen) pozitivní psychologie nazývá přístup založený *na silných stránkách* (*strengths-based approach*) nebo také „afirmativní přístup“. Tento afirmativní přístup předpokládá, že každý lidský systém má pozitivní jádro silných stránek. Jako (*strengths-based*) kouč to s radostí propagují, uplatňují a doporučují. (Začít vše může silnými stránkami charakteru – v klasifikaci VIA test osobních silných stránek charakteru na <https://bit.ly/VIA-firmy>.)

Toto pozitivní jádro se až tak příliš neliší od toho, jak nahlížíme na silné stránky organizace v konvenční literatuře o managementu (SWOT jistě znáte). V podstatě vidíme, že svým způsobem zahrnují:

- hodnoty, přesvědčení a schopnosti organizace, je-li ve stavu, kdy funguje „to nejlepší“,
- kolektivní porozumění týkající se toho, co v organizaci tvoří „to nejlepší“.

Za průkopníka modelu Appreciative Inquiry je považován David Cooperrider. Samotné paradigma však bylo vyvinuto během 80. let minulého století jak Cooperriderem, tak Sureshem Srivastvou, jeho tehdejší mentorem.

Cooperrider popisuje svůj „aha moment“, k němuž došlo, když s kolegou prováděli akční výzkum pro projekt rozvoje organizace. Jeho tým se ocitl ve stále více nepřátelské a negativní atmosféře a rozhodl se změnit svůj přístup. (K zamyšlení je, kdy to udělali/udělají manažeři, pokud čelí negativní atmosféře, mnohdy vlastní vinou neadekvátního vedení, stimulace a komunikace.)

Cooperrider a jeho kolega se místo na zjišťování toho, co nefunguje, rozhodli zeptat na to, co funguje. Následná vzedmutá vlna vedla k domněnce, že samotné zkoumání (*inquiry*) může mocně utvářet způsob, jakým nahlížíme na lidské systémy a rozvíjíme je. Celkovým výsledkem bylo, že na základě

výzkumu získal Cooperrider doktorát (PhD) na AI (již) v roce 1986. Poté začal pracovat s dalšími na tom, aby prozkoumal, jak by se tento „sociální konstruktivismus“ dal aplikovat na organizační změny. V roce 1997 se „4-D model“, pro který položil základy, stal modelem oceňujícího dotazování, který známe dnes.

### 4-D

4-D model obecně odkazuje na vizuální znázornění čtyř kroků iniciativy AI:

- Objev (Discovery)
- Sen (Dream)
- Návrh (Design)
- Osud (Destiny)

Běžně se však lze setkat ještě s přidáním pátým krokem (používá se jako první), pro „Definování“ (*Define*). Cooperrider jej popisuje jako výběr kladného/potvrzujícího (afirmativního) tématu.

Afirmativní téma je středobodem zkoumání a intervence, obvykle ve formě skupinové (koučované, moderované) komunikace. Afirmativní téma a zaměření společné práce může být jedno nebo jich může být více. Ku příkladu větší spokojenost zákazníků, bezpečnější pracovní prostředí, efektivnější poskytování či vytváření hodnoty apod. V kvalitě a (integrovaných) systémech je jistě spousta potenciálních afirmativních témat, která je vhodné (ocenit) a „řešit“. Která vás napadají v tuto chvíli?

Napište si je:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Pojďme společně a stručně nahlédnout na jednotlivé kroky ve 4-D modelu.

Krok „Definování“ je důležitou součástí při určování toho, jak budou vypadat kroky následující. Inspirativní (často se zdá, že až přehnaný) jazyk k vymezení zaměření vaší intervence (afirmativní téma) není na škodu. Např. větší spokojenost zákazníků se může stát tím, co popíšete jako „fanaticky loajální zákazník“ (totéž můžete udělat i u zaměstnanců) apod.

Zde jsou 4 fáze AI (4-D). Celý proces je vhodný například k týmovému koučování a workshopům různých skupin zainteresovaných.

### 1. Objev

Během této fáze se zaměřujeme na hledání a identifikaci toho, co dává organizaci život a pohání ji vpřed. O minulých úspěších lze diskutovat a zkoumat je. Každopádně cílem je zdokonalit se v tom, co

takové minulé úspěchy umožnilo. Vše spočívá v aktivním dotazování. Interní zainteresované strany (podle ISO 9001:2016 by je organizace měla mít jasně a konkrétně definované) se mohou navzájem ptát, aby objevily to, co někteří autoři nazývají „to nejlepší z toho, co je“. I když je vše v podstatě zaměřeno na odhalování silných stránek, je to také užitečný způsob, jak posunout současné myšlení a slovní zásobu od myšlení zaměřeného na deficit (a řešení problémů).

Odpoutat se od deficitního a na problém zaměřeného paradigmatu může být obtížné. Projevuje se zde dědictví firemní kultury a prostředí, včetně toho, jak jsou lidé zvyklí na pochvaly, oceňování, vděčnost, vnímání pozitivních věcí. Ano, platí to i pro kvalitu (a v dodavatelských řetězcích pro automobilový průmysl, když jsme to s kolegy uplatňovali v HMMC [Hyundai], jednoduché to pro mnohé ze zúčastněných zaměstnanců nebylo).

## 2. Sen

Druhá fáze spočívá v představě potenciální pozitivní budoucnosti pro organizaci (nebo její organizační jednotku). Protože se do procesu AI v ideálním případě zapojuje široká škála účastníků, budou tyto představovat různé pohledy, názory a porozumění. Bezpodmínečné pozitivní otázky, které byly vytvořeny, v ideálním případě odemknou kreativitu, konstruktivní vize a možnosti. Prostřednictvím pozitivního jazyka a obrazů spoluvytvářejí účastníci budoucnost a pozitivní výsledky.

Když to třeba v kvalitě budete zkoušet sami, je možné, že to půjde ztuhla, cenzura v hlavách vás povede k přesvědčení, že to není možné. V mnohém záleží na tom, jak sami (jako jednotlivci) sníme či si dovolíme snít.

## 3. Návrh

Spoluvytváření pokračuje touto fází, ale těžiště se přesouvá na debatu a diskusi o již vytvořených možnostech. Cílem je dosáhnout sdílené vize nebo hodnoty, kterou tým nebo účastníci vidí jako tu, jež má skutečný pozitivní potenciál. Individuální aspirace se tak stávají sdílenými. To je možné v ideálním prostředí, které je bezpečné, podporující a tzv. inkluzivní, tedy takové, jež zahrnuje všechny účastníky, nikoho předem ani během diskuse nevylučuje, kde se každý cítí vyslyšen.

Budou-li si chtít účastníci uchovat své „masky“, pocity důležitosti apod., potenciál bude omezen. Proto je vhodné, aby procesem 4-D provázal někdo nezájatý, nezávislý. V praxi opět vstupuje do hry „dědictví“ firemního prostředí, otevřenost komunikace a sdílení atp.

## 4. Osud

Cílem závěrečné fáze (dříve nazývané Dodání – *Delivery*) je utvořit budoucnost prostřednictvím inovací a akce. Vize, systém nebo struktury, které byly

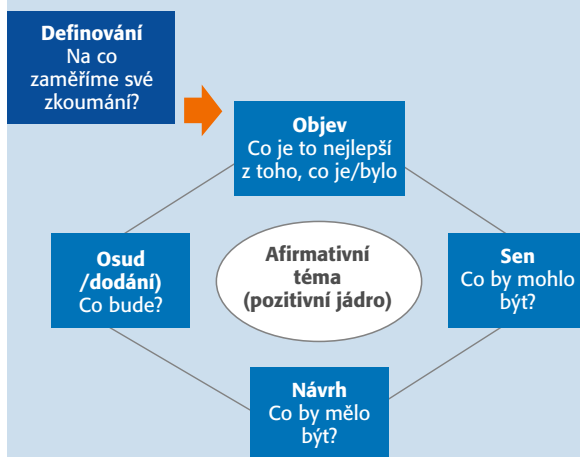
v předchozí fázi navrženy, je potřeba spojit se závazky. Vše by mělo směřovat k tomu, že způsob/způsoby dosažení vize (viz také Disney strategie [2], která pracuje s Vizionářem, Realistou a Kritikem – o tom snad na stránkách Perspektiv kvality jindy) jsou načrtnuty jako možné a dále se zdokonalují prostřednictvím individuálních závazků.

Míru struktury či míru improvizace si řídí (často podle situace) jednotliví průvodci (moderátoři, koučové).

## Obrázek 2

### Proces oceňujícího dotazování 4-D.

Zdroj: Cooperrider [1]



## Potenciální nevýhody AI

AI není jediná metoda, ani není jediná správná či ideální. Jako v mnohém ostatním platí zásada „co do toho vložíte (energii, úsilí, kreativitu, zvidavost...), to z toho budete mít. Záleží tedy i na vás, zda a jak se jako na „nevýhody“ díváte na to, co je uvedeno v následujících odrážkách.

- AI zabere značnou dobu – není to rychlá akce a „náprava“ na základě sebemenší představivosti.
- Rozsáhlé organizační změny prostřednictvím AI mohou být náročné na zdroje, zvláště pokud jsou účastníci geograficky rozptýleni.
- Hodně se spoléhá na to, do jaké míry lze vytvořit pozitivní, podpůrné a otevřené prostředí pro sdílení.
- Ne vždy lze realisticky zapojit všechny zainteresované strany (ale za pokus to stojí).
- Pokud se nemohou zapojit všechny zúčastněné strany, vyvolává to otázky týkající se „morálky“,



motivace a strategie s tím, že výsledek nemusí být vnímán jako demokratický konsenzus. Devastující je (zažil jsem), pokud někdo přistoupí (ač osobně nezúčastněn) k výsledku jako „kritik“ či „hodnotitel“, aniž by znal kontext procesu utváření 4-D.

### Zamyšlení na závěr a... start!

Nebojte se v dobrém „propasírovat“ tímto procesem palčivé otázky. Nebojte se ocenit to, že už někde a někdy třeba „bylo líp“. Nic není ztraceno, poučení a sny jsou možné vždy. AI chce někdy kus odvahy, sledovat vtažení lidí stojí za to. Brání se tak jednomu z plýtvání, které pojmenovává koncept „lean“, a to nevyužívání potenciálu lidí. AI je plně v souladu také minimálně se třemi zásadami managementu kvality. Které to jsou?

Můj osobní názor je, že AI podporuje

- angažovanost lidí,
- zlepšování,
- management vztahů.

Na škále od 1 (katastrofa!) do 10 (super!) si sami zhodnoťte, jak je to ve vaší organizaci či podniku s naplňováním těchto zásad. Pak stačí zásadu zvolit jako

afirmativní téma, mrknout na to, kdy to bylo skvělé, a pak vyzkoušet celý proces AI – oceňujícího dotazování.

Držím palce!

### Literatura:

[1] COOPERRIDER, David, L., WHITNEY, Diana. Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. 96 s. ISBN 978-1-57675-356-9.

[1] DILTS, Robert, B.: Strategies of Genius, Volume 1. Capitola: Meta Publications, 1994. 352 s. ISBN 0-916990-31-X.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel**, MBA, je dlouholetý člen ČSJ, člen Centra excelence, konzultant, kouč, lektor, přispěvatel do Perspektiv kvality a autor na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, stabilně je lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Vyučuje i v rámci programů MBA, je konzultantem a lektorem ve firmách.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)



## Připravovaná odložená mezinárodní konference Testing United: novinkou bude virtuální realita

Přinášíme vám rozhovor se šéfkou programové komise konference Testing United, zapálenou testerkou a mimo jiné i lektorkou ČSJ Lucií Novou. Zajímali jsme se mimo jiné o připravovaný ročník významné mezinárodní konference Testing United, která se bude konat současně fyzicky a zároveň ve virtuální realitě.

### Můžeš nám představit konferenci Testing United?

Testing United je konference zaměřená na testování a kvalitu softwaru. Je to mezinárodní konference a každý rok se koná v jiném evropském městě. Tentokrát zavítá do Prahy a pro lidi kolem vývoje softwaru je to příležitost potkat se nejen s kolegy z oboru, ale i s odborníky, které většinou známe jen z internetových přednášek a z knih.

### Pro koho je konference určená?

Většina účastníků je z oblasti testování softwaru a *quality assurance* – takže testéři, analytici, test lead, odborníci na automatizované testování, ale i vývojáři a manažeři IT. Příběh kvalitního softwaru začíná už při psaní požadavků, tedy daleko dřív, než začneme skutečně testovat existující aplikaci nebo systém. Proto se na konferenci budeme bavit nejen o vlastním testování, ale hlavně o přístupu ke kvalitě, procesech, roli testera a pobavíme se o příkladech z praxe, kdy to šlo dobře, a kdy z kopce dolů. Dřív se tomu s trochou nadsázky říkalo poučení z krizového vývoje, ale je fakt, že nejvíc se naučíme z chyb; zejména z těch vlastních.

### Jaké je téma letošní konference?

Konferenci jsme museli přeplánovat z podzimu 2021 na jaro příštího roku, takže jedno téma se nabízí samo, a to, jak profesionálně fungovat v době post-covidové. Je fakt, že poslední dva roky udělaly pro digitální transformaci firem víc než grantové pobídky za celou dekádu. Největším tématem ovšem pořád zůstává kvalitní software a co je potřeba udělat, abychom se k němu dostali. Ať už je to testování manuální, automatické, nebo dokonce autonomní, pořád se snažíme dosáhnout funkčního softwaru, na který se klient může spolehnout.

### Jak už zaznělo, hostitelem bude na jaře naše hlavní město Praha. Na co se můžeme v Praze těšit? Slyšel jsem, že organizátoři chystají něco mimořádného.

Když jsem byla před několika lety na prvním ročníku Testing United, nadchla mě atmosféra konference a moderní přístup organizátorů. Každý rok přidávají něco nového a letos je to virtuální realita. Ale pozor, pro nás to není jen téma, my budeme ve virtuální realitě přednášet a potkávat se.

### Jak to bude fungovat? Konference se koná fyzicky v Praze.



V Praze budou řečníci, účastníci, můžeme si spolu mezi přednáškami dát kafe, prostě klasická konference. Ale co lidé, kteří by se rádi zúčastnili, ale Praha je pro ně z ruky? Ti si můžou koupit online vstupenku, ke které dostanou brýle pro virtuální realitu, a na přednášky se dívat ve virtuálním sále. Řečníci budou mít své avatary, bude možné interagovat s lidmi, kteří budou na místě v Praze.

### Neumím si to moc představit, ale zní to lákavě...

Měla jsem možnost si aplikaci vyzkoušet a vypadá to dobře. Jsem zvědavá, jak se to povede a jaký bude ohlas. Je to zbrusu nová věc, ještě jsem neslyšela, že by takhle někdo řešil celou konferenci. A myslím, že Testing United je přesně to místo, kde bychom měli testovat nové technologie.

### Pojďme k programu konference, ty jsi šéfkou její programové komise, na co se mohou účastníci v tomto ročníku těšit?

Máme štěstí, protože konference už má jméno a hlásí se na ni esa z oboru. Například James Whittaker, autor knih o testování a neskutečně energický řečník, byl tak nadšen z minulého ročníku, že se nám „vnutil“ znovu. A my ho bereme, protože James je vždycky originální a v dobrém smyslu dokáže lidi zvednout ze židlí.

Program jsme se snažili sestavit tak, aby zaujal a nebyl jednostranný, takže se setkáme s přednáškami na téma konkrétních technologií, procesu testování, virtuální reality, ale zajímá nás i osoba testera a lidská stránka testování, protože jako u spousty věcí v životě, i v testingu spousta věcí vyřeší dobrá komunikace a otevřená mysl.

## Kdo bude mezi vystupujícími tím největším tahákem? A na koho konkrétně se těšíš nejvíc ty?

Osobně se hodně těším na kolegyni Sanne Visser z Nizozemí. Je to jedna z mála lidí, kteří nejenže rozumí technologii blockchain, ale dokážou ji i vysvětlit a otestovat.

Můj další soukromý tip je Andrei Solntsev, autor frameworku Selenide, který dal k dispozici jako open source komunitě a dneska tento program používá řada firem po celém světě.

Na všechny řečníky se těším, ale jestli můžu zmínit ještě jedno jméno, tak si nenechte ujít Tomasze Dubikowského. Rozumí testování, rozumí vývoji produktu, ale nad to všechno má dar kritického nadhledu a je možné se od něj učit. A ještě ke všemu je to vtipný člověk.

## Jak těžké bylo vybrat ty nejlepší příspěvky na konferenci TU?

Tohle bylo zatraceně těžké. Konference má jen dva dny a my jsme měli kvalitní program na týden. Náročná volba. Ale je to zkušenost k nezaplacení. Členové komise jsou z různých zemí, takže pro mě bylo hodně zajímavé diskutovat program z různých úhlů pohledu. Třeba se ukazuje, že účastníci konferencí tady ve střední Evropě jsou víc orientovaní na technické příspěvky, zatímco na západě víc táhnou manažerská témata. Pokud si mohu dovolit zažertovat, vykládám si to tak, že my tu víc makáme, než kecáme.

## Mimo jiné jsi i lektorka České společnosti pro jakost a zapalená kvalitářka. Jak blízko k sobě mají svět kvality a svět IT v oblasti vývoje softwaru?

Čím dál blíž. Já jsem se vlastně do IT dostala tak, že jsem nebyla spokojená s kvalitou softwaru, který jsem musela používat, a proto jsem se sama pustila do vývoje. A pořád mě zajímá hlavně to, jak zajistit, že software bude nejen fungovat podle představ vývojáře, ale hlavně plnit očekávání uživatele nebo klienta. V oblasti řízení kvality jsem se hodně naučila a neváhám to použít v IT. Oba světy se přibližují čím dál tím víc, protože dneska už je nějaká část softwaru skoro všude.

## Aktivně se angažuješ v testovací komunitě, přibliž nám prosím tyto aktivity...

Když jsem se začala zajímat konkrétně o oblast testování, zjistila jsem, že existuje neformální komunita lidí, kteří se spolu setkávají a sdílejí informace a znalosti. To mě nadchlo a přidala jsem se k nim. Otcové zakladatelé pojmenovali komunitu [pro:]TEST!, což znamená profesionální testing. Z hlediska vyhledávání na internetu je to mimořádně špatné jméno, ale nás ten vtip s „protestem“ pořád baví. Potkáváme se dál, a to osobně nebo online, a letos v létě jsme měli už sté setkání. Nejčastěji děláme přednášky na různá témata z oblasti testování, workshopy nebo diskuse. Vyzkoušeli jsme si taky takzvaný hackathon, kdy se sešly týmy a soutěžily v testování připravené aplikace.

Kolem komunity je možnost potkat spoustu nadšenců do testování a jsem moc ráda, že tomu můžu taky trochu pomoci.

## Na co by podle tvých zkušeností z obou světů neměli testeři zapomínat?

Nejsem si jistá, že následující tvrzení má univerzální platnost, ale třeba to někoho inspiruje k dalším úvahám. Když se s lidmi bavím o kvalitě softwaru, snažím se zdůraznit, že naším cílem není rozbít někomu hračky nebo najít co největší počet chyb, ale hlavně zajistit, že software plní požadovanou funkci. Když má člověk dostatečně velké kladivo, dá se rozbít všechno, ale zajistit, že stěrače stírají a ostříkovače stříkají, to je někdy úkol hodný mistra.

## Pravidelně vystupuješ na konferencích ČSJ, viděl jsem už několik tvých přednášek zaměřených na automotive SPICE, agilní management nebo Kanban ve vývoji softwaru. Co bylo tím impulzem, co tě přivedlo do náruče IT?

Nespokojenost s kvalitou softwaru. Štvalo mě, že někdo vyvíjí software, aniž by zapojil do vývoje lidi, co ten software budou používat. Tak jsem do toho šla sama. Časem jsem zjistila, že programátorka jsem jenom průměrná, ale co mi jde na jedničku, je organizace procesu vývoje a komunikace mezi IT a klientem. Tahle oblast je mimořádně zajímavá a je pořád co se učit, takže program na dalších čtyřicet let mám jasný.

## Nemůžu nevzpomenout tvou sbírku bugů, tedy softwarových chyb. Jak se takové bugy sbírají a na který jsi nejvíc pyšná?

Kolem IT se pohybují velmi inteligentní lidé. Ale protože jsou to pořád jenom lidé, dělají chyby, které nám při ohlednutí zpátky můžou připadat banální. Většina chyb pramení ze špatné komunikace nebo z toho, že máme tendenci dělat předčasné závěry. Jakmile slyšíte někoho mávnout při vysvětlování problému rukou, že „to je přece jasné“, připravte si popcorn, protože průšvih na sebe nenechá dlouhou čekat.

Teď mám čerstvý úlovek, ale zatím si ho s dovolením nechám pro sebe. Musím vás nějak navnadit, abyste mě zase někdy pozvali na akci ČSJ.

## Na poslední tvé přednášce o kanbanu jsi měla jako součást přednášky v ukázce náhled elektronického boardu v Trello. Na jedné kartě v nevyřízených položkách jsi měla úkol naučit se řídit tramvaj. Jak jsi v této oblasti pokročila?

Moje srdeční záležitost je tramvaj T6A5, kterou budete znát asi jako „tu hranatou a novější“. V nedávné době se v Praze stahovala z běžného provozu a potkáme se s ní dnes v muzeu a na retro linkách. Zacinkat si chodím pravidelně na dny otevřených dveří Dopravního podniku, ale k vlastnímu řízení tramvaje mám velký respekt. Zabrzdit tramvaj není jen tak a někteří chodci mají opravdu sebevražedné sklony. Takže zatím asi zůstanu u řízení vývoje softwaru, i když neříkám, že s tím jednou neprávnu a nesednu si za páky.

## Co dodat... – děkuji za rozhovor.

David Kubla, šéfredaktor PK

# Brzdou inovací je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a financí

Eva Svobodová

## HLAVNÍ ZÁVĚRY



**3 z 5 malých a středních firem se v současnosti zabývají trendem ESG** (Environmental, Social, Governance).



**Pokud jde o strategii digitalizace/automatizace/robotizace, 19 % malých a středních firem ji má formálně zpracovanou.** V dalších 42 % pak proces digitalizace/automatizace/robotizace probíhá bez formální strategie. Jen 12 % malých a středních firem pak uvádí, že se jich tato oblast vůbec netýká.



Největší bariéry pro úspěšnou digitalizaci/automatizaci/robotizaci firmy jsou **nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (37 %) a nedostatek financí (33 %).**



**Firmám chybí silné pozitivní vzory v oblasti digitalizace/automatizace/robotizace,** které by obdivovaly za jejich přístup k této problematice. Jedinou firmou, kterou takto označilo více než 3 % respondentů, je **Škoda Auto (12 %).**

Téměř v polovině malých a středních podniků (MSP) probíhá proces digitalizace, automatizace či robotizace bez formální strategie. Největší bariérou je však nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a financí. Malým a středním firmám rovněž chybí silné pozitivní vzory, které by obdivovaly za jejich přístup k této problematice. Vyplývá to z průzkumu na téma inovací v malých a středních podnicích, který pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSPČR) a Českou spořitelnu vypracovala agentura IPSOS.

Firmy poměrně správně chápou, že pomocí digitalizace, automatizace či robotizace by mělo dojít k omezení těžké, monotónní či rutinní práce. I kvůli rozptýlené vládně-institucionální komunikaci si jen pouhých 10 % firem s digitalizací spojuje větší efektivitu.

**Dvě třetiny firem by uvítaly vytvoření nové burzy inovativních firem či startupů.** Firmy si uvědomují, že u nás chybí formalizované, či dokonce například daňově zvýhodněné investiční financování rozvoje inovačních či začínajících firem. Usnadnilo by to jejich přístup k rozvojovým prostředkům. Taková podpora je v zahraničí poměrně běžná a AMSP ČR dlouhodobě akcentuje potřebu jednoduchého nástroje financování těchto firem.

**Zvyšování přidané hodnoty je pro 90 % firem prioritou.** V zásadě jde o spojené nádoby: s finálním

složitějším produktem jde často ruku v ruce i vyšší přidaná hodnota, která se projeví i ve vyšší marži, kterou lze za takový produkt účtovat. Výraznou nutnost posunutí či vyvinutí vlastního koncového produktu si uvědomují zejména subdodavatelské firmy, na nichž je z velké části postavená ekonomika celé naší země.

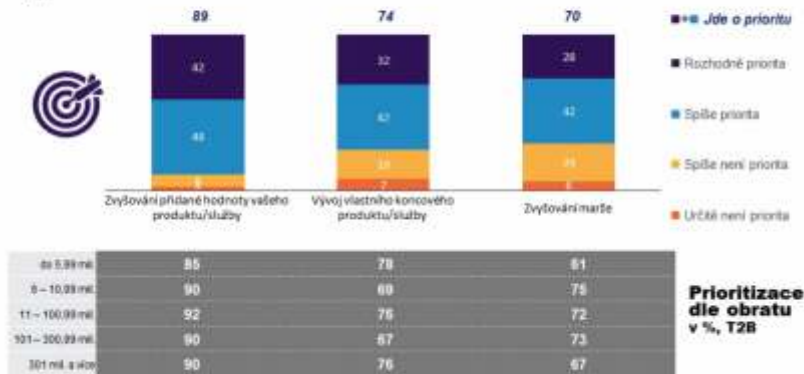
Většina dotazovaných firem nabízí své produkty nebo služby regionálně či lokálně v České republice. Tento průzkum sice neprokázal přímou a očekávanou vazbu mezi finálním produktem a úspěšností firmy při exportu, ale zato prokázal rozšířenou premisu, že k tomu, aby byla firma schopna prosadit se na zahraničních trzích, jsou třeba určité kapacity – personální, finanční, organizační. To v průměru výrazně lépe splňují firmy většího rozsahu. Malé firmy se více soustředí na lokální či regionální trh.



## ZVYŠOVÁNÍ PŘIDANÉ HODNOTY JE V SOUČASNOSTI PRO ČESKÉ FIRMY DŮLEŽITOU PRIORITOU.



### Prioritizace jednotlivých témat v %



Q3. Uveďte prosím, nakolik jsou pro vás v současné době následující témata prioritou.  
N=301/72/67/111/30/21

### Komentář AMSP ČR:

V zásadě jde o spojené náklady: s finálním složitějším produktem jde částo ruku v ruce i vyšší přidaná hodnota, která se projevuje i ve vyšší marži, již lze za takový produkt očekávat. Zvyšování přidané hodnoty ke stávajícímu produktu je prioritou pro 89 % firem. Příkladem může být servis, služba nebo jiné posunutí produktu do další fáze (zvýšení komplexity, složitosti, ale i udržitelnosti atp.). Výraznou nárost posunutí / vyvíjení vlastního komerčního produktu si uvědomují zejména středodávatecké firmy, na nichž je z velké části postavená ekonomika celé naší země.

**Prioritizace  
dle obrátu  
v %, T2B**

Ve firmách často probíhá proces digitalizace či automatizace bez formálně zpracované strategie. To ale neznamená, že firmy tyto aktivity neplánují. Naopak, nejde zpravidla o malé investice, a tak se v rozvojových nebo minimálně finančně-investičních plánech tyto oblasti objevují. Pravda ale je, že v menších firmách nejsou plány či strategie nutně formalizované a jsou často tzv. v hlavě majitele, který firmu posouvá dál.

Nejčastějším cílem digitalizace, automatizace nebo robotizace ve firmách je zvýšení produktivity. Ve chvíli, kdy už není kde snížit náklady, protože procesy jsou vyladěné, lidé skvěle zaškolení, technologie optimálně nastavená a výrobní vstupy cenově sražené na dosažitelné minimum, logickým krokem je zvýšení produktivity pomocí novějších či rychlejších technologií, zpravidla automatizovaných nebo robotických.

Největšími překážkami pro digitalizaci, automatizaci či robotizaci je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a financí. Zjednodušeně lze říci, že ve smyslu implementace nových technologií, nástrojů a digitalizace je pro velmi malé firmy hlavní překážkou nedostatek či nedostupnost financí, zatímco větší střední firmy výrazně trápí zejména nedostatek kvalifikovaných lidí pro dané operace či technologie. Zajímavým momentem je nejasná návratnost investice. Firmy velmi zodpovědně zvažují, zda se jim investice – nejen finanční, ale též časová, procesní, personální – vůbec vyplatí. Zejména v případě digitalizace není odhad reálné investice versus přínosu často jednoznačný a jednoduše vyčíslitelný.

K tématu firmy nejčastěji hledají informace na internetu, a až s velkým odstupem se inspiroují u jiných firem. Nicméně signálem, že sdílení tzv. best-practice má svou hodnotu, to bezesporu je. Není bez zajímavosti, že inspiraci a informace hledá nyní jen velmi málo firem na veletrzích, které v minulosti naopak sloužily jako jeden z dominantních nástrojů k šíření povědomí o nejnovějších trendech a technologických novinkách. Pravda je, že v posledních dvou letech veletržní průmysl prakticky padl a adresáti začali logicky kompenzovat potřeby jinde a jinak.

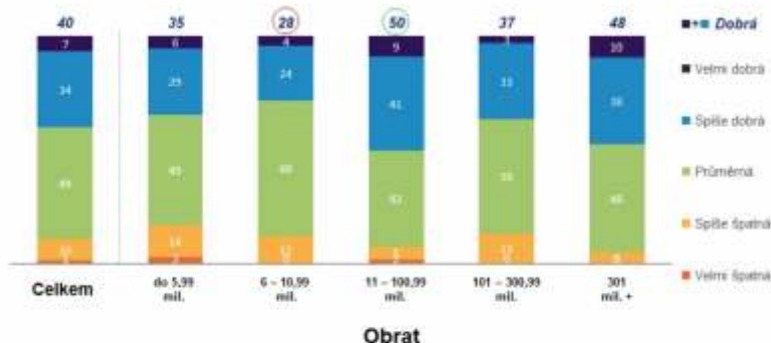
Největší obavy v příštích 12 měsících mají firmy z kybernetického útoku. Cítí, že by mohly být zvýšením své úrovně digitalizace zranitelnější. Patrně k tomu přispívá i fakt, že veškeré směřování a podpora státu ve smyslu digitalizace jsou zaměřené výhradně na cloudová řešení. Řada firem by se přitom jen nerada vzdávala vlastních serverů apod. I tam pochopitelně existuje riziko, ale je výrazně eliminováno. Firmy si uvědomují, že seriózní kyberútok na jejich systémy by mohl (na rozdíl od institucí) mít fatální důsledky, trh a konkurence totiž zahálet nebudou a žádný time-out rozhodně neposkytnou.

Zajímavostí průzkumu je, že 65 % respondentů nevedlo žádnou firmu, která by byla pozitivním vzorem v digitalizaci, automatizaci či robotizaci. I kvůli nejasné definici, co je v kterém oboru vlastně „vrcholem digitalizace“, se firmám obtížně hledá piedestal s někým, ke komu vzhledit a usilovat o přiblížení. Jen 12 % respondentů si vzpomnělo na medializované automatizované linky a robotizované

## FIRMY VĚTŠINOU HODNOTÍ SVOU VYSPĚLOST V OBLASTI DIGITALIZACE/AUTOMATIZACE/ROBOTIZACE PRŮMĚRNĚ NEBO DOBRĚ.



### Hodnocení vlastní vyspělosti v digitalizaci/automatizaci/robotizaci oproti konkurenci v %



#### Komentář AMSP ČR:

Vs srovnání s konkurencí se firmy většinou hodnotily spíše dobře. Samozřejmě jsme rozuměli, jak vztaženou konkurenci respondenti mají, ale faktum je, že minimálně ve smyslu automatizace a robotizace české firmy za západními sousedy včetně Itálieka zatím ve větší míře v průměru pokulhávají.

Q10. Jak hodnotíte vyspělost vaší firmy v oblasti digitalizace/automatizace/robotizace ve vztahu ke konkurenci?  
N=301/72/67/111/39/21

pracoviště společnosti Škoda Auto, ale pochopitelně je u nás poměrně málo firem, které by se tomuto gigantu blížily a například se dokázaly ztotožnit. Na druhé straně je třeba přiznat, že dodavatelé takto významných korporátů mají zpravidla digitalizované procesy, a to na velmi dobré úrovni.

**Firmy nejčastěji z dané nabídky vybíraly digitalizaci jako téma, které by měl stát řešit či podporovat.** O podporu digitalizace mají zdaleka největší zájem právě největší firmy (nad 300 mil. Kč obratu). Lze ale předpokládat, že minimálně část z nich ono dotazované digitální řešení vidí v digitálním propojení podnikatelů a státu, který je zatím podle analýz Světové banky (Doing business) daleko za privátním sektorem, a tím, že státní správa nemá žádný konsolidovaný systém, zvyšuje úroveň byrokracie v zemi.

Vzhledem k charakteru zkoumaného vzorku respondentů a vysoké preferenci podpory automatizace a robotizace je evidentní, že drtivá většina firem ve zpracovatelském průmyslu by právě o takovou podporu stála. Asi čtvrtina firem – v segmentu firem s obratem do 100 mil. Kč dokonce více než třetina – by uvítala podporu státu vedoucí k vyvinutí finálního produktu, protože to je prakticky jedna z mála cest, jak se vymanit z okovů subdodavatelství ekonomiky s nižší přidanou hodnotou.

**Digitalizace je také téma, u kterého by firmy nejčastěji uvítaly, kdyby se mu věnovala jejich banka.** Firmy evidentně u bank oceňují digitální postupy, vzdálený přístup a eliminaci nutnosti osobní pří-

tomnosti v bance. Zajímavé je, že by si firmy přály, aby banky byly místem zprostředkování výměny zkušeností úspěšných podnikatelů. To někdy tzv. komerční centra bank skutečně pro své vybrané klienty v nějaké formě dělají. Poměrně výrazný rozdíl je v preferenci propojování s výzkumem a vysokými školami: zatímco téměř pětina velmi malých firem by si to přála, firmy s obratem nad 300 mil. korun by tímto směrem šly jen v 5 %. Důvodem může být již absolvovaná zkušenost s takovou spoluprací v minulosti (u větších subjektů), ale mohou to být rovněž vlastní kapacity pro výzkum či vývoj bez potřeby zapojení externích či akademických subjektů.

**Závěrem je možné konstatovat, že malé a střední podniky by přivítaly cílenou podporu vývoje finálních produktů ve firmách, zejména nyní subdodavatelství, lepší přístup k financování vývoje, zjednodušení dotačních titulů na samostatný vývoj, a to i bez nutného zapojení vysokých škol či vědeckých institucí. Řešením by mohla být i opačná cesta přidělování finančních prostředků, a to přidělení firmám, které by za vědeckou činnost vyplácely odměny spolupracující akademické sféře.**

#### Autorka:

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

**Kontakt:** [svobodova@amsp.cz](mailto:svobodova@amsp.cz)

# Bleskově o kvalitě Minianketa osobností



Po čase vám opět nabízíme naši minianketu. Oslovujeme v ní výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

Pro toto poslední číslo ročníku PK 2021 jsme se ptali Jitky Jakubcové, čestné členky České společnosti pro jakost, nově jmenované na letošním podzimním sjezdu. „V rámci inovací“ jsme jí položili celkem pět otázek – některé tradiční, některé nové.

## ■ Jaká byla vaše cesta do struktur České společnosti pro jakost?

Myslím, že to bylo v roce 2005, kdy jsme na mém tehdejšími pracovišti hledali nezávislý model, kterým bychom mohli srovnávat, benchmarkovat naše výsledky u zákazníků, tedy jejich spokojenost. Spolupráce s ČSJ v této oblasti trvala více než šest let. Pak jsem vytvořila moduly školení v této oblasti, kterým jsem hodně věřila. Ale byli jsme moc napřed, a tak se příliš neujaly.

A také jsem spoluzakládala tehdy Odbornou skupinu, nyní tzv. Odborné centrum, Etika a management. Jak říká název, zabývá se aktuálními otázkami etiky.

## ■ Jak se osobně v kvalitě angažujete?

V současné době mám dvě hlavní oblasti, ve kterých působím – jednak pracuji jako manažerka kvality ve firmě, kde jsem zaměstnaná, a také vedu už zmíněné Odborné centrum ČSJ Etika a management.

## ■ Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?

Mám to stále stejné – kvalita je spokojený informovaný zákazník a princip win-win. Ten se snažím uplatňovat a šířit všude, kde se pohybují, jako jeden z principů kvality i etiky.

## ■ Kam se z vašeho pohledu ubírá kvalita?

Pracuji v oblasti vah, vážení a optické kontroly prostřednictvím rentgenů. Tam se pro kvalitu dělá hodně. Jako zásadní vidím posun od kvality důležité z pohledu získání akreditace či certifikace, a tedy auditora, ke kvalitě pro zákazníka. Posun od „statistické kvality“ ke 100% kvalitě. Samozřejmě to umožňuje i stále výkonnější a složitější technika. Díky tomu se už k zákazníkům od firem, které se touto cestou daly, nedostávají poloplnné krémy, rýže s kameny, konzervy se střepey, salámy se sponkami či léky s pilinami kovu.

## ■ Co byste letos ráda udělala pro zkvalitnění svého života?

Letos už moc času není, ale v tom, co zbývá, a v roce příštím si chci najít určitě čas na více pohybu na čerstvém vzduchu. Věřím, že přes postupující zahušťování městské výstavby a snad i (zatím) neexistující bezzemní zóny se najdou místa ve městech, kde to bez hazardu se zdravím půjde. A teď žertem – možná se časem budeme procházet po domech porostlých trávou... možná...

(red.)

# Novinka na evropské úrovni: Evropská značka kvality EQTM Proč vznikla. A co její držení znamená

Petr Koten

Značky kvality mají za cíl usnadnit spotřebitelům výběr kvalitního výrobku či služby. Z pohledu výrobců i poskytovatelů služeb je získání značky kvality příležitostí pro zviditelnění se a budování důvěryhodného image. České značky kvality jsou sdruženy zejména v Národním programu Česká kvalita, kam jich spadá více než dvacet. Na evropské úrovni v nedávné době vznikla Evropská značka kvality. Kdo ji může získat? Co její držení znamená?

Evropská značka kvality (European Quality Trademark, dále též EQTM), kterou zavedla Evropská organizace pro kvalitu (EQO), vznikla za účelem snadné identifikace výrobků a služeb, které mají vysokou a udržitelnou kvalitu. Je též nástrojem pro posílení propagace a prodeje evropských produktů po celém světě, čímž také napomáhá k dosažení lepších hospodářských výsledků evropských firem.

Je třeba uvést, že v rámci Evropské unie existuje mnoho značek kvality. Jednak těch důvěryhodných, obvykle vydávaných odbornými organizacemi v oblasti kvality – asociacemi, institucemi či laboratořemi, vedle toho ale bohužel existují tisíce značek kvality, možná spíše log – obrázků, které mají napomoci prodeji výrobku, ale nejsou podloženy nezávislým a objektivním hodnocením.

S ohledem na existenci mnoha různých značek s různou důvěryhodností a pověstí vyvinula Evropská organizace pro kvalitu **značku kvality EQTM**, která:

- si upevňuje a zvyšuje svoji důvěryhodnost,
- označuje produkty udržující si dlouhodobě stabilní kvalitu,
- splňuje objektivně měřitelná kritéria (není postavena na subjektivním hodnocení),





- má být „tou hlavní“ evropskou značkou kvality v oblasti dobrovolného hodnocení a označování kvality výrobku či služby.

V rámci hodnocení výrobků či služeb, které mají být označeny značkou EQTM, jsou hodnoceny nejen výrobky či služby samotné, z hlediska svých kvalitativních vlastností, ale hodnotí se i výkonnost organizace, což je dobrým předpokladem pro zajištění dlouhodobé spokojenosti zákazníka.

Proces udělování značky je profesionálně řízen Komisí EQTM a také národními zástupci Evropské organizace pro kvalitu; tímto zástupcem je u nás Česká společnost pro jakost. Proces udělování značky počínaje registrací, doložením způsobilosti, přezkoumáním dokladů a vydáním značky se odehrává on-line formou. Je však třeba zdůraznit, že Komise EQTM provádí namátkové – neohlášené návštěvy v organizacích, aby ověřila oprávněnost používání značky.

Značka EQTM je vydána na tři roky, nicméně každý rok musí držitel doložit, že technické podmínky byly udrženy na požadované úrovni. Po třech letech dochází znovu k úplnému posouzení žadatele a jeho výrobků či skupiny výrobků nebo služeb.

Základní kritéria pro získání značky:

- produkt musí být alespoň tři roky na trhu;
- zdroje použité pro produkt musejí být ze 60 % evropské;
- produkt musí být dodáván alespoň třem zákazníkům, přičemž žádný z nich nesmí prezentovat více než 70 % tržeb;
- produkt nesmí obsahovat prvky či jiné náležitosti, které by mohly uvést zákazníka v omyl;

- míra spokojenosti zákazníků musí dosahovat alespoň 90 %;
- organizace musí mít své sídlo a výrobu v Evropě;
- ekonomické výsledky musejí být pozitivní;
- organizace musí být v souladu s příslušnými právními požadavky;
- organizace musí mít zaveden a certifikován systém managementu kvality.

**Česká společnost pro jakost (ČSJ) je kontaktním místem pro české organizace, které usilují o získání značky EQTM.**

To znamená, že ČSJ vysvětluje zájemcům případné nejasnosti a zejména kontroluje úplnost poskytnutých údajů v přihlášce. Následně přihlášku předává Komisi EQTM, která rozhoduje o udělení značky.

Důležitou informací pro zájemce o značku je samozřejmě cena, která činí 1000 eur za rok. Zahrnuje náklady na schvalovací proces, právo k užití značky EQTM, SW nástroj pro generování značky a také propagaci produktu a organizace na webu Evropské organizace pro kvalitu.

**Závěrem je vhodné v této souvislosti uvést, že Česká společnost pro jakost je také správcem značky Czech Made. O jakou značku by měl tedy zájemce usilovat?**

Zjednodušeně se dá říci, že pro organizace, které působí převážně na českém trhu, je vhodnější značka Czech Made. Pro organizace exportující do Evropy, a především do ostatních kontinentů je vhodnější značka kvality EQTM.

V čem se obě značky navzájem shodují a v čem se liší?

- Kritéria použitá v obou programech se do jisté míry překrývají, přičemž EQTM více akcentuje podíl evropských zdrojů ve výrobku; značka Czech Made vyžaduje lokaci výroby na území ČR, podíl českých komponent však není napevno stanoven.
- V rámci udělování značky Czech Made je vyžadováno hodnocení na místě vždy, nikoliv namátkově.
- V každém případě jsou oba programy postaveny na nezávislém hodnocení plnění kritérií s důrazem na ověření vysoké míry spokojenosti zákazníků.

**Autor:**

**Ing. Petr Koten, MBA,** je výkonným ředitelem České společnosti pro jakost.

**Kontakt:** [koten@csq.cz](mailto:koten@csq.cz)

# Náš Tomáš Baťa

Šárka Janků

Jméno Tomáše Bati je dnes slyšet čím dál častěji. Já se pokládám za „srdíčkového Baťovce“, takže bych měla mít z tohoto faktu radost... Tak proč těch pár teček na konci věty a ta pochybnost, říkáte si?

Tato má pochybnost má jeden důvod, a tím je výraz „být in“, jít s módou. Dnes se prostě Baťa „nosí“, proto se o něm snaží řada lidí mluvit právě proto, aby byli in. To si ovšem Tomáš Baťa nezaslouží.



Vždy mne pobaví, když se od „znalců“ Bati, mimo jiné, dozvím, že se narodil v bohaté průmyslnické rodině a svého vysokoškolského vzdělání dosáhl na prestižních švýcarských školách.

Naopak mě vždycky moc potěší, když studenti, kterým o Tomáši Baťovi vyprávím, poslouchají a nekoukají u toho do mobilů a počítačů. Prostě jen sedí a poslouchají. Bonusem je potom okamžik, kdy za mnou někdo z nich přijde s rozzářenýma očima a v ruce hrdě třímá knihu „Úvahy a projevy“. Jsem přesvědčená, a stojím si za tímto svým názorem kdykoliv a kdekoliv, že nic lepšího než filosofie řízení, výchovy a rozvoje regionu tak, jak to dělal Tomáš Baťa, zatím vymyšleno nebylo. Vše nové, co dnes aplikujeme ve firmách, co nazýváme *moderními metodami řízení, novými modely řízení a novými výukovými standardy*, již tady bylo. Jen se to nejmenovalo tak vědecky a „anglicky“ a vysvětlovalo se to jednoduše a vždy v souladu s praxí. Tak, jak to Tomáš Baťa cítil a dělal.

Je řada skvělých lidí, kteří se životem a filosofií Tomáše Bati zabývají na profesionální úrovni. Mezi

tyto velikány se rozhodně nepočítám, jsem jen jeho obrovským obdivovatelem a pokorným propagátorem. Upřímný zájem o osobu Tomáše Bati z řad některých mých studentů, a dokonce i ze strany některých ředitelů středních škol, mi dodal odvalu připravit několik zamyšlení o tomto muži. Vše je psáno více srdíčkem než vědeckým mozkiem a s pokorou je zde nabízeno ctěnému čtenáři. V několika krátkých zamyšleních bych se ráda spolu s vámi postupně podívala na to, jaký Tomáš Baťa byl, proč se stal světovým fenoménem nejen ve výrobě bot, ale především na poli řízení. Společně se zamysleme nad tím, JAK to vlastně všechno dělal, že TO fungovalo a stále TO funguje.

Následující řádky nejsou v žádném případě vědeckou statí, článkem nebo pojednáním. Tyto řádky píše s pokorou a obrovským respektem k úžasnému člověku Tomáši Baťovi.

Předně uved'me na pravou míru ty „zaručené informace“ o bohaté rodině a studiu v zahraničí.



## Dětství a rodina

Tomáš se narodil do chudých poměrů, do rodiny ševce Antonína Bati 3. dubna 1876. V té době asi nebylo podřadnějšího způsobu obživy než ševcovina. Nutno ale říci, že kořeny ševcovského klanu Baťů sahají až do 16. století.

Otec Antonín se oženil s vdovou po svém bývalém mistrovi, která si do manželství přivedla děti z předchozího vztahu. Spolu měli další tři děti, Antonína, Annu a nejmladšího Tomáše. Rodina žila v chaloupce o třech místnostech, spolu s tovaryšem a dvěma pomocnicí. Již z tohoto výčtu vyplývá, že se o nijak zámožnou a bohatou rodinu opravdu nejednalo. Otec Antonín byl muž s mnoha nápady, nicméně vždy zůstalo jen u těchto nápadů. To byla věc, která Tomáše zlobila, a toužil být jiný. Již jako malý chlapec začal šít botičky pro panenky ze zbytků kůže, které našel u verpánku svého otce. Možná, že až sem sahá původ jednoho z jeho mnoha citátů:

*„Dítě by si mělo již od šesti let na své zbytné potřeby vydělávat samo.“*

V tomto svém tvrzení se ujistil na svých cestách do USA, kde se setkal s tím, že děti z bohatých rodin si vydělávaly různými drobnými pracemi, přiměřeně ke svému věku. Hlavním důvodem nebylo vydělat si peníze na přežití, to opravdu nebylo v bohaté rodině třeba. Šlo o to, aby si děti uvědomily především hodnotu peněz – byla to praktická výuka finanční gramotnosti, která dnes žalostně schází. Tuto filosofii přenesl i do „osnov“ svých škol, které později založil pro mladé muže a mladé ženy, pro své pracovníky. Jeho celoživotní touha po vědění souvisela i s tím, že sám absolvoval jen čtyři obecné třídy. Takže k žádnému studiu na prestižních univerzitách v té době opravdu nedošlo.

## Touha „být bohatý“

Ale pojďme zpět k malému Tomášovi. Od malička toužil být bohatým. Nesouviselo to s tím, že byl z bohaté rodiny a chtěl rozvíjet obuvnický průmysl, jak někteří tvrdí. Pravda je jednodušší. Chtěl se stát pánem, chtěl sedět v hostinci s ostatními pány a za svůj ševcovský původ se velmi styděl. O nějakém rozvoji průmyslu nebo regionu vůbec nepřemýšlel, jeho cíle byly zcela osobní. Pro tento svůj sen byl ochoten udělat cokoli. Proto již v patnácti letech odjel do Vídně, s nůši plnou ušitých bačkor, a představoval si, že dobude svět. Ve Vídni pochopitelně nebyl nikdo zvědavý ani na kluka z Moravy, ani na papuče. Proto se vrací domů a začíná pracovat v dílně svého otce. Nicméně jeho touha po změně byla nezničitelná. Tomáš vyrazil po širokém okolí, s trochou peněz v kapse, a vrátil se po nějaké době s hromadou objednávek, která zaručila práci nejen jeho otci, ale i ostatním ševcům. Tady se už rodí Baťa – podnikatel. Jeho zkušenost ve Vídni a jeho cesta za objednávkami může stát za jeho dalším citátem:

*„Nejdřív prodat, potom vyrobit.“*

Nezpomínají vám tato slova něco? Ale určitě – na tomto principu je postaveno moderní podnikání: není nic horšího než peníze, zbytečně blokované ve zboží na skladě, které zatím nikdo nechce. Dnes se to učíme, koukáme, jak „geniálně“ to mají nastaveno za našimi hranicemi, a při tom je to tak jednoduché...

## Vlastní firma – pan podnikatel



V necelých osmnácti letech zakládá firmu se svou sestrou Annou a bratrem Antonínem a otevírají malou dílničku. Teď už se Tomáš cítí být pánem, je podnikatel, má firmu, může chodit mezi pány do hostince a moudře s nimi rozprávět. Ale skutečnost byla jiná – z dědictví po matce ve výši 800 zlatých, které byly vloženy do firmy, je brzy dluh 8000 zlatých. Být dlužníkem tehdy znamenalo něco jako být prašivým. Zde se asi něco v Tomáši změnilo a uvědomil si, že být podnikatelem není o vyseďávání v hostincích a klábosení o podnikání. Pochopil, že být podnikatelem je o práci. Proto začal tvrdě pracovat, až na hranici sebezničení, a podařilo se mu dluh srovnat. Tuto anabázi musel absolvovat ještě jednou, kdy byl dluh na jejich firmě, vinou neuváženého podpisu jeho bratra Antonína, ve výši 20 000 zlatých. I tuto pohromu Tomáš Baťa zvládl. Obě zkušenosti měly rozhodně vliv na jeho vnímání podnikání – stal se hrdým podnikatelem, a především hrdým ševcem.

### Tomáš Baťa – psycholog a vůdce



Celý život vedl všechny své spolupracovníky k tomu, aby se neustále učili a zlepšovali se, vedl je k objevení všeho nového a doslova je nutil do inovací. Tomáš Baťa byl nejen geniální podnikatel, ale byl to i přirozený vůdce a psycholog. Na základě svých bohatých zkušeností byl schopen rozeznat, co je efektivní a co ne. Tomu učil i své spolupracovníky. To byl jeden z důvodů, proč je jeho systém řízení tak dokonalý a proč byl, ve své době, Zlín velmi vyhledávanou „adresou“. To byl důvod, proč mohl svým spolupracovníkům platit čtyřikrát vyšší mzdy, než byly v té době běžné. Možná se zeptáte, jak je to možné? To byl tak „hodný“, tak „sociální“? To rozhodně ne – Tomáš Baťa byl velmi tvrdý a nesmluvavý podnikatel, nikomu nedal nic zadarmo. Ale věděl to, na co se dnes někdy zapomíná. Věděl, že:

*„Spokojený pracovník = spokojený zákazník.“*

Proto svým lidem poskytoval maximální komfort při práci, aby mohli odvádět maximální výkon. Takže tajemství nadstandardní péče o lidi a tajemství nadstandardních platů spočívá v neuvěřitelné efektivitě jeho výroby. Baťa říkal, že „... den má 86 400 vteřin“ a je nutno využít každou z nich. V tom je skryto to kouzlo.

Tomáš Baťa věděl, že základem všeho je člověk – u člověka úspěch i neúspěch začíná, ale i končí. Na tom měl postaven celý svůj systém řízení. O tom vypovídá řada jeho citátů, za všechny uvedu dva:

*„Továrna je jen hromada cihel a železa. Život jí dáváji lidé.“*

*„Nejsem hrdý na ty zdi a stroje a na to, že jsou tyto věci zapsány v gruntovní knize na mé jméno. Jsem hrdý na Vaše schopnosti, na Vaše statečné srdce, na Vaše pilné ruce, neboť ty vybudovaly toto dílo, jež před sebou vidíme, a ty jsou základnou pro naši další velkou práci, která nás ještě čeká.“*

Tak toto je kratinký pohled do období zrodu člověka a podnikatele Tomáše Bati. V případě, že jste dočetli až sem a nepokládáte čas strávený čtením za ztracený, můžeme se příště společně zamyslet nad tím, jak vznikl fenomén, nazývaný SRB (Systém řízení Baťa).

#### Literatura:

- BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy: mé začátky. Praha: Dobrovský, 2013. 319 s. Omega. ISBN 978-80-7390-019-9.
  - CEKOTA, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016. 352 s., 24 nečísl. s. obraz. příloh. ISBN 978-80-905896-5-0.
  - VESELÝ, Vilém, ed. 600 hesel: pro spolupracovníky fy Baťa a. s. Zlín: Reklamní oddělení Baťa, 1939. 49 s.
- (Nová vydání)
- VESELÝ, Vilém, ed. 600 hesel. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 92 l. ISBN 978-80-7318-635-7. (Dostupné i digit.)
  - VESELÝ, Vilém, ed. 600 hesel Baťa. Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016. 72 stran. ISBN 978-80-905896-7-4.

#### Autorka:

**Ing. Šárka Janků, Ph.D.**, pracuje jako pedagožka na Vysoké škole podnikání a práva. Je předsedkyní odborné sekce Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj.

**Kontakt:** sar.janku@seznam.cz



# Blahopřejeme!

# 85



## Ing. Pavel Ryšánek oslavil 85. narozeniny

Snad žádné jiné jméno není s Českou společností pro jakost tak úzce spjato, jako jméno Pavla Ryšánka, osobnosti, která stála u zrodu České společnosti pro jakost a která jí více než 10 let vedla v pozici výkonného ředitele a se kterou, spolupráce, sic v užším rozsahu, probíhá nadále.

Ing. Pavel Ryšánek vystudoval fakultu strojní ČVUT v Praze. Po VŠ nastoupil do Chotěbořských strojíren, kde od roku 1970 působil na pozici vedoucího odboru řízení jakosti. Od roku 1985 působil, opět ve vedoucích pozicích, v a.s. České loděnice.

Od roku 1993 vedl Českou společnost pro jakost ve funkci výkonného ředitele. Je vhodné zdůraznit, že má klíčový podíl na tom, že se ze spolku dobrovolníků, kteří byli zapálení pro obor kvality, stala soběstačná organizace, která dodnes poskytuje komplexní služby v oblasti kvality i v příbuzných oborech. Za zdůraznění stojí, že byl, vedle dalších kolegů, u nastavení a rozvoje spolupráce například s Evropskou společností pro kvalitu, s německým Sdružením automobilového průmyslu VDA QMC či se ŠKODA AUTO. V důsledku navázání těchto kontaktů a zajištění sítě způsobilých spolupracovníků – zejména lektorů, došlo v 90. letech na ČSJ k velkému rozvoji vzdělávacích služeb a následně i certifikačních služeb.

Ing. Pavel Ryšánek se osobně angažoval v oblasti kvality i za „hranicemi“ České společnosti pro jakost. Stál u vzniku Sdružení pro oceňování kvality, které začalo udělovat jednu z nejznámějších spotřebitelských značek CZECH MADE, později pak Národní cenu kvality České republiky a Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost. Rovněž byl jedním z iniciátorů vzniku a přijetí Národní politiky podpory jakosti.

Vážíme si toho, že můžeme s Ing. Pavlem Ryšánkem spolupracovat i nadále, kdy nám pomáhá v rámci hodnocení soutěží ČSJ či při řešení odborných projektů.

Pokud bychom měli zkráceně charakterizovat jeho styl práce a vedení, pak by určitě zazněla slova jako lidskost a ohleduplnost, propojování lidí a touha neustále vymýšlet něco nového a uvádět to do praxe. A to vše ústí v jeho neformální autoritu, kterou neustále vnímáme.

**Gratulujeme k Vašemu životnímu jubileu pane řediteli!**

Kolegové z České společnosti pro jakost

## Značku Česká kvalita může nově používat dvanáct organizací



Společnost držitelů značky Česká kvalita se rozrostla o nové členy. Potvrzení o kvalitním výrobku či službě může nově používat dvanáct organizací zapojených do Národního programu Česká kvalita. Certifikáty jim na Ministerstvu průmyslu a obchodu (MPO) u příležitosti Dne s Českou kvalitou 3. listopadu 2021 předal vicepremiér a ministr průmyslu, obchodu a dopravy Karel Havlíček.

Značka Česká kvalita dokládá, že se jedná o špičkové české výrobky a služby.

*„Každým nákupem výrobku s logem Česká kvalita spotřebitel podporuje českou ekonomiku. Zapojení do tohoto programu Ministerstva průmyslu a obchodu v praxi znamená, že čím víc výrobců se zapojí a čím víc produktů a služeb od nich lidé koupí, tím víc se podpoří tuzemská zaměstnanost a soběstačnost,“* říká vicepremiér a ministr průmyslu a obchodu Karel Havlíček a dodává:

*„V neposlední řadě bude mít spotřebitel jistotu, že si pořídil kvalitní věc.“*

Národní program Česká kvalita zajišťuje Rada kvality ČR.

*„Kvůli pandemii covid-19 prochází ekonomika, a to nejen česká, velmi obtížným obdobím. Značka Česká kvalita je klíčová pro podporu tuzemského hospodářství. Chceme pomoci zviditelnit kvalitní výrobky a služby šikovných českých firem i jednotlivců,“*

říká náměstkyně ministra průmyslu a obchodu pro hospodářskou politiku a podnikatelské prostředí a předsedkyně Rady kvality ČR Silvana Jirotková.

Národní program Česká kvalita v současné době zahrnuje 22 různých značek. Kvalitu každého produktu, který se uchází o jednotlivá ocenění, ověřují nezávislí experti, kritéria hodnocení jsou velmi náročná. Poté, co se subjekt stane držitelem značky Česká kvalita, kvalita oceněného produktu se průběžně ověřuje, stejně jako spokojenost zákazníků s daným výrobkem či službou.

*„Národní program Česká kvalita je pro firmy klíčový z hlediska konkurenceschopnosti, zvyšuje jim úroveň a zájem o to, co nabízejí. Spotřebitelům zase usnadňuje rozhodovací nákupní proces, na první pohled vidí, jaký výrobek či služba je kvalitní, vidí logo Česká kvalita,“*

říká ředitel odboru podnikatelského prostředí Ministerstva průmyslu a obchodu Pavel Vinkler.

Den s Českou kvalitou je součástí tradičního pojetí listopadu jako Měsíce kvality. Právě teď na podzim se koná řada odborných akcí, seminářů či konferencí, které připravilo MPO spolu s Radou kvality ČR a dalšími partnery. Každoročním vyvrcholením je slavnostní předání Národních cen kvality ČR. Výsledky ročníku 2021 tak zazní už 24. listopadu ve Španělském sále na Pražském hradě. Více informací na <https://www.narodniportal.cz/program-ceskakvalita/novinky-aktuality/> \*)

### NOVÍ DRŽITELÉ ZNAČKY ČESKÁ KVALITA

- Česká kvalita: Osvědčeno pro stavbu – lehká střešní krytina a trapézové plechy od SATJAM s.r.o.
- Česká kvalita: Ekologicky šetrný výrobek – dveře a zárubně od Solodoor a.s.
- Česká kvalita: Značka kvality v sociálních službách – Domov pro seniory Kamenec, Slezská Ostrava
- Česká kvalita: Prověřená veřejně prospěšná organizace – Sdružení Neratov
- Česká kvalita: Životnost plus – Matrace Zaren Dreamsy 3D Orthopedic od ZAREN – Noemus, s.r.o.
- Česká kvalita: Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě „Žirafa“ – dětská domácí textilní obuv na suchý zip vzor 000708 od HP Čechtín s.r.o.
- Česká kvalita: Komfortní obuv – usňová fússbettová obuv od Tipaboty s.r.o.
- Česká kvalita: CZECH MADE – beton a jeho výroba od Transbeton s.r.o.
- Česká kvalita: ITC Certifikovaná kvalita – školní batohy TOPGAL, kolekce CHILLI 2019, 2020, 2021 od TOPGAL a.s.
- Česká kvalita: Hřiště-sportoviště-tělocvična – Ověřený provoz – skateboardové hřiště, areál ANGER, Statutární město Teplice
- Česká kvalita: Nábytek – řady nábytku Empire, Klasik, Design, Medical a Educál od ALBA ČR spol. s r.o.
- Česká kvalita: QZ Zaručená kvalita – ponožky, reflexní ponožky a kompresní podkolenky od Moravec kvalitní ponožky s.r.o.

TZ MPO



## Značka CZECH MADE pro společnost TRANSBETON

Součástí programu slavnostního Dne s Českou kvalitou, který se uskutečnil 3. listopadu 2021 v budově Ministerstva průmyslu a obchodu, bylo ocenění nových držitelů značek z Národního programu Česká kvalita. Ten sdružuje značky kvality na trhu v České republice, jednou ze značek v tomto programu je i naše značka CZECH MADE. Ta byla slavnostně předána společnosti TRANSBETON s.r.o.

Zástupce společnosti, její obchodní a marketingový ředitel Martin Ohniště převzal značku z rukou ministra průmyslu a obchodu Karla Havlíčka, náměstkyně ministra a předsedkyně Rady kvality ČR Silvany Jirotkové a zástupce České společnosti pro jakost, manažera značky CZECH MADE Štěpána Smejkal.

Samotnému propůjčení značky předcházelo ze strany ČSJ podrobné ověření systémů kvality, výrobních procesů, spokojenosti zákazníků a celkové kvality produkovaného betonu. Obchodní a marketingový ředitel společnosti TRANSBETON Martin Ohniště k procesu udělení značky uvedl: „Jsmo hrdí na to, že jsme ve všech těchto oblastech obstáli na výběrnou a rozšířili tak rodinu držitelů značky CZECH MADE. To pro nás do budoucna představuje nejen závazek, ale také motivaci pro další rozvoj našich výrobků a služeb.“

A dále dodává: „Velice si vážíme možnosti převzít toto ocenění na půdě Ministerstva průmyslu a obchodu přímo z rukou ministra. Jsme právem pyšní na svůj původ, na to, že naši zákazníci upřednostňují spolupráci s námi oproti nadnárodním konkurentům v oboru.“

Firma, která chce získat značku CZECH MADE, musí projít náročným hodnocením a posouzením ze strany hodnotitelů, ale i zákazníků. A jak k tomu řekl manažer značky Štěpán Smejkal: „Z hodnocení společnosti TRANSBETON bylo patrné, že společnost ctí tradici, kultivuje prostředí, ve kterém podniká, a váží si všech zákazníků. Po hodnocení na místě mohu konstatovat, že společnost betonem žije a jeho kvalita je pro společnost na prvním místě.“

Česká rodinná společnost TRANSBETON s.r.o., se sídlem v Brně je největším ryze českým výrobcem čerstvého betonu v ČR s dvacetiletou tradicí. Kromě samotné výroby betonu se věnuje také jeho dopravě a čerpání. Je jednou z technologicky nejvyspělejších firem ve svém odvětví a jednou z neaktivnějších na poli inovací. Každoročně přichází na trh s novými produkty, které vyvíjí ve spolupráci s předními odborníky v tomto oboru. Jedná se o produkty vyrobené v souladu s nejnovejšími trendy, kdy je důraz kladen především na ekologii. Výrobky společnosti vyhovují nejpřísnějším požadavkům na kvalitu danou normami nebo samotnými odběrateli. K výrobě betonu používá společnost kamenivo a písek od sesterské společnosti ZEPIKO, díky čemuž je zajištěna maximální kvalita a stabilita vstupů do výroby.

Klíčovými principy společnosti jsou poskytování kvalitních produktů a služeb zákazníkům za všech okolností, jejich neustálé zlepšování, péče o zaměstnance, ochrana životního prostředí a pracovní prostředí bez rizika.

Zdroj: CZECH MADE

*\*) 23. 11. 2021 bylo na Oficiálním portálu Rady kvality ČR oznámeno: ODLOŽENÍ slavnostního předávání NC za rok 2021*

*Vzhledem ke zhoršující se epidemiologické situaci bylo rozhodnuto o odložení slavnostního vyhlášení a předávání ocenění Národní ceny kvality České republiky, Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání a Národní ceny České republiky za společenskou odpovědnost za rok 2021, které se mělo uskutečnit dne 24. listopadu 2021 ve Španělském sálu Pražského hradu. O novém termínu akce budeme včas informovat. Přejeme všem pevně zdraví. (Pozn. redakce PK)*

## Česká společnost pro jakost oceňovala: Známe vítěze soutěže Ambasador kvality České republiky za rok 2021 i laureáty dalších ocenění

Česká společnost pro jakost je nejen uznávaným vzdělávacím centrem a autoritou v oblasti systémů managementu. Jejím posláním je také oceňovat organizace a osobnosti, které kvalitu šíří, kvalitou žijí a aktivně se zasazují o její implementaci. Každoročně tak uděluje tituly Ambasador kvality ČR, Manažer kvality roku a CSR Guru, Cenu za návrat do života, Cenu Františka Egermayera a Cenu Anežky Žaludové. Letos byly všechny výsledky odtajněny 1. prosince. Novinkou je partnerství soutěže Ambasador kvality, které ČSJ uzavřela s Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR.

Tradičně jsou ceny slavnostně předávány v rámci galavečera, který bývá součástí Dnů kvality. Ty se v roce 2021 vzhledem k okolnostem konaly on-line v termínu 1. a 2. prosince. Výsledky tak byly u příležitosti konání Dnů kvality vyhlášeny, ceny budou slavnostně předány v dubnu 2022.

Předsedkyně České společnosti pro jakost Elena Stibůrková při příležitosti odtajnění výsledků uvedla: „*Jsmo velice potěšeni, že i navzdory nepříznivým okolnostem a atmosféře nejistoty, jež nás v současnosti obklopuje na každém kroku, jsou organizace, které si drží vysoký standard řízení a kvalitu vnímají jako svoji konkurenční výhodu. Oceňujeme odvahu pochlubit se svými přístupy a novinkami v oblasti kvality, společenské odpovědnosti a inovací, a dát tak dalším subjektům příklad hodný následování a důvod k optimismu.*“

### AMBASADOR KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY 2021

**V podnikatelském sektoru uspěl Kaufland Česká republika v.o.s., ve veřejném si titul odnáší město Hranice, Městský úřad Hranice.**

Vítězem ceny v podnikatelském sektoru a nositelem titulu Ambasador kvality České republiky se stala pro rok 2021 společnost **Kaufland Česká republika v.o.s.**, která provozuje maloobchodní řetězec.

Hodnotitelé ocenili zejména právě realizované i již dokončené projekty zlepšování, které mají prokazatelně pozitivní dopady na ty nejdůležitější zainteresované strany – zejména na zákazníky, zaměstnance, lokální dodavatele, ale i na komunitu občanů, jež v okolí prodejen žijí. Pozitivně byly dále vnímány aktivity akcentující kvalitu potravinářských výrobků.



Vítězem ceny ve veřejném sektoru a nositelem titulu Ambasador kvality ČR se stalo město **Hranice, Městský úřad Hranice**, z Olomouckého kraje.

Hodnotitelé pozitivně vnímali především intenzivní oboustrannou komunikaci radnice s občany a flexibilní reakci na jejich potřeby. Úřad cílí svoje aktivity do oblasti „smart city“ s velkým důrazem na ochranu životního prostředí. Odpovědní pracovníci se navíc osobně podílejí na projektech, díky nimž dochází ke sdílení zkušeností a nástrojů řízení kvality. Vystupují na konferencích a jsou zapojeni do benchmarkingových aktivit, aby své know-how mohli předávat dále. Na druhém místě v sektoru soutěže určeném pro veřejnou správu se umístil **Krajský úřad Jihomoravského kraje**. Hodnotitelé ocenili systematický přístup v oblastech kvality a společenské odpovědnosti a zapojení pracovníků úřadu do projektů zlepšování včetně využívání Modelu EFQM.

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

*„Gratuluji všem oceněným. Uspět v soutěži mohou jen ti nejlepší. Organizace v rámci hodnocení dokladují aktivity na propagaci kvality, podporu inovací, uplatňování společensky odpovědných přístupů a zásad udržitelného rozvoje v podnikání. Současně byly také hodnoceny ekonomické výsledky a efektivita procesů a nastavených přístupů ke kvalitě.“*

Cena je určena organizacím bez rozdílů velikosti a sektoru, které nejen nadstandardně dbají o zajištění kvality svých produktů a služeb, ale navíc se chovají odpovědně a aktivně napomáhají šíření a propagaci kvality. Ambasador kvality České republiky patří k soutěžím, které sice nejsou administrativně náročné, ale firmám nasazují laťku vysoko. Jde zde o výsledky a realitu, s jakou je kvalita ve všech svých ohledech naplňována. Pro postup mezi finalisty je nutné dosáhnout bodového skóre alespoň 80 %. Těto hranice bohužel ostatní účastníci letos nedosáhli.

### CENA ZA NÁVRAT DO ŽIVOTA

Cena za návrat do života je udělována organizacím, které významným způsobem přispívají k návratu duševně či tělesně postižených lidí do běžného pracovního a rodinného života.

**Cenu získala obecně prospěšná společnost Centrum Paraple o.p.s.**

Centrum pomáhá lidem ochrnutým po poškození



michy následkem úrazu nebo onemocnění v průběhu života a jejich rodinám.

### **OCENĚNÍ OSOB: Ti, kdo vytvářejí trendy**

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

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

### **Manažer kvality roku**

**Manažerem kvality pro rok 2021 se stal Petr Baudyš, ředitel kvality ve společnosti Penny Market s.r.o.**

Petr Baudyš působí v oblasti kvality a bezpečnosti potravin více než 30 let. Ve společnosti Penny Market odpovídá za oblast kvality a udržitelnosti. Významně se podílí na tvorbě IT aplikací pro řešení problematiky kvality (např. pro testování kvality nebo krizové řízení). Pro prodejny také zajišťuje implementaci normy ISO 22000 a další zlepšování na jejím základě, pro sklady pak zavádění standardu IFS. Vystupuje rovněž na odborných konferencích, jako jsou From Farm To Fork či odborné kulaté stoly.

Ocenění je určené fyzickým osobám a klade si za cíl ohodnotit výsledky manažerů kvality, veřejně je prezentovat a poskytnout tak následování hodný příklad dalším odborníkům na těchto pozicích. Cena je udělována v návaznosti na mezinárodní cenu *European Quality Leader*, vyhlašovanou Evropskou organizací pro kvalitu EOQ.

### **Cena Anežky Žaludové**

Prestížní ocenění určené osobnostem, jež se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v naší zemi.

**Držitelem ceny byl vyhlášen Stanislav Křeček, lektor České společnosti pro jakost, garant licenčních kurzů a překladatel.**

Stanislav Křeček aktivně přispívá k šíření povědomí o kvalitě mimo jiné tím, že rovněž vystupuje na odborných konferencích zaměřených na nástroje managementu kvality v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu.

### **CSR Guru**

**Cenu získal Jiří Černý, generální ředitel družstva Ergotep.**

Významně podporuje sociální podnikání, zasazuje se o vytváření pracovních podmínek pro lidi se zdravotním postižením, dlouhodobě se snaží o zkvalitnění života těchto členů společnosti a bourá stereotypy

a bariéry v oblasti jejich zaměstnávání. Z rodinné firmy vybudoval sociální podnik, jenž zaměstnává přes 300 lidí, z toho 85 % osob se zdravotním postižením. Za jeho nominaci na CSR Guru stojí Asociace společenské odpovědnosti.

Cena je udělována fyzickým osobám za osobní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje.

### **Cena Františka Egermayera**

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

**Vítězi kategorií se stali:**

**Kategorie Odborné práce na středních a vysokých školách**

- Poster

**Kolektiv studentů (D. Barták, A. Krajbichová, P. Petrová, L. Somolíková) z Technické univerzity v Liberci** za práci na téma „Rizika a příležitosti on-line výuky očima studenta“ pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

- Semestrální práce

**Kolektiv studentů (A. Babková, J. Bendák, M. Kotek, A. Zelenková) z Technické univerzity v Liberci** za práci na téma „Nutné podmínky pro zajištění kvality on-line výuky na školách“ pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

- Podcast

**Kolektiv studentů (Z. Pavlasová, A. Franzová, M. Kozel, A. Rosůlková) z Technické univerzity v Liberci** za práci na téma „Rizika a příležitosti on-line výuky očima studenta“ pod vedením Ing. Evy Šírové, Ph.D.

**Kategorie Bakalářská práce**

**Václav Nechyba z Vysoké školy ekonomické v Praze** za práci na téma „Optimalizace vybraného výrobního procesu potravinářského podniku Mléko s.r.o.“. Vedoucí práce byla Ing. Hana Svobodová, Ph.D.

**Kategorie Diplomová práce**

**Petr Bartík z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně** za práci „Zefektivnění procesu PPAP v automotive společnosti“. Vedoucí práce byl doc. Ing. Petr Briš, CSc.

**Kategorie Disertační práce**

**Muhammad Yousaf z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně** za práci „The European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model and the Czech Organizations“. Vedoucí práce byl doc. Ing. Petr Briš, CSc.

(red.)

# QUALITY INNOVATION AWARD:

## V národním kole Mezinárodní ceny inovací zazářily projekty z IT, leteckého průmyslu a strojírenství

Klání je vyhlašováno ve spolupráci s Evropskou organizací pro kvalitu EOQ. Národním vyhlašovatelem je Česká společnost pro jakost. Firmy mají možnost porovnávat svou inovaci z mezinárodního pohledu, kdy se hodnotí především inovativnost ve smyslu míry novosti a použitelnosti v praxi, její účinnost a orientace na zákazníka. Národním partnerem ocenění je Asociace inovačního podnikání ČR.



**Vítězem národního kola Quality Innovation Award v kategorii Malé a střední podniky se stala společnost OKsystem a.s., působící v oblasti IT.**

Společnost nabízí softwarová řešení pro systémy ve veřejné i podnikové sféře. V soutěži uspěla s inovací *Checkbot*, což je aplikace pro online monitoring v průmyslové výrobě. S využitím této aplikace je možné centrálně a vzdáleným způsobem vstupovat do řízení výroby, chodu a správy robotických linek, takže je možné předcházet neočekávaným událostem a přerušit výrobní proces. Pokud dojde k zastavení činnosti konkrétního robota, aplikace *Checkbot*

dokáže detekovat a přesně oznámit cílenou notifikací, o jaký druh zastavení činnosti robota se jedná a kde nastal. Aplikace tedy sleduje průmyslové roboty v reálném čase a umožňuje tak efektivně řídit prediktivní a preventivní údržbu.

**Vítězem národního kola soutěže Quality Innovation Award v kategorii Velké podniky se stala První brněnská strojírna Velká Bíteš, a.s.**

Společnost se zaměřuje na vývoj, testování a výrobu zařízení pro oblast letecké techniky a je také přední evropskou slévárnou přesného lití. Oceněnou inovací je *Inovace technologií přesného lití nových typů odlitků částí turbodmychadel ze superslitin na bázi niklu*. Jedná se o světově výjimečnou technologii přesného lití odlitků ve vakuu, která se úspěšně uplatňuje na trhu mezi výrobci turbodmychadel.

**Další v pořadí se v kategorii velkých podniků umístila společnost ŠMT a.s., jejíž hlavní činností je výroba a montáž těžkých horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů. Společnost ŠMT byla úspěšná i v minulém ročníku. Oceněnou inovací je *Vyvrtávací zařízení IWD 500 NC*. Jedná se o novou generaci zařízení, které je schopno provádět přesné vyvrtávací a soustružnické operace.**

Petr Koten, výkonný ředitel České společnosti pro jakost, k vyhlášeným cenám dodal:

*„Po zkušenostech z předchozích let víme, že české firmy se nebojí inovovat a přicházet s neotřelými nápady. Věříme, že oceněné subjekty, až už z oblasti IT, nebo tradičnějších odvětví průmyslu, jako strojírenství, uspějí i v nadnárodním srovnání.“*

Výsledky mezinárodního kola soutěže Quality Innovation Award budou známy v první polovině února.  
(red.)

# Benchlearning visit CE v Jaderné elektrárně Temelín

Štěpán Smejkal

Ve čtvrtek 25. listopadu se uskutečnila další významná akce Centra excellence – Benchlearning visit v JE Temelín.

Hlavním tématem návštěvy bylo seznámení se se zajištěním kvality vstupních dodávek do JE, které je pro Temelín a Dukovany zcela zásadním krokem v celém výrobním řetězci. Událost se podařilo zorganizovat i přes špatný vývoj pandemie covid, která v době akce opět nabírala na síle. Za přísných hygienických podmínek se tedy akci přece jenom podařilo zrealizovat pro patnáct účastníků – členů Centra excellence. Počet zájemců byl vyšší, kapacita ale neúspěšná.

Během jednoho dne tak účastníci návštěvy zjistili, jak ve zdroji energie významném pro celou Českou republiku hldají, že vstupy jsou opravdu kvalitní a vyhovují nejpřísnějším požadavkům.

Zmíněné vstupy – především hutní materiál a polotovary, které zajišťují vybraní dodavatelé splňující náročná kritéria, jsou oproti např. automobilovému průmyslu dodávány podle požadavků v malém množství, ale veliké variabilitě. Kontrola kvality je tedy o to náročnější, protože každá šarže nové dodávky, než vstoupí ve finále na sklad, podléhá přísné kontrole včetně destruktivních a nedestruktivních zkoušek. Jedná se tak o náročný proces, který začíná vytvořením požadavku od žadatele a pokračuje dále přes nákup až po dodání materiálu a testování jeho kvality v laboratoři. Pokud je vše v pořádku, teprve pak se materiál dostane na sklad, kde musí být závčas připraven, aby ho bylo možné použít během plánovaných odstávek jaderných reaktorů a následně údržby, která se provádí pravidelně každý rok.

Zástupci z oddělení řízení kvality a nákupu nás seznámili blíže s tímto procesem, a to po teoretické, ale zejména po praktické stránce. Měli jsme možnost nahlédnout do laboratoří a vidět tam konkrétní zkoušky kvality vstupního hutního materiálu.

Kromě výkladu od zástupců z oddělení kvality pro jaderné elektrárny proběhla také zajímavá a užitečná diskuse mezi účastníky, kteří na konci dne událost

zhodnotili a navrhli několik zlepšení v představeném procesu.

Někoho mrzelo, že jsme se nedostali do útrob elektrárny, ale to vzhledem k počtu účastníků a přísným podmínkám nebylo možné. Tak třeba příště.

**Děkujeme zástupcům z oddělení řízení kvality v Jaderné elektrárně Temelín za možnost získat nové kvalitářské vědomosti z jedinečné oblasti energetiky a nevšední zážitek.**

*Tým Centra excellence*

**Víte, že...**

- Jaderné elektrárny Temelín a Dukovany dohromady zajišťují 40 % celkové roční spotřeby elektřiny v České republice?
- Roční produkci elektrárna Temelín ušetří asi 12 milionů tun CO<sub>2</sub>, které by vznikly při výrobě stejného množství energie v uhelných elektrárnách?
- Nejvyšší efektivity dosahují jaderné elektrárny při chladnějším počasí, když se teplota pohybuje kolem 5 °C?
- Náklady na výstavbu Jaderné elektrárny Temelín dosáhly 98 mld. Kč, její celkový výkon je 2168 MW, roční výroba kolem 15,75 TWh a koeficient využití cca 87 %?
- I přes to, že má mnoho odpůrců, je jaderná energetika stále nejefektivnějším a nejčistším zdrojem energie na světě?
- Temelínský areál poskytuje kvalitní životní prostředí také zvířatům? Areál o ploše 123 hektarů se stal chráněným útočištěm pro stále více ohroženého zajíce polního, v okolí žije až 40 druhů ptáků a v areálu se nachází i několik včelích úlů, které ročně produkují až 150 kg medu.

**Autor:**

**Ing. Štěpán Smejkal** je manažerem Centra excellence a značky CZECH MADE v ČSJ.

**Kontakt:** [smejkal@csq.cz](mailto:smejkal@csq.cz)



## Rozhovor s Romanou Hofmanovou, vedoucí CO pro certifikaci osob **Personální certifikáty: proč a jaké jsou užitečné – v automobilovém průmyslu, ale i mnoha jiných oborech**

David Kubla



Firmy mají stále vyšší požadavky na své zaměstnance a u firem z automobilového průmyslu to platí dvojnásob. Romany Hofmanové, vedoucí certifikačního orgánu pro certifikaci osob při České společnosti pro jakost, jsme se zeptali, mimo jiné, o které personální certifikace je v oblasti automotive největší zájem a jak taková certifikační zkouška v tomto i dalších oborech vypadá. A dozvěděli jsme se i například o projektu „Ženy do IT“.

**V čem je největší přínos personální certifikace? Proč by měly firmy vyžadovat od svých týmů certifikované odborníky?**

Největším přínosem personální certifikace je ověření znalostí a dovedností držitele certifikátu třetí, nezávislou osobou, tedy certifikačním orgánem.

Zaměstnavatelé, externí auditoři nebo například lídři týmů si mohou být jisti, že pokud je daná osoba držitelem certifikátu, tak disponuje deklarovanými znalostmi a dovednostmi.

Navíc ještě držitelé certifikátů vysílají jasný signál, že jsou ochotni ve své profesi udělat něco navíc než jen absolvovat školení. Úspěšné absolvování certifikační zkoušky za sebou totiž skrývá nutnou přípravu na zkoušku, která zahrnuje u mnoha typů certifikátů i zpracování případové studie.

Důležité ale je to, u kterého subjektu (certifikačního orgánu) držitel daný certifikát získal. Vždy je třeba mít na zřeteli, že certifikáty by měly být podloženy akreditací, například Českého institutu pro akreditaci – ČIA, licenční smlouvou s vlastníkem daného schématu, např. s VDA QMC, nebo to, jestli daný subjekt je přímo členem nějakého uskupení, které vlastní dané schéma, např. Evropské organizace pro kvalitu (EOQ).

**Česká společnost pro jakost má vlastní certifikační orgán pro certifikaci osob. Jaké akreditace a pověření máte pro tuto činnost?**

Certifikační orgán pro certifikaci osob České společnosti pro jakost je držitelem několika akreditací a má podepsané licenční smlouvy na vydávání certifikátů s tuzemskými i zahraničními subjekty. Jak jsem již řekla, tento fakt je velmi důležitý pro uznávání námi vydaných certifikátů v českém a evropském



prostředí, ale i celosvětově. V některých oblastech je ČSJ jediným subjektem v Česku, který smí vystavovat určité certifikáty, např. certifikáty pod licenci VDA QMC nebo EOQ.

V současné době je ČSJ držitelem akreditace ČIA pro manažery a auditory kvality, EMS, BOZP, bezpečnosti informací, bezpečnosti potravin, CSR a CAF a v oblastech vzorkování, realit a dětských hřišť. Už téměř patnáct let jsme držiteli akreditace pro provádění zkoušek z odborné způsobilosti v prevenci rizik od Ministerstva práce a sociálních věcí. Na základě licenčních smluv můžeme vydávat certifikáty v oblasti automobilového průmyslu a pro testery softwaru podle ISTQB.

### V kterých oborech je o personální certifikaci největší zájem?

V tuto chvíli je největší zájem o obory v oblasti automobilového průmyslu, jako je např. Auditor VDA 6.3 a Auditor IATF 16949 1 a 2. stranou. Certifikát auditora VDA 6.3 je požadován u osob, které provádějí procesní audity u dodavatelů v automobilovém průmyslu. V publikaci VDA 6.3 sice není tento požadavek takto striktně uveden, ale této publikaci jsou nadřazeny specifické požadavky zákazníků a např. Volkswagen to v nich má uvedeno.

Velký zájem je i o zkoušky testerů softwaru podle ISTQB, kde nabízíme certifikáty *Certified tester foundation level*, *Agile tester* nebo *Certified tester advanced level Test Manager*, *Test Analyst*, *Technical Test Analyst* nebo *Test automation engineer*. Tato certifikace je celosvětově uznávaná a držitelé našeho certifikátu se s ním mohou prokazovat v jakékoliv české i zahraniční IT firmě.

V poslední době je ČSJ zapojena do projektu „Ženy do IT“, kde spolupracujeme s firmou Avast a neziskovou organizací Czechitas. V rámci tohoto projektu mají ženy možnost získat certifikáty CTFL ISTQB, a tím i snadněji získat zaměstnání v IT firmách.

### Jak v praxi probíhá certifikační zkouška?

Každá certifikační zkouška má zpravidla dvě části – písemnou a ústní. Obsah a forma ústní a písemné části pak závisí na typu certifikátu. Pro obory manažerů platí, že písemná část zkoušky je formou písemného testu a ústní se skládá z otevřené otázky a obhajoby případové studie.

U auditorských zkoušek pak ústní část zkoušky obsahuje přípravu na simulovaný audit a jeho následné předvedení, kdy zkušební komise hraje roli auditorů.

U odborných zkoušek pak je součástí ústní zkoušky i praktická část. U zkoušek z odborné způsobilosti dostane účastník fotografii nějaké situace, kterou musí vyhodnotit. A u zkoušek pro servisní a revizní techniky v oblasti herních a sportovních zařízení je součástí zkoušky i ověření znalosti oprav tělocvičných zařízení.

### Významný podíl vaší činnosti tvoří personální certifikace z oblasti automobilového průmyslu, vraťme se tedy k nim. Které to jsou především?

V automobilovém průmyslu je jednoznačně největší zájem o obor Auditor VDA 6.3. Tuto certifikaci nabízíme od roku 2011, kdy vyšla nová verze VDA 6.3. V roce 2016 pak došlo k revizi a vyšle nová verze VDA 6.3 2016.

Dalším žádaným certifikátem v automobilovém průmyslu je certifikát auditora IATF 16949 první a druhou stranou. Pro provádění interních a dodavatelských auditů v minulosti postačovalo pouze absolvování třídenního licenčního kurzu. V posledních letech se ale zvýšil zájem i o certifikaci.

Příslovecnou „třešničkou na dortu“ pak je certifikace auditorů IATF třetí stranou, tzv. certifikačních auditorů. Tuto certifikaci nabízíme již od roku 2002 jako jediný subjekt pro Českou republiku a Slovensko. V poslední době se tohoto kurzu účastní i zájemci z Polska. Recertifikace auditorů IATF 3. stranou v ADP pak probíhá pod dohledem také v ČSJ, jako v jediné zemi ve střední a východní Evropě.

### Kolik ročně vydáte takových certifikátů?

Ročně vydáme okolo sta (před koronavirem to bylo 200) nových certifikátů pro auditory VDA 6.3 a provedeme okolo 200 recertifikací. V tomto oboru se valná většina držitelů certifikátů recertifikuje a udržuje si platnost certifikátu po mnoho let. Od začátku provádění zkoušek pro auditora VDA 6.3 v roce 2011 naše zkoušky úspěšně absolvovalo více než 1400 držitelů. Recertifikaci pak absolvovalo více než 800 držitelů. To je pro nás signálem, že tento certifikát je pro jeho držitele opravdu důležitým přínosem. V loňském roce logicky poklesl počet účastníků našich zkoušek z důvodu koronavirových vládních opatření, počty zájemců o recertifikaci jsou však stabilní a výrazně se nezměnily.

### Poslední velká změna normy VDA 6.3, která je jednou z klíčových v automobilovém průmyslu, je z roku 2016, chystá se v brzké době opět její aktualizace a úpravy?

Aktualizace VDA 6.3 už probíhá. VDA QMC sestavilo expertní tým, jehož členy jsou odborníci nejenom přímo z VDA QMC, ale i z významných automobilek. Takže závěrem důležitá informace: Nová verze publikace by měla vyjít do pololetí příštího roku a kurzy by měly být k dispozici od září 2022. Všichni držitelé certifikátu auditora VDA 6.3 i zájemci o něj budou o změnách včas informováni prostřednictvím webových stránek ČSJ i newsletteru.

### Autor:

David Kubla, šéfredaktor PK

# Z činnosti Odborného centra ČSJ pro životní prostředí: Zvládli jsme to do prvního sněhu

Helena Křepelková

Realizaci první fáze projektu navrácení hektarového pozemku na jihozápadním svahu Velkého Kosíře do původního stavu po čtyřicetileté devastaci se daří realizovat ve spolupráci s ČSOP a dobrovolníky v iniciativě „Uklidme svět“.

V předminulém čísle časopisu Perspektivy kvality (PK 2021/2, str. 32–33) byl publikován příspěvek s fotodokumentací rozsáhlé skládky, kterou nezodpovědní občané vršili po dobu 40 let na devastovaném pozemku. Ten byl vykoupen manžely Křepelkovými a připojen k pozemku s chráněnými druhy rostlin a živočichů i starými odrůdami ovocných stromů.

První akce za podpory ČSOP a ČSJ – Odborného centra pro životní prostředí proběhla 25. září 2021, kdy se nás sešlo devět brigádníků v trojgenerační sestavě, jak ukazují první čtyři fotografie. Nasbírali jsme více než tunu odpadu nejrůznějšího druhu.

Druhá akce, z níž jsou další tři obrázky, měla pak proběhnout v plánovaném termínu 13. listopadu 2021, ale dobrovolníci byli těsně předtím zasaženi karanténami v důsledku šířící se nákazy covid-19. I přes toto nepřijemné překvapení se nám podařilo sběr odpadu realizovat. Bylo celkem odpracováno jedenáct „člověkodnů“, ale postupně, v termínech 13., 14., 17., 18. a 21. listopadu, ve složení od jedné do čtyř osob. Objem sebraného odpadu v pytlech i volně v kontejneru je minimálně 2 tuny a na odvoz čeká ještě zhruba tuna vytříděného kovového odpadu, pro který přistaví kontejner sběrna kovošrotu z blízké vesnice. Vyčištěná část pozemku je na fotografiích 8 a 9, snímek dozrávající mišpule na obrázku 10.

## Zamysleme se nad tím

Přemýšlel někdo o tom, kolik váží 40 let ničení přírody na jedné lokalitě? A kolik takových lokalit na

našem území najdeme? A proč takové devastované lokality vznikají a nevdají ani správním orgánům, ani lidem žijícím v blízkosti, kteří naopak přispívají svým odpadem? A v kontrastu s tím jak to, že tři děti školního věku ochotně pomáhaly při čištění lokality a měly radost z diplomů ČSOP a děkovaných listů ČSJ a je jim už dávno jasné, že odpad do přírody nepatří?

**Problém je ve výchově, vzdělávání, ve vztahu ke krajině, ve které žijeme.**

Podobně rodiče, škola, odborné organizace, firmy a státní instituce nebudou dodržovat důsledně platné právní normy (jichž jsou mnohdy tvůrci!) a nebudeme-li poznávat a přijímat za svůj styl života i práce tradiční odpovědný přístup ke krajině, která je našim domovem i zdrojem pro udržitelnost života dalších generací, tak to asi s námi nedopadne dobře.

## Jak to nedělat...

Pod pojmem péče o životní prostředí a krajinu ovšem nevidíme dotační budování cyklotras obložených odpadem od projíždějících skupin cyklistů i motorizovaných cyklistů, ani billboardová hesla v předvolebních kampaních či povolování nesmyslné výstavby v lokalitách s tradičním nedostatkem vody.

## ... a jak dělat

Naopak odpovědný přístup a podpora udržitelnosti života v naší krajině znamená, že si každý občan uvědomí, že nesmí ničím plýtvat, že nesmí svojí činností narušovat a ohrožovat životní prostředí v jakémkoliv směru. A že si uvědomí, že daleko lepším zážitkem, než nabízí reklama na „zážitkové akce“, je pozorování přírody a dobrý pocit z toho, že alespoň něčím člověk přispěje – sebere odpad, zasadí stromek, pomůže vyčistit studánku, vysvětlí skupince dětí, co to zrovna kvete a co sedí v trávě nebo na stromě. Na otázku osmiletého školáka, proč to děláme, když z toho nejsou peníze, byla prostá odpověď: aby i za sto let tady žili krásní slepýši, ještěrky a skokani, aby tu celý rok kvetly louky a létali motýli. A ten školák byl s odpovědí velmi spokojen, s velkým nasazením sbíral odpad a konstatoval, že teď už si tu nepořeže o skleněné střepy tlapku žádný zajíc nebo ježek. Jasně, že ano?

I přes obtíže, které jsou spojené se současnou epidemií covidu-19 a nejistým vývojem rostoucích cen všech výrobků a služeb, se budeme snažit co nejdříve zpracovat a realizovat další fáze projektu. Tak, aby revitalizovaná lokalita mohla být co nejlépe využívána pro vzdělávací exkurze a praktická školení zaměřená na prohlubování znalostí i všeobecného povědomí o nutnosti péče o životní prostředí a krajinu, vodu i vše živé. Hledáme pro projekt podporu i v rámci fondů CSR – společenské odpovědnosti velkých průmyslových podniků.

**Závěrem: výzva a anketa**

**Výzva:**

Blíží se konec roku, to je doba bilancování i plánování. Zamyslete se tedy nad svým letošním příspěvkem k ochraně životního prostředí, krajiny, ve které žijete.

A zamyslete se také nad tím, co můžete udělat v roce 2022.

**Anketa:**

Myslíte, že by bylo dobré udělovat za projekty / konkrétní aktivity podporující ochranu životního prostředí cenu? Třeba „Křišťálovou kapku“, „Zeleného skokana“ či něco podobného?

Reakce prosím posílejte na níže uvedený kontaktní e-mail autorky.



*Stahování napytlování drobného odpadu po zarostlém svahu byla těžká dřina.*



*Při sběru odpadu pomáhaly děti i jejich maminka. Vědí, proč je taková akce potřebná a diplomy od ČSOP jsou vyznamenáním.*



*Výsledek sběru za 1 den - více než 1 tuna odpadu byla připravena k odvozu.*



*Kovošrot na hromadu, ostatní odpad do pytlů a stahovat ke kontejneru. Dobrovolníci v karanténě opravdu chyběli.*

**Autorka:**

**RNDr. Helena Křepelková, CSc.**, je předsedkyní OC ČSJ pro životní prostředí.

**Kontakt:** [aco@volny.cz](mailto:aco@volny.cz)

*Foto: Helena Křepelková*



*Dobrovolníci u rostoucí hromady odpadu, dolovaného z hustého náletového porostu.*





*Tento kontejner pojme více tun odpadu, byl připraven pro velkou partu. Po uložení karantény jsme to vynahradili dalšími dny sběru.*



*Podařilo se, kontejner je naplněn několika tunami odpadu. Příroda si oddechla.*



*Z hromady odpadu vykoukl i roh staré kamenné chaloupky.*



*Svah je čistý, zbylo jen tlející listí a dřevo.*



*Příroda umí poděkovat krásným podzimním pozdravem – dozrávající mišpule s vybarvenými listy čekají na první mrazy.*



# Co a jak dělá Charita Uherský Brod

David Kubla

**Rozhovor s Petrem Houštem, ředitelem Charity Uherský Brod, která je jednou z největších v regionu a také oprávněným držitelem značky kvality CZECH MADE**

Hovořili jsme nejen o rozsahu služeb a činnostech, které je třeba dnes vykonávat, ale i o tom, jak je v této oblasti důležitá a klíčová kvalita a zapálení všech zúčastněných stran.

**Přibližte nám prosím práci a poslání Charity Uherský Brod...**

Charita Uherský Brod je církevní právnická osoba mající právní subjektivitu. Posláním naší organizace je poskytovat sociální služby lidem v těžké životní situaci na principech křesťanské lásky. Prostřednictvím svých zařízení a služeb poskytujeme pomoc, podporu a poradenství v oblasti sociální a zdravotní péče.

**Jak široký záběr služeb vaše Charita nabízí? Které všechny to jsou?**

Charita Uherský Brod patří mezi největší a respektované poskytovatele sociálních služeb v regionu. Zaměstnává 220 osob a rozsah a množství služeb jsou opravdu velké.

Provozujeme tři domovy pro seniory, šest pečovatelských služeb, z toho pět v nepřetržitém provozu, tři odlehčovací služby, dále azylový dům pro matky s dětmi v tísní, denní stacionář, sociálně terapeutickou dílnu, sociální rehabilitaci, sociálně aktivizační službu pro seniory a zdravotně postižené, nízkoprahové denní centrum pro osoby bez přístřeší, noclehárnu, odborné sociální poradenství, pastorační činnost, domácí zdravotní péči, domácí hospicovou péči, půjčovnu zdravotních a kompenzačních pomůcek, půjčovnu zdravotnických přístrojů, kuchyň s jídelnou, Centrum potravinové a materiální pomoci, akreditované dobrovolnické centrum, Regionální dobrovolnické centrum Zlínského kraje, tým pro mimořádné události (jsme smluvním partnerem Integrovaného záchranného systému Zlínského kraje), zajišťujeme převoz osob včetně vozíčkářů, poskytujeme pedikúry, masáže, začali jsme s akreditací vzdělávacích programů. V březnu tohoto roku jsme zkolaudovali Víceúčelové komunitní centrum v Uherském Brodě za zhruba 32 milionů korun.



**Jak jsou tyto služby charity financovány? Pokryjí příspěvky od státu nebo samosprávy reálné náklady na poskytované služby?**

Naše financování je vícezdrojové, to znamená že část dotací dostáváme od státu, také od kraje, měst a obcí, dalším zdrojem jsou úhrady od klientů, platby ze zdravotních pojišťoven, příspěvky od sponzorů, nadací, z grantů, projektů EU, sbírek a od drobných dárců.

**Jak se vám daří získávat další prostředky na služby, které nabízíte nad rámec objednaných služeb ze strany státu?**

Ano, poskytujeme poměrně hodně služeb nad rámec toho, co si od nás stát takzvaně objednal, například půjčovnu pomůcek, Centrum potravinové a materiální pomoci a tak dále. Finanční prostředky na tuto činnost získáváme z různých projektů, z nadací, od sponzorů, z benefičních akcí...

**Co pro vás znamená skutečnost, že jste první nezisková organizace a poskytovatel sociálních služeb v České republice, který získal značku CZECH MADE?**

Znamená to pro nás hodně. Ověřili jsme si, že svoji práci děláme dobře a že máme správně nastavené vnitřní procesy, kterými se řídíme. Poměrně hodně lidí se mě na toto ocenění ptalo, ať už to byli kolegové, nebo naši podporovatelé. Značku CZECH MADE vnímáme velmi prestižně, jsme hrdí na to, že jsme ji získali, a doufám, že si ji udržíme i do budoucna. Jsem si jist, že nám toto ocenění pomůže kupříkladu při jednání se stávajícími, ale zejména s novými sponzory a podporovateli obecně, a že se díky tomuto ocenění zvýší i povědomí o naší organizaci.

## Jak náročné bylo pro organizaci vašeho typu projít hodnocením kvality v rámci udělení značky CZECH MADE?

Nebudu přehánět, ale bylo to velmi náročné. Stálo nás to hodně času a práce, zejména pak kolegyni Janu Mackovičovou, bez níž bychom nebyli schopni celý několikaměsíční proces přípravy zvládnout. Ale ta práce nakonec stála za to. Získali jsme také velmi dobrou zpětnou vazbu, protože hodnotitelé byli velmi fundovaní a zkušení. Moc nás bavilo s nimi diskutovat třeba o stylu řízení organizace, strategickém plánování a dalších věcech.

## Jak vy osobně vnímáte kvalitu v sociálních službách?

Je to téma hodně probírané, a to ze všech možných stran. Musíme svoji práci odvádět skutečně na kvalitní úrovni v sociální oblasti, zdravotní oblasti, pastorační činnosti, také pak v oblasti humanitární pomoci, dobrovolnictví, ale i v řízení organizace. Musíme být ekonomicky zdravou organizací, která se věnuje systémově i oblasti fundraisingu, PR, péči o zaměstnance, vytváření kvalitního zázemí pro své spolupracovníky, vzdělávání, prezentaci Charity navenek a řadě dalších oblastí a činností.

## V čem je Charita Uherský Brod jedinečná?

V tom, co všechno dělá a jak to dělá. Domnívám se, že v našem regionu, ale možná ani v rámci ČR není mnoho organizací, které poskytují takové množství služeb včetně služeb nad rámec zákona o sociálních službách. Ukázalo se například, jak bylo z naší strany prozřívavé věnovat se rozvoji půjčovny zdravotních a kompenzačních pomůcek, jak se v krizových situacích a při mimořádných událostech pozitivně projevil fakt, že provozujeme vlastní kuchyň, kdy jsme zásobovali složky IZS při výbuchu muničního skladu ve Vrběticích, nebo v době covidové, kdy jsme byli schopni, kromě stávajících klientů, zajistit stravu i osobám zasaženým covidem. Stejně tak se ukázalo jako nezbytné provozovat Centrum potravinové a materiální pomoci pro rodiny sociálně slabé, matky samoživitelky, opuštěné seniory... S tím vším je také spojena nutnost mít široký a kvalitní vozový park, skladovací prostory a mnoho dalšího.



## Jaká omezení a úskalí pro vaši práci přináší současná situace kolem pandemie covid?

Stát nejedná při krizových stavech dostatečně pružně. Nestátní neziskové organizace se dostávají do finančních problémů, když musí ihned reagovat na nepříznivou situaci spojenou s covidem, musí například nakoupit spoustu osobních ochranných prostředků, musí proplácet navýšení přesčasových hodin, musí řešit zvýšený počet pracovníků v pracovní neschopnosti či na ošetřování člena rodiny a podobně. My obdržíme standardní dotace na provoz, ale ne na pokrytí mimořádných nákladů spojených s covidem. Respektive jsme je dostali, ale ex-post, a vůbec jsme netušili, jestli je vůbec dostaneme a v jaké výši. Příspěvkové organizace v takových případech zpravidla zadotuje zřizovatel – kraj, město.

## Jak se vám daří tu situaci ustát, co vám vzala, nebo naopak přinesla?

Společnost by si konečně měla uvědomit, jakou nezastupitelnou roli mají sociální služby a jejich pracovníci. Je proto třeba zapracovat na zvýšení společenského uznání pečovatelek, zdravotních sester, sociálních pracovníků, uklízeček, kuchařů a všech dalších profesí v sociálních službách a patřičně je finančně ohodnotit. Nebo nám mnozí odejdou za



většími platy – pečovatelky do supermarketů, sociální pracovníce do státní správy, zdravotní sestry do nemocnic a podobně.

Stabilizace pracovníků a srovnatelné podmínky mezi neziskovými a příspěvkovými organizacemi by měly být prvořadým úkolem pro nového ministra práce a sociálních věcí.

**Na závěr takového rozhovoru se samozřejmě nabízí otázka, jaké máte plány do budoucna. Chystáte nějaké novinky?**

Já se domnívám, že každý ředitel, který svoji práci vykonává poctivě, s nasazením, srdcem a s dobrým úmyslem, je vždy v myšlenkách a plánech krok před ostatními. Pozor, to není nic, čím by se měl pyšnit, to je pouhé konstatování. Takový by vždy měl ředitel, zkrátka a dobře, být. Připravujeme velký projekt z IROP (to je integrovaný regionální operační program, pozn. red.) za více jak 25 milionů korun, probíhají opravy v Domově pro seniory ve Slavkově, probíhají rovněž úpravy zázemí pro Pečovatelskou službu v Horním Němčí, zanedlouho se dočkáme nového signalizačního zařízení v Domově pro seniory v Nivnici. V současné době realizujeme projekt na vybavení Víceúčelového komunitního centra v Uherském Brodě, plánujeme výstavbu nové výtahové šachty

včetně vybavení v Domově pro seniory ve Slavkově. Zajímám se i o projekt na instalaci fotovoltaiky na budovu komunitního centra. Jednání započala, tak budeme doufat, že i v tomto případě budeme úspěšní. Všechno jsou to akce velmi finančně náročné, proto budu mít v prosinci jednání s vedením kraje na téma finanční dotace na investice. Rýsuje se i finanční dotace z MAS VS (Místní akční skupina Východní Slovácko, z. s.; více viz <https://www.masvychodni-slovacko.cz/inpage/predstaveni-mas>) a čekáme netrpělivě na další výzvy. Pokud nám bude schválen projekt z IROP, tak nás čeká v příštím roce hodně práce. Těším se na ni.

**Tak at' se vám daří. Přejeme vše dobré vám, všem vašim spolupracovníkům i klientům. Děkuji za rozhovor.**

**Autor:** David Kubla, šéfredaktor PK

Foto:  
Charita Uherský Brod

 **Charita**  
Uherský Brod



# Pracovní dohoda CEN/CENELEC (CWA)

Andrea Peková, Stefan Krebs

**Cílem tohoto příspěvku je seznámit čtenáře s méně známým typem normalizačního dokumentu, pracovní dohodou CEN/CENELEC.**

## Co je pracovní dohoda CEN/CENELEC (CWA)

Definice CWA podle Pokynu CEN-CENELEC 29 [1] zní: „Pracovní dohoda CEN/CENELEC (*CEN/CENELEC Workshop Agreement – CWA*) je dokument vytvořený pracovním setkáním (workshop), který vyjadřuje dohodu identifikovaných jednotlivců a organizací (*pozn.: účastníků pracovního setkání*) odpovědných za její obsah a je zpřístupněný CEN/CENELEC nejméně v jednom z oficiálních jazyků.“

Je to tedy **dokument, který je vytvořen a schválen otevřenou nezávislou a dočasnou skupinou v rámci systému CEN-CENELEC, a nikoliv pracovní skupinou v rámci struktury technických komisí (TC)**. Aby se předešlo konfliktům s existující normou (normami), návrh na vytvoření CWA se předloží příslušné TC a sektorovému fóru (pokud existují).

Z definice plyne také další z podstatných rozdílů proti ostatním dokumentům: **zatímco norma, technická specifikace a technická zpráva se přijímají na základě konsenzu členů CEN/CENELEC, v případě CWA se jedná jenom o konsenzus organizací a jednotlivců podílejících se na vypracování dokumentu**; tito účastníci jsou konkrétně uvedeni

v předmluvě CWA. CWA je tudíž „slabší“ dokument než výše zmíněné.

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

## Jak vzniká CWA

Postup tvorby CWA je detailně popsán v již výše zmíněném Pokynu CEN-CENELEC 29 *Pracovní dohoda CEN/CENELEC – Rychlá cesta k normalizaci* [1].

Doba tvorby CWA je velmi krátká. Hlavní kroky postupu lze stručně popsat takto:

- Na základě žádosti organizace / skupiny organizací podá národní normalizační orgán Řídicímu centru CEN-CENELEC návrh na vypracování CWA. Sekretariát zabezpečuje vždy národní normalizační orgán, zpravidla ten, který návrh podal.
- Návrh na vypracování CWA je na webových stránkách CEN-CENELEC uveřejněn po dobu 30 dnů – během této doby se mohou zájemci (organizace nebo jednotlivci) přihlásit k účasti.
- Po uplynutí 30denní lhůty se účastníci sejdou na úvodním zasedání (*kick-off meeting*), kdy zvolí předsedu a schválí plán projektu.
- Po vypracování návrhu CWA je tento text zpravidla uveřejněn na webových stránkách CEN-CENELEC po dobu 60 dnů k veřejnému připomínkování (tento krok se velmi doporučuje, ale není povinný).
- Účastníci projednají obdržené připomínky a dohodnou se na konečném znění CWA. Sekretariát postoupí schválený dokument Řídicímu centru CEN-CENELEC k publikaci.

CWA platí po dobu tří let, po níž původní sekretariát projedná a vyhodnotí ve spolupráci s účastníky, zda CWA má být potvrzena na období dalších tří let, revidována, zpracována do podoby jiného dokumentu, nebo zrušena.

Přímé zapojení zainteresovaných stran, možnost uvedení účastníků a jejich organizací v předmluvě a rychlý proces tvorby CWA jsou obzvlášť atraktivní pro evropské výzkumné a inovativní projekty, protože to umožní prezentaci výsledků projektů v době jejich trvání. Do CWA jsou často zapracované výsledky projektů evropských rámcových programů Horizon 2020 a Horizon Europe. CWA mohou být také odrazovým můstkem pro tvorbu ostatních normalizačních dokumentů.

## Jak se CWA zavádí

**Členové CEN a CENELEC nemají povinnost zavést CWA na národní úrovni.** Jestliže se u nás CWA zavede, vydá se jako **technická normalizační informace TNI CWA**. CWA může být převzata překladem nebo převzetím originálu, tj. v angličtině.



V současné době jsou zavedeny tři CWA:

Cílem **TNI CWA 17675:2021 Mapování povinných a dobrovolných nástrojů pro řízení uhlíkového hospodaření v EU** je zvýšit ucelené znalosti o závazných předpisech EU a normách EN a ISO v příslušných oblastech. Zabývá se např. Kjótským protokolem, Pařížskou dohodou, směrnici RED II a nefinančním reportováním, z technických norem souborem EN ISO 14064 *Skleníkové plyny*, normou EN ISO 14067 týkající se kvantifikace uhlíkové stopy produktů a EN ISO 14065. Klade důraz na existující styčné body mezi těmito normami a aspekty, u kterých je možné zvýšit součinnost a podpořit jejich integrované využití k maximalizaci opatření z hlediska snižování emisí skleníkových plynů. TNI je vydána v angličtině.

**Soubor TNI CWA 5643 Cestovní ruch a souvisící služby – Požadavky a směrnice pro omezení šíření covidu-19 v turistickém průmyslu z října 2021** sestává ze dvou částí. Část 1, CWA 5643-1, identicky přejímá mezinárodní dokument ISO/PAS 5643, který si klade za cíl stanovit požadavky a doporučení pro organizace cestovního ruchu k předcházení šíření koronaviru SARS-CoV-2, aby mohly chránit zdraví svých zaměstnanců a zároveň poskytovat bezpečnější služby a produkty cestovního ruchu turistům i místním obyvatelům. Dokument se věnuje dvaceti subsektorům cestovního ruchu, např. léčebným lázním a wellness, zábavním parkům, lyžařským areálům, muzeím a MICE (Meetings, Incentive, Congress and Events) cestovnímu ruchu. Část 2, CWA 5643-2, definuje vizuální identitu, kterou mohou evropské turistické organizace vystavovat, pokud jsou v souladu s CWA 5643-1:2021, a stanovuje požadavky a směrnice k jejímu používání. Soubor je vydán překladem.

V souvislosti s pandemií covid-19 byla v roce 2020 vydána překladem **TNI CWA 17553 Obličejové roušky pro veřejnost – Minimální požadavky, zkušební metody a používání**. ČAS tuto TNI vydala i v podobě příručky a podstatné části uveřejnila v Magazínu ČAS 1/2021 [2]. Je třeba poznamenat, že tato CWA byla na jaře 2020 vypracována za výjimečně krátkou dobu na základě žádosti Evropské komise.

### Další zajímavé CWA

Organizace, které chtějí být odpovědné, by mohla zaujmout **CWA 17796:2021 Responsibility by design – Guidelines to develop long-term strategies (roadmaps) to innovate responsibly**. TNI CWA 17796 vyjde v angličtině v roce 2022.

Pro automobilový průmysl jsou určeny dva dokumenty podporující přechod na oběhové hospodářství, a to **CWA 17806:2021 Design Circular Framework Setting – Composite recovery design solutions in the automotive industry** a **CWA 17807:2021 Dismantling methods and protocols in a Circular**

### Economy Framework – Composite recovery in the automotive industry.

Seznam platných CWA najdete na webových stránkách CEN-CENELEC [3]. Zájemci si je mohou zakoupit prostřednictvím Zákaznického centra ČAS.

### Zapojení českých odborníků

Čeští odborníci a organizace se v roli účastníků zapojili již do tvorby několika CWA, např. výše zmíněné CWA 5643-2 a dosud stále platné CWA 16520:2012 *Guide dog mobility instructor – Competencies*.

V projektu STAMINA, programu Horizon 2020, je technologická platforma TPEB ČR mimo jiné odpovědná za standardizační aktivity, tj. za tvorbu CWA. Návrh tvorby CWA již byl prostřednictvím ČAS konzultován s CEN/TC 391 *Ochrana společnosti a obyvatel* a bezpečnostním sektorem CEN; vzhledem k jejich kladnému stanovisku by projekt mohl být bez problémů realizován. ČAS je připravena ujmout se zabezpečení sekretariátu a do Řídícího centra CEN-CENELEC již zaslala návrh na vypracování CWA týkající se predikce a řešení pandemických krizí. A nám nezbyvá než všem zúčastněným držet palce, aby práce probíhaly podle jejich představ.

### Závěr

Uvedené příklady dobře ilustrují, že CWA se zabývají aktuálními tématy a stojí za to jim věnovat pozornost. Organizace nebo jednotlivci se mohou snadno zapojit do jejich tvorby nebo připomínkování a vydané CWA mohou uživatelům poskytnout zajímavé návody a poznatky týkající se zatím nenormalizovaných oblastí.

### Literatura:

[1] CEN-CENELEC Guide 29: CEN/CENELEC Workshop Agreements – A rapid way to standardization. <https://boss.cen.eu/media/Guides/CEN-CLC/cencleguide29.pdf>

[2] <http://www.magazin-cas.cz/archiv>

[3] <https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/f?p=CEN:105::RESET>

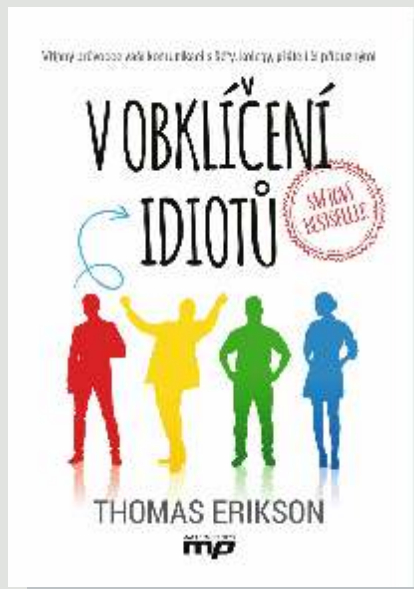
### Autoři:

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

**Kontakt:** [pekova@agentura-cas.cz](mailto:pekova@agentura-cas.cz)

**Ing. Stefan Krebs** pracuje v České agentuře pro standardizaci a je odpovědný za mezinárodní projekty.

**Kontakt:** [krebs@agentura-cas.cz](mailto:krebs@agentura-cas.cz)



Thomas Erikson

## V obklíčení idiotů

Vtipný průvodce vaší komunikací s šéfy, kolegy, přáteli či příbuznými

1. vydání

Management Press, Brno 2020

277 stran

ISBN 978-80-7261-578-0



Thomas Erikson

## V obklíčení blbých šéfů

(i blbých podřízených)

Co dělat, když je vaše pracoviště zamořeno idioty

1. vydání

Management Press, Brno 2020

326 stran

ISBN 978-80-7261-580-3

# V obklíčení... (nebo spíše obklopení...) komunikací

Libor Friedel

Idioti, blbí šéfové, blbí podřízení... Tituly knih se pro úspěch trochu bulvarizují, ale podstatné je, co za poučení a inspiraci ty knihy přinášejí. Týká se to i dvou starších titulů a „průvodců“ švédského autora a behaviorálního vědce Thomase Eriksona [1, 2]. Iniciační kniha „série“ má název „V obklíčení idiotů“ a (jako obvykle) se stala bestsellerem. Vyšla v roce 2014, český překlad v Management Pressu je (stejně jako u druhé zmíněné Eriksonovy knihy) z roku 2020.

## Komunikuj, komunikuj, komunikuj

Za chytlavým titulem však hledejte všudypřítomnou komunikaci. Sám autor hned v úvodu píše, že „kniha je o metodě... jak popsat rozdíly v lidské komunikaci“ (s. 8).

Přes 25 let jezdím do firem, podniků a organizací a setkávám se s lidmi z různých úrovní organizačního řízení a života. Drtivá většina hledání „kořenových příčin“ problémů, nedorozumění, nekvality, slabé motivace apod., s níž jsem se v organizacích setkal a které jsme s lidmi diskutovali a řešili, má svůj původ v komunikaci. Asi to pro nikoho není nic nového. I v rámci základního kurzu Manažer kvality v ČSJ učím(e) teorii komunikace v duchu Paula Watzlawika:

- Nelze nekomunikovat.
- Komunikace má obsahový a vztahový efekt.
- To, co je pravda pro jednoho, nemusí být pravda pro druhého.

(Vztaženo na již bezmála dvouletou anabázi s covidem-19 je výsledkem komunikace – v duchu Watzlawikovy teorie – politiků, odborníků, médií a veřejnosti rozdělená společnost.)

Je tedy jasné, že rozdíly v komunikaci (a chování) způsobují, že se mnozí cítíme obklopeni idioty, blbými šéfy, politiky atd. Proto hned první kapitola

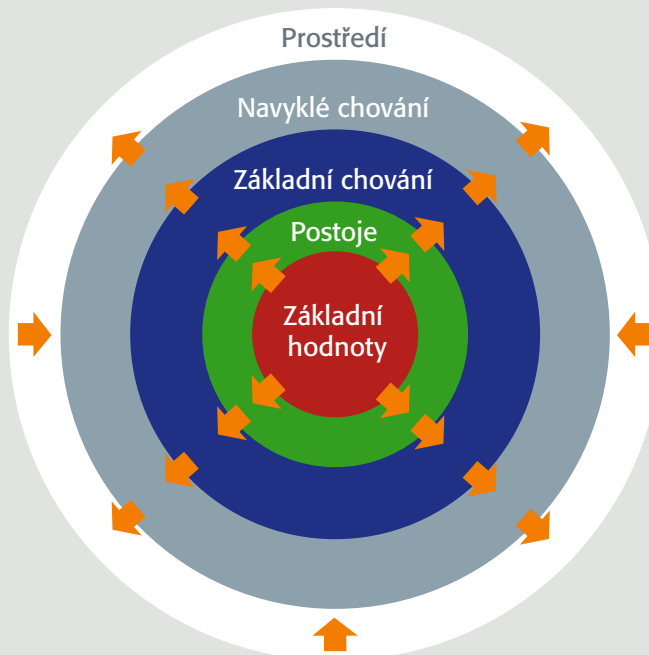
Eriksonovy knihy má název „V komunikaci vždy rozhoduje příjemce“. (Na kurzech QM se bavíme o komunikačních modelech, vysílajících, příjemcích, zakódování, dekodování, komunikačních kanálech, zpětné vazbě a šumu.) Jako příjemci komunikace jsme citliví, protože každý z nás ví, jak chce, aby s ním bylo zacházeno.

Kniha dává čtenářům do rukou vodítko a jakýsi „nástroj“. Ale... „Kterýkoliv nástroj může způsobit škodu, je-li použit nevhodným způsobem. Jde spíše o to, kdo jej používá, než o tento nástroj samotný.“ Takto (s. 15) autor vyjadřuje to, co lze často zaslechnout pod náky typu „to je teorie, praxe funguje jinak“, „to nebude u nás fungovat“ apod.

Důležitý je kontext. Ač se kniha samotná (i ta druhá o „blbých šéfech“) točí kolem čtyř typů osobnosti a různých souvislostí mezi nimi, podstatné je uvědomit si, že vše vychází z osobních hodnot, které formují naše postoje a skrze (základní a navyklé) chování vedou k vytváření a udržování prostředí a ovlivňují je. Takový model (obr. 1) vytvořil švédský IPU (Institutet för Personlig Utveckling – Institut pro osobní rozvoj), který existuje od roku 1973 a pracuje na adaptaci mezinárodních analytických nástrojů pro skandinávské podmínky. Jejich model si můžete srovnat s Diltsovou pyramidou logických úrovní, s níž také rád pracuji a připomínám ji i na svém blogu [3].

Obrázek 1

Model ke vlivu hodnoty a prostředí, vytvořený IPU. Zdroj: Erikson [1], s. 19



Eriksona takový kontext vede k předpokladu, že chování je funkcí osobnosti a okolních podmínek. Tajemství úspěchu v komunikaci se tedy skrývá v poznání sebe sama (jako osobnosti) a dobrém odhadu osobnosti „na druhé straně komunikace“, tedy (jak už bylo výše zmíněno) příjemce. Okolní faktory jsou zejména ty, které můžeme ovlivnit (!). Je to sice zjednodušené, ale stačí to k pochopení toho, o čem autor píše.

### Nejen modrá je dobrá

Zde jsou čtyři základní kategorie typů chování, kterým Erikson přiřazuje barvy:

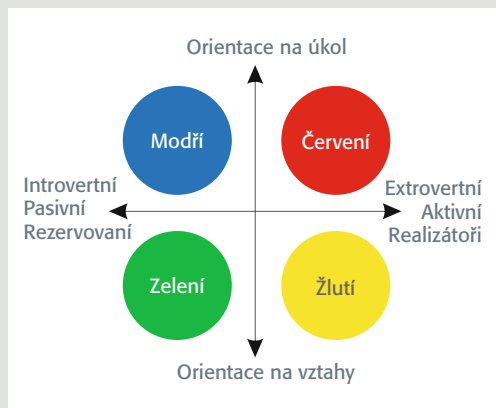
- modrá (analytický typ)
- červená (dominantní typ)
- zelená (stabilní typ)
- žlutá (inspirující typ)

Základní rozdělení naznačuje matice (obr. 2).

**Obrázek 2**

#### Čtyři kategorie typů chování v podobě barev

Zdroj: Erikson [1], s. 22



Není bez zajímavosti, že autor poukazuje na historický vývoj, počínaje spojováním osobnosti se živly (voda, oheň, země, vzduch) a hippokratovskými temperamenti (melancholik, choleric, flegmatik, sangvinik). V knize se o tom více dozvíte v závěru v kapitole 18 Krátké ohlédnutí do historie (s. 235–241).

### Vedení a DISC

Z výše uvedené matice (a s dopadem na další zmiňovanou autorovu knihu s překladem do češtiny) také vyplývá, že co do činění budeme mít, byť to není oficiálně zmíněno, se situačním vedením, které je také součástí kurzu Manažer kvality. Najevo to dává rozdělení z pohledu „orientace na úkol“ a „orientace na vztahy“ (na vertikální ose).

Kniha V obklíčení idiotů je napsána jako vtipný průvodce, nezabředává do „korporátštiny“ a obsahuje všechny důležité perspektivy:

- popisuje jednotlivá chování (kapitola 4–7),
- naznačuje, jak takové chování mohou vnímat druzí (kapitola 8),
- inspiruje k tomu, jak se přizpůsobovat chování druhých typů (kapitola 12),
- jak jednotlivým typům poskytovat zpětnou vazbu (kapitola 13),
- které kombinace typů se doplňují (kapitola 14),
- které faktory utvářejí stres u jednotlivých typů (kapitola 17),
- neopomíjí vazby na řeč těla, písemnou komunikaci či příklady z praxe.

V kontextu tohoto obsahu autor v podstatě představuje typologii, kterou pod zkratkou DISC (Dominance – dominance, Influence – vliv, Steadiness – klidnost, Compliance – svědomitost) vyvinul William Moulton Martson. Ten v roce 1928 vydal knihu Emotions of Normal People, rozvíjející to, co dnes známe a používáme jako DISC Personality System. V roce 1940 Walter Clark převzal teorii Williama Moultona Marstona a vytvořil první profil osobnosti DISC, stejný, který se používá dodnes.

- Lidé s D osobností mají tendenci být sebevědomí a kladou důraz na dosahování konečných výsledků.
- Lidé s I osobností bývají otevřenější a kladou důraz na vztahy a ovlivňování či přesvědčování ostatních.
- Lidé s osobností S bývají spolehliví a kladou důraz na spolupráci a upřímnost.
- Lidé s C osobností mají tendenci klást důraz na kvalitu, přesnost, odbornost a kompetence.

Jiný doplňkový pohled přinesl Carl Jung a jeho čtyři styly – Thinking (myšlení), Feeling (cítění), Sensation (smysly) a Intuition (intuice), které se nyní často používají v podobě Myers-Briggs Personality Indicator (MBTI), který jsem v minulosti dělal s účastníky na kurzu ČSJ o manažerských dovednostech.

### Od idiotů k blbým šéfům

V obklíčení idiotů je kniha, kterou Erikson spustil svou sérii, aby ve druhé knize naznačil „co dělat, když je vaše pracoviště zamořeno idioty“. Tato druhá kniha je v mnohém o leadershipu. Erikson leadership považuje za komunikační proces (a má v podstatě pravdu). Tím je řečeno vše, a to i z hlediska toho, že se v této své knize [2] vrací k typům chování a barvám z první knihy a dále je rozvádí. Z výše zmíněného IPU si také „půjčuje“ profilový kruh (s. 51), který vše zjemňuje na 8 osobnostních typů, i když se pak vrací zpět do čtyř barevných škatulek.



Ukazuje perspektivy toho, proč je dobré mít nad sebou šéfy v jednotlivých barvách, a doplňuje model o „hybné síly“, což jsou jakési motivy a zaujetí pro něco. V tom vychází z prací psychologa Eduarda Sprangera a pojetí šesti hybných sil (s. 114). Erikson kombinuje barevné profily osobností (DISC) s těmito hybnými silami a na závěr do skládačky přidává koncept situačního vedení pánů Herseyho a Blancharda (i o něm je řeč v kurzu QM).

Ve druhé části knihy o blbých šéfech (nazvané V obklíčení flákačů) se Erikson pouští do mozaiky poskládané z motivace, vedení lidí, týmové práce, angažovanosti a zpětné vazby. Vše je to chytrý mix skrytých uvědomění, inspirací a návodů, kde jako manažeři určitě najdete to své „aha“, které vás trkne. Fígl je totiž v tom nejen poznat sami sebe, ale naučit se také odhadnout, ke kterému typu patří vaši spolupracovníci.

Podrobnosti neuvádím, protože účelem těchto „recenzi“ a poznámek je vzbudit zvědavost a pátrat třeba tím, že si knihy koupíte nebo půjčíte. Nebojte se, v knize se nedočkáte žádného testu. Jen můžete mnohé o sobě odhadnout.

### K čemu je to dobré

Obě knihy se svým způsobem mohou stát vašimi takřka denními průvodci a referenčními příručkami, ať pracujete na jakékoli manažerské pozici, protože jsou výhradně o chování na pracovišti.

Jo... nehledejte ideální profil manažera kvality, zda by měl být modrý (systematický, svědomitý, metodický...), červený (výkonný, rozhodný, zaměřený na výsledky...), zelený (spolehlivý, loajální, vytrvalý...) nebo žlutý (komunikativní, přizpůsobivý, nadšený...). Takto jednoznačně to nefunguje a v tom spočívá ono umění vedení a komunikace, k němuž vám podle autora pomůže DISC (osobnost a její chování), hybné síly (motivace) a situační vedení (vaše zaměření na úkol či vztahy a kombinace způsobivosti a ochoty u vašich podřízených).

### Obklíčení na pokračování

Kdybych v podobném duchu jako zmiňované dvě knihy přeložil a otitulkoval další, které Thomas Erikson napsal (a dosud nebyly v češtině vydány), dostali bychom se k názvům:

- Obklíčení psychopaty – Jak se uchránit před manipulací a využíváním v práci (a životě) Poprvé vyšlo v roce 2017.
- Obklíčení nezdrary – Jak proměnit překážky v úspěch (když vše míří do horoucích pekel) Vyšlo v roce 2020.
- Obklíčení narcisty – Jak účinně rozpoznat toxické lidi, vyhnout se jim a bránit proti nim (a neztratit svou tvář)

*Připravuje se k vydání v červnu 2022.*

Behaviorálního vědce v sobě autor jistě nezapře. Něco mi říká, že ta o narcistech nebude poslední Eriksonovou knihou.

Web autora a publikace s dalšími nabídkami najdete na <https://www.surroundedbyidiots.com/en/>. Můžete si tam koupit DISC hodnocení, přihlásit se do online akademie (osobní, profesní a manažerský rozvoj), stáhnout si aplikaci pro iOS i Android. Prostě vše, co k novému pojetí vydávání knih a know-how patří.

### Závěrem

Doporučuji obě obsahově nabitě knihy vaší pozornosti. Vybízejí k hledání, poznávání, experimentování a hlavně komunikaci. V dnešní trochu pomýlené době jde podle mě spíše o vztahy a komunikaci, aby mohl být výkon. Využijte příležitosti a začněte navlékat vztahy a komunikaci na pracovištích a v organizacích jinak. ISO vám v tom tak úplně neporadí (má jen požadavky na vhodné prostředí pro procesy [4]), zmíněné Eriksonovy knihy ano. Tak hodně zdraví a komunikačního umu a štěstí ve vašich „systémech“.

### Literatura:

[1] ERIKSON, Thomas. V obklíčení idiotů. Vtipný průvodce vaší komunikací s šéfy, kolegy, přáteli či příbuznými. Brno: Management Press, 2020. 277 s. ISBN 978-80-7261-578-0.

[2] ERIKSON, Thomas. V obklíčení blbých šéfů. Co dělat, když je vaše pracoviště zamořeno idioty. Brno: Management Press, 2020. 326 s. ISBN 978-80-7261-580-3.

[3] FRIEDEL, Libor. Logické úrovně (1. část) – 7 kroků dolů po (neuro)schodišti. In: Blog Libora Friedela [online]. 08.10.2018 [cit. 10.11.2021]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/logicke-urovne-1-dolu/>

[4] FRIEDEL, Libor. Osm střípků (ke) štěstí a prospívání (se skrývá nejen) v kvalitě. Perspektivy kvality. 2021 (16)3, 4–7.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, je konzultant, kouč, lektor, autor na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz).

Více viz u jeho příspěvku Appreciative Inquiry: Ocenění a zkoumavé otázky jako cesta ke změně a zlepšování na str. 22 toho čísla.

**Kontakt:** [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz)

# Národní cena českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2021: jaká byla a co přinesla

Viktor Vodička



Dlouhodobým cílem Sdružení českých spotřebitelů, v rámci kterého se zasazujeme, aby v České republice docházelo k rozvoji a kultivaci konkurenčního prostředí, je obecná spokojenost spotřebitelů s kvalitními výrobky a službami na domácím trhu. Pocit, který si jako zákazníci z nákupů odnášíme, a naše zklamání či potěšení jsou totiž důležitým motorem pro podnikání i domácí spotřebu, a jak opakovaně připomínáme, i u nás je podobně jako v zemích EU na západ od našich hranic zapotřebí vytvářet pozitivní klima pro akceptaci kvalitních výrobků i služeb.

**A protože kvalita je jako základní předpoklad pro podnikání v ČR zejména v oblasti služeb zatím stále právními předpisy upravena jen v omezené míře, představujeme zde v tomto příspěvku v Perspektivách kvality výsledky Národní ceny českých spotřebitelů Spokojený zákazník za rok 2021. Především pak všechny oceněné firmy a další organizace, které letos toto ocenění získaly a které nenaplní jen své povinnosti, ale které zákazníkům – ať už se jedná o výrobu konkrétních výrobků, o konkrétní služby nebo o úroveň prodeje a servisu – poskytují právě co do kvality i něco navíc.**

To, že jsou s jejich výrobky a službami spotřebitelé u nás spokojeni a že právě takovým firmám ve svém okolí důvěřují, podtrhuje i fakt, že také letos naši ceně a jejím vyhlášení udělili záštitu krajsí hejtmani: v Jihočeském kraji Martin Kuba, v Jihomoravském kraji Jan Grolich, v Ústeckém kraji Jan Schiller a v Moravskoslezském kraji Ivo Vondrák. A jsme velice rádi, že právě tyto hejtmani i na krajské úrovni vidí, že podpora kvalitních výrobků a služeb má v podpoře podnikání v ČR své nezanedbatelné místo. Navíc při vyhlášení výsledků oceňovali i to, že

v důsledku pandemie koronaviru podnikatelé stále prožívají velmi těžké období a že tudíž všem takto oceněným firmám a organizacím patří obzvláště velký dík za to, jak ke spotřebitelům přistupují a jak jejich očekávání v této nelehké době naplňují.



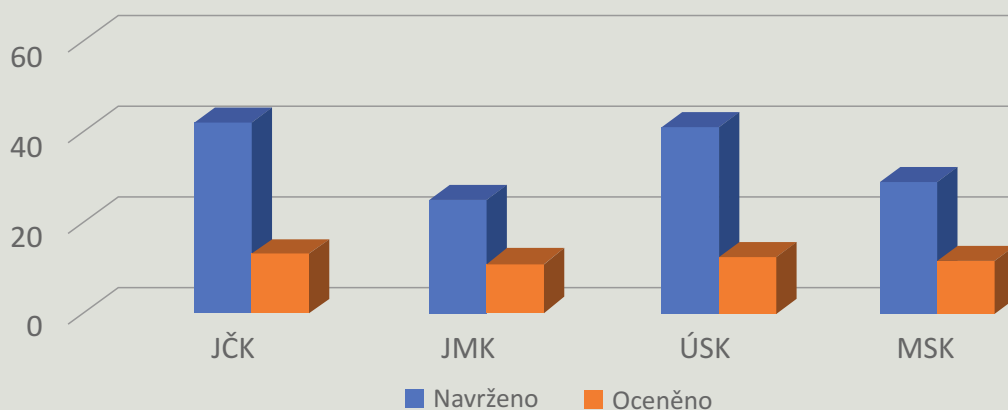
SDRUŽENÍ ČESKÝCH SPOTŘEBITELŮ, z.ú.  
CZECH CONSUMER ASSOCIATION  
www.konzument.cz

Národní cenu českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2021 jsme vyhlásili 15. června tohoto roku a možnost podávat návrhy měli spotřebitelé, zástupci měst a obcí, profesních komor i nejširší veřejnost až do 15. srpna. Celkem se nám v SČS sešlo v 9 kategoriích 142 návrhů, které jsme ověřili a které se v Jihočeském, Jihomoravském, Ústeckém a Moravskoslezském kraji staly i předmětem posouzení nezávislých odborných komisí; ty tvoří vedle zástupců krajské a obecní samosprávy a zástupců České obchodní inspekce, Státní zemědělské a potravinářské inspekce a živnostenských úřadů i zástupci profesních komor a dalších nevládních organizací.

Celkem jsme pak v jednotlivých kategoriích letos ocenili 57 firem a dalších organizací. A to nejen společnosti, které jsou již na trhu zavedené, ale i drobné podnikatele a malé rodinné firmy, kteří se o větší přízeň zákazníků teprve ucházejí. Právě jim může toto ocenění pomoci dát o sobě a svých výrobcích či

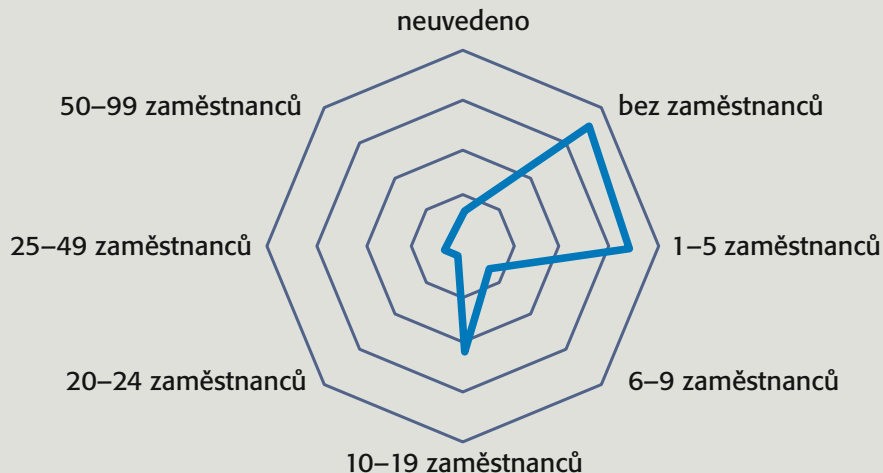
Graf 1

Počet navržených a oceněných firem



Graf 2

## Počet navržených a oceněných firem podle velikosti



službách více vědět, s čímž jim samozřejmě i my prostřednictvím publikování výsledků ceny Spokojený zákazník – 2021 chceme pomoci. (graf 1)

Kromě toho, že byly oceněny firmy a organizace výhradně české, je pro nás velmi potěšující skutečností také to, že naprostá většina z nich zaměstnává méně než 20 pracovníků, jedná se skutečně o střední nebo malé podniky, a že tedy zaměření na kvalitu není v tomto ohledu v ČR výsadou jen podniků mezinárodních nebo těch největších domácích firem. (graf 2)

V letošním roce se přitom Národní cena, jak již bylo uvedeno, vyhodnocovala v 9 kategoriích a ve všech byla udělena. Velké poděkování na tomto místě náleží i všem členům nezávislých komisí, které jednotlivé návrhy hodnotily a na kterých ležela největší tíha rozhodnutí o tom, kdo cenu získá.

V Jihočeském kraji tuto hodnotící komisi vedla paní Lucie Kozlová, náměstkyně hejtmana, v Jihomoravském kraji Jan Zámečník, náměstek hejtmana, v Ústeckém kraji Radek Černý, krajský zastupitel, a v Moravskoslezském kraji Tomáš Gebauer, vedoucí odboru vnitra a krajský živnostenský úřad.

**Národní cenu českých spotřebitelů Spokojený zákazník – 2021 v těchto krajích a v následujících kategoriích získaly tyto firmy a organizace (řazeno abecedně):**

### 1 Výroba a prodej potravin a nápojů

- Aleš CZ, spol. s.r.o. – IČO: 25182595 (Myštice)
- Antonín Halouzka – IČO: 10107240 (Rousínov)
- Fouskova Koláčovna s.r.o. – IČO: 08871329 (Jindřichův Hradec)
- Jaroslava Fojtíková – IČO: 47970634 (Těrlícko)
- Jitka Skácelová – IČO: 13055623 (Švábenice)
- Josef Nejedlý – IČO: 72336315 (Drahany)
- Maso V+W, s.r.o. – IČO: 61977713 (Krnov)
- Pekařství MPM s.r.o. – IČO: 02719983 (Lomnice nad Lužnicí)
- Petr Bzduch – IČO: 48876569 (Pohořelice)
- Petra Živná – IČO: 60422327 (Brno)
- Pivovar Mazák s.r.o. – IČO: 07677065 (Dolní Bojanovice)
- Radek Sedláček – IČO: 47874031 (Rajhrad)
- Řeznictví JANUS, s.r.o. – IČO: 26869071 (Ostrava)
- Šárka Lipinová – IČO: 14566923 (Ostrava)
- Uzenářství Ježek s.r.o. – IČO: 28749693 (Most)
- ZEMSPOL a.s. Sloup – IČO: 25324390 (Sloup)
- Zuzana Moučková – IČO: 72559454 (Drysyce)



**2 Výroba a prodej obuvi, oděvů a textilií**

- Eva Procházková – IČO: 87917629 (Bučovice)
- Moisha Wings s.r.o. – IČO: 04443331 (Třinec)
- NORTHMAN OUTDOOR s.r.o. – IČO: 25821237 (Bruntál)

**3 Zakázková výroba, odborný prodej a opravy výrobků**

- Antonín Hemza – IČO: 46017810 (Velké Březno)
  - Antonín Jemelka – IČO: 12479357 (Ostrava)
  - David Jan s.r.o. – IČO: 25480707 (Ústí nad Labem)
  - Ing. Jana Vařáková – IČO: 72997737 (Bílovec)
  - Ivo Krátký – IČO: 45480613 (Vyškov)
  - Eva Hoffmanová – IČO: 06906249 (Ústí nad Labem)
  - Harald Michel – IČO: 42177511 (Kadaň)
  - Jaroslav Balog – IČO: 25423011 (Jirkov)
  - Jarošovská keramika s.r.o – IČO: 28868404 (Jarošov nad Nežárkou)
  - Jiří Klas – IČO: 28132289 (Katovice)
  - Josef Kohout – IČO: 60852054 (Třeboň)
  - Lukáš Payerle – IČO: 87157977 (Kostomlaty pod Milešovkou)
  - Miroslav Gaudl – IČO: 16396596 (Chomutov)
  - Miroslav Holín – IČO: 76221822 (Nišovice)
  - Monika Stočková – IČO: 65150643 (Ostrava)
  - Petr Slavkovský – IČO: 73247481 (Vrbno pod Pradědem)
  - Radim Hartoš – IČO: 72997737 (Dolní Benešov)
  - Stanislav Šimeček – IČO: 64603563 (Bolatice)
- 4 Stavební činnost, architektura a související služby**
- Stavební firma Jiří Jelínek s.r.o. – IČO: 25308416 (Znojmo)
- 5 Služby osobní péče**
- Bc. Hana Korduliaková – IČO: 75149486 (Ostrava)
- 6 Autodoprava a související služby**
- KOMAT – STK s.r.o. – IČO: 25153790 (Dolní Třebonín)
- 7 Stravování, pohostinství, ubytovací služby a cestovní ruch**
- DECIDE s.r.o. – IČO: 03555313 (Klíný)

- F.M.C. Gastro s.r.o. – IČO: 02611635 (Písek)
- Gastro Ziegler s.r.o. – IČO: 02789264 (Třeboň)
- Jana Ponděliková – IČO: 47305312 (Bystřany)
- Jolana Vaverková – IČO: 48309788 (Ústí nad Labem)
- Leona Šebestová – IČO: 49937316 (Skalka)
- Marek Friedl – IČO: 67160336 (Písek)
- PIVOVAR M3, a.s. – IČO: 04833716 (Most)
- Sůl a řepa s.r.o. – IČO: 06434347 (Strakonice)
- TEMIRA, s.r.o. – IČO: 27281507 (Ústí nad Labem)
- VENEZIA RUMBURK s.r.o. – IČO: 25045539 (Rumburk)

**8 Sportovní činnost, hobby a volný čas**

- Dana Růžičková – IČO: 73550744 (Vimperk)
- MUZEUM ČOKOLÁDY a MARCIPÁNU o.p.s. IČO: 28099770 (Tábor)
- Pavla Voráčková – IČO: 68536798 (Prachatice)
- Radka Musilová – IČO: 63930226 (Ústětek)

**9 Odborné služby**

- Karel Pecl – IČO: 10612807 (Pustějov)

Všechny tyto firmy a další organizace najdete i na stránkách SČS a společně s firmami, které tuto cenu získaly dříve, také na interaktivní mapě na adrese <https://www.mapotic.com/narodni-cena-scs-spokojeny-zakaznik>, a to buď podle místa, kde mají provozovnu, nebo podle kategorie, ve které byly oceněny.

Všem uvedeným firmám a organizacím, které Národní cenu získaly, gratulujeme a přejeme jim i v nadcházejících letech do roku 2023, kdy budou moci značku Národní ceny Spokojený zákazník používat, ještě více spokojených klientů. A spotřebitelům pochopitelně i letos přejeme, aby se s kvalitními výrobky a službami setkávali v ČR častěji.

**Autor:**

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

**Kontakt:** [vodička@konzument.cz](mailto:vodička@konzument.cz)

## Zelená glosa

Občan jako myslící člověk je zavalen zelenými strategiemi EU i jinými, různými zákony, opatřeními, dotacemi i pokutami, zákazy, tresty i motivacemi, povinnostmi a odpovědnostmi, takže mu jde hlava kolem. Pokud se za tichého adventního večera někde venku, v přírodě rozhlédne a chvilku zamyslí a pokud se mu rozběhne v hlavě onen pověstný „selský rozum“ i přírodou daný pud sebezáchovy, začnou se mu v hlavě honit divné myšlenky. Na jedné straně se raduje, že se snad cosi děje, na druhé straně má pocit, že se dostal do nějaké absurdní frašky vedoucí k obecnému průšvihui.

Po odklizení mnoha tun černé skládky z pozemku na svahu Velkého Kosíře jsem udělala právě takové zamyšlení. Po setmění se mi z padesátimetrového převýšení otevřel nádherný rozhled po celém území Hané, od Čech pod Kosířem, Přemyslovic přes Drahanu a Protivanov, Plumlov, Prostějov, Přerov, blízké obce Čelechovice na Hané, Kostelec na Hané a Lutín, se září od Olomouce, viditelné za vrcholkem kopce. A uvědomila jsem si, co mi tam chybí. TMA (tím opravdu myslím jev způsobený otáčením zeměkoule, nikoliv zkratku nějaké nové metody řízení kvality!).

Ano, tma, ve které mne před léty na tomto svahu vyprovázal v dušičkové tmě houkající výr, který bydlel v ne-dalekém dávno uzavřeném lomu. A uvědomila jsem si, jak nesmyslné jsou všechny ty energetické manévry politiků, domácích, z EU i z daleka. Vždyť stačí vypnout nesmyslná osvětlení, od přebytečných světel v ulicích, světelných show na kdejaké budově a při každodenně deklarovaném „dni něčeho“. Nebo bláznivé reklamy, vyzářující světlo k obloze a otravující lidi v nočních hodinách, osvětlené obrovské venkovní areály skladů (postavených na nejlepší orné půdě), kde se kromě vrátného, koukajícího z vrátnice na kameru, ani žádný člověk nenachází. A ty kilometry osvětlených silnic, od dálnic a jejich křížení až po cesty nižších tříd z měst a obcí – copak dopravní prostředky nemají světla?

Vůbec se tomu výrovu nedivím, že se asi odstěhoval, protože v tom světelném smogu nemohl pořádně lovit. A myslí si snad odborníci na marketing, že v době, kdy lidé spí, je potřeba, aby všude blikaly reklamy, létala pyrotechnika? Co kdyby se po zavírací hodině ty reklamy také všechny vypínaly?

To opatření, které by bez jediné koruny nákladů přineslo ohromný okamžitý efekt nejen v oblasti energetiky, ale celkově pro ochranu přírody – tedy primárních zdrojů pro život na Zemi, je velmi prosté:



JMENUJE SE LIKVIDACE PLÝTVÁNÍ. Plýtvání energií, plýtvání potravinami, plýtvání oděvy a vším, co my lidé používáme. To plýtvání není jen popřením onoho „selského rozumu“ a pudu sebezáchovy, ale bující neúctou k primárním zdrojům: k vodě, půdě, ovzduší, krajině, fauně i flóře, i k nerostnému bohatství.

Tak přeji všem členům ČSJ i dalším čtenářům Perspektiv kvality moudrý a úspěšný vstup do nového roku 2022 a hodně dobrých nápadů, jak do opatření pro udržení života na Zemi vrátit onen „selský rozum“ a pud sebezáchovy.

*Helena Křepelková*

## Nezapomínejme na naši historii

### Několik nepříliš souvislých myšlenek jednoho seniora

*Pro jistotu hned úvodem: bude to opravdu nepříliš souvislé... Příspěvek se zrodil náhle, v hektickém čase před uzávěrkou čísla a v předvánočním čase. Náhlé vnuknutí, zřejmě s myšlenkou na konec roku, kdy je zvykem se ohlížet. Berte ho tak trochu jako „předběžné sdělení“, snad se podaří k němu vrátet systematictěji, na stránkách PK a pokud možno i jinak.*

Ohlížet se můžeme různě daleko. Někdo se ohlíží rád, se zájmem a s úctou, někdo naopak – nemá na to čas, nepovažuje to za důležité či příjemné... Já jsem vždycky patřil k těm prvním, a s přibývajícím věkem čím dál víc. Dost zprofanované, ale myslím výstižně je přirovnání o zpětném zrcátku: řídit auto podle pohledu do něj nejde, ale občas se do něj podívat a vědět, co je za mnou, je hodně důležité.

Pokud jde o „velkou“ historii, ta myslím zanedbávána není. Připomínáme si významné události, významné osobnosti, od například svatě Anežky a Karla IV. přes T. G. M. po Alexandra Dubčeka, Jana Palacha a Václava Havla (o Járovi Cimrmanovi nemluvě...), jejich výročí, od historie dávné až po tu moderní, kterou si pamatujeme. Scházíme se (dokonce i teď, navzdory kovidu) třeba na Národní třídě, zapalujeme svíčky, pokládáme kytičky, kytice i věnce u pomníků, televize a další média nám ty události, výročí a osobnosti připomínají, i z více pohledů a v novém světle, což je moc dobře.

Pak je tu ale to, co bych nazval „malou“ historií. Asi už tušíte, co mám na mysli. Je to třeba historie ČSJ. Vzpomeneme v hektické době, mezi tím, co děláme a musíme dělat TEĎ, na to, co BYLO, co dělali a co udělali naši předchůdci? Štěstí mají v tomto směru Anežka Žaludová a František Egermayer, jejichž jména nesou ceny Českou společností pro jakost každoročně udělované. Jsou díky tomu připomínáni a lze se o nich (relativně) snadno něco dočíst i na webu ČSJ. Ostatní z generace „otců-zakladatelů“ zmizeli či mizí v zapomnění. Ale i osobnosti a události doby novější. Je to myslím, promiňte, ostuda. Snažme se to napravit. Společně, jinak to nejde. Tedy pokud si nemyslíme, že je to zbytečné...

V této souvislosti je jistě zajímavá a důležitá Kronika ČSJ, vypracovaná ke dvacátému výročí ČSJ. Naleznete ji včetně průběžně doplňovaného pokračování až do současnosti na webu ČSJ (klobouk dolů!), ale i její osud byl tak trochu nešťastný. V čem? O tom snad příště.

Nechci být pesimista. Konec konců, právě včera jsem redigoval příspěvek Libora Friedela *Appreciative Inquiry: Ocenění a zkoumavé otázky jako cesta ke změně a zlepšování* (najdete ho na straně 12)



a dovolím si z něho ocitovat dvě věty, byť vytržené ze souvislosti:

*Cooperrider a jeho kolega se místo na zjišťování toho, co nefunguje, rozhodli zeptat na to, co funguje.*

*Nic není ztraceno, poučení a sny jsou možné vždy.*

S tím vstupme do nového roku. Samozřejmě nejen v oblasti, o níž je tato úvaha, ale i v ní.

### Víte například:

- že první postgraduální studium „Řízení jakosti“ bylo zahájeno na Strojní fakultě ČVUT v roce 1967?
- že v téměř roce 1967 byla vytvořena Československá společnost pro jakost? (Zasloužil se o to mimo jiné i Vladimír Votápek st., který v červenci 2020 oslavil 90. narozeniny.)
- kdy a jak byla po začátku „normalizace“ tehdejší Československá společnost pro jakost zlikvidována? A jak, kým a jaké (dvě, resp. tři) byly vytvořeny její nástupnické organizace?
- že koncem roku, 28. 12. 2022, uplyne 100 let od narození Jindřicha Franka a vloni v létě, 10. 8. 2021, to bylo 10 let od jeho odchodu?

### A něco namátkou ještě z „moderní“ doby:

- V roce 2000 byl Jan Hnátek jmenován viceprezidentem EOQ a EOQ ocenila ČSJ za nejlepší organizaci Týdne kvality.
- V téměř roce 2000, konkrétně 10. 5., vláda přijala Národní politiku podpory jakosti (NPJ); zpracovatelem základního dokumentu byl Pavel Ryšánek. Následně byla jmenována Rada ČR pro jakost a ČSJ byla pověřena zřízením a provozováním Informačního centra NPJ.

*(Zdroj: tištěná pracovní verze Kroniky České společnosti pro jakost, 2010)*

Mnoho se toho podařilo. Něco také ne, jak to bývá... Více o té „malé“ historii ČSJ (snad) tedy někdy příště.

Všem vše nejlepší do nového roku. Hlavně zdraví.

Zdeněk Svatoš, odb. redaktor PK

## Mimo mísu

Věra Vlková

Kdo by neznal dopravní značku „Zákaz vjezdu všech vozidel“? A kdo by se nesetkal s jejími profesionálně vyvedenými informačními doplňky typu „Mimo vozidel stavby“, „Mimo vozidel lesní správy“ apod.? Oficiální sdělení tohoto typu převládají dlouhé desítky let, už z hloubi minulého století. Můžeme se s nimi setkat na všech místech naší republiky. Nepochybně se reprodukují zcela automaticky, vzhledem k jazykovým okolnostem až příliš automaticky. Nad úředními sděleními obvykle příliš nebádáme, občas bychom však přece jen měli. Záměr sice může být zcela zřejmý a jednoznačný, jazykové vyjádření už tomu ale odpovídat nemusí.

### Mimo

Klíčovým slovem je za daných okolností *mimo*. Tento výraz může fungovat jednak jako příslovce s významem „stranou, vedle“ (*škoda rány, která padne mimo*) nebo „kolem, okolo, podle“ (*všichni netečně procházeli mimo*). A vedle toho také jako předložka, která vyjadřuje 1. že nějaké místo nebo stav nejsou zasazeny dějem (*bydlí mimo Prahu; postavení mimo hru; je to mimo diskusi; sdělil to jen mimo záznam*); 2. neshodu s předpokladem (*mimo očekávání začala sněžit = proti očekávání; mimo veškeré naděje to nevyšlo = v rozporu s nadějami*); 3. omezení (*otevřeno denně mimo středu = s výjimkou / vyjma / kromě středy, až na středu; byli tam všichni mimo matku; mimo to se vše podařilo*); 4. připojení, přidání (*mimo jiné je třeba uvést = kromě jiného; mimo němčinu ovládal i jiné germánské jazyky = vedle němčiny*).

Jak vyplývá už z uvedených příkladů, z gramatického hlediska je zcela zásadní, že **předložka *mimo* se náležitě pojí výhradně s 4. pádem**. Na to se bohužel až příliš často zapomíná. Nejen v běžné komunikaci, ale také v oficiálních spisovných projevech – mluvených, psaných, ba dokonce i tesaných do kamene nebo umělecky vyvedených v kovu, plastu či jiném materiálu. Namísto náležitého čtvrtého pádu se v nich hojně a zcela neopodstatněně objevuje pád druhý. Včetně vzpomínaného dopravního značení. Nelze se proto ani příliš podívat nad tím, že se tak často necháváme vlivem podobných příkladů znejistit nebo se jimi rovnou začneme bezmyšlenkovitě řídit.

### Gramatika versus význam

Při nesprávné pádové vazbě nejde jen o zdánlivě banální jazykovou chybu, ale především o její vliv na významové vyznění celého sdělení. V mnoha případech totiž spolu s neadekvátní vazbou s druhým pádem namísto pádu čtvrtého dochází k znejednoznačení celého sdělení, protože při tom vyvstává problém s identifikací gramatického čísla. Používá-li se předložka *mimo* nesprávně ve spojení s druhým pádem, dochází k tomu, že v mnoha kontextech signalizuje číslo množné, zatímco při náležitém

spojení s pádem čtvrtým by mělo jít o číslo jednotné. Srov. např. *všude mimo vodorovně plochy × mimo vodorovnou plochu; zařízení mimo přenosové skříně × mimo přenosovou skříň; sortiment mimo jídelní soupravy × mimo jídelní soupravu; odpovídá všechno mimo zkušební značky × mimo zkušební značku; mimo mísy × mimo mísu*. Na mnoha místech si přitom zdaleka nemůžeme být jisti gramatickou správností daného výroku a spolu s tím ani jeho významovou interpretací. Bez dostatečného kontextu nebo znalosti situace si pak stejně dobře můžeme hodit korunu. Rada je pouze jediná: vědět, že předložka *mimo* se pojí jedině a pouze s čtvrtým pádem, a v souladu s tím ji také používat a příslušné výpovědi pak tímto způsobem rovněž interpretovat.

Ale i při tom ještě pořád můžeme narazit. U zmíněného dopravního značení by náležitá gramatická podoba tedy měla být „*Mimo vozidla stavby*“, „*Mimo vozidla lesní správy*“. Tvar „vozidla“ tu ovšem může stejně dobře signalizovat jak číslo jednotné, tak rovněž číslo množné (a podobně je tomu u mnoha dalších výrazů). V situaci, kdy okolnosti vyžadují z důvodů jasnosti, přesnosti a jednoznačnosti tvarové rozlišení, však zcela jistě nemůže být řešením užití nesprávné gramatické podoby, ale je třeba potřebným způsobem upravit celou formulaci, tedy např.: „*Kromě // s výjimkou vozidel...*“

### Kromě

Nejsme-li si jisti a nemáme čas ani zájem pátrat ve slovnících, je dalším možným řešením použití předložky *kromě*. Ta se v případech třetího a čtvrtého významu předložky *mimo* používá alternativně, je s ní zaměnitelná. Náležitě se pojí s druhým pádem: *byli tam všichni kromě matky; kromě toho se vše podařilo; kromě sestry má i bratra; kromě mlhy nebylo vidět nic; kromě angličtiny studuje i švédštinu*. Její nespornou výhodou je to, že v její vazbě se na rozdíl od konkurenční předložky *mimo* obvykle nechýbje. Mimo jiné také proto, že jakýkoliv gramatický přehmat by tu vyzníval silně nepatřičně a nepřirozeně. Díky tomu u ní nevznikají nejasnosti ohledně gramatického čísla a spolu s tím pak následně ani ohledně významové interpretace – srov. *vnější zařízení kromě přenosové skříně × kromě přenosových skříní; všude kromě vodorovně plochy × kromě vodorovných ploch; celý sortiment kromě jídelní soupravy × kromě jídelních souprav; všechno kromě zkušební značky × kromě zkušebních značek*.

### Přesto to má ještě háček

Ten spočívá v tom, že uvedené předložky mohou mít dvojí význam. Jednak vyloučení (tj. s výjimkou někoho nebo něčeho) – např. *všechny postupy mimo neověřené // všechny postupy kromě neověřených*. A vedle toho mohou také signalizovat souběžnou existenci (tj. vedle někoho nebo něčeho) – např. *mimo jiné // kromě jiného; mimo to // kromě toho lze vycházet i z dalších zdrojů; mimo dřevo // kromě dřeva je vhodný i plast; mimo tuto metodu // kromě této metody lze použít i další*.



Z hlediska významové jasnosti a jednoznačnosti se tak opět v mnoha kontextech dostáváme do úzkých, protože nejsme schopni dostatečně spolehlivě rozlišit, zda jde o vyjádření výjimky, anebo o souběžnou platnost. Srov. např.: *kromě Petra neuspěli ještě čtyři uchazeči* (patřil Petr mezi úspěšné, anebo neúspěšné?); *kromě ruštiny mluvil mnoha slovanskými jazyky* (s výjimkou ruštiny, anebo ještě vedle ruštiny?).

### Vyjma

Ve významu „kromě, mimo, až na“ by poslední záchrana mohla nabízet knižní předložka **vyjma**, která se náležitě pojí jak s druhým, tak i s čtvrtým pádem, např.: *přišli všichni vyjma sestry // vyjma sestru; ordinujeme denně vyjma středy // vyjma středu; zákaz platí vyjma jednostopých vozidel // vyjma jednostopá vozidla*. Ani ta však není všespasitelná, protože její užití je poněkud limitováno knižním charakterem. Důležitější však je, že v souvislém textu je zapotřebí zvolit pouze jednu z obou možností a tu pak jednotně a systematicky používat, protože střídání pádových vazeb k dobré orientaci v textu rozhodně nepřispívá.

### Označování přesného a přibližného počtu

V souvislosti s užíváním předložek se v současném jazyce stále více šíří také poněkud scesné představy vztahující se k vyjadřování přesnosti a přibližnosti. Platí, že chceme-li označit přesné množství něčeho, vyjadřujeme to obvykle uvedením určitého čísla: *podnik má 100 zaměstnanců; pozemky mají rozlohu 600 ha*. Naproti tomu spokojujeme-li se pouze s přibližným nebo zaokrouhleným údajem, použijeme předložku **na**: *podnik má na 100 zaměstnanců; pozemky mají rozlohu na 600 ha*. Říkáme tím, že podnik nemá přesně 100 zaměstnanců, ale pouze to, že se jejich počet pohybuje kolem stovky, nebo že rozloha pozemků činí přibližně 600 hektarů. Podobně též např. *přihlásilo se na tisíc zájemců, přišlo na 400 diváků; ve hře je stále na 20 kandidátů; bylo tam sněhu na dva metry; výbuch si vyžádal na 30 zraněných; letos u maturit propadlo na čtyři a půl tisíce žáků; nabízejí na padesát nových výrobků; nepřátel bylo na tucty...* Ve výrocích tohoto typu předložka *na* ve spojení s číslovkou nebo číselným vyjádřením signalizuje, že jde pouze o přibližný údaj nebo o hrubý odhad.

Současná praxe však svědčí o tom, že také v tomto případě jazykové povědomí značně selhává. Mnozí uživatelé jazyka mezi oběma způsoby vyjádření významově nikterak nerozlišují, ale vnímají je pouze jako vzájemně zaměnitelné stylové varianty. Formulace s použitím předložky *na* přitom chápou jako zvýraznění přesného číselného údaje, jako sofistikovanější způsob vyjádření, popř. jim připisují vyšší stylovou úroveň a od významových aspektů zcela odhlížejí.

Není třeba příliš zdůrazňovat, že takovýto přístup má nepříznivý vliv na vzájemné porozumění, a to na všech úrovních a ve všech oblastech. Nelze ho považovat za ideální ani v rámci běžné komunikace

a v oficiálním spisovném vyjadřování už přerůstá ve skrytou hrozbu. Zejména v odborné oblasti je zcela nezbytné spolehlivě rozlišovat mezi přesnými a pouze přibližnými údaji. A stejné nároky klade i komunikace v oblasti administrativní. Tady zmýlená neplatí a adresáti jazykových projevů potřebují z mnoha zcela zřejmých důvodů nepochybně a jednoznačně vědět, zda jsou uváděné údaje naprosto přesné, anebo pouze orientační.

V oficiálním spisovném vyjadřování bychom proto měli na spojování číselných vyjádření s předložkou *na* úplně zapomenout a používat zde buď přesné číselné údaje, anebo je spojovat s výrazy jako *zhruba, asi, kolem, okolo, přibližně, cirka (ca, cca)* apod.

A ještě na okraj a jako perlička: Význam přibližnosti má i předložka *s* ve spojení s počítatelným předmětem ve čtvrtém pádě: *kup s kilo brambor, nabíral s košík hub; s hodinku setrval*. Tento způsob vyjadřování se však už pohybuje na samém okraji spisovnosti, popř. až za ním. Setkáváme se s ním především v mluveném jazyce, častěji na Moravě než v Čechách. Tam, kde se používá, je obvykle jeho významová interpretace vcelku nasnadě a jeho hromadné užívání v oficiálních jazykových projevech naštěstí nehrozí. – To už tedy jen pro úplnost a třeba také proto, abychom dokázali lépe porozumět příslovím jako „*lépe mítí s hrst moci nežli práva s pytel*“ nebo podobným ustáleným spojením a nevnímali je jen jako tiskovou chybu.

### Závěr

V jazyce je něco jen zřídka tak jednoduché, jak se to na první pohled jeví. Mnohdy se k tomu navíc ještě mohou připojit další komplikace způsobené utkvělými představami a přesvědčeními uživatelů jazyka. Proto nebývá od věci naše soudy čas od času konfrontovat se spisovnou jazykovou normou, zdaleka nejen proto, že ta se postupně stále vyvíjí a proměňuje. Být mimo mísu je tak v jazyce velmi snadné a navíc také značně ožehavé. Hlavní nebezpečí netkví v tom, že se na nás někdo bude dívat skrz prsty kvůli více či méně závažným gramatickým chybám a přehmatům, ale především v tom, že se nám tak může vymknout z ruky významová stránka sdělení, jeho přesnost a srozumitelnost. Aby nedocházelo ke komunikačním šumům, je zapotřebí nejen vyjadřovat se gramaticky správně, ale také formulovat své výroky tak, aby byl jejich adresát schopen jasně a jednoznačně porozumět sdělení, které mu má být zprostředkováno.

### 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](mailto:vlkova@agentura-cas.cz)

# KVALITA je především o porozumění a osobní odvaze

Dne 11. – 12. 11. 2021 se uskutečnil 1. ročník Konference o KVALITĚ. Hlavním motivem zakládajícího ročníku byl „Návrat k tradičním hodnotám a významu pojmu kvalita“. Nepsaný patronát konferenci poskytla Předsedkyně Státního úřadu pro jadernou bezpečnost Ing. Dana Drábová, Ph.D., Dr. h. c. mult., čehož si velmi vážíme. Společně s Ing. Bohdanem Zronkem, Členem představenstva a Ředitelem divize jaderná energetika, ČEZ, a. s., uvedli toto setkání myšlenkou, že kvalita často bývá spojována především s formálním systémem. Ale že je čas vrátit pojmu kvalita jeho původní význam – to znamená profesionalitu, respekt, pokoru a hrdost na dobře odvedenou práci.



K účasti na konferenci přijaly pozvání společnosti z různých odvětví průmyslu. Jejím cílem bylo vzájemně se inspirovat, vystoupit ze „zaběhnutého“ ve svém oboru a vidět, jak ke kvalitě přistupují v jiných odvětvích. Do diskuzí se tedy zapojovali zástupci společností od automobilového průmyslu až po zdravotnictví, konkrétně pak: Česká společnost pro jakost Praha, ŠKODA AUTO a.s., Metrostav DIZ s.r.o., SLOVNAFT, a.s., FN Brno, Letiště Ostrava, a.s. a ELLA-CS, s.r.o., Hradec Králové.

Přestože někteří do spolupráce vstupovali s lehkou skepsí při takto multioborovém setkání, velmi brzy se začaly ukazovat průsečíky a obdobné výzvy, kterým musí čelit všichni. Jako jedna z výchozích podmínek pro kvalitu bylo poměrně shodně vysloveno porozumění, tedy vyjasnění představ a očekávání. Dále pak potřebnost nejen dostatečně kvalifikovaného personálu, ale především osobní angažovanosti ve smyslu „Kdo nehoří, nemůže sám zapálit.“. A konečně: kvalita je o osobní odvaze a uvědomování si dopadů – na bezpečnost, na finance, na životní prostředí, na naše životy. Kvalita znamená vidět věci v souvislostech a hledat udržitelná a skutečná řešení.

Druhý ročník je již naplánován. Do té doby nás čeká mnoho společných úkolů.

Ing. Zdeněk Čančura, Ph.D. – Ředitel útvaru řízení kvality JE, ČEZ, a. s.

Ing. Jan Weinfurt – Jednatel TÜV NORD Czech, s.r.o.

*(redakčně upraveno)*

## 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](mailto: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](http://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/](http://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](mailto:inzerce@csq.cz) nebo [kubla@csq.cz](mailto:kubla@csq.cz). Inzerát ke zveřejnění Vám můžeme připravit i "na klíč".

Obchodní podmínky najdete na [www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/](http://www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/)

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
<b>Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.</b>	170 x 170 mm + spad	40 000 Kč	10 výtisků
<b>Obal – 2. strana</b>	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
<b>Obal – 3. strana</b>	1/1 celá strana	14 000 Kč	10 výtisků
<b>Vnitřní strana časopisu</b>	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
<b>Reklamní článek</b>	1 strana	9 000 Kč	5 výtisků
<b>Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem</b>		6 500 Kč	2 výtisky
<b>Generální partnerství pro 1 vydání časopisu</b> (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](http://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.



## Popis procesu stanovení zvláštních charakteristik (BM)

**VDA QMC**

Verband der Automobilindustrie  
Qualitäts-Management-Center

Společný management kvality v dodavatelském řetězci

Popis procesu stanovení  
zvláštních charakteristik (BM)

2., aktualizované vydání, duben 2020

Publikace VDA „Proces stanovení zvláštních charakteristik“ je návodem, jak v rámci řízení projektu návrhu produktu a výrobního procesu definovat zvláštní charakteristiky. Slouží jako základ pro zjišťování, stanovování, sledování, dokumentování a uchovávání zvláštních charakteristik. Součástí publikace jsou příklady znázorňující aplikaci tohoto postupu pro různé produkty a procesy.

Aktualizované 2. vydání je přepracováním popisu tohoto procesu, které bylo nutné s ohledem na 4. vydání VDA 1 „Dokumentované informace a jejich uchovávání“, 1. vydání systémové normy IATF 16949:2016 a 1. vydání „Příručky FMEA AIAG & VDA“. Mimo to byly aktualizovány i další odkazy odkazy na normy a svazky VDA vydané v průběhu doby od 1. vydání VDA „Proces stanovení zvláštních charakteristik“.

Publikaci můžete objednat v našem e-shopu <https://www.csq.cz/publikace>