



150 Kč

PERSPEKTIVY KVALITY



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

1/2018

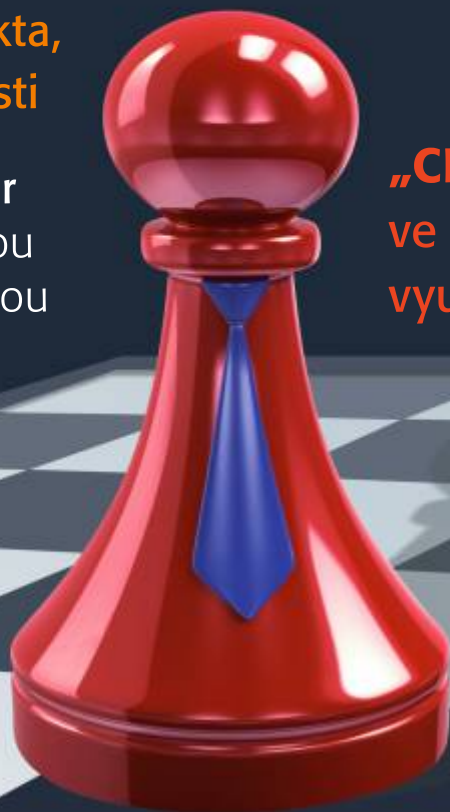
Kvalita s kloboukem na hlavě

Desatero omylů o **GDPR**

Technické normy pro oblast zdravotnictví

O průmyslu a lidech 4.0:
mýty, fakta,
souvěslosti

Rozhovor
s Marcelou
Augustovou



„CIZINEC“
ve firmě: jak ho
využít, nikoliv zneužít



CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ

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

INSPIRUJTE SE A NALEZTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

NEJSTE V TOM SAMI

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



Více informací: www.centrumexcellence.cz, telefon: +420 724 780 254
Centrum excellence při České společnosti pro jakost
Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1



Vážené čtenářky, vážení čtenáři,

rok 2018 už je v plném proudu, a proto je nejvyšší čas, aby se Vám dostalo do rukou první letošní číslo Perspektiv kvality. Naší snahou bylo připravit pro Vás, tak jako vždy, ucelené vydání obsahující pestrou škálu článků, ve které si každý najde to své.

Pokud Vám přece jen nějaké téma chybí, určitě se nám ozvěte. Budeme vděční za Vaše podněty a budeme se určitě snažit je využít. A máte-li pocit, že byste se chtěli podělit s čtenáři o to, jak „kvalitu“ děláte u Vás, rádi zveřejníme i Vaše příspěvky. Kontakty najdete na konci této stránky.

Ale pojďme zpět k aktuálnímu číslu.

Znáte teorii šesti klobouků? Tato praktika, se kterou přišel Edward de Bono, se obecně ujala a je často využívána. Je to jednoduchá metoda, která umožňuje oddělit různé aspekty myšlenkových reakcí (rozum, city, informace, tvůrčí nápady), jež se při přemýšlení většinou hrnou všechny najednou, dát jim jejich váhu a čas, kdy je nejlépe použít. Jak fyzicky využít hravou a vizuální formou teorii šesti klobouků jako přístup pro skupinovou diskusi a týmovou práci se dozvíte v úvodním článku Libora Friedela „Kvalita s kloboukem na hlavě“. Myslím, že musí zaujmout každého.

Za zmínku na tomto místě stojí svým tématem i příspěvky na často až vášnivě diskutované téma GDPR, tedy Obecného nařízení o ochraně osobních údajů. O tom, co si pod GDPR představit, respektive nepředstavit, už se napsalo mnoho, a stejně v tom není o mnoho více jasno. A to se termín zavedení blíží mílovými kroky – nařízení od 25. května 2018 nahradí dosavadní zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů! Uvidíme, co nám přinese v praxi. Na toto téma bylo napsáno bezpočet článků a výkladů; který je ten správný, teprve uvidíme, až co přinese praxe nebo nějaká (dodatečná?) legislativa. My Vám přinášíme materiál Úřadu pro ochranu osobních údajů pod názvem „10 omylů o GDPR“. Tak snad Vám pomůže vyvrátit nějaké ty mýty. Další článek „Každá druhá česká firma nebude včas připravena na GDPR“ to pak ovšem vidí z odlišného pohledu...

Čtením z trošku jiného soudku je rozhovor se známou televizní moderátorkou Marcelou Augustovou, se kterou se i pravidelně „na živo“ potkáváme na listopadovém předávání národních cen kvality a která se stala neodmyslitelnou součástí tohoto tradičního předávání. Zeptali jsme se jí tedy nejen na moderování zpravodajství a volebních studií v České televizi, ale i jak se cítí ve Španělském sále a na leccos dalšího.

V mnoha firmách určitě máte alespoň nějaké zkušenosti se zaměstnáváním „cizinců“, v tomto případě myšleno nekmenových zaměstnanců, kteří jsou po určitou dobu součástí Vaší organizace, ať už jako konzultanti, interim manažeři, poradci, specialisté... Ať ano, či ne, určitě Vás zaujme článek „Cizinec ve firmě“ Miloslava Chlana, který se vztahům a úskalím práce s „cizinci“ věnuje.

Z dalších témat vybírám jen telegraficky: „Zkušenosti společnosti Robert Bosch GmbH se 3. vydáním předpisu VDA 6.3“ od Jaroslava Másilka, „O průmyslu a lidech 4.0: mýty, fakta, souvislosti“ od autorek Růženy Petříkové a Šárky Janků, přečíst si také můžete recenzi publikace „Ego je váš nepřítel“ od již zmiňovaného Libora Friedela. O kvalitě služeb v aktivitách dobrodružného cestovního ruchu se můžete dočíst v článku Libora Dupala. Samozřejmě přinášíme i pravidelnou rubriku událostí s novinkami z dění nejen okolo České společnosti pro jakost a další příspěvky.

Závěrem si dovoluji popřát Vám spoustu příjemných chvil při čtení Perspektiv kvality.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Téměř 1000 inovací se zapojilo do soutěže Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Pátým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. **Přihlaste se i Vy!**

Co Vám účast v soutěži přinese:

- Možnost získání národního či mezinárodního uznání
- Nezávislou zpětnou vazbu od odborníků z celého světa
- Srovnání s národní i mezinárodní konkurencí
- Zvýšení povědomí o inovaci
- Vstup na nové trhy

Jaká je kvalitní inovace?

- Vhodně načasována
- Užitečná a prakticky využitelná
- Splňující očekávání a potřeby uživatelů
- Přispívající k pokroku v technickém, sociálním či tržním odvětví

Soutěžní kategorie:

Mikropodniky	Organizace s max. 10 zaměstnanci a obratem do 2 mil. EUR
Malé a střední podniky	Organizace s max. 250 zaměstnanci a obratem do 50 mil. EUR
Velké organizace	Organizace nad 250 zaměstnanců a obratem nad 50 mil. EUR
Inovace ve veřejné správě	
Inovace v sektoru vzdělávání	
Inovace v sociálním a zdravotním sektoru	
Odpovědné a obnovitelné inovace	Inovace s environmentálním dopadem
Potenciální inovace	Inovace „na papíře“, dosud netestované na trhu

Účast v soutěži je ZDARMA.

TERMÍN odevzdání přihlášek je do konce září 2018.

Více informací naleznete na webu soutěže <http://www.qualityinnovation.org/>, webu České společnosti pro jakost, <http://www.csq.cz/mezinarodni-soutez-inovaci/>, nebo na adrese: koten@csq.cz.

Aktuální téma

Kvalita s kloboukem na hlavě <i>Libor Friedel</i>	4
„CIZINEC“ ve firmě: jak ho využít, nikoli zneužít <i>Miloslav Chlan</i>	9
O průmyslu a lidech 4.0: mýty, fakta, souvislosti <i>Růžena Petříková, Šárka Janků</i>	12

Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností	16
---	----

Aktuální téma

Zkušenosti společnosti Robert Bosch GmbH se 3. vydáním předpisu VDA 6.3 <i>Jaroslav Másilko</i>	18
Desatero omylů o GDPR	21
Každá druhá česká firma nebude včas připravena na GDPR	25

Rozhovor

Rozhovor s Marcelou Augustovou	26
--------------------------------	----

Události

Český startup uspěl v mezinárodním klání inovací	30
Diamantová liga kvality ocenila nejlepší prodejny: LIDL, SIKO KOUPELNÝ a AUTO BABIŠ	32
Moderní měřicí technika se opět představila v Plzni <i>Václav Bursa</i>	36
Jak poznat kvalitu volebního výzkumu a jeho prezentace	38
Kongres EOQ bude v tomto roce hostit Paříž	39

Technická normalizace

Technické normy pro oblast ZDRAVOTNICTVÍ <i>Andrea Peková</i>	40
--	----

Cesty k excelenci

Jak učit manažerskou odpovědnost? <i>Dušan Kučera</i>	42
--	----

Recenze

Ryan Holiday Ego je váš nepřítel Jak zkrotit přebujelý já a prosadit se <i>Libor Friedel</i>	46
--	----

Zaměřeno na spotřebitele

Kvalita služeb je ukryta v technických normách. Nyní také kvalita služeb v aktivitách dobrodružného cestovního ruchu! <i>Libor Dupal</i>	50
---	----

Kvalitně česky

TERMINOLOGIE v technických normách <i>Věra Vlková</i>	54
--	----

Očima kvalitáře

Krásná je nejen za večerů... <i>Eduard Horčík</i>	56
--	----

Odborný čtvrtletník pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu • Ročník 6 (v návaznosti na Perspektivy jakosti ročník 13) • Číslo 1/2018 vychází 31. 3. 2018 v Praze • Cena 150 Kč, roční předplatné 540 Kč, členové ČSJ a předplatitelé ČSN online zdarma • Vydává Česká společnost pro jakost, z.s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1 • Šéfredaktor: David Kubla, kubla@csq.cz • Odborný redaktor: RNDr. Zdeněk Svatoš, svatos@csq.cz • Grafika: KG ateliér • Tiskne: TISKAP s.r.o. • Předplatné zajišťuje jménem vydavatele firma SEND Předplatné, spol. s r. o. • Inzerce: kubla@csq.cz • MK ČR E 15092 • ISSN 1805-496X (Online) • ISSN 1805-6857 (Print)

Kvalita s kloboukem na hlavě

Libor Friedel

Pamětníci a čtenáři, kteří ještě zažili „minulou éru“, si možná vzpomenou na rok 1981. V tehdejší Československé televizi běžel zábavný soutěžní pořad nazvaný „Šest ran do klobouku“.

Moderoval ho Pavel Lukeš.

Součástí scény byl stůl ve tvaru klobouku, zřejmě buřinky.

Z této scény mi jde o dvě věci – klobouky a jejich počet, šest.

To je šest klobouků pro barevné myšlení, které je námětem článku.

Když v roce 1985 vydal Edward de Bono knihu „Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management“, u nás jsme přemýšleli o něčem jiném než o obchodu, podnikání a jejich řízení. Snad i soutěž „Šest ran do klobouku“ byla historií. Na překlad de Bonovy knihy od češtiny si čtenáři museli počkat až do roku 1997. Tehdy publikace vyšla s názvem „Šest klobouků aneb Jak myslet“ [1].

Naštěstí teď přemýšlet můžeme. A měli bychom. Dokonce je řada situací, kdy přemýšlet musíme. Mezi všemožnými věcmi také o kvalitě, jejím systémovém pojetí, požadavcích skrývajících se v rozličných normách a standardech apod. Pojdme se podívat, jak může „technika“ *Six Thinking Hats* pomoci (nejen) manažerům kvality a jejich kolegům. Výše uvedený český překlad de Bonovy knihy hovoří o šesti „myšlenských“ kloboucích, mně se více zamlouvá

slovo „myšlenkových“. Obojí vyjadřuje podstatu, vybrat si můžete sami.

Klobouky do diskuse

Šest klobouků lze využít fyzicky (doporučuji!) i jako analogii, jako přístup ke skupinové diskusi provokující individuální „barevné“ myšlení. Hravou a vizuální formou ukazuje šest perspektiv, jakým způsobem přemýšlet (nejlépe s kloboukem příslušné barvy na hlavě).

Nasazením klobouku totiž přejímá „hlava“, na níž klobouk spočívá, (a její nositel = myslitel) myšlenkové pochody a otázky typicky reprezentující příslušnou barvu klobouku. Těmi podněcuje ostatní a přispívá k diskusi ve skupině či týmu.

Považuji tento přístup za vhodný a užitečný k jakékoliv skupinové/týmové řešitelské diskusi, kdy je cílem „něco“ (vy)řešit, na „něco“ přijít apod.





Bílý klobouk

Začnu bílou barvou. Reprezentuje například čistý list papíru, který je potřeba popsat. V tomto případě a způsobu myšlení popsat fakty, pravdivými informacemi, s důrazem na logiku

a důkazy. Pro „tvrdý“ systém managementu kvality a auditu je takový požadavek ideálním stavem.

Bílý klobouk a jeho nositel ztělesňují v diskusi objektivitu. Pátrají po faktech, číslech, důkazech, hledají logiku vazeb. Podle toho hodnotí, určují dopady, řetězi příčiny a důsledky, odhalují slabiny atd.

Typické otázky, které klade bílý klobouk:

- Jaká fakta/informace máme k dispozici?
- Jak víme, že je to pravda?
- Jaké pro to existují důkazy?
- Je to relevantní?
- Co je nejdůležitější?
- Platí to i pro nás?
- Jaké informace bychom potřebovali?
- Jaká data nám chybí? apod.

Ve skupinové diskusi udržuje bílý klobouk tuto diskusi v reálných mantinelech (třeba vůči zelenému nebo žlutému klobouku – viz dále). V bílém klobouku se odráží jedna z důležitých zásad (nejen) managementu kvality – rozhodování založené na faktech.

Žádná intuice, žádné první dojmy, žádná kreativita. Bílý klobouk je součástí černobílého vidění. Máme, nebo nemáme? Měříme a máme, nebo neměříme a nemáme. Před bílým kloboukem odhalujete a obhajujete dosažení cílů kvality (samozřejmě i dalších). Bílý klobouk přináší do diskuse fakta o reklamacích zákazníků nebo po těchto faktech pátrá. S podporou bílého klobouku můžete používat různé nástroje kvality a jejich grafickou interpretaci typu Paretova diagramu, histogramu apod. Interní auditor je (měl by být) nositelem bílého klobouku v průběhu auditu. To jsou některé možné „aplikace“, ke kterým nabádá bílý klobouk.

Pro nezávislého pozorovatele bývá úsměvné, když nedostatek faktů a jasných informací začnou obhajovat zelené, kreativní klobouky (viz dále). Nastává „tvoření“ výmluv, obhajob, hledání viníků apod. Jako konzultant to ve firmách vidávám.



Modrý klobouk

Žlutý pes a Ondřej Hejma zpívají o tom, že „modrá je dobrá“ (stejně jako dobový líkér Raketa nebo /ne/vojenská modrá knížka). Mnoho z nás má rádo modré nebo bez mráčků. V tomto smyslu je modrá opravdu dobrá. Pro přehled, kontext, celkový obraz, souvislosti apod.

V systémech managementu kvality je takových příležitostí celá řada. Na poradách, workshopech, kroužcích kvality, mítincích skupin... Od práce vrcholového vedení na kontextu, mapování zainteresovaných stran a rizik, na politice a cílech až po „běžnou agendu“ při řešení problémů, zpracování 8D reportů, FMEA atd. Tam všude se různé úhly pohledu a myšlenkových pochodů mohou hodit. Pro některé se i „šed“, formálnost nebo místy odtažitost systému může stát barevnější.

Na následujících řádcích se pokusím naznačit jednotlivé barevné „kloboukové“ perspektivy a souvislosti, s některými dopady do týmové diskuse, tematicky orientované na systém kvality, jeho požadavky a procesy. Aplikace je pochopitelně mnohem širší a experimentování s klobouky a jejich využitím se meze nekladou.

Nositel modrého klobouku přemýšlí procesně, v jednotlivých krocích, organizuje a koordinuje, orientuje se v současné situaci i v tom, co je třeba udělat. Dívá se na téma z ptáčích perspektivy a tímto způsobem pohledu a myšlení vede a koordinuje diskusi.

Příklady otázek, které (si) klade modrý klobouk:

- K čemu jsme (už) došli?
- Kde jsme teď?
- Co už máme za sebou?
- Co ještě potřebujeme udělat?
- Jaký bude náš další krok?
- Jak a co můžeme (zatím, celkově...) shrnout? atd.

Modrý klobouk je koordinátorem diskuse (např. moderátor FMEA, koordinátor zpracování 8D-reportů...) a jako takový potřebuje souhru a zapojení ostatních klobouků. Sumarizuje a plánuje. Z hlediska Belbinových týmových rolí [2] je blízký roli *Koordinátor*.

S modrým kloboukem by obrazně měli umět zacházet manažeři a vedoucí pracovníci a vlastníci procesů. Zrcadlí se v něm totiž další ze zásad kvality – procesní přístup.

Jedním z prvků učení se a experimentování při skupinové diskusi, který doporučuji, je nasazovat si klobouky různých barev. O modrém to platí rovněž. Pokud jste tým, kdo stále koordinuje, vede diskusi týmu, moderuje – nasad'te občas modrý klobouk na hlavu někomu jinému z týmu. Ať si to každý vyzkouší a (na)učí se jeho perspektívám: vnímat kontext, proces, interní dodavatele a zákazníky, vzájemnou závislost, kroky vedoucí k cíli, příčiny a důsledky atd.

Umí vedení vnímat důležitost a komplexnost systému managementu kvality? Dokáže přezkoumávat systém s modrým kloboukem na hlavě? Vnímají lidé pracující v procesu základní souvislosti? Jak přemýšlejí o systému kvality a své roli v něm? Do systému managementu kvality se vstupuje s modrým kloboukem na hlavě (= kontext). Užitek a přínos „modrého přemýšlení“ je nezpochybnitelný. Bohužel ve firmách ne vždy snadno dostupný.



Zelený klobouk

Zelený klobouk už jsem zmínil. Zelená je svěží barva. Říká se, že je dobrá pro oči. Na zelenou se u semaforu rozjedete, na jaře raší zelenkavá tráva... S nasazeným zeleným kloboukem by se vše

mělo projevit tvořivostí, rozšíváním myšlenek, námětů a nápadů.

Nositel zeleného klobouku je v diskusi tím, kdo pobízí k hledání alternativ, možností a k vytváření a shromažďování idejí.

Příklady toho, na co se ptá zelený klobouk:

- Jaké jsou naše možnosti?
- Co (ještě) můžeme udělat pro (vy)řešení této situace / tohoto problému...?
- Jaké jsou vaše nápady/návrhy?
- Co ještě může přispět k...?
- Co může vést k vyřešení...? atd.

Mnoho různorodých „nástrojů“ (nejen) v kvalitě pracuje v určité své fázi s populárním brainstormingem. To je správný čas pro to, nasadit si zelený klobouk. Můžete jej uplatnit při přemýšlení o opatřeních vůči rizikům, návrzích na zlepšování, v tvůrčí fázi řešení problémů, při hledání kořenových příčin (5W, 3W2H, ...) apod. V Belbinových týmových rolích existuje role *Plant* (inovátor, rozševač myšlenek). Tato role je velmi blízká zelenému klobouku.

Mnoho lidí, kteří pracují jako manažeři kvality apod., s nimiž se setkávám, jsou zejména realizátoři, vykonavatelé. Kreativita nebývá jejich silnou stránkou, a není ani jejich rolí, aby kreativně „ohýbali“ požadavky v systému řízení kvality. Proto může být během skupinové diskuse velkou výzvou nasadit si zelený klobouk, podněcovat i přicházet s vlastními nápady.

Pro dobrou volbu a kvalitní rozhodování jsou alternativy důležité. Jedno z klasických pravidel rozhodování říká, že „máte-li pro rozhodnutí k dispozici pouze jednu variantu/alternativu, bude pravděpodobně špatná“. Není třeba „vymyšlená“, ale „vynucená“ – nadřizený, vnějšími okolnostmi apod. I to je důvod, proč je zelený klobouk důležitý.



Červený klobouk

Červená, to je oheň, jiskra, vášně... Ano, červený klobouk je emocionální. Není to „rapl“, spíše naopak, udržuje emocionální rovnováhu během diskuse, tlumí vášně, když začínají

přerušovat, provokuje, když emoce neplynou... Pracuje s intuicí, prvními dojmy a instinkty. Je tak trochu protipólem neemocionálního, faktografického a objektivizujícího bílého klobouku.

Nositel červeného klobouku podporuje vyjadřování emocí – bez posuzování, omlouvání či jejich hodnocení (joj, jak je to obtížné!). „Snímkuje“ okamžiky komunikace a diskuse. Uvolňuje úzká hrdla v diskusi, aby její účastníci v sobě něco zbytečně „nedusili“. (Víte, jak se upouští pára v papíňáku?)

Červený klobouk přemýšlí v intencích otázek, jako jsou např.:

- Jak se cítíme právě teď?
- Jaké z toho máte pocity?

- Jak se cítí každý z nás?
- Jak bychom na „to“ měli reagovat?
- Co se nám líbí? Co se nám nelíbí?
(Z hlediska pocitů, atmosféry...)
- Jaké emoce bychom chtěli prožívat? aj.

Kvalita není neemocionální. Mnohdy mám pocit, že spíše naopak (díky požadavkům, vlivem protichůdných očekávání různých zainteresovaných stran...) vyvolává a budí vášně, obvykle negativní. Záleží, kde je vaše místo v dodavatelském řetězci a jakou máte vyjednávací sílu. Každé skupinové setkání a diskuse se řídí zákonitostmi skupinové dynamiky. Červený klobouk v sobě nosí částečně něco z Belbinovy role *Formovače* (i když porovnává Belbinovy role a klobouky není korektní, protože jde o dva různé systémy, které však pojí určitá míra týmovosti).

Důležité je udržet emoce v souladu s tématem a zbytečně nevytahovat během diskuse k tématu „X“ z pomyslné skříně emoční kostlivce k tématu „Y“. Je to individuální. Máte-li červený klobouk během diskuse, pozorně pozorujte, sledujte atmosféru a nálady, čtete ve tvářích účastníků. Ať už řešíte reklamace zákazníků, výsledky auditu, problém z výroby či cokoliv dalšího. Pamatujte, že právě neprojevené emoce mohou vést k efektu Papinova hrnce. Pokud je neupustíte (nedáte jim prostor), může dojít k (očekávané) explozi. Červený klobouk přispívá k hašení emočních požárů, nebo se naopak snaží slabý emocionální plamínek rozfoukat. Pozor na to, kde si nastavíte hranici.



Černý klobouk

Černá barva pohlcuje velkou část viditelného spektra, působí ponuře. Andělé jsou bílí, čerti jsou černí. Ne nadarmo má černý klobouk v „popisu práce“ roli „ďáblová advokáta“ nebo toho,

kdo „maluje čerta na zeď“. Není to však role skrz naskrz negativní. Může nám „zachránit život“.

Proč? Varuje svými všetečnými otázkami a přístupem před riziky, slabými články, nástrahami, překážkami, které na první pohled nejsou zřetelné. Brání tomu, abychom si věci „lakovali na růžovo“ (ostatně růžový klobouk se v šestici nevyskytuje).

Černý klobouk maluje onoho čerta na zeď díky následujícím typickým otázkám:

- Na co jsme zapomněli? Co jsme přehlédli?
- Je to pravda? Hovoří o tom fakta?
(= nahrávka bílému klobouku)
- Co se může stát špatného?
- Jaká jsou rizika?
- Co když to nebude fungovat? apod.

ISO 9001:2015 [3] nově ve větší míře podporuje přemýšlení o rizicích, FMEA je na takovém způsobu myšlení z části založena. To jsou případy, kde se efekt černého klobouku může ve skupinové diskusi, přijímaných opatřeních a dalších efektech velmi pozitivně odrazit. Z Belbinových týmových rolí se zde zrcadlí dvě: *Poradce-hodnotitel* a částečně *Dokončovatel*.

Mnohým černý klobouk padne jako ulitý, daleko lépe než třeba zelený nebo bílý. V tom se skrývá nebezpečí a úskalí. Je třeba včas černý klobouk sundat, nejen fyzicky, ale i obrazně. Když se dohadují zelený a černý klobouk, červený musí vyvažovat, modrý dohlížet na smysluplnost. Černý klobouk nemá vůbec co mluvit ve fázi, kdy se shromažďují nápady (např. úvodní fáze brainstormingu). Panuje-li ve firmě „černá kultura“, bývá velice snadné černý klobouk nadužívat.



Žlutý klobouk

Žlutá barva pro nás bývá spojená se sluncem, v moderní době sociálních sítí se „smajlíky“. Hřeje, je pozitivní a dodává optimismus. V kvalitě a systémech s ní spojených i v mnoha dalších

oblastech to bývá nedostatkové zboží, zejména, když panuje „blbá nálada“.

Žlutý klobouk vyzdvihuje klady a přínosy, to, co se povedlo, motivuje a povzbuzuje. Je pozitivní, „sluníčkový“.

Žlutý klobouk hledá pozitiva a přínosy díky následujícím otázkám:

- Jak / v čem nám to pomůže?
- V čem je to přínosné/užitečné?
- Proč stojí za to udělat to / pustit se do toho?
- Co pozitivního nám to přinese? atd.

Tato barva klobouku je velkou výzvou pro řadu vedoucích pracovníků a „lídřů“, kteří svou vůdčí roli odvozují spíše od postavení v hierarchii než od přirozené autority. Zkuste si během diskuse nejprve nasadit černý klobouk a po něm žlutý. Tato malá lecke vám ukáže, jak na tom jste s vnímáním pozitivního a negativního.

Kvalita se zdá být „samozřejmostí“. Je, nebo není, pro vás konkrétně? Pro zákazníky možná ano, pro dodavatele je to leckdy „šichta“. Plnění požadavků od dodavatele k zákazníkovi podchycuje standard, opačný směr je otazníkem a mnohdy rizikem. Umím si představit, jak je důležité, aby se žlutým kloboukem na hlavě vysvětlil zaměstnancům přínosy QMS sám ředitel firmy (a nespolehal přitom na rady svého manažera kvality). Jak to ale má zvládnout ředitel, když to třeba neumí ani onen manažer kvality?

Takže zkuste lakovat systémy managementu kvality ne na růžovo, ale na žluto. Udělejte žlutou tečku za FMEA

setkáním, zamyslete se spolu se žlutým kloboukem nad politikou kvality a cíli kvality. Posuďte se žlutým i černým kloboukem stav komunikace o kvalitě a systému (ISO 9001:2015, čl. 5.2.2, 6.2.1 f a 7.4), s dopadem na utváření povědomí (čl. 7.3) či prostředí (čl. 7.1.4, pozn. a,b) [3].

Řeč norem a standardů (např. [3], [4]) bývá strohá a jednotvárná: „Vedení musí...“, „Organizace musí...“. Takovými suchými formulacemi se pozitivní pohled z myšlení snadno vytratí. Zkuste tomu zabránit se žlutým kloboukem na hlavě.



Synergie šesti klobouků

V mnoha skupinových diskusích a při řešení výzev a problémů shromažďujeme náměty, vyhodnocujeme je a rozhodujeme o opatřeních, která přijmeme. Jak snad je patrné z tohoto příspěvku, po zeleném klobouku (nápady, ...) vše vyhodnotí černý klobouk (úskalí, rizika, ...) a bílý dá podněty k rozhodnutí (fakta, logika, ...). Modrý klobouk proces moderuje a koordinuje, červený klobouk se stará o emocionální vyváženost a žlutý o pozitivní pohled, motivaci a pochvalu nakonec (! – pozn. red.). Tak by se obrazně, stručně a zjednodušeně dal charakterizovat tvůrčí proces diskuse se šesti myšlenkovými/myšlenskými klobouky.

Je dobré a užitečné také experimentovat s výměnou klobouků, aby si různých barev užili různí účastníci diskuse. Nejde však o střídání „po minutách“, v rychlém sledu. Pečlivě zvažujte výměnu v závislosti na cíli, tématu, času a prostoru pro diskusi.

Ve skupinové komunikaci by měly být vždy zastoupeny všechny klobouky. Ideální je tudíž diskuse s minimálně šesti účastníky. V jednu chvíli má každý na hlavě pouze jeden klobouk. Můžete však podpořit situace, které omezí počet klobouků až na tři či čtyři. Např. u generování myšlenek nepotřebujeme černý klobouk, při vyhodnocování nápadů naopak zelený. Možná může být výhodné při vyhodnocení nápadů mít k dispozici více bílých a žlutých klobouků.

Místo závěru

Nakonec jedno „tajemství“ z mé konzultantské kuchyně: Pořídte si barevné papíry v barvách šesti klobouků, špejle, připravte si lepicí pásku, kancelářské sponky, sešivačku, gumičky, fixy, dobrou náladu, partu lidí a uspořádejte si tvůrčí dílnu, na níž si barevné klobouky, které budete potom používat, vyrobíte.

Pak už zbývá jen zorganizovat mítink, poradu, workshop, rozdat klobouky a návody k jejich použití a začít barevně komunikovat a přemýšlet.

Chcete-li, napište mi na e-mail, tahák na použití klobouků vám pošlu.

Kloboukům a barvám zdar! Vždyť víte, jak je to v jedné dětské říkance: „Bez klobouku, bos, natloukl si nos!“

Literatura:

[1] Bono E. de Šest klobouků aneb Jak myslet. 1. vyd. Argo, Praha 1997. ISBN 80-7203-128-7.

[2] Belbin M. R. Týmové role v práci. 1. vyd. Wolters Kluwer ČR, Praha 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

[3] ISO 9001:2015.

[4] IATF 16949:2016.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, působí jako kouč, lektor a konzultant, blogger na www.liborfriedel.cz. V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje i v rámci programu MBA.

Kontakt: libfri@gmail.com

„CIZINEC“ ve firmě: jak ho využít, nikoli zneužít

Miloslav Chlan

Možná to bude kritické nebo naléhavé?



KDO JE VE FIRMĚ CIZINEC

Cizinec – v tom slova smyslu, jak se jím v tomto příspěvku budeme zabývat – je ve firmě ten, který není jejím zaměstnancem ani pravidelným obchodním partnerem, přesto je v daném čase její interní součástí (i když dobří holubi se vracejí a někteří i zahrádní).

Cizinec je nakupovanou „položkou“, ale má být efektivní investicí. Bohužel se mnohdy stává, že je v případě potřeby, nejrychleji vyškrtnutým nákladem.

Cizinec je mimo hierarchii, přesto součástí organizace (někdy i spásnou nadějí nebo poslední záchranou projektu či oddělení).

Příběh v tomto příspěvku je obrazem života cizince ve firmě z obecného pohledu statisticky omezeného vzorku konzultantů, interim manažerů, poradců, specialistů a dalších profesí nebo jejich dalších názvofunkčních variant, kteří se na krátkou dobu objevují ve firmách a pak zase mizí. Začněme charakteristikou konzultantů, a u tohoto pojmenování naší profese i zůstaňme, i když jsou na pozicích od řadových techniků přes vedoucí oddělení až po ředitele závodů (ale to je trošku jiná liga).

Berme případ konzultanta na interim pozici. Konzultant je výrazná, samostatná, těžko zařaditelná individualita, která nikde nepobyde dlouho, ani nezakoření v pletivu firemních systémů. Plno jich úděl konzultanta zkusilo a raději se vrátili zpět k osobnímu číslu za pracovní smlouvu na dobu neurčitou se zjištěním, že kočovný život, neustálé změny a pár zlatých navíc, není jejich řehole. Je to většinou živnostník získávající práci/projekt zprostředkované přes agenturu nebo vlastním marketingovým úsilím.

Co vidí cizinec

Cizinec je vždycky nováček ve firmě. V nové firmě se poprvé setká s personalistou, poprvé s nadřízeným, poprvé s novými kolegy, poprvé jde do výroby, do kantýny... Poprvé je vždycky všechno, ale opakuje se to i vícekrát za rok. Takže v relativně krátkém období může porovnávat více přístupů ke stále stejným procesům.

Personalistika je hned na začátku a konzultant musí projít na interim pozici podobným přijímacím řízením jako klasický zaměstnanec. Pracovník personálního útvaru (poslední dobou téměř výlučně ženského rodu, tedy pracovnice...), mnohdy společně s vedoucím oddělení, zkoumají pečlivě životopis, který dostali v pdf i v tištěné formě. Následuje klasická výměna barevných vizitek, silných pohledů firemních za zkoumavé konzultantovy a pak vyptávání se na podrobnosti věcí, které jsou již uvedené v životopisu. V 21. století není pořad ještě zažitým zvykem výměna dat, jako jsou kontaktní údaje, certifikáty o vzdělání či záznamy o získané praxi a zkušenostech, například přiblížením se mobilních telefonů. Poslední dobou se přidává i pátrání po dalších veřejných informacích na sociálních sítích. I když se konzultanti žijí jménem své osoby, málo z nich má svoje profesní stránky na Facebooku, a ty osobní zůstávají nadále přístupnou zvědí.

Osobní setkání je důležité a zanechává první dojem. A první dojem je něco, co cejchuje v dobrém i ve zlém. Tady je příležitost zapůsobit oboustranně. Pořád žijeme v časech předsudků, domněnek, strachů, ale i hrdinských činů. (Ne)bezpečnost veřejných wifi spotů, přenosová rychlost i cena mobilního datového připojení jsou možná stále překážkou pro vzdálené pohovory – nebo je to zažitý a neustále praktikovaný klasický přístup obou stran? Ale není to tak zlé. Jsou už firmy, které cestování omezují nejen kvůli nákladům finančním a náročnosti časové, ale právě z důvodů bezpečnosti a jistého komfortu svých zaměstnanců i sebe samotných. Dávají tak přednost nejen klasickému telefonnímu pohovoru, ale objevuje se Skype a jemu podobné mobilní aplikace.

Výsledkem přijímacího pohovoru by v každém případě mělo být oboustranně korektní přezkoumání požadavků a očekávání obou stran, posouzení rizik i potenciálu spolupráce.

První den si většinou nadřizený nenechá ujít příležitost cizince provést firmou, představit jej kolegům, komentovat stav zjevného i skrytého a přitom několikrát opakuje svoje očekávání od budoucí spolupráce. Někdy i desítky nových lidí, miliony důležitých úkolů a mnohdy i tisíce čtverečních metrů chodeb, kanceláří i výrobních prostor během prvního či druhého dne na novém projektu je pěkná dávka i pro ostříleného matadora. Schopnosti cizince, jak se zorientovat v novém prostředí, jsou rozdílné, schopnost a možnost adaptace na odlišné systémy práce, způsoby komunikace a hlavní i vedlejší procesy závisí výrazně na náročnosti úkolu a daných výchozích podmínkách.

Všechno má svůj čas. A to doslova. Proces integrace konzultanta, reklamace zákazníka, výrobní směna i vývojový projekt. To jemné umění dokázat vycítit a posunout anebo precizně naplánovat a urdit všechny události tak, aby se setkaly v jeden okamžik a jejich rozdílné časy se synchronizovaly, to ovládá jen málo lidí (a takoví by měli být zejména „projektáři“). Cizinec tok událostí buď uklidní, nebo rozdmýchá, každopádně je novým vlivem ve společnosti. K vyšší efektivitě zapojení se konzultanta do firemního prostředí a do jeho projektu nevedou (někdy zkosnatělé) plány zapracování, kolečka po závodě, ani styl „hodíme neplavce do hluboké vody a žádný plevel nezůstane“. Otázkou je, zda nechybí od přímého nadřízeného přehledný, pravdivý a stručný stav událostí, pak stanovení si SMART cílů projektu konzultanta a jejich první rozpad na prioritní úkoly a poté v prvních týdnech v předem rezervovaných termínech společné review, workshopy a plánování.

Což takhle dávat si cíle a úkoly jednou rukou? – Buď jeden prst, tedy jeden úkol, je jen jediný a nejdůležitější, nebo dva, to jen „pár úkolů“, anebo tři, to podle významnosti A, B, C, nebo poslední možnost dát úkolů pět, je to jen jedna ruka a tou druhou volnou (už anebo ještě) můžu něco dělat... Protože dávat více než pět úkolů, to už je v gestikulaci oběma rukama „hodně moc“, „přespříliš“, „chápete to?“. A tato, přesně tato zadání pak ve stejném počtu, znění i gestikulaci prezentovat spolupracujícímu týmu a neměnit je do splnění. Je důležité mít jednoznačný směr a cíl pro obě strany!

Cizinec je nově v cizím prostředí neustále. Má více rozličných zkušeností než většina zaměstnanců v oddělení, jeho praxe je rozmanitější než výrobní portfolio firmy a zažil mnoho způsobů vedení a organizace, více, než jste snad kdy četli. Dobrá rada nejsou jeho rady, ale naslouchejte jeho postřehům, a ještě lepší je, **přijměte jeho vnímání jako fakt o projevu vaší organizace. Zkuste vnímat svoje firemní prostředí jeho očima, ušima i zkušenostmi. Nemusíte se řídit jeho radami, pokud to není jeho pravomoc v rozhodování na dané pozici, ale inspirujte se a ptejte se víc. Je to váš bonus ze spolupráce s námi.**

Co může cizinec

Cizinec jde po pár měsících o dům dál. Dalo by se říct, že si nevytváří žádný trvalý vztah k firmě ani k jejím zaměstnancům. To ale není úplně pravda. Vztahy přátelské, odborné i obchodní vznikají a jsou kupodivu dlouhodobé. Konzultanti rádi vzpomínají na firmy, kde působili, a na lidi, které v nich potkali, a vždycky si s nimi rádi dají kávu. Cizinci respektují firemní prostředí, svoje nadřízené i kolegy, ale z pozice své určité nezávislosti a většinou i osobního specifického charakteru se projevují svobodněji. Mnohé si nenárokují (prémie či nárok na dotované stravování) a mnohé neočekávají (stabilní zaměstnání ani kariérní postup), a možná proto více říkají věci tak, jak jsou. Svá zjištění předávají pravdivě a upřímně.

S výkonem dané pozice souvisí práva i odpovědnosti. Právo na přístup k informacím, právo rozhodovat, vést tým, jednat a vystupovat za firmu, právo verifikace smluv, dohod a postupů, byť „třeba jen“ pracovních – to je jen malý výčet práv, s nimiž jde ruku v ruce i odpovědnost konzultanta za výkon i konečný výsledek. Práva, odpovědnosti i vymezení pozice konzultanta ve firmě ošetřuje smlouva, ale výrazně limitujícím je omezený čas kontraktu. Cizinec má zadání, ujasněné odpovědnosti a těch musí plně využívat, protože jde proti němu čas. Za pár měsíců se ho budou zase ptát „kde jste byl, co jste tam dělal a jak to dopadlo?“ A my nemůžeme říct: „Držel jsem pozici, než přijmuli náhradu“ anebo zalhat o tom, jak jsme všechno splnili a byli skvělí. Automobilový průmysl je velký rybníček, ale rybníček, kde se lidi znají a potkávají. V našem oboru se získává práce dobrými referencemi.

Cizinec – může stejně jako zaměstnanec, ale je si toho plně vědom, a to, že může, využívá k dobrému výsledku ve smluvně omezeném čase.

Co můžou firmy

Firmy především můžou ovlivňovat svoje procesy.

Základní nastavení procesů funguje. Základním nastavením je definování procesu, jeho uvedení do života a sledování některých parametrů. Ruku na srdce – kolik parametrů procesu a jaké sledujete? Jsou to skutečně takové, které vás informují stručně, jasně a rychle, nebo mezi nimi máte i takové, které nikdo nepotřebuje, jsou tam jenom proto, že jsou snadno indikovatelné, a některé můžou být matoucí až lživé? Neschází vám nějaký parametr? Dělal jste si někdy rozpad požadavků zákazníka na produkt a až na jejich procesní parametry, které tyto požadavky vytvářejí? A když ano, děláte to metodicky v týmu, nebo je to pocitová osobní záležitost jedince?

Druhým extrémem je rozdíl mezi *výkonností výrobních procesů* a *výkonností vedlejších procesů*.

Výrobní procesy jsou stanovené, přísně nákladově hlídané... – ale co ty, které skáčou kolem? Hlavně ty nárazové, jako jsou reklamace, „sondry“ dodávky, změny, náhradní díly, vzorky, opravy, zastupování atp., jsou sice postaveny na popsanych základech a obecně známých principech, ale většinou se jedná o řízení jedním člověkem, s minimální účinností a zpětným vyhodnocováním efektivitu procesu. Jsou to „nárazovky“, k poučení se a ke zlepšení procesu není moc příležitostí a v konečném důsledku ani času. Která firma to trénuje a svoje lidi na tyto mimořádné případy cvičí? Tím spíše zde dřímá kostlivec. Nad základním nastavením procesů je rozvinuté řízení procesů, schopnost se automaticky učit a zlepšovat.

Zpustlou zahradou je komunikace, řízení a vedení lidí. Jenom kodexy a firemní košile to nezachrání. Budme vděční za každého vedoucího, který dodržuje a vyžaduje standardy slušné, korektní a přímé komunikace, a važme si jej.

Vedení porad se často omezuje na reporting. Prezentace tabulek, které mohly být zaslány s náskokem, tak aby se všichni zodpovědně připravili, nás připravuje o čas a disciplínu. Pak se nedivme, že jsou vedoucí podstatnou část dne přítomni na různých poradách, mítincích a konferencích, v jejichž průběhu tlačí do tabulek data a pročítají maily. Na vedení, moderování, mentorování a kontrolu týmu jim nezbývá moc sil a taktéž času. A vůbec: hospodaření s časem, náš i firemní time management – opravdu to umíme a používáme? A co plány opatření různé rozeteté po adresářích jednotlivých projektů, oddělení a někdy ještě na lokálních discích služebních notebooků?

V interních procesech leží přehlížené plýtvání lidmi, časem i penězi.

Závěr

Firmy se můžou měnit a mění je lidé, kteří tuto společnost tvoří, stejně tak je ovlivňuje i prostředí, ve kterém firma působí. Je kontext to správné slovo? A poslední dobou do tohoto kontextu přibývají i „cizinci“ ve firmách. Je třeba nás využít úplně, nikoliv zneužít.

Autor:

Miloslav Chlan pracuje jako konzultant a lektor kvality v automobilovém a železničním průmyslu.

Kontakt: miloslav.chlan@email.cz



O průmyslu a lidech 4.0: mýty, fakta, souvislosti

Růžena Petříková, Šárka Janků

Z mnoha současných aktivit zabývajících se Průmyslem 4.0 (odborných konferencí, článků, workshopů atp.) je již dostatečně známo, že Průmysl 4.0 má svůj základ v Německu (*Industrie 4.0*) a vychází jednoduše z rozdělení průmyslu do základních čtyř vývojových etap. Rámcovým cílem je přitom integrace jednotlivých inovačních aktivit v celém řetězci výroba, distribuce a spotřeba tak, aby nabídka konečných produktů co nejlépe odpovídala současným potřebám stále náročnějších zákazníků. Jelikož přijatý koncept *Národní strategie pro Průmysl 4.0* akcentuje více pohled technologický či ekonomický, je třeba zamyslet se rovněž nad fundamentem sociálním, ekologickým, duchovním a morálním. Pro úspěšné zvládnutí celého konceptu, včetně již mnohokrát zmíněných příležitostí a rizik, tak musí v centru naší pozornosti nadále zůstat člověk, smysl jeho práce, jeho snažení, stejně tak i požadované kvality jeho života. V tomto kontextu se proto přímo nabízí připomenout stále inspirativní manažerskou filozofii Tomáše Bati uvedením některých známých či méně známých fakt a souvislostí.

Není sebemenší důvod rozporovat skutečnost, že pro potřeby ČR je Průmysl 4.0 (dále jen P-4.0) velkou výzvou, neboť jeho uplatňování nekončí pouze v oblasti průmyslu, ale postupně se rozšiřuje do dalších odvětví – zemědělství, vzdělávání, zdravotnictví, stejně jako do oblasti bytových center či celých inteligentních/chytrých měst apod. Když si uvedené skutečnosti shrneme, dnes už i s přihlédnutím ke všem současným výstupům z odborných akcí, můžeme konstatovat, že i když jde v podstatě o takzvaný kyberneticko-fyzikální systém, vidíme za ním chytré továrny, chytrá města, kde inteligentní zařízení převezmou některé činnosti, které dosud vykonávali lidé, kde je využíváno metod strojového vnímání, autokonfigurace a autodiagnostiky. A tudíž o nich se čím dál tím častěji bavíme. Jednoduše řečeno, nejde již o známou komunikační vazbu „člověk – stroj“, ale spíše o vazbu počítačového spojení „stroj – díl“.

Je ale otázkou, zda právě tato cesta nepovede k postupné ztrátě schopnosti „sdílet / mluvit spolu“. Osobní kontakty jsou nahrazovány telemosty a videokonferencemi, elektronickou poštou a telefonováním. Samozřejmě, že vývoj nelze zastavit, a ani by to nebylo správné. Kdyby nebyl vývoj podporován, možná bychom ještě byli na stromech, jedli syrové maso či kořínky a dorozumívali bychom se skřeky a posuňky. Jeden současný český podnikatel řekl: „Máme zde Průmysl 4.0, nicméně já se těším na Průmysl 5.0, kde se zase vrátíme k mezilidské komunikaci.“ Podnikatel, který vyslovil tato slova, je významným exportérem a jeho podnikatelská filozofie a úroveň řízení lidí jsou, podle našeho názoru, zcela mimořádné a my se s tímto názorem plně ztotožňujeme.

O průmyslu a lidech 4.0

V kontextu úvodních vět lze konstatovat (a samotný dokument Národní iniciativa P-4.0 tuto skutečnost připouští), že **největší změny lze očekávat v požadavcích na kvalifikované technické profese ponejvíce obslužného charakteru**. Lze rovněž s jistotou počítat s tím, že práce bude obecně, vzhledem k internetu věcí a služeb, novým informačním technologiím (*big data*), vyspělejší kybernetice a robotice, stejně jako inteligentním materiálům, méně fyzicky náročná. Řada manuálních prací bude realizována novým výrobním zařízením (roboty, kolaborativními roboty atp.), takže dojde k uvolnění velké masy manuálních pracovníků. Prioritou tak bude technologie před člověkem, obsluhující personál bude minimalizován.

Z toho je možno vyvodit závěr, že celý P-4.0 tedy nemá podstatu a dopad jen a jen v průmyslu samém, ale týká se bytostně i v něm pracujících lidí. Obecně zde tak dojde (ostatně v některých tradičních oborech se již tak děje) ke snížení počtu pracovních míst, a naopak se očekává nárůst několika milionů pracovních míst v oblasti služeb

a IT s tím, že se výrobní metody a způsoby práce budou zásadně měnit a hlavně lišit od těch současných. Změní se významně stávající obchodní modely, lze očekávat vznik zcela nových profesí.

Dostatek kvalifikované pracovní síly bude zapotřebí i ke zvládnutí náročných procesů digitalizace, i když tato není podmínkou zásadní a jedinou – daleko důležitější bude dobře zvládnutá efektivní komunikace mezi jednotlivými systémy výrobních procesů. S tímto stavem již úspěšně či méně úspěšně „bojují“ významné světové ekonomiky, a proto se v tomto kontextu nabízí vcelku jednoduchá otázka: Jsme na tuto situaci připraveni v našem českém podnikovém a podnikatelském prostředí? A případně, jak se připravit a čím se nechat inspirovat?

Nebo ještě jinak – proč jsme neustále pesimisté a myslíme si, že musíme někoho dohánět? Proč si už konečně nedovedeme říci, jako kdysi u Baťů, že jsme v tom či onom dobří, či dokonce velmi dobří? V řadě oblastí a oborů tomu tak bylo a snad ještě je, své špičkové odborníky máme po celém světě a máme tak co nabídnout i ostatním státům EU. Stále inspirativní *Soustava řízení Baťa* (dále jen SRB) byla už v období svého největšího rozmachu vedena snahou **vytvořit takové podmínky, aby se chystané změny nestaly destruktivními, ale naopak, aby byly příležitostí pro růst kvalifikace, flexibility a inovativnosti lidí s cílem posílit konkurenceschopnost. Což ostatně platí i pro současnou situaci.**

Tomáš Baťa byl přesvědčen, že největším bohatstvím podniku je to, co umí jeho spolupracovníci, jak dokáží být inovativní, a dokonce, že zejména oni vědí, kdy a jak reagovat na změny tržního prostředí. Z těchto důvodů vždy věřil v člověka, v jeho schopnosti se neustále zlepšovat – a tím bychom měli být vedeni i nyní, kdy jsme možná svědky jedné z nejhlubších transformací v historii lidstva.

Vazba mezi Průmyslem 4.0 a Baťovou samosprávou dílen

Proč tak rozsáhlý úvod k tématu „Samospráva dílen Tomáše Bati“? Co má společného Průmysl 4.0, ryze moderní záležitost, s filozofií starou téměř 100 let? – Možná více, než by se na první pohled zdálo, a je to velmi jednoduché. Každý vývojový stupeň v oblasti managementu vede k jedinému cíli, kterým je v první řadě zvýšení produktivity práce, zvýšení konkurenceschopnosti firmy a samozřejmě zvýšení finálního zisku. Neznamená to ovšem, že bychom měli pracovat jen a pouze s novými a nově vyvíjenými technologiemi a postupy. Proč často vymýšlet něco, co již nejen bylo vymyšleno, ale co bylo i praxí ověřeno? Do této kategorie určitě spadá podnikatelská filozofie Tomáše Bati. Nebojme se dokonce říci, že zatím nic lepšího vymyšleno nebylo. Proč tomu tak je a jak podložit či podpořit tyto názory? Je to docela jednoduché: **tato podnikatelská filozofie byla vytvořena**

ne pouze prostým studiem teorií a prostřednictvím řady laboratorních projektů, ale především opakovanou praxí a vlastními zkušenostmi, což nebývá dnes stále ještě docenováno.

SŘB je nadčasovou a stále živou možná právě proto, že je jednoduchá a je postavena na lidech – na komunikaci mezi nimi, na schopnosti být efektivní, být týmový, být motivovaný a loajální. Na co však nesmíme zapomenout především, to je skutečnost, že celá Baťova filozofie byla založena na procesech neustálého vzdělávání, učení se a vzájemného soužití, což vedlo k rychlému pochopení těchto principů. Jeden z takových i v současnosti dobře uchopitelných systémů řízení této soustavy řízení je tzv. **Baťova „samospráva dílen“** o které se hovoří čím dál tím častěji. Co to tedy je?

Samospráva dílen je vnitropodnikový systém řízení postavený na decentralizaci řízení a odpovědnosti, na přesné kalkulaci a hledání cest ke snižování nákladů, což je jednou z nejdůležitějších cest ke zvýšení konkurenceschopnosti každé firmy. V centru veškerého dění byl ovšem člověk – jeho schopnosti se učit, komunikovat, sdílet a aplikovat. Baťa věděl, že úspěchu dosáhne pouze v případě, že „...z nádeníků vychová podnikatele“. Věděl, že jsou tři oblasti podnikání, nad kterými je nutná výkonná kontrola:

- nákup,
- výroba,
- prodej.

Proto přenesl odpovědnosti a kompetence na vedoucí útvarů. Samosprávu dílen pak lze, a to velmi zjednodušeně, popsat v pěti bodech:

1. každá dílna má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu celého oddělení;
2. samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním;
3. účast pracovníků (mistrů i řadových pracovníků) na zisku dílny;
4. osobní odpovědnost každého v dílně za svou práci;
5. kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisí zisk oddělení.

Jednotlivé dílny pracují jako samostatně hospodářící subjekty, které nakupují, vyrábějí a prodávají mezi sebou, v rámci podniku. Výsledkem je zvýšení kvality nejen výroby, ale i procesů a mezilidských vztahů na jedné straně, a na straně druhé snížení nákladů díky plynulosti a posloupnosti plnění zakázky a úspory materiálových nákladů v návaznosti na zainteresovanost při ztrátě z výroby dílny.

Cílem Baťovy samosprávy dílen tak bylo vyrábět nejen levněji s ještě vyšší kvalitou, ale i prodávat levněji rovněž s vyšší kvalitou. **Vytvořil soustavu řízení, která umožnila zužitkovat již zavedené**

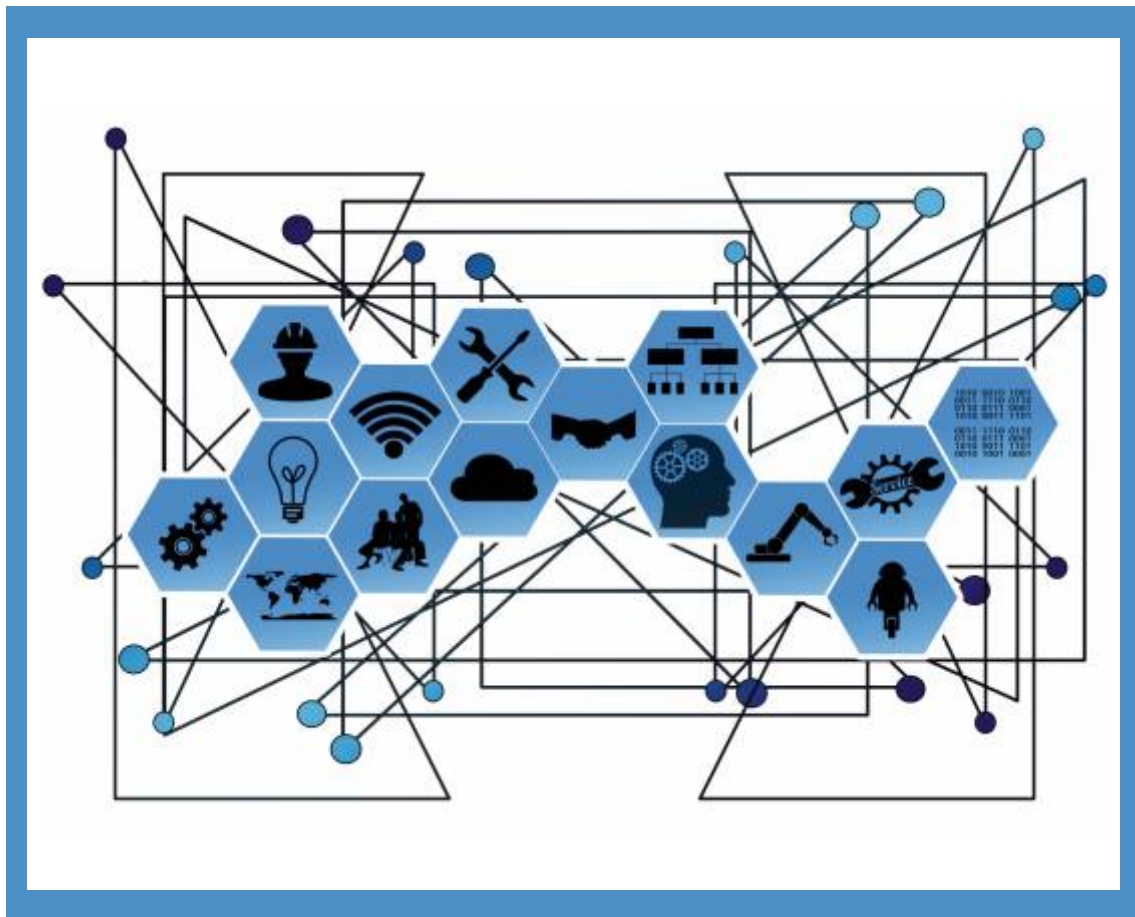
činnosti s novými poznatky, jejichž prioritním cílem bylo odstraňovat ztráty, k nimž docházelo při jednotlivých operacích, a to, jak bylo u Bati obvyklé, co nejjednodušším způsobem. Jako malý příklad lze uvést následující příběh o řezání kůží:

Nejdříve byl zaveden jednoduchý nový způsob řízení vykrajování kůže, kde při obuvnické výrobě vzniká nejvíce ztrát. Baťa o tom napsal: „Kůže je přírodní výrobek, a je proto každá jiná. Ale v kůži i každé malé místečko má jiné vlastnosti a rovněž každý dílec na botě vyžaduje jiných vlastností. Kráječi při nedbalé práci nakrájejí z velké a dobré kůže málo, a to ještě špatných bot. Při bedlivé práci docílí opaku. Když jsme se naučili poznávatí rozsah těchto ztrát zavedením dobrých účetních systémů, shledali jsme, že pokrok je možný, jen když snížíme ztráty. Snížití je bylo možno jen za pomoci kráječů, bylo nutno z dělníků udělati obchodníky a přátele své práce a naučiti je rychle z hlavy počítati. To, co dosud dělal jen šéf sám, a to za zavřenými dveřmi s několika důvěrníky, museli započítí dělati všichni.“

Byl proto zaveden nový způsob, při němž dělník koupil kůži na vykrajování od svého mistra. Výměry byly vykalkulovány tak, že bylo stanoveno, kolik dílců se musí z kůže vysekat, a přitom stanovena její celková cena. Když dělník nevykrájel předepsaný počet, zaplatil zbytek z vlastní kapsy. V této změně systému řízení, a především ve změně myšlení lidí spočívá podstata samostatného řízení dílen. Tímto způsobem bylo riziko ztrát přeneseno na mistry a dělníky a byl tak současně položen základ „vnitrofiremního podnikatelství“; to bylo jedním z principů samosprávy dílen, která se postupně stala základní „soustavou řízení“ ve všech Baťových závodech.

V této souvislosti přinesl Tomáš Baťa následující slova: „Samospráva dílen jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vim, konaje ji. I nejpečlivější šéf neodešel nikdy z práce, aby zapomněl něco vykonat. Samospráva bude tím lepší, čím přesnější bude výběr účastníků dílny, čím menší budou změny mezi nimi.“

Jak již bylo uvedeno výše, celé kouzlo SŘB spočívá ve výchově, vzdělávání a v neustálém soutěžení. S těmito fakty Tomáš Baťa pracoval i v případě samosprávného uspořádání dílen. Šlo o projekt komplexní, tzn. že nebyl zaměřen jen na samotnou dílnu – závod, ale i na „mimopracovní“ komunikaci. Pracovníci z jedné dílny bydleli i v domcích blízko sebe, aby se „týmový duch“ dílny přirozeně budoval i mimo pracovní prostředí. Cílem bylo, aby se spolupracovníci lépe poznali, aby věděli o svých rodinách, o eventuálních problémech, ale i úspěších. Při takto propracovaném systému mezilidské komunikace bylo i samotné řízení výrobního procesu na jiné úrovni. Lidé se znali, chápali svou vzájemnou závislost, a to se promítlo i do pracovní výkonů. Věděli, že pouze díky rychlé a správné spolupráci je jejich dílna



schopna splnit své úkoly tak, aby jejich podíl na zisku byl co možná nejvyšší. Nadneseně by se dalo říci, že pracovníci byli motivováni vlastní vzájemnou motivací a bytostně si uvědomovali význam a nutnost vzájemné spolupráce. V současnosti bychom celé toto „snažení“ možná nazvali sdílením či participací – pojmy, které jsou meritem řady odborných diskusí.

Závěr

Jak je vidno z předchozího, jedná se v případě P-4.0 o významnou technologickou a strukturální změnu, zasahující mimo průmysl i další odvětví, mj. školství, vědu a výzkum, trh práce, ale – ať chceme či nechceme – i etické a sociální rozměry kvality našeho života. Žijeme v tomto světě velkých změn a všichni bez výjimky jsme a nadále budeme účastni tohoto procesu. Zásadnější změny nás přitom ještě teprve čekají, proč se tedy neinspirovat tím, co už tady někdy bylo, a navíc bylo ověřeno letitou praxí? Úvodem jsme zmínily, že rámcovým cílem P-4.0 je mj. integrace řady podnikových aktivit. Fenomenální Baťův koncern a jeho způsob řízení je učebnicovým příkladem vertikální a horizontální integrace, a to i v mezinárodním měřítku.

Autorky:

prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., je místopředsedkyní Rady kvality ČR a předsedkyní odborné sekce RK Kvalita ve vzdělávání. Je profesorkou na VŠB-TUO a VŠPP, a. s.

Kontakt: r.petrilkova@dto.cz

Ing. Šárka Janků, Ph.D., je jednatelkou firmy TRANGO, s. r. o. Externě přednáší na VŠPP, a. s., a v programu studia MCI, organizovaného DTO CZ.

Kontakt: sarjanku@seznam.cz

V duchu tohoto příspěvku proběhne letošní tradiční konference s mezinárodní účastí KVALITA – QUALITY, která se bude konat 15. – 16. května 2018 v Ostravě v sídle DTO CZ, s. r. o. Mottem letošního ročníku je *Kvalita – Průmysl – Společnost 4.0.*

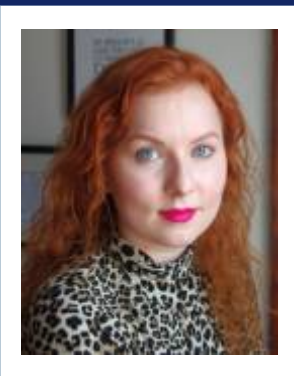
Více na <http://kvalita.dto.cz>

Bleskově o kvalitě

– minianketa osobností

V naší minianketě, oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízky 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“.

Zde jsou odpovědi dalších dotázaných. (red. – D. K. a Z. S.)



Bc. Kateřina Macůrková

výkonná ředitelka

Sdružení pro oceňování kvality, z. s.

■ Slovo „kvalita“ pro mne představuje závazek. Protože odvádět práci kvalitně vyžaduje silnou dávku osobní i firemní integrity. Je to závazek výrobce vůči spotřebiteli, jedince vůči společnosti. Kvalita je jako špička ledovce v moři – na první pohled vidíme pouze malíčký zlomek obrovského úsilí a překonaných zkoušek, které stály za jejím dosažením. Kvalita je to, co odděluje jedinečnost od průměrnosti, nenahraditelné od postradatelného. Protože za kvalitou vždy stojí naprosto vědomé rozhodnutí dělat věci správně, poctivě, lépe, odlišně, s hrdostí. Za kvalitou stojí konkrétní lidé a jejich odvaha, a proto si ji spojuji především s životní a firemní filozofií.



■ Opět se vrátím ke slovu „vědomé“. Lidé začínají o světě kolem sebe více přemýšlet – chtějí něco navíc, stanovují si vyšší cíle, usilují o lepší standart, jdou dál. Rozhodují se častěji pro přidanou hodnotu, byť za určitou cenu. Pokud mohu mluvit z pohledu své generace, mladí lidé už se tak snadno nespokojí s průměrným životem. A co je ještě lepší, máme reálné možnosti a cesty, jak svých snů dosáhnout – pokud nezustaneme pouze u přání, ale začneme skutečně jednat. To je pro mne jednoznačně jeden z projevů zvyšování kvality života, CHTÍT a zároveň MOCI. Pak zbývá jen UMĚT :-).

■ Každý den přináší nové výzvy – a vždy se snažím jednat tak, abych se na sebe večer mohla s čistým svědomím podívat do zrcadla a říct: „Ani dnes jsi to nevzdala, udělala maximum pro lepší svět a lidi kolem sebe, odvedlaš dobrou práci a zítra budeš zase pokračovat dál, protože to skuteční bojovníci a hrdinové dělají!“. Zatím se to daří, a to vnímám jako takový nejdůležitější osobní úspěch!

Ptáme se:

- Co, případně kdo se vám vybaví jako první v souvislosti s pojmem kvalita?
- V čem především spatřujete zvyšování kvality života – v současnosti a perspektivně do budoucna, konkrétně v ČR i obecně?
- Co se Vám v poslední době povedlo a co naopak nepovedlo – a proč?



Ing. Vladimír Braun

Ambassador EFQM pro Českou republiku

■ Jako osoba se mi vybaví jednoznačně W. Edwards Deming, kterého považuji za zakladatele moderního přístupu ke kvalitě. A jako „co“ se mi vybaví „kvalita řízení“, tedy celkový přístup k řízení organizace, který na konci přinese i tu kvalitu výrobků a služeb.

Jak záleží na celkovém přístupu, to jsem si znova uvědomil nedávno nad jedním příspěvkem na LinkedIn, napsal ho dlouholetý zaměstnanec Procter&Gamble, kde jsem v devadesátých letech pracoval. V příspěvku stručně, ale přesně popsal změnu z excelentní firmy na průměrnou, kterou P&G prošel, a jako příčinu viděl právě přístup vedení, které „ztratilo odvalu“ usilovat o výjimečnost.


■ Zajímavá otázka, co je to vlastně kvalita života? Myslím, že tady plně platí, že kvalita je definovaná zákazníkem, a prostě pro každého bude kvalita života znamenat něco trochu jiného. Zvyšování kvality života by tedy mělo znamenat hlavně zvyšování možností

volby tak, aby si každý mohl uspořádat život způsobem, který mu bude nejlépe vyhovovat. Z toho mi vychází, že kvalita života prospívá spíše liberální než konzervativní prostředí. Dnešní doba, zdá se, takovému prostředí staví spíše do cesty překážky, než aby ho podporovala.

Aby si lidé mohli zvolit nějaký způsob života, potřebují také vědět, že taková volba nebo životní cesta je vůbec možná. Znam z vlastní zkušenosti, že každý člověk má určité hranice představitivosti, dané zejména v dětství a mládí prostředím, ve kterém vyrůstá. Ke zvyšování kvality života by tedy prospělo zlepšení podpory a rozšiřování obzorů dětem a mladým lidem ze všech prostředí, jak ve škole, tak mimo ni.

■ I když je to již záležitost roku 2017, tak je to stále „v poslední době“: za úspěch považuji vnitřní hodnocení kvality Západočeské univerzity, kde jsme s interním týmem upravili metodiku na základě Modelu excelence EFQM a provedli kompletní hodnocení včetně výběru projektů pro další zlepšování. Ze sebehodnocení byla sestavena i takzvaná Zpráva o vnitřním hodnocení kvality, splňující požadavky vysokoškolského zákona a Národního akreditačního úřadu. A proč se to povedlo? Zejména proto, že univerzita měla zapáleného člena vedení, v tomto případě členku vedení, která přesvědčila ostatní, že je to správná cesta. A samozřejmě díky dobré práci celé řady pracovníků univerzity.

Co se mně nepovedlo? Třeba větší zapojení jednoho, z pochopitelných důvodů nejmenovaného, podniku do EFQM komunity. Domníval jsem se, že je to pro daný podnik správný další krok, ovšem zdá se, že to zatím neumím dostatečně dobře vedení podniku vysvětlit.



Zkušenosti společnosti Robert Bosch GmbH se 3. vydáním předpisu VDA 6.3

Jaroslav Másilko

Rok 2016 byl rokem plným změn v automobilovém průmyslu. Poté, co byla aktualizována základní norma systému managementu kvality ISO 9001 v roce 2015, prošla také technická specifikace systému managementu kvality v automobilovém průmyslu ISO/TS 16949 zásadní změnou, a to vydáním nového standardu kvality IATF 16949:2016. Na tyto změny reagovalo také VDA QMC vydáním třetího, aktualizovaného vydání předpisu pro provádění procesních auditů VDA 6.3. Tak, jak je pravidlem u všech předpisů VDA, i tentokrát byla společnost Robert Bosch GmbH jedním ze základních členů pracovní skupiny pro aktualizaci a změny nového vydání tohoto předpisu. Vzhledem k tomu, že zástupcem společnosti Robert Bosch v pracovní skupině VDA 6.3 byl vedoucí našeho oddělení, podílelo se naše oddělení jeho prostřednictvím na činnostech aktualizace nového vydání VDA 6.3 pravidelně od samého prvopočátku.

V roce 2011 prošla centrální nákupní organizace automobilové divize společnosti Robert Bosch GmbH zásadní reorganizační změnou. V rámci této reorganizace vzniklo centrální oddělení pro provádění auditů kvality u přímých dodavatelů automobilové divize, na kterém pracuji jako auditor kvality. Máme svá regionální zastoupení napříč všemi kontinenty světa a každý z našich auditorů provádí v průměru 25 auditů kvality u našich dodavatelů za rok.

Jak se změny VDA 6.3 připravovaly

Ještě než vůbec proběhlo první jednání pracovní skupiny VDA 6.3, posílali jsme návrhy na změny předchozího vydání předpisu VDA 6.3 z roku 2010 od auditorů všech našich regionálních kanceláří. Ti měli

možnost sdělit své zkušenosti s tímto předpisem a zároveň navrhnout změny a případná doplnění toho, co v předpisu podle jejich názoru chybělo. Je nutné podotknout, že se návrhy těchto auditorů navzájem diametrálně lišily region od regionu. Veškeré připomínky byly předneseny na pracovní skupině při zahájení jednání o změnách VDA 6.3 a přispěly velkou měrou k novému vydání tohoto předpisu.

Po několika jednáních pracovní skupiny a společných workshopech vznikla první prototypová verze nového vydání předpisu VDA 6.3. Tato verze prošla dalším kolem připomínek auditorů společností, které byly zastoupeny v pracovní skupině VDA. Následně byla vytvořena konečná verze tzv. *žlutého svazku*

(*Gelbdruck*), která byla představena veřejnosti k následnému připomínkování. Stejně jako na počátku, i nyní proběhlo jednání všech auditorů společnosti Robert Bosch GmbH, kteří sepsali své návrhy k tomuto žlutému svazku. I tyto návrhy byly opět prezentovány na pracovní skupině VDA. Následně pracovní skupina zapracovala některé podnětné návrhy a došlo na vydání konečné verze VDA 6.3 v prosinci 2016. Tímto okamžikem začala další fáze pro naše oddělení, kdy bylo nutné se připravit na provádění auditů procesu u našich dodavatelů dle nového vydání VDA 6.3.

Implementace změn v praxi

A jak jsme se na tyto změny připravovali?

Nejprve jsme museli zanalyzovat veškeré změny, které se v novém vydání 2016 objevily. A které jsou, dle našeho názoru, ty nejzásadnější?

- Detailnější specifikace požadavků na kvalifikaci auditorů procesu a u auditorů procesu jako externích poskytovatelů služby, **je nutná zkouška auditora procesu podle VDA 6.3.**
- Upřesnění kodexu jednání auditorů.
- Prostoupení některých požadavků z jiných svazků VDA do katalogu otázek.
- Při provádění důraz na techniku (audit u „technických zařízení“).
- Změna posloupnosti prezentace výsledků.
 - Zpracování předběžné zprávy před závěrečným jednáním.
- Změna logiky výpočtu celkového stupně plnění auditu.
 - Všechny otázky se na výsledku podílejí stejnou vahou.
 - Podíl součtu získaných bodů všech hodnocených otázek a součtu maximálně možných bodů k těmto otázkám.
 - Generické nasazení se nepoužívá.
 - Úprava pravidel pro přeřazení.

Dále došlo ke změnám v katalogu otázek, kdy bylo nutné reagovat na aktuální trendy v automobilovém průmyslu, a to zohledněním zabudovaného softwaru v jednotlivých otázkách. Otázky byly také přepracovány obsahově a strukturálně. Požadavky jednotlivých otázek jsou konkretizovány na obsah specifický pro procesy, čímž se *zprůhlednilo rozhraní mezi auditem procesu a auditem systému*. Místo „existuje“ se používá v otázkách „je zavedeno“, čímž se klade důraz na tzv. žijící procesy, které nejen jsou popsány ve směrnících a pracovních návodech, ale hlavně jsou uvedeny do praxe.

Po detailní analýze obsahu jednotlivých otázek jsme vytvořili přehled jednotlivých změn v obsahu každé otázky včetně informací, které otázky přibýly, a které se naopak sloučily či přesunuly. Na jaře loňského roku absolvovali všichni naši auditori upgrade školení a už nezbývalo, než počkat na první praktické zkušenosti s novým vydáním VDA 6.3. Společnost Robert Bosch vyvinula ve spolupráci s VDA QMC aplikaci pro provádění auditů procesu (*Audit Manager VDA 6.3*) již pro předchozí vydání VDA 6.3 z roku 2010, a tak bylo samozřejmostí vytvoření nové verze s katalogem otázek dle nového vydání. Od 1. 10. 2017 jsme začali provádět veškeré audity procesu u našich dodavatelů podle tohoto nového vydání VDA 6.3 a do konce roku 2017 jsme provedli celkem 59 procesních auditů a 21 potencionálních analýz.

První praktické zkušenosti

Jaké jsou první praktické zkušenosti našich auditorů, jak se změnil audit procesu v praxi, jaké jsou nejproblematictější otázky a jak se změny ve výpočtu celkového stupně plnění auditu promítly do výsledku auditů?

Průměrný čas potřebný pro provedení kompletního auditu procesu se prodloužil zhruba o 0,5 auditového dne. A to nejen proto, že se obsah jednotlivých otázek upřesnil a mnohdy rozšířil, což vede k delšímu času potřebnému k posouzení každé otázky, ale také proto, že jsou to naše první praktické zkušenosti s tímto vydáním VDA 6.3 a každý auditor potřebuje čas na to, aby dostal obsah otázek „pod kůži“, i přesto, že se nejedná o žádné dramatické změny v katalogu otázek.

Jako nejproblematictější se ukázaly dvě nové otázky, které se zabývají činnostmi zabezpečujícími péči o zákazníka již ve fázi plánování a realizace návrhu a vývoje produktu a procesu. Tyto otázky jsou sice nové, ale téma činností zabezpečujících péči o zákazníka již v katalogu otázek VDA 6.3 bylo i dříve, jenom v jiné fázi procesu než nyní. Dříve jsme se touto otázkou zabývali v otázkách kapitoly P7 (péče o zákazníka). Jak se ale v mnoha případech ukázalo, dodavatelé automobilového průmyslu nebyli na péči o zákazníka připraveni, a to hlavně dodavatelé od stupně „Tier 2“, a proto byla tato otázka zařazena logicky tam, kam patří. Již ve fázi projektu by měl dodavatel mít naplánováno a popsáno, jak bude vypadat péče o zákazníka po zahájení sériové výroby. Hlavní důraz je přitom kladen na proces analýzy reklamací z 0 km a z provozu a zajištění kontinuity sériových dodávek.

Když jsme porovnali výsledky auditů podle systematiky výpočtu z verzí vydání 2010 a 2016, došli jsme k překvapivému výsledku: Celkový stupeň plnění auditu se podle nové verze VDA 6.3 zhoršil zhruba o jeden až čtyři procentní body a v jednom případě bylo došlo i ke změně zařazení výsledku auditu z A do B (viz obr. 1).

Obrázek 1

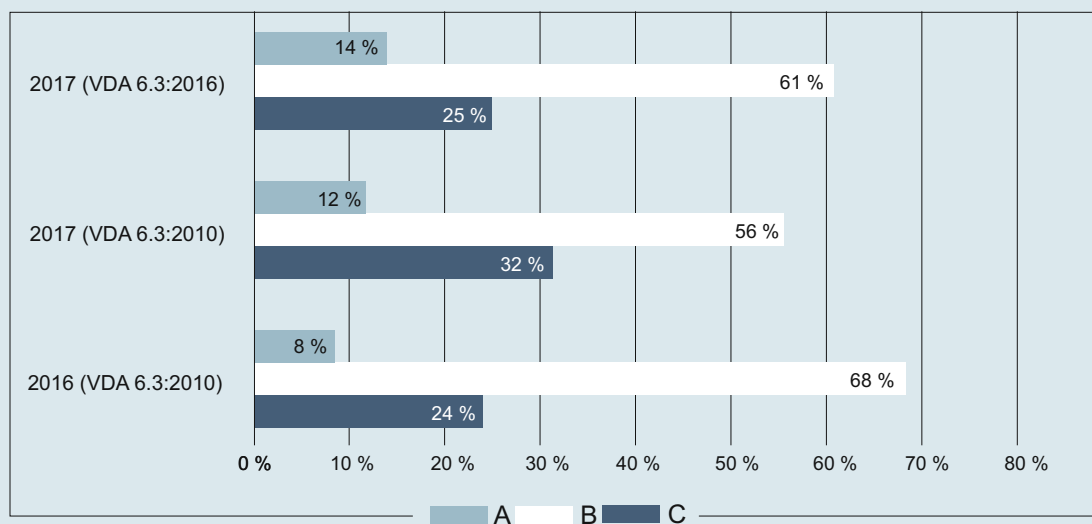
Porovnání celkového stupně plnění auditů

Dodavatel	VDA 6.3:2010		VDA 6.3:2016	
A	90 %	A	89 %	B
B	91 %	A	90 %	A
C	95 %	A	91 %	A
D	82 %	B	81 %	B
E	80 %	C	78 %	C
F	80 %	C	79 %	C
G	79 %	C	78 %	C

Při porovnání procentuálního rozložení jednotlivých auditů a jejich celkového stupně plnění jsme ovšem z dlouhodobého hlediska žádný markantní rozdíl nezaznamenali (viz obr. 2). Stále máme přes 50 % dodavatelů s celkovým stupněm plnění B, druhé místo potom obsadili dodavatelé s celkovým stupněm plnění C a méně než 15 % je dodavatelů, kteří mají celkový stupeň auditu A.

Obrázek 2

Porovnání výsledků auditů

**Závěr**

Praktické zkušenosti s prováděním auditů podle nové verze VDA 6.3 nemá naše oddělení zatím natolik dostatečné, abychom byli schopni ohodnotit, zda se jedná o významnou změnu v oblasti auditů procesu automobilového průmyslu. A přesto, že se problematika přepracování VDA 6.3 dotýká našeho oddělení již několik let, jenom čas, desítky provedených auditů a vývoj kvality našich dodavatelů ukáží, o jak významnou změnu se jedná. Vždyť každý předpis, nařízení nebo norma jsou jen natolik

kvalitní a účinné, jak je ti, kteří dohlíží na jejich dodržování a soulad s nimi, zavádějí do praxe a jak interpretují jejich obsah. A tak tomu bude i u nového vydání předpisu VDA 6.3 verze 2016.

Autor:

Bc. Jaroslav Másilko, M.Eng., pracuje jako auditor kvality ve společnosti Robert Bosch GmbH. Působí také jako lektor České společnosti pro jakost.

Kontakt: jaroslav.masilko@de.bosch.com



Desatero omylů o GDPR

Úřad pro ochranu osobních údajů zpracoval desatero nejčastějších omylů či zavádějících tvrzení o obecném nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR).

Den, kdy nabude účinnosti *nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (obecné nařízení o ochraně osobních údajů)*, se neúprosne blíží. Přípravují se na něj správci i zpracovatelé osobních údajů, po celé republice se pořádají nejrůznější odborné konference, sdělovací prostředky téma GDPR stále častěji zmiňují.

Podobným tempem, jakým narůstá zájem o GDPR, se však podle zkušeností Úřadu objevují nepřesnosti či zavádějící až mylné informace, týkající se obecného nařízení o ochraně osobních údajů.

Na základě zkušeností pracovníků Úřadu z odborných akcí a zjištění z veřejně dostupných zdrojů byl sestaven tento přehled opakovaně se vyskytujících nepravd a nepřesností. Pořadí bodů vychází ze systematiky obecného nařízení o ochraně osobních údajů (dále v tomto textu také „obecné nařízení“) a nevypovídá o jejich závažnosti.

1. Odkazování na obecné nařízení jako na směrnici.

Ačkoli někdy je nepřesné označení neškodné, nelze však rezignovat na uvádění správné formy právního předpisu, který bude nově upravovat právní rámec ochrany osobních údajů. Základním důvodem pro

korrektní označování nového právního předpisu pro ochranu osobních údajů, který k 25. květnu 2018 v převážné části hmotné úpravy nahradí stávající zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů (dále zde jen „zákon o ochraně osobních údajů“), je působnost evropských předpisů daná v podstatném právě již druhovým označením předpisu. Obecně platí – byť s dílčími odchylkami –, že *nařízení* platí v celém svém rozsahu v celé Evropské unii a je přímo použitelné, a naopak *směrnice* jako právní akt stanovující cíl, který musí všechny členské státy EU splnit, ponechává na členských státech, jak formulují vnitrostátní zákony a jak těchto cílů dosáhnou. Obecné nařízení je ale příkladem nařízení, které současně poskytuje členským státům určitý prostor ke stanovení vlastních pravidel, včetně přesnějšího určení některých podmínek.

Odkazovat na obecné nařízení jako na směrnici o ochraně osobních údajů je nejen nesprávné, ale může být nevhodně zavádějící i proto, že současně s ním byla přijata opravdu také směrnice o ochraně osobních údajů, a to *směrnice Evropského parlamentu a Rady EU 2016/680 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů příslušnými orgány za účelem prevence, vyšetřování, odhalování či stíhání trestných činů nebo výkonu trestů, o volném pohybu těchto údajů a o zrušení rámcového rozhodnutí Rady 2008/977/SVV, zkráceně neoficiálně nazývaná trestněprávní směrnice o ochraně osobních údajů*. Odlišnost je ve věcné působnosti obou předpisů, jež souhrnně vytvářejí nový rámec ochrany osobních údajů v Evropské unii;

působnost směrnice 2016/680 zahrnuje zpracování osobních údajů příslušnými orgány za účelem prevence, vyšetřování, odhalování či stíhání trestných činů nebo výkonu trestů, včetně ochrany před hrozbami pro veřejnou bezpečnost a jejich předcházení.

2. Označování obecného nařízení za revoluci v právech subjektu údajů a v povinnostech správců.

Označování obecného nařízení jako právního aktu EU spouštějícího revoluci mělo svůj smysl v době jeho přípravy a oficiálního projednávání, jež započalo v roce 2012 a skončilo v roce 2016. Silné výrazy upoutávaly pozornost a do určité míry zpřehledňovaly objemný text. Po skončení vyjednávání je na místě zůstat v mezích přijaté úpravy a používat přiměřené hodnotící výrazy, a to i tam, kde původní cíle byly ambicióznější.

Skutečnost je taková, že jedním ze základních znaků ochrany osobních údajů podle obecného nařízení je kontinuita – nařízení navazuje ve sledovaných cílech a obsahových zásadách zpracování a ochrany osobních údajů na směrnici 95/46/ES a sleduje překonání stávající roztržičnosti v provádění ochrany osobních údajů v Unii soudržným a jednotným uplatňováním pravidel ochrany osobních údajů. Z jednoduchého porovnání obsahu obecného nařízení a směrnice 95/46/ES je zřejmé, že jsou používány stejné definice klíčových pojmů (osobní údaj, subjekt údajů, zpracování – čl. 2 směrnice 95/46/ES a čl. 4 obecného nařízení) a obdobně formulované, obsahově velmi blízké, zásady zpracování (čl. 5 a 6 obecného nařízení a čl. 6 a 7 směrnice 95/46/ES). Pravidla pro ty, kdo osobní údaje zpracovávají, tedy správce a zpracovatele, jsou podrobnější a vesměs přesnější než ve výrazně stručnější směrnici 95/46/ES a zákoně o ochraně osobních údajů. **Správcům jsou ukládány některé nové povinnosti – ohlašování případů porušení zabezpečení osobních údajů dozorovému úřadu a ohlašování těchto dotčeným subjektům údajů a pro určité správce též povinnost jmenovat pověřence pro ochranu osobních údajů (viz korigované tvrzení č. 5 níže).** Oproti současné obecné formulaci povinností při zabezpečení zpracování v § 13 zákona o ochraně osobních údajů jsou v obecném nařízení akcentovány „technické prostředky“ a jmenovitě určené technologie – *pseudonymizace a šifrování, obnova dostupnosti, pravidelné testování a hodnocení účinnosti zavedených opatření*. Podstatné je i to, že ve všech povinnostech správců a zpracovatelů se promítají konstrukční zásady záměrné a standardní ochrany a přístupu založeného na riziku, které se uplatňují rovněž současně – například v povinnosti posuzovat vliv jednotlivých zpracování na ochranu osobních údajů.

Také práva těch, jejichž osobní údaje musí být

chráněny, tedy subjektu údajů podle směrnice 95/46/ES, jsou zachována a nově upravena podrobněji, s tím, že **jedinou skutečnou novinkou je právo na přenositelnost údajů podle čl. 20 obecného nařízení**. Jako novinka v právech subjektu údajů je ovšem v současné době v České republice prezentováno právo na výmaz podle článku 17 obecného nařízení, často pod alternativním názvem „právo být zapomenut“. Novinka v ochraně osobních údajů v členských státech EU to není; právo existuje podle čl. 14 směrnice 95/46/ES a v českém právním řádu je nalezneme v zákoně o ochraně osobních údajů od jeho schválení v roce 2000. Svého práva podle § 21 odst. 1 a 2 subjekty údajů v ČR běžně využívají.

3. Rozšiřuje se definice osobního údaje.

Nejčastěji se toto tvrzení objevuje v podobě, že osobními údaji dosud jsou pouze údaje identifikační, popř. přímo identifikující subjekt údajů. Někdy se změna dokládá na rozsudku Soudního dvora Evropské unie, v němž Soudní dvůr konstatoval, že dynamická IP adresa představuje osobní údaj ve smyslu směrnice 95/46/ES. Právě tento rozsudek však je dokladem toho, že osobní údaje nejsou omezeny na údaje přímo identifikující nějaký subjekt údajů ani dnes. **Obecné nařízení definuje osobní údaj jako veškeré informace o identifikované nebo identifikovatelné fyzické osobě; zákon o ochraně osobních údajů jako jakoukoliv informaci týkající se určeného nebo určitého subjektu údajů.**

Právní definice osobních údajů nemůže být výčtová, protože počet druhů osobních údajů je přirozeně neuzavřený a osobní údaje vznikají neomezeně nejen jako hodnoty vztahené k novým a novým konkrétním subjektům údajů, ale také s novými technologiemi zpracování osobních údajů, jako jsou např. právě internetové technologie. **IP adresa je osobním údajem vždy, když se vztahuje k určené nebo určité osobě, ne od doby vynesení rozsudku Soudního dvora EU, ale od prvního použití IP adresy v provozu.** GDPR již také nemá podmínku systematickosti zpracování osobních údajů.

4. Je lepší mít paušální souhlas subjektu údajů, než se zabývat jednotlivými zákonnými důvody.

Takové doporučení vychází z nepochopení a nedocenění souhlasu subjektu údajů. Souhlas fyzické osoby, jejíž osobní údaje hodlá správce zpracovávat, je klíčovým institutem evropského modelu ochrany osobních údajů od samých počátků, nelze jej však uplatňovat tam, kde platí jiné právní tituly zpracování (s nimiž nelze souhlas zaměňovat), např. sjednávání a plnění smluv, plnění povinností či ochrana práv a právem chráněných zájmů. V obecném nařízení je udělení souhlasu subjektu údajů se zpracováním pro jeden či více konkrétních účelů jednou ze šesti právních podmínek zákonnosti zpracování (jeho právním základem) a nařízení výslovně upravuje



podmínky jeho získání. Ve srovnání se současným stavem v České republice přináší obecné nařízení formální změnu v tom, že souhlas je rovnocenný pěti dalším právním důvodům/titulům, zatímco dnes je alespoň dle textu zákona důvodem/titulem základním a všechny ostatní jsou formálně zakotveny jako výjimky, na něž se zpravidla hledí tak, že mají být vykládány co nejužší. Optické srovnání významu uznávaných právních důvodů neznamená snížení váhy souhlasu dotčeného subjektu údajů; jedním ze základních projevů toho je, že **souhlas se zpracováním se skutečně uplatní jen tam, kde mohou být naplněny jeho základní znaky, totiž svobodnost a informovanost. Souhlas může subjekt údajů kdykoli odvolat.**

Případné paušální získávání souhlasu subjektu údajů pro veškerá zpracování, která správce bude provádět k různým účelům, by tak bylo v rozporu hned s několika ustanoveními obecného nařízení – počínaje povinností shromažďovat osobní údaje pro určité, výslovně vyjádřené a legitimní účely přes zásadu transparentnosti vůči subjektu údajů a konče svobodností souhlasu ve vztahu ke smluvním vztahům správce a subjektu údajů.

5. Šifrování je povinné.

Obecné nařízení neukládá povinnost použít pro zabezpečení zpracování některé specifické opatření.

Naopak, při stanovení povinnosti správce a zpracovatele zabezpečit osobní údaje se obecné nařízení výslovně dovolává ohledu na stav techniky, náklady na přijetí a provedení jednotlivých technických a organizačních opatření k zabezpečení osobních údajů, povaze, rozsahu, kontextu a účelům samotného zpracování a také k pravděpodobným rizikům pro práva a svobody, jež s sebou zpracování nese. Vlastní povinnost pak zahrnuje zavedení vhodných technických a organizačních opatření a začlenění do zpracování nezbytných záruk, a to jak v době určení

prostředků pro zpracování, tak v době vlastního zpracování. Šifrování je uvedeno jako jedno z vhodných opatření („případně včetně /.../ šifrování osobních údajů“). Při posuzování úrovně bezpečnosti se zohlední zejména rizika, která představuje zpracování, jako náhodné nebo protiprávní zničení, ztráta, pozměňování, neoprávněné zpřístupnění osobních údajů a neoprávněný přístup k takovým údajům.

6. Každý, popřípadě téměř každý správce musí mít pověření pro ochranu osobních údajů.

Pověřenec pro ochranu osobních údajů je jedním z nových nástrojů ochrany osobních údajů, které obecné nařízení zavádí. Správce je povinen jmenovat pověřence, ovšem pouze za splnění jedné ze tří podmínek. Těmi jsou:

- zpracování provádí orgán veřejné moci či veřejný subjekt, s výjimkou soudů jednajících v rámci svých soudních pravomocí;
- hlavní činnosti správce nebo zpracovatele spočívají v operacích zpracování, které kvůli své povaze, svému rozsahu nebo svým účelům vyžadují rozsáhlé pravidelné a systematické monitorování subjektů údajů;
- hlavní činnosti správce nebo zpracovatele spočívají v rozsáhlém zpracování zvláštních kategorií údajů a osobních údajů týkajících se rozsudků v trestních věcech a trestných činů.

V jiných případech správce ani zpracovatel povinnost jmenovat pověřence pro ochranu osobních údajů nemají; jinými slovy, správci provádějící jiná zpracování pověřence pro ochranu osobních údajů jmenovat nemusí.

7. Pověřenec musí mít osvědčení (certifikát).

Povinností, kterou správci obecné nařízení ve vztahu k pověřenci pro ochranu osobních údajů ukládá, je **pověřence jmenovat a učinit to na základě profesních kvalit jmenované osoby, zejména na základě jejích odborných znalostí práva a praxe v oblasti ochrany osobních údajů a schopnosti plnit úkoly dále pověřenci uložené samotným obecným nařízením. Žádná specifická forma ověření nebo prokázání profesních kvalit stanovena není, tedy ani forma externě získaného osvědčení.** Obecné nařízení ani nedává prostor k tomu, aby formu ověření kvalit nebo nějaké další parametry kvalifikace a osobní způsobilosti stanovily prováděcím předpisem buď Komise (EU) nebo členský stát. Poté, co je pověřenec správcem nebo zpracovatelem jmenován, musí mu ten, kdo ho jmenoval a u koho pověřenec pro ochranu osobních údajů působí, kromě jiného poskytovat zdroje nezbytné k udržování jeho odborných znalostí.

Je samozřejmé, že u správce, u něhož část zpracování osobních údajů probíhá v režimu ochrany utajovaných informací, musí pověřenec splňovat podmínky stanovené příslušnými právními předpisy.

8. Obecné nařízení klade na pověřence pro ochranu osobních údajů vysoké, obtížně splnitelné nároky.

Obecné nařízení ukládá tomu, kdo jmenuje pověřence pro ochranu osobních údajů, nepříliš určitou povinnost – učinit tak na základě profesních kvalit jmenované osoby, jež dále vymezuje jako „zejména na základě [jejích] odborných znalostí práva a praxe v oblasti ochrany osobních údajů a [její] schopnosti plnit úkoly stanovené [tímto nařízením]“. Jak povinnosti spojené se jmenováním pověřence a jeho fungováním u správce nebo zpracovatele chápat, podrobněji vysvětlují mj. vodítka Pracovní skupiny podle čl. 29 směrnice 95/46/ES k funkci pověřence pro ochranu osobních údajů, zpřístupněná v originálním anglickém znění a neoficiálním českém překladu jinde na této webové stránce (<https://www.uoou.cz/>, pozn. red. PK) v aktuální verzi. Na výše zmiňovaných akcích i v médiích se požadavky na osoby připadající v úvahu jako budoucí pověřenci zdůrazňují a někdy – sice „měkce“, ale přesto – zvětšují nebo zintenzivňují. U některých správců a zpracovatelů vzniká dojem, že vhodného kandidáta nelze v současné době získat.

Obecně existuje několik cest k nalezení správného pověřence, včetně sdílení osoby pověřence u správců, u nichž k výkonu funkce pověřence pro ochranu osobních údajů postačuje pouze část fondu pracovní doby, i využití externí služby pověřence pro ochranu osobních údajů, popř. služby externí podpory pověřence pro ochranu osobních údajů.

Výklad nároků je tak výhradním úkolem jmenujícího správce nebo zpracovatele, stejně tak jako trvalá podpora činnosti pověřence poskytováním zdrojů a prostředků nutných k výkonu jeho funkce.

9. Správce nemůže pověřenci pro ochranu osobních údajů ukládat úkoly.

Tak tomu není; tvrzení vychází z posunutí významu omezující podmínky, že správce a zpracovatel jsou povinni zajistit, aby pověřenec nedostával žádné pokyny týkající se výkonu úkolů, které mu ukládá obecné nařízení, a že není v souvislosti s plněním těchto svých úkolů propuštěn nebo sankcionován.

Úkoly může správce nebo zpracovatel samozřejmě ukládat, a to dokonce i jiné úkoly a povinnosti než ty, které stanoví obecné nařízení a které přímo s obecným nařízením souvisejí, např. podílet se na testování, posuzování a hodnocení opatření k zabezpečení osobních údajů u správce. Právě pro tyto další úkoly a povinnosti je stanovena omezující podmínka, že žádné z nich nemějí vést ke střetu zájmů pověřence.

10. Nově hrozí správcům a zpracovatelům pokuty dle obratu.

Obecné nařízení stanoví, že za jakékoliv porušení obecného nařízení by měly být uloženy sankce včetně správních pokut, a to vedle nebo místo opatření uložených dozorovým úřadem. Zatímco v některých členských státech včetně České republiky dozorové úřady pokuty ukládají, v jiných členských státech EU (např. Dánsko) tomu tak dosud není. Horní hranice správních pokut, které ukládá Úřad pro ochranu osobních údajů, je v současné době 10 milionů Kč, přičemž v minulosti (do 31. prosince 2004) dosahovala dvojnásobku. Nejvyšší dosud uložená pokuta za zjištěné a prokázané porušení povinností, za které se pokuty ukládají, nedosáhla ani polovinu sazby.

Horní hranice pokut je nová, ale jak je opakované v preambuli k obecnému nařízení uváděno, pokuty mají být v každém jednotlivém případě účinné, přiměřené a odrazující. Obecné nařízení současně respektuje zásady správního trestání, včetně kritérií pro stanovení výše pokut i podmínek pro určení odpovědnosti i vyvinění se (z trestu).

Text zveřejněný (a to spolu s řadou dalších informací k této problematice, např. Desaterem zpracování pro správce) na webových stránkách Úřadu pro ochranu osobních údajů <https://www.uoou.cz/> je převzat a otištěn se souhlasem úřadu.

Zvýraznění vybraných pasáží red. PK.

Z médií/webu

Aktuálně:

Zákon k nařízení GDPR se podle Brabce do května schválit nepodaří

Adaptační zákon k evropskému nařízení GDPR o ochraně soukromí nebude schválen do května, kdy nařízení začne platit. Teprve 21. března se jím bude zabývat vláda. V TV Prima to dnes řekl ministr životního prostředí v demisi Richard Brabec (ANO). „Podle mě to reálně není možné,“ připustil. /.../

*Zdroj:
<http://domaci.eurozpravy.cz>.
2018-03-11 12:13. Aut. EuroZpravy.cz / ČTK.
[cit. 2018-03-11].*

Každá druhá česká firma nebude včas připravena na GDPR

Téměř všechny české firmy (96 %) slyšely o Obecném nařízení o ochraně osobních údajů, známém jako GDPR, a znají termín jeho zavedení. I přesto, že tři ze čtyř firem se už začaly připravovat, tak hned v první fázi příprav narazily na zdržení při seznamování se s právním rámcem. Jen 54 % společností se domnívá, že budou v době, kdy vejde GDPR v účinnost, v poslední fázi příprav. Čtvrtina odhaduje, že všechny potřebné změny dokončí jeden měsíc až půl roku po termínu.

Popsaný stav nastane i přes to, že 90 % společností si uvědomuje, jak velký postih jim hrozí, pokud neupraví své systémy IT. Svůj podíl na celkovém zpoždění má i stát, protože stále nepřijal adaptační zákon, který firmy a další organizace potřebují ke správné implementaci GDPR.

Údaje vyplývají z exkluzivního průzkumu auditorické a poradenské společnosti BDO mezi různě velkými firmami z různých segmentů.

Do konce roku 2018 budou mít správně upravené databáze přibližně tři čtvrtiny firem

Již nyní je jasné, že téměř každý druhý český podnik nebude mít v první den účinnosti evropského nařízení GDPR správně nastavené systémy evidující osobní údaje. Do konce roku 2018 to podle průzkumu stihne jen 77 % českých firem. Přibližně čtvrtina (27 %) společností, které budou provádět změny ještě po termínu, netuší, kdy budou mít databáze osobních údajů v plném souladu s nařízením. Odsouzení potřebných příprav na nejzazší možnou dobu ukázal průzkum auditorické a poradenské společnosti BDO.

Zhruba polovina (54 %) firem se s novým nařízením teprve seznamuje. Téměř každý čtvrtý podnik (23 %) ale již nyní uvádí, že v první den platnosti (25. května 2018), nebude mít dokončené všechny nutné změny. Další 23 % neví, zda stihnou dokončit všechny změny do stanoveného termínu. „Úpravy IT systémů

zaberou ve větších firmách i několik měsíců a v některých případech může jít i o půl roku. U velkých firem, které nezačnou se systémovými změnami co nejdříve, hrozí velké riziko, že přípravný proces nestihnou v termínu, který stanovila Evropská unie,“ uvádí Ondřej Šnejdar z BDO.

Pokuty hrozící za nedodržování nového nařízení nejsou malé. Dosáhnout mohou až 20 milionů eur (zhruba 512 milionů korun) nebo až 4 % celkového ročního obrátu firmy. „Většina podniků s velkou pravděpodobností spoléhá na to, že hned ze začátku nebudou chodit kontroly a první pokuty padnou až znatelně později,“ dodává Ondřej Šnejdar.

Většina firem osloví odborníky

Zhruba polovina (52 %) dotázaných společností je kvůli GDPR již v alespoň nějakém kontaktu s odborníkem nebo odbornou firmou. Každý třetí podnik plánuje vyčlenit alespoň jednoho pracovníka, který by dohlížel na realizované změny v souvislosti s GDPR.

Necelá polovina (48 %) podniků počítá, že pro splnění nových pravidel bude potřebovat externího dodavatele, který nakládání s osobními údaji adekvátně upraví.

Zhruba čtyři z deseti (42 %) společností nevědí, jak vysoké finanční prostředky si v jejich případě změny související s GDPR vyžádají. Téměř každý pátý podnik (19 %) počítá s výdaji do 30 000 korun, 13 % odhaduje výdaje v rozmezí 50 000 až 100 000 korun.

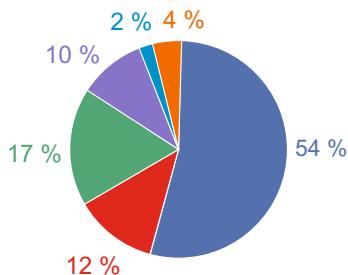
Šest z deseti (63 %) firem se domnívá, že úpravy databází kvůli GDPR znamenají větší bezpečnost osobních informací.

Vláda by měla co nejrychleji představit českou legislativní úpravu

GDPR se týká všech firem, státních institucí, neziskových organizací i osob samostatně výdělečně činných, které evidují své zaměstnance, členy, zákazníky nebo příznivce. Stávající komplikací je skutečnost, že česká vláda zatím nezveřejnila přesné znění nového zákona, který bude požadavky GDPR začleňovat do české legislativy. Mnoho firem proto tápe a otálí s přípravou, protože nevědí, na co se přesně připravovat.

Zdroj: Tisková zpráva BDO Česká republika.

Odpovědi na otázku, v jaké fázi příprav se nacházíte?



- Porozumění právnímu rámci GDPR
- Vytvoření registru osobních údajů
- Klasifikace dat
- Řešení nejvíce prioritních dat a procesů zpracování
- Přezkoumání přijatých opatření
- Nevím

Rozhovor s Marcelou Augustovou: O moderování v televizi i při předávání Národních cen na Hradě a o tom, co pro ni znamená kvalita

„Je stabilní dlouholetou a zkušenou moderátorkou Událostí, pravidelně také moderuje volební studia.“ To je první věta o Marcelle Augustové na webu ČT v rubrice Lidé ČT. Známe ji ovšem také „naživo“ – jako pravidelnou moderátorku každoročního předávání Národních cen kvality na Pražském hradě a ocenění Manažer roku na Žofíně. To jsou jistě pádné důvody požádat ji o odpovědi na několik otázek, a jsme velmi rádi, že nám pro Perspektivy kvality přes svůj nabitý program ochotně odpovídala.

Předávání Národních cen na Pražském hradě vnímá jako příjemné slavnostní setkání s lidmi, kteří dělají dobře svou práci. Kvalita je pro ni nasazení a zápal dělat věci, jak nejlíp to jde. Moderování Událostí v televizi je adrenalin, volební studio dobrodružná hra. A vrcholně týmová práce.

Moderování zpravodajských pořadů se věnujete po většinu své kariéry, teď už dlouho je vaše jméno spojeno především s hlavním zpravodajským pořadem v České televizi, Událostmi. Určitě je stále nutné se učit novým věcem. Už před osmi lety jste v jednom rozhovoru řekla: „Televize se strašně mění a styl zpravodajství také. A kontinuálním zpravodajským vysíláním se všechno hrozně zdynamizovalo. Je pořád spousta prostoru, kde má člověk o čem přemýšlet, a je co zlepšovat. Protože té dynamice je potřeba přizpůsobit styl moderování. Takže práce je pořád spousta.“ Jaký je tedy rozdíl mezi moderováním zpravodajství dnes a řekněme před patnácti lety nebo ještě dříve?

Všechno se zrychlilo, je potřeba se extrémně soustředit a být vnitřně vybaven informacemi pro případ, že něco v živém vysílání selže. Když se dnes podíváte na Události, už to není jen zpravodajská klasika studio – reportáž. Forma se radikálně zdynamizovala. Jsou tam čtené zprávy, někdy doplněné

o krátké výpovědi respondentů, grafická data, živé vstupy, prezentace pomocí plazmy, které odbavujeme přímo ve studiu z tabletu. Je to pestré, ale pokud se něco stane, což nikdy nemůžete vyloučit, není mnoho prostoru, kde by si moderátor a režie mohli v klidu říct, co a jak dál. Prostě adrenalin.

Jaký vliv má na televizi a její zpravodajství konkurence internetu?

Je mnohem víc diváků, kteří už přes den nějaké informace získali. Pro mě představuje největší výzvu to, aby Události tyto lidi bavily a nebyly pro ně banální a zároveň se líbily i těm, kteří si televizi pustí za pět minut večer a netuší, co den přinesl. Pro ně bychom zase neměli být nesrozumitelní. Spojit tyto dvě na první pohled nesourodé skupiny.

Jste tradiční tváří volebních studií a poslední půlrok byl na volby bohatý, a to letos ještě s volbami nekončíme. Pamatujete si, jaké bylo vaše první volební studio?

Tuším v roce 2002. V klasickém studiu s mnoha tehdejšími politickými protagonisty, s monitorovou stěnou za zády a s tehdejší kolegou Janem Němcem po boku. Pěkně v klidu. Dnes divák sleduje průběh sčítání on-line.

Jaké volby jsou nejnáročnější na přípravu? Je jasné, že na přípravě se podílí celý tým, jak dlouho vám taková příprava zabere a jak probíhá?

Nejnáročnější jsou volby komunální, sčítání trvá nejdéle a kandiduje největší množství subjektů. Musím se naučit zkratky, pod nimiž figurují. Například HNZHRM – Hnutí nezávislých za harmonický rozvoj obcí a měst. SDHDD – sdružení dobrovolných hasičů a dalších dobrovolníků. Ale tohle ještě jde, počáteční písmena souhlasí. Někdy ale ani ta neodpovídají.

Vaši kolegové vás v jednom z minulých pořadů Newsroom ukázali divákům právě při té přípravě před vysíláním v bačkůrkách. To bylo zajímavé a originální...

Volební vysílání je dlouhé, takže komfort růžových pantoflíčků ráda a s vděkem přijímám.

Jak je pak při vysílání těžké se orientovat v rychle se měnících výsledcích a adekvátně reagovat?

Už jsem to naznačila. Je potřeba být vybaven informacemi a orientovat se. Člověk ta fakta vstřebává dlouhodobě, ukládá je v sobě a když jsou potřeba, ví, kam sáhnout. A musí poslouchat, co říkají ve vysílání kolegové, co politici. Když jdu do studia, vlastně nikdy nevím, co se v grafech objeví za data. Taková dobrodružná hra.

Klíčová je určitě spolupráce s mnoha lidmi, ať už jsou spolu s vámi před kamerou, nebo ještě více „v zázemí“...

Moderátor je sice ten viditelný, ale v zásadě poslední. Kdyby nebylo lidí v režii, grafiků, programátorů, byla bych ve studiu zbytečná. Je to vrcholně týmová práce.

I my laici víme, že se pohybujete ve studiu virtuálním. Přesto, nebo spíš právě proto, nám to prosím trochu objasněte.

Pohybují se v prázdném zeleně vymalovaném prostoru, na zemi mám značky, podle kterých se orientuji. To je potřeba přesně nazkoušet, abych nezakrývala to, co má být vidět, nebo naopak nezmezila divákovi ze zorného pole, abych ukazovala správným směrem a tak dále... No, a pak už jen čekám, co mi tam kolegové pošlou.

A trochu choulostivá otázka: Jistě máte v každých volbách své favority, resp. favorita, jejichž jste sama voličkou. Jak je těžké se profesionálně niterně



vypořádat s vývojem výsledků a nedat na sobě znát žádné emoce, ať už pozitivní, nebo negativní?

To je ta první a nezákladnější podmínka a nezdá se mi těžké ji dodržet. Asi léta cviku.

V našem časopise máme pravidelnou rubriku Kvalitně česky, zaměřenou na různé jazykové jevy a v praxi se vyskytující problémy a nešvary. Česká televize je seriózní veřejnoprávní médium, které spolupovytváří a ovlivňuje jazykové prostředí v České republice. Jak je to s češtinou v televizním zpravodajství? V posledních několika letech dochází ke zřetelnému posunu od vyjadřování čistě spisovného k hovorovějšímu. Je to asi zákonité, ale někdo tvary a výrazy jako *policisti, kupujou, taky, bez třech* nebo třeba *foiti* či *focky* nese, eufemisticky řečeno, dost nelibě...

Hovorová čeština je – na rozdíl od té obecné – jednou z vrstev spisovného jazyka a v mluveném projevu je v pořádku. Říkám to s vědomím, že mnoho lidí bude mít výhrady. Jsem ale přesvědčená, že z veřejnoprávní televize má znít jazyk nestrojený, co nejbližší tomu, jak lidé běžně mluví, a samozřejmě správný. Takže „kupujou“ a „bez třech“ bych nikdy nevy pustila z pusy.

Někdy je ta hranice tenká a uhlídat všelijaké koncovky a hovorovější výrazy je těžké... Jaký přístup a práce s jazykem vám více vyhovuje? A jaká jsou celková v České televizi pravidla?



Platí, co jsem řekla před okamžikem. A každý moderátor má svobodu rozhodnout se, jestli bude mluvit pouze jazykem spisovným, nebo použije i hovorové výrazy. Je to tak pestřejší.

Opusťme ale už televizi, kamery a obrazovky. Již několik let moderujete pravidelně spolu s Patrikem Rozehnalem i slavnostní předávání Národních cen kvality na Pražském hradě, kde se oceňují jednotlivci i organizace. Jak vnímáte tyto události?

Jako příjemné slavnostní setkání s lidmi, kteří dělají dobře svou práci, a navíc v krásném prostředí. Jako příležitost vzít si dlouhé šaty a poslechnout si několik operních árií ve vynikajícím podání. Ty jsou vždycky součástí programu.

Jak se takové živé moderování pocitově liší od práce před kamerou?

Prožíváte bezprostřední reakci publika. Cítíte, jestli je jako moderátor bavíte, nebo ne.

Nemůžeme pominout ještě „Kuře“. Dlouhá léta jste spjatá s charitativním projektem Pomozte dětem...

To už je minulost. Byla jsem s Kuřetem patnáct let a to je myslím dost dlouhá doba. Věci mají své začátky, ale taky konce.

A na závěr ještě něco z oblasti, na kterou jsou náš časopis a Česká společnost pro jakost odborně zaměřeny – kvality. Často se hovoří o kvalitě života, o zvyšující se kvalitě života v ČR. V čem ji

vy osobně vnímáte jako nejprínosnější a nejvíce „hmatatelnou“? A souhlasíte celkově s tím, že se kvalita našeho života zlepšuje? Někteří lidé jsou naopak skeptičtí...

Možná někoho rozzlobím, jsem si vědoma, že se některým lidem nežije lehce. Ale je mír, máme pitnou vodu, jídlo, školy, práci. Slovo bída má jiné rozměry, než jaké si tu představujeme. A silnější mají pomáhat slabším.

Co pro vás osobně znamená kvalita?

Nasazení a zápal dělat věci, jak nejlíp to jde.

Co u vás hraje roli při spotřebitelském chování? Promýšlíte své nákupy a studujete o výrobcích dostupné zdroje, nebo se necháváte více ovlivnit reklamou? A pomáhají vám případně v rozhodování značky kvality?

Čím dál víc zjišťuji, že toho vlastně moc nepotřebuji. Takže radši málo věcí, ale dobrých. Větší investice

zkoumám dopředu. Teď jsme renovovali bydlení a tím jsem se zabývala hluboce, protože je to na dlouhou dobu a na domově mi záleží.

Dvě otázky klademe každému v naší pravidelné anketě: Co se vám v poslední době povedlo, z čeho jste měla vy osobně radost? A je něco, co se vám naopak nepovedlo, a víte proč? Prozradíte to?

Třeba dnes dopoledne jsme si s mužem krásně zalyžovali ve Špindlu. Jinak se chválit nebudu, nemám to ve zvyku. To musí jiní. A co se nepovedlo – včerejší bramboráky mohly být slanější...

Poslední otázka:

Jak Marcela Augustová relaxuje?

Pohybem a někdy chytáním lelků.

Na webu ČT jsme našli vaše profesní krédo. Dovolíme si ho tu ocitovat, je moudré a poučné pro každého a vlastně hodně souvisí s kvalitou: „K tomu, co činím, přistupovat s pokorou, jako bych to dělala poprvé, a s vervou, jako by to bylo naposled.“

Děkujeme za rozhovor a přejeme za náš časopis, jeho čtenáře a určitě i většinu televizních diváků všechno dobré v práci i osobním životě.

(red. – David Kubla a Zdeněk Svatoš)

Stroje lidem vezmou práci, novou ale vytvoří. Nebojme se technologií, ale lidí, kteří s nimi zle zacházejí, říká expert na inovace

Podle experta na technologické inovace Davida Robertse čeká lidstvo zářivá budoucnost, protože se inovativní zařízení ovlivňující naše životy skokově zdokonalují a zlevňují.

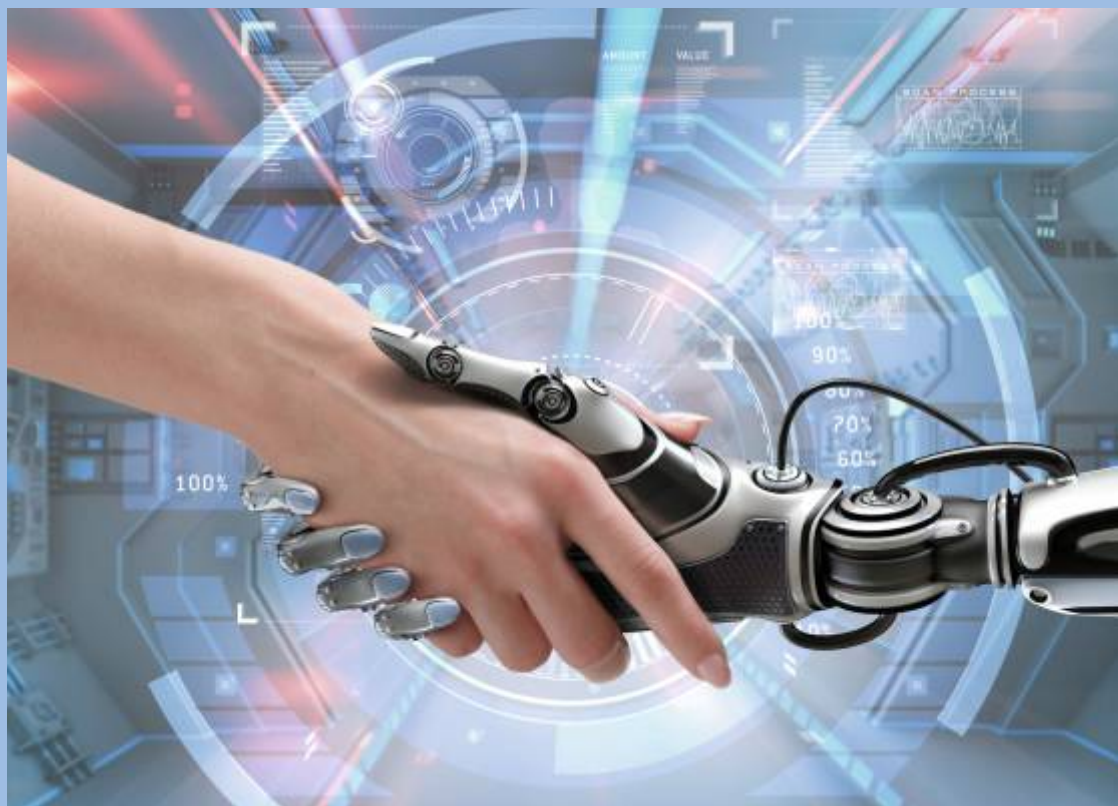
Zneužití moderních technologií podle Robertse zabránit nelze, jejich počet lze ale podstatně omezit. Lidé prý nemají věřit zprávám, které ke strachu z inovací mnohdy vybízejí.

Lidé se nemají bát ani toho, že jim roboti a další stroje v budoucnu vezmou práci. Skutečně se to stane, říká Roberts, díky strojům ale vzniknou zcela nová místa.

„Lidstvo žilo statisíce let v prostředí, kde se nic nedělo, nic neměnilo. Změny probíhaly nesmírně pomalu. A všechno, doslova všechno se díky technologiím mění právě teď,“ říká David Roberts, šéf americké firmy vyvíjející software pro kvantové počítače a jeden z nejuznávanějších odborníků na technologické inovace. V české metropoli vystoupil na konferenci Singularity University, jejímž tématem je využití technologií k vyřešení nejpálčivějších problémů budoucnosti.

Zdroj:

<https://tech.ihned.cz>. 2018-03-06 12:51 [cit. 2018-03-06]. Autor: Jan Úšela. (Z obsáhlého rozhovoru)



Český startup uspěl v mezinárodním klání inovací



Mezinárodní soutěž inovací Quality Innovation Award má za sebou jedenáctý ročník. Slavnostní vyhlášení výsledků za rok 2017 proběhlo 8. února 2018 ve španělském Bilbau. Česká společnost OIG POWER, s. r. o., zde převzala cenu Quality Innovation Prize v kategorii Business Innovations mikro-podniků a startupů. Výjimečnost ocenění podporuje kromě důrazu na vysokou kvalitu a zcela inovativní přístup zpracování prezentovaného produktu také fakt, že v celé dosavadní historii soutěže se české společnosti podařilo uspět teprve podruhé. V tomto ročníku se společnost OIG POWER se svým systémem CES BATTERY BOX musela prosadit v mezinárodní konkurenci 431 firem ze třinácti zemí světa.

České firmy mají možnost se do soutěže přihlásit prostřednictvím České společnosti pro jakost, která je českým národním partnerem soutěže.



Co je systém CES BATTERY BOX

Unikátní řešení oceněného systému znamená významný posun na cestě k energetické soběstačnosti domácností a firem. Systém propojuje výrobu elektrické energie z obnovitelných zdrojů s jejím skladováním, a především s možností řídit její spotřebu a využívat ji k fungování všech elektrických spotřebičů v objektu.

Díky tomuto chytrému řízení dochází k maximálnímu využití energie, kterou majitel domu získává s pomocí solárních panelů. V případě běžného rodinného domu tak lze dosáhnout velké míry nezávislosti na distribuční síti, což znamená nejen významnou úsporu v nákladech na elektřinu, ale i jistotu vlastního zdroje energie při výpadku sítě.

Rízení spotřeby přes aplikaci

CES BATTERY BOX je kombinací ostrovního, nezávislého systému s klasickou fotovoltaickou elektrárnou a má vlastní bateriovou banku. Ukládání vyrobené energie do bateriové banky představuje optimální způsob hospodaření s vlastní vyrobenou solární elektrickou energií, kterou pak lze využít v domácnosti v jakoukoli požadovanou dobu, nikoli jen v čase probíhající výroby. V třífázovém provedení pro rodinné domy a firmy má systém velikost zhruba jako lednička.

„Naším cílem je přispět k nezávislosti lidí na okolním prostředí. Většina z nás energie řeší jen v momentě, kdy nesvíti nebo netopí z důvodu havárie, anebo když jim přijde účet za energie. S naším produktem nebudete v ideálním případě řešit už ani jednu z těchto dvou věcí a budete víceméně nezávislí na svém okolí, alespoň co se elektrické energie týče. Pokud například svítí slunce, celá domácnost funguje na tuto energii z panelů. Večer pak dům využívá energii, která se přes den uloží v bateriích. U zařízení si je možné navíc nastavit preferenci, na co chcete energii ze solárních panelů využívat. Pokud například víte, že odpoledne přijedete z práce a budete si chtít dobít elektromobil z energie, kterou máte zadarmo ze svých solárních panelů, battery box ji bude uchovávat a ostatní spotřebiče v domácnosti přepne na elektřinu ze sítě. Ovládání lze snadno provést přes aplikaci v mobilním telefonu,“ vysvětluje Martin Kuba, bývalý ministr průmyslu a obchodu, jehož skupina OIG je většinovým vlastníkem startupu OIG POWER, který systémy CES BATTERY BOX vyrábí.

CES BATTERY BOX se díky chytrému softwaru dokáže například i podívat, jaké bude počasí a zda bude dost slunce, aby se baterie dobily. Pokud vyhodnotí, že ne, dokáže si je dobít přes noc ze sítě, kdy má zákazník například levnější tarif, a touto elektřinou pak přes den zásobovat domácnost. Tím významně přispívá majitelům ke snížení nákladů na elektřinu.

Potenciál v průmyslu i v domácnostech

Systém je odpovědí na hlavní dosavadní problém rozvoje malých solárních zdrojů: má schopnost ukládat a spotřebovávat energii v čase, kdy ji potřebujeme, a nejen když svítí slunce.

V Česku má CES BATTERY BOX za sebou první úspěšné realizace v rodinných domech i v průmyslové oblasti.

V průmyslu již byly realizovány úspěšné pilotní projekty a na základě nich registruje firma OIG POWER poptávku například v plynárenském průmyslu, vodárenství nebo u strategických produktovodů, kde je CES BATTERY BOX ideální jako zdroj elektřiny pro různá zařízení. V tomto sektoru je užití battery boxu atraktivní tím, že odpadá nutnost přivádět k těmto místům, často vzdáleným od hlavních sítí, elektřinu přípojkami. To pak navíc zajišťuje nezávislost na dodávce elektřiny ze sítě při jejím výpadku, třeba při

povodních či bouřkách. Jistota vlastního zdroje energie je zásadní z pohledu energetické bezpečnosti, a jako bonus navíc firmám přináší značné ekonomické úspory.

„Máme za sebou už řadu úspěšných instalací u rodinných domů, kde vidíme obrovský potenciál, stejně jako u malých firem. Výhradní zastoupení pro nás BATTERY BOX v rámci ČR a Slovenské republiky získala společnost ČEZ,“ dodává Martin Kuba. Na pořízení systému je navíc možné získat dotace v programu Nová zelená úsporám.

Také EU deklaruje, že je připravena rozvíjet tyto decentralizované obnovitelné zdroje rozsáhlými dotačními programy, a očekává se, že na tyto zdroje bude v nejbližších letech klást mimořádný důraz. Další slibné trhy pro CES BATTERY BOX jsou i mimo EU, například v USA, kde už jsou malé fotovoltaické elektrárny nainstalovány po tisících.

Cena *Quality Innovation Prize* není prvním oceněním systémů CES BATTERY BOX, které společnost OIG POWER získala. V roce 2017 obdržela v rámci mezinárodního stavebního veletrhu FOR ARCH cenu GRAND PRIX za jeden z nejlepších exponátů výstavy.

(red. – D. Kubla, tisková zpráva OIG POWER, s. r. o.)

Historie soutěže Quality Innovation Award

Soutěž vznikla v roce 2007 ve Finsku. Jejím cílem je kontinuálně podporovat růst počtu a úrovně inovací na poli obchodním a výrobním. Z původně finského snažení se stala k dnešnímu dni mezinárodní událost, soutěž s dalšími dvanácti zúčastněnými zeměmi nejen z Evropské unie. Mezi pořadatele se připojily také státy jako Čína, Izrael, Rusko, Španělsko či Švédsko, a před čtyřmi roky i Česká republika. A jak už bylo uvedeno, české firmy mají možnost se do soutěže přihlásit prostřednictvím České společnosti pro jakost, která je národním partnerem soutěže.

Diamantová liga kvality 2017



Diamantová liga kvality ocenila nejlepší prodejny: LIDL, SIKO KOUPELNY a AUTO BABIŠ



- Diamantová liga kvality je společným projektem Svazu obchodu a cestovního ruchu České republiky a Ministerstva průmyslu a obchodu.
- Do programu Diamantová liga kvality se ve druhém ročníku vedle potravinářských prodejen nově zapojily i prodejny s nepotravinovým sortimentem.
- Do budoucna by se měla soutěž dále rozšířit na oblast hotelů, restaurací a dalších služeb v oblasti cestovního ruchu.

Loňský druhý ročník prestižní soutěže Diamantová liga kvality zná své absolutní vítěze. Staly se jimi prodejna LIDL Mnichovo Hradiště v segmentu FOOD a prodejny AUTO BABIŠ Mnichovice a SIKO KOUPELNY Zlín v segmentu NON-FOOD, které získaly maximální počet ocenění. Zástupci těchto tří prodejen převzali na slavnostním galavečeru ve čtvrtek 25. ledna 2018 certifikát Držitel ocenění Diamantové ligy kvality, zvláštní cenu prezidentky SOCR ČR a Cenu za vynikající kvalitu České společnosti pro jakost.

Slavnostní vyhlášení výsledků se uskutečnilo pod záštitou předsedy vlády Andreje Babiše. Ceny v jednotlivých kategoriích spolu se zástupci SOCR ČR a České společnosti pro jakost předávali ministryně

financí Alena Schillerová, ministryně práce a sociálních věcí Jaroslava Němcová, ministr průmyslu a obchodu Tomáš Hüner a další osobnosti.

„Na základě pozitivních ohlasů po prvním ročníku Diamantové ligy kvality jsme se rozhodli soutěž rozšířit a zavést kromě kategorie FOOD nově také kategorii NON-FOOD. Do tohoto celorepublikového klání chceme postupně zapojit co největší množství prodejen, aby mohly ukázat, jak na tom jsou s kvalitou poskytovaných služeb, šíří sortimentu a vstřícností k zákazníkům,“ řekla Marta Nováková, prezidentka Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR.

Diamantová liga kvality tedy v loňském roce hodnotila jak malo- a velkoobchodní prodejny s převahou sortimentu potravin, tak i prodejny s nepotravinovým sortimentem. Do finální fáze soutěže bylo nominováno celkem 41 prodejen. Certifikát Držitel ocenění Diamantové ligy kvality a právo používat ochrannou známku po dobu dvou let získalo 36 z nich. Celkem patnáct z těchto prodejen (devět v segmentu FOOD a šest v segmentu NON-FOOD) navíc obdrželo Zvláštní cenu prezidentky SOCR ČR a nejlepší z nich – prodejny AUTO BABIŠ v Mnichovicích, SIKO KOUPELNY ve Zlíně a LIDL Mnichovo Hradiště – si pak odnesly i Cenu za vynikající kvalitu České společnosti pro jakost.



„Prodejny byly důkladně hodnoceny nezávislými auditory na základě celé škály parametrů, ať už šlo o legislativní pravidla, hygienické podmínky nebo kulturu prodeje. Ověřenou a úspěšně použitou metodu pro hodnocení potravinových prodejen v roce 2016 jsme využili i pro hodnocení nepotravinových obchodů,“ konstatoval Pavel Mikoška, viceprezident SOCR ČR pro obchod.

Metodika hodnocení byla založena na posuzování prodejen prostřednictvím „neznámého zákazníka“ (Consumer Quality Index). To znamená, že neznámý zákazník při své návštěvě na prodejně hodnotil tři základní kritéria zákaznické spokojenosti. Těmi byly v případě prodejen s potravinami úroveň celkového vzhledu prodejny i jednotlivých úseků, kvalita zboží a úroveň služby zákazníkovi. U nepotravinových prodejen se jednalo o úroveň celkového vzhledu prodejny i jednotlivých úseků, sortimentní nabídku a kvalifikovanost personálu.

Následný neohlášený audit prováděný dvojicí nezávislých hodnotitelů se zaměřil na dodržování legislativních pravidel, komplexnost doplňkových služeb, hygienickou dokonalost prodeje potravin a na úroveň nastavení a dodržování vlastních firemních pravidel.

Součástí přihlášky byl také sebehodnotící dotazník. V něm každá prodejna mimo jiné uvedla své hlavní důvody, jimiž se odlišuje od konkurence a které ji nominují do soutěže k získání značky (např. realizované inovace, důvěra zákazníků, péče o místní komunitu apod.).

„Cena za vynikající kvalitu jako speciální ocenění udělené Českou společností pro jakost akcentuje vynikající úroveň a naprosto výjimečnou kvalitu ve všech hodnocených kritériích. Prodejna AUTO BABIŠ obdržela 198 bodů ze 200 možných, SIKO KOUPELNY Zlín a LIDL Mnichovo Hradiště pak získaly jen o tři body méně,“ uvedl Miroslav Jedlička, čestný předseda České společnosti pro jakost.

Jak už bylo zmíněno výše, do budoucna by se hodnocení v rámci Diamantové ligy kvality mělo rozšířit i na další subjekty a podnikatele, ať už jde o oblast hotelů a restaurací, nebo dalších služeb v oblasti cestovního ruchu – například cestovní kanceláře a agentury, ski areály a další.

Diamantová liga kvality je společným projektem SOCR ČR a Ministerstva průmyslu a obchodu, který byl na podzim roku 2015 zařazen do Programu Česká kvalita. Tento program podporuje vláda České republiky a je součástí Národní politiky kvality.

PŘEHLED OCENĚNÝCH PRODEJEN

(maximální možný zisk je 200 bodů)

Certifikát Finalista Diamantové ligy kvality (zisk 125 až 150 bodů)

v segmentu FOOD obdržely prodejny:

- ALBERT Brno-Bohunice, Dlouhá 1
- ALBERT Praha 1, Palladium, náměstí Republiky 1
- KAUFLAND Mohelnice, Družstevní 29
- PENNY MARKET Kostelec nad Orlicí, Rudé armády 1469
- PENNY MARKET Velešín, Sídliště 679

**Certifikát Držitel ocenění Diamantové ligy kvality
(zisk více než 150 bodů)**

v segmentu FOOD obdržely prodejny:

ALBERT Havlíčkův Brod, Strojírenská 3581
 ALBERT Hodonín, Velkomoravská 1652
 ALBERT Mladá Boleslav, Jičínská 1349
 ALBERT Moravský Krumlov, Znojemská 362
 GLOBUS Havířov, U Skleníků 1490
 KAUF LAND Brno-Slatina, Řípská 1476
 KAUF LAND Děčín, Oblouková 1395
 KAUF LAND Velké Meziříčí, U Tržiště 2204
 KAUF LAND Zlín-Vršava, Sokolská 5300
 LIDL Brno-Líšeň, Trnkova 3071
 LIDL Hostivice, Čsl. armády 488
 LIDL Hradec Králové, Brněnská 2126
 LIDL Lanškroun, Lorencova alej 1091
 LIDL Mnichovo Hradiště, K Vořechu 1494
 LIDL Strakonice, Ellerova 1291
 MAKRO Cash & Carry Praha 5, Jeremiášova 1249
 PENNY MARKET Dobřany, tř. 1. máje 1300
 PENNY MARKET Odolena Voda, Ke Stadionu 519
 PENNY MARKET Praha 1, Revoluční 7
 PENNY MARKET Valašské Klobouky, Cyrilometodějská 1018
 TESCO Praha 6 – Hradčanská, Milady Horákové 109
 TESCO Český Těšín, Jablunkovská 2041
 TESCO Kolín, V Kasárnách 1019
 TESCO Praha 5 – Zličín, Skandinávská 144
 TESCO Milovice, Armádní 152

**Certifikát Držitel ocenění Diamantové ligy kvality
(zisk více než 150 bodů)**

v segmentu NON-FOOD obdržely prodejny:

AUTO BABIŠ Mnichovice, Ondřejovská 700
 ROSSMANN Kyjov, Masarykovo nám. 35,
 ROSSMANN, OC Breda, Opava, U Fortny 10
 ROSSMANN, OC Forum Karolina, Ostrava,
 Jantarová 4
 ROSSMANN, OC Plaza, Plzeň, Radčická 2
 ROSSMANN, Florentinum, Praha 1, Na Florenci 15

SIKO KOUPELNY Brno, Skandinávská 8
 SIKO KOUPELNY Liberec, Sousedská 626
 SIKO KOUPELNY Olomouc, Kafkova 37
 SIKO KOUPELNY Praha 5, Helsinská 1
 SIKO KOUPELNY Zlín, OC Centro II,
 tř. 3. května 1205

**Zvláštní cenu prezidentky SOCR ČR
(zisk 180 a více bodů)**

v segmentu FOOD obdržely prodejny:

ALBERT Moravský Krumlov, Znojemská 362
 GLOBUS Havířov, U Skleníků 1490
 KAUF LAND Brno-Slatina, Řípská 1476
 LIDL Brno-Líšeň, Trnkova 3071
 LIDL Hostivice, Čsl. armády 488
 LIDL Mnichovo Hradiště, K Vořechu 1494
 MAKRO Cash & Carry Praha 5, Jeremiášova 1249
 PENNY MARKET Praha 1, Revoluční 7
 TESCO Praha 5-Zličín, Skandinávská 144

**Zvláštní cenu prezidentky SOCR ČR
(zisk 180 a více bodů)**

v segmentu NON-FOOD obdržely prodejny:

AUTO BABIŠ Mnichovice, Ondřejovská 700
 ROSSMANN, OC Breda, Opava, U Fortny 10
 ROSSMANN, Florentinum, Praha 1, Na Florenci 15
 SIKO KOUPELNY Olomouc, Kafkova 37
 SIKO KOUPELNY Praha 5, Helsinská 1
 SIKO KOUPELNY Zlín, OC Centro II,
 tř. 3. května 1205

**Cenu za vynikající kvalitu ČSJ
(zisk 195 a více bodů)**

v segmentu FOOD obdržela prodejna:

LIDL Mnichovo Hradiště, K Vořechu 1494

**Cenu za vynikající kvalitu ČSJ
(zisk 195 a více bodů)**

v segmentu NON-FOOD obdržely prodejny:

AUTO BABIŠ Mnichovice, Ondřejovská 700
 SIKO KOUPELNY Zlín, OC Centro II,
 tř. 3. května 1205

*(red. – tisková zpráva a foto Svaz obchodu
a cestovního ruchu ČR)*

Kontakt: vlckova@socr.cz



Novinky v nabídce vzdělávacích kurzů ČSJ v roce 2018

Aplikace GDPR do personalistiky

Kurz se zaměřuje na aplikaci práv a povinností při zpracování osobních údajů stanovených nařízením GDPR do personální agendy. Budete mít možnost se seznámit se základními principy GDPR a jejich dopady do personalistiky. Zjistíte, jak je vhodné upravit procesy výběru a nábory zaměstnanců. Inspirovat Vás může průřez doporučení pro procesní úpravy, aby bylo nastavení personální agendy v souladu s GDPR. Dalšími tématy kurzu bude také upozornění na potřebu ošetření problematiky monitoringu zaměstnanců nebo procesy sdílení, uchování a likvidace osobních údajů.

Požadavky normy ISO 19011

Kurz je určen interním auditorům a nebo pracovníkům odpovídajícím za audity ve firmě. Kurz je určen i pracovníkům, kteří se mají v budoucnu zapojit do realizace procesu auditů. Absolvování kurzu (nebo znalosti na stejné úrovni) je požadavkem pro absolvování dalších kurzů ČSJ, které se týkají auditů. Získáte detailní seznámení s požadavky aktualizované metodiky pro auditování normy ISO 19011:2018, s praktickými příklady. Kurz je součástí schématu našich kurzů pro auditory.

Auditor procesu VDA 6.3 pro služby

S ohledem na procesní přístup a příslušné specifické požadavky zákazníka je absolvování tohoto třídeního kurzu základem kvalifikace auditorů procesů podle VDA 6.3 v oblasti služeb. Kurz zahrnuje všeobecné požadavky, metody, principy, analýzu rizik a schéma hodnocení auditu procesu. Využitím auditu procesu služby v celém dodavatelském řetězci vám chceme umožnit identifikovat příslušná rizika a odpovídající potenciál ke zlepšení.



Moderní měřicí technika se opět představila v Plzni

Václav Bursa

Ve dnech **6. a 7. března 2018** proběhl v kongresovém centru Primavera v Plzni již **27. ročník** mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti. Jako každým rokem doprovázela konferenci rozsáhlá výstava moderní měřicí techniky.

Na konferenci se prezentovalo celkem 39 organizací. V roli posluchačů se konference a výstavy zúčastnilo 115 odborníků, a připočteme-li vystavovatele, přesahuje celkový počet zúčastněných 200. Převahu měli opět pracovníci ze strojírenství, ale významný podíl tvořili také pracovníci z automobilového průmyslu a zastoupení měla i elektrotechnika. Z hlediska profesního byli nejvíce zastoupeni metrologové a techničtí kontroloři, za nimi následovali zkušební technici, pracovníci útvarů systémů managementu a pedagogové.

Předností plzeňské konference je těsné spojení vystavovaných exponátů a přednášek, což umožňuje velmi efektivní poznávání moderní měřicí techniky. Informace, získané na přednáškách, si účastníci ihned prakticky ověřují na výstavě. Program konference je proto vždy stanoven tak, aby účastníci měli dostatek času na prohlídku výstavy a konzultace s jednotlivými vystavovateli.

Záštitu nad letošní konferencí převzal předseda Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví ČR Mgr. Viktor Pokorný. Konferenci

zahájil úvodním slovem předseda České metrologické společnosti Ing. Miroslav Hanák a Ing. Zbyněk Veselák, ředitel odboru metrologie ÚNMZ, pak seznámil přítomné s aktualitami z ÚNMZ. Potom již následovaly jednotlivé přednášky a informace představitelů vystavujících firem, kterým byl věnován celý program prvního a dopoledne druhého dne. Celkem bylo předneseno 23 referátů. Přednášky se orientovaly převážně na pokroky v měřicí technice a navazovaly na vystavované exponáty, ale pozornost byla věnována i obecnějším problémům metrologie.

Na závěr konference byl zařazen workshop na téma *Nejpřesnější měřicí přístroje v oblasti měření délky*, moderovaný doc. Ing. Vítem Zeleným z Laboratoří primární metrologie ČMI Praha. Jako každým rokem vzbudil workshop velký zájem.

Přednášky jsou publikovány ve sborníku, který obdrželi všichni posluchači. Součástí sborníku je i výstavní katalog, který obsahuje důležité informace o vystavujících firmách a mediálních partnerech konference. Sborník je k dispozici v sekretariátu ČMS.



Na přednáškovou část konference navazoval odpole dne druhého dne fakultativní program v podobě exkurzí. Zájem účastníků konference byl rozdělen mezi čtyři akreditovaná laboratorní pracoviště:

- ČMI, pobočka Plzeň, akreditovaná kalibrační laboratoř pro obory hmotnost, tlak, objem a průtok;
- ENERGIZE GROUP, s. r. o., akreditovaná kalibrační laboratoř pro kalibraci měřidel elektrických veličin, frekvence, tlaku a teploty;
- VZÚ Plzeň, s. r. o., zkušební laboratoře akreditované ke zkouškám v oblasti chemického, metalografického a mechanického zkoušení materiálů;
- VZÚ Plzeň, s. r. o., akreditovaná kalibrační laboratoř pro kalibraci měřidel pro měření geometrických veličin a drsnosti povrchu.

Jak již bylo uvedeno, důležitou složkou konference je vždy výstava měřicí techniky. Letos se jí svými exponáty zúčastnilo 29 vystavovatelů, kteří zastupovali téměř stovku výrobců z více než dvaceti zemí. Kromě českých firem byly nejvíce zastoupeny firmy z Německa, Velké Británie, USA a Itálie.

Mezi exponáty převažovaly měřicí a kontrolní prostředky pro strojírenství, zejména v oblasti délek a úhlů, přístroje pro měření geometrických parametrů a textury, respektive drsnosti povrchu, tvrdoměry, videomikroskopy a skenery, multisenzorové souřadnicové přístroje, automatické měřicí stanice, přístroje

pro měření a monitorování teploty a tlaku, zkušební přístroje, zařízení pro kalibraci měřidel a informační systémy řízení kvality a metrologie.

Na závěr můžeme na základě dotazníků vyplněných účastníky a celkových ohlasů konstatovat, že 27. mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti splnila očekávání jak po stránce odborné, tak i společenské, a pokračuje tak v tradici založené již v roce 1992.

Autor:

Ing. Václav Bursa je místopředseda České metrologické společnosti a je odborným garantem konference.

Kontakt: vbursa@volny.cz





Auditorium konference v sále Akademie věd ČR.

Jak poznat kvalitu volebního výzkumu a jeho prezentace

Krátce před uzávěrkou tohoto čísla PK, ve čtvrtek 8. března, se v Praze konala konference s dlouhým názvem: „Volební výzkumy a volební modely: Jaké byly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2017 a prezidentské volby 2018?“ Byli jsme při tom. Proč? A proč se o tom zde zmiňujeme?

Uplynulý zhruba půlrok byl ve znamení (mimo jiné) dvojích voleb, a to těch v celostátním měřítku nejdůležitějších. Také mnoha volebních výzkumů, které nám média ve velkém množství, ale i ve velmi různé kvalitě prezentovala. A málo kde se bohužel pozná produkt kvalitní od nekvalitního tak obtížně, jako v tomto oboru. Po volbách je pak situace jiná, každý čtenář a divák – laik, konzument těch průzkumů je najednou příslovečným generálem po bitvě: „Vždyť ten průzkum (té a té agentury – ale to zaregistruje jen někdo) se o tolik mýlil... Jak je to možné?“

Čekají nás další a další volby, ještě letos na podzim to budou volby obecních zastupitelstev a třetiny senátu, a tedy další a další výzkumy a jejich prezentace v médiích. Je dobře vědět, co je dobrý (po našem řečeno kvalitní) výstup výzkumného projektu, jaké má být dobré (kvalitní) informování o výzkumech, resp. jejich výsledcích, a také (pozor!), jak my jako čtenáři/diváci/občané máme dobře (kvalitně) chápat to, co je nám předkládáno. Vědět, že jsou výzkumy seriózní, a naproti tomu i neseriózní, odborně nekorektní, a dokonce i nepoctivé. (Jakousi „značkou kvality“ v našem slova smyslu je zde mj. členství agentury – autora výzkumu ve sdružení SIMAR; právě



Daniel Prokop z agentury Median (vpravo) a moderátor konference Václav Moravec.

to sdružení spolu s Centrem pro výzkum veřejného mínění [CVVM] Sociologického ústavu AV ČR bylo pořadatelem konference.)

Myslíme si, že je to důležité pro nás všechny. Chceme tomu napomoci. Jsme proto rádi, že jeden z odborníků, kteří na konferenci přednášeli a diskutovali, nám přislíbil na toto téma příspěvek do PK. S největší pravděpodobností by to mělo být do čísla 3, tedy „podzimního“.

Mimochodem (či chcete-li moderně „btw“): jak napsal Reflex 9. února tohoto roku, „devět let, patnáctery volby. Takový je plán od teď do roku 2026. Pokud vše půjde tak, jak má, první volební prázdniny nás čekají až v roce 2027. Během následujících tří let ale absolujeme šestery volby.“

Prezentace z konference jsou volně přístupné na webu sdružení SIMAR <http://simar.cz/zpravy-simar>.

(text i foto red. – Z. Svatoš)

Kongres EOQ bude v tomto roce hostit Paříž

Letošní, již 62. kongres Evropské organizace pro kvalitu EOQ se uskuteční ve dnech **21. a 22. června**. Hostitelskou zemí bude Francie. Setkání proběhne v Paříži, jako místo konání byly vybrány historické prostory univerzity Sorbonna v samém srdci francouzské metropole.

Mottem letošního kongresu je „Feel the new Quality way!“, program se soustředí na dvě hlavní tematické oblasti: Quality, a competitiveness asset for Europe a Quality leader, a key role.

Nalézt kontaktní údaje a přihlásit se k účasti je možné na adrese <https://www.weezevent.com/congress-afqpeoq2018>.



Konference From Farm to Fork se uskuteční **6. června 2018** v Praze v budově Ministerstva zemědělství pod záštitou ministra tohoto resortu.

Program se bude věnovat novinkám a aktuálním problémům v zemědělsko-potravinářském sektoru. Sledujte webové stránky farmfork.csq.cz



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

Zapište si do diářů:

SJEZD České společnosti pro jakost

V pondělí **21. května 2018** proběhne v sídle ČSJ v Praze 1 na Novotného lávce v budově ČSVTS řádný sjezd České společnosti pro jakost. Všichni členové společnosti obdrží včas pozvánku s programem a časem zahájení sjezdu a všechny je tímto k účasti na sjezdu zveme.

Podzimní mezinárodní konference: letos v netradičním termínu i místě

Tradiční každoroční mezinárodní konference pořádaná Českou společností pro jakost, kterou jsme si zvykli nazývat „listopadová“, se v letošním roce bude konat **3.–4. prosince**. Také místo konání bude nové: Clarion Congress Hotel Prague v Praze 9 – Vysočanech, jeden z největších a nejmodernějších kongresových hotelů v České republice.



Technické normy pro oblast ZDRAVOTNICTVÍ

Andrea Peková

Zdravotnictví je oblast, která se týká lidí v globálním měřítku. Tuto skutečnost odrážejí i technické normy pro oblast zdravotnictví, jejichž většina se vypracovává na mezinárodní úrovni v rámci organizací ISO (Mezinárodní organizace pro normalizaci) a IEC (Mezinárodní elektrotechnická komise).

Zdravotnické prostředky

Nejpočetnější skupinu norem pro oblast zdravotnictví tvoří normy pro zdravotnické prostředky. Tyto normy stanovují požadavky na jejich bezpečnost, funkčnost a kvalitu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o širokou a různorodou oblast, pracuje v každé normalizační organizaci několik technických komisí s vymezenou oblastí působnosti. Z evropských technických komisí můžeme jako příklad uvést CLC/TC 62 *Elektrické přístroje ve zdravotnické praxi*, CEN/TC 204 *Sterilizace zdravotnických prostředků* a CEN/TC 285 *Neaktivní chirurgické implantáty*. Většina evropských norem přejímá normy mezinárodní (ISO, IEC), do jejichž vypracování se zapojuje mnoho evropských expertů, nevyjímaje experty z ČR.

Značná část evropských norem pro zdravotnické prostředky jsou normy harmonizované. Tyto normy jsou „vypracované na základě normalizačního požadavku Evropské komise za účelem poskytnutí jednoho dobrovolného prostředku pro zajištění shody se základními požadavky příslušného nařízení/směrnice“, jak je uvedeno v příloze ZA harmonizovaných

norem. Komplexní informace týkající se norem pro zdravotnické prostředky jsou k dispozici na webu CEN (Evropský výbor pro normalizaci). Kromě přehledu technických komisí je zde uveden např. i přehled příslušných normalizačních požadavků Evropské komise a informace o harmonizovaných normách [1].

Na národní úrovni problematika zdravotnických prostředků spadá do oblasti působnosti TNK 81 *Zdravotnické prostředky*.

eHealth

Normalizační organizace věnují značnou pozornost i problematice tzv. *eHealth*. Na mezinárodní úrovni je to technická komise ISO/TC 215 *Zdravotnická informatika*, na evropské pak technická komise CEN/TC 251 *Zdravotnická informatika*. Rovněž zde se potvrzuje, že problematika zdravotnictví je problematikou globální, a tak normy vypracované v rámci ISO se přejímají jako evropské normy EN ISO. ISO/TC 215 má v současné době 28 aktivních p-členů; o významném zapojení evropských expertů do její činnosti svědčí, že 13 z aktivních členů je členem CEN. Podrobnější informace o uvedených komisích a jimi vypracovaných normách jsou k dispozici na webových stránkách CEN [2] a ISO [3].

Na národní úrovni problematika eHealth spadá do oblasti působnosti technické normalizační komise TNK 20 *Informační technologie*.

V rámci evropských normalizačních organizací již několik let pracuje poradní skupina CEN-CENELEC *Advisory Board for Healthcare Standards* (ABHS), jejíž činnost zahrnuje zdravotnické vybavení i eHealth (viz [1], položka *Sector forum*).

Zdravotnické služby

Tvorba norem týkajících se poskytování zdravotnických služeb je spíše záležitostí evropskou. Názory, zda takovéto technické normy vypracovávat, či nikoliv, se však mezi jednotlivými zainteresovanými stranami různí i v Evropě. V roce 2016 byla proto v CEN založena pracovní skupina *CEN Focus Group on Healthcare Services* (HSFG). Úkolem skupiny je zmapovat oblasti, kde by evropské normy mohly přinést přidanou hodnotu pro příjemce i poskytovatele zdravotnických služeb, a vypracovat dokument, který bude obsahovat návod pro tvůrce těchto norem a shrnutí doposud získaných zkušeností [4].

Příkladem toho, jak náročné je vypracování norem pro zdravotnické služby, jsou EN 16372 *Služby estetické chirurgie* a EN 16844 *Služby estetické medicíny – Nechirurgická lékařská ošetření*, jejichž tvorba byla neobvykle dlouhá a které i přes veškerou snahu obsahují mnoho odchylek typu A (odchylek od národních legislativ některých členů CEN).

Přehled všech ČSN pro poskytování zdravotnických služeb je k dispozici na webových stránkách ČAS [5].



Systémy managementu

Norma ISO 13485 *Zdravotnické prostředky – Systémy managementu kvality – Požadavky pro účely předpisů* patří v celosvětovém měřítku k normám velmi používaným. Pro uživatele této normy vydala organizace ISO v roce 2017 příručku *ISO 13485:2016 Medical devices – A practical guide*. Užitečné informace související s touto normou i příručkou (včetně náhledu úvodních stran) najdou uživatelé na webových stránkách ISO [6]. Norma byla převzata organizací CEN jako norma evropská a je normou harmonizovanou.

V roce 2016 byla vydána evropská norma EN 15224 *Systémy managementu kvality – ISO 9001:2015 pro zdravotní péči*. Tato norma je oborově specifickou normou systému managementu kvality ve zdravotní péči. Obsahuje požadavky EN ISO 9001:2015 a doplňuje interpretace, vysvětlení, příklady a doplňující požadavky. Náhled úvodních stran ČSN EN 15224, včetně obsahu normy, rozsáhlého úvodu a předmětu normy je k dispozici na webových stránkách ČAS [7] v sekci *Seznam ČSN*.

Závěr

Cílem technických norem pro oblast zdravotnictví je přispět k tomu, aby zdravotní péče byla poskytována bezpečnými prostředky, bezpečným způsobem a kvalitně a pokud možno všude. Je potěšující (a současně i uklidňující), že mezinárodní i evropské normalizační organizace věnují této oblasti tak velkou pozornost a experti, kteří se na tvorbě norem podílejí, do nich vkládají mnoho času i úsilí, za což jim patří uznání.

Literatura:

- [1] <https://www.cencenelec.eu/standards/Sectors/healthcare/MedicalDevices/Pages/default.aspx>
- [2] <https://standards.cen.eu/dyn/www/f?p=CENWEB:6:::NO>
- [3] <https://www.iso.org/technical-committees.html>
- [4] https://www.cencenelec.eu/news/brief_news/Pages/TN-2017-066.aspx
- [5] <http://www.agentura-cas.cz/node/83>
- [6] <https://www.iso.org/iso-13485-medical-devices.html>
- [7] <http://www.agentura-cas.cz/>

Autorka:

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

Kontakt: pekova@agentura-cas.cz

Jak učit manažerskou odpovědnost?

Dušan Kučera

Škola přirozeně sleduje chování firem. Vedení mnoha mezinárodních i domácích firem se stále více soustřeďuje na otázku, za co jsou manažeři vlastně zodpovědní. Jsou zodpovědní jen za sledování zisku (firmy, tedy majitelů/akcionářů, a potažmo svého), nebo také za další důsledky jimi řízeného podnikání? Diplomové práce zkoumaly, kdo je zodpovědný za poslední bankovní a finanční krizi, neustále zkoumají příčiny deficitních státních rozpočtů. Diplomanti a doktorandi popisují všechny související faktory



Pro učitele tzv. Business School je to skutečně nelehká otázka: Lze vůbec učit studenty zodpovědnosti a důrazu na kvalitu své práce? A pokud ano, jak? Samozřejmým tématem vysoké školy zaměřené na podnikové hospodářství je důraz na finanční stabilitu, ekonomickou prosperitu, úspornou logistiku, přiměřený personál a kvalitní výrobu, jejíž produkty jsou kvalitní, a proto se dobře prodávají – nejradyji co nejdéle. Tak ještě každý pochopí tu udržitelnost. Jak však dnes uchopit tu společenskou zodpovědnost s udržitelností?

ovlivňující kvalitu výroby a služeb – ale kdo je zodpovědný za promrhané státní prostředky nebo evropské fondy? To je těžší otázka. A pak čteme ve světovém i domácím tisku o finančních skandálech, zneužívání lidí, překračování zákonů a znečišťování přírody vinou nekvalitní něčí práce, a tedy nezodpovědnosti. Čteme také o korupci mezi manažery firem a státních institucí, falšování účetnictví a auditorských zpráv, překupnictví s uprchlíky atd. Ve hře jsou ročně miliardy korun, eur a dolarů! Téma je aktuální pro firmy, pro stát, jistě i pro vysoké školy. Nezodpovědnost dopadá v důsledcích na všechny.

Ekonomické a finančně zaměřené vzdělávací instituce vedou vedle standardních inženýrských programů také různé manažerské programy. Jako státní škola vzděláváme mladou generaci pro její úlohu ve společnosti. Každá firma je součástí společnosti, které

buď sloužíme, nebo ji zneužíváme. Škola má tedy za úkol vzdělávat a vychovávat mladé inženýry tak, aby byli připraveni převzít zodpovědnost tam, kam budou postaveni. To je základní východisko zodpovědnosti každého vůči kvalitě a hodnotě své práce.

Odpovědnost firem

Management firem stojí před aktuální otázkou, zda mají firmy (resp. manažeři) zodpovědnost pouze za svůj ekonomický růst, zisk, anebo také za své zaměstnance, dodavatele, pracovní podmínky a dopady na životní prostředí. Má se vedení firem vážně zajímat o to, v jakém prostředí zaměstnanci pracují či zda např. jejich dodavatelé nepoužívají v materiálech jedovaté látky nebo nevyužívají v zahraničí práci dětí? A co dopady určité výroby a továrních odpadů na životní prostředí, zdroje pitné vody, čistotu ovzduší? Kdo je odpovědný za kvalitu produktů, úroveň a spolehlivost poprodejněho servisu? Nedávno znovu ožila otázka, kdo nese zodpovědnost za dopady na lidské zdraví např. v potravinářském a kosmetickém průmyslu. Jakou roli hrají firmy a velké korporace při daňových únicích a dalších podvodech, které se negativně odrážejí na státním hospodaření, školství, zdravotnictví, kvalitě silnic apod.? Jak dalece ovlivňuje pracovní prostředí a obchodní atmosféra celou společnost, rodiny, osobní charaktery, a možná i politický vývoj v zemi?

Odpovědnost škol

Po vzniku bankovní krize v roce 2009 si vedení Harvard Business School (HBS) položilo otázku: Neseme nějaký díl odpovědnosti za dění ve finanční sféře, když téměř polovina našich absolventů končí na burzách, v bankách, pojišťovnách, mezinárodních společnostech nebo jiných firmách? Pro HBS ta otázka zněla v situaci, když téměř 40 % jejích absolventů končilo přímo na Wall Street. Odpověď HBS před pár lety zněla: „Ano, musíme si uvědomit, že ovlivňujeme myšlení našich studentů a absolventů, kteří získanou filozofii uplatňují v praxi.“ Zvláště po poslední finanční krizi si většina světových univerzit uvědomila, že musí začít měnit své důrazy a učební osnovy z čistě matematických modelů řízení orientovaných na zisk směrem ke společenské a ekologické rovině manažerské odpovědnosti. Univerzita to nazvala jako „vyšší dobro“.

V tomto cíleném nasměrování vede i Fakulta podnikohospodářskou VŠE v Praze především řada posledních korupčních skandálů, přírodních katastrof a morálních selhání mnoha manažerů, kteří jsou absolventi ekonomických škol.

Druhým důvodem pro změnu v pojetí odpovědnosti škol jsou důrazy mezinárodních akreditačních komisí, které očekávají od jimi akreditovaných univerzit a fakult zásadní postoj k výuce podnikatelské a manažerské etiky. V prostředí Fakulty podnikohospodářské na VŠE v Praze je to výjimečná akreditace EQUIS

nebo FIBAA a nadcházející akreditace AACSB, které přirozeně trvají na eticky udržitelném kontextu školských programů a aktivit pro všechny světové univerzity. Zvláště ekonomicky a finančně zaměřené školy se musely vyrovnat s velmi omezeným chápáním manažerské odpovědnosti mezi mladými absolventy. Doporučení akreditačních institucí proto nesměřovalo jen k zavedení jednoho nového etického předmětu do výuky, který by se zabýval společenskou odpovědností a důrazem na kvalitu nebo udržitelnost podnikání. Na fakultě jsme se museli zamyslet nad celkovou filozofií podnikání, nad postavením ekonomie a finančních aktivit ve společenském a environmentálním kontextu. Smysl je zřejmý – vždyť právě mladí absolventi budou svým působením zásadně ovlivňovat další vývoj ve firmách a státních institucích v příštích desetiletích.

Změna paradigmat

Vývoj z posledních let ukazuje, že několik nezodpovědných manažerů má negativní vliv na zaměstnance, ještě větší však na zákazníky, kteří firmám důvěřovali, a proto za jejich služby či produkty platili. Zatímco v některých případech si majitelé a manažeři sice vytvořili vysoké zisky, pro zákazníky jejich produkty či služby nakonec přinesly ztráty a krátkodobé nebo dlouhodobé škody. Vzpomeňme jen na dopady zkrachovalých bank, propadlých akcií, ztrátových pojišťoven, záložen, zkrachovalých cestovních kanceláří a stavebních firem, nekvalitních výrobků, služeb apod.

Jak firmy, tak vysoké školy si musí uvědomit, že za současný stav nesou svůj díl odpovědnosti. Je dobře, že i školy se mohou setkat s pozitivními příklady řady firem, které – sice někdy až po mnoha skandálních odhaleních, ale přece jen – se začaly daleko důsledněji soustřeďovat na transparentnost v uzavírání zakázek a přísnější sledování kvality svých procesů výroby nebo obchodu.

Nestačí však jen sledovat právní postupy a nepřekračovat zákony. Společenská odpovědnost a etika jsou určitou aktivní filozofií. To znamená, že nám jde o celkové pojetí manažerské odpovědnosti ve všech oblastech naší činnosti vůči všem zúčastněným stranám – zaměstnancům, dodavatelům, společnosti, životnímu prostředí... **Manažerská odpovědnost se týká samozřejmě oblasti ekonomické, ale stejně tak oblasti sociální a environmentální.**

Tato trojice zodpovědného myšlení a jednání se nakonec ovšem musí zaměřovat ještě na dopad našeho jednání na budoucí generace. To znamená, že kromě sledování ekonomického zisku potřebují zodpovědní manažeři rozšířit svou perspektivu na další součásti společnosti, které firmy ve svém podnikání aktivně využívají (regionální, sociální, rodinnou situaci, dopravní obslužnost, přírodní podmínky, ráz krajiny, daňovou stabilitu, školství,

zdravotnictví). Odborně mluvíme o nutném posunu ve sledování zájmu z pozice tzv. *shareholders* na širší okruh tzv. *stakeholders* – od akcionářů zajímavých se jen o svůj finanční zisk k zohledňování všech zájmových skupin, kterých se naše podnikání týká. Změna paradigmatu přitom musí nastat jak v myšlení již aktivních manažerů, tak mezi učiteli odborných škol, které připravují na zodpovědné vykonávání manažerských funkcí mladou generaci.

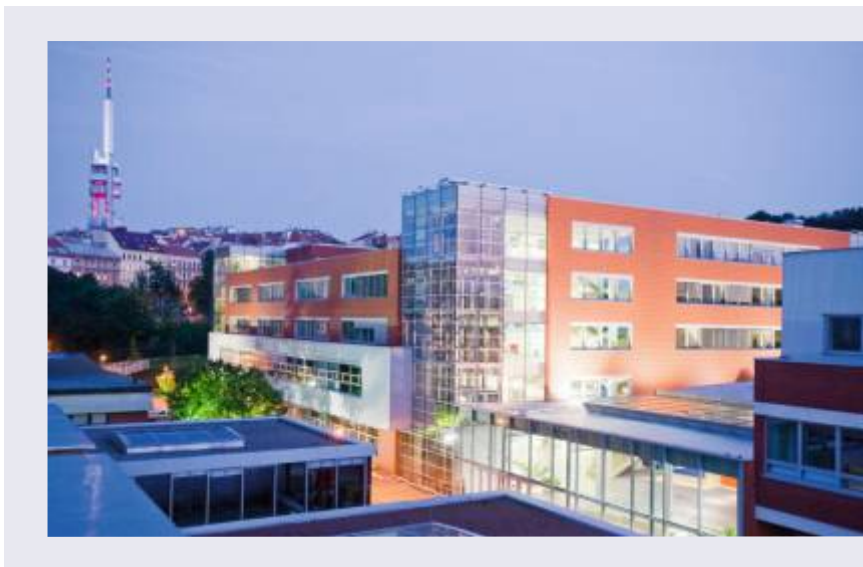
Důsledky manažerského jednání

Trápí nás zprávy o zpronevěření veřejných prostředků, týkající se jak ministerských úředníků a vybraných státních institucí, tak soukromých firem, jednotlivých manažerů, právníků atd. Například ropné skvrny, špatná ochrana a bezpečnostní opatření několika jaderných elektráren, aktivně zaviněné finanční krize, skandály v automobilovém průmyslu, jakož i další četné, ač méně známé škody spáchané na lidech a přírodě jsou výsledkem nezodpovědného myšlení a rozhodování manažerů. Často jsme svědky toho, jak i farmaceutické, potravinářské, drogistické, realitní, stavební nebo textilní a další firmy maximalizují své zisky bez ohledu na zdraví lidí, bezpečnost, přírodu a celospolečenský dopad. Odpovědní aktéři sledují jen krátkodobé výhody a ignorují rizika budoucnosti. Negativní důsledky nezodpovědného jednání však nepočítují pouze přímé oběti – zaměstnanci či zákazníci. V mnoha případech se kritické dopady nezodpovědných rozhodnutí managementu firem a institucí projevují také v další generaci. Firmy a jejich manažeři si tak zahrávají se svou reputací, ovšem i se svým okolím, a nakonec i s vlastní dlouhodobou profitabilitou. Státní instituce si zahrávají se společenskou, a dokonce i politickou stabilitou.

Pokusy o změnu

Zásadními signály změny jsou nové důrazy na manažerskou odpovědnost a etiku ve vzdělávacích programech, vznik nových institucí, které se zabývají společenskou odpovědností (např. *Czech Compliance Association*), zavádění etických kodexů a snaha o jejich aplikaci. Ve vztahu mezi školami a firmami začala pod *UN Global Compact* pracovat instituce PRME (*Principles for responsible management education*) se sídlem v New Yorku.

Fakulta podnikohospodářská a celá VŠE v Praze se přihlásily k daným zásadám, které hovoří o podnikání s úctou k člověku i k přírodě, v důstojných podmínkách práce a s odmítáním korupce. Čistě z formálního hlediska se vedle známého konceptu *Corporate social responsibility (CSR)* snažíme o širší pojetí v podobě tzv. *Sustainable Corporate Responsibility (SCR)*. Svě úloze tedy rozumíme tak, že sledujeme smysl podnikání, který spočívá v řešení společenských úkolů a problémů jednotlivých lidí. Tuto perspektivu sledujeme jak ve státních studijních programech, tak v jednotlivých manažerských kurzech a mezinárodních programech, např. typu MBA. Teoretické přístupy jsou doplněny i konkrétními příklady z firemní praxe.



Věříme, že dané zaměření není jen módním počinem, ale přirozenou součástí pedagogického a manažerského poslání pro současnost i budoucnost.

Autor:

Mgr. Dušan Kučera, Ph.D., MBA, pracuje na Katedře managementu Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze. Je předsedou Etické komise VŠE.

Kontakt: dusan.kucera@vse.cz



Novinky v nabídce vzdělávacích kurzů ČSČ v roce 2018

Metoda 5S

Kurz je určen pracovníkům napříč odvětvími a funkčními útvary, kteří chtějí prostřednictvím jednoduchých principů zlepšit organizaci svého pracoviště, zamezit plýtvání a zvýšit produktivitu. Všem, kteří se chtějí naučit uplatnění metody 5S v praxi. V kurzu se naučíte, jak uspořádat a standardizovat pracovní prostředí tak, aby pracovníci měli lepší prostor pro své činnosti a lépe zvládali pracovní zátěž. Absolventi budou moci ihned uplatnit získané znalosti na svém vlastním pracovišti.

Shopfloor management – Dílenské řízení jednoduše a efektivně

Kurz je určen všem výrobním manažerům, dílenským vedoucím, mistrům a koordinátorům kontinuálního zlepšování. Během kurzu se účastník seznámí se základními nástroji a osvědčenými postupy, které se používají pro efektivní komunikaci mezi jednotlivými úrovněmi řízení a pro motivaci pracovníků.

Základy ISO 14001

Kurz je určen osobám odpovědným za oblast ochrany životního prostředí ve firmě, interním a externím auditorům a všem, kteří se chtějí seznámit s principy systému environmentálního řízení ve firmě. Pracovníkům, kterých se i třeba jen okrajově týkají požadavky normy ISO 14001 a potřebují proto pochopit její principy, strukturu a požadavky. Seznámíte se s dokumentem ISO 14001:2015. Kurz vám poskytne základní přehled požadavků normy ISO 14001 a uvede vás do problematiky environmentálního řízení ve firmě.

Úvod do Lean Managementu

Kurz je určen všem manažerům, koordinátorům kontinuálního zlepšování a změny kultury firmy. Během kurzu se účastník seznámí s filozofií, základními nástroji a strategií zavádění lean managementu. Jedná se o úvodní kurz, který je určen jak začátečníkům, tak i těm, kteří již mají první zkušenosti se zaváděním nástrojů zlepšování.

Ryan Holiday

Ego je váš nepřítel Jak zkrotit přebujelý já a prosadit se

1. vydání

Management Press, Praha 2017

268 stran

ISBN 978-80-7261-498-1



Ego a ambice, úspěch a nezdár (v kvalitě)

EGO. Máme (a známe?) ho všichni. Ne, nejde o Michala Straku, rappera slovenské skupiny Kontrafakt, jehož umělecký pseudonym je Ego. Neexistuje šatna, kam bychom své ego mohli odložit a zamknout. Ani doma, ani v zaměstnání. „Kamkoliv jdeš, tvé ego kráčí s tebou.“ To je jedna z vět na obálce knihy „Ego je váš nepřítel“, jejímž autorem je Ryan Holiday.

Tématem knihy není Freudovské pojetí ega o strukturálním pojetí osobnosti (*Id, Ego, Superego*). **Ego, které publikace z nakladatelství Management Press bere v úvahu, je nezdravá víra ve vlastní důležitost, sebestředná ambice, v mnoha případech přerůstající do arogance.** A jsme doma! To už jsou „manažerská témata“, která se mohou vztahovat např. k přístupu vrcholového vedení firem (a jeho jednotlivých zástupců) k požadavkům na odpovědnost za kvalitu, k aroganci zástupců zákazníka vůči dodavatelům (v automobilovém dodavatelském řetězci) či k dalším podobným situacím. Řada z vás je jistě bude z různých úhlů pohledu znát.

Knihu autor člení do tří částí. Všechny jsou důležité pro cestu „vpřed“. Principy lze uplatnit v osobním/pracovním životě a promítají se i do organizačních záležitostí. Lze je vztáhnout např. k systému managementu kvality (QMS).

- Aspirace (chcete budovat QMS)
– Tip: Buďte skromní. (Jste?)
- Úspěch (daří se vám QMS rozvinout)
– Tip: Buďte velkorysí. (Jste?)
- Nezdár (ne vše se vám v QMS podaří)
– Tip: Buďte vytrvalí. (Jste?)

Tyto tři „cesty“ jsou poměrně univerzální. Každý máme nějaké ambice, aspirace, cíle, záměry, projekty, do nichž se pouštíme. V osobním i profesním životě. Když se nám je podaří naplnit a zvládnout, zažíváme „úspěch“ (což takhle přechod na nové požadavky ISO 9001 a IATF 16949?). Je tu ovšem jedno „ale...“. Občas (nebo často) se vše nepovede, přijde zklamání, nezdár, pád. Ve všech třech (životních) situacích s námi jako různými individuálními osobnostmi cloumá ego rozdílným způsobem. Obvykle zdánlivě

v náš prospěch. To si myslíme. Realita je přinejmenším sporná. Kniha ukazuje řadu důvodů a situací, s nimiž můžete i nemusíte souhlasit. Podstatné je se nad nimi zamyslet.

Na druhém „běhu“, oproti egu, vidí autor pokoru a „pravou“ sebedůvěru. Vzpomínám si na základní premisu přístupu zakladatele dánské společnosti TMI Clause Mollera, propagátora osobní kvality. Osobní kvalita je základem sebedůvěry, sebedůvěra je základem osobní kvality. Jedno ovlivňuje druhé a naopak. O PDCA cyklu se „normy“ zmiňují, o osobní kvalitě a sebedůvěře (naštěstí/bohužel – ?) nikoliv.

Pokora je velkou výzvou. Vztáhnou-li ji ke QMS a jeho požadavkům dle příslušných norem a standardů, nesetkávám se ve firmách (zejména v tzv. „automotive“) s přílišnou pokorou. Ani sám nejsem vzorem pokory.

Vzhledem ke zmíněným třem fázím se domnívám, že je kniha užitečná pro všechny (nejen) manažery a v podstatě (na osobní úrovni) pro každého z nás. Na všechny v ní čeká nějaký ten „aha-moment“.

Všichni máme vlastní ambice a aspirace. Pokud ne, jsme součástí ambicí a aspirací druhých. Ambice a aspirace se střetávají. V organizačním i osobním světě v podobě „požadavků, potřeb a očekávání zainteresovaných stran“ (např. ISO 9001:2015 čl. 4.2). Střetává se jejich míra pokory a zároveň jednotlivá ega. **Systém managementu kvality se všemi normami, směrnicemi, nařízeními, příručkami, školeními apod. nemůže odstranit subjektivitu a jednotlivá ega – manažerů, operátorů, poradců, auditorů, zástupců dodavatelů či zákazníků...** Spolu s autorem si pak můžeme položit všetečnou otázku: Je naše víra v úspěch aspirací (dosažení cílů, ...) založena na pokoře, nebo na egu? „Návodná“ odpověď, kterou ne všichni můžeme považovat za správnou, tkví v názvu knihy, o níž je tento článek – *Ego je náš nepřítel*.

Pokud by tomu tak nebylo, nedostaly by se do požadavků IATF 16949:2016 body jako 5.1.1.1 (Společenská odpovědnost). Pokud by tomu tak nebylo, napletlo by se do stanovování SMART cílů pod písmeno „A“ slovo *Ambiciózní*, když originálně tam patří *Akceptovatelný*. Ambice manažerů se mnohdy promítají do snížení akceptovatelnosti ze strany podřízených. K tomu se přidávají jednotlivá ega a „boj“ o firemní kulturu může začít. Ostatně přílišná ambice i neakceptovatelnost cíle znamenají jediný důsledek. Jaký? – Poznáte to, když z anglické mnemotechnické pomůcky ve slově SMART vypustíte písmeno „A“. Pak už znalost angličtiny nepotřebujete.

Holiday v knize nenabízí bodový „návod k použití“, byť v podtitulu si můžeme přečíst „Jak zkrotit přebujelý já a prosadit se“. Jednotlivé kapitoly jsou uvedeny příběhy různých lidí. Autor se dotýká nás jako jednotlivců a individualit, ne rolí, které

zastáváme. Tím nutí k přemýšlení a je na čtenáři, jaký vztahový rámec si zvolí. Pokud jde o ambice, platí to třeba v případech následujících otázek (s. 39):

- Co chci dokázat ve svém životě?
- Čemu to poslouží?
- Jaké zásady řídí mé rozhodnutí? apod.

Osobně mě potěšilo, že se v knize dostalo i na „strategickou část“ (je na tom to nejtěžší). Nejde o strategii ve smyslu strategického řízení. Důležitý je *princip obětování krátkodobých uspokojení dlouhodobým výsledkům*. Ego nadřazených nadřízených, kteří touží získat si „respekt“, je toho příkladem. Konkrétní situace jistě zažíváme všichni, ne vždy nám ego dovolí si je uvědomit v realitě a důsledcích. Ego nabízí uspokojování vlastních ambicí skrze respekt a uznání „já“ dotyčného manažera (slízne smetanu). Pokora nabízí uspokojení v tom, že se uznání dostane ostatním místo vás. Mezi těmito hranicemi se autor pohybuje i v dalších dvou kapitolách. (Já osobně jsem zastávce rovnováhy – smetanu každému, kdo si ji prokazatelně zaslouží.)

Úspěch. Co je to ve vztažném rámci QMS? Certifikát a jeho obhájení? Nový projekt? Loajální a spokojení zákazníci a/nebo zaměstnanci? ...? – Jedno je jisté. Úspěch znamená (s. 117) „jenom to, jak těžké a složité je to všechno ukočírovat“. To, co následuje po tzv. dosažení úspěchu, není snazší, ale naopak těžší. Může za to opět ego. V mnoha firmách se při úvodních diskusích o hybných a brzdicích silách nějakého záměru či projektu setkávám s rezignovanými názory, že po „vrcholu“ (úspěšný audit) následuje polevení a sklouznutí do vyjetých kolejí (= pasivní uspokojení). Udržitelnost se pak stane magií.

Udržet se na vrcholu, dokonce „trvale“, je hledání, které připomíná hledání pověstného svatého grálu. Prosperita a trvalý úspěch nejsou zaručeny. Poznáte to např. v knihách, které si s odstupem času můžete přečíst o firmách v minulosti velmi úspěšných [1, 2, 3]. Koneckonců zapátrat lze i po tom, jak skončily organizace, které stály u zrodu European Foundation for Quality Management – EFQM (<http://www.efqm.org>).

Máte-li rádi rozmanité úhly pohledu, můžete otázku ega aplikovat i na myšlenky v knize o budoucnosti organizací [4]. Povídání o ní ve třech dílech najdete na mém blogu (<https://www.liborfriedel.cz/tyrkysoveobjevovani-aneb-budoucnost-organizaci-1-cast>)

Ego („osobní“ i to „manažerské“) ovlivňuje i ty fáze našich osobních nebo organizačních životů, kdy zažíváme pád, nezdár a neúspěch. V hyperkorektním světě je toto také důležité připomínat. Pády a nezdarý jsou součástí našich strategií a cest.

Přechytřelá ega vědí vše. To, že něco nezvládneme, nám dají „sežrat“ („já jsem věděl/o/, že to nezvládněš“). Někdy tento zákeřný postoj zaujmou

manažeri vůči podřízeným úmyslně (viz problematika tzv. bossingu a mobbingu), někdy za ně pouze nevědomě promluví jejich ego.

O důsledcích píše Holiday (s. 134): „Protože nám chybí schopnost posuzovat kriticky sami sebe, reinvestujeme svou energii přesně do těch vzorců chování, které nás dostaly do průšvihů. Může to mít řadu podob. Nečinné snění o lepší budoucnosti. Sprádání plánů na pomstu. Hledání útěchy v nějaké formě neplodného rozptýlení. Odmítnutí možnosti zamyslet se nad vlastní povahou.“

Holiday v knize provokuje k zamyšlení. K souboji s naším egem. Rizik si je vědom: „Většina z nás takové nepříjemné sebezpytování nevydrží. Je snazší věnovat se něčemu jinému...“ (s. 150). Vydržet znamená příležitost. Příležitostí je i zvolit si vztažný rámec – osobní, rodinný, pracovní, ... Jako konzultant (s vlastním egem) si ve firmách a na seminářích (např. v ČSJ) v komunikaci s manažery kvality a dalšími lidmi uvědomuji, jak nastavení naší osobnosti, mysli (a ega) ovlivňuje kontext. Ten je v případě QMS rámován obecnými i konkrétními požadavky norem a standardů, které chtějí být „univerzálními“. Ale právě proto, že ego je našim nepřitelem, jsou QMS ve firmách „ozdobou“, „přívazkem“, „živým organismem“, „Potěmkinovou vesnicí“, „funkčním systémem“, „formalitou“, ...

Nechte se knihou inspirovat. A vězte, že ego se skrývá ve vás, v zástupci zákazníka, v certifikačním auditovi, ve mně, v každém lektorovi ČSJ, v tvůrčích požadavcích IATF... Všude! Přejí úspěšné krotitelství. Podmínkou je vědomý přístup a reflexe. K příručce kvality si můžete zavést ve firmě (svůj) deník příběhů kvality (a ega).

Literatura:

- [1] Peters J. T., Watterman Jr. H. R. *Hledání dokonalosti*. Svoboda, Praha 1993. ISBN 80-205-0313-7. (Název originálu: *In Search of Excellence*, vyd. 1982)
- [2] Collins J, Porras I. J. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu*. Grada Publishing, Praha 2016. ISBN 978-80-247-5638-7. (Název originálu: *Build to Last*, vyd. 1994)
- [3] Collins J. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Grada, Praha 2008. ISBN 978-80-247-2545-1. (Název originálu: *Good to Great*, vyd. 2001)
- [4] Laloux F. *Budoucnost organizací. Průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. PeopleComm, Praha 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, působí jako kouč, lektor a konzultant.

Kontakt: libfri@gmail.com

Výrobce minerálek neuspěl se stížností kvůli testu vod v časopise dTest

Brno – Ústavní soud dnes zamítl stížnost Karlovarských minerálních vod (KMV). Firma poukazovala na údajný zásah do dobré pověsti způsobený publikovaným testem balených vod včetně značky Aquila Aqualinea. V soudním sporu s organizací dTest, která vydává stejnojmenný spotřebitelský časopis, KMV neuspěly. [...] Soud podle dTestu jednoznačně potvrdil právo spotřebitelských organizací přinášet nezávislé srovnávací testy výrobků. „Pro nás to potvrzuje dlouhodobé stanovisko, že testy děláme profesionálně, kvalitně, nic to nemění na našem dosavadním způsobu,“ reagoval ředitel dTestu M. Černý. [...]

Ústavní soud v nálezu zmínil, že účelem podobných testů je ochrana spotřebitele, který je vůči výrobci slabší stranou. Je ale nutné zachovávat odbornost, prostředky hodnocení mají být přiměřené, bez evidentní nadsázky, přemíry exprese, sugestivnosti, nebo dokonce zjevné manipulace. [...]

Společnost Karlovarské minerální vody se chce dál bránit. „S rozhodnutím Ústavního soudu se absolutně neztotožňujeme. Stále jsme přesvědčeni, že v daném případě byly odborné výsledky testů interpretovány zavádějícím způsobem tak, aby zaujaly laické publikum, čímž poškodily dobré jméno naší společnosti,“ říká generální ředitel KMV A. Pasquale. Firma se podle něj obrátí na Evropský soud ve Štrasburku. Podobné články jsou podle šéfa KMV jen subjektivními názory autorů, jejichž účelem není ochrana spotřebitele.

Zdroj:

<https://zpravy.aktualne.cz/finance>. Aktualizováno 2018-03-01 [cit. 2018-03-06]. Autoři: ČTK, Ekonomika.





Nově certifikujeme „Bez GMO“

V důsledku poptávky spotřebitelů usilují mnozí evropští výrobci a distributoři potravin o to, aby bylo možno u dodávaných výrobků prokázat, že nebyly vyrobeny z 0 komponent, které obsahují genetickou modifikaci „GMO“. Spolek pro krmiva a komodity vytvořil dobrovolné certifikační schéma „BEZ GMO“ a Česká společnost pro jakost se stala jedním z oprávněných certifikačních orgánů tuto certifikaci nabízet. *„Kontrola a certifikace probíhá v celém řetězci, od produkce použitých osiv, pěstování obilovin, olejnin a aj. surovin, výroby krmných směsí, přepravy, zpracování potravinářských surovin, zpracování jednotlivých potravinářských produktů. Požadavky Standardu se vztahují také na obchodníky a dopravce, kteří nakládají se surovinami a produkty.“*

Více informací Vám poskytnou pracovníci certifikačního orgánu ČSČ.
Telefon: 221 082 287, www.csq.cz.

Kvalita služeb je ukryta v technických normách. Nyní také kvalita služeb v aktivitách dobrodružného cestovního ruchu!

Libor Dupal

Spotřebitelé mají nezdárka problémy s kvalitou služeb, které souvisejí s turistickým ruchem. Stížností, které se vztahují konkrétně k ubytovacím či restauračním službám, zaznamenává Sdružení českých spotřebitelů (SČS) každoročně až stovky, a ještě více se stížnosti a reklamace týkají pobytových zájezdů a organizovaných turistických cest.

VÍTE, ŽE... technické normy jsou zásadní pro funkci trhu z hlediska kvality i bezpečnosti výrobků a služeb, které spotřebitel vybírá a užívá?

Kvalita služeb spočívá, mimo jiné, v technických normách. Technická norma je přijímána na základě konsenzu zainteresovaných stran a jsou v ní stanoveny (přímo nebo nepřímo) požadavky na kvalitu a bezpečnost výrobku či služby. A když je výrobek či služba v souladu s těmito požadavky, budou pravděpodobně obě strany – výrobce či poskytovatel služby i spotřebitel – spokojené. Technická norma je ale dokument obecně nezávazný, takže shoda s požadavky normy nemusí být právně vymahatelná. Jak tedy trh „přimět“, aby normy byly výrobci a poskytovateli služeb využívány, a tedy aby produkty a služby byly ve shodě s požadavky v normách uvedenými?

Snahou Kabinetu pro standardizaci (KaStan) ve spolupráci s partnery, zejména SČS, je výrobcům a poskytovatelům služeb prezentovat používání technických norem tak, aby je vnímali nikoliv jako zátěž, ale jako prostředek nezbytný ke správnému podnikání, který jim přinese výhody. S tím souvisí i posilování informovanosti o existenci technických norem v tom kterém oboru podnikání nebo oblasti života.

Aplikace norem nemusí nezbytně znamenat více práce a povinností – zejména umožní zavedení systému do provádění procesů a aktivit, které již poskytovatel služby většinou (alespoň je o tom přesvědčen) dělá; dodržování normy zajistí, aby nezůstalo nic zásadního z hlediska procesů kvality a bezpečnosti opomenuto.

Zároveň ale chceme posilovat i informovanost spotřebitelů. Zde samozřejmě není účelem, aby si konečně spotřebitel nezbytně kupoval normy a stanovené požadavky detailně znal. Cílem je, aby si uvědomil, že normy zajišťují kvalitu, kterou on obvykle očekává,



a že se musí naučit kvalitu (i prostřednictvím prokázání shody s normami) aktivně na poskytovateli služby vymáhat.

Prioritou KaStan je proto podporovat tvorbu i používání technických norem ve vybraných oborech ve prospěch trhu obecně a spotřebitele zvláště.

V tomto příspěvku se zaměříme na normalizaci specifické oblasti služeb cestovního ruchu – na *dobrodružný cestovní ruch*. Je to proto, že na tomto příkladu chceme ukázat, že normy dokážou postihnout i velmi specifické, výlučné případy a obory. V uplynulém roce realizoval KaStan s partnery a s podporou ÚNMZ malý projekt, jehož cílem bylo zviditelnit technické normy a jejich využívání mezi poskytovateli služeb i spotřebiteli.

Kvalita služeb je ukryta v technických normách. Vyžadujeme proto jejich naplnění – nyní také v aktivitách dobrodružného cestovního ruchu!

– Tak znělo motto naší aktivity.

VÍTE, ŽE... pro bezpečnost a kvalitu aktivit dobrodružného cestovního ruchu byl v rámci ISO vypracován balíček tří mezinárodních normalizačních dokumentů a že se loni tyto tři dokumenty v překladač staly součástí soustavy českých technických norem ČSN?

Na kvalitu služeb cestovního ruchu se zaměřuje několik mezinárodních a evropských technických norem. Jejich aplikace je pro spotřebitele důležitá, protože normy jsou schopny zajistit kvalitu a bezpečnost služeb na trhu. Mezi normami nově převzatými z mezinárodního fondu norem ISO do soustavy českých technických norem ČSN je nyní balíček týkající se kvality a bezpečnosti dobrodružného cestovního ruchu.

Dzánlivě je to poněkud okrajová, výlučná záležitost, ale není to pravda. Ekonomický význam tohoto sektoru turismu celosvětově i u nás výrazně narůstá, a právě i jeho specifčnost dokládá důležitost technických norem prakticky v každé oblasti podnikání, obchodu a trhu. Iniciativa byla v ISO realizována s cílem poskytnout pevnější základ k tomu, aby poskytovatelé služeb mohli plánovat, projednávat a poskytovat aktivity dobrodružného cestovního ruchu co nejbezpečněji a také co nej kvalitněji.

Jedná se o samostatné celky, protože se týkají různých aspektů dobrodružného cestovního ruchu:

- ČSN ISO 21101 [1] specifikuje, jak mají organizace v dobrodružném cestovním ruchu řídit svou činnost z hlediska bezpečnosti;
- TNI ISO/TR 21102 [2] poskytuje informace o minimálních kompetencích vůdců (průvodců) zajišťujících aktivity v dobrodružném cestovním ruchu;
- ČSN ISO 21103 [3] stanovuje minimální množství informací, které musí být účastníkům a potenciálním účastníkům sděleny před zahájením, v průběhu a po skončení aktivity, aby byla zajištěna jejich bezpečnost.

ISO také vydala příručku pro malé a střední podniky *ISO 21101 Adventure Tourism – Safety management systems – A practical guide for SMEs*.

VÍTE..., co to je „dobrodružný cestovní ruch“?

Dobrodružné aktivity pro účely cestovního ruchu jsou takové, které podle normované definice zahrnují určitý rozsah poučení nebo vedení a *akceptovaný prvek rizika*. Akceptovaným prvkem rizika můžeme rozumět skutečnost, že „účastník zájezdu“ má určité minimální znalosti o daném riziku.



K pochopení informací o plánované cestě – **popisu cesty** je nutno se trochu vyznat v pojmech a termínech, které jsou v segmentu těchto služeb používány (resp. měly by být používány). Několik jich zde uvedeme, samozřejmě jen namátkou a indikativně.

My **spotřebitelé** jsme v rámci nabízených a přijímaných služeb cestovního ruchu nazýváni **účastníky** (cesty), jindy „klienty“, či „zákazníky“, ale i dalšími podobnými názvy. **Poskytovatelem služeb** dobrodružného cestovního ruchu je fyzická či právnická osoba mající celkovou zodpovědnost za všechny aspekty zajišťování aktivit dobrodružného cestovního ruchu. De facto tím rozumíme cestovní kancelář či zprostředkující cestovní agenturu, se kterou jako spotřebitel uzavíráme smluvní vztah. (Buďte velmi opatrní, resp. se varujte uzavřít kontrakt na cestu s osobou, která nemá statut cestovní kanceláře či cestovní agentury!)

Při realizaci aktivity dobrodružného cestovního ruchu budeme mít pravděpodobně nablízku k dispozici jedinou osobu zastupující našeho poskytovatele služby. Budeme od ní očekávat, že to bude **kompetentní osoba** – tj. osoba s kompetencemi k vykonávání specifických funkcí. Touto osobou je **vůdce (průvodce)** – kompetentní osoba nesoucí odpovědnost za nás účastníky a mající schopnosti vést přidělenou aktivitu a dohlížet na ni. Může se jednat i o tým vůdců. Vůdce musí být schopen přijímat mimo jiné **mimořádná opatření**, což jsou preventivní nebo nápravná opatření přijatá v reakci na událost, případně i s potřebou odchýlení se od dohodnutého plánu aktivit.

V rámci cestování musíme předpokládat, že jako účastníci jsme vystaveni jistému **stupni zátěže**, a ten může být ještě významnější, pokud podstupujeme aktivitu dobrodružného cestovního ruchu. Je to odhad očekávané fyzické a psychické zátěže poskytující se v průběhu účasti na aktivitách dobrodružného cestovního ruchu, založené na faktorech, jako jsou požadované technické schopnosti, terén, nadmořská výška nebo podnebí.

Každá cesta je provázena **rizikem**. V kontextu poskytování služeb cestovního ruchu je riziko často charakterizováno odkazem na potenciální události nebo jejich následky, anebo se riziko vyjadřuje jako kombinace následků události (včetně změn okolností) a s ní souvisící možnosti výskytu. Pro účastníka je zásadní, aby byla dosažena a zajištěna jeho **bezpečnost** – tj. stav omezující riziko újm (osob) nebo poškození na přijatelnou úroveň.

Spotřebitel obecně málo rozumí pojům a procesům, jako je – například – **systém managementu**. Pro nás jako účastníky by mělo být ale důležitou informací, zda subjekt, u kterého poskytnutí služby vyhledáváme, má takovéto systémy zavedeny, neboť to ovlivňuje kredibilitu a spolehlivost takového poskytovatele služeb bez ohledu na jeho zaměření, velikost nebo reklamu. Skutečně profesionální a opakovatelné

zajistitelnou kvalitu může zajistit jen takový subjekt, který zajišťuje systém managementu na základě příslušných norem a v souladu s nimi. Souvisí to také s danou **kompetencí** poskytovatele služby, tedy s jeho schopností využívat znalosti a dovednosti k dosažení zamýšlených výsledků, a to na systematicky zajištěném základě. A opět systematické zajišťování **požadavků** – tedy potřeb nebo očekávání účastníka, tak jak jsou stanoveny, například v dokumentovaných informacích pro spotřebitele. Pojmů ve vztahu k systému managementu, k identifikaci a řízení rizik atd. jsou desítky. Většinou se ale týkají interních dokumentů, kterými se má řídit poskytovatel služby; pro konečného spotřebitele – účastníka nebývají určeny, takže se zde v nich probírat nebudeme.

VÍTE..., jaké mají být poskytnuty informace o (smluvních) podmínkách poskytnutí služby?

Jedna z balíčku citovaných norem [3] specifikuje obecné požadavky, které se týkají informací o (smluvních) podmínkách služby dobrodružného cestovního ruchu, které jsou poskytovány potenciálním účastníkům před aktivitou (tedy před rezervací a před uzavřením smlouvy), ale také v průběhu aktivity a po jejím ukončení. Na takovém základě můžeme – my účastníci – činit kvalifikovaná rozhodnutí při výběru služby. Poskytované informace zajišťují, že účastníci jsou obeznámeni s případnými riziky, což snižuje jejich případnou újmu na zdraví anebo poškození majetku. Tímto se zvyšuje pravděpodobnost bezpečného zážitku.

Poskytovatelé služeb dobrodružného cestovního ruchu musí počítat i s určitými komunikačními riziky, jakými jsou například jazykové rozdíly, které mohou způsobit nesprávnou interpretaci informací. Podstatná je také informovanost ohledně možných rizik při dobrodružném cestovním ruchu. V zájmu zajištění co nejefektivnější vzájemné komunikace je potřeba také stanovit, jaké informace musí naopak případný účastník poskytnout poskytovateli služeb.

Následující text nemůže pochopitelně nahradit text vlastní normy, je pouze informací o něm, s cílem podtrhnout důležitost konkrétně této normy jako příkladu norem obecně; vyjímáme indikativně z podstaty předmětných informací, které norma specifikuje.

a) Předávání informací

Základními východisky pro poskytování informací musí být jejich přesnost a dostupnost. V úvahu musí být brány faktory týkající se účastníků, jako je jazyk či zhoršená schopnost užívání řeči, sluchu nebo zraku. Technickým aspektem úvah a záměru je formát (např. tištěný nebo elektronický), ve kterém poskytovatel služby chce informace prezentovat.

b) Informace poskytované před zahájením aktivity a před vlastní rezervací

Informace musí zohledňovat záměr, aby potenciálnímu

účastníkovi umožnily se o účasti na této aktivitě zasvěceně rozhodnout. Musí zejména označovat zdroje významných rizik a související požadavky na bezpečnost.

Obecně pro služby platí, že uživatel služby, a tedy zde účastník musí znát podstatné **informace o poskytovateli služeb**. Jsou to (indikativně) jeho jméno či obchodní název, právní forma, kontaktní údaje (adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa).

Je v evidentním zájmu poskytovatele služby, aby – pokud při své činnosti uplatňuje některé normy, pokud je certifikován (např. akreditovaným certifikačním orgánem) a podobně – takové skutečnosti jednoznačně a samozřejmě pravdivě, bez zkreslení, v předšmluvních informacích uváděl.

Samozřejmě podstatou této skupiny informací jsou ty, které se vztahují k popisu služby, včetně skladby jednotlivých částí aktivity, a cena. Popis musí zahrnovat také skutečnosti, jako je minimální a maximální počet účastníků, počet vůdců, doba trvání aktivity. Jasně musí být vymezeny dílčí služby poskytované jako součást aktivity dobrodružného cestovního ruchu, např. druhy použité dopravy a úroveň účastníkům nabízeného komfortu; uvedení případných zprostředkovatelů, jejich identifikace; druh a standard (kategorie) ubytování a jeho vybavenost; nabízené stravování a podávání nápojů, včetně poskytnutí speciálních diet. A další a další.

Zdůrazňujeme důležitost předšmluvní informace o pojištění poskytovatelů dobrodružného cestovního ruchu týkající se účastníků či požadavcích na pojištění účastníků a možnosti pojištění. Základní jsou faktory, které by mohly způsobit přerušení, změnu nebo zrušení aktivity. Ověření a přijetí rizika a dále záruky či postupy řešení reklamace jsou naprosto nezbytnou součástí předšmluvních informací. Také postup odstoupení od smlouvy, včetně možnosti náhrady jinou aktivitou dobrodružného cestovního ruchu.

c) Účastník

Informace týkající se účastníka musí před rezervací obsahovat popis všech přípravných školení před aktivitou, orientace nebo kvalifikace sloužící k přípravě účasti na aktivitách dobrodružného cestovního ruchu a místa, kde je možné vyžadovanou praxi získat. Poskytovatel služby si může vymežit zdravotní požadavky, např. vakcinace, očkování, profylaxe. Požadavky ve vztahu k účastníkovi se mohou (a nepochybně budou) také týkat vybavení nebo oblečení, což by mělo sloužit k zajištění největší možné bezpečnosti aj.

d) Informace poskytované v průběhu aktivity dobrodružného cestovního ruchu

Účelem informací poskytovaných v průběhu aktivity je jednak ujistění účastníků, že jejich účast v aktivitě



je tak bezpečná, jak jen to je možné, a jednak informování účastníků o všech změnách týkajících se aktivit, volnočasových aktivit a také o všech ostatních skutečnostech, které se musí nebo mohou udělat v reakci na změny. Je logické, že takové změny mohou nastat (nepřízeň počasí, úraz nebo nemoc atd.). Je důležité, aby účastníci byli náležitě informováni a mohli reagovat na vzniklý problém. Reakce může zahrnovat aplikaci nových instrukcí od vůdců týkajících se vedení a souvisejících rizik, účastníkům má být dána například možnost svou aktivitu ukončit.

e) Informace poskytované po aktivitě dobrodružného cestovního ruchu

Účelem informací poskytovaných po ukončení aktivity dobrodružného cestovního ruchu je, aby si účastníci uvědomili možné důsledky případných problémů, které se vyskytly v průběhu aktivity. Norma je vymezuje velmi obecně jako minimální informace o tom, kde nastal problém, který může mít následky pro účastníky – a musí zahrnovat popis problému, důsledek problému a jakákoli další data nebo činnosti týkající se problému, které účastníci potřebují.

VÍTE..., co můžeme jako účastníci zájezdu očekávat od svého vůdce?

Češi jsou velcí cestovatelé. Zkušenosti s delegáty cestovních kanceláří v místech destinace jsou někdy vysoce pozitivní, ale jindy je taková zkušenost smutným příběhem. Obvykle i v druhém případě nakonec nějak přežijeme. Při naplňování aktivity dobrodružného cestovního ruchu je situace vážnější. Na kompetenci vůdce skutečně může záviset naše zdraví i náš život.

Další citovaný normalizační dokument přijatý do soustavy ČSN [2] se týká této problematiky. Dokument vyjmenovává kompetence, které jsou trhem běžně považovány za žádoucí, pokud jde o požadavky na vůdce (průvodce)¹.

Úloha vůdce bez ohledu na to, o jakou aktivitu dobrodružného cestovního ruchu se jedná, zahrnuje obvykle

asistenci účastníkovi, řízení bezpečnosti a péči o účastníky. Vůdce či tým vůdců se musí chovat v souladu se systémem managementu bezpečnosti provozovatele, včetně poskytování odpovídajících informací, pokynů, dohledu a účasti na školeních. Vůdce koordinuje použití havarijních postupů a zajišťuje sdílení informací.

Nikdo nepochybuje, že očekávání zahrnují nejen zajištění zvláštní péče a pozornosti pro bezpečné vedení skupin na plánovaných i neplánovaných cestách, ale také rozhodování o alternativních trasách nebo aktivitách – např. v reakci na změny počasí, místní provozní podmínky nebo schopnosti a očekávání účastníků. Je toho hodně, co tento normalizační dokument na základě oprávněného očekávání účastníků předjímá. A pokud se tedy chystáte na „adrenalinový“ zážitek, asi byste měli nabídku a možnosti vybíraného poskytovatele služby porovnat i s tímto konkrétním dokumentem. Minimálně byste však měli od jednotlivých poskytovatelů vyžadovat informace, zda se k tomuto dokumentu hlásí a dodržují ho.

Vůdci by měli udržovat a předvádět své minimální kompetence prostřednictvím pravidelných účastí na aktivitách dobrodružného cestovního ruchu (podle písemných záznamů) a udržovat tak i své licence nebo osvědčení minimálně aktuální.

VÍTE..., jaká je dostupnost technických norem?

Závěrem chceme upozornit, že ÚNMZ / Česká agentura pro standardizaci (ČAS) poskytuje snadný, rychlý a cenově dostupný online přístup k českým technickým normám a normalizačním dokumentům prostřednictvím portálu ČSN online. Podrobné informace a vstup do ČSN online naleznete na <http://www.agentura-cas.cz/csn-online>. Základní informace o ČSN a TNI jsou dostupné zdarma na <http://seznamcsn.agentura-cas.cz/>.

Takže závěrem: I v dobrodružství chceme kvalitu a bezpečnost. Najdeme ji v technických normách.

Literatura:

- [1] ČSN ISO 21101 *Dobrodružný cestovní ruch – Systémy managementu bezpečnosti – Požadavky*
- [2] TNI ISO/TR 21102 *Dobrodružný cestovní ruch – Vůdci – Kompetence pracovníků*
- [3] ČSN ISO 21103 *Dobrodružný cestovní ruch – Informace pro účastníky*
- [4] KONZUMENTTEST, periodikum 2krát ročně © SČS, číslo vydání 21, září 2017. ISSN 1801-528X

Autor:

Ing. Libor Dupal je ředitelem Kabinetu pro standardizaci a předsedou správní rady Sdružení českých spotřebitelů, z. ú.

Kontakt: dupal@regio.cz

¹ Citovaná technická zpráva se netýká vedoucích zajišťujících v rámci dobrodružného cestovního ruchu aktivity pod vodou, protože pro ty platí jiné specifické mezinárodní normy.

TERMINOLOGIE v technických normách

Věra Vlková

Úvodem je třeba připomenout, že „terminologie“ se vztahuje ke dvěma rozdílným a v mnoha ohledech relativně samostatným oblastem. V užším smyslu se tak nazývá množina označení náležejících k jednomu speciálnímu (odbornému) jazyku, tedy množina odborných názvů neboli termínů, tj. terminologická slovní zásoba. V nejširším a nejobecnějším smyslu pak pojmenování terminologie slouží k označení celého vědního oboru, který se zabývá stavbou, tvořením, vývojem, užitím a řízením terminologické slovní zásoby v různých oborech a oblastech a rovněž její mezijazykovou konfrontací. V podobném významu se někdy používá označení „terminologická činnost“. Obě tyto oblasti jsou vzájemně široce provázané a navzájem se podmiňují. Hovoříme-li o jedné z nich, nevyhnutelně při tom bereme v úvahu také oblast druhou. Proto je od sebe nelze zcela separovat ani se jimi zabývat izolovaně, ale vždy ve vzájemném vztahu.

Kořeny terminologické činnosti tkví sice v lingvistice, v průběhu času se však stala navýsost multidisciplinární záležitostí a čerpá z podpory širokého okruhu oborů. Vedle lingvistiky tu hraje významnou úlohu především logika, psychologie, filozofie vědy, gnozeologie (teorie poznání), informatika, překladatelství a nezastupitelné místo mají i vědy technické. Terminologická činnost kombinuje prvky z mnoha teoretických přístupů, které se zaměřují na popis, uspořádání a předávání znalostí.

Terminologie je záležitostí nejen multidisciplinární, ale také multioborovou. Zejména v tom smyslu, že se zaměřuje na slovní zásobu používanou ve všech odborných sférách a na její využití pro jednoznačnou a bezporuchovou komunikaci, a to jak odbornou, tak odvozeně i neobornou. Nepředstavujeme si přitom pouze tradiční či méně tradiční technické obory, ale také oblasti výsostně „netechnické“, vědecké, služby aj. Mohli bychom bez nadsázky shrnout, že terminologie se stala nedílnou součástí našeho každodenního života.

Všechny tyto skutečnosti postupně vedly k tomu, že řešení teoretických i praktických terminologických otázek se přeneslo z lingvistických pracovišť do jednotlivých vědeckých, technických i praktických oblastí. Tím ovšem nutně vyvstala potřeba určitého zastřešení a sjednocení a koordinace metod a přístupů, aby nedocházelo k živelnému vývoji a aby byly stanoveny obecně aplikovatelné principy a nastavena jednotná pravidla. Vzhledem k tomu, že termino-

logická praxe stále více přesahuje hranice jedné země a stejně tak i jediného jazyka, stalo se prioritou a zároveň také nezbytností sjednotit teoretické a metodologické základy na mezinárodní úrovni a v mezinárodním měřítku. K tomu se za současných podmínek jako nejvhodnější jeví platforma technické normalizace, jejíž působení se nejobecněji definuje jako „činnost, kterou se zavádějí ustanovení pro obecné a opakované použití, zaměřená na dosažení optimálního stupně uspořádání v dané souvislosti s ohledem na aktuální nebo potenciální problémy“ (ČSN IEC 60050-901:2014).

ISO/TC 37 Jazyk a terminologie

Zásadní terminologická problematika je dlouhodobě a systematicky řešena v rámci Mezinárodní organizace pro normalizaci (*International Organization for Standardization, ISO*), v technické komisi ISO/TC 37 (viz <https://www.iso.org/committee/48104.html>). Od původního obecnějšího zaměření na principy a koordinaci terminologie se v souvislosti s rozvojem poznání, vědy a techniky činnost této technické komise postupně stále více specializuje. V současné době už má pět samostatných subkomisí (*Subcommittees, SC*):

ISO/TC 37/SC 1

Principy a metody

ISO/TC 37/SC 2

Terminologické postupy a procesy a kódování jazyka

ISO/TC 37/SC 3

Management terminologických prostředků

ISO/TC 37/SC 4

Management jazykových zdrojů

ISO/TC 37/SC 5

Překlad, tlumočení a související technologie

V souvislosti s další postupnou specializací se v rámci jednotlivých subkomisí vyčlenily tematicky zaměřené pracovní skupiny (*Working Groups, WG*). V činnosti SC 3 a SC 4 se přitom výrazným způsobem uplatňují přístupy a metody počítačového zpracování informací.

Národní úroveň

V českém prostředí se v rámci aktivit souvisejících s technickou normalizací na danou problematiku dlouhodobě zaměřuje technická normalizační komise TNK 114 *Terminologie: principy a koordinace*, která byla založena již v roce 1995. Do oblasti působnosti TNK 114 spadají subkomise 1 až 4. Relativně novou a v současné době také nejproduktivnější oblast, pro kterou se jako samostatná vyčlenila SC 5, převzalo do své agendy Centrum pro technickou normalizaci při České společnosti pro jakost.

K jednotlivým normám

ISO/TC 37 se orientuje na vypracování souboru mezinárodních norem založeného na osvědčené

a všeobecně uznávané lingvistické teorii a praxi a systematicky pokrývajícího základní terminologickou problematiku a související praktické aplikace. Obecné zásady, metody a postupy jsou přímo a relativně snadno uplatnitelné ve všech jazycích. Překlad anglického originálu těchto norem díky obecně platným principům a použití harmonizované terminologie obvykle v této obecné rovině nepůsobí žádné výraznější problémy.

Složitější situace nastává všude tam, kde vstupuje do hry navíc ještě také typ jazyka. Zatímco angličtina, francouzština a zčásti i němčina patří mezi *jazyky izolací*, čeština je *jazyk flektivní*. Příklady a rovněž výklady na nich založené přitom obvykle vycházejí z angličtiny. Dochází tak k tomu, že pozornost se soustřeďuje především na problémy a jevy typické pro tento jazyk, které však v jiných jazycích, zejména v jazycích jiného typu, mohou být pouze okrajovou záležitostí nebo se v nich nemusí vůbec vyskytovat. V takovýchto případech už je překlad anglického originálu nepoměrně náročnější a spíše interpretační záležitostí. Vyžaduje velmi dobré teoretické i praktické znalosti obou jazyků a schopnost přetlumočit obsah z výchozího jazyka tak, aby byl v cílovém jazyce co nejlépe srozumitelný a dále prakticky využitelný, a v případě potřeby ho navíc ještě doplnit potřebným poznámkovým aparátem. Právě to se vztahuje na nejnovější překlady norem, které dále představujeme.

ČSN ISO 10241-1:2017 Terminologická hesla v technických normách – Část 1: Obecné požadavky a příklady zpracování

Pravidla a požadavky specifikované v této normě se vztahují jak na jednojazyčná, tak na vícejazyčná terminologická hesla v technických normách a rovněž v jejich rejstřících. Vzhledem k mezijazykovým rozdílům i k vydavatelským pravidlům jednotlivých normotvorných orgánů jsou pojednány pouze v teoretické rovině. Více k praktickému řešení otázek vyplývajících z obou částí této normy pro zpracování českých technických norem lze najít např. v metodických pokynech pro normalizaci MPN 1:2011 Zpracování, stavba, členění a úprava českých technických norem (viz <http://www.agentura-cas.cz/metodicke-pokyny>) a v jejich samostatných jazykových přílohách MPN 1/SPEJ (viz <http://www.agentura-cas.cz/jazykove-prilohy>).

ČSN ISO 10241-2:2017 Terminologická hesla v technických normách – Část 2: Přejímání normalizovaných terminologických hesel

Druhá část normy řeší zavádění normalizovaných terminologických hesel v jiných jazycích a kulturních prostředích. Jde zejména o přejímání mezinárodně normalizovaných terminologických hesel regionálními a národními normotvornými orgány.

ČSN ISO 860:2018 Terminologická práce – Harmonizace pojmů a termínů

V této normě se specifikuje přístup k harmonizaci pojmů, pojmových systémů, definic a termínů. V důsledku odlišností v profesním, technickém, vědeckém, sociálním, ekonomickém, jazykovém, kulturním, popř. jiném prostředí nebývají pojmy ani pojmové, a tudíž ani terminologické systémy zcela totožné, ale vzájemně se poněkud liší. Jejich harmonizace si klade za cíl snižování nejednoznačností a tím i nedorozumění v odborné komunikaci.

ČSN ISO 704:2018 Terminologická práce – Principy a metody

Tato norma stanovuje základní a nejobecnější principy a metody pro zpracování terminologické slovní zásoby. Popisuje vzájemné vztahy mezi objekty, pojmy a jejich označeními (terminologickými vyjádřeními). Stanovuje rovněž obecné principy pro tvoření termínů a zpracování jejich definic. K tomu, aby bylo možné tyto principy plně pochopit a náležitě aplikovat, je ovšem zapotřebí rozsáhlejší terminologická průprava a také odpovídající znalosti jazykové, zejména proto, že na mnoha místech výrazně vystupuje do popředí rozdílnost jazykových a stejně tak i pojmových a terminologických systémů, kterou je třeba pro každý jednotlivý jazyk náležitě vyhodnotit a interpretovat.

Více informací o uvedených normách najdete na <http://seznamcsn.agentura-cas.cz/>.

Závěr

Tento příspěvek je zaměřen na terminologii jako vědní obor a jeho aplikace v oblasti technické normalizace, tj. na standardizování základních prvků, procesů a metod pro terminologickou práci. Ty jsou základem pro uvádění termínů a definic v terminologických normách a v terminologických oddílech (kapitolách) jiných technických norem (i pro jejich překládání). Informace, návody a doporučení obsažené v uvedených technických normách však mohou velmi dobře posloužit všem, kteří s terminologií pracují v kterékoli vědecké, technické, průmyslové, umělecké, obchodní či administrativní oblasti, včetně překladatelů.

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, členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice a správkyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

Krásná je nejen za večerů...

Eduard Horčík

Kráčím-li na Českou společnost pro jakost přes Křížovnické náměstí, nikdy neopomenu svůj pohled zaměřit na okamžik – třeba jen na vteřinu – na Pražský hrad. Nenajdeme u nás místo tak spjaté s naším státem a jeho historií, jako je právě tento rozsáhlý komplex budov, jako je Pražský hrad. Je to soubor architektonických památek, je to soubor muzeí, je živou součástí hlavního města... – to na straně jedné. Na straně druhé to je staleté sídlo knížat, králů a prezidentů...

Kdy přesně Hrad vznikl, a ani kdy vznikla Praha (před Hradem, nebo po něm), se přesně neví. Názory se v této otázce různí, vyvracejí, podporují, zvažují... Můžeme však s určitostí říci, že jeho umístění v české kotlině ho předurčilo k tomu, aby se z tohoto místa vládlo nepřetržitě po dobu více než 1100 let. Takové místo nenajdete ani ve Francii, ani v sousedních státech České republiky, ani v Rusku... A to přitom není jeho jediná jedinečnost. Další zajímavostí, vlastně jedinečností, je to, že na tomto jediném místě se odehrávalo jmenování, korunovace, hlavy království, z tohoto místa se pak vládlo, na tomto místě se pak i pochovávali panovníci. Prostě, takové místo, jako je Pražský hrad, kde se toto všechno odehrávalo na jednom místě, takové místo v Evropě nenajdete.

Rád pozoruji užaslé oči všech těch cizinců, kteří se rok co rok v širokých proudech sjíždějí do Prahy. Je vidět úžas, je vidět nadšení... Ale co udivuje ty cizince, když Prahu navštíví? Troufám si tvrdit, že mnoho z nich o těch jedinečnostech, o kterých jsem se zmiňoval výše, ani neví. Co tedy dělá Prahu tak krásnou? My zde žijeme nebo do Prahy často zajíždíme, vidíme to, a přitom si to ani neuvědomujeme.

Je to především krajina. Krajina, která zasahuje až do samého města. Můžeme zde mluvit o zeměpisném předurčení. A právě tady, u Novotného lávky, to je vidět nejlépe. Řeka, řeka Vltava... V poklidu si vtéká do Prahy a vytváří zde jakousi pomyslnou rovinu. Najednou začne od Vyšehradu vytvářet čím dál větší jezero a při pohledu proti kopcům a údolím začneme



vnímat to znamená plastičnosti, ten pohyb terénu... Vltava si zde proteče pod Karlovým mostem, otočí se pomalým zákrutem a zmizí... To je to znamení, které určuje charakter Prahy. Je to město plastické, město, které nemá v celé Evropě obdoby. Řekněte sami, ve kterém městě v Evropě najdete v centru města zelený kopec, jako je Petřín? Naproti vidíme již zmiňovaný Pražský hrad, který je korunován oním gotickým snem Karla IV., chrámem svatého Víta, plným názvem katedrálou sv. Víta, Václava a Vojtěcha. Už jenom tento pohled ve mně vytváří zvláštní napětí. Jsou zde veliké kontrasty věží, všechno má svoji perspektivu, svoji gradaci. Škrtněte z představy Prahy zelenou kopuli a věž kostela svatého Mikuláše na Malé Straně nebo Strahov a Hrad – okamžitě se ztratí ta monumentalita. Věže svatého Víta vystupují při pohledu od Novotného lávky až do nebe, do mraků... Za nimi nevyčnívá žádný mrakodrap, žádné komíny. Takovou monumentalitu nemá žádné město v Evropě. Vážme si toho, co tu máme, a buďme na to patřičně hrdí. A až tudy zase půjdete (a já vím, že půjdete), zastavte se v tom spěchu a pokochejte se: tohle jinde nenajdete.

Autor:

Ing. Eduard Horčík

pracuje ve společnosti DIAMO, s. p., ve Stráži pod Ralskem jako vedoucí odboru systému managementu organizace. Je členem předsednictva ČSJS.

Kontakt: horcik@diamo.cz

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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, občasnku Be Q!, na internetových stránkách www.csq.cz a sociálních sítích (Facebook, LinkedIn) České společnosti pro jakost. Ostatní záležitosti se řídí zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění. Podrobnější informace pro autory najdete na www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

Elektronické dodání tiskového souboru ve formátech: PDF, JPG, TIF.

Rozlišení fotografií: 300 DPI, barva: CMYK, spad: 5 mm, texty: v křivkách.

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

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

Specifikace	Formát	Barevný inzerát	Počet dodaných časopisů
Titulní a zadní str. obálky časopisu – 1. a 4. str.	170 x 170 mm + spad	40 000 Kč	10 výtisků
Obal – 2. strana	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
Obal – 3. strana	1/1 celá strana	20 000 Kč	10 výtisků
Vnitřní strana časopisu	1/1 celá strana	18 500 Kč	5 výtisků
	1/2 strany	12 600 Kč	2 výtisky
	1/3 strany nebo 1/4 strany	6 500 Kč, 5 000 Kč	2 výtisky
Reklamní článek	1 strana	12 800 Kč	5 výtisků
Reklamní leták vkládaný dodaný objednavatelem		6 500 Kč	2 výtisky
Generální partnerství pro 1 vydání časopisu (reklama na obalu 1.+4. str. i uvnitř časopisu, reklamní článek)		89 000 Kč	100 výtisků

Uvedené ceny jsou bez DPH



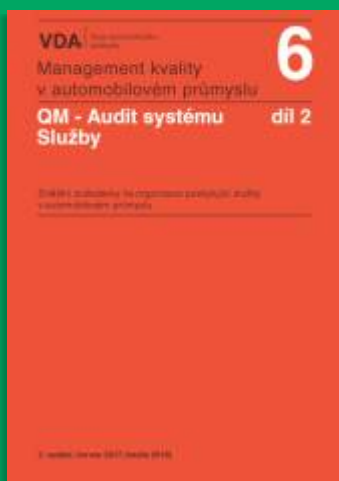
**ČSKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

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



ÚNMZ



NOVÉ PUBLIKACE

VDA 6.2 QM-Audit systému poskytování služeb

české vydání 2018 Pro VDA svazek 6, díl 2

„QM-Audit systému poskytování služeb“, platí požadavky uvedené v ISO 9001: 2015 stejně jako v roce 2016 revidované oborově specifické další požadavky.



VDA 6 Požadavky na certifikaci pro VDA 6.1, VDA 6.2 a VDA 6.4

6. přepracované vydání

V tomto VDA svazku jsou obsaženy následující požadavky:

- kvalifikace auditorů pro provádění auditů systému u certifikačních orgánů, výrobců automobilů a dodavatelů,
- postupy pro auditování QM systémů,
- průběh postupu certifikace.

Kontakt: Markéta Havlinová
E-mail: havlinova@csq.cz, telefon: +420 221 082 358