



**Je ISO 30414 klíčem  
k lepším zítřkům?**

**MSP a cirkulární ekonomika**

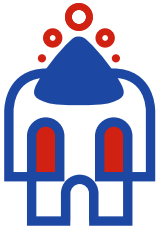
**Procesní optimalizace činnosti  
laboratoře klinické mikrobiologie**

**GLOBALG.A.P. IFA produkty  
zemědělské prvovýroby**

**Technické normy v prioritách  
spotřebitelů v roce 2022**

**Strategický management lidských  
zdrojů – publikace**





# WEC 2023

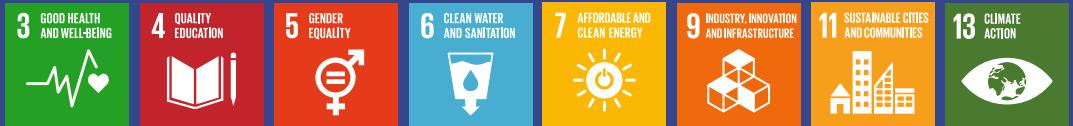
7<sup>TH</sup> WORLD ENGINEERS  
CONVENTION

**PRAGUE, CZECH REPUBLIC**  
11 - 13 OCTOBER, 2023



## CONVENTION THEME

**- ENGINEERING FOR LIFE:**  
BREAKTHROUGH TECHNOLOGIES  
AND CAPACITY DEVELOPMENT



## 5 REASONS WHY VISIT WEC 2023:

-  Invest in yourself, invest in **your future**
-  Unlock a world **of learning, science and exchange**
-  Interact with world leading **experts & influencers** face to face
-  The very best combination of **industry insight and networking**
-  Taste Czech specialties and **visit beautiful Prague!**

## IMPORTANT DATES

**15 MAY 2023**  
CALL FOR ABSTRACTS DEADLINE

**15 JULY 2023**  
EARLY BIRD DEADLINE

## SOCIAL MEDIA / WEBSITE

-  [facebook.com/wec2023](https://facebook.com/wec2023)
-  [instagram.com/wec2023](https://instagram.com/wec2023)
-  [twitter.com/WEC2023](https://twitter.com/WEC2023)
-  [linkedin.com/WEC-2023](https://linkedin.com/WEC-2023)



[www.wec2023.com](https://www.wec2023.com)



**Milé čtenářky, milí čtenáři,**

dostává se Vám do rukou první číslo nového ročníku Perspektiv kvality, s označením 1/2023. Věřím, že na jeho stránkách objevíte nové, snad i inspirativní informace, které pro Vás budou přínosem.

Rád bych upozornil na několik témat, kterým se v tomto čísle věnujeme.

Na prvním místě je to příspěvek věnovaný normě ISO 30414 „Řízení lidských zdrojů – směrnice pro interní a externí výkaznictví“, jejímž účelem je upozornit na význam lidských zdrojů pro úspěch v podnikání. Autorem příspěvku je Adrian Podsklán, konzultant v oblasti managementu a člen odborného centra ČSJ Etika a management.

Přinášíme Vám rozhovory se zástupci organizací oceněných v roce 2022 v soutěžích vyhlášených Českou společností pro jakost. Rozhovor s ředitelem společnosti Edwards Janem Večeřou je o chápání kvality z pohledu firmy, která se zabývá vývojem a výrobou vakuových vývěv a která se stala Ambasadorem kvality roku 2022. Druhý rozhovor je pak s Milanem Pospíchálem, zástupcem společnosti CALISME, která zaznamenala úspěch v národním kole soutěže Quality Innovation Award v kategorii potenciální inovace; oceněnou inovací byla koncepce chytré kuchyňské digestoře. To ale není zdaleka všechno. Naleznete zde mj. i rozhovor o zkušenostech s využíváním modelu CAF na městském úřadě.

Optimalizace procesů je častým tématem v organizacích všech typů. Příspěvek Martiny Caithamlové, Veroniky Obrové a Miroslava Příkladka se věnuje procesní optimalizaci činností laboratoře klinické mikrobiologie, tedy v prostředí, které je pro většinu z nás tak trochu tajemné. I zde hrají důležitou roli nové technologie, které se testují a zavádějí do praxe. Manuální práce a vyšetření postupně nahrazují analyzátoři a chytré softwary. S tím souvisí i efektivita práce a kvalita výsledků, na kterou je kladen stále větší důraz. Je proto nezbytné analyzovat stávající laboratorní procesy, vyhodnocovat je a následně je optimalizovat.

Nestává se nám příliš často, aby se do čísla nevešlo vše, co bychom Vám tam rádi nabídli. Tentokrát se to přihodilo mimo jiné u informací o dalším „pocovidovém“ obnovování spolkové činnosti; některé akce se navíc konaly těsně před uzávěrkou nebo až po ní. Takže příště – i když to bude se zpožděním... Ale jistě tam pak přibude i řada informací nových, o dalších, věřme že vydařených akcích...

Všem přeji příjemné čtení, a ještě příjemnější jaro.

**David Kubla**, šéfredaktor  
*kubla@cseq.cz*



# Značka kvalitních českých výrobků a služeb



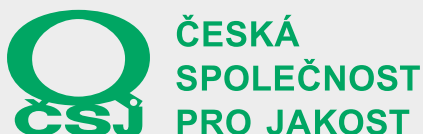
**Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!**

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

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

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

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



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

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



## Aktuální téma

Stoicismus – časem prověřená  
inspirace pro manažery a kvalitu 4  
*Libor Friedel*

Polovina malých a středních podniků využívá  
principy cirkulární ekonomiky,  
řada z nich nevědomky 9  
*Eva Svobodová*

Je ISO 30414 klíčem k lepším zítřkům? 12  
*Adrián Podsklan*

Projekt ako nástroj reakcie na zmenu 16  
a jej iniciovanie: dynamické riadenie projektov  
*Zora Németh*

## Rozhovor

Rozhovor s generálním ředitelem 20  
firmy Edwards, Janem Večeřou  
*Eva Brixí*

Rozhovor s ředitelem společnosti 21  
CALISME, Milanem Pospíchačem

## Aktuální téma

ČSJ rozšiřuje standard 24  
GLOBALG.A.P. IFA o dodavatelský  
řetězec pro produkty zemědělské prvovýroby  
*Jakub Stibůrek*

Procesní optimalizace činnosti laboratoře 26  
klinické mikrobiologie  
*Martina Caithamlová, Veronika Obrová, Miroslav Přádka*

## Události

Vietnam a Česká republika společně 31  
v kvalitě obranných a bezpečnostních technologií  
*Martin Dvořák*

Čtvrt století s konferencí ISSS 33  
– témata reagují na současné společenské dění

## Ze života spolku

Vliv korupce na životní prostředí 34  
*Helena Křepelková*

## Recenze

Recenze knihy 36  
Strategický management lidských zdrojů  
*Hana Urbancová, Pavla Vrabcová*

## Technická normalizace

Produkty z biologického materiálu 38  
*Kateřina Hejtmánková*

## Centrum excelence

Zvyšování kvality řízení pomocí modelu CAF, 42  
rok a půl poté, Městský úřad Zruč nad Sázavou  
*Danuše Fišerová*

Pierburg s.r.o.: naše cesta ke hvězdám 45  
*Ivana Jozífková, úvod Danuše Fišerová*

## Zaměřeno na spotřebitele

Technické normy v prioritách spotřebitelů 48  
v roce 2022  
*Libor Dupal*

## Kvalitně česky

Zmatek zkratek 54  
*Věra Vlková*

# STOICISMUS

## – časem prověřená inspirace pro manažery a kvalitu

(Je kvalita dobrá, nebo indiferentní?)

Libor Friedel

QMS je z určitého úhlu pohledu filozofií formující se od druhé poloviny 20. stol. n. l. na principech a myšlenkách neustálého zlepšování W. Edwardse Deminga. Stoicismus je škola helénistické filozofie založená Zenónem z Citia v Athénách na počátku 3. stol. př. n. l. Jde o filozofii etiky osobní ctnosti, která vychází ze systému logiky a názorů na přírodní svět. Stoická filozofie tvrdí, že praktikování ctnosti je nezbytné i dostačující k dosažení takzvané eudaimonie (štěstí, „dobré ducha-přítomnosti“). Pokud člověk žije dobrý (etický) život, tak prospívá a vzkvétá. Stoikové ztotožnili cestu k eudaimonii s životem stráveným praktikováním ctnosti a životem v souladu s přírodou.

Protože stoicismus zažívá v posledních dekádách určitou renesanci a ukazuje se, že je inspirativní pro moderní svět, není od věci se zamyslet, zda manažerů (a „kvalitářů“) inspirování stoiky mohou být pro organizace a jejich členy přínosem.

Jaké výhody či co obecně může firmám přinést stoický pohled na kvalitu? – Odpovědi neposkytne tento příspěvek. Ten naplní svůj účel, pokud se nad jeho řádky zamyslíte, sáhnete po literatuře a budete hledat cesty synergie a integrace. Článek pouze něco málo poodhalí. Zkuste se inspirovat životem, myšlenkami

a moudrostí slavných stoiků, jako byli Zenón, Epiktétus (sám byl propuštěným otrokem), Seneca či římský císař Marcus Aurelius. Stoicismus je totiž velmi praktická filozofie života. V ní hledají inspiraci mnozí lídři podnikatelského, uměleckého i politického světa.

### Stoicismus, koncept indiference (prizmatem peněz)

Stoicismus si (stejně jako většina ostatních starověkých řeckých filozofií) všímá přístupů, jak žít dobrý život. Zabývá se tím, že jednotlivec dělá dobré věci, má dobré věci a vyhýbá se špatným věcem. Přirozeným východiskem pro pochopení stoicismu je prozkoumat, co znamená, že něco je dobré nebo špatné. Koneckonců, jak se můžeme rozhodnout činit dobro, když nevíme, co dobro je? (Je kvalita „dobro“?)

Stoikové měli jednu z nejvíce vzrušujících a nejkontroverznějších teorií hodnoty. Zamyslete se nad tím, co většina lidí považuje v životě za dobré – peníze, zdraví, rodinu, lásku, úspěšnou kariéru, krásu, slávu, potěšení. Stejně tak si můžeme vytvořit seznam intuitivně špatných věcí z jejich protikladů – chudoba, nemoc, sociální izolace, nenávisť, selhání, ošklivost, neoblíbenost, utrpení. Byť to není vyčerpávající seznam, většina lidí dnes tyto věci považuje za hlavní součásti dobrého nebo špatného života.

Stoikové však žádnou z výše uvedených věcí nepovažují za dobrou nebo špatnou. Všechny je považují za indiferentní nebo bez hodnoty. Ve skutečnosti je indiferentní cokoliv vnějšího. Abychom pochopili, jak to dává smysl, musíme porozumět stoické definici dobrého, špatného a indiferentního (lhostejného).

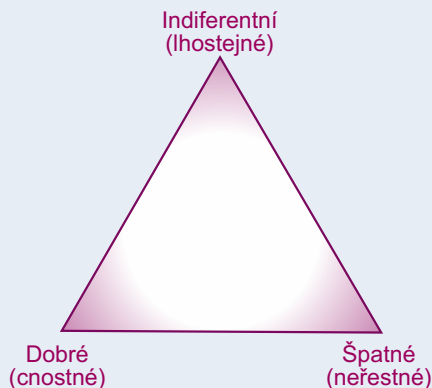
- Stoické pojetí dobrého: Něco je pro jednotlivce dobré tehdy (a jen tehdy), když to prospívá jednotlivci bez ohledu na okolnosti.
- Stoické pojetí špatného: Něco je pro jednotlivce špatné tehdy (a jen tehdy), když to jednotlivci ubližuje bez ohledu na okolnosti. Pak se jedná o neřest.
- Stoické pojetí indiference (lhostejnosti): Něco je pro jednotlivce indiferentní tehdy (a jen tehdy), když jsou jeho prospěch nebo škoda podmíněny něčím jiným.

(Je kvalita přirozeně dobrá, nebo spíše přirozeně indiferentní?)

Aby bylo něco dobré podle stoické definice, musí být pro jednotlivce vždy výhodné, že to vlastní. Jinými slovy, když to někomu dáme, jeho život se musí vždy zlepšit, bez dalších položených otázek, bez žádných dodatečných informací.

Obrázek 2

## Pojetí dobrého ve stoicismu



Pojetí dobrého, špatného a indiferentního ve stoicismu.  
Zdroj: vlastní zpracování.

Toto chápání dobra existuje dodnes. Příkladem budiž peníze. Mnoho lidí právě z tohoto důvodu nepovažuje peníze za dobré ani špatné. Peníze mohou zlepšit život jednotlivce tím, že zmírní utrpení a chudobu, a tím, že mu poskytnou prostředky k tomu, aby byl „dobročinný“ a pomáhal druhým. Ale také vidíme, že peníze mohou jednotlivce poškodit. Mnoho lidí se cítí pod tlakem, aby si udrželi své bohatství na úkor jiných aspektů (kvality) svého života. Dokonce se zdá, že bohatství přitahuje chamtivost a sobectví. Běžné jsou příběhy lidí, kteří vyhrávají v loterii, jen aby o pár let později na tom byli hůř a odcizení od svých rodin.

Nemůžeme tedy vědět, zda peníze jednotlivci uškodí, nebo mu prospějí, protože to závisí na dalších faktorech v životě jednotlivce, peníze jsou ze stoického pohledu indiferentní. Není to dobrá, nebo špatná věc, byť se dá dobře nebo špatně využít. To se může zdát jako rozumný argument pro peníze, ale jak mohou stoici ospravedlnit svůj postoj, že všechny tyto věci jsou indiferentní? Jak mohou říkat, že zdraví není dobré pro jednotlivce?

Opět platí, že zdraví a nemoc jsou indiferentní, protože potřebujeme více informací, abychom věděli, zda jsou pro jednotlivce dobré, nebo špatné. Je lepší být zdravý než nemocný, když se chystá válka? Nebo co kdyby vás nemoc, když jste byli dítě, inspirovala k tomu, abyste se stali lékařem a pomáhali druhým. Bylo by pro vás potom lepší být zdravý? Tyto příklady se mohou zdát vyumělkované, ale pro stoiky jsou důležité. Něco, co je dobré, musí být nutně dobré pro jednotlivce, bez ohledu na okolnosti.

Podle stoiků existuje pouze jedna věc, která splňuje zmíněné kritérium, a tou je „ctnost“. Stoikové věří, že pro jednotlivce je vždy prospěšné mít ctnost. To nám nikdy nemůže ublížit. Stejně tak jediná věc, která je špatná, je „neřest“. Trpíme-li neřestí, je to nutně škodlivé.

Ctnost a neřest jsou chybějící informace, které nám říkají, jestli pro nás bude něco dobré, nebo špatné. Peníze prospějí, jsou-li používány ctnostně, a škodí nám, jsou-li používány neřestně. To platí pro cokoli. Jakýkoli předmět nebo okolnost, s nimiž se zachází ctnostně, budou pro jednotlivce prospěšné, a se zlým zacházením jednotlivce poškodí. To je jeden z kontextů, s nímž se můžete zamyslet nad kvalitou, systémy managementu a mnoha dalšími věcmi moderního (a manažerského) světa. A třeba z toho vyvodit důsledky a opatření.

Neřest a ctnost také sdílejí jedinečnou vlastnost: obě jsou určitými způsoby jednání. Konkrétně ctnost jedná v souladu s přírodou a nectnost/neřest jedná jinak. Na tom je důležité, že ctností a neřestí jsou jako druhy jednání určovány jednotlivcem. Jsou vnitřním rysem charakteru tohoto člověka.

### Čtyři kardinální ctnosti

Stoikové pracovali se čtyřmi kardinálními ctnostmi. Byly jimi [1]:

- Moudrost
- Spravedlnost
- Odvaha
- Sebekázeň

Nejde tedy o nic „nového“ z pohledu pojetí osobních hodnot, jímž jsem se zabýval např. v PK č. 3/2019. Stejně tak se to týká pojetí silných stránek charakteru, diskutovaných např. k PK č. 3/2022 nebo na mém blogu [2, 3].

Centrum VIA (a pozitivní psychologie obecně) pracuje se 6 kategoriemi ctností – moudrost, odvaha, lidskost, spravedlnost, strídmost, transcendence. Sebekázeň je zase podle mých průzkumů z koučovací a lektorské práce jednou ze silných stránek, která je u většiny lidí „zapadaná prachem“. Richard Barrett si ve svém pojetí hodnot a úrovní vědomí také všimá hodnot, jako je sebekázeň (úroveň 1), odvaha (úroveň 4), moudrost (úroveň 7).

Stoická moudrost spočívá v tom, že chápeme, jak vhodně jednat a jak se cítit. Součástí moudrosti je vynikající uvažování, zdravý úsudek, perspektiva a selský rozum. Stojí v protikladu k neřesti nerozumu nebo bezohlednosti.

Stoická spravedlnost je založena na tom, že víme, jak dobře jednat a cítit se ve vztazích s druhými. Zahrnuje dobrotu srdce, bezúhonnost, službu společnosti a pocitovost. Stojí v protikladu k neřesti křivdy nebo nespravedlnosti.

Odvaha jako stoická ctnost znamená, že víme, jak správně jednat a jak se cítit, když čelíme situacím, které vyvolávají strach. Součástí odvahy je statečnost, stálost, čestnost a sebedůvěra. Stojí v protikladu k neřesti zbabělosti.

Sebekázeň (nebo také umírněnost) ve stoicismu spočívá v tom, že víme, jak správně jednat a cítit se navzdory emocím, jako je silná touha, vnitřní odpor nebo chtíč. Součástí sebekázně je uspořádanost, sebeovládání, odpuštění a pokora. Stojí v protikladu k neřesti nestřídmosti.

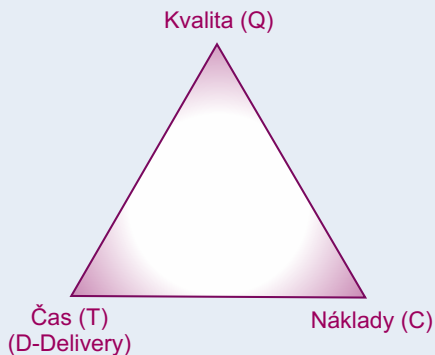
Všechny tyto čtyři stoické ctnosti jsou pro manažerskou práci i práci v kvalitě a systémech (z mého pohledu) docela zásadní (a mnohdy docela zásadně opomíjené).

Trojimperativ(y) a štěstí

Projektové řízení i kvalita (např. díky konceptu QCD – Quality, Cost, Delivery) znají pojem trojimperativu či jakési „trojčlenky“, kterou je třeba vyvažovat, aby byl zákazník spokojený. Něco na způsob trojimperativů vnímají také stoikové.

Obrázek 2

### Trojimperativ, QCD



Trojimperativ, QCD.  
Zdroj: vlastní zpracování.

Stoický pohled na štěstí zahrnuje následující tři faktory:

- V každém okamžiku vyjadřujte své nejlepší já, svůj největší potenciál, nejlepší verzi svého já (žít s aretē).

- To reprezentuje např. koncept „osobní kvality“ (viz PK 4/2018) jednoho z evropských guru kvality a zakladatele dánské společnosti TMI Clause Mollera. Je to koncept, který rád zmiňuji v úvodcích kurzů pro manažery kvality.

- Převezměte zodpovědnost.
- Je to výraz proaktivního chování, vycházející z prvního návyku, jak jej např. popisuje Stephen Covey [4] ve svém klasickém mezinárodním bestselleru. Zodpovědnost je zosobněním přístupu „zevnitř-ven“, interního centra kontroly a schopnosti řídit své vnitřní počasí. Týká se to např. i vztahu ke kvalitě a zodpovědnosti za kvalitu, kterou TMI již před více než 30 lety vyjadřovala díky vizitce osobní kvality.
- Zaměřte se na to, co máte pod kontrolou.
- Jedna z klíčových tezí, potvrzovaná i neurovědami, je, že pod kontrolou máme své myšlenky. Ne nadarmo stoikové sami sebe nazývali „válečníky mysli“. Udržovat pozornost na tom, co máme pod kontrolou a co nikoliv, je klíčem k vnitřnímu klidu. Lidé a manažeři (nejen) v kvalitě si příliš klidu mnohdy neužívají, díky zmatení ve věcech, které nemohou ovlivnit a které mnohdy umí umně manipulovat leckterý zákazník i zaměstnanec. Stoický pohled zde opravdu vyžaduje zapojení výše zmíněných čtyř ctností (které mohou mít moderní nálepkou asertivity).

Obrázek 3

### Stoická triáda štěstí



Tři pilíře štěstí ve stoicismu.  
Zdroj: vlastní zpracování podle [1].

Příroda nás vybavila nástroji nezbytnými k tomu, abychom vytvářeli dostatečně dobrý a šťastný život bez ohledu na to, jakým těžkostem v životě čelíme. Pokud chceme dosáhnout spokojenosti, musíme změnit sami sebe a svoje touhy. Nemůžeme změnit



věci, které se dějí ve světě okolo nás, změnit můžeme pouze způsob, jak se na ony věci díváme a co se z nich rozhodneme vyžít. [1]

Stoicismus vás vyzývá, abyste změnili sami sebe, kdykoli nemůžete změnit situaci. Se situací neuděláte nic, máte však moc změnit svůj postoj k ní a zareagovat ctností.

Římský císař Marcus Aurelius, výrazná osobnost stoicismu, se zaměřil na řadu otázek ne nepodobných těm, které si klademe dodnes:

„Co je nejlepší způsob, jak žít?“

„Co mám dělat se svým hněvem?“

„Jaké mám povinnosti vůči bližním?“

„Bojím se zemřít; proč tomu tak je?“

„Jak se mohu vypořádat s obtížnými situacemi, kterým čelím?“

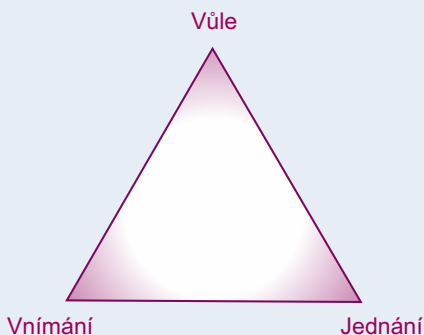
„Jak bych měl zvládnout úspěch nebo moc, kterou mám?“ [5]

Nebyly a nejsou to abstraktní otázky. Stoikové se ve svých spisech – často soukromých dopisech nebo denících – a ve svých přednáškách snažili přijít se skutečnými odpověďmi, z nichž bylo možné vyvodit akci, jednání či konání. Svou práci nakonec zahrnovali do série cvičení ve třech kritických disciplínách, což je další možný (manažerský, kvalitářský) trojimperativ:

- Vnímání: jak vidíme a vnímáme svět kolem nás.
- Jednání: rozhodnutí a činy, které přijímáme – a za jakým účelem.
- Vůle: jak se vypořádáme s věcmi, které nemůžeme změnit, jak dosáhneme jasného a přesvědčivého úsudku (kritického myšlení) a dospějeme ke skutečnému pochopení našeho místa ve světě (ale i rodině, firmě...).

Obrázek 4

### Stoická triáda disciplín



Tři disciplíny ve stoicismu.

Zdroj: vlastní zpracování podle [5].

Procházím teď jako kouč tréninkem konceptu pozitivní inteligence a vyskytuje se zde jeden úhel pohledu a otázka: „Jak se na to, co se chystáte u/dělat, budete dívat na sklonku svého života? Jaký to pro váš život bude mít význam?“ – Představte si svět, kdyby k věcem lidé přistupovali z takové perspektivy, ne z pohledu neustálého honění se a pachtění za růstem, produktivitou, efektivitou na úkor vnitřního klidu. Možná vám to zní naivně, ale pokud se na chvíli zastavíte, zamyslíte a vizualizujete svou situaci...

(Ano, můj osobní skeptický postoj k systémům a standardům kvality stále přetrvává. Systémy předpokládají, že k takovému „klidu“ v životě člověka nemůže dojít, a proto ho standardy musí stále poučovat, nabádat a směřovat. I to je jeden z motivů, proč mě napadlo napsat krátce o stoicismu.)

### Principy stoicismu v každodenním životě

Toužíte-li po radách či inspiraci stoické filozofie pro dnešní dny, zde jsou často zmiňované „techniky a nástroje“, které stoikové (ale nejen oni) uplatňují a využívají. Jak tedy uplatnit principy stoicismu v každodenním životě?

- Vycházejte ze své zóny pohodlí, překročte její hranice alespoň o 10 %.
- Provádějte ranní reflexi, zařaďte ji do své ranní rutiny. Na 5 až 10 minut se zamyslete tiše nad specifickou událostí nebo výzvou, která vás během dne čeká.
- Veďte si filozofický deník. Ne jako záznamník událostí, ale jako prostředek k zamyšlení a porozumění tomu, co se během dne odehrálo a jak jste na to reagovali. Pravidelně si deník zpětně procházejte.
- Zajímejte se a angažujte v nějaké formě charity a filantropie. Pomáhá to odpoutat se od emocí a vášni našeho ega.
- Věnujte laskavou péči sami sobě – pravidelně a v ústraní. Umožní vám to věnovat se vlastním motivům a charakteru, ne pouze naslouchat hluku vnějšího světa.
- Provádějte reflexi na konci každého dne. Je to více než zapisování do deníku. Jde o reflexi událostí, významu, ctností (hodnot, silných stránek) a zvědomování si jich pro učení a osobní charakterový růst.
- Praktikujte sebekontrolu a sebekázeň – například přes stravu, cvičení, zvládání nepříjemných situací apod.
- Analyzujte své emoce. Všimněte si svých reakcí na impulsy z vnějšího světa, na události, které nemáte

pod kontrolou a nemůžete je přímo ovlivnit. A buďte k sobě radikálně upřímní a otevření!

- Správně pracujte se selháním a neúspěchem, zejména pokud jde o emoce, osobní vztahování, zobecňování či další kognitivní zkruslování (například při kritice apod.).
- Uplatňujte své znalosti/poznání (a výsledky reflexi).
- V sebehodnocení a sebeuposuzování buďte k sobě upřímní a otevření.
- Eliminujte prokrastinaci.
- Žijte v přítomném okamžiku (a všímavě). Omezte projekce do budoucnosti či přílišné hloubání nad minulostí a tím, co nemůžete změnit.
- Sledujte své štěstí. Zde jde spíše o Zenónovo pojetí – konečným cílem stoické filozofie je dosažení existence v souladu s božskou racionalitou a logikou Vesmíru, bez omezení přehnaných emocí a vášní. Nejedná se o pachtění za štěstím v podání moderního marketingu a TV reklamy.

## Klid

Manažer (kvality) stoikem zcela jistě může být. Pokud v roli manažera (kvality) jste, jak zde popsané principy vaší práci ovlivňují? Co je dobré? Co je indiferentní ve vaší práci ze stoického pohledu? Jak uplatňujete své ctivosti? Jak jsou vaše vnímání, jednání a vůle uplatněné v práci? Co chcete změnit? Jak by podle vás vypadal odvozený stoický pohled na kvalitu?

Otázek k zamyšlení a diskusi je celá řada. Je dobré si je položit.

Pokud vás pojetí stoicismu zajímá, doporučuji web Ryana Holidaye s názvem Daily Stoic ([www.dailystoic.com](http://www.dailystoic.com)). Ryan Holiday je autor, o jehož knize Ego je váš nepřítel jsem psal v PK č. 1/2018. Také on pracuje s trojimperativem – mysl, duše, tělo. Pro dosažení klidu. Protože klid je klíčem prakticky ke všemu. Ne nadarmo se říká „zvládl věci se stoickým klidem“.

**Přeji hodně klidu a dobrý život (s kvalitou)!**

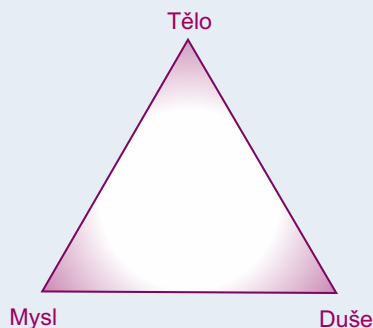
## Autor:

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

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

## Obrázek 5

### Trojimperativ pro dosažení klidu



Tři pilíře klidu.

Zdroj: vlastní zpracování podle [6].

## Literatura:

- [1] SALZGEBER, Jonas. *Malá kniha stoicismu: Stoická filozofie pro moderní spokojený život*. Brno: Jota, 2022. 384 s. ISBN 978-80-7565-949-1.
- [2] FRIEDEL, Libor. Barrettův model 7 úrovní. In: *Blog Libora Friedela*. 13. 8. 2019 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/barrettuvmodel/>.
- [3] FRIEDEL, Libor. 84 způsobů, jak využít (svých) 24 silných stránek VIA. In: *Blog Libora Friedela*. 2. 4. 2020 [cit. 1. 3. 2023]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/24-silnych-stranek-via-a-jejich-vyuziti/>.
- [4] COVEY, R. Stephen. *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Aktualizované vydání, nový překlad. Praha: Management Press, 2007. 342 s. ISBN 978-80-7261-15-0.
- [5] HOLIDAY, Ryan. *Stoikův průvodce pro každý den: 366 zamyšlení o moudrosti, vytrvalosti a umění žít*. Praha: Audiolibrix, 2021. 420 s. ISBN 978-80-88407-22-5.
- [5] HOLIDAY, Ryan. *Klíčem je klid*. Praha: Audiolibrix, 2020. 263 s. ISBN 978-80-907884-3-5.

# Polovina malých a středních podniků využívá principy cirkulární ekonomiky, řada z nich nevědomky

Eva Svobodová

## HLAVNÍ ZÁVĚRY



Polovina firem deklaruje, že využívá principy cirkulární ekonomiky. Zároveň ale výzkum ukazuje, že alespoň jeden z principů cirkulární ekonomiky využívají téměř všechny firmy, jen si to část z nich neuvědomuje.



Nejčastějšími důvody zájmu o cirkulární ekonomiku jsou snaha ušetřit, přizpůsobení se trendu udržitelnosti podnikání a také požadavky majitelů společností.



Podniky nejčastěji v rámci principů cirkulární ekonomiky třídí odpady, využívají ekologické materiály a soustředí se na opravitelnost svých výrobků.



Největšími překážkami zavedení cirkulární ekonomiky jsou nedostatek informací, finančních prostředků, expertů či pracovních sil v oboru.

Takové zjištění přináší nejnovější průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) realizovaný agenturou IPSOS. Nejčastějšími důvody zájmu o cirkulární ekonomiku jsou snaha ušetřit, přizpůsobení se trendu udržitelnosti podnikání a také požadavky majitelů společností.

Podniky nejčastěji v rámci principů cirkulární ekonomiky třídí odpady, využívají ekologické materiály a soustředí se na opravitelnost svých výrobků.

Snaha o úspory je jasná, zejména v kontextu zvyšujících se cen vstupů, nákladů a inflace, což v průmyslu není možné promítnout do cen zákazníkovi, nebo alespoň ne v podstatnější míře. Trend udržitelnosti je proto typičtější u firem vlastněných zahraničním kapitálem či korporáty, které jsou zpravidla dříve tlačeny společenskou poptávkou než menší firmy.

Menší firmy nemají cirkulární ekonomiku mezi svými prioritami, proto se jí hodlají věnovat v příštích třech až pěti letech. Menším firmám, které se o toto téma nezajímají, je však třeba srozumitelně a jednoduše vysvětlit, že cirkulární ekonomika nespočívá jen ve třídění odpadů a podobných viditelných dílčích opatřeních, ale je v celé své šíři předpokladem udržitelnosti jejich podnikání, které přináší finanční efekt pro firmu. Není na co čekat. Chybí však osvěta k tomuto tématu, kterou se AMSP ČR nyní chystá razantně podpořit.

### Scházejí peníze i informace

Průzkum také zjistil, že největšími překážkami zavedení cirkulární ekonomiky jsou nedostatek informací, finančních prostředků, expertů či pracovních sil v oboru. Dobrou zprávou je, že i na zavedení principů cirkulární ekonomiky jsou už nyní k dispozici dotace. Další výzvy budou ještě vypsány.

Malé firmy nemusejí hned propadat panice a platit externisty ke zpracování obřích strategií. Stačí začít menšími krůčky a postupně na nich stavět – tedy provést analýzu současné vlastní činnosti, což sto-procentně objeví řadu principů cirkulární ekonomiky, které firmy aplikují již dnes.

Pokud tedy mají například odpady z výroby, které opravdu nelze nijak využít, měly by si položit otázku, proč tomu tak je a zda se to dá změnit.

Jde o efektivnější využívání materiálů či výrobků, jejich recyklaci a celkové snížení spotřeby a snížení množství odpadu – tedy snížení nákladů firmy.

### Co je cirkulární ekonomika?

Cirkulární ekonomika nebo také oběhové hospodářství je koncept, který se zaměřuje na udržitelný rozvoj a zahrnuje tak jak sociální, ekonomické, tak environmentální aspekty. Z hlediska výroby je to model, který umožňuje firmám efektivně nakládat se zdroji a stát se dlouhodobě udržitelnými.

Pro zjednodušení je možné si cirkulární ekonomiku představit pod pojmem „materiálová účinnost“. Například pojem energetické účinnosti je dobře znám, přičemž jeho snahou je snižovat spotřebu energie a hledat alternativní nízkoemisní zdroje. Snahou materiálové účinnosti je podobně snižovat spotřebu materiálů, zamezit plýtvání a hledat alternativní nízkoemisní materiály jako základní zdroje ekonomiky.

Tématu cirkulární ekonomiky se podle průzkumu agentury IPSOS pro AMSP ČR v současnosti věnuje třetina firem, dalších 15 % se mu hodlá začít věnovat v průběhu tohoto roku.

Většina firem, které využívají principy cirkulární ekonomiky, má zároveň strategii, jak postupovat při zavádění nových principů.

Obecně jsou nejvíce známé pojmy sdílené ekonomiky, ekodesignu, materiálového auditu nebo 3R principů (reducing, reusing, and recycling – redukovat, znovu používat, recyklovat). U malých a středních podniků bývá obvyklé, že strategii mají, ale není v extrémně sofistikované písemné podobě – často stačí zápis z porady a jasná rozhodnutí v určitém časovém horizontu. To již lze považovat za určitou formu strategického počínání.

U cca 30 % firem (tj. cca polovina z oněch 62 % se strategií) je deklarováno externí zpracování – tam to bude již mít patrně sofistikovanější formu i parametry, ale to neznamená, že je to strategie účinnější či s větším dopadem. Na druhé straně je třeba říci, že některé principy cirkulární ekonomiky mají firmy zpracované v rámci ISO, BOZP apod. To se týká např. nakládání s odpady, to je běžný standard.

AMSP ČR chce také poukázat na nízké povědomí o problematice ESG (E – environment, životní prostředí, S – social, sociální oblast, G – governance, způsob řízení). Je třeba poukazovat na důležitost tohoto tématu nejen v souvislosti s přicházející legislativou EU. Nadnárodní korporace požadují již dnes, aby jejich obchodní partneři byli připraveni na povinnost ESG reportingu, neboli nefinančního reportingu, který pro ně bude v blízké budoucnosti povinný, a zároveň dokázali již v současné době čerpat jeho výhody – například lepší úrokové sazby u bankovních subjektů nebo plnění požadavků stávajících i potencionálních klientů.

Cirkulární ekonomika není pouze trend, ale způsob řízení firmy, který tady už s námi zůstane. Firmy, které si některé cirkulární projekty zkusily, vidí, že jim klesají náklady na provoz nebo výrobní vstupy a chtějí proto cirkularitu ve své firmě více rozvíjet.

S nástupem ESG reportingu, který klade velký důraz na monitorování dodavatelsko-odběratelského řetězce, se navíc stupňuje tlak i na malé a střední podniky. Pokud nechtějí přijít o zakázky od velkých firem, musí se interně začít věnovat udržitelnosti. A potvrzují to i samotní ředitelé firem v průzkumu od IPSOS: aktivně se tématu cirkulární ekonomiky již věnuje třetina firem, do tří let tento plán deklaruje více než 70 % firem. Kdo nechce ztratit konkurenceschopnost, ten by měl co nejdříve hledat bližší informace, jak se stát „cirkulárnějším“.

Optimalizace nákladů, materiálová účinnost, dekarbonizace a zkracování dodavatelsko-odběratelských řetězců jsou základní benefity cirkulární ekonomiky, které mohou napomoci k dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti místních podniků.

Pro ty jsou nejdůležitější informace a jednoduchý návod na to, jak začít. Vždy to však musí firmě přinést ekonomickou logiku, efekt či nějakou hodnotu. Není příliš pravděpodobné, že by firma šla kvůli principům cirkulární ekonomiky do ztráty.

Právě role AMSP ČR je v tomto ohledu klíčová a její partneři jako CIRA Advisory nebo INCIEN přislíbili asociaci v tomto ohledu co nejvíce odborně podpořit.

---

### Autorka:

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

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

## NEJVÍCE ZMIŇOVANÝMI VÝROKY JSOU POUŽÍVÁNÍ EKOLOGICKÝCH ČI RECYKLOVATELNÝCH MATERIÁLŮ A RECYKLACE OBECNĚ



### Konkrétní příklady využití daných principů v organizaci

(Pouze firma, která využívá dané principy)



#### Komentář AMSP ČR:

Naučičtí škola je značným odstupem před výrobcem, který využívá odpadní nebo využití ekologických materiálů nebo služeb.

01\_1\_10\_3\_Uvedte prosím konkrétní příklady toho, jak vaše principy využívá ve své organizaci  
N:7754534042929695

## TŘETINA VŠECH FIREM VNÍMÁ CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKU JAKO PRIORITU.



### Prioritizace cirkulární ekonomiky ve firmách (v %)



Q1: Je pro vás cirkulární ekonomika v současnosti prioritou?  
N:1046397603763

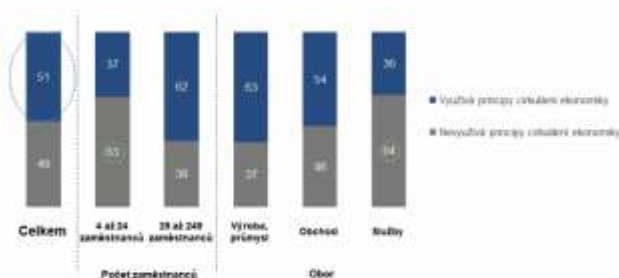
#### Komentář AMSP ČR:

Jeze průmyslová země a přitom má největší výrobu – tj. je logické a žádoucí zejména pro tyto firmy analyzovat náklady a energetickou spotřebu.

## VÍCE NEŽ POLOVINA FIREM UVÁDÍ, ŽE VYUŽÍVÁ NĚKTERÉ PRINCIPY CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKY.



### Využívání principů cirkulární ekonomiky (v %)



01: Využívá. Všechny organizace měřily z principů cirkulární ekonomiky?  
N:1046397603763

#### Komentář AMSP ČR:

Průmysl má více je směrů a energetické úspory, odpadní, recyklovací materiály. Z odpadů nebo zbytků materiálů (výrobních odpadů).



# Je ISO 30414 klíčem k lepším zítřkům?

Adrián Podskřan



V důsledku pandemie covidu-19, války na Ukrajině a probíhající digitalizace a robotizace žijeme v době mimořádně silných neustálých změn a nejistoty, kdy firmy a lidé potřebují schopnosti vedoucí nejen k přežití. Není proto divu, že hlas personalistů je již slyšet na nejvyšších úrovních řízení firem. Pomáhá k tomu i dobrovolná globální norma ISO 30414:2018 *Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting* (Řízení lidských zdrojů – směrnice pro interní a externí vykazování lidského kapitálu), jejímž účelem je upozornit na význam lidských zdrojů pro úspěch v podnikání.

To, že je dobré se významem lidských zdrojů zabývat i v Česku, potvrzuje vzestup nehmotných aktiv za posledních téměř 50 let. Dnes již 85 % hodnoty společnosti tvoří nehmotná aktiva jako například lidé, znalosti, značka, data, výzkum, kvalitní systém a podobně. Navíc už i v Česku si podnikatelé začínají uvědomovat, že pro přežití potřebují schopnosti, které jim umožňují maximalizovat hodnotu pro všechny zainteresované strany, nejenom pro externí zákazníky. To je dost velký posun od zaměření se jen na uspokojování zákazníka s cílem vytvořit maximální zisk. Je proto stále více důležité se zaměřovat na přínos lidí při hledání řešení utvářejících lepší svět.

Také podnikatelé v Česku by s ohledem na lepší přístup k rizikovému kapitálu umožňujícímu vyvíjet produkty a služby, které se z krátkodobého hlediska

zdají být neperspektivní, neměli přehlédnout informaci, že koncem srpna 2020 Komise pro cenné papíry a burzy USA (SEC) oznámila své konečné rozhodnutí o vykazování lidského kapitálu. V bezprecedentním kroku musí nyní všechny společnosti podléhající požadavkům na podávání zpráv SEC, tedy ty, které vydávají akcie, dluhopisy nebo deriváty, zveřejnit faktory lidského kapitálu pro potenciální investory.

Předseda SEC Jay Clayton uvedl ve veřejném prohlášení: „Plně podporuji, aby v současných pravidlech byl požadavek, že společnosti musí popsat své zdroje lidského kapitálu, včetně všech opatření nebo cílů lidského kapitálu, na které se zaměřují při řízení podniku, a to do té míry porozumění podnikání společnosti jako celku.“ [1]

Oznámení SEC sleduje směr vývoje politik na celém světě, včetně pobídek k podávání zpráv o platových rozdílech vedoucích pracovníků, pohlaví a etnické příslušnosti. Dostává se také přímo k srdci současného programu v oblasti životního prostředí, sociálních věcí a řízení (ESG) a úsilí o větší transparentnost.

Kromě toho výslovně uznává roli kvalitních postupů řízení lidí, metrik lidského kapitálu a analýzy v úspěchu společnosti.

Společnosti s dobře vyvinutými postupy analýzy lidí mají třikrát vyšší pravděpodobnost, že překonají své konkurenty finančně. [2]

„Faktem je, že nejlepší podniky jsou definovány více než jen krátkodobou ziskovostí. Pohánějí širokou prosperitu tím, že vytvářejí hodnotu pro akcionáře, zákazníky, zaměstnance i společnost. Když například investují do poskytování nejžádanějších dovedností zaměstnancům, je to pro jejich podnikání jednoznačně dobré.“ (Larry Fink, generální ředitel společnosti Blackrock, největší světové společnosti pro správu aktiv) [4]

„Lidé, kteří tvoří pracovní sílu společnosti, jsou v mnoha případech nejcennějším aktivem firmy – tento názor je pravidelně připisován mnoha společnostem. Až příliš často jsou však považováni a vykazováni jako náklady.“ (Kde je pracovní síla v podnikovém výkaznictví? Bílá kniha Národní asociace penzijních fondů UK Limited© (NAPF), červen 2015) [4]

Institucionální investoři a tmy, kteří stále více hledají další informace o efektivitě nasazování talentů v organizacích, do kterých investují, uznali lidský kapitál jako hlavní zdroj tvorby hodnoty, spokojenosti zákazníků, produktivity, rizik, inovací a dalších.

**Norma přináší přehled možných reportovacích ukazatelů, které popisují stav lidského kapitálu ve firmě. A proč je to důležité také v Česku?**

## Šest důvodů, proč na standardech záleží

Všeobecně i v Česku je možné potvrdit, že mezi šest důvodů, proč na standardech záleží, patří [4]:

1. Společnosti potřebují chytré a efektivní zaměstnance, aby mohly konkurovat, takže pochopení a kvantifikace lidského kapitálu jsou zásadní pro úspěch a budoucí růst uvnitř organizace.
2. Mezi investory, správnými radami, generálními a finančními řediteli, vládami, odděleními lidských zdrojů a zaměstnanci existuje široká shoda, že lidský kapitál má vliv na úspěch organizace. Postoj generálního ředitele: „Naši lidé jsou naším nejcennějším aktivem“ nebo „Vše začíná u lidí“. Tyto cenné informace o aktivech by neměly být sdělovány klíčovým zainteresovaným stranám.
3. Současná mezera ve zveřejňování zakrývá investorům efektivitu řízení talentů a podstatná rizika lidského kapitálu. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný přehled o využití jediného největšího výdaje firmy, investoři se musí spoléhat na drobné zprávy ze sociálních sítí či z médií nebo se jednoduše rozhodnout na základě nulových informací.
4. Organizace mají povinnost sdělovat stávající a potenciální budoucí rizika, která jsou považována za podstatná pro jejich podnikání. Lidský kapitál je zjevně podstatný pro současný i budoucí úspěch prakticky jakékoli organizace, a proto existuje světecká odpovědnost za poskytování širších informací akcionářům, věřitelům a dalším.
5. Co se měří, to se řídí. U většiny organizací jsou v oblasti lidského kapitálu dobře měřeny pouze náklady. To naznačuje nevyvážené vykazování, ve kterém je zastoupena pouze nákladová strana rovnice a chybí investiční strana s přidanou hodnotou.
6. Regulační požadavky vyžadují rozsáhlé zveřejnění všech hlavních aktiv včetně těch finančních, fyzických a technologických, což jsou například patenty. Existuje však minimální zveřejňování lidského kapitálu, což je pro většinu organizací jejich největší roční provozní náklad.

Mezidisciplinární výzkumná zpráva Deutsche Bank „Valuing Human Capital“ ze dne 13. února 2019, která realizovala „deep dive“ / hluboký ponor do účtů jednotlivých evropských akcií, identifikuje překvapivý vztah mezi návratností investic do lidského kapitálu a následnými pohyby cen akcií, návratností vlastního kapitálu a celkovými náklady na zaměstnance firmy. **Tím neočekávaným výsledkem je, že budoucí výnosy z ceny akcií více korelují s ROI lidského kapitálu než s návratností vlastního kapitálu společnosti.** Dále bylo zjištěno, že firmy s různými úrovněmi nákladů na zaměstnance a návratností vlastního kapitálu mají velmi rozdílnou návratnost investic do lidského kapitálu.

Norma ISO 30414 o interním a externím reportingu řízení lidských zdrojů proto hraje důležitou roli při snižování rizika pro firmy i lidi v této době příležitostí i výzev.

## Řízení lidských zdrojů (HR) a finance: Mluvíte stejným jazykem

Nastává skutečně klíčový okamžik pro odbornost HR a obchodní lidry. Rozhodnutí SEC znamená, že *společnosti by měly přesně formulovat, co mají na mysli, když říkají: „naši lidé jsou naše nejlepší aktiva“*. HR tím dostává roli tzv. profitcentra namísto dosavadního nákladového střediska – přímých nákladů podnikání, kde lidé tvoří až 70 % režijních nákladů společnosti.

Profese HR se dlouho snažila vyjádřit souvislost mezi činností lidí a ziskovostí. To možná snížilo reputaci oddělení z pohledu představenstva. V některých případech zůstává HR stále spíše taktickým než strategickým aktivem.

Rozhodnutí SEC a dobrovolná norma ISO 30414 srovnávací pokyny pro interní a externí vykazování lidského kapitálu to tedy může zásadně změnit. Nabízí personalistům, vedoucím lidských zdrojů, finančním, provozním a generálním ředitelům stejný jazyk pro hodnocení a zprůhlednění příspěvku lidského kapitálu pro organizaci na podporu udržitelnosti pracovní síly.

## Co je ISO 30414

ISO 30414 obsahuje 11 klíčových oblastí vykazování lidského kapitálu, které již mnoho společností monitoruje a analyzuje pro interní i externí zainteresované strany:

1. Dodržování pravidel / compliance a etika
2. Náklady
3. Rozmanitost / diverzita
4. Vedení lidí / leadership
5. Organizační kultura
6. Zdraví, bezpečnost a wellbeing
7. Produktivita
8. Nábor, mobilita a fluktuace
9. Dovednosti a schopnosti
10. Plánování nástupnictví
11. Dostupnost pracovní síly

V rámci těchto oblastí najdeme doporučení pro 32 až 60 klíčových metrik v závislosti na velikosti organizace. Společnosti tak mohou objektivněji hodnotit své postupy v oblasti lidských zdrojů, vykazovat výsledky a popisy lidského kapitálu a prokázat návratnost investic do lidského kapitálu, včetně poznatků pro zlepšení praxe a výkonu.

## Řízení rizik a ziskovosti lidí

Pro osoby s rozhodovací pravomocí v „C-suite“ (*tj. obvykle „chief executive officer (CEO), chief financial officer (CFO), chief operating officer (COO), and chief information officer (CIO)“*, pozn. red.) umožňuje rámec ISO 30414 investorům – včetně rychle se rozšiřujícího počtu společensky odpovědných fondů, obrovské oblasti růstu na kapitálových trzích po celém světě – získat jasný přehled o praktikách a rizicích v oblasti HR a ziskovosti společnosti, což usnadňuje přístup k financování.

Rovněž akademický výzkum Donalda Atwatera a Jeffa Higginse, člena pracovní skupiny vyvíjející normy ISO 30414, ukazuje, že změny v metrikách lidského kapitálu předpovídají výkonnost akcií. [3]

Transparentnost – uvnitř i vně organizace – je nepochybně velmi užitečná pro lepší rozhodování. Má potenciál zvýšit kvalitu pracovního života, a tím i zapojení a produktivitu. V dobách nedostatku talentů, kdy se oceňuje poctivost a důvěra, by jasnost těchto metrik mohla také znamenat právě ten rozdíl mezi vaší společností a konkurencí, který způsobí, že se kandidát rozhodne pro vaši společnost.

### Vítězové nepodvádějí

ISO/TS 30423:2021 *Human resource management – Compliance and ethics metrics cluster (Řízení lidských zdrojů – Seskupení metrik shody a etiky)* poskytuje vzorec pro srovnatelná opatření a zdůrazňuje problémy, které je třeba vzít v úvahu při interpretaci údajů o shodě.

Tento dokument:

- popisuje prvky dodržování předpisů a etiky,
- poskytuje vzorec pro srovnatelná opatření pro interní a externí podávání zpráv,
- zdůrazňuje problémy, které je třeba vzít v úvahu při interpretaci údajů o shodě, zejména při interním rozhodování o vhodném zásahu a při podávání zpráv externím zúčastněným stranám (např. regulačním orgánům, investorům).

Dodržování etických kodexů a interních zásad je velkou výzvou pro všechny druhy organizací. Oddělení HR hraje významnou roli v konfrontaci a řešení těchto výzev a přispívá k celkovému úsilí organizace o dodržování předpisů.

Pro oblast shody se doporučují následující metriky pro interní reporting velkých organizací (pokud není zahájen jinak):

#### 1) Počet a typ podaných stížností

Stížnost je formální stížnost na pracovišti. Existuje mnoho důvodů, proč lze vznést stížnost, jako je obtěžování nebo diskriminace.



#### 2) Počet a typ uzavřených disciplinárních řízení

Disciplinární řízení znamená proces, kdy se řeší chování související s prací, které nespĺňuje očekávané a oznámené předpisy na pracovišti.

#### 3) Procento zaměstnanců, kteří absolvovali školení o dodržování předpisů a etice

Tato metrika je definována jako procento zaměstnanců, kteří v daném časovém období absolvovali školení o obsahu podnikatelské etiky, například kodexu chování organizace, dodržování pravidel nebo morálních dilemat.

Smysluplné by mohly být další kvalitativní informace, například etický kodex / kodex chování, hodnoty a zásady týkající se whistleblowingu a následná opatření ze strany HR, jako jsou informace a školení o daném předmětu.

#### 4) Spory postoupené externím stranám

Tato metrika zobrazuje pracovní prostředí, kde je nutné externí řešení interních sporů. Počet sporů souvisejících se zaměstnanci, které jsou hlášeny jako postoupené třetím stranám s příslušnou jurisdikcí, poskytuje obrázek o organizačním klimatu.

#### 5) Počet typů a zdrojů zjištění externího auditu a opatření z nich vyplývajících

### Dospělé HR?

Lidé v oddělení HR se již dávno snaží o to, aby skutečně ukázali, že pracovníci firmy jsou jejím nejlepším aktivem, nikoli pouhým nákladem. Srovnávací rámec ISO 30414 jim může pomoci v tomto úsilí způsobem, který ukazuje pokrok a konkurenceschopnost a je již běžný u řady podobných zaměstnavatelů.



Stejně jako pečeť osvědčených postupů, známka kvality a jiná hodnocení pro potenciální zaměstnance by hodnocení podle ISO 30414 mohlo být i Česku považováno za jakousi „kontrolu bonity lidí“ pro investory. Takovou, která by mohla potenciálně snížit náklady na podnikové půjčky. Ve výši milionů eur. Z tohoto by mohla být pro HR klíčem ke dveřím zasedací místnosti představenstva a důkazem pohledu, že je skutečné ziskovým centrem.

### Deset otázek pro pozice generálního ředitele, které bychom si i v Česku měli položit

- 1) Pokud říkáte „máme nejlepší talenty“, jak to měříte?
- 2) Jaká je síla vašeho manažerského křesla?
- 3) Kolik procent nově přijatých zaměstnanců je vysoce angažovaných?
- 4) Vychovává vaše organizace, kupuje, nebo pronajímá většinu svých klíčových/kritických talentů?
- 5) Pokud je talent klíčem k úspěchu, kolik procent celkových nákladů se investuje do školení?
- 6) Zlepšuje se produktivita pracovní síly? Jaká je návratnost lidského kapitálu?
- 7) Kolik procent pozic je obsazeno interně? Kolik procent manažerských rolí?
- 8) Jaké procento pracovní síly je vysoce angažované? Kolik manažerů? Kolik zaměstnanců?
- 9) Jaká je míra obratu? Pro management? Pro role orientované na zákazníka?
- 10) Řídí manažeri efektivně talenty? Jaké používané metriky to měří?

### OCEM ČSJ a ISO 30414

*Téma ISO 30414 jsme prošli a prodebatovali v rámci odborného centra ČSJ Etika a management s následujícím závěrem:*

Norma obsahuje nejčastější strukturu reportingu oblastí HR. Takovéto návody a příklady jsou běžně součástí publikací, které vydávají různá nakladatelství jako příručky pro personalisty a HR. Jsou také součástí studia HR a praxí velkých firem. Neobsahuje „nejlepší praxe“, což ale podle všeho není ambicí normy.

Mohla by však dobře posloužit pro menší firmy, které nemají speciálně vzdělané pracovníky a také v případech, kdy se firma chystá k prodeji. Majitelé si mnohdy neuvědomují, že i lidé ve firmě mají hodnotu, a tedy nejsou jakoby „navíc“. Lidský kapitál se dá elegantně vyčíslit a firmu prodat výhodněji.

Etice, spolu s „compliance“, je v normě věnován článek 4.7.2 *Compliance and ethics* (v rámci článku 4.7 *Reporting areas*). Ani zde není ambice uplatnění nejlepší praxe, protože zahrnuje pouze dvě oblasti z nejlepších praxí, a to stížnosti (zpětnou vazbu) a školení, a koncepčně je ve stejné kapitole jako „compliance“, což je spíše rozměr hodnotící dodržování předpisů více než proaktivní chování na základě principů.

### Závěr

Norma je dobrovolná a v současnosti není zařazena do systému českých norem. OCEM doporučuje normu do systému vhodným způsobem začlenit.

### Literatura:

[1] <https://www.sec.gov/news/public-statement/clayton-regulation-s-k-2020-08-26>

[2] <https://www.insidehr.com.au/outperform-competitors-people-analytics/>

[3] [https://www.linkedin.com/in/jeff-higgins-5875-082/detail/overlay-view/urn:li:fsd\\_profile-Treasury-Media](https://www.linkedin.com/in/jeff-higgins-5875-082/detail/overlay-view/urn:li:fsd_profile-Treasury-Media):

[4] HIGGINS Jeff. A New Era for HR, A New Human Capital Reporting Standard. HCM, 2020. <https://www.hcmi.co/post/a-new-era-for-hr-a-new-human-capital-reporting-standard>

[5] HOLMES Ruth. ISO 30414: HR's key to the boardroom door?, LinkedIn, 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/iso-30414-hrs-key-boardroom-door-ruth-holmes/>

[6] ISO 30414:2018(en) Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting.

### Autor:

**Adrián Podskřan, Ph.D.**, pracuje jako konzultant v systémech managementu.

**Kontakt:** [podsklan@yahoo.com](mailto:podsklan@yahoo.com)

*Text vznikl ve spolupráci s týmem odborného centra ČSJ Etika a management – Jitka Jakubcová, Kateřina Niklová, Zdeněk Svatoš, Libor Dupal a Jaroslav Buda.*

Pozn. red.: Norma ISO 30414:2018 má být revidována v rámci pětiletého cyklu. /A standard is reviewed every 5 years. Stage: 90.92 (To be revised) AWI – Approved work item/ Viz

<https://www.iso.org/standard/86106.html>



## Projekt ako nástroj reakcie na zmenu a jej iniciovanie: dynamické riadenie projektov

Zora Németh

V dôsledku globálnych výziev meniacej sa inteligentnej spoločnosti sa od manažérov vyžaduje každodenná pripravenosť a zohľadňovanie vzťahu zodpovednosti a efektivity aj v projektoch. Nový trend v poslednom období už prihliada aj na otázky udržateľnosti v súvislosti s riadením projektov. Príspevok naznačuje potrebu dynamického riadenia projektov, ktoré je prepojené so zásadami udržateľného rozvoja, a poukazuje na vyváženejší prístup k riadeniu projektov.

### Úvod do problematiky

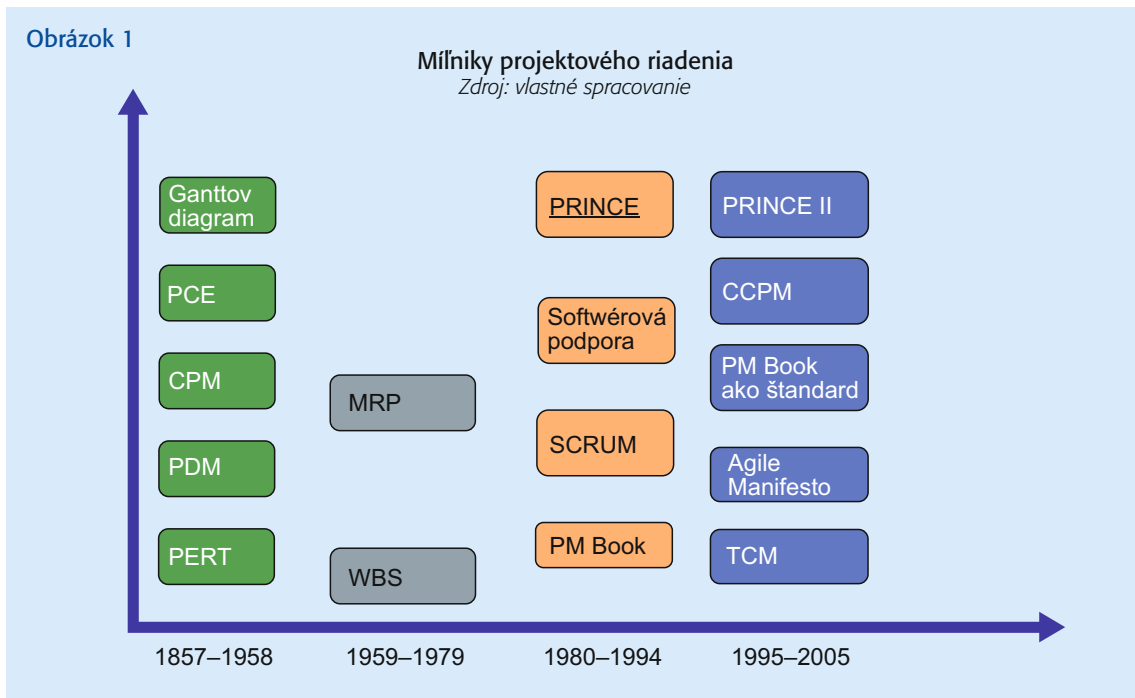
Zmeny môžu mať rôzne podoby (zmeny v podnikateľskom prostredí, v organizačnej štruktúre, v technológii, v procesoch atď.), na ktoré vplývajú rôzne hybné sily a trendy. Manažment projektov (zmien) ako dynamický nástroj podporuje stratégiu podniku, pričom sa využíva v investičných a organizačných projektoch, ako aj pri budovaní podnikovej stratégie. Projekty sa vyskytujú vo všetkých druhoch prostredia (obchod, poľnohospodárstvo, zdravotná starostlivosť atď.).

Udržateľnosť sa v poslednom období stáva globálnou výzvou a čoraz väčší význam sa pripisuje zapojeniu zainteresovaných strán do projektov. Je možné zaručiť kvalitné vyhodnocovanie úspešnosti a efektivity projektov v praktickej rovine?

V poslednom čase je význam riadenia projektov ovplyvňovaný posunom od klasického vnímania projektu ku komplexnejšiemu chápaniu. V príspevku sa zameriavame na projektový manažment ako nástroj reakcie na zmenu a jej iniciovanie a pripomíname zásady udržateľného rozvoja relevantné pre riadenie projektov, ktoré sa javia byť významnými prvkami dynamického riadenia projektov.

### Projekt ako odpoveď na inovácie

Pochopenie projektu počas posledných sto rokov viedlo k integratívnejším konceptom riešenia výziev a rozšíril sa tak koncept riadenia zmeny založený na projekte (manažment podľa projektu). Súčasná éra projektového manažmentu začala v roku 1958 a následne sa spustili aj nástroje ako PERT (Project Evaluation Review Technique), CPM (Critical Path Method) a rozšírilo sa aj používanie WBS (Work Breakdown Structure), pričom významným pokrokom bol vývoj metódy TCM (Total Cost Management) (obrázok 1). Do popredia záujmu sa dostal aj faktor kvality, ktorý je s trojimperatívom (čas, zdroje, rozsah) neoddeliteľnou súčasťou splnenia požiadaviek a chápe sa ako významný faktor udržateľnosti projektu.





Tabuľka Míľniky projektového riadenia. Zdroj: sprac. podľa literatúry

Obdobie	Oblasť	Projekty	Metodológia
1857 – 1958	Manažment transformovaný z Craft systému na Human Relations Administration	1857 Projektový plán výstavby pacifckej železnice 1903–1914 Panama Canal 1928, 1931–1936 Boulder Canyon Act 1942–1945 Manhattan Project	Ganttov diagram PCE (Parametric Cost Estimating – parametrický odhad nákladov) 1956 CPM (Critical Path Method – kritická cesta) 1958 PERT (Program Evaluation Review Technique – technika kontroly hodnotenia projektu) 1958 PDM (Precedence Diagramming Method – metóda prednostného diagramovania) Monte Carlo Simulácia
1959 – 1979	Aplikácia vedy ISO Komplexné manažérstvo kvality	1956-1963 Polaris Project 1958, 1969–1972 Apollo Project 1962 Internet project (ARPA)	1962 WBS (Work Breakdown Structure – štruktúra rozpisu prác) 1977 MRP (Material Requirements Planning – plánovanie materiálových potrieb)
1980 – 1994	Výroba: Ľudské zdroje Plánovanie výrobných zdrojov Riadenie rizík	1989–1991 English–France Channel Project 1983–1986 Space Shuttle Challenger Project 1988 XV. Olympic Winter Games Calgary	1983 PMP (Project Management Professional) 1986 SCRUM 1986 PM Book (PMI) 1989 PRINCE
1995 – 2005	Vytváranie nového prostredia Kritický reťazec Plánovanie zdrojov	19982000 Year 2000 Project (Y2K) 1998-2000 Iridium Project	1995 PRINCE2 1996 aktualizácia PRINCE2 1997 CCPM (Critical Chain Project Management – metóda riadenia kritického reťazca) PMBOK® ako štandard Agile Manifesto TCM (Total Cost Management – riadenie celkových nákladov)
2006 – 2010	Vytváranie nového prostredia		2008 4. vydanie PMBok® 2009 obnovená PRINCE2

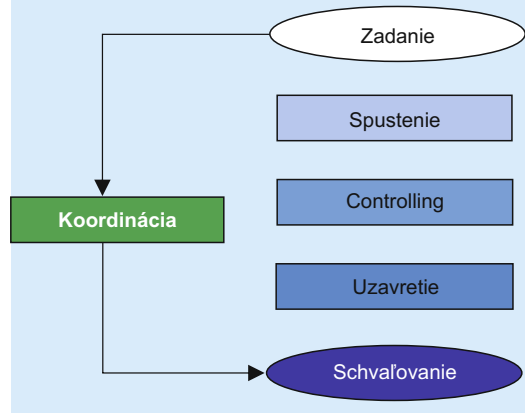
Manažovanie projektu predstavuje vytvorenie niečoho nového alebo zlepšenie niečoho, čo už existuje (napr. investičný projekt – zriadenie prevádzkarne, projekt výskumu a vývoja – výroba nového produktu, projekt intelektuálnych služieb – zmena vlastnickej štruktúry atď.) a je vnímaný ako komplexný súbor činností s kvalitatívnymi a kvantitatívnymi cieľmi, ktorého výsledkom je definovaný cieľ, t. j. úloha s komplexným obsahom a zohľadnením špecifických rámcov, ktorou sa dosahuje prospešná zmena.

Projekt ako proces je dôležitým nástrojom implementácie stratégie a je možné ho chápať ako reakciu (odpoveď) na zmenu (napr. inovácie na trhu), ale aj ako zmenu spôsobenú realizáciou projektu. V oboch prípadoch sa riadi, kontroluje a organizuje proces riadenia (realizácie) zmeny. Na dosiahnutie konkrétneho cieľa sú potrebné nielen znalosti a zručnosti, ale aj používanie rôznych nástrojov a techník. [1] Všeobecnú štruktúru procesu riadenia projektu vidieť na obrázku 2.

Obrázok 2

## Všeobecná procesná štruktúra riadenia projektu

Zdroj: vlastné spracovanie



## Úspešnosť projektu

Úspech je často označovaný príbuznými pojmami ako sú efektivita a efektívnosť, pričom výkonnosť a kritériá úspešnosti projektu súvisia s dosiahnutými cieľmi. [1].

**Dosiahnuť úspech je možné len vtedy, ak podnik dokáže transformovať plán na realitu a efektívne realizovať zmeny, ktoré umožnia rozvoj, t. j. úspech zmeny (projektu) závisí od nastavených cieľov.** [1][2]

Úspech sa vyhodnocuje zohľadnením synergie troch dimenzií – čas, náklady, kvalita. [2] Podotýkame, že skutočná cieľová hodnota dosiahnutá po dokončení projektu sa môže líšiť od predpokladaného úspechu (cieľovej hodnoty) alebo od požadovanej hodnoty, ktorú očakávame kedykoľvek počas života projektu. Dimenzie úspechu a jeho zdroje majú tendenciu byť vzájomne prepojené (napríklad krátkodobý verzus strednodobý alebo dlhodobý úspech; skutočný verzus očakávaný úspech; objektívny skutočný verzus subjektívny želaný úspech zainteresovaných strán). [3] Rámec úspešnosti projektu sa posunul zo zjednodušujúcej škály k holistickému a integračnému konceptu merania úspechu [4], pričom v rámci hodnotiacich kritérií sa objavujú aj kritériá ako účinnosť a efektívnosť, relevantnosť, udržateľnosť a zainteresované strany. [5, 6]

## Zásady udržateľného rozvoja pre zodpovedné riadenie projektov

Zodpovednosť podnikov sa spopularizovala prostredníctvom správy Svetovej komisie pre životné prostredie a rozvoj (1987). Objavili sa aj rôzne koncepty, ktoré vychádzali z riadenia rizík udržateľnosti. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu pravidelne diskutuje o základných princípoch spoločenskej zodpovednosti v snahe zosúladiť operácie v podnikoch, medzi ktoré zaraďuje spravodlivé prevádzkové postupy, ľudské práva, pracovné postupy, environmentálne aspekty, spotrebiteľské otázky, zapojenie a rozvoj komunity. V tomto smere je potrebné zohľadňovať súbor zásad trvalo udržateľného rozvoja relevantných pre riadenie projektov:

- ekonomickú, ekologickú a sociálnu orientáciu,
- krátkodobú, strednodobú a dlhodobú orientáciu,
- miestnu, regionálnu a globálnu orientáciu,
- hodnotovú orientáciu. [5, 6]

Aspekty udržateľnosti sa spájajú s projektami vrátane použitia modelov výnimočnosti a zahrnutia kritérií udržateľnosti do podnikových konceptov [6]. Konceptiu spoločenskej zodpovednosti a udržateľnosti podniku je možné chápať ako ucelený súbor aktivít, činností, procesov a projektov implementovaných

s cieľom optimalizácie stratégie vo vzťahu k zainteresovaným stranám podniku. Vzhľadom na dynamickosť riadenia a udržateľnosti projektov je do manažovania projektov potrebné integrovať sociálny, ekonomický, etický a environmentálny aspekt (ako sa to vyššie spomínalo). Ak berieme do úvahy pohľad na udržateľnosť a zdôrazňujeme reakciu na zmeny a zosúladenie záujmov zainteresovaných strán, medzi projektom a ekonomickými, environmentálnymi a sociálnymi systémami existuje vzťah založený na zodpovednosti a efektivite.

## Dynamické riadenie projektov v prospech zodpovednej efektivity

**Riadenie projektu predstavuje nepretržitý proces, čo si vyžaduje systematický prístup k riadeniu zmien.**

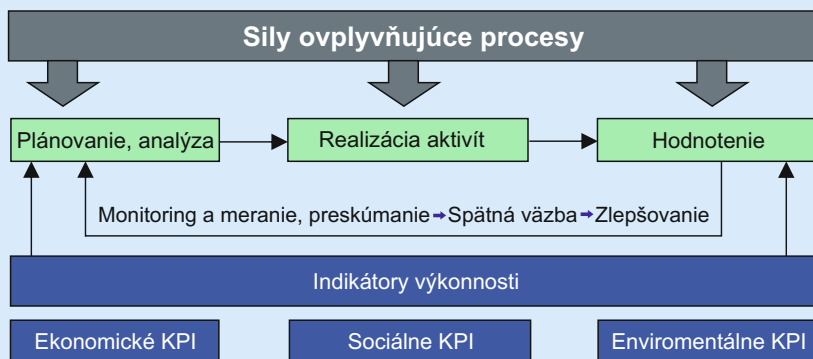
Zmena spočíva v systematickom a cieľavedomom konaní, kontinuálnom zlepšovaní, zvyšovaní výkonnosti a hodnotení výsledkov podľa stanovených kritérií. Vnímame potrebu integrácie koncepcií alebo modelov výkonnosti, ktorá berie do úvahy všetky dimenzie plynulého chodu a transformácie podnikov, pričom uplatňuje zodpovedný prístup. Je preto návodom na jednoznačné zodpovedné správanie sa podnikov v meniacich sa podmienkach trhu.

Zavádzaním usmernení a postupov sa zabezpečilo, že budú splnené požiadavky a očakávania zainteresovaných strán. V tomto ohľade sa domnievame, že bez iteratívnej metódy riadenia (Demingov kruh, PDCA cyklus) s cieľom dosiahnuť neustále zlepšovanie produktu, procesu, služby, systému alebo rámca, by koncept dynamického riadenia projektov nebol efektívny a udržateľný. Systémový prístup ako centrálny uzol konceptu zodpovedného riadenia projektov predstavuje súbor rozhodnutí a na seba nadväzujúcich činností v zmysle PDCA cyklu. Koncept zodpovedného riadenia projektov z aspektu efektivity, úspešnosti a udržateľnosti obsahuje nasledujúce kľúčové komponenty:

- a) politika riadenia systému a plán implementácie,
- b) systém monitorovania z dôvodu identifikácie príležitostí, potenciálnych medzier v postupoch a procesoch,
- c) systém hodnotenia a kontroly.



**Obrázok 3** Rámec systému dynamického riadenia projektov (všeobecná štruktúra dynamického riadenia projektov) Zdroj: vlastné spracovanie



**Dynamické riadenie projektov (koncept zodpovednej efektivity)** je kľúčom k efektívnemu zabezpečeniu súladu v prospech rozvoja podnikania. Odporúča sa zameriavať na modely hodnotenia rizík, pričom kľúčovým je monitorovanie financií a súvisiacich procesov. Uplatňovanie konceptu riadenia zodpovednej efektivity môže zaručiť finančnú primeranosť a zabezpečenie súladu so všetkými požiadavkami a očakávaniami zainteresovaných strán vrátane riadenia rizík. Implementácia konceptu je založená na identifikácii zmien a príležitostí, realizácii aktivít a overovaní výsledkov s prijímaním opatrení zameraných na zlepšenie kvality riadenia činností a aktivít.

### Záver

Spomínaný rámec riadenia zodpovednej efektivity je viacrozmerý koncept, ktorý môže umožniť flexibilnú reakciu na zmeny (napr. projekt v oblasti marketingu alebo v oblasti informačnej bezpečnosti). Záleží na tom, ako manažéri vnímajú projekt a svojich zamestnancov, zainteresované strany, aké hodnoty zastávajú a akým spôsobom dosahujú rozvoj, a akým spôsobom investujú do rozvoja. Odporúča sa naďalej sa zaoberať aplikáciou ukazovateľov výkonnosti a merateľným spôsobom vyjadriť výkonnosť. Existuje predpoklad, že pri dynamickom prístupe riadenia projektov je možné hľadať nové spôsoby riešenia výziev ako úloha a zvyšovať výsledky hospodárenia.

Význam dynamického riadenia projektov bude rásť aj v súvislosti s nevyhnutným zavádzaním nových technológií, systémov, nástrojov a foriem manažmentu. Otázne je, v akej miere sa bude zvyšovať kvalita stratégií a projektov v kontexte smerovania digitalizácie s ohľadom na mimoriadne faktory úspešnosti projektov.

Ako budete reagovať na výzvy, alebo máte skôr odvahu vyvolávať zmeny? – Odpovede závisia od

vašich úvah a od toho, akým smerom vykočíte a necháte sa viesť na ceste zodpovednosti, ktorá smeruje do budúcnosti.

### Literatúra:

- [1] CRAWFORD, L. Measuring project performance. In: *Gower handbook of project management*. 5. vyd. Routledge, 2014. 580 s. ISBN 978-1472422965.
- [2] IKA, L. Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*. 2009, 40(4), 6–19.
- [3] BROWNING, T. R. Planning, tracking, and reducing a complex project's value at risk. *Project Management Journal*. 2019, 50(1), 71–85.
- [4] PINTO, J. K. a kol. Call for papers for special issue on project success. *International Journal of Project Management*. 2021, 39, 213–215.
- [5] GAREIS, R. a kol. Rethinking project management with sustainable development principles. In: *Sustainability Integration for Effective Project Management*. IGI Global, 2013. 482 s. ISBN 978-1466641778.
- [6] CRADDOCK, W. T. How Business Excellence Models Contribute to Project Sustainability and Project Success. In: *Sustainability Integration for Effective Project Management*. IGI Global, 2013. 482 s. ISBN 978-1466641778.

### Autorka:

**PhDr. Bc. Zora Németh, LL.M.**, pôsobí ako konzultantka a manažérka pre stratégiu, rozvoj a compliance v rodinnom podnikaní.

**Kontakt:** bsc.bscinfo@gmail.com, dr.zora.nemeth@gmail.com

# Jak chápou kvalitu ve firmě Edwards, nositeli titulu Ambassador kvality 2022:

## Bez systémového řízení kvality by to nešlo

*V minulém čísle Perspektiv kvality jsme vás v článku „Česká společnost pro jakost oceňovala...“ na prvním místě seznámili stručně se společností Edwards, která se stala pro rok 2022 vítězem ceny Ambassador kvality České republiky v podnikatelském sektoru a nositelem titulu Ambassador kvality České republiky. Edwards, s.r.o., je součástí skupiny Atlas Copco Group. Cenu získala a byla představena jako globální lídr v oblasti vakua a snižování emisí.*

*Díky partnerské spolupráci PK s časopisem Prosperita vám nyní můžeme nabídnout rozhovor s generálním ředitelem této firmy, který připravila šéfredaktorka Prosperity Eva Brixí; byl otištěn v Prosperitě 1/2023.*

## Zlepšujeme život lidem na zemi

Eva Brixí

**Jak chápou kvalitu ve firmě Edwards, s. r. o., která loni získala první cenu v kategorii firmy v soutěži Ambassador kvality České republiky, o tom jsem hovořila s generálním ředitelem Mgr. Janem Večeřou.**

### **K čemu v praxi slouží vakuové vývěvy? Kde všude mají uplatnění?**

Vakuové vývěvy mají uplatnění prakticky ve všech odvětvích lidského bádání, výroby a služeb, a to přes těžký ocelářský průmysl, vědecko-výzkumné aktivity, potravinářský průmysl až po výrobu elektroniky. Pokud se podíváte kolem sebe (ať se nacházíte kdekoliv), dá se říci, že velká většina předmětů, která vás obklopuje, byla vyrobena za pomoci vakua (součástky do telefonů, automobilů, počítačů, tabletů, specifické potraviny, léky aj.). Bez vakua se dnes dá vyrobit skutečně jen máloco.

### **Jste prý jednou ze dvou firem na světě, které mají patřičné know-how k vývoji a výrobě takových zařízení. Je to tak? V čem si konkurujete?**

Ano, je to tak a jako společnost si držíme velmi silnou pozici na trhu jak z pohledu vývoje, tak následné výroby. Mechanizmy používané ve vývěvách jsou ve velké míře podobné, odlišnosti jsou v pumpovací rychlosti, ekonomičnosti provozu. V této oblasti vidím největší konkurenční příležitosti. Z tohoto důvodu věnujeme patřičnou péči právě ekonomičnosti následného provozu při samotném vývoji vývěvy, nutnosti vývěvy servisovat atd.



### **Tím, že máte vlastní vývoj, ten je navíc soustředěn v České republice, dokážete možná osobně povzbuzovat svůj tým k excelentním výsledkům. O čem v tomto případě motivace je?**

Věřím, že tou největší motivací pro naše vývojové pracovníky je samotný produkt, jeho unikátnost a přínos prakticky ve všech oblastech lidského života. Unikátnost a praktický přínos společnosti vytváří prostředí kontinuálního růstu výroby, příležitosti pro investice a rozvoj výrobních kapacit. Toto jsou motivační prvky, na kterých stavíme.

### **V závěru loňského roku jste získali významné ocenění v soutěži Ambassador kvality ČR, stali jste se vítězi kategorie firmy. Je to mimo jiné důkazem skutečnosti, že se kvalitě, jejímu řízení věnujete systematicky a že je pro vás strategickým fenoménem?**

Je to pro nás významné ocenění, kterého si vážíme. Věřím, že ocenění reflektuje obrovský potenciál, který v našem závodě, v našich zaměstnancích a produktech máme. A také jaký kus cesty jsme z pohledu kvality ušli. Bezpochyby kvalita je extrémně důležitou součástí naší práce a je naším úkolem posouvat standardy kvality dál a dál. Bez systémového řízení kvality bychom nebyli schopni současného růstu, kdy musíme kombinovat obrovské úsilí ve vývoji a zavádění nových produktů s maximálním udržením kvality na produktech stávajících, tedy již zavedených. Rozvoj procesu řízení kvality a zaměření na její kontinuální zlepšování je jednoznačně součástí naší dlouhodobé strategie a budeme investovat značné finanční prostředky do postupného dalšího rozvoje této oblasti.

### **To znamená, že je kvalita filozofií vašeho podnikání?**

Je pro nás důležité, aby kvalita a procesy kvality nebyly brány jako hlídací pes pro naše zaměstnance při výrobě produktů. Kvalita musí být součástí dění ve firmě, kolečko v převodovce, týmový partner. Je důležité, aby naši zaměstnanci tomu rozuměli, aby věděli, že jsou součástí celku, nejen oddělení. Toto je dlouhá a velmi nesnadná cesta, na niž jsme se vydali.

### Jakou zkušenost jste v tomto ohledu získali? Dotýká se kvalita ve vašem případě třeba i mezilidských vztahů, přístupu k práci, zodpovědnosti?

Jak jsem již zmínil, oddělení kvality, jednotliví pracovníci kvality musí být součástí celku, musí vidět souvislosti (jak procesní, tak mezilidské). Komunikace a přístup ke kolegům musí být v duchu týmové spolupráce, nikoliv delegování úkolů a vyžadování jejich plnění. Interakce, inovace, závazek. Toto jsou naše tři základní hodnoty, na nichž se snažíme budovat kulturu závodu.

### Na webových stránkách uvádíte, že vakuové vývěvy umožňují zlepšit lidem život. Jak tedy?

Pokud uvážíte jednotlivé produkty, k jejichž výrobě je nutné vytvořit vakuum, potom je odpověď na tuto otázku velmi jednoduchá. Dovedete si představit život bez telefonů, počítačů, kvalitně uchovaných potravin, léků na chřipku, železných celků, přes které se dostanete z jedné strany řeky na druhou, automobilů? Pravděpodobně ne! A takto bych mohl pokračovat velmi dlouho. Tímto zlepšujeme život lidem na zemi.

### Je cesta za kvalitou opravdu tak složitá, i finančně, jak si stále ještě někteří myslí?

Cesta za kvalitou není složitá, je však dlouhá a vyžaduje velké množství energie investované do systémové práce. Čeká nás spousta práce a prakticky se dá říci, že neexistuje cílová rovinka, jde o neustálé zlepšování jakožto nikdy nekončící proces. Spousta lidí se schovává za přílišnou nákladovost, nutnost automatizace apod., transformační změny, které samozřejmě mohou stát nemalé peníze. Nicméně tyto nemají smysl, pokud nemáte nastavené základní procesy a standardy, které rozhodně nejsou o velkých investicích.

Za odpovědi poděkovala Eva Brixí.

### Autorka:

**PhDr. Eva Brixí**, šéfredaktorka časopisu Prosperita.

**Kontakt:** [brixí@iprosperita.cz](mailto:brixí@iprosperita.cz)

## Národní kolo Quality Innovation Award: Úspěch společnosti CALISME s chytrou kuchyňskou digestoří

**To, že dobré nápady nevznikají jen ve velkých firmách, dokazuje společnost CALISME, a. s., která je vítězem národního kola soutěže Quality Innovation Award v kategorii potenciální inovace.**

Z rozhovoru s ředitelem společnosti Milanem Pospichalem lze vyčíst, proč tato inovace vznikla a jaké hodnoty může uživatelům přinést.

### Můžete nám představit historii společnosti CALISME a takovýchto jejích inovací?

Naše společnost dlouhodobě spolupracuje s podnikatelskými subjekty při realizaci dotačních a inovačních projektů. Jedním z našich partnerů je i společnost KOLIMAX, která je prakticky jediným českým výrobcem kuchyňského nádobí, kde výroba probíhá opravdu v Česku.

V rámci této spolupráce nás napadlo, že by mohla poklička kuchyňského nádobí disponovat elektrickým zařízením, které by umožňovalo monitorovat proces vaření a regulovat plotýnku, na které je varná nádoba s pokličkou umístěna.

**To už samo o sobě bylo zřejmě hodně inovativní...**



Vzhledem k tomu, že ani naše společnost, ani společnost KOLIMAX nedisponovaly pracovníky, kteří by měli s vývojem elektrických spotřebičů zkušenosti, podařilo se nám pro tento projekt získat spolupráci s Fakultou elektrotechniky a informatiky Univerzity Pardubice, a výsledkem je dnes již funkční prototyp „chytře pokličky“.

Dalším projektem, který v současné době se společností KOLIMAX realizujeme, je vývoj oboustranné varné desky, která umožňuje rozdílný způsob úpravy potravin. Zatímco jedna strana varné desky disponuje klasickými plotnami pro vaření, po otočení varné desky o 180 stupňů se zpřístupní druhá plocha, která umožňuje grilování. Většina domácností totiž využívá v kuchyni mimo varné desky ještě další spotřebiče,



jako jsou například gril nebo palačinkovač. Jedná se o samostatné spotřebiče, které musíte někde skladovat a při používání je musíte někam položit a zapojit. Tato skutečnost nás přivedla na myšlenku oboustranné varné desky, která šetří nejen místo v domácnosti, ale i váš čas.

Po těchto dvou projektech naše společnost CALISME následně přišla s koncepcí chytré kuchyňské digestoře, která je naším prvním samostatným projektem.

### **Jak jste na myšlenku využít kuchyňskou digestoř jako domácí multifunkční spotřebič přišli?**

I když si to mnozí z nás ani neuvědomují, je kuchyňská digestoř v rámci domácnosti poměrně specifickým spotřebičem. Nachází se v kuchyni, tedy prakticky v nejméně frekventovaném místě domácnosti. Každý člen domácnosti kuchyň určitě několikrát denně využije. Zároveň je kuchyň místem, kde hrozí asi nejvíce rizik v rámci domácnosti. Přímo pod digestoř probíhá tepelná příprava potravin na varné desce nebo sporáku, což jsou elektrické nebo plynové spotřebiče. Existuje zde tedy riziko požáru nebo úniku plynu. Nezanedbatelnou skutečností je i to, že digestoř je poměrně velké zařízení, do kterého je možné bez problému umístit další prvky.

### **Jakými potenciálními funkcemi může tedy digestoř disponovat?**

Všechny v současnosti prodávané digestoře mají pouze dvě funkce – odsávání par a zápachu a osvětlení varné desky nebo sporáku. Jak už jsem říkal, existuje zde riziko požáru nebo úniku plynu. Proto naše řešení obsahuje senzory požáru a plynů. V případě detekce je digestoř schopna vás o této skutečnosti informovat prostřednictvím telefonního modulu a případně i vytočit tísňovou linku a zavolat pomoc. Prostřednictvím komunikace s dalšími chytrými zařízeními je schopna uzavřít přívod plynu nebo vypnout napájení varné desky.

Digestoř doplněná o UV lampu umožňuje sterilizaci varné desky nebo na ní umístěných nádob.

Prvotní funkcí digestoře je odsávání, a jedná se tedy o vzduchotechnické zařízení. Doplnění digestoře o ozonační jednotku umožňuje čistit kuchyň od bakterií a virů. Vonná náplň pak dokáže vzduch v kuchyni také osvěžit. Sterilizace samozřejmě musí probíhat bez přítomnosti osob, a tak je digestoř vybavena pohybovými senzory, které činnost zastaví, pokud přítomnost osob detekují. Provoz digestoře je avizován prostřednictvím projekce hlášení na strop kuchyně. Ve vrchní části digestoře je umístěn také elektrický lapač hmyzu, který se v kuchyni může vyskytnout. Digestoř vybavená termokamerou dokáže monitorovat teplotu v nádobách na varné desce a prostřednictvím komunikace s touto deskou umí teplotu i regulovat. Samozřejmostí je i integrace internetového rádia.

A protože má digestoř hlasový vstup a výstup, je její další potenciální funkcí přenášení významných informací, například od orgánů krizového řízení, a nebo možnost přivolání pomoci v případě náhlé zdravotní indispozice osoby, která se v kuchyni nachází.

### **Na jaké zákazníky takováto chytrá digestoř cílí?**

Domníváme se, že zájem bude především od osob, které již nějaká chytrá zařízení využívají a které chtějí mít doma zároveň zdravé a zabezpečené prostředí. Bezpečnostní funkce jsou také ideální k zajištění starších a hendikepovaných osob. Proto při vývoji digestoře úzce spolupracujeme i s Organizací nevidomých.

### **Kdy můžeme očekávat, že bude takováto digestoř uvedena na trh?**

V první polovině letošního roku bude k dispozici prototyp digestoře s funkcemi sterilizace vzduchu a varné desky. Účinnost digestoře následně prověří zkoušky a měření ze strany Zdravotního ústavu v Ostravě. V současné době oslovujeme potenciální partnery pro sériovou výrobu a prodej digestoře. Předpokladem prodeje je tedy příští rok.

### **Neobáváte se, že obdobnou digestoř neuvede na trh někdo dříve?**

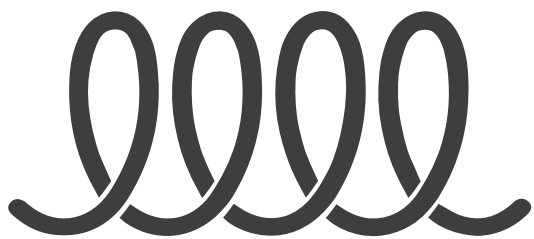
Před začátkem každého projektu důkladně prověřujeme, jestli někde na světě neexistuje ochrana obdobného řešení. Tak tomu bylo i před začátkem vývoje této digestoře. V současné době již máme chráněnou každou samostatnou funkci digestoře v České republice u Úřadu průmyslového vlastnictví a také na relevantních zahraničních trzích.

### **A na závěr ještě: proč jste se rozhodli přihlásit do soutěže Quality Innovation Award?**

Domnívali jsme se, že vzhledem k jedinečnosti uvedených funkcí, kterými v současné době žádná digestoř na trhu nedisponuje, a potenciálu, který toto zařízení má, mohla by tato inovace v soutěži uspět. Zároveň jsme pochopitelně chtěli tuto inovaci zviditelnit i ve vztahu k potenciálním partnerům v oblasti výroby a prodeje.

**Nezbývá než pogratulovat a popřát vám úspěch i v mezinárodní soutěži. A také pak při uvedení této novinky, která se jeví jistě pro mnohé z nás jako z oblasti sci-fi, na trh a k uživatelům.**

*(red.; foto Česká společnost pro jakost)*



# PROTOTYPOVÁ LABORATOŘ<sup>PRETTL</sup>

akreditovaná zkušebna



## KONTAKT

[www.pro-laboratory.com](http://www.pro-laboratory.com)  
info@pro-laboratory.com  
+420 733 133 542

## SLUŽBY

- KOROZNÍ INŽENÝRSTVÍ
- MATERIÁLOVÉ INŽENÝRSTVÍ
- GEOMETRICKÉ VELIČINY
- MĚŘENÍ ELEKTRICKÝCH  
VELIČIN

Kompletní rozsah naší zkušebny naleznete  
na našich webových stránkách.

## O NÁS

Prototypová laboratoř je vlastní výzkumné a vývojové centrum firmy Prettl Automotive Czech s r.o., které provádí systematický výzkum a vývoj produktů a výrobních procesů především pro automobilový průmysl. Najdete nás na následující adrese.

Vratislavická 59  
460 06 Liberec  
Česká republika

IČO: 27348351  
DIČ: CZ27348351



A hand is holding a chocolate bar wrapper. The wrapper is white with a green background for the text. The text is in Czech and discusses the expansion of the GLOBALG.A.P. IFA standard. The background of the image is a blurred grocery store aisle with various products on shelves.

## ČSJ rozšiřuje standard **GLOBALG.A.P. IFA** o dodavatelský řetězec pro produkty zemědělské prvovýroby

Jakub Stibůrek

S implementací standardu GLOBALG.A.P. Chain of Custody (CoC) se cesta certifikovaného zemědělského produktu na trhu uzavírá aneb ČSJ oznamuje rozšíření portfolia certifikací o standard dodavatelského řetězce. Pro koho je standard určen, co jím dotyčný subjekt získá a proč do toho jít s námi? Nejen na tyto otázky naleznete odpověď v tomto příspěvku.

Vlajková loď progresivního a dnes již celosvětově rozšířeného standardu *GLOBALG.A.P. Integrated Farm Assurance (IFA)* zaručuje soulad systému zemědělské produkce s postupy správné zemědělské praxe. Avšak záruka certifikace produktu opuštěním farmy končí z důvodu nejistého osudu v dodavatelském řetězci. Komplexní globalizovaný trh, který nabízí širokou škálu zemědělských produktů, je rovněž místem, které potlačuje identitu certifikovaných produktů. Aby měl nakupující účastník řetězce a posléze i koncový zákazník jistotu o původu certifikované produkce, poskytuje společnost exkluzivně pro produkty certifikované *GLOBALG.A.P. IFA* také

standard pro dodavatelské řetězce – *GLOBALG.A.P. Chain of Custody (CoC)*.

## Férový standard pro férové společnosti – benefity CoC

Integrita produktu napříč dodavatelskými řetězci minimalizuje rizika spojená se stále běžnějšími potravinovými podvody v podobě záměny/mísení certifikovaných produktů s produkty necertifikovanými, ať už se jedná o neúmyslný, či ekonomicky motivovaný akt. Spolu s tím jde ruku v ruce také pohotové řešení problémů, v případě že se nějaké objeví. Společnosti zavedením standardu *GLOBALG.A.P. CoC* tak vysílají jasný signál svým zákazníkům, jímž díky transparentci posilují důvěryhodnost značky a v konečném důsledku tak zvyšují rovněž svou konkurenceschopnost.

## Pro koho je standard určen

Standard je povinný pro každý článek v dodavatelském řetězci, který přebírá právní vlastnictví a/nebo fyzickou kontrolu nad produktem pocházejícím z procesů certifikovaných dle standardu *GLOBALG.A.P. IFA/ CoC* a který má v plánu tento produkt nadále prodávat s tvrzením *GLOBALG.A.P.*, a to včetně maloobchodů a restauračních řetězců. Certifikovanou společností se tak může stát kdokoli v řetězci, kdo s produktem manipuluje (balí ho, označuje, skladuje, dopravuje, dále zpracovává, prodává koncovému spotřebiteli atp.) a/nebo obchoduje.

Standard *GLOBALG.A.P. CoC* je aplikovatelný rovněž pro producenty, kteří nakupují certifikovaný produkt, jenž nemají pokrytý v rámci vlastní certifikace *GLOBALG.A.P. IFA*, a přejí si jej dále prodávat s tvrzením *GLOBALG.A.P.*

## Okurky, rajčata, ale i banány – na co všechno se standard vztahuje

Česká společnost pro jakost aktuálně nabízí certifikaci *GLOBALG.A.P. CoC* v rozsahu rostliny – ovoce



a zelenina, květiny a okrasné rostliny, polní plodiny a rostlinný rozmnožovací materiál. Stejně jako v případě *GLOBALG.A.P. IFA* se standard *GLOBALG.A.P. CoC* vztahuje na nezpracované produkty zemědělské prvovýroby. Aktualizovaná verze (6.1), která bude v platnosti od července 2023, nově umožňuje pro kategorie ovoce, zelenina a polní plodiny určitý stupeň zpracování produktu.

## Principy, na kterých standard stojí

- 1) **Systém řízení** obsahující dokumentované postupy, procesy, systémy a školení personálu odpovídající velikosti, typu a složitosti prováděné činnosti.
- 2) **Vstupní a výstupní ověřování** certifikačních statusů přímých dodavatelů v databázi *GLOBALG.A.P.*, včetně křížové kontroly hmotnostních bilancí relevantních produktů.
- 3) **Systém sledovatelnosti** produktu vycházející z řízení skladu společnosti, který zaručí oddělitelnost a sledovatelnost produktu až k místu jeho produkce.
- 4) **Identifikace a označování** veškerých odchozích zásilek, logistických jednotek, obchodních položek a maloobchodního zboží podle jasně definovaných kritérií.

## Proč do toho jít (s námi)?

Je zřejmé, že nároky na trh se zemědělskými komoditami se zvyšují úměrně se zvyšujícími se nároky spotřebitelů na kvalitu a udržitelnost produkce, ale i na férové pracovní podmínky na farmách. Vzhledem k dlouhodobému trendu lze očekávat pokračování v expanzi standardu CoC a včasná implementace standardu tak bude v zájmu každého účastníka řetězce, který usiluje o upevnění své pozice na trhu. Rčení „šťěstí přeje připraveným“ je v tomto případě namístě. My v České společnosti pro jakost si toto uvědomujeme, a proto jsme připraveni všem zájemcům poskytnout jakostní služby ať už v podobě přehledné dokumentace, bohatých zkušeností se značkou *GLOBALG.A.P.*, či prozákaznického přístupu. Přidanou hodnotou je rovněž výhradní postavení ČSJ jakožto správce tzv. NTWG neboli národní technické pracovní skupiny, jejímž cílem je mimo jiné vývoj a zdokonalování standardu pro potřeby České republiky.

## Autor:

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

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



# Procesní optimalizace činnosti laboratoře klinické mikrobiologie

Martina Caithamlová  
Veronika Obrová  
Miroslav Prádka

Laboratorní diagnostika je v dnešním době důležitým a téměř nepostradatelným pilířem zdravotní péče. Napomáhá lékařům v prevenci, vyšetřuje, objasňuje, doplňuje a vyhodnocuje informace o zdravotním stavu pacienta. V kvalitě diagnostiky hrají důležitou roli nové technologie, které se testují a zavádějí do praxe. Manuální práce a vyšetření jsou postupně nahrazovány analyzátoři a „chytrými“ softwary. S tím souvisí i efektivita práce a kvalita výsledků, na kterou je kladen stále větší důraz. Je proto nezbytné analyzovat stávající laboratorní procesy, vyhodnocovat je a následně je optimalizovat. V tomto příspěvku je řešena optimalizace procesů v klinické laboratoři mikrobiologie.

## Úvod do problematiky

*Lékařská* neboli také *klinická mikrobiologie* je vědní obor zabývající se mikroorganismy a jejich působením v lidském těle. Podle odlišnosti mikroorganismů rozdělujeme tento obor na okruhy *virologie, bakteriologie, parazitologie a mykologie*. Klinická mikrobiologie využívá k vyhledání a rozpoznání mikroorganismu a návrhu následné léčby laboratorní diagnostiku [1].

*Laboratorní diagnostika* nebo také *IVD (in vitro diagnostika)* je nezbytnou součástí zdravotní péče. Na jejím základě dochází k jednotlivým lékařským rozhodnutím, která ovlivňují zdraví pacienta. Jedná se především o kvantitativní měření či případně i o kvalitativní hodnocení jakéhokoliv biologického vzorku. Z toho vyplývá, že je na laboratoře neustále vyvíjen veliký tlak, a to minimálně ze dvou významných faktorů [2].

**Prvním z faktorů je nepřetržitý pokrok ve vědě a technologiích.** Inovace jdou stále kupředu, a nejen ve zdravotnictví dochází k digitalizaci, automatizaci a robotizaci. V mikrobiologických laboratořích přesto zatím převládá manuální práce. Některé přístroje, které ji mají nahradit, již přicházejí na trh, ale prozatím nedosahují požadované kvality nebo jsou pro laboratoře cenově nedosažitelné.

**Druhým faktorem je zvyšující se důraz kladený na kvalitu.** Kvalita je vlastnost procesu, produktu, služby, která má uspokojit zákazníka, v tomto případě pacienta, lékaře či laboranta. Laboratoř proto musí

zajistit své vnitřní procesy tak, aby vyšetření byla rychlá a konečně výsledky splňovaly potřebnou kvalitu. V laboratořích je z tohoto důvodu kvalita podložena udělením akreditace. Tu uděluje Český institut pro akreditaci (ČIA) na základě plnění normy ČSN EN ISO 15189:2013 *Zdravotnické laboratoře – Požadavky na kvalitu a způsobilost* [3]. Dále je laboratoř povinna provést interní kontroly kvality a měla by být zapojena i do externího hodnocení kvality. Tímto se laboratoř snaží zajistit, aby veškeré procesy probíhaly svědomitě, spolehlivě a byla za ně nesena odpovědnost. To vše směřuje k tomu, aby se zamezilo znehodnocování biologických vzorků, které jsou nenahraditelné.

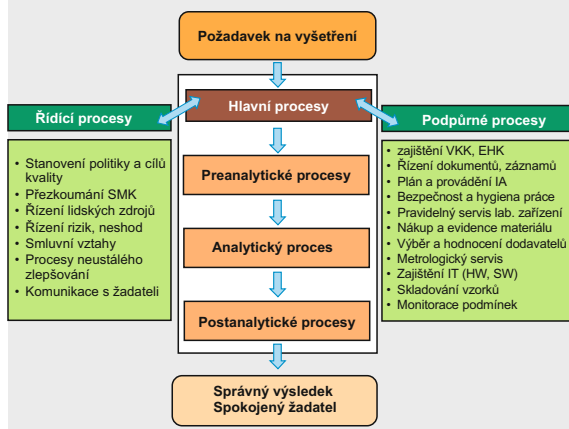
## Činnosti mikrobiologické laboratoře

Mezi činnosti mikrobiologické laboratoře patří provádění kultivačních a mikroskopických vyšetření, molekulárně genetická detekce mikroorganismů PCR, průkaz produkce toxinu, přímý průkaz antigenu, provádění aglutinačních testů, dále testování rezistence vykultivovaných mikroorganismů na antimikrobiální látky kvalitativní a kvantitativní. Nezbytnou součástí nabízených služeb laboratoře je i činnost konzultační. Jde o telefonické či osobní podání a doplnění informací k určitým výsledkům a nálezům.

## Zmapování základních procesů v laboratoři

Na začátku zamýšlené optimalizace je nezbytné nejprve identifikovat stávající procesy v laboratoři. Laboratorní vyšetření je možné rozčlenit do několika hlavních procesů a ty jsou ještě dále propojeny s řídicími a podpůrnými procesy. Mezi základní fáze laboratorního vyšetření patří *preanalytická, analytická a postanalytická fáze*. Někdy dochází ještě k podrobnějšímu rozčlenění na pre-preanalytickou a post-postanalytickou fázi. Každá z těchto fází poté zahrnuje několik dílčích procesů.

Obrázek 1 Procesní mapa [zdroj vlastní]



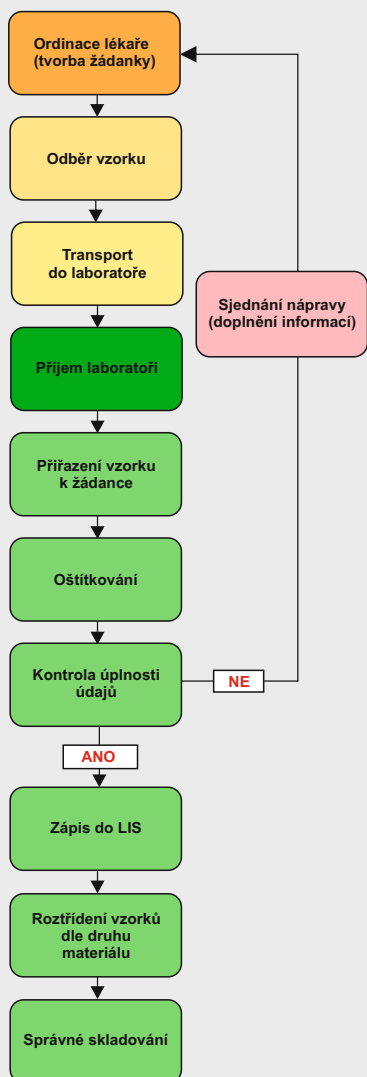


**Preanalytická fáze** zahrnují veškeré procesy před samotným vyšetřením vzorku. Při transportu materiálu do laboratoře se musí dodržovat striktní pravidla pro převoz jednotlivých vzorků. Pro příjem žádanky a vzorků je nezbytná kontrola, která potvrdí, že jsou informace na požadavkovém listu shodné s informacemi na daném vzorku. Dále se poté údaje zanesou do informačního systému zdravotnického zařízení a pacientovi je vygenerován kód, pod kterým bude dále vyšetřován. Do preanalytické fáze se dále zahrnuje skladování vzorků a jejich příprava před samotným stanovením [4]. Jednotlivé procesy spadající do preanalytické fáze zachycuje obr. 2.

Obrázek 2

## Preanalytická fáze laboratorního vyšetření

[zdroj vlastní]



**V analytické fázi** se potom jedná především o samotné stanovení jednotlivých vzorků pomocí analyzátorů či manuálních metod. Vše se řídí dle dokumentů SOP (standardní operační postupy), které jsou nezbytné pro správnou laboratorní praxi.

Pro spolehlivost laboratorních vyšetření a následných výsledků se v analytické fázi využívá systém kontroly kvality. Tento systém se dělí na interní kontrolu kvality a externí kontrolu kvality.

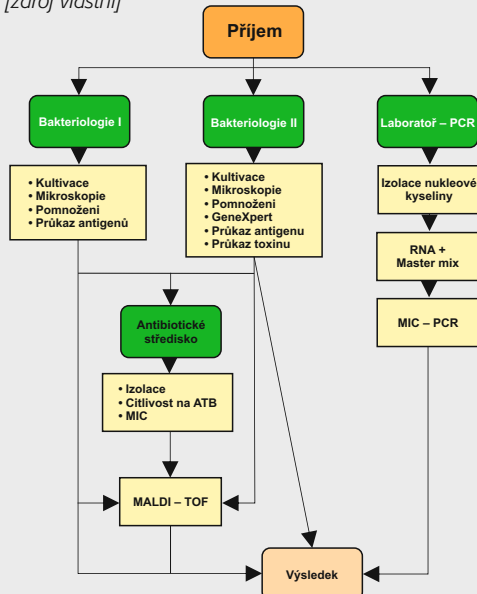
Interní kontrola kvality není přesně definována, ale měla by být dodržována ve všech laboratořích; její absence či nedostatečnost může vést ke zhoršení výsledků. Cílem je nalézt a eliminovat analytické chyby. V praxi jde poté o přezkoumání výsledků pomocí kontrolních vzorků o různých koncentracích, které se porovnávají s očekávanými hodnotami či referenčním rozmezím. Tyto kontroly se uskutečňují v daných intervalech. Provádí je vyškolení pracovníci laboratoře, kteří musí být znalí v dané oblasti, nestranní a odpovědní za svou práci. Celý proces interní kontroly musí být zdokumentován.

Externí kontrola kvality je prováděna nestrannou organizací podle předem stanoveného časového plánu. Organizace poskytne vzorky k měření a výsledky, které poté laboratoř naměří, jsou porovnávány s referenčními hodnotami. Pokud dojde k neshodám ve výsledcích, je nutno přijmout nápravná opatření. Externí kontrola slouží k mezilaboratornímu srovnání a je povinným požadavkem pro splnění normy ISO 15189:2013 [3]. Jednotlivé procesy analytické fáze jsou zachyceny v obr. 3.

Obrázek 3

## Analytická fáze laboratorního procesu

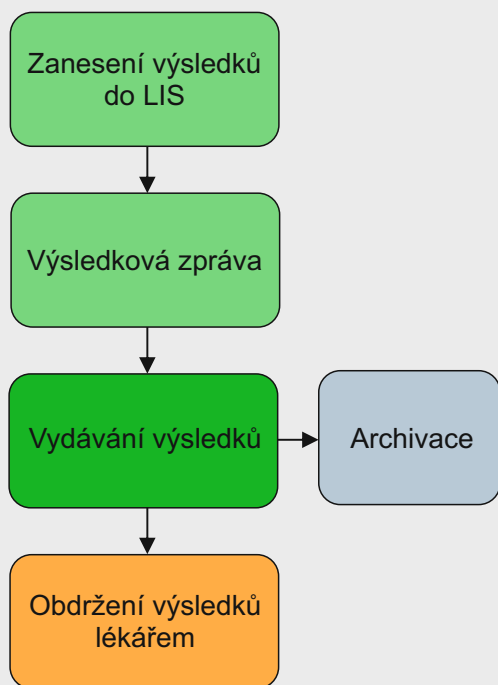
[zdroj vlastní]



**Postanalytická fáze** se zaměřuje především na validaci výsledků, kdy každý výsledek před jeho definitivním uvolněním a odesláním k ošetřujícímu lékaři musí být validován. Validace je ověření výsledku přezkoušením nebo poskytnutím objektivního důkazu. Poté následuje správná interpretace výsledků. Postanalytická fáze je z velké části založená na vzájemné komunikaci lékaře a laboratoře. Dále jsou tu zahrnuty procesy uchování vzorků, skladování a likvidace biologických vzorků v souladu s doporučeními pro nakládání s biologickými odpady [4]. V obrázku 4 jsou zachyceny jednotlivé procesy postanalytické fáze laboratorního vyšetření.

Obrázek 4

Postanalytická fáze laboratorního vyšetření  
[zdroj vlastní]

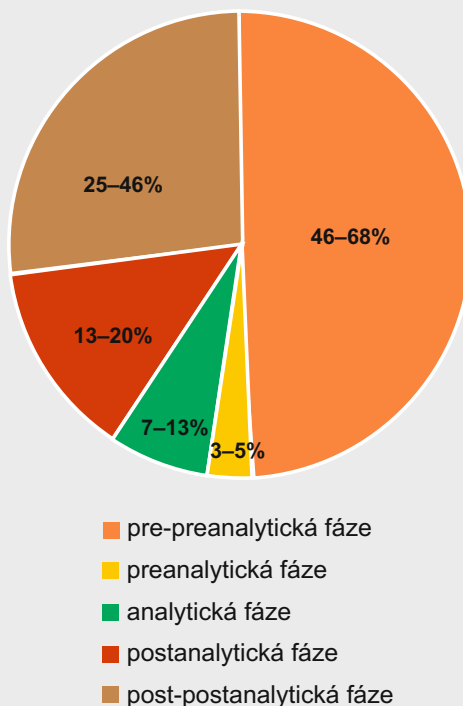


### Chybovost jednotlivých částí

Podle různých statistik a studií bylo zjištěno, že z celkové péče o pacienta je až 44 % diagnostických chyb spojeno s laboratorními procesy [6]. Analytická část je jednou z nejnákladnějších fází, a proto jí bylo věnováno nejvíce pozornosti z hlediska správnosti a kvality měření vzorků. V současné době je podíl chyb v preanalytických a postanalytických fázích 4–5krát vyšší než ve fázích analytických [7].

Obrázek 5

Procentuální vyjádření chyb v jednotlivých fázích laboratorního procesu  
[vlastní graf vytvořený dle informací ze zdroje 7]



Významnou normou pro kontrolu kvality, pro bezpečnost pacienta a pro udělování akreditací je norma ČSN EN ISO 15189:2013 *Zdravotnické laboratoře – Požadavky na kvalitu a způsobilost*. Tato norma je mezinárodně uznávaná a je doporučena i organizací IFCC (Mezinárodní federace klinické chemie a laboratorní medicíny). Dle IFCC je důležité, aby z hlediska společností, vlád i jednotlivých pacientů byl brán zřetel na vysokou úroveň laboratorních vyšetření hlavně z pohledu profesní a odborné způsobilosti.

Chybovost vede ke zvýšení nákladů, ke ztrátě důvěry k laboratoři i k celému zdravotnictví, ale především ohrožuje zdraví pacienta.

Každá laboratoř by si proto měla ověřovat svou odbornou a organizační způsobilost pomocí akreditací. Na jejich základě pak může doložit vysokou kvalitu své práce a tím i spolehlivost, transparentnost svých výsledků a jejich srovnatelnost na mezinárodní úrovni. Světové organizace pro udělování akreditací jsou EA (*European Co-operation for Accreditation*) a ILAC (*International Laboratory Accreditation Co-operation*). V České republice působí organizace ČIA, již

výše zmíněná, a NASKL (*Národní autorizační středisko pro klinické laboratoře*) [8].

## Management kvality v laboratořích

Za rozvoj a naplňování managementu kvality je zodpovědný manažer kvality, kterého určuje vedoucí laboratoře. Manažer má za úkol stanovovat cíle a politiku kvality a je povinen s nimi seznámit pracovníky laboratoře. Cílem systému managementu kvality je zefektivnění procesů v souladu s normou ČSN EN ISO 15189. Manažer kvality tyto procesy stanovuje, řídí, spravuje a dokumentuje.

Nezbytnou součástí je tedy i řízená dokumentace. Systém kvality a jeho zlepšování je nekončící proces, na kterém se podílí celá laboratoř. Je neustále přezkoumáván a hodnocen z hlediska aktuálnosti a shodnosti s normou ISO 15189 [3]. Vedle normy ČSN EN ISO 15189:2013 je důležitá i vyhláška Ministerstva zdravotnictví 99/2012 Sb., v níž jsou uvedeny specifické požadavky na personální obsazení zdravotnických laboratořích.

K těmto dokumentům vydává ČIA ve spolupráci s Českou lékařskou společností Jana Evangelisty Purkyně (ČSL JEP) ještě dokument *Nepodkročitelná minima pro jednotlivé laboratorní odbornosti*. Pro lékařskou mikrobiologii platí nepodkročitelná minima pro odbornost 802. V tomto dokumentu jsou vymezeny požadavky, které by měla minimálně splňovat každá laboratoř klinické mikrobiologie. Požadavky se týkají personálního obsazení a přístrojového vybavení laboratoře a externí kontroly kvality. V dnešní době je i pro zdravotní laboratoře samozřejmě klíčové mít dostatek kvalifikovaných, pracovitých a odpovědných zaměstnanců.

Je také zapotřebí uvědomovat si, že udržení žádoucí kvality výstupů laboratoře zpravidla vyvolává tlak na růst vybraných nákladů, který následně negativně ovlivňuje očekávaný hospodářský výsledek organizace. **Přesto však kvalita musí zůstat imperativem definujícím nastavení klíčových procesů laboratoře.**

## Optimalizace procesů v laboratořích

K optimalizaci procesů se nejčastěji využívají nejrůznější metody LEAN managementu. Ty se zabývají veškerými riziky, nedostatky a problémy a snaží se pomocí laboratořím upravit chod tak, aby se dosahovalo co nejlepších výsledků.

Často využívanou metodou je *Lean Six Sigma*, která se využívá ke zvýšení kvality, výkonnosti i spokojenosti zákazníků při současném snižování nákladů. Dále se jedná např. o metodu BPR (*Business process reengineering*), která se využívá při kompletní restrukturalizaci procesů, méně radikální metodou je BPI (*Business process improvement*), která se zaměřuje jen na obměnu určitých neefektivních postupů. K identifikaci problematických oblastí a k navržení účinných řešení může být využita metoda brainstormingu,

k analýze rizik je pak často využívána FMEA. Další vhodnou metodou je metoda 5S, jejímž cílem je vytvořit a udržet pořádek, zamezit plýtvání, zlepšit výkonnost a zvýšit kvalitu provozu laboratoře.

Pomocí Spaghetti diagramu (jinak také známého český jako „špagetový graf“ či model) je možné jednoduše znázornit tok materiálu, pracovníků i dokumentů v jednotlivých procesech. Hlavním cílem je poté zredukovat nadbytečné pohyby a činnosti, které při práci v laboratoři nastávají, a zkrátit tak dobu zpracování vzorků.

Další využitelnou metodou jsou snímky pracovního dne, pomocí kterých zjistíme vyčerpání pracovníků v laboratoři. Na základě jejich vyhodnocení dokážeme určit, jak jsou jednotlivé činnosti časově náročné, které činnosti se například zbytečně opakují či kde vznikají prostoje. Zde je důležitým ukazatelem doba odezvy TAT (*turn around time*), která vyjadřuje časový interval od přijetí biologického vzorku laboratoři až po odeslání konečných výsledků. Mikrobiologická vyšetření jsou velice rozmanitá a je proto složité určit přesné doby odezvy. Vše závisí na typu vzorku, zvolené metodě, rychlosti růstu kmene, výsledcích primokultivace a pomnožení atd. Tento interval je možno sledovat prostřednictvím laboratorního informačního systému (LIS) [9].

## Příklady použití metod

Ve vybrané laboratoři byly některé z výše uvedených metod využity k optimalizaci procesů.

Názornou ukázkou je například metoda FMEA. Pomocí ní byla analyzována možná rizika, která by mohla při procesech v mikrobiologické laboratoři nastat. Tato rizika mohou způsobit vážné následky, s nežádoucími dopady jak na pacienty, tak i na chod celé laboratoře. Proto byly stanoveny i příčiny a následky těchto rizik a byl vypočítán index rizikovitosti (RPN). U procesů s vysokým rizikem (RPN ≥ 12) byla následně vydána doplňující opatření. Mezi tato rizika patřila například chybná zadání žádanky do laboratorního informačního systému, nedbalý odběr a označení vzorku či zastaralé počítačové vybavení. Ze závěru analýzy vyplývalo, že za podstatnou většinou vzniklých rizik stojí lidský faktor [9].

## Závěr

**Cílem tohoto příspěvku bylo přiblížit problematiku optimalizace laboratorní diagnostiky v oblasti klinické mikrobiologie.**

Po provedení analýzy současného stavu problematiky bylo totiž zjištěno, že tuzemské studie zabývající se procesní optimalizací laboratorních činností se zaměřují především na nákup nových přístrojů (analyzátorů) a přechod od manuálních metod k automatickým. Naproti tomu zahraniční studie se kromě automatizace zaměřují více na kvalitu jednotlivých



procesů. Pro optimalizace jednotlivých činností v laboratořích tyto studie doporučují více využívat nejrůznější metody, které napomáhají zefektivnit a usnadnit procesy, analyzovat rizika či zkrátit dobu vyšetření.

**Příspěvkem bychom rádi přispěli ke zvýšení povědomí širší veřejnosti. Zaměřili jsme se na stručné shrnutí současného stavu a na doporučení možných postupů a metod, jak k optimalizaci laboratorních procesů přistupovat.**

#### Literatura:

[1] Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Návrh koncepce oboru lékařská mikrobiologie* [online]. [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: [https://www.splm.cz/\\_download/0000016e-8d01-df8d-abee-fff37f3c0000](https://www.splm.cz/_download/0000016e-8d01-df8d-abee-fff37f3c0000)

[2] Co to znamená IVD?. Magazín CZEDMA [online]. Copyright 2022 CZEDMA, 2022 [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.czedma.cz/laboratorni-diagnostika.html>

[3] ČSN EN ISO 15189:2013 Zdravotnické laboratoře – Požadavky na kvalitu a způsobilost.

[4] Jabor Antonín, Franeková Janka, Kubíček Zdenek. *Principy interpretace laboratorních testů. 2.*, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1272-2.

[5] Řízení analytické kvality. Podpora efektivní spolupráce biomedicínských oborů MU a VUT Brno s účastí aplikační sféry 2009–2012 [online]. Katedra laboratorních metod LF MU: 2011, 24. 5. 2011 [cit. 2021-8-25]. Dostupné z: <https://www.med.muni.cz/pes/index.php?id=1190>

[6] Šprongl Luděk. Errors while collecting and sending biological material. *Medicina pro praxi* [online]. 2019, 16(1), 59–62 [cit. 2021-8-23]. ISSN 12148687. Dostupné z: doi:10.36290/med.2019.010.

[7] Hawkins Robert. Managing the Pre- and Post-analytical Phases of the Total Testing Process. *Annals of Laboratory Medicine* [online]. 2012, 32(1), 5–16 [cit. 2021-8-23]. ISSN 2234-3806. Dostupné z: doi:10.3343/alm.2012.32.1.5

[8] Český institut pro akreditaci, o.p.s.: Nepodkročitelná minima. Nepodkročitelné meze odborností 802 – Lékařská mikrobiologie [online]. Praha: Copyright ©, 2021, 01. 01. 2017 [cit. 2021-8-23]. Dostupné z: <https://www.cai.cz/wp-content/uploads/2019/04/Nepodkrocitelne-meze-jednotlivych-laboratornich-oboru.pdf>

[9] Obrová Veronika. Procesní optimalizace činnosti laboratoře klinické mikrobiologie. Diplomová práce ČVUT, 2022.

#### Autoři:

**Ing. Martina Caithamlová** se věnuje oblasti optimalizace procesů a řízení nákladů ve zdravotnických zařízeních na katedře biomedicínské techniky Fakulty biomedicínského inženýrství ČVUT.

**Ing. Veronika Obrová** působí jako zdravotní laborantka na úseku mikrobiologie v Oblastní nemocnici Kladno.

**MUDr. Ing. Miroslav Přádka, Ph.D.** působí jako lékař ve společnosti Ben Labor, s. r. o. v Ostravě.

**Kontakt:** [caithmar@fbmi.cvut.cz](mailto:caithmar@fbmi.cvut.cz)

# Vietnam a Česká republika společně v kvalitě obránných a bezpečnostních technologíí



V lednu tohoto roku došlo k podpisu Memoranda o porozumění mezi Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a kvalitu Ministerstva národní obrany Vietnamské socialistické republiky a Úřadem pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti České republiky o vzájemném uznávání státního ověřování jakosti materiálů a služeb obranného určení. Podpis Memoranda přispěje k rozšiřování spolupráce obou zemí v oblasti obranných a bezpečnostních technologií.

Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti České republiky (Úř OSKSOJ) zabezpečuje za ČR službu státní ověřování jakosti (*GQA – Government Quality Assurance*). Jedná se o nezávislou státní kontrolu u dodavatelů zakázek určených pro obranu a bezpečnost, kterou ve smyslu zákona č. 309/2000 Sb. vykonává úřad v rámci České republiky a pro zahraniční odběratele. Zajišťování této služby je pro členské státy NATO a agentury NATO vázáno standardizační dohodou STANAG 4107.

Na zajištění služby GQA pro odběratele z nečlenského okruhu států je ve výše uvedeném zákoně pamatováno a úřad je oprávněn uzavírat podle potřeb oboustranné mezinárodní spolupráce dohody (memoranda) o vzájemném uznávání a poskytování služby GQA.

Dne 17. 1. 2023 byl dokončen proces podepsání výše uvedeného Memoranda. Tomuto závěrečnému kroku předcházela vlastní proces vzájemných konzultací, posouzení a výměny dokumentů pro oblast GQA. Pro jednodušší agendu byla zvolena i varianta závěrečného podpisu předem odsouhlaseného dokumentu postupným krokem, a to ze strany vietnamského Úřadu generálmajorem Nguyen Manh Hungem ve Vietnamu a následně podpisem ředitele Úřadu OSKSOJ Ing. Martina Dvořáka, Ph.D., v Praze. Podepsané memorandum umožňuje bezplatné poskytování služby GQA.

K bezproblémovému zajištění přípravných a závěrečných organizačních procesů a podpisu Memoranda velmi přispěla aktivní činnost přidělence obrany Vietnamu v ČR str. plk. Cao Hung Tranga.

**Podpis Memoranda umožňuje nyní navzájem využívat systémy státní kontroly kvality výroby, oprav a dalších služeb určených pro obranu a bezpečnost.**

Vše záleží na potřebách odběratele, zda chce mít u projektů, které jsou z technického hlediska rizikové, uplatněn dozor nad dodržováním materiálových, technologických a zkušebních požadavků konkrétních zakázek. Součástí Memoranda je i popis procesu vyžádání (delegace), průběhu a ukončení GQA v partnerské zemi včetně příslušných formulářů. Vlastní realizace GQA je stanovena na národních principech – v ČR dle zákona č. 309/2000 Sb.

Jak už bylo uvedeno v úvodu, podpis tohoto Memoranda přispěje k rozšiřování spolupráce obou zemí v oblasti obranných a bezpečnostních technologií.

## Autor:

**Ing. Martin Dvořák, Ph.D.**, je ředitelem Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti (Úř OSKSOJ).

**Kontakt:** [dvorakm@army.cz](mailto:dvorakm@army.cz)



# ISSS 2023

**15.–16.5.23 Hradec Králové**  
Kongresové centrum **Aldis**

25. ročník konference zaměřené na **digitalizaci veřejné správy**  
a **rozvoj e-governmentu**

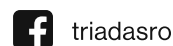
## Témata ISSS 2023

- Stav a budoucnost eGovernmentu v ČR
- Financování eGov projektů veřejné správy
- Rozvoj digitálních služeb a PPP projekty
- Kybernetická bezpečnost veřejnoprávních korporací
- Data driven eGovernment, robotizace a interoperabilita
- Spisové služby a digitální archivy
- eGovernment cloud
- Smart city a Smart region
- Portálová řešení pro veřejnost i veřejnou správu
- Vnitřní digitalizace úřadů
- Ekonomické a právní aspekty interních procesů úřadu
- Digitální identita
- Datová centra a recovery pro veřejnou správu
- Komunikační infrastruktura veřejné správy
- Elektronizace zdravotnictví
- Geoinformatika
- Digitalizace v oblasti turismu a propagace destinací
- Otevřená řešení veřejné správy

Další informace týkající se upřesněných okruhů témat a koncepce jednotlivých odborných bloků budou postupně zveřejňovány na [www.issc.cz](http://www.issc.cz).



Registrujte se na [www.issc.cz/registrace](http://www.issc.cz/registrace)



# Čtvrt století s konferencí ISSS – témata reagují na současné společenské dění

ISSS tu bude už čtvrt století – 25. ročník konference se bude konat 15. a 16. května 2023 v Hradci Králové v Kongresovém centru Aldis. V programu se objeví aktuální témata jako stav a budoucnost eGovernmentu v ČR včetně reorganizace jeho řídicích struktur, kybernetická bezpečnost veřejnoprávních institucí nebo digitální identita občana.

*„Další ročník ISSS bude už celkově pětadvacátým a za tu dobu se mnohé změnilo. Během konferencí jsme byli svědky či aktéry úvodního představení nebo dokonce i startu většiny nejvýznamnějších projektů eGovernmentu, vyzpovídali jsme prakticky všechny osobnosti v oboru, které se za tu dobu nacházely na relevantních exekutivních postech a přivítali desetitisíce unikátních návštěvníků, část z nich opakovaně. Ale i když je to většinou nostalgicky příjemné, tak není příliš účelné dlouze se ohlížet a raději se připravujeme na další ročník, jednu z jistot v nepříliš klidné a stabilní době,“* říká programový ředitel Vojtěch Dvořáček.

## Tradičně vysoká účast

Konferenci pravidelně navštěvuje okolo 2000 účastníků, zapojí se cca 100 firem a hosté můžou zhlédnout téměř 200 přednášek a seminářů. Ročník od ročníku se ISSS dostává širšího mediálního pokrytí – za minulý ročník měla konference více

než 20 mediálních partnerů, reportáže vyšly v České televizi a na Českém rozhlase.

*„Konference ISSS už čtvrt století vytváří platformu, kde se setkávají vládní politici a poslanci s komunálními politiky, businessmany, novináři, odborníky a dalšími a jednají o dalším směřování digitalizace veřejné správy. Když jsme v roce 1998 začínali, tak byl internet jen na několika málo místech, rozhodně tomu nebylo tak, že by každá veřejná instituce měla internetové připojení jako standard. Dnes už si asi nikdo nedokáže představit veřejnou správu bez digitalizace ve všech oblastech,“* vzpomíná výkonný ředitel konference ISSS Tomáš Renčín.

Mezi prezentovanými tématy se například objeví také financování eGov projektů veřejné správy, spisové služby a digitální archivy, Smart city a Smart region, datová centra a recovery pro veřejnou správu, geoinformatika, kyberbezpečnost nebo digitalizace v oblasti turismu a propagace destinací.

*„I témata se za tu dobu výrazně změnila. Dříve se kladl důraz hlavně na publikaci informací ve všech sférách veřejné správy, dnes je to hlavně plná digitalizace procesů a interaktivní komunikace s úřady, která zjednodušuje práci jak úředníkům, tak občanům,“* dodává Tomáš Renčín.

<https://www.issc.cz/>

# Vliv korupce na životní prostředí

Helena Křepelková



**Na úrovni OECD, univerzit, nevládních organizací i zájmových skupin se již několik let rozvíjí laická i vysoce odborná diskuse na téma škody, které působí korupce. Jedno z dílčích témat, o kterém zatím iniciátoři uvedených aktivit mlčí, jsou škody na životním prostředí. Ty jsou v okamžitém dopadu vyčíslitelné, o to se starají pojišťovny. Ale větší část škod má velmi dlouhodobý, často i nevratný charakter.**

V prosinci minulého roku, konkrétně 9. 12. 2022 proběhla v Praze v *Institutu české literatury ČAV mezinárodní konference v rámci International Anti-Corruption day*, vyhlášeného OSN, věnovaná společensky velmi závažnému tématu korupce. Cílem bylo ukázat odborníkům i široké veřejnosti, jaké hmotné i morální škody působí korupční jednání ve společnosti. Organizátorem byla Prague City University, mezi přednášejícími byli významní vědečtí pracovníci z této univerzity a jejich kolegové z jiných zahraničních akademických institucí – University of Tübingen, University of Oxford, Teeside University a University of Rijeka; za veřejný sektor vystoupil zástupce Magistrátu hl. m. Prahy, náměstek primátora

Pavel Vyhnánek. Za komerční sektor vystoupili zástupci bank i průmyslu. Aktivně se zúčastnily i studentské týmy, které přednesly velmi zajímavé samostatné prezentace. Účast autorky tohoto příspěvku byla zajištěna prostřednictvím British Chamber of Commerce. Kompletní materiály z této konference je možné najít na stránkách Prague City University.

V diskusích během programu i následně v kuloárech o přestávkách bylo zřejmé, že účastníci považují toto téma za velmi závažné a bohužel i stále se rozšiřující. S p. Douglasem Hájkem, prezidentem Prague City University, jsme se po výměně informací dohodli, že se v roce 2023 pokusíme najít vhodné téma pro spolupráci. Zaujaly ho zejména naše připravované exteriérové akce s cílem ukázat konkrétní příklady péče o životní prostředí.

Připravila jsem si do diskuse jeden stručný dotaz z pozice předsedkyně OC ČSJ Životní prostředí: „Zabývala se některá pracovní skupina zastoupených institucí analýzou, případně i modelovým propočtem škod, které na životním prostředí působí korupční jednání?“ S podivem jsem se dozvěděla, že nikoliv. A argument? „To by asi šlo moc těžko spočítat...“ Shodli jsme se na tom, že by mohlo být zajímavé i prospěšné rozběhnout spolupráci i v této oblasti.





Jsem přesvědčena, že to jde, a velice dobře. Jen se řešitelský tým nesmí bát alespoň trošku pootevřít ucho pověstnou „Pandořinu skříňku“.

**Připravujeme v programu OC ČSJ Životní prostředí na 20. 4. 2023 pravidelný jarní seminář, a to na téma *Prevence environmentálních havárií*.**

Rádi bychom navázali i na obsah výše zmíněné konference. Ve statistikách se obvykle mezi příčinami environmentálních havárií objevují nedbalost, špatné technické řešení, nespolehlivé zařízení, nešťastná náhoda, nepředvídané události a podobně, jak konstatují v různých protokolech a šetřeních inspektoři ČIŽP, místně příslušného útvaru hygieny a požárníků, revizních specialistů, odborně způsobilých osob pro BOZP, orgánů činných v trestním řízení. Jenže pokud půjdeme ke kořenové příčině pomocí metod obecně užívaných v managementu kvality, propracujeme se dost často až ke korupční události v libovolné složce projektu: při územním plánování, výběru dodavatelů, ovlivnění konstrukčního řešení, provozování instalovaného zařízení v zakázaném režimu, formálně prováděném odborném dozoru státních orgánů a podobně. Pokud nejde o mnoho životů ohrožující událost, škody za miliardy či mezinárodní arbitráže, vlastně se veřejnost o ničem nedozví. Jen se jednou za

rok objeví statistiky četnosti a/nebo výše udělených pokut. Ale skutečné škody, v oblasti zdraví lidí a zničení životního prostředí mnohdy nenahraditelné, na veřejnost vůbec neproniknou.

*Pokud máte ve svém okolí příklad takové environmentální havárie nebo i méně závažné události z doby aktuální nebo již minulé, přijďte na seminář prezentovat malou případovou studii na téma prevence vzniku environmentální havárie, ať je oficiálně nebo vaší analýzou zjištěná kořenová příčina jakákoliv.*

Případové studie jsou účinným materiálem pro předávání informací a praktických zkušeností pro zpracování příštích analýz pro prevenci environmentální havárie v konkrétním projektu.

**Přihlásit se můžete na kontaktní e-mailové adrese ČSJ nebo přímo odborného centra ČSJ Životní prostředí.**

**Autorka:**

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

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



Hana Urbancová, Pavla Vrabcová

## STRATEGICKÝ MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

moderní trendy v HR

1. vydání

GRADA Publishing, 2023

296 stran

ISBN 978-80-271-3675-9

### Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v personálních činnostech

*Knihu, která vyšla před velmi krátkou dobou, počátkem března t. r., nám výjimečně představují obě spoluautorky Hana Urbancová a Pavla Vrabcová.*

**Covidová doba změnila zažité postupy v organizacích, zvýšil se tlak na využívání potenciálu zaměstnanců, jejich seberozvoj, sebekontrolu a efektivní práci s časem. Trh práce se mění a s ním je nutné měnit i nastavení pracovních podmínek v organizacích. Chcete-li se dozvědět best practice z českých organizací a poznat jejich přístup k moderním trendům v personálních činnostech, můžete se začíst do této knihy.**

Lidské zdroje patří mezi nejcennější zdroje organizace, včetně jejich kompetencí, jež mají klíčový význam pro dosahování strategických cílů. Od organizací se očekává, že se v rámci svých zaměření budou aktivněji zabývat aktuálními otázkami, mezi které mimo jiné patří sociální odpovědnost. Podle přístupu tradičního podnikání se však sociální problémy v cílech řízení často ignorují. Organizace, ve kterých je optimálně nastaven udržitelný management lidských zdrojů a mezigenerační učení, profitují v oblastech udržení kontinuity znalostí, využívají silné stránky a potenciál různých věkových skupin, dobré vztahy na pracovišti, prolamují negativní stereotypy a věkově i jiné diskriminace.

Vývoj strategického managementu organizací anticipuje neustálé změny manažerského paradigmatu v návaznosti na vývoj celé společnosti. Management vychází z celé řady principů a zásad, mezi které patří zejména znalost trhu, neustálé hledání nových příležitostí, posilování výkonnosti, implementace moderních trendů managementu lidských zdrojů, nastavení efektivního znalostního transferu mezi současnými zaměstnanci i jejich generacemi (znalostní management a management kontinuity znalostí), umění překonávat překážky, risk management, orientace na zákazníka a další stakeholdery (zainteresované strany), efektivní řízení nákladů a řada dalších.



Management organizací musí neustále brát v úvahu konkurenční prostředí a nové výzvy i trendy, které musí reflektovat v nastavení jednotlivých personálních činností a jejich zabezpečení. Většina autorů, kteří se zaměřují na strategický management lidských zdrojů, se shoduje, že v současné době je nutné, aby se oblast managementu lidských zdrojů stala nedílnou součástí strategické orientace organizace a aby jednotlivé personální činnosti byly vykonávány nejenom na dílčí manažerské úrovni, ale s komplexním pohledem na rozvoj celé organizace v dalších letech.

Jedním z aktuálních směrů práce s lidmi je age management, jenž bere v úvahu aktuální demografické podmínky za účelem splnění cílů organizací v oblasti strategického managementu lidských zdrojů, nastavení tzv. work-life balance, efektivní digitalizace personálních procesů atd., a to při podpoře společenské odpovědnosti a udržitelnosti organizací. Počet obhájců (nejen věkové) diverzity a inkluze v organizacích roste, proto se v knize blíže věnujeme i managementu diverzity.

V každé organizaci je nutné nastavit v první řadě vizi, poslání a celoorganizační strategii včetně strategie managementu lidských zdrojů. Strategie managementu lidských zdrojů totiž pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidských zdrojů a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Strategie celkově umožňuje smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji. V současné době, kdy se zvyšuje intenzita konkurence, se organizace zaměřují na specifičtější (modernější) strategické trendy a formulují nové strategie v managementu lidských zdrojů, které vedou k trvalému

zlepšování a udržení cíleně a trvale vzrůstající inovace během určitého období.

Čtenář se dozví, jak nastavit stěžejní procesy managementu lidských zdrojů v organizaci, jak aplikovat age management, společenskou odpovědnost a jak budovat značku zaměstnavatele a pomocí svých zaměstnanců dosahovat konkurenční výhody, a to s důrazem na udržitelnost.

Kniha je určena pro širokou odbornou i laickou veřejnost, personalisty, manažery, pracovníky personálních agentur, studenty všech ekonomických a společenských směrů zabývající se managementem lidských zdrojů a všechny ostatní, pro které je tato problematika aktuální, potřebná nebo zajímavá.

Zajímá-li vás problematika práce s lidmi a využití jejich potenciálu v organizacích, můžete se podívat na stránky vydavatelství GRADA <https://www.grada.cz/>.

## Z odborných recenzí

*doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc., VŠE*

Předkládaná monografie představuje publikaci, která je na současném knižním trhu svým způsobem mimořádným počinem. Autorky pojaly tematiku strategického managementu lidských zdrojů velmi komplexně a ve značném rozsahu, a jak již z názvu vyplývá, se zaměřením na zdůraznění moderních trendů v personalistice.

Inovační přístup autorek se promítá zejména v propojení strategických aspektů managementu lidských zdrojů s organizační kulturou a problematikou work-life balance. V moderních trendech považují pak v této souvislosti za vysoce žádoucí řešit problematiku diverzity managementu a age managementu v souvislosti se znalostním managementem.

Ze všech uvedených hledisek je monografie Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v personálních činnostech vysoce doporučitelným textem pro všechny, kteří se problematikou managementu a personalistiky zabývají jak z teoretického pohledu, tak zejména z hlediska svého praktického působení ve všech hospodářských organizacích. Pro svou komplexnost může být i přínosným učebním textem pro nejrůznější vyšší formy vzdělávání, a to jak personalistů, tak zejména manažerů na všech stupních řízení.

*doc. Ing. Katarína Stachová, PhD., Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave*

Originální vedecká monografia sa zaoberá vysoko aktuálnou témou vzhľadom na fakt, že získať a udržať si v organizácii vysoko angažovaných a kvalifikovaných zamestnancov je pre súčasných zamestnávateľov kľúčovým faktorom úspechu organizácie. Kým v minulosti si tento fakt zamestnávateľa často neuviedomovali a tak v rámci investícií, ako aj

starostlivosti prikladali vyšší dôraz materiálnym a informačným zdrojom. V súčasnosti sa situácia významne mení a organizácie si uvedomujú potrebu zaoberať sa témami ako digitalizácia personálnej práce, systém personálnych činností a starostlivosť o zamestnanca, znalostný management ako dôležitá súčasť managementu ľudských zdrojov, budovanie značky zamestnávateľa, work-life balance pre spokojných zamestnancov, diverzita v pracovnom kolektíve, age management a iné. Práve na základe uvedeného je možné označiť predkladanú monografiu za vysoko aktuálnu, keďže sa k daným témam priamo vyjadruje a taktiež popisuje ich súčasný stav a ponúka odporúčania.

Obsah monografie jasne deklaruje hĺbku a šírku orientácie autoriek v problematike strategického manažmentu ľudských zdrojov a ich schopnosť predikovania vývoja v danej oblasti a poskytuje širokú poznatkovú základňu, na ktorej je možné stavať a charakterizovanú problematiku ďalej skúmať.

Posudzovaná vedecká monografia je aktuálna, prehľadne spracovaná a je možné ju označiť za prínosnú pre danú vedeckú oblasť.

*Ing. Šárka Janků, Ph.D., predsedkyně odborné sekce Rady kvality ČR Kvalita a udržitelný rozvoj, jednatelka společnosti Trango-servis*

Kniha je jedinečná svou koncepčností a systematicčností popisu personálních procesů z pohledu moderní firmy, založené na efektivitě, spolupráci a konkurenceschopnosti. Propojení precizního zpracování teoretických východisek, sofistikovaného výzkumu a především erudovanosti autorek dalo vzniknout mimořádnému vědeckému dílu, které by se mělo stát nedílnou součástí knihovny nejen manažerů a majitelů firem. Mělo by se ovšem stát především součástí knihoven vysokých škol. Jsou to právě vysoké školy, které vychovávají odborníky pro praxi – proto je nezbytné, aby se právě studentům dostávala do rukou aktuální, komplexní a nadčasová literatura. Všechny tyto podmínky kniha splňuje bezvýtku.

## Autorky:

**Ing. Hana Urbancová, Ph.D.**, vykonáva funkci ředitelky České akademie zemědělských věd a dlouhodobě působí v akademické sféře a v praxi. Zaměřuje se na oblast managementu lidských zdrojů, age a diverzity managementu, znalostního managementu a udržitelnosti podnikání.

**doc. Ing. Pavla Vrabcová, Ph.D.**, vykonáva funkci proděkanky pro vědu a výzkum na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Dlouhodobě se zaměřuje na oblast udržitelnosti, odpovědného podnikání, bioekonomiku a systémy řízení kvality.

# PRODUKTY z biologického materiálu

Kateřina Hejtmánková

Cílem tohoto příspěvku je seznámit čtenáře s činnostmi technické komise CEN/TC 411 a nformovat je o dokumentech podporujících používání produktů z biologického materiálu.

## Co je „biomasa“ a „produkt z biologického materiálu“

**Biomasa** (angl. termín *biomass*) je biologický materiál vyjma geologického nebo fosilního původu. **Produkt z biologického materiálu** (*bio-based product*) je produkt, který je zcela nebo částečně vyroben z biomasy, která může procházet fyzikální, chemickou nebo biologickou úpravou.

Produkty z biologického materiálu mohou být materiály, meziprodukty, polotovary nebo konečné produkty. Lidstvo je využívá od nepaměti: za všechny jmenujme alespoň dřevo, pryskyřici, bavlnu nebo papír. V současnosti se snaha zaměřuje na vývoj a využití nových produktů z biologického materiálu s ohledem na:

- emise oxidu uhličitého a jeho vliv na změny klimatu,
- vyčerpání fosilních zdrojů uhlíku,
- přechod k udržitelným produktům / obnovitelným produktům / produktům z biologického materiálu.

Do vývoje nových udržitelných výrobků investuje řada malých i velkých, národních i nadnárodních společností.

Je důležité si uvědomit, že obsah biologického materiálu v produktu neposkytuje informace o environmentálním dopadu ani o udržitelnosti, tj. ne každý produkt z biologického materiálu je biologicky odbouratelný (např. bioplasty mohou být vyrobeny z biologického materiálu, ale nemusí být nutné

biologicky odbouratelné). Tyto aspekty se hodnotí pomocí posuzování životního cyklu (*Life Cycle Assessment, LCA*) a kritérií udržitelnosti.

## CEN/TC 411 Produkty z biologického materiálu

S vědomím potřeby společných norem týkajících se produktů z biologického materiálu požádala Evropská komise v roce 2011 Evropský výbor pro normalizaci (CEN) o vypracování norem se zaměřením na jiné produkty z biologického materiálu, než jsou potraviny, krmiva a biomasa pro energetické využití. Na základě mandátu M/492 vypracovala technická komise CEN/TC 411 obecné horizontální normy pro klasifikaci a návody, např. pro prohlášení o produktu, a zkušební metody. Dosud tato komise vypracovala 14 dokumentů a v současné době jeden reviduje [1].

Dokumenty poskytují společný základ pro tyto aspekty:

- obecná terminologie,
- biorozpouštědla,
- stanovení obsahu biologického materiálu,
- posuzování životního cyklu a aspekty udržitelnosti,
- certifikace a nástroje pro prohlášení.

## Dokumenty komise CEN/TC 411

**Všechny dokumenty (včetně technických zpráv) komise CEN/TC 411 jsou převzaty do soustavy ČSN a jejich seznam je možné vygenerovat na webu**



### České agentury pro standardizaci (ČAS) v Seznamu ČSN pod společným třídicím znakem 65 98xx.

Do soustavy ČSN byly překladem převzaty čtyři horizontální normy:

#### ČSN EN 16575 Produkty z biologického materiálu – Slovník

Norma obsahuje přehledný slovník termínů a jejich definic; byla připravena s cílem pokrýt průřezové definice pro produkty z biologického materiálu.

#### ČSN EN 16751 Produkty z biologického materiálu – Kritéria udržitelnosti

Norma byla vypracována s cílem identifikovat aspekty udržitelnosti, které se týkají všech produktů z biologického materiálu. Pokrývá všechny tři pilíře udržitelnosti: environmentální (ochrana klimatu, vody nebo půdy, biodiverzita aj.), sociální (pracovní práva, místní rozvoj aj.) a ekonomický (ekonomická udržitelnost). Součástí normy je přehledný vzor šablony (vhodný pro komunikaci B2B) a návod pro poskytnutí souhrnných informací o aspektech udržitelnosti.

#### ČSN EN 16848 Produkty z biologického materiálu – Požadavky na komunikaci o charakteristikách produktů mezi obchodními společnostmi s použitím datového listu

Cílem normy je harmonizovat používání tvrzení, která jsou důležitá pro popis vlastností produktů z biologického materiálu při komunikaci mezi obchodními společnostmi (B2B), aby byla komunikace transparentní a bezchybná. To znamená poskytnout strukturu

pro podávání zpráv a stanovit kritéria pro používání prohlášení o různých charakteristikách produktů z biologického materiálu. Norma dále specifikuje šablonu pro datový list určený pro komunikaci mezi obchodními společnostmi o charakteristikách produktů z biologického materiálu, včetně možnosti jejich využití a likvidace.

#### ČSN EN 16935 Produkty z biologického materiálu – Požadavky na komunikaci mezi obchodními společnostmi a spotřebitelem a tvrzení

Cílem normy je harmonizovat používání tvrzení, která jsou důležitá pro popis vlastností produktů z biologického materiálu při komunikaci mezi obchodní společností a spotřebitelem (B2C), aby byla komunikace důvěryhodná, transparentní a nezavádějící. Norma je určena organizacím, které umísťují produkty z biologického materiálu na trh a chtějí informovat spotřebitele o specifických charakteristikách těchto produktů. Norma obsahuje příklady, jak lze tyto informace zobrazit na produktu.

Ostatní normy CEN/TC 411 byly schváleny k přímému používání oznámením ve Věstníku ÚNMZ:

#### ČSN EN 16785-1 Produkty z biologického materiálu – Obsah biologického materiálu – Část 1: Stanovení obsahu biologického materiálu pomocí radiouhlíkové analýzy a elementární analýzy

#### ČSN EN 16785-2 Produkty z biologického materiálu – Obsah biologického materiálu – Část 2: Stanovení obsahu biologického materiálu pomocí metody materiálové bilance

#### ČSN EN 16640 Produkty z biologického materiálu – Obsah uhlíku z biologického materiálu – Stanovení obsahu uhlíku z biologického materiálu radiouhlíkovou metodou

#### ČSN EN 17351 Produkty z biologického materiálu – Stanovení obsahu kyslíku elementárním analyzátozem

#### ČSN EN 16760 Produkty z biologického materiálu – Posuzování životního cyklu

#### ČSN EN 16766 Rozpouštědla z biologického materiálu – Požadavky a zkušební metody

S cílem doplnit informace a zpřístupnit zainteresovaným stranám ucelený přehled o problematice produktů z biologického materiálu byly v anglickém jazyce zavedeny i technické zprávy CEN/TR.

#### TNI CEN/TR 16721 Produkty z biologického materiálu – Přehled metod pro určení obsahu biologického materiálu

#### TNI CEN/TR 16957 Produkty z biologického materiálu – Směrnice pro inventarizaci životního cyklu na konci životnosti

#### TNI CEN/TR 17341 Produkty z biologického materiálu – Příklady podávání zpráv o kritériích udržitelnosti



**TNI CEN/TR 17674** Produkty z biologického materiálu – Použití stabilních izotopových poměrů uhlíku, vodíku, kyslíku a dusíku jako nástroje pro ověření původu suroviny z biologického materiálu a charakteristik výrobních postupů – Přehled příslušných existujících použití



### Stanovení obsahu biomasy

Množství obsahu biomasy se dokazuje stanovením nestabilního radioaktivního izotopu uhlíku  $^{14}\text{C}$ . Množství obsahu uhlíku pocházejícího z biologického materiálu je přímo úměrné obsahu izotopu uhlíku  $^{14}\text{C}$ . Tento nestabilní izotop se tvoří působením kosmického záření a je přijímán žijícími organismy. Po odumření organismu se zastaví příjem  $^{14}\text{C}$  a již obsažený se rozpadá podle zákona radioaktivního rozpadu s poločasem rozpadu 5730 let. „Současná biomasa“ tedy obsahuje izotop  $^{14}\text{C}$  na rozdíl od fosilních zdrojů. Možné metody stanovení izotopu  $^{14}\text{C}$  jsou uvedeny v ČSN EN 16640.

### Certifikace a ověřování

Pro certifikaci produktu z hlediska obsahu biologického materiálu jsou nezbytné tvrzení výrobce o původu suroviny a dále analýzy podle ČSN EN 16640 pro stanovení radioaktivního uhlíku a ČSN EN 17351 pro stanovení obsahu kyslíku. Výsledky jsou pak vyhodnoceny postupem podle

ČSN EN 16785-1 pro stanovení obsahu biologického materiálu v produktu. Na základě splnění požadavků této normy pak může produkt obdržet certifikaci.

### Webinář CEN-CENELEC „Boosting the bio-based products market through standardization“

V roce 2020 pořádal CEN-CENELEC zajímavý webinář, jehož záznam je stále volně dostupný na internetu [2]. Seminář se zabývá tématy inovace obchodu nebo chemického průmyslu (např. názorná ukázka klasifikace bio-ethyl-acetátu podle obsahu složky biologického původu pomocí EN 16766). Dále je představen švédský projekt, jehož hlavní vizí je přechod na bioekonomiku do roku 2050. Projekt se opírá o horizontální normy CEN/TC 411 (jmenovitě EN 16751 a EN 16760). Na závěr je z různých aspektů (předpoklady, důvody a způsob stanovení, shrnutí vhodných norem a certifikace) podrobně vysvětlena potřeba stanovení obsahu uhlíku pocházejícího z biologického materiálu.

### Závěr

**V současnosti je nezbytné hledat cesty, které vedou k udržitelnému hospodářství. Jednou z nich je používání osvědčených a vývoj nových produktů z biologického materiálu. S tím souvisí vývoj metod pro stanovení a ověření obsahu biologického materiálu za účelem certifikace. Aby celý proces fungoval, musí být vymezen jasnými pravidly. Pro tento účel byly vypracovány horizontální normy CEN/TC 411.**

Technická komise také spolupracuje s dalšími komisi, které vypracovávají normy pro konkrétní produkty; jsou to např. CEN/TC 19/WG 33 Biomaziva, CEN/TC 249/WG 17 Biopolymery a CEN/TC 276 Povrchově aktivní látky, která vypracovává normy na základě mandátu M/491 Tenzidy z biologického materiálu a biorozpouštědla.

### Literatura:

[1] [https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/-/p?p=205:32:0:::FSP\\_ORG\\_ID,FSP\\_LANG\\_ID:874780,25&cs=12C4CA7D4006888F70EDD8C10E7C2AD07](https://standards.cencenelec.eu/dyn/www/-/p?p=205:32:0:::FSP_ORG_ID,FSP_LANG_ID:874780,25&cs=12C4CA7D4006888F70EDD8C10E7C2AD07)

[2] <https://www.youtube.com/watch?v=vLu6N90i5fQ>

*Příspěvek byl otištěn v časopisu Magazin ČAS 3/2021. Je aktualizován k 1. březnu 2023.*

### Autorka:

**Ing. Kateřina Hejtmánková** pracuje jako referentka v oddělení chemie a životního prostředí v České agentuře pro standardizaci.

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

# Podniková odolnost a udržitelnost v planetárním věku Cesta pro přežití rozvoje

Ekonomická fakulta Technické univerzity pořádá ve dnech 5. a 6. září 2023 již 16. bienále mezinárodní vědecké konference Liberec Economic Forum 2023, jejímž ústředním tématem je letos

## **Business Resilience and Sustainability in Planetary Age.**

Na programu konference je tradičně také diskuzní stůl, který proběhne 5. září 2023 v odpoledních hodinách. V tomto roce se zaměříme na **Business Resilience and Sustainability in Planetary Age: Rules for Survival**. K účasti na konferenci i diskuzním stolu (se simultánním tlumočením do anglického jazyka) srdečně zveme akademické pracovníky, studenty, zástupce firem, veřejné správy a široké odborné veřejnosti.

**Podmínkou účasti na konferenci i diskuzním stolu je registrace dostupná na webu**  
**<http://lef.tul.cz/>**

Plenární jednání 5. září 2023 a odborné sekce konference 6. září 2023 budou organizovány v anglickém jazyce. Sborník příspěvků bude zaslán k indexaci do databáze Web of Science.

Záznamy diskuzních stolů pořádané Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci v posledních dvou letech lze zhlédnout zde:

- 2022: Zelená pro budoucnost – [https://www.youtube.com/watch?v=lv6vb\\_NGHPs](https://www.youtube.com/watch?v=lv6vb_NGHPs)
- 2021: Lidi v DIGI – [https://www.youtube.com/watch?v=jEVNdp\\_SqI0](https://www.youtube.com/watch?v=jEVNdp_SqI0)

Více informací naleznete na webu

**<http://lef.tul.cz/>**

případně se na nás kdykoli obraťte

**e-mailem na [lef@tul.cz](mailto:lef@tul.cz)**

**Budeme se těšit na Vaši účast.  
Programový výbor konference.**



# Zvyšování kvality řízení pomocí modelu CAF, rok a půl poté

Danuše Fišerová

Je tomu jeden a půl roku, co jsme na stránkách Perspektiv kvality publikovali příspěvek o tom, proč a s jakým očekáváním se chce město a Městský úřad Zruč nad Sázavou pustit do sebehodnocení a zlepšování kvality řízení s pomocí modelu CAF. *(V čísle 3/2021, str. 18–19, pozn. red.)*

Za rok usilovné práce stihli vytvořit detailní sebehodnotící zprávu, schválit akční plán zlepšování a pustit se do jeho naplňování. Tajemnice úřadu Mgr. Kristýna Jirkovská spolu se členkou rady města Mgr. Jitkou Trojanovou navíc formalizovaly získané znalosti a zkušenosti získáním personálního certifikátu Manažer CAF, který nejenže potvrzuje, že to s CAFem myslí vážně, ale dává jistotu, že s ním budou pracovat efektivně.

Nabízelo se tedy požádat je, aby se v rozhovoru podělily s vámi – čtenáři PK o své zkušenosti, které za tu dobu získaly.

**Kdo se účastnil nějaké formy sebehodnocení, jistě potvrdí, že je s ním spojená spousta práce. Kdybyste vy a případně další lidé na úřadu věděli, kolik času vás celý projekt bude stát, šli byste do toho znovu?**





*Kristýna Jirkovská (K. J.):*

Úplně na počátku projektu CAF jsem si nedokázala představit, kolik času mě, ale i ostatní zaměstnance, především tedy členy CAF týmu, bude sebehodnocení stát. Vlastně jsem nevěděla, jak bude tvorba sebehodnotící zprávy probíhat. Zpočátku jsem se domnívala, že ji za nás vypracuje realizační tým, ale to byl velký omyl. Realizační tým nás vedl, pomáhal nám, a to nejen metodicky, ale hlavně lidsky, s cílem vyvolat u členů CAF týmu co nejpřesvědčivější myšlenky i argumenty a zacílit na objektivní fakta vztahující se k jednotlivým bodům sebehodnotící zprávy. Vzhledem k tomu, že se celý projekt realizoval za běžného provozu městského úřadu, navíc tehdy omezeného covidovými opatřeními a od února 2022 i válečným konfliktem na Ukrajině, nebylo to snadné. Členy týmu byli vedoucí odborů, kteří museli zvládnout kromě tvorby sebehodnotící zprávy a s tím spojených pracovních schůzek zajištění běžného provozu na svých pracovištích. Žádný med to tedy nebyl, ale výsledek určitě stojí za to, a právě proto bych do projektu neváhala vstoupit znovu.

*Jitka Trojanová (J. T.):*

Musím potvrdit, že mě objem práce spojený se sebehodnocením překvapil. Rámcovou představu o modelu CAF jsem si udělala už při přípravě žádosti o dotaci, ale detailní činnosti, které s ním souvisí, byly náročnější, než jsem předpokládala. Přiznám se, že mi některé otázky v rámci jednotlivých subkritérií připadaly krkolomné a musela jsem se radit s odborníky z ČSJ, abych pochopila, jaké informace jsou potřeba. Postupně jsem si však na rétoriku „CAFu“ zvykla. Společně s paní tajemnicí jsme byly styčnými osobami projektu, často jsme musely „CAF“ obhajovat před

kolegy a přesvědčovat je o jeho smysluplnosti. Přiznám se, že to bylo někdy náročné. Myslím si, že postupem času i část zaměstnanců přestala být k tomuto procesu skeptická.

Do projektu bych určitě šla znovu. Po absolvování celého sebehodnocení mi celý proces dává smysl a věřím, že je to funkční metoda, která, pokud je vnímána jako příležitost a má podporu vedení – jako v našem případě, kdy byl aktivním členem CAF týmu i pan starosta Mgr. Martin Hujer – posune úřad dopředu.

**Jednou z vašich hlavních motivací pro zapojení se do projektu bylo, že jste ho viděli jako příležitost pro zvýšení efektivity a pružnosti procesů a spolupráce mezi odbory tam, kde se procesy překrývají. CAF je však v první fázi zejména hodnotícím nástrojem. Nelitujete, že jste si komplexním sebehodnocením prošli a že jste se nepustili rovnou do zlepšování konkrétních procesů?**

*(K. J.)*

Je pravda, že sebehodnotící zpráva jen potvrdila to, co jsme očekávali. V podstatě většina toho, co jsme si mysleli a možná se i báli říct nahlas, byla najednou potvrzena a popsána v sebehodnotící zprávě. Navíc jsme měli v týmu dost příležitostí si pohled na jednotlivé činnosti a procesy navzájem vyjasnit, což z mého pohledu bylo velmi ozdravující a užitečné. Domnívám se, že tím, že jsme prošli hodnocení a společně jsme došli až k vypracování plánu zlepšování, přispěje k následnému naplňování jednotlivých projektů.

*(J. T.)*

Určitě ne. Proces sebehodnocení a metodika modelu CAF mě naučily se dívat na jednotlivé problematiky perspektivou více pohledů, více zainteresovaných stran a přemýšlet také nad tím, jak jednotlivé procesy ovlivňují klienty úřadu, resp. občany. I zdánlivě interní procesy mají často dopad navenek, na občana. Sice se jako priorita pro zlepšení potvrdilo to, co jsme předpokládali, ale zároveň jsme řešili spoustu dalších oblastí, které je potřeba posouvat a dostane se na ně v příštích letech.

**Přezkoumání a aktualizace jednotlivých postupů s využitím principů procesního řízení je nicméně jedním z projektů ve vašem akčním plánu zlepšování. Jaké jsou ty další a proč?**

*(K. J.)*

Dalším je projekt s názvem „Mluvíme spolu“, který je zaměřen na zlepšování vnitřní a vnější komunikace úřadu. Zde budeme stavět především na zpracované komunikační strategii, kterou město doposud ne-realizovalo. Cílem a výstupem by měla být nejen dostatečně informovaná široká veřejnost, ale také



samotní zaměstnanci města. V tomto směru se nám již povedlo zavést zjišťování spokojenosti zaměstnanců.

(J. T.)

Projekt „Společná práce je úspěch“ je dalším projektem, který by měl přispět ke zlepšení úřadu. Od něj si slibujeme, že zřehlední a zjednoduší dokumentaci personální agendy a usnadní novým zaměstnancům nástup do zaměstnání. Nastaví se také role mentora, který bude zodpovědný za zavedení nového zaměstnance.

**Vrátím se ještě k sebehodnocení. Oceňuji, s jakou svědomitostí a odhodláním jste se do něj pustili. Byli jste na sebe hodně přísní a velice dobře jste identifikovali oblasti, ve kterých by bylo přínosné realizovat zlepšení. Silné stránky jste identifikovali s výrazně vyšším úsilím a mohu potvrdit, že ne proto, že byste je neměli. Naopak. Jsem si jistá, že máte důvod být na co pyšní. Myslíte, že vás CAF naučil se více chválit a že tento přístup přenesete i do běžné praxe v rámci řízení úřadu/města a komunikace se zaměstnanci?**

(K. J.)

Vím, jak je důležité umět zaměstnance pochválit a povzbudit je. Říct jim v pravý čas, že to, co dělají, dělají dobře, že to má smysl. Ale zrovna tak je podstatné, abychom uměli otevřeně říct, co není úplně bez chyb, a ukázat na to. A ještě větší umění je si to uvědomit, přiznat a chtít to změnit. A to si myslím, že jsme díky CAF bez hádek a urážek dokázali.

(J. T.)

Myslím si, že je potřeba přiznat si, že něco neděláme dobře, a že je potřeba to říct nahlas. Složitější je pak vymyslet způsob, jak danou situaci zlepšit. Ještě složitější je potom se na daném postupu domluvit napříč úřadem. S tím pak souvisí právě komunikace. Nezlepšíme procesy, pokud zároveň nezlepšíme komunikaci. Jinak si myslím, že se umíme i pochválit, minimálně vedení úřadu dokáže ocenit dobrou práci zaměstnanců.

**Jaké další přínosy pro vás sebehodnocení podle modelu CAF, potažmo celý projekt jeho implementace měly?**

(K. J.)

Pro mě to byl pohled na organizaci našeho úřadu z jiného úhlu. Zabrousili jsme do mnoha oblastí, diskutovali jsme o mnoha činnostech, slyšela jsem názory svých kolegů, které bych se možná nikdy nedozvěděla.

(J. T.)

Jak říká paní tajemnice, byl to opravdu pohled z jiného úhlu. Museli jsme se zamyslet nad tím, jak to vidí ostatní, jaká jsou očekávání ostatních subjektů, a výsledná opatření přizpůsobit spokojenosti více stran.

Jsem ráda, navzdory poměrně náročným přípravě, že jsme se pustili do zkoušky a personální certifikace. Podrobné nastudování celého modelu CAF mě utvrdilo v tom, že je to oprava propracovaný model, který má logiku, vnitřní provázanost a při správném uchopení bude fungovat.

**Měly byste vy osobně nějaké doporučení, radu nebo varování pro zástupce organizací veřejné správy, které o aplikaci modelu CAF v tuto chvíli uvažují?**

(K. J.)

Já bych nechtěla nikoho odrazovat, ale určitě musím zodpovědně přiznat, že to nebylo vůbec jednoduché, a to stojíme teprve na prahu realizace vybraných projektů zlepšování. Samotné sebehodnocení umožní zástupcům veřejného sektoru opravdu samostatně vyhodnotit procesy a činnosti vlastní organizace. Důležité je, že každé tvrzení je podloženo prokazatelnými důkazy, nejedná se tedy jen o pouhé pocity členů týmu CAF. Varování bych měla jen v tom smyslu, že pokud máte v organizaci tým lidí, kteří se bojí říct si navzájem nepříjemné a nepopulární věci, popřípadě nemají schopnost se konstruktivně dohodnout na konsenzu, je pro vás model CAF ztrátou času. Pokud je ale tomu jako u nás ve Zruči nad Sázavou, je to naplnění výzvy ke zlepšování v praxi.

(J. T.)

Při zavádění modelu CAF je potřeba počítat s tím, že proces sebehodnocení je časově náročný, je potřeba na něj vyčlenit dostatek času a také zvolit správné členy CAF týmu. Zároveň bych doporučila pro první kolo sebehodnocení zajistit si podporu odborníka nebo úřadu, který má s tímto modelem zkušenosti a může poradit. Určitě je možné se tímto procesem prokousat samostatně, ale bude to stát mnohem více úsilí.

**Za realizační tým ČSJ děkuji za rozhovor i za příležitost vás procesem implementace modelu CAF provádět a přeji vám všem, aby vaši tvrdou práci na rozvoji kvality služeb a kvalitního řízení ocenili nejen občané a návštěvníci Zruče nad Sázavou.**

*Město Zruč nad Sázavou model CAF aplikovalo v rámci projektu „Zvýšení kvality řízení úřadu pomocí zavedení metody řízení kvality CAF“, r. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/19\_109/0016843.*

**Autorka:**

**Mgr. Danuše Fišerová** pracuje jako členka projektového týmu, manažerka moderních nástrojů řízení ČSJ.

*Foto: MÚ Zruč nad Sázavou*

# Pierburg s.r.o.: naše cesta ke hvězdám

Ivana Jozífková, úvod Danuše Fišerová

Vizí společnosti Pierburg, s.r.o., je „Reach for the stars“, což si v praxi můžeme představit jako snahu být excelentní ve všem, co dělají. Kromě toho, že zde nacházíme paralelu s definicí excelentní organizace podle Modelu EFQM, se tento koncept ukázal být efektivní i s ohledem na to, že se jedná o výrobní závod střední velikosti spadající do globální skupiny, jenž musí být připraven na různé typy projektů, které jsou mu přidělovány z rozhodnutí centrálních funkcí.

Důkazem o jejich excelenci je získání 5 hvězd v hodnocení *Recognised by EFQM*, které zde v lednu 2023 realizovala Česká společnost pro jakost. Šestou hvězdou mají na dosah. A že je to úspěch, který se nedostavil ze dne na den, ale za kterým leží více než deset let usilovné práce všech zaměstnanců, popsala pro čtenáře PK Ivana Jozífková, která v Pierburgu osmým rokem zastává roli Business Excellence manažera.

*(Mgr. Danuše Fišerová, členka hodnotícího týmu)*

## Kdo jsme

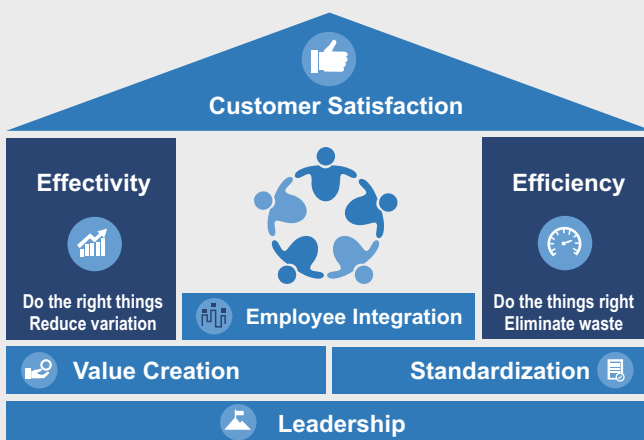
Společnost Pierburg, s.r.o., se nachází v Ústí nad Labem v České republice a je dceřinou společností společnosti Pierburg GmbH se sídlem v Neussu v Německu. Mateřskou společností Pierburg GmbH je Rheinmetall AG.

Pierburg, s.r.o., byl založen v roce 2004 jako první východoevropský závod v rámci dnes již 21 světových poboček tvořících globální síť divize Sensors & Actuators. Během let jsme se vyvinuli z výrobce náhradních dílů a výběhových sériových produktů v uznávaného a akceptovaného partnera pro OEM a T1 zákazníky. V tuto chvíli zaměstnáváme 287 zaměstnanců a mezi naše nejvýznamnější produkty patří výfukové ventily, aktuátory a škrťací klapky.

## Centrálně budovaný systém Business Excellence

Od roku 2012 pracujeme s konceptem trvalého zlepšování, který je systematicky řízen centrálním oddělením Business Excellence. Jedná se o soubor metod a technik trvalého zlepšování a lean přístupů sdružených do „house of excellence“, které se v průběhu let zavádějí do praxe.

Obrázek 1



Za každým heslem z house of excellence se skrývá několik metodik a technik, kdy centrální tým definuje očekávání na jejich zavedení a požadované výsledky. Každý z výrobních závodů divize rozpracovává tyto požadavky do tzv. Road Mapy podle aktuální potřeby, dostupných zdrojů a očekávání managementu. Témata jsou rozdělena do tří úrovní, podle pokročilosti jednotlivých technik a nástrojů a jejich vzájemné provázanosti. Vzhledem k tomu, že jsme výrobní závody, jsou v úrovni jedna metody spojené s 5S, zapojením zaměstnanců, VSM a řešením problémů. Ve druhé a třetí úrovni jsou to systémy zaměřené na efektivní řízení procesů, podporu výroby a sdílení informací (SFM, SMED, projektový management, TPM a štíhlá logistika, six sigma).

Od roku 2023 došlo (na popud našeho závodu) ke změně a nově jsou zahrnuty i metody zaměřující se na systém řízení, strategii, leadership či práci se zainteresovanými stranami, které vycházejí z Modelu EFQM; tím se nám otevírají nové možnosti pro globální porovnávání a rozvoj i v nevýrobních oblastech.

### BE Assessment

Všechny závody jsou jednou ročně hodnoceny tzv. *BE (Business Excellence) Assessmentem*. Jedná se o třídní hodnocení na místě. V týmu hodnotitelů je vždy zástupce centrálního BE a koordinátor Business Excellence z jiného závodu. Tím se daří zajistit nejen objektivitu hodnocení, ale také efektivní sdílení dobrých zkušeností napříč závody. Pomocí otázek na

metody, úroveň jejich zavedení a výsledků se bodově hodnotí úroveň závodu. Po uzavření auditovací „sezóny“ jsou výsledky porovnány a zveřejněny. Součástí prezentace výsledků je i benchmarking, který formou žebříčku ukazuje, jak si jednotlivé závody v rámci skupiny v jednotlivých tématech stojí. Toho je následně využíváno v další sezóně – nejlepší závod/benchmark slouží jako zdroj inspirace pro ostatní, kteří se tématem zabývají. (obr. 2)

### Od globálních požadavků k lokálním řešením

Každý z výrobních závodů má nastavenou vlastní strategii rozvoje Business Excellence, v rámci které si podle své úrovně nastavuje cíle. Za stanovování a naplňování této strategie a za trvalé zlepšování v našem závodě odpovídám jako vedoucí oddělení Business Excellence od roku 2015 já spolu s týmem dvou kolegů. Nejde ale pouze o zlepšování z pohledu Business Excellence. Vyhledáváme příležitosti z oblasti lean, digitalizace nebo přístupu EFQM. Naše aktivity vycházejí nejen z *BE road mapy*, ale i z aktuálních problémů ve výrobě a administrativě. Naše činnost je tedy projektová, ale zahrnuje i „fire fighting“.

Jak to děláme, aby vše fungovalo jako celek?

Prvním krokem je vědomí, že nový nástroj (metoda, aktivita) má pro náš závod přínos, protože bez toho bychom nedokázali přesvědčit management, že má smysl investovat zdroje a prostředky. Dalším krokem je plné porozumění. Zde přichází na řadu školení,

Obrázek 2



samostudium (díky Internetu), benchlearning, týmové workshopy a také diskuse se zákazníkem. V tomto případě však nemyslíme zákazníky našich výrobků, ale zákazníka interního – vlastníka procesu, kolegy, kterých se nová metodika dotkne. Cílem je porozumět současnému stavu, jeho problémům a příležitostem. Spolu s vymyšlením a vývojem řešení je to pro náš tým nejobtavnější část. Implementace a převod do realizace pak znamená mimo jiné i dokumentaci, nastavení měření udržitelnosti, ale i přípravu a realizaci školení.

### Interní akademie

Interní vzdělávání je jednou ze silných stránek naší společnosti. Školení odborných hard skills pro různé úrovně zaměstnanců je základem našeho vzdělávacího procesu. Máme vypracovaný systém Akademií, kde jsou pro různé pozice a úrovně nastaveny vzdělávací aktivity, které se jednou ročně vyhodnocují. Jedná se například o Teamleader Academy pro první liniové nadřízené, logistickou akademii, akademii údržby atp. BE má přesah do všech těchto vzdělávacích programů, a tak můžeme konstatovat, že lean nástroje a trvalé zlepšování školíme doslova od operátora po představenstvo.

### Model EFQM

S Modelem EFQM jsme se poprvé setkali v roce 2016, kdy jsme podstoupili první hodnocení. Naše první dojmy byly spíše vlažné – model nikdo z nás moc

neznal, rozhovory vedené v angličtině nebyly sice překážkou, ale ani nezbudily nadšení. Zato závěrečná zpráva, která nám ukázala silné stránky a především příležitosti, byla managementem vítána. Rozhodli jsme se, že Model EFQM zařadíme mezi nástroje, se kterými pracujeme, a od té doby ho dále rozvíjíme nejen uvnitř našeho závodu, ale prostřednictvím našeho plant managera Saschi Günthera i v rámci celé skupiny Rheinmetall. (obr. 3)

### A jaké jsou výsledky?

V roce 2023 jsme byli při externím hodnocení podle Modelu EFQM oceněni *5 star – outstanding organization* s bodovým ziskem 589 bodů. V rámci BE Assessmentu patříme k tzv. lead plant – od roku 2019 jsme na druhé pozici v těsném závěsu za závodem ve Španělsku.

Kam míříme? Ke hvězdám...

### Autorky:

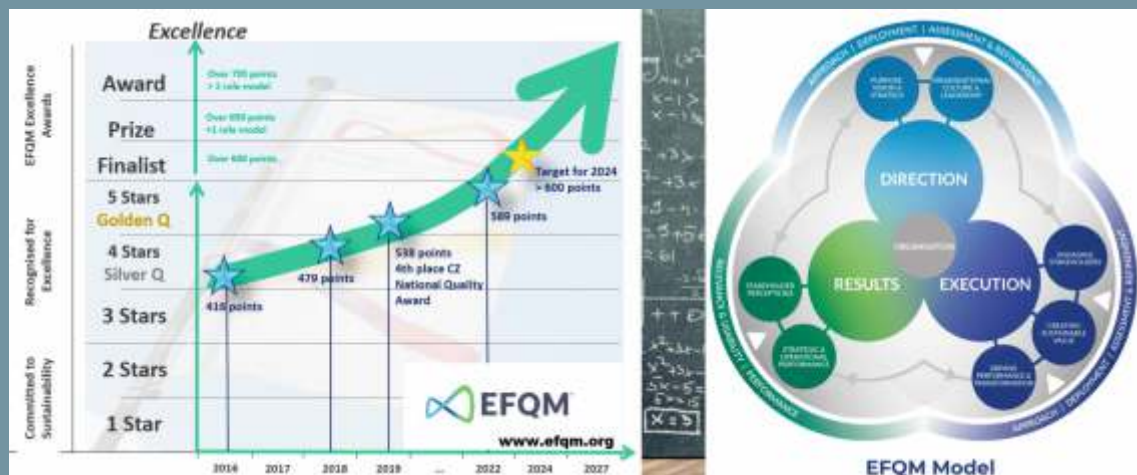
**Mgr. Danuše Fišerová,**  
manažerka moderních nástrojů řízení ČSJ (úvod)

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

**Ivana Jozífková**  
pracuje ve společnosti Pierburg, s.r.o., jako Business Excellence Manager.

**Kontakt:** [jozifkova@pierburg.cz](mailto:jozifkova@pierburg.cz)

Obrázek 3





# Technické normy v prioritách spotřebitelů v roce 2022

Libor Dupal

Technické normy pokrývají prakticky každý obor lidské činnosti, ať už se týká výrobků, služeb či procesů. Obory, jako jsou stavebnictví, strojní zařízení, elektrické spotřebiče, zdravotní prostředky, služby cestovního ruchu a turismu, kybernetická bezpečnost, textil či obuv, jsou jen dílčí příklady nesmírně širokého spektra působnosti norem. Jsou východiskem pro posuzování shody s požadavky na bezpečnost, kvalitu, interoperabilitu, životní prostředí atd.

V České republice se systematicky věnuje zapojení spotřebitelů do technické normalizace Kabinet pro standardizaci, o.p.s. Spolupracuje bezprostředně se Sdružením českých spotřebitelů (SČS) a dále s mnoha partnery a zainteresovanými stranami na trhu, včetně infrastruktury kvality. A samozřejmě s Českou agenturou pro standardizaci (ČAS), která zajišťuje a organizuje tvorbu, vydávání a distribuci technických norem a pomáhá všem zainteresovaným stranám – účastníkům trhu se do technické normalizace zapojit.

Jsme rádi, že se daří realizovat alespoň dílčí aktivity směřující k šíření e-informací ([www.top-normy.cz](http://www.top-normy.cz)), k edukaci spotřebitelů a jiných zainteresovaných stran na trhu, ale i k nezbytné administraci některých procesů souvisejících se zapojením spotřebitelů do standardizace. V posledních letech je to možné pouze na základě konkrétních zakázek zmíněné agentury ČAS a také Rady kvality ČR z rozpočtu MPO. A tak tomu bylo i v roce 2022.

Pro roky 2022–2025 má Kabinet zpracovaný akční plán pro zapojení spotřebitelů do standardizace. V tomto příspěvku v tomto čísle Perspektiv kvality přiblížíme zájemcům priority vytčené a realizované v roce 2022. V některém z příštích čísel se pak

zaměříme na témata pro letošní rok 2023 a nejbližší roky příští.

**V roce 2022 se priority a realizované projekty týkaly následujících témat:**

- **univerzální nabíječky pro mobilní zařízení** [1],
- **význam technických norem pro cestovní ruch** [2],
- **normy ku pomoci seniorům a zdravotně postiženým osobám** [3].

## **UNIVERZÁLNÍ NABÍJEČKY pro mobilní telefony a jiná přenosná zařízení – nový vývoj s podporou technických norem**

V průběhu roku 2022 se Kabinet pro standardizaci zabýval tématem univerzálních nabíječek pro mobilní zařízení s cílem na tomto příkladu zviditelnit úlohu technických norem.

Po mnoho let evropští uživatelé – koneční spotřebitelé i drobní podnikatelé a živnostníci různými cestami a prostřednictvím různých platformů vyzývali výrobce, aby zajistili jednotné externí napájení pro mobilní telefony a další zařízení.

Přestože k určitému pokroku během let došlo, do současnosti přetrvává přešl el různých typů nabíječek – a to nejenom napříč výrobních značek, ale překvapivě (?) i v rámci produkce jednotlivých výrobců. To představuje zbytečné náklady pro uživatele při jejich přímém (či implikovaném) nákupu a samozřejmě také dopady na udržitelnost a životní prostředí – ve vztahu při získávání surovin pro jejich konstrukci a při jejich likvidaci.

Koneční uživatelé proto v minulých letech vítali iniciativy Evropské komise spočívající v návrzích na změnu směrnice o rádiových zařízeních (2014/53/EU) a zejména výsledky tohoto procesu, neboť ten na podzim roku 2022 vyvrcholil.

**Byla přijata a postupně budou zavedena do praxe harmonizovaná opatření k uvádění na trh univerzálních nabíjecích souprav k mobilním zařízením. S tím bezprostředně souvisí i možnost jejich odděleného prodeje, včetně poskytování náležitých informací při prodeji.**

Uvedená harmonizace by totiž byla neúplná, pokud by nebyla spojena s požadavky týkajícími se kombinovaného prodeje rádiových zařízení a jejich nabíječek a informací, které mají být poskytovány koncovým uživatelům. Roztříštěnost přístupů mezi členskými státy, pokud jde o uvádění dotčených kategorií nebo tříd rádiových zařízení a jejich nabíjecích zařízení na trh, by bránila pleshraničnímu obchodu s těmito výrobky, například tím, že by hospodářské subjekty musely své výrobky přebalovat v závislosti na členském státě, do kterého mají být dodány. To by

následně vedlo ke zvětšení komplikací pro spotřebitele a ke vzniku zbytečného e-odpadu, což by znevážilo výhody plynoucí z harmonizace nabíjecího rozhraní a komunikačního protokolu pro nabíjení.

Harmonizujícím předpisem je směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2022/2380 ze dne 23. listopadu 2022, kterou se mění směrnice 2014/53/EU o harmonizaci právních předpisů členských států týkajících se dodávání rádiových zařízení na trh. Směrnice zavádí požadavky na řešení „společného neboli jednotného nabíjení“. Finálně harmonizace zahrnuje následující mobilní zařízení: **ruční mobilní telefony, tablety, digitální fotoaparáty, sluchátka všech typů – včetně souprav s mikrofonom (headsets) či bezdrátových typů (earbuds), ruční videoherní konzole, přenosné reproduktory, elektronické čtečky, klávesnice, myši, přenosné navigační systémy, notebooky.**

Zásadní je, že koncoví uživatelé nebudou nuceni kupovat nové nabíjecí zařízení při každém nákupu nového mobilního telefonu nebo podobného rádiového zařízení. A aby byla zajištěna účinnost těchto požadavků, měli by koncoví uživatelé při nákupu mobilního zařízení obdržet nezbytné informace o možnostech nabíjení týkající se nabíjecích charakteristik. Musí být zajištěno dodržení ustanoveními o „unbundlingu“, což je v tomto případě oddělený prodej telefonu (mobilního zařízení) a nabíječky. Spotřebitel totiž často vlastní několik různých zařízení, a ne vždy proto potřebuje další nabíječky.

**Významnou úlohu v implementaci harmonizujícího rámce bude hrát i standardizace.** Novým povinným standardem pro přenosná zařízení bude **port USB Type-C** a v budoucnu bude zajištěna harmonizace i pro bezdrátové nabíjení.

Výjimky se mají vztahovat pouze na zařízení, která jsou příliš malá na to, aby měla port USB Type-C, jako jsou chytré hodinky, sledovače zdraví a některé druhy sportovního vybavení.

Je důležité, že je technicky proveditelné definovat USB typu C jako jednotnou nabíjecí zásuvku pro příslušné kategorie nebo třídy rádiových zařízení. Technologie USB typu C, která se používá celosvětově, byla přijata na mezinárodní normalizační úrovni a byla převzata do evropského systému Evropským výborem pro normalizaci v elektrotechnice (CENELEC) v rámci evropské normy řady EN IEC 62680-1-1.

Technologie USB typu C je již běžná v mnoha kategoriích nebo třídách rádiových zařízení, protože umožňuje vysoce kvalitní nabíjení a přenos dat. Nabíjecí zásuvka USB typu C je v kombinaci s komunikačním protokolem USB Power Delivery schopna poskytovat výkon až 100 W, a proto ponechává dostatečný prostor pro další vývoj řešení rychlého nabíjení a zároveň umožňuje trhu zajistit potřeby telefonů nižší třídy, které rychlé nabíjení nepotřebují. Mobilní telefony a podobná rádiová zařízení, které podporují rychlé nabíjení, mohou využívat funkce USB Power Delivery, jak je popsáno v normě EN IEC 62680-1-2:2020 *Rozhraní uni-verzální sériové sběrnice pro data a výkon – Část 1–2: Společné části – Specifikace výkonového USB.*

Nová regulace vstoupila v platnost 20 dní po zveřejnění v Úředním věstníku (což bylo 7. prosince 2022) a její ustanovení se stanou plně účinnými po 24 měsících.

Dosažený vývoj plně odráží postoj spotřebitelů formulovaný Hlasem evropských spotřebitelů ve standar-



dizaci (ANEC) k harmonizaci univerzálních nabíječek. Autor tohoto příspěvku je za ČR členem ANEC.

### Význam technických norem pro KVALITU A BEZPEČNOST SLUŽEB; konkrétní příklad využití a prospěšnosti norem pro OBLAST TURISMU

Podle Světové obchodní organizace představují služby více než dvě třetiny světového hrubého domácího produktu (HDP). I když jsou to čísla zveřejněná „před covidem“, do normálu se segmenty služeb rychle navracejí. Služby jsou hlavní ekonomickou činností a přispívají k HDP více než průmysl a zemědělství dohromady.



Zatímco statistiky zdůrazňují revoluci služeb, která se v dnešním světě odehrává, velké změny otřásající tímto sektorem představují vlastní řadu výzev pro normalizaci. Velká část normalizačních prací ohledně služeb je zaměřena na řešení klíčových trendů a výzev na trhu služeb, kromě hlavního cíle vyvinout správné normy, ve správný čas a se správnými účastníky. Nepřekvapí, že problematika standardizace služeb je intenzivně vnímána na globální úrovni v rámci ISO. V dokumentu, který tato mezinárodní organizace pro standardizaci vydala k identifikaci trendů spotřebitelských problémů se službami, uvádí např. změny ve způsobu poskytování služeb, nárůst technologické a organizační složitosti, vliv digitálních technologií a další.

Vývoj evropské harmonizace je poněkud sporadický, neboť „obecná“ bezpečnost služeb není v EU na

„pořadu dne“, a i pro jednotlivé sektory služeb je evropský rámec spíše výjimkou. Nicméně evropská normalizace potřebu tohoto segmentu vnímá citlivě a vzniká řada norem, které se týkají průmyslových služeb, služeb pro podnikání i pro spotřebitele.

### V dalším se zaměříme na standardizaci služeb turismu.

Do cestovního ruchu je zapojen téměř každý, ať už jako turista, poskytovatel služeb, nebo obyvatel turisticky atraktivní oblasti, a to doslova téměř na celé planetě. A normy se týkají jmenovitě ubytovacích zařízení, cestovních kanceláří a agentur či specifických forem cestovního ruchu (včetně dobrodružného cestovního ruchu či rekreačního potápění). Stranou pozornosti nezůstává přístupnost v cestovním ruchu. Normy proto vznikají na globální úrovni (ISO), na úrovni evropské (CEN) i na základě národním (ČAS – Česká agentura pro standardizaci).

### Co můžeme očekávat od norem pro ubytovací zařízení?

Zásadním dokumentem pro klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR je „národní“ norma *Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garni, penzion, apartmánový hotel a apartmánový komplex* (ČSN 76 1110). Norma stanovuje reálnou, skutečně jednotnou klasifikaci ubytovacích zařízení v ČR. Obsahuje klasifikační tabulku, s jejíž pomocí lze zařadit ubytovací zařízení předemětných kategorií (hotel, hotel garni, penzion, apartmánový hotel a apartmánový komplex) do příslušných tříd podle minimálních stanovených požadavků na vybavenost a rozsah poskytovaných služeb. Pro oblast hotelů zajišťuje implementaci evropského projektu HOTREC „Hotelstars Union“, pro ostatní kategorie ubytovacích zařízení zavádí národní klasifikaci – penzion, apartmánový komplex, apartmánový hotel. *Tato norma je tedy národním specifikem (nejedná se o přejetou normu evropskou či mezinárodní).*

Bez znalosti této normy nemůže u nás řádně fungovat žádný provozovatel ubytovacích služeb. A pro spotřebitele může být velmi inspirativní být informován o požadavcích na jednotlivá ubytovací zařízení, aby si je dokázal utřídit a vytvořit si reálná očekávání při výběru.

Z mnoha mezinárodních norem ISO připomeňme alespoň přístupnost cestovního ruchu pro všechny (ČSN ISO 21902); tato norma je vodítkem provozovatele pro zajištění přístupnosti ubytovacího zařízení a vybavení pokojů pro osoby se zdravotním postižením.

A konečně, upozorňujeme na normalizovaný slovník služeb cestovního ruchu pro hotely a ostatní typy turistického ubytování (ČSN EN ISO 18513).

## Normy upravují také působení cestovních kanceláří a agentur.

Pro tuto oblast služeb cestovního ruchu existuje několik evropských norem, vypracovaných v rámci CEN. Do soustavy ČSN byly překládem převzaty např. dvě evropské normy týkající se služeb poskytovaných cestovními kancelářemi a agenturami.

„Terminologická“ norma vymezuje základní pojmy používané k popisu zařízení a služeb nabízených poskytovateli služeb v oblasti cestovního ruchu (ČSN EN 13809). Měla by být základním dokumentem pro poskytovatele těchto služeb, vždyť normy jsou jednotícím jazykem pro obchod.

Problematiky služeb průvodců se týká norma ČSN EN 15565 *Služby cestovního ruchu – Požadavky na odbornou přípravu a kvalifikační programy pro průvodce cestovního ruchu*. Tato norma stanovuje minimální požadavky na zajištění odborné přípravy a vzdělávacích programů pro průvodce cestovního ruchu.

A do této skupiny jsme zařadili i normy týkající se informačních kanceláří pro turisty či průvodců. Jako příklad uvádíme normu ČSN EN 14785 *Turistické informační kanceláře – Informační a recepční služby pro turisty – Požadavky*. Jejím cílem je stanovit minimální kvalitativní požadavky na služby poskytované turistickými informačními kancelářemi jakéhokoliv druhu a velikosti, které jsou provozovány veřejnými nebo soukromými subjekty, tak aby byla uspokojena očekávání návštěvníků.

## Velmi oblíbené jsou různé „adventure“ cesty a zájezdy. I na ně se vztahují technické normy.

Jedná se o tzv. specifické formy cestovního ruchu a v tomto případě hovoříme v terminologii norem o dobrodružném cestovním ruchu, což je oblast, které i mezinárodní normalizace věnuje zaslouženou pozornost. Tato forma cestovního ruchu přináší účastníkům nové zkušenosti a zážitky, ale také určitý prvek rizika a nepředvídatelnosti.

ISO vydala tři normy, které se věnují různým aspektům dobrodružného cestovního ruchu. Všechny tři dokumenty byly převzaty do soustavy ČSN překládem. Jde o požadavky systému managementu bezpečnosti pro poskytovatele služeb dobrodružného cestovního ruchu (ČSN ISO 21101), požadavky a doporučení týkající se kompetencí průvodců aktivit dobrodružného cestovního ruchu (ČSN ISO 21102) a o informace poskytované účastníkům před zahájením, v průběhu a po ukončení aktivity dobrodružného cestovního ruchu (ČSN ISO 21103). ISO připravuje i některé nové normy či normativní dokumenty, tentokrát zaměřené na pěší turistiku, trekking či cykloturistiku.

Do oblasti specifických forem cestovního ruchu můžeme zařadit i normy ve vztahu k rekreačnímu potápění. Nejnovější z této řady norem se týkají environmentálně udržitelných postupů při rekreačním potápění (EN ISO 21416) či požadavků na výcvik o environmentálním povědomí rekreačních potápěčů.

I z těchto krátkých nástínů lze odvodit zaměření a obsah norem, velmi důležitých i pro bezpečnost uživatelů služeb, pro jejich informovanost, ale i pro udržitelnost prostředí.

Zbývá třetí téma:

## Mezinárodní a evropské normy KU POMOCI SENIORŮM A ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝM OSOBÁM

Více než miliarda lidí na světě žije s nějakým druhem hendikepu, kvůli němuž pro ně cestování často představuje náročnou záležitost. Normy na ně samozřejmě pamatují.



Sdružení českých spotřebitelů a Kabinet pro standardizaci spolupracují s mnoha partnery ohledně problematiky ochrany spotřebitelů a standardizace ve vztahu ke skupině zvláště zranitelných spotřebitelů, kterými jsou senioři a zdravotně postižené osoby. S těmito partnery, zejména s Národní radou osob se zdravotním postižením ČR, s výrobními a obchodními podniky a jejich zastrešujícími orgány, se subjekty infrastruktury kvality, s regulačními orgány, ale i dalšími, se snažíme přispívat ke zvyšování povědomí o zranitelnosti spotřebitelů s omezenými schopnostmi pohybu a orientace a podporovat nástroje pro řešení zapojení těchto osob do běžného života.

Podíl starších osob v populaci, oproti ostatním věkovým skupinám, se rychle zvyšuje. V rozvinutých zemích podíl seniorů již překročil podíl dětí. Každý se



můžeme najednou stát „zvlášť zranitelným“. Je důležité, aby organizace byly schopny rozpoznat a ochotny podporovat ty, kteří jsou zranitelní. Klíčové jsou *inkluzivní design (inkluzivní prostředí) a férové a flexibilní služby*. Poptávka po přístupných výrobcích a službách je vysoká a počet osob se zdravotním postižením podle prognóz dále výrazně poroste.

Technické normy jsou vhodným nástrojem pro zajištění nejen bezpečnosti výrobků a služeb a jejich kvality, ale také pro zajištění jejich přístupnosti „pro všechny“, to znamená bez ohledu na schopnosti a věk spotřebitelů. Opatření k tomu jsou přijímána na globální i evropské úrovni.

Konkrétním příkladem naplnění Úmluvy OSN o právech osob se zdravotním postižením na globální úrovni je norma ISO 22458: 2022 – *Zranitelnost spotřebitelů – Požadavky a pokyny pro návrh a poskytování komplexních služeb*. Poskytuje pokyny pro organizace a pomáhá jim navrhovat a poskytovat spravedlivé, flexibilní a inkluzivní služby, které mohou snížit rizika a zlepšit pozitivní výsledky pro spotřebitele v situacích se zřejmými riziky pro zranitelné spotřebitele.

Zásadním harmonizujícím dokumentem EU pro oblast přístupnosti služeb je Evropský akt o přístupnosti. Jeho účelem je přispět k řádnému fungování vnitřního trhu sblížením právních a správních předpisů členských států, pokud jde o požadavky na přístupnost u určitých výrobků a služeb. Regulací odstraníme překážky volného pohybu některých přístupných výrobků a služeb vyplývající z rozdílných požadavků na přístupnost v členských státech, resp. vzniku těchto překážek předejdeme.



Akt se zabývá požadavky na přístupnost konkrétních výrobků a služeb: pro počítače a operační systémy; bankomaty, automaty na prodej vstupenek a odbavení; telefony a chytré telefony; televizní zařízení související se službami digitální televize; audiovizuální mediální služby, jako je televizní vysílání a související spotřebitelské vybavení; služby související s letečkou, autobusovou, železniční a vodní osobní dopravou; bankovní služby; elektronické knihy; elektronický obchod. Akt je směrnici „nového přístupu“, a tak dojde současně k využití technických norem, které slouží k posuzování shody s právními požadavky – jejich prostřednictvím budou požadavky směrnice konkretizovány. Pro zviditelnění významu norem pro oblast zvlášť zranitelných spotřebitelů jsou samozřejmě nejdůležitější příklady konkrétních norem v konkrétních oblastech.

Tyto normy obecně naplňují koncept **Design pro všechny (Design for All)**, který znamená vytváření prostředí pro lidskou rozmanitost, začlenění a rovnost. Jeho cílem je umožnit maximální využití výrobků, zboží a služeb. Evropská normalizace zahrnuje konkrétní normu pro přístupnost výrobků, zboží a služeb podle konceptu Design pro všechny (ČSN EN 17161). Je určena nejen pro tvůrce norem, ale i pro výrobce a poskytovatele služeb.

Významných norem pro naplnění konceptu design pro všechny je samozřejmě celá řada; týkají se například ergonomie, terminologie aj. Neopomenutelné jsou **normy ve vztahu ke kompenzačním pomůckám** (ISO 21856:2022 *Kompenzační pomůcky – Obecné požadavky a zkušební metody*). Tento dokument specifikuje obecné požadavky a zkušební metody pro asistenční produkty, považované za zdravotnické prostředky, určené k použití ke zmírnění nebo kompenzaci zdravotního postižení. Konkrétní normy se vztahují na invalidní vozíky – ručně i elektricky poháněné.

„Hlavobolem“ osob se zdravotním postižením v Česku je **přístupnost v zastavěném prostředí** (lépe řečeno nepřístupnost...). Normy přitom různé aspekty odstraňování bariér téměř dokonale pokrývají, je jen třeba je správně a efektivně využívat a dodržovat v návaznosti na platnou legislativu. Přístupnost zastavěného prostředí je totiž klíčovým prvkem pro zajištění účinné účasti občanů EU v každodenním životě, jakož i vhodnosti budov, ulic a parků, k účinnému používání lidmi s ohledem na jejich postižení nebo věk. Na tomto místě jen zmíníme existenci evropské normy na funkční požadavky přístupnosti a využitelnosti zastavěného prostředí (nová norma je z roku 2021: ČSN EN 17210).

Specifickou oblastí standardizace jsou výtahy. Evropská standardizace zahrnuje více norem ve vztahu k výtahům. V rámci nedávné revize normy pro konst-

rukci a montáž výtahů (ČSN EN 81-70 ed. 3) byla mj. řešena problematika kontrastu ovládacích tlačítek u výtahů, což bylo spotřebiteli prosazováno zejména v zájmu osob se zrakovým postižením.

**Elektronická přístupnost** (eAccessibility) je další oblastí pro zajišťování přístupnosti. Norma ČSN EN 301 549 specifikuje požadavky na funkční přístupnost platné pro výrobky a služby IKT spolu s popisem zkušebních postupů a metodiky hodnocení pro každý požadavek přístupnosti ve formě. Norma je vhodná pro zadávání veřejných zakázek v rámci Evropy.

Přímý význam pro spotřebitele **v oblasti dopravy** má zejména nová norma ČSN EN 17478 *Dopravní služby – Zákaznická komunikace týkající se služeb osobní dopravy – Koncept Univerzální design*. Dokument specifikuje požadavky a doporučení pro plánování, návrh, vývoj a zajišťování uživatelské komunikace týkající se osobní dopravy tak, aby byla tato komunikace přístupná, srozumitelná a použitelná pro co nejširší okruh uživatelů, včetně osob se zdravotním postižením a starších osob.

V našem bezprostředním okolí má každý z nás seniory, ale i osobu či osoby se zdravotním postižením. Vždyť, jak už bylo uvedeno, více než miliarda lidí na světě žije s nějakým druhem hendikepu, kvůli němuž pro ně cestování představuje náročnou záležitost. Normalizace má za cíl odstranit zbytečné překážky a zpřístupnit cestování každému. Mezinárodní norma pro přístupný cestovní ruch pro všechny (zavedená jako ČSN ISO 21902:2022) má uvedené za cíl. Poskytuje požadavky a směrnice, které mají zajistit rovný přístup a požitky z cestování lidem všech věkových kategorií a schopností. Tato nová norma byla i v ČR přijímána s velkým očekáváním.

Z uvedené sumarizace je (doufáme) zřejmé, jak velký význam mají technické normy pro začleňování zvlášť zranitelných spotřebitelů do společnosti a normálního života, kterými jsou obecně senioři a dále osoby se zdravotním postižením.

## A co říci NA ZÁVĚR?

**Skutečně jen lapidárně: Bez technických norem to prostě nejde!**

### Literatura:

[1] Dupal Libor. *Univerzální nabíječky nově – s podporou technických norem (v otázkách a odpovědích)*. Praha: Sdružení českých spotřebitelů pro Kabinet pro standardizaci, 2022. Edice top-normy, svazek 14. ISBN 978-80-87719-84-8

Dostupné on-line:

<https://www.konzument.cz/users/publications/10-top-normy/413-univerzalni-nabijecky-nove-s-podporou-technicky-norem.pdf>

[2] Dupal Libor. *Technické normy ve světě služeb cestovního ruchu (v otázkách a odpovědích)*. Praha: Sdružení českých spotřebitelů pro Kabinet pro standardizaci, 2022. Edice top-normy, svazek 15. ISBN 978-80-87719-85-5

Dostupné on-line:

<https://www.konzument.cz/users/publications/10-top-normy/414-technicke-normy-ve-svete-sluzeb-cestovniho-ruchu.pdf>

[3] Dupal Libor. *Technické normy ku pomoci seniorům a osobám se zdravotním postižením (v otázkách a odpovědích)*. Praha: Sdružení českých spotřebitelů pro Kabinet pro standardizaci, 2022. Edice top-normy, svazek 16. ISBN 978-80-87719-86-2

Dostupné on-line:

<https://www.konzument.cz/users/publications/10-top-normy/415-technicke-normy-ku-pomoci-seniorum-a-osobam-se-zdravotnim-postizenim.pdf>

- Lanzová Dagmar, Vodička Viktor. *Elektrické vozíky – práva a povinnosti spotřebitele*. Praha: Sdružení českých spotřebitelů, 2022. Edice Průvodce spotřebitele, svazek 43. ISBN 978-80-87181-15-7 (Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, z. s.) ISBN 978-80-87719-87-9 (Sdružení českých spotřebitelů, z.ú.)

Dostupné on-line:

<https://www.konzument.cz/users/publications/1-pruvodce-spotrebitele/416-elektricke-voziky-prava-a-povinnosti-spotrebitele.pdf>

- <https://konzument.cz/publikace/top-normy.php>
- <https://konzument.cz/publikace/pruvodce-spotrebitele.php>
- <https://www.top-normy.cz/temata-normalizace/30-normalizace-vyroby/33-domaci-spotrebice/univerzalni-nabijecky.php>
- <https://www.top-normy.cz/temata-normalizace/40-normalizace-sluzby/43-turisticke-sluzby.php>
- <https://www.top-normy.cz/temata-normalizace/40-normalizace-sluzby/45-sluzby-a-zranitelny-spotrebitel.php>

### Autor:

**Ing. Libor Dupal** pracuje více než 20 let pro Sdružení českých spotřebitelů, nyní je předsedou jeho správní rady. Od založení Kabinetu pro standardizaci, o. p. s., v roce 2009 je ředitelem této společnosti. Zastupuje ČR v evropské organizaci ANEC (Hlas evropských spotřebitelů ve standardizaci). Je předsedou Řídicího výboru Národního programu Česká kvalita.

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

# Zmatek zkratek

Věra Vlková

Zkratek nejružnějšího typu všude kolem nás neustále přibývá. Vedou k tomu nejen sílící tendence k vyjadřovací ekonomii, ale také stále častěji snahy o grafické zvýraznění či zdůraznění a zaujetí pozornosti. Může se však také snadno stát, že vzbudí pozornost spíše negativní, jestliže s nimi nebudeme zacházet náležitým způsobem. A to ať už jde o jejich řešení pravopisné, anebo o jejich užití v jazykovém projevu. V češtině se mezi zkratky řadí poměrně rozsáhlá paleta různých typů a pro každý z nich existují vlastní pravopisná pravidla a mnohdy také zásady pro jejich užívání.

## Zkratky čistě grafické

To jsou taková slova a slovní spojení, která jsou zpravidla mechanicky zkrácena jen v psaném projevu, ale čtou se jako plná podoba slova (slovního spojení), v příslušném gramatickém tvaru podle větné platnosti. Obvykle při tom zachovávají psaní velkých a malých počátečních písmen podle plné podoby. Užití velkého písmena signalizuje vlastní jméno nebo začátek věty.

Aby bylo snadnější odlišit zkratku od pojmenování nezkrácených, píše se za ní tečka. Pro zkratky, které se staly mezinárodně kodifikovanými (normalizovanými) písmennými značkami pro matematické, fyzikální, astronomické aj. jednotky, to však neplatí. Tyto značky podléhají jiným pravopisným zásadám. Velkými písmeny se např. označují všechny jednotky pocházející z vlastních jmen, přestože plná podoba po-

jmenování se píše s počátečním písmenem malým (*A = ampér; J = joule, N = newton, V = volt, W = watt...*). Soustava značek využívá rovněž písmena jiných abeced (zejména řecké) a nepísmenné znaky. Tečky za značkami se zásadně nepišou.

Psaní zkratek a značek nezřídka působí potíže pravopisné a v souvislosti s tím i významové. Především tam, kde se jedná o tutéž veličinu. *Hodina* má např. zkratku *h.* nebo *hod.*, ale značku *h*; podobně *minuta* má zkratku *min.*, ale značku *min* bez tečky na konci. Nejen v textech odborných a textech oficiálního charakteru je přitom nezbytné obojí náležitě rozlišovat a potom také jednotně a systematicky používat.

Graficky se zkracují především slova a ustálená slovní spojení, která jsou běžná a mají v jazykovém projevu vysokou frekvenci: *to je = tj., mimo jiné = mj., například = např., a podobně/podobný = ap./apod., takzvaný = tzv., a tak dále = atd., strana/stránka = s./str., číslo jednací = čj. / č. j.* Stejně se zkracují i některá frekventovaná pojmenování (*náměstí = nám., nad mořem = n. m., akciová společnost = a. s., společnost s ručením omezeným = s. s. r. o. / s. r. o.* – pozor přitom na pravopisně náležitě zachovávání mezer, jakkoliv třeba Obchodní rejstřík se tím tak úplně neřídí!) nebo neoficiální tituly (*doktor = dr.; inženýr = inž.*). Něco zcela jiného však představuje psaní zkratek oficiálních akademických a akademicko-vědeckých titulů jako *JUDr., MUDr., MVDr., MDDr., PaedDr.\*, PharmDr., PhDr., RNDr., ThDr., Ing., Bc., Mgr., BcA., MgA., Ph.D., CSc.\*, DrSc.\*, dr. h. c., ak. arch. / akad. arch.* nebo vědecko-pedagogických titulů jako *prof., doc.*, jejichž závazná podoba je dána příslušným zákonným nařízením.

(\* Tyto a některé další dřívější tituly se již neudělují, pozn. red.)

Stejným způsobem se zkracují vlastní jména a vlastní názvy (*Ant., Jar.; K. Vary, Týn n. Vlt., Mor. Krumlov*).

Seznam nejběžnějších zkratek je obsažen v úvodní části platných Pravidel českého pravopisu (širší poučení na dané téma pak lze najít v kapitole Zkratky a značky). Tyto zkratky se užitelně používají ve všech typech textů. Vedle toho bývá dobrým zvykem uvádět seznam specifických zkratek jak v odborných, tak ve všech oficiálních dokumentech, a to nejen pro usnadnění orientace v textu, ale také z důvodů jednoznačnosti, protože jedna a táž podoba může sloužit k označení více rozdílných skutečností (*el. = elektrický × elektrotechnický × elektronický × elektronový; tech./techn. = technický × technologický*). Velké množství slov lze také zkracovat více různými způsoby (*atmosférický = at./atm./atmos./atmosf.*). Jednotný způsob zkracování by proto měl být ze stejných důvodů v rámci jednoho textu nebo souboru textů vždy samozřejmostí.

Není rovněž vůbec od věci připomenout, že stojí-li zkratka na konci věty, píše se za ní pouze jedna tečka a nikoliv dvě, jak se neustále zhusta stává.

Vedle **iniciálních** nebo také **počátkových zkratek**, končících souhláskou, o nichž byla až dosud řeč, které souboru grafických zkratek v češtině dominují, nelze ponechat stranou ani další dva výrazné typy:

**Zkratky kontrakční** neboli **stažené** se tvoří z prvního a posledního písmena (výjimečně i poslední slabiky) skloňovaného slova. V tomto případě může zkratka končit samohláskou a nepíše se za ní tečka (*paní = pí; faktura = fa; firma = fa, firmy = fy, firmě = fě; 5. července = 5. čce*).

**Zkratky skeletové** neboli **kostrové** jsou složeny z charakteristických souhláskových písmen celého slova (*kapitán = kpt., major = mjr., plukovník = plk., rentgen = rtg., rukopis = rkp.*). Platí pro ně stejná pravidla jako pro tvoření zkratek iniciálních.

### Zkratky graficko-fonické

Většinou je známe spíše pod označením **zkratky iniciálové**. Jsou to ustálené útvary vzniklé z počátečních hlásek psaných velkými písmeny, bez ohledu na to, zda se takto zkracuje obecně pojmenování, anebo vlastní jméno či název – např. *ČR, ČEZ, ČSJ, DAMU, DiČ, DNA, IKEA, IKEM, IRA, ISO, HDP, LDN, MFF, MHD, ODS, OH, OSN, PVC, SMS, VŠCHT, ZOH*. Čtou se buď jako nezkrácené sousloví, nebo – nemohou-li být vyslovovány jako jedno slovo – po jednotlivých písmenech, obvykle vokalizovaných, řidčeji též izolovaných. Nabývají značkového charakteru, a proto se píšou bez teček, které jinak slouží k signalizaci zkrácení slova.

U přejímaných cizojazyčných zkratek může výslovnost vycházet jak z původního úzu jazyka, z něhož se zkratka přejímá, tak z úzu jazyka přejímajícího, tj. češtiny (viz např. anglická i česká výslovnost u *ATM, CEO, CIA, CV, GDPR, IT, NBC, OECD, VIP, WHO*). Tento typ zkratky vlastně představuje samostatné slovo a ve větě funguje jako substantivní větný člen. To znamená, že se u něj uplatňuje shoda v gramatickém rodě a čísle. Protože však nejde o slova v plném smyslu, ale pouze o umělé hláskové útvary, dochází zde velmi často ke kolísání v rodě. Obvykle zkratka přebírá rod základového slova plné podoby pojmenování. Vedle toho se ovšem někdy vychází také z její formální podoby, tj. z jejího zakončení, na základě analogie s běžnými podstatnými jmény. V případě jakékoliv nejistoty se pak téměř automaticky uplatňuje rod střední. Není proto ojedinělým jevem, že jedna a táž zkratka funguje ve dvou nebo i ve všech třech rodech. (*V našem případě např. zkratky EOQ a EFQM: to/ta, co většinou/odborně preferujeme? Pozn. red.*) Problémy často vznikají také tehdy, když u přejímané cizojazyčné zkratky není její

překlad do češtiny dostatečně ustálen a kolísá, což může vést ke kolísání v rodě zkratky. Zmatek zkratek tu tak nabírá značných rozměrů a volá po samostatném zevrubnějším výkladu.

Někdy se jako samostatné vydělují **zkratky sdružené**, které v sobě spojují několik pojmenování (jejich zkratek), např. *FF UK (Filozofická fakulta Univerzity Karlovy), ÚJČ AV ČR (Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky)*. Tento typ zkratek se píše s mezerami mezi zkratkami jednotlivých částí názvu.

### Zkratky fonické

Sem se řadí zkratky, které mají po stránce tvaroslovné i zvukové charakter slova, a jsou tedy již v plném smyslu zkratkovými slovy. Zvukově se realizují podle své psané podoby, bez ohledu na původní nezkrácenou podobu. Protože bývají přímým názvem, povědomí o jejich původu se časem vytrácí. Označují-li obecně pojmenování, píšou se s malým počátečním písmenem bez ohledu na to, zda vznikly z obecného, anebo vlastního názvu (viz např. název *karma*, který vznikl z vlastního jména *Karel Macháček*, nebo *kovral* z *Koberce Vratislavice u Liberce*). Zkratky organizací a institucí se píšou s počátečním písmenem velkým – např. *Sazka, Spofa, Semafor (Sedm malých forem), Amfóra (Amatérské fotbalové rarity)*. Jejich rodové zařazení je obvykle určováno formálním zakončením, nikoliv rodem plné podoby základového slova. Vedle toho však bývají také nesklonné, středního rodu.

Mezi zkratkami tohoto typu nacházíme především názvy organizací, podniků, institucí a výrobků, a to jak tvořené přímo v češtině, tak přejeté z cizích jazyků. Podle způsobu tvoření se rozlišují:

**Useknutá slova**, která vznikají odpojením koncových nebo počátečních (někdy i středových) slabik slova. Může při tom docházet k drobnějším změnám, jako je délka samohlásky apod. Do češtiny se dostávají jednak jako přejetá slova z cizích jazyků již ve zkrácené podobě, aniž by vedle nich fungovala plná podoba – např. *metro* (z *metropolitan*). Vedle toho se v široké míře tvoří přímo v češtině na základě plných pojmenování, jak jednoslovných, tak viceslovných, a fungují paralelně s nimi – např. *kilo* (*kilogram*), *bus* (*autobus*), *limo* (*limonáda*), *krimi* (*kriminalistický žánr*), *zoo* (*zoologická zahrada*).

Useknutá slova mívají v češtině zpravidla jinou stylovou charakteristiku než plné podoby, které jim odpovídají. Velmi často se pohybují v oblasti hovorové, popř. i mimospisovné – např. *krim* (*kriminál*), *matika* (*matematika*).

**Staženiny** vznikají ze dvou- nebo i viceslovných pojmenování tak, že začátek jednoho slova je spojen s koncem druhého. Tento typ se dostává do češtiny jednak z cizích jazyků, nejčastěji z angličtiny, v přejeté





podobě jako celek: *smog* (*smoke* + *fog*), *infotainment* (*information* + *entertainment*), *smombie* (*smartphone* + *zombie*), *glamping* (*glamorous camping*). Vedle toho je rovněž výsledkem domácího tvoření různého typu: *osram* (*osmium* + *wolfram*), *motel* (*motoristický hotel*), *koboty* (*kolaborační roboty*), *kosmír* (*kosmos* + *vesmír*), *kryptokalypsa* (*apokalypsa kryptoměn*).

**Zkratkové složeniny** jsou složeniny z počátečních slabik víceslovných pojmenování, přičemž někdy může být slabika nahrazena pouze jedním písmenem: *Čedok* (*Česká dopravní kancelář*), *Krnap* (*Krkonošský národní park*), *palpost* (*palebné postavení*), *scifi* (*science fiction*), *romcom* (*romantic comedy*), *hifi* (*high fidelity*). Sem se řadí i **zkratkové složeniny částečné** neboli **parciální**, v nichž jeden z komponentů zůstává nezkrácen: *interbrigáda* (*internacionální brigáda*), *gramodeska* (*gramofonová deska*).

**Zkratkové odvozeniny** jsou slova vzniklá odvozením z jiných druhů a typů zkratk, např. *gazík* (automobil GAZ), *памák* (pracovník úseku práce a mzdy, PAM), *estébák* (příslušník Státní bezpečnosti, StB), *sivíčko*

(k curriculum vitae, CV, životopis), *vipka*, *vipák* (k very important person, VIP, velmi důležitá osoba). Tyto typy už ale obvykle postrádají spisovný charakter.

### Závěr

Obsah a rozsah pojmenování zkratka a zkratkové slovo a souvisejících typů se u různých tuzemských autorů a také v jednotlivých jazycích více či méně liší. Ani terminologie tu nebývá jednotná. S tímto vědomím jsme se pokusili alespoň základně zmapovat situaci v češtině a upozornit při tom na některá pravopisná a stylistická úskalí. Zkratky stejně jako většina ostatních jazykových prostředků mohou jazykovou komunikaci zjednodušovat, zefektivňovat a zpřehledňovat, na druhé straně se však také mohou stát zbytečnou přítěží. Nejen při nesprávném jazykovém řešení, ale rovněž při jejich nadměrné kumulaci. Zdrojem největších problémů jsou v současném jazyce bezpochyby iniciálové zkratky. Proto jistě nebude od věci, když jim v budoucnosti ještě věnujeme samostatnou pozornost.

### Autorka:

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

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

*Z hlediska dlouholeté redakční praxe si dovoluji tento příspěvek doporučit zvýšené pozornosti všech čtenářů / autorů. Zvláště upozorňuji mj. na odstavec o značkách a zkratkách fyzikálních a jiných jednotek a také si dovoluji zde připomenout a zdůraznit odstavec obsahující větu „Vedle toho bývá dobrým zvykem uvádět seznam specifických zkratk jak v odborných, tak ve všech oficiálních dokumentech, a to nejen pro usnadnění orientace v textu, ale také z důvodů jednoznačnosti...“. Podrobnější informace k tématu, kterým se příspěvek zabývá, lze najít např. v Akademické příručce českého jazyka (M. Pravdová, E. Svobodová, eds., Academia 2014), kap. VI. Zkratky, značky a čísla, str. 449–469. (Pozn. red. – ZS:)*

## JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

### Základní pokyny pro autory:

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

### Formát podkladů:

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

Každý příspěvek bude posouzen redakcí Perspektiv kvality a o jeho zveřejnění rozhoduje šéfredaktor. Autor bude vždy o rozhodnutí redakce 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](http://www.csq.cz) a sociálních sítích (Facebook, LinkedIn) České společnosti pro jakost. Ostatní záležitosti se řídí zákonem č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění. Podrobnější informace pro autory najdete na [www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/](http://www.csq.cz/casopis-perspektivy-kvality/)

## CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

### Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

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

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



**VDA QMC**  
Verband der Automobilindustrie  
Quality Management Center

Společný management kvality v dodavatelském řetězci

Vznik produktu

**Zajišťování stupňů zralosti  
pro nové díly**

Metody, kritéria měření, dokumentace

3., přepracované vydání, červen 2022

## Zajišťování stupňů zralosti pro nové díly

Narůstající složitost (komplexita) produktů v rostoucí konkurenci, spojená s vyššími nároky konečného uživatele na kvalitu a s rostoucími nároky na záruky a mimořádné služby zákazníkům, ovlivňují čím dál více spolupráci mezi výrobcí automobilů a dodavatelským průmyslem. V poslední době narůstá integrace mechatronických komponent a softwaru (rozsah dodávky) do vozidla, což vyžaduje stále užší spolupráci.

**VDA QMC**  
Quality Management Center  
in Verband der Automobilindustrie

**6**

Díl 3

Management kvality v automobilovém průmyslu

**Audit procesu**

Potencionální analýza  
Návrh a vývoj produktu a výrobního procesu  
Realizace produktu a výrobního procesu  
Sériová výroba

4., přepracované vydání, leden 2023

## VDA 6.3 Audit procesu

Tento svazek VDA klade důraz na kontinuální znázornění stupně zralosti v průběhu projektu návrhu nových dílů a náběhu výroby ve spojení s hodnocením zralosti produktu a výrobního procesu v dohodnutých milnících procesu vzniku produktu.

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