



Lidská kreativita ve službách systému řízení

Je ESG příležitost, nebo hrozba
pro malé a střední podniky?

Synergia bezpečnosti IT
a Compliance IT v éře
kyberútokov

Správná skladovací
praxe nejen pro dovozce
a distributory zdravotnických
prostředků

Auditorstvo, kam to speješ?
Problémy vo vývoji a realizácii
certifikačných auditov
a auditorov

Radikální otevřenost
– Kim Scott, recenze knihy



KONFERENCE

6.–7. listopad 2023

Clarion Congress Hotel Prague****, Freyova 33, 190 00 Praha 9 – Vysočany
Pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování

6. 11. 2023

Plenární zasedání I. • Galavečer České společnosti pro jakost • Slavnostní předávání ocenění

7. 11. 2023

Kvalita v automobilovém průmyslu • Nejlepší praxe v kvalitě a udržitelnosti
• Pro auditory systémů managementu • Plenární zasedání II.

www.dnykvality.cz



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

CHARVÁT®
průmyslová hydraulika Hlavní partneři ČSJ

TP Consulting



Partneři ČSJ



ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.
SE SÍDLEM V ŠATOVĚ



Milé čtenářky, milí čtenáři,

podzimní číslo časopisu Perspektivy kvality Vám přináší – snad mohu neskromně napsat „jako vždy“ – pestrou paletu témat a příspěvků.

Ale dříve než se pustím do představení aktuálního vydání našeho časopisu, dovoluji si využít příležitosti a srdečně Vás pozvat na tradiční podzimní událost, kterou v České společnosti pro jakost každoročně připravujeme. Je jí, jak jistě tušíte, konference Dny kvality 2023. Letošní ročník se uskuteční 6. a 7. listopadu 2023 v osvědčeném kongresovém hotelu Clarion v Praze 9

Na programu konference je nejprve společný přednáškový blok, ve kterém vystoupí manažerské špičky a osobnosti z mnoha různých oborů. Druhý den bude následovat jednání ve specificky zaměřených sekcích, které se budou věnovat kvalitě v automotive, nejlepší praxi v kvalitě a udržitelnosti a bude i sekce věnovaná auditorům systémů managementu. Odborný program konference doplní jistě pro všechny příjemně v prvním dni konference slavnostní galavečeř České společnosti pro jakost, na kterém budou předána ocenění vyhlašovaná Českou společností pro jakost.

Těšit se můžete na Petra Máru, českého influencera, podcastera, youtubera a technologického evangelistu, samozřejmě nebudou chybět zástupci ze Škoda Auto, Sdružení automobilového průmyslu, pořádající České společnosti pro jakost nebo TÜV SÜD...

Doufám, že jsem trochu nahlodal Vaši zvědavost. Na webových stránkách konference www.dnykvality.cz najdete kompletní program konference včetně možností registrace.

A teď, na co se můžete těšit v novém čísle Perspektiv kvality, které máte před sebou.

V příspěvku Filipa Holečka si můžete přečíst, jak jdou dohromady lidská kreativita a systém řízení ve firmě, organizaci. Autor se zamýšlí nad tím, jak může ona zmíněná lidská kreativita ovlivnit naši každodenní pracovní rutinu. A vyzývá k tomu i čtenáře. Jaký přínos, ať už pozitivní, nebo negativní, pro nás kreativita představuje? Co to vůbec je a jak se může projevovat? Jsou nastíněny situace z běžné praxe, které jsou pro řadu z Vás známé, a zvažována hrozící rizika. Snad neprozradím nic nevhodného, když zmíním, že právě tento příspěvek velice zaujal při redigování mého redakčního kolegu (s jeho dávnou praxí v tehdy známém důležitém výrobním závodě v Jinonicích, dnes již na tom místě nestojícím...).

V příspěvku Evy Svobodové z Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR Vám budou tentokrát představeny výstupy z průzkumu ESG a udržitelnost z pohledu malých a středních podniků. Zda je ESG pro malé a střední podniky příležitostí, nebo hrozbou, se dozvíte v jejím článku – a možná nejen tam. Pokud byste chtěli znát podrobnější informace k výstupům z průzkumu, přijďte na už zmíněnou konferenci Dny kvality, kde Eva Svobodová na toto téma osobně vystoupí.

Témat je v tomto čísle jako vždy samozřejmě vícero, včetně obvyklých rubrik. Přeji Vám se začátkem podzimu příjemné čtení a těším se na setkání s Vámi na Dnech kvality v listopadu.

David Kubla, šéfredaktor
kubla@csq.cz



Značka kvalitních českých výrobků a služeb



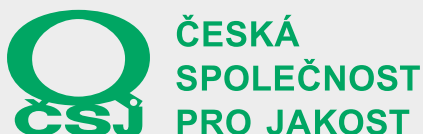
Chcete jednoduše a efektivně komunikovat zákazníkovi kvalitu svých produktů, odlišit se od konkurence a posílit marketing? Získejte značku nezávisle ověřené kvality CZECH MADE!

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

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

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

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



www.czechmade.cz
www.csq.cz

Telefon: 725 953 414, E-mail: smejkal@csq.cz

Aktuální téma

Od kroužků kvality ke kruhu sdílení:
(Možnost) jak ven z bludného kruhu
k otevřené transparentní komunikaci
Libor Friedel 4

Je ESG příležitost, nebo hrozba
pro malé a střední podniky?
Dvě třetiny z nich nevědí, o co jde
Eva Svobodová 9

Automatické rozpoznávání klíčových slov v textu
a provádění 5S auditu pomocí SW nástrojů
Petr Sunek 12

Synergie bezpečnosti IT
a Compliance IT v éře kyberútokov
Zora Németh 15

Rozhovor

Rozhovor s Ing. Michalem Němcem
manažerem kvality MČ Praha 14
Eva Brixí 20

Aktuální téma

Lidská kreativita
ve službách systému řízení
Filip Holeček 22

Správná skladovací praxe nejen pro dovozce
a distributory zdravotnických prostředků
Milan Škrdleta 26

Auditorstvo, kam to speješ?
Problémy vo vývoji a realizácii certifikačných
auditov a auditorov
Ján Kováč 28

Možnost identifikace mechanických
kontaminantů nejen v potravinách
pomocí průmyslových rentgenů
Jitka Jakubcová 30

Živý odkaz minulých let
(K jednomu tématu z jarní konference SYMA)
Růžena Petříková 34

Události

Dny kvality v listopadu 2023 36

Ze života spolku

Společnost ELDIS Pardubice a její aktivity
v oblasti životního prostředí
Helena Křepelková, Iveta Liskovská 38

Rozhovor

Rozhovor s Petrem Žemličkou
marketingovým ředitelem Nuprema
Kateřina Šimková 40

Akreditace

Úspěšná evaluace
Českého institutu pro akreditaci
ČIA 42

Recenze

Recenze a poznámky ke knize Kim Scottové
Radikální otevřenost
Libor Friedel 44

Zaměřeno na spotřebitele

Spotřebitelská témata ve standardizaci
Libor Dupal 49

Kvalitně česky

Živelná pohroma
Věra Vlková 54

Od kroužků kvality ke kruhu sdílení: (Možnost) jak ven z bludného kruhu k otevřené transparentní komunikaci

Libor Friedel



Ač si nevedu podrobnou statistiku a nedělám na to formální výzkum, na svých cestách firmami z různých odvětví, odlišného zaměření, velikostí apod. se setkávám s jednou červenou nití. Většinou jako jeden z problémů, nedostatků, příležitostí pro zlepšení či „výzev“ definují organizace téma **KOMUNIKACE**.

Je to téma velmi široké, osobně ho považuji za jakéhosi prostředníka kořenových příčin neúspěchu a nevhodného organizačního prostředí. Málo platné,

technologie i možnost komunikace 24/7/(365) skokové zlepšení nepřinášejí a „stesky“ na komunikaci sleduji už přes téměř třicet let své praxe lektora, konzultanta a kouče.

Proto chci v příspěvku zmínit jednu alternativu, která se může za určitých okolností stát důležitým proudem i v organizacích: transparentní kruhovou komunikaci, reprezentovanou tzv. poradními kruhy – councily.

Vědomí přesahující ego

Už jsem ve svých příspěvcích v tomto časopise zmiňoval důležitost hodnot ve vazbě na úroveň vědomí [1]. Představte si hodnoty jako:

- Budoucí generace
- Důvěra
- Etika
- Férové jednání
- Integrita
- Předávání zkušeností a znalostí, kreativita
- Moudrost
- Pozitivní přístup
- Odpuštění
- Ochrana životního prostředí
- Otevřenost
- Plnění závazků
- Pokora/skromnost
- Schopnost dialogu
- Soucit, srozumitelnost
- Štědlost
- Víze
- Vůdcovství
- Společenská angažovanost
- ...

Tyto hodnoty (blíže viz např. [1, 2, 3, 4]) reprezentují vyšší úroveň vědomí (viz Barrettův model), které odrážejí smysl existence (úroveň 5), utváření pozitivních rozdílů ve světě (úroveň 6) a nezištnou službu (úroveň 7). Také jsem psal o silných stránkách v perspektivě klasifikace VIA [5], mezi kterými se například objevovaly silné stránky našich charakterů, jako je laskavost, pokora, týmová práce, zvědavost, perspektiva, sociální inteligence, odpuštění, vitalita, naděje, vděčnost, spiritualita.

Na první pohled nemusí tyto pojmy vypadat manažersky „pragmaticky“, nesetkáváme se s nimi příliš v manažerském studiu ani v manažerských knihách, zasahují spíše než do rozumové sféry myslí naše emoce, ducha a duši. Jsem ovšem přesvědčen, že skrze každého z nás zasahují také do duše a ducha organizace (týmový duch, duše firmy, součást organizačního klimatu...). Tam audit QMS objektivně úplně snadno nedosáhne. Tam Paretovu analýzu, 5x proč, Ishikawův diagram apod. jednoduše neuplatníme. A také tyto věci nesnadno komunikujeme. Pokud ano, setkal jsem se s tím, že spíše frázovitě, někdy se studem.

Přesto firmy a manažeři tuší/vědí, že k dobré kultuře, dobrým vztahům a dobré komunikaci patří respekt, naslouchání, důvěra, bezpečí či bezpečný prostor. Ne vždy se nám toho však v honbě za růstem, ziskem, výkonem, produktivitou, hašením krizí a požárů dostává.

A zde se do hry může dostat forma otevřené transparentní komunikace. Komunikace v kruhu. Nejprve třeba k ochutnání, pak systémově a nastálo.

Od kroužků kvality ke kruhům sdílení

Kruh je obvyklé schéma k vyjadřování myšlenek, konceptů a cyklů ve 2D prostoru. Formou kruhu se prezentuje Demingův PDCA cyklus, podobu kruhu mají ve schematickém vyjádření i jednotlivé články normy ISO 9001 (s leadershipem v centru). Kvalita zná/zнала také „kroužky kvality“. U nich se můžeme zastavit, protože úplně valné to s nimi není.

Ne příliš známo je, že už v polovině roku 2005 psali James Zimmerman a Jamie Weiss v časopise Quality [6], že jsou kroužky kvality téměř všeobecně odkázány na smetiště manažerských technik. Shrnutí celou záležitost následovně (a lapidárně): „Iniciativy v oblasti kvality a produktivity v posledních několika desetiletích přicházely a odcházely. Seznam 'již prošlých' zahrnuje kroužky kvality (QC), SPC, TQM, hodnocení Baldrige (pro US cenu za kvalitu), celopodnikové plánování zdrojů a štihlou výrobu (!!!). Většina z nich byla správná teoreticky, ale nekonzistentní v implementaci, ne vždy dlouhodobě naplnily své sliby.“

„QC byly vyzkoušeny v USA i v Evropě, často se špatnými výsledky,“ dodávají Basu a Wright [7]. „Na základě našich kombinovaných přímých zkušeností s kroužky kvality v Austrálii, Velké Británii a Evropě, Jižní Americe, Africe, Asii a Indii věříme, že kroužky kvality budou fungovat, pokud se zmíněná pravidla budou uplatňovat.“

Každý zkušený manažer, který uvažuje o výše uvedených pravidlech a typických manažerských prostředích, s nimiž pracuje nebo pracoval v minulosti, bude schopen poměrně snadno rozpoznat, proč se QC pevně neuchytily. Pokud jde o vlastníka malého podniku, může být fajn vyzkoušet tento přístup, pokud mu to připadá přirozené. Zjevně důležitým prvkem úspěchu, potvrzeným Basu a Wrightem, je že kroužky kvality musí být praktikovány v prostředí důvěry a zmocnění a bezpečí.

Pro obsahy různých školení, seminářů a podobných akcí ve firmách (možná i v ČSJ) je to „zpráva“. Párkrát jsem se setkal s upřímností, kdy manažeři prozradili, že se např. 5S snaží „implementovat“ už potřeby a potřebují na to další školení apod. To ideální situací a komunikací nečísí.

Nilewide Marketing Review [8] psal o tomtéž podobnými slovy: „Manažerské výstřelky by měly být prokletím obchodního světa – stejně nevyhnutelně jako noc následuje po dni, další výstřelek následuje po tom posledním. Nic víc netypicky pro katastrofální povahu této takzvané excelence. Koncem 80. let se zvedly do módních výšin a prezentovaly takzvané tajemství japonských společností a to, jak je americké společnosti jako Lockheed využívaly ve svůj prospěch.“

Zimmerman a Weiss [6] mají za to, že důvodem, proč se řadě dalších nepochybně rozumných manažerských technik také zdánlivě nepodařilo získat „drive“, může být tendence moderního managementu přijmout mechanické recepty na úspěch, aniž by se obtěžoval je plně pochopit a internalizovat a absorbovat jejich ducha. To mohu ze zkušeností v mnoha firmách v ČR podepsat.

Pokud jde přímo o kroužky kvality, problémy adaptace, které způsobily jejich opuštění, jsou zřejmé z pohledu na podmínky, které za nezbytné pro úspěch považují Ron Basu a J. Nevan Wright ve své knize Quality Beyond Six Sigma [7]. Ti specifikovali sedm podmínek pro úspěšnou realizaci kroužků kvality:

1. Kroužky kvality musí být obsazeny výhradně dobrovolníky.
2. Každý účastník by měl být zástupcem jiné funkční činnosti.
3. Problém, který má QC řešit, by měl zvolit kruh, nikoli management, a tato volba by měla být respektována, i když viditelně nevede k cíli managementu.
4. Vedení musí kruh podporovat a přiměřeně ho financovat, i když jsou požadavky triviální a výdaje je těžké si představit jako pomoc ke skutečným řešením.
5. Členové kruhu musí absolvovat odpovídající školení v řešení problémů.
6. Kruh si musí vybrat svého vlastního vedoucího/lídra ze svých vlastních členů.
7. Vedení by mělo jmenovat manažera jako mentora týmu, který by měl členům kruhu pomáhat dosahovat jejich cílů; ale tato osoba nesmí řídit QC.

Ne vždy bývají lidé ve firmách „radikálně otevření“ (viz recenze o knize Radikální otevřenost v tomto čísle PK, str. 44), aby svým nadřazeným sdělili, že jejich porady jsou „neefektivní“, že různá komunikace se odehrává formálně, nepřináší výsledky nebo se zvrtné apod. Lidská interakce je totiž často zabarvena úsudkem, programem, analýzou, názorem, zaujatostí, preferencemi... K tomu patří různé vztahové rámce, ne/oblíbenost toho kterého v týmu a řada dalších faktorů.

Ale co když by praxe naslouchání a mluvení (sdílení) probíhala bez podmínek? Co kdybychom jako lidé (manažeři, zaměstnanci) cítili svolení upřímně říct přesně to, co je pro nás v tu chvíli živé? Co kdybychom si naslouchali, aniž bychom museli souhlasit, nesouhlasit, vytvářet si názor nebo mít postoj? Co kdybychom komunikovali v platformě/prostředí bez kritiky nebo poskytování nevyžádaných „dobrých rad“? Co by se stalo s diskusemi na poradách? Co by se stalo s pohledem na kvalitu, QMS, zlepšování...? Co by se stalo s pohledem na zákazníky, dodavatele či spolupracovníky?

Ano, jsou to hypotetické otázky (a dovedu si představit, že ve vašich myslích spouštějí názory, postoje, ne/souhlas, výmluvy...) a nechci vyvolávat utopické představy. Vždyť radit a přesvědčovat o své pravdě je tak obvyklé! A my tolik potřebujeme své problémy! Nicméně také... My tolik potřebujeme být viděni (takoví, jací jsme)! My tolik potřebujeme být slyšeni (v naší autentičnosti, bez předpojatosti a přetvářky)! My tolik potřebujeme blízkost či vědomí, že „v tom nejsme sami“!

Zkuste teď radikální upřímnost a otevřenost vůči sobě samým – jak to máte? A to nejde jen o práci, jde i o domov, rodiny, výchovu dětí... Pro někoho možná naopak. Nejde jen o osobní a rodinný život a komu-nikaci v něm. Jde i o práci a naše pracovní role. Jsme-li jednou „osobností“ doma a jinou „osobností“ v práci, není to zdravé, autentické a nesvědčí to o naší integraci (a také to nemá co do činění s tzv. „work-life balance“).

Nasloucháme-li větru, rozumíme něčemu o počasí, stejně jako nám zvuky vln dávají vědět něco o příboji. Nemusíme s tím souhlasit nebo nesouhlasit nebo k tomu mít nějaký postoj. Nemusíme v dané věci být ani experti-meteorologové apod.

Council a kruhové sdílení

Zdeněk Weber, přední iniciátor a propagátor kruhové komunikace v ČR a zakladatel hnutí Mužský kruh, o kruzích říká: „Kruh rozvíjí mezi lidskost, intuitivnost, spojení, rovnováhu a vztahové flow, harmonizuje komunitu a vytváří rovnoprávné a rovnocenné vztahy, bratrství a sesterství, rozvíjí a uspokojuje přirozenou lidskou zvědavost a zájem o lidi a sebepoznání.“

Slovo „council“ pochází z latinského slova concilium, což znamená „shromáždění lidí“. Council jako „poradní kruh“ nám nabízí pozvání, abychom uvedli své základní lidství do přítomnosti s ostatními. Lidé se zde shromažďují s úmyslem nabídnout pozornost a sdílet vznikající příběh (na dané specifikované téma). Je to holističtější přístup než „přijít s problémem k vyřešení“, jak to obvykle známe. Council nevyžaduje, abychom se drželi nějakého konkrétního systému víry nebo duchovní cesty (není to žádná esoterika ani náboženství). Nevyžaduje odbornost, ani



zázemí. Vždyť staré národy, kultury a kmeny v kruzích kolem ohňů běžně řešily své každodenní záležitosti, výzvy a problémy. Sdílená moudrost „rady starších“ umožňovala přežití a prosperitu kmene, komunity. Principiálně je to ve firmách/organizacích totožné.

Pozvání councilu je přijít takoví, jací jste, a přinést své nejlepší já nebo to nejlepší, co můžete v danou chvíli udělat. Council (kruh) je místo, kde mají všichni své místo k usednutí a každého si zde váží.

Není to rutinní ani žádná jiná forma porady, jak je obvykle známe. Není to workshop k řešení problémů. Není to setkání k hodnocení výkonnosti. Při councilu se velmi dbá na to, aby jeho účastníci vytvořili inkluzivní kruh, a pamatuje se zde na to, co znamená mluvit a naslouchat jeden druhému s dobrým úmyslem a „od srdce“. Přitom výše zmíněné aspekty „řešení“ může kruh postihnout.

Vstoupíme-li do poradního kruhu, je důležité si uvědomit hodnotu této formy – to znamená, jak toto shromáždění organizujeme a udržujeme, strukturu a omezení, s nimiž souhlasíme, či záměrnost (a vědomost/uvědomění/vědomí), které praktikujeme.

Mluvit a naslouchat ze srdce od nás vyžaduje něco, co pravděpodobně nemusíme dělat často: odložit svůj program, úsudek a názory, abychom naslouchali pozorně, se zvědavostí a respektem. Stejně tak jako mluvit autenticky, sdílet to, co je pro nás pravdivé a skutečné. Každý council je jiný, protože lidé, kteří do kruhu přicházejí, jsou každý den jinou verzí sebe sama, i když se členství v dané skupině nemění. Být přítomen v kruhu sdílení ve formě councilu znamená, že si dovoluujeme zjistit, co je kruh právě v tomto okamžiku – a dáváme si svolení sdílet to, co cítíme, že chce být sdíleno. Když opustíme poradní kruh, vezmeme si s sebou hlubší znalosti o praxi, o skupině a téměř jistě i o nás samých.

Poradní kruh je praxe otevřeného, upřímného vyjadřování a pozorného, empatického naslouchání. Předávání slova se záměrem hovořit autenticky a naslouchat pozorně a bez posuzování inspiruje k hlubší komunikaci, mezikulturnímu porozumění a nenásilnému řešení konfliktů. Úcta ostatním v kruhu nabízí sdílejícímu řečníkovi povzbuzení, aby byl upřímný a zranitelný, beze strachu z přerušení nebo zesměšnění. Prostřednictvím prohlubování důvěry council podporuje vyjasnění hodnot, společné vidění a budování komunity. Wow! Kdo z vás to má?

Pravidla

Council (kruh, poradní kruh...) jako forma otevřené transparentní komunikace nabízí alternativu k obvyklým poradám, mítinkům, kroužkům kvality, workshopům apod. Je testem autentičnosti, upřímnosti, naslouchání a lakmusovým papírkem bezpečného prostředí. Začít s poradními kruhy obvykle vyžaduje facilitátora, který tzv. „umí držet prostor“ tohoto bezpečí a dbá na dodržování následujících zásad kruhové komunikace:

1. Hovoří/sdílí pouze ten, kde má v ruce tzv. „mluvící předmět“. (Neskákat si do řeči a nepřerušovat je docela dobrý princip, který mluvící předmět zajistí i na obyčejné poradě.) Komunikací je i mlčení.
2. Ten, kdo sdílí/hovoří, činí tak od srdce, ne podle připravené šablony, nachystané řeči apod. Říká to, co v dané chvíli cítí jako důležité (k tématu), vypráví příběh svého srdce. Vše v rámci předem dohodnutého časového limitu, který hlídá facilitátor.
3. Ostatní tomu, kdo hovoří, naslouchají „od srdce“, v plném vědomím a pozornosti. Posluchači si nechystají v duchu svou řeč, argumenty apod., naslouchají s upřímnou snahou porozumět. Často

ve sdíleném příběhu najdou moudrost, najdou sami sebe, objeví, „že to vlastně mají také tak“... To vše, pokud naslouchají. I jen zlepšení naslouchání a odstranění nutkání „mít na to názor“ může mnohé v komunikaci a sdílení zlepšit.

4. Vyprávění a sdílení v kruhu je esenciální a sponatánní, k věci, týká se daného tématu, není to bezbřehé povídání o všem možném. Přesto i esence odhaluje mnohé perspektivy, vytváří „aha momenty“ a pochopení.
5. V kruhu hovoříme z přítomnosti, co je v tuto chvíli. Využívá se „já jazyk“, tedy to, že slůvkem „já“ vyjadřujete svůj pohled, svůj názor, který kruh neposuzuje jako dobrý/špatný apod. Je to střípek do mozaiky diskuse a tématu.
6. Bezpečný prostor se vytváří tím, že „co zazní v kruhu, zůstane v kruhu“ mezi jeho členy, kteří v kruhu zasedli. O tom, co kdo v kruhu řekl, se nešíříme mimo kruh.

Pro bezpečí, učení, praxi a další rozvoj je vždy potřebné a nutné tyto zásady před každým poradním kruhem připomínat a opakovat. A následně je i držovat. Hlídačem je facilitátor.

Kruhové sdílení není magie, vyvolávání duchů, „obyčejná“ komunikace u kulatého stolu či posezení u táboráku s kytarou. Bohužel to není ani převažující a obvyklá forma sdílení a komunikace ve firmách (i dva lidé mohou vytvořit kruh a sdílet).

Závěrem: Praxe je lepší než slova

Jsem hluboce přesvědčen, že tato forma komunikace má v organizacích své místo. Jako prostředek komunikace, pomocník pro růst důvěry, bezpečí, autentičnosti, vzájemného porozumění, utužování vztahů apod. Všechny tyto střípky se mohou odrazit ve firemní kultuře a vztazích. Důležité je vyzkoušet (nejlépe s někým, kdo má s facilitací kruhů zkušenosti).

To je i důvod, proč jsem absolvoval výcvik facilitátorů kruhů, vedu kruhy, nachystal jsem na toto téma webinář pro studenty MBA a mám zájem na osvětě kruhové komunikace. V tomto příspěvku jsem chtěl jen nastínit pojetí „kroužků“ (kvality) a „kruhů“ (jako formy komunikace) a otevřít téma kruhové komunikace.

Napište mi, pokud byste chtěli nasměřovat a třeba se zúčastnit některého z kruhů, které se v mimofiremním prostředí organizují po celé republice. Pokud jde o roční výcvik facilitátorů kruhové komunikace, 22. 1. 2024 startuje výcvik na Moravě (Fulnek), 28. 2. 2024 v Praze. Inspiraci můžete také získat v knize Jacka Zimmermana a Virginie Coyleové [9].

Literatura:

[1] FRIEDEL Libor. Hodnotový základ integrovaného systému managementu a společenské odpovědnosti v úrovni vědomí. *Perspektivy kvality*, 2019 (14)3, 4–8.

[2] FRIEDEL Libor. Barrettův model 7 úrovní vědomí. In: *Blog Libora Friedela*. 13. 8. 2019 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné <https://www.liborfriedel.cz/barretuv-model/>.

[3] FRIEDEL Libor. Úrovně vědomí hodnot ve strategii a pro lídry. In: *Blog Libora Friedela*. 16. 7. 2019 [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné <https://www.liborfriedel.cz/urovne-vedomi-hodnot/>.

[4] Find out what is important to you! In: *Barrett Values Centre* [cit. 21. 8. 2023]. Dostupné <https://www.valuescentre.com/tools-assessments/pva/>.

[5] FRIEDEL Libor. Silné stránky (pro) manažera (kvality). *Perspektivy kvality*, 2022 (17)3, 4–6.

[6] ZIMMERMAN James, P., WEISS Jamie. Six sigma's seven deadly sins: while the seven sins can be deadly, redemption is possible. *Quality*, (44)1, 62+.

[7] BAS Ron WRIGHT Nevan. *Quality Beyond Six Sigma*. New York: Routledge, 2003. 200 s. ISBN 978-0-7506-5561-3.

[8] Imitate Excellence? *Nilewide Marketing Review*, Flinders University, 23. October 2005.

[9] ZIMMERMAN Jack, COYLEOVÁ Virginia. *Cesta poradního kruhu. Umění otevřené komunikace*. Praha: DharmaGaia, 2016. 379 s. ISBN 978-80-7436-061-9.

Přehled mých článků a recenzí publikovaných v Perspektivách kvality najdete na konci bibliografické stránky na mém webu:

<https://www.liborfriedel.cz/odkazy-a-zdroje/bibliografie/>

(i s odkazy do archivu jednotlivých čísel PK).

Autor:

Ing. Libor Friedel, MBA, je dlouholetý člen ČSJS, člen Centra excelence, konzultant, kouč, lektor, pravidelný přispěvatel do *Perspektiv kvality* a autor na www.liborfriedel.cz. V ČSJS je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, stabilně je lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Vyučuje i v rámci programu MBA, je konzultantem a lektorem ve firmách.

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Je ESG příležitost, nebo hrozba pro malé a střední podniky? Dvě třetiny z nich nevědí, o co jde

Eva Svobodová

HLAVNÍ ZÁVĚRY 1/2



Dvě třetiny podniků spontánně neví, co si pod pojmem ESG představit. 1 z 10 si představí udržitelnost a vliv na životní prostředí.



Když se ovšem podpořeně zeptáme na ESG, tak z výzkumu vyplývá, že 7 z 10 firem se o ESG ve skutečnosti zajímá. Nejčastěji se zaměřují na sociální oblast.



Z ESG témat se firmy nejčastěji zaměřují na zdraví a bezpečnost společně s dobrými pracovními podmínkami a odmítáním diskriminace, jde přibližně o polovinu podniků.



Tři čtvrtiny podniků plánují nejdříve v rámci 3 let vytvořit plán či strategii pro přijímání ESG.



Největší překážkou v rámci implementace ESG je nejasná návratnost investice, což udává polovina firem, dále také nedostatek financí a nedostatek informací.

Zkratka ESG (z anglického „Environmental, Social, and Governance“) odkazuje na nové požadavky v oblasti společenské odpovědnosti, správy a řízení podniků a ekologické udržitelnosti. ESG je de facto hodnocení kolektivní odpovědnosti firmy v oblasti sociálních a environmentálních faktorů.

Téma ESG, neboli nefinanční reporting, čím dál více rezonuje všude kolem nás. Nejvíce se jím zabývají velké společnosti a banky, avšak začíná dopadat i na segment malých a středních podniků (MSP). Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) si proto k povědomí o ESG mezi českými malými a středními firmami napříč regiony nechala v rámci hlavního ročního projektu Rok udržení podnikání 2023 vypracovat od agentury IPSOS nezávislý průzkum.

Dvě třetiny podniků nevědí, co si pod pojmem ESG představit. Ti, co vědí, tipují udržitelnost a vliv firmy na životní prostředí. Řada firem však má prvky ESG již nyní implementované na základě intuitivního a přirozeného chování firmy, aniž by o tom věděly. Na druhé straně jde podle zkušenějších respondentů o další byrokratickou nálož velkých korporátů či institucionálního světa směrem k MSP.

Firmy střední velikosti ze segmentu MSP se alespoň částečně tématem ESG zabývají. Jsou totiž často v naší subdodavatelské ekonomice navázány na korporátní dodavatelské řetězce a také více využívají externího financování bankami – oba tyto sektory jsou již problematikou ESG „dotčeny“ a přenášejí tyto nároky dále do firemního světa. Administrativní břemeno bez modifikace pro sektor MSP je opravdu extrémní co do rozsahu i detailu. MSP nemají na rozdíl od korporací vyčleněného člověka na ESG ani nemají kapacitu podstupovat řadu školení, aby byly schopny ESG hloubkově řešit.

Téměř tři čtvrtiny firem plánují do tří let vytvořit plán či strategii pro přijímání ESG. Firmy si uvědomují, že prostředí se neustále mění a vyvíjí se i společenská poptávka. Proto ESG zcela neodmítají. Na druhé straně jsou zdrženlivé k byrokratické zátěži, která se k tomuto trendu váže.

Vzhledem k malému povědomí o ESG by polovina firem (zejména ty malé do 49 zaměstnanců) využila externího poradce, 40 % se rozhodne až na základě náročnosti agendy. Dvě třetiny firem (MSP) by přivítaly pomoc odborného partnera s tímto tématem.

Některé velké firmy či banky však už nyní avizují, že právě z důvodu vysoké byrokratické zátěže a malého povědomí o této problematice připravují nabídky spolupráce formou konzultací.

Většina firem (71 %) neplánuje do ESG investovat v příštím roce. ESG odkazuje na nové požadavky v oblasti společenské odpovědnosti, správy a řízení podniků a ekologické udržitelnosti. MSP je segment firem, které jsou obecně poměrně silné v oblasti CSR, zejména pak na lokální či regionální úrovni. Co se týká ESG, nevidí pak důvod k masivnějším investicím, protože část toho **samy léta přirozeně dělají**, aniž by k tomu potřebovaly speciální administrativní rámec. Firmy nemají zcela jasno, do čeho investovat. V případě připuštění možnosti investic do ESG se pak **MSP zaměří na další sledování a snižování spotřeby energií, a to i kvůli dramatickému nárůstu jejich cen**, které jsou u nás bohužel vyšší než v zahraničí – to **způsobuje firmám ztrátu konkurenceschopnosti i marže**. To se pak postupně obvykle přetaví do snížené schopnosti investovat do lidí, technologií i inovací.

Největšími překážkami při implementaci ESG jsou *nejasná návratnost investice, nedostatek financí a nedostatek informací*. **Jde o zcela klasický a praktický přístup rádného hospodáře**, který firmy segmentu MSP prokazují i jinde a objevuje se i zde: investovat lze do čehokoli, ale musí to mít logiku a praktický přínos. V jakékoliv rovině.

Zásadní informací průzkumu je, že 75 % MSP zatím vůbec netuší, že jim přibude další významná administrativní zátěž.

Výsledky průzkumu jednoznačně ukazují, že firmám chybí konkrétní a nezkrácené informace o ESG a o tom, co obnáší ESG reporting. Je proto logické, že nemají nastavené měřitelné cíle a mnohdy nevědí, čemu by se měly věnovat. A stejně tak je logické, že mají obavy z nežádoucích investic a byrokratické zátěže v souvislosti s reportingem, na který nemají ani kapacity, ani know-how. **Systematická edukace je nutná a naprosto zásadní pro pozitivní pochopení faktu, že nefinanční výkonnost firem hraje v dnešní době stejně důležitou roli jako výkonnost finanční.**

Více než polovina firem se s požadavkem na plnění cílů ESG nesetkala (!). Pokud se firmy s tímto požadavkem setkaly, tak šlo převážně o požadavky klientů či obchodních partnerů.

Přesně tento požadavek na tzv. samoregulaci trhem byl záměrem Evropské unie.

Unie vydala řadu regulací směřujících k udržitelnosti s tím, že jejich vymahatelnost není primárně sankcionována. A je na jednotlivých účastnících trhu, aby se v rámci povinné implementace zasadili o to, aby se účastníci, kteří s nimi udržují odběratelsko-doda-

vatelské vztahy, podřídili jejich požadavkům. A to v mnoha případech „dobrovolně“, protože zatím třeba nejsou povinnými subjekty.

Takovým příkladem je třeba sektor automotive – výrobce, na burze kotovaná společnost, bude mít povinnost implementovat ESG strategii a vydat tzv. nefinanční reporting. Logicky bude tedy v rámci sběru dat a plnění své strategie tyto povinnosti požadovat i od svých dodavatelů jednotlivých komponentů.

Dále zde budou hrát nezanedbatelnou roli banky a jiné financující subjekty, které budou rovněž povinnými subjekty, a tudíž jakékoliv poskytnuté úvěry takovým subjektem musí splnit požadavky dané jejich strategií a rizikovými procesy. Pokud tedy bude financující subjekt poskytovat tzv. zelené financování, které by mělo být v budoucnu primární, bude muset žadatel o úvěr splnit jejich požadavky, včetně stanovení vlastní strategie.

Evropská unie v tomto bude producentem regulací a pozorovatelem, který bude nápomocen zejména z hlediska vypsání dotačních titulů, jelikož si uvědomuje nákladnost takových procesů.

Závěr

Výsledky průzkumu stále spíše naznačují, že ESG prozatím není prioritou. Částečně je to způsobeno malým povědomím o problematice a zároveň také nedokončenou úpravou. Zatím nedošlo k transpozici Evropské směrnice do českého právního řádu. Je tedy zcela pochopitelné, že většina firem prozatím váhá s implementací ESG a pro jeho komplikovanost zhruba polovina firem plánuje v budoucnu využít externího poradce.

Zajímá vás blíže problematika ESG, nefinančního reportingu a to, jak tato oblast ovlivňuje MSP a jaké o ní mají povědomí české firmy? Toto téma bude součástí programu konference Dny kvality 2023, která se uskuteční ve dnech 6. a 7. listopadu v Praze. Průběžně aktualizovaný program této konference, pořádané Českou společností pro jakost, najdete na www.dnykvality.cz.

Autorka:

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

Kontakt: svobodova@amsp.cz

HLAVNÍ ZÁVĚRY 2/2



Více než **polovina** firem se s **požadavkem** na plnění cílů **ESG neseťkala**. Pokud se firmy s tímto požadavkem setkaly, tak šlo převážně o požadavky klientů či obchodních partnerů.



Polovina firem buď **poradce** v rámci ESG **využila**, nebo to **plánuje**. Téměř 4 z 10 firem se rozhodnou až dle náročnosti agendy.



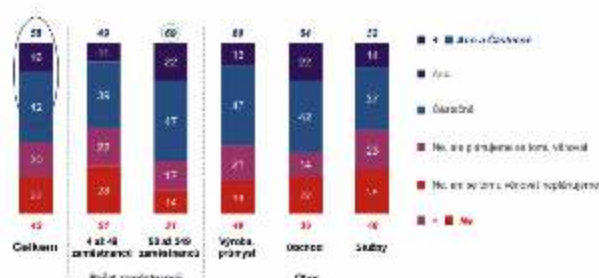
Tři čtvrtiny firem **neví**, že od roku 2026 bude **povinné** vykazovat **ESG report**. Větší firmy jsou s tímto faktem obeznámeny častěji.



Více než **6 z 10 firem** **nemají** nastaveny **cíle** související s **ESG**. Ty, které tyto cíle mají nastaveny, mají často problémy s jejich měřením. Tyto cíle mají taky častěji nastaveny větší firmy.

TĚMĚŘ 60 % FIREM SE ALESPŮŇ ČÁSTEČNĚ ZABÝVÁ ESG. VĚTŠÍ FIRMY SE JÍM ZABÝVAJÍ ČASTĚJI.

Zabýváte se ve firmě ESG? (v %)



Q3. Zabýváte se ve firmě ESG (Environment, Social, Governance) nebo některou z nich? Nejvíce se ptáme na celou firmu, případně o vaši společnost, pokud jste podnikatelská.

N=259/4812/2434/27

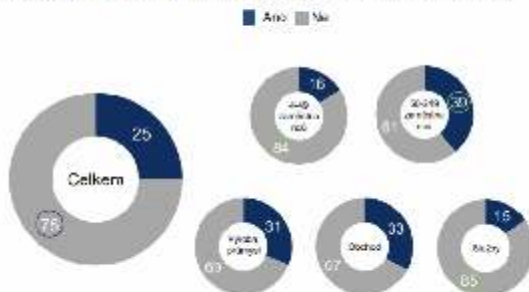
Komentář AMSP ČR

Podle výsledků průzkumu je zřejmé, že zatímco více firem se zabývá ESG, stále ještě mnoho firem neví, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report. Větší firmy jsou s tímto faktem obeznámeny častěji.

Podle výsledků průzkumu je zřejmé, že zatímco více firem se zabývá ESG, stále ještě mnoho firem neví, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report. Větší firmy jsou s tímto faktem obeznámeny častěji.

3 Z 4 FIREM NEVÍ, ŽE OD ROKU 2026 BUDE POVINNÉ VYKAZOVAT ESG REPORT. VĚTŠÍ FIRMY JSOU S TÍMTO FAKTEM OBEZNÁMENY ČASTĚJI.

Víte, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report? (v %)



Q11. Víte, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report? Nejvíce se ptáme na celou firmu, případně o vaši společnost, pokud jste podnikatelská.

N=252/481/2794/51/27

Komentář AMSP ČR

Třetina firem neví, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report. Větší firmy jsou s tímto faktem obeznámeny častěji.

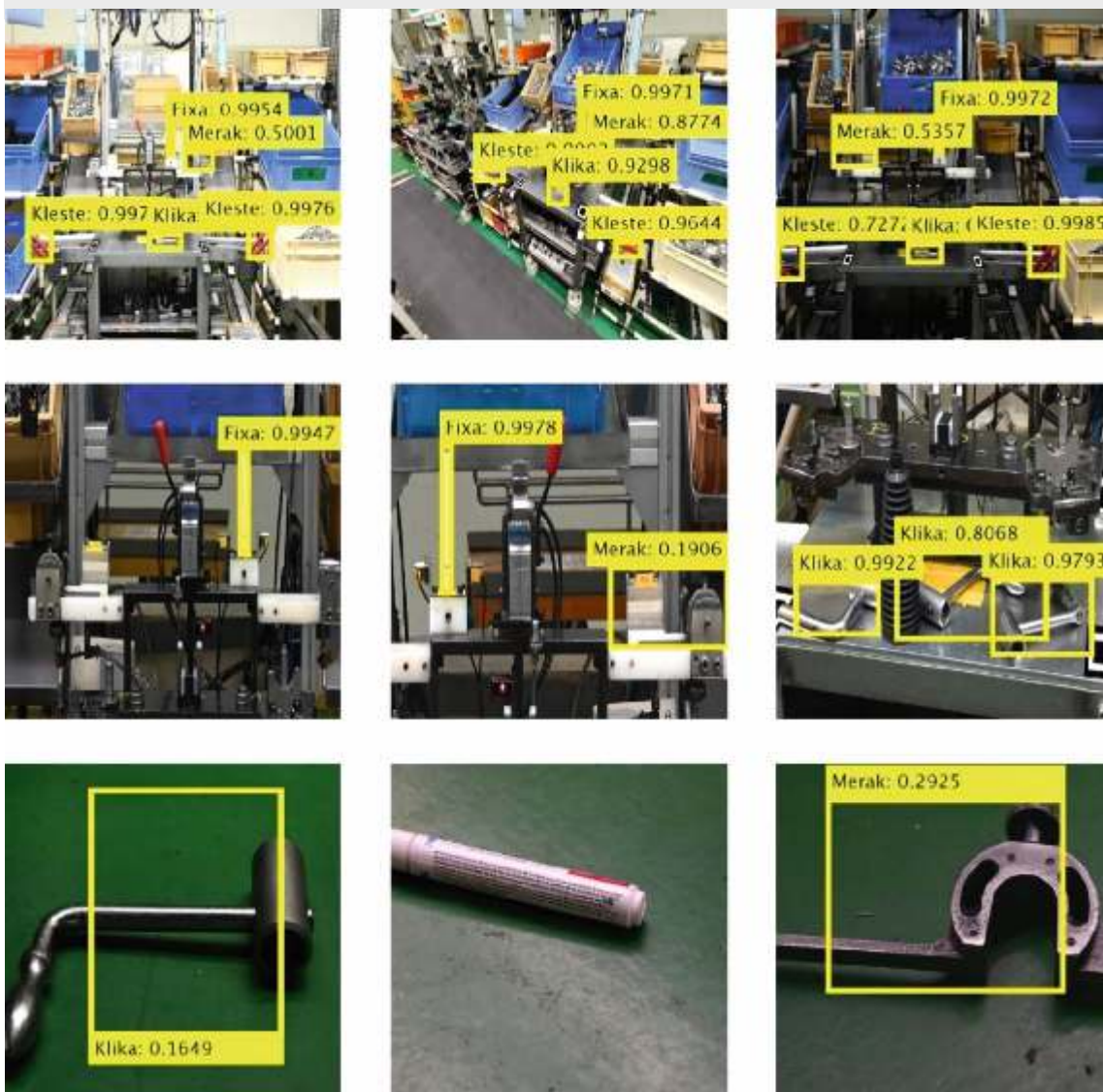
Třetina firem neví, že od roku 2026 bude povinné vykazovat ESG report. Větší firmy jsou s tímto faktem obeznámeny častěji.

Automatické rozpoznávání klíčových slov v textu a provádění 5S auditu pomocí SW nástrojů

Petr Sunek

V průmyslové výrobě neustále rostou požadavky na produktivitu, konkurenceschopnost, kvalitu a bezpečnost. Řízení kvality je tak čím dál náročnější. Naštěstí zároveň přibývají softwarové možnosti, které mohou práci ulehčit a automatizovat. Ve výrobních společnostech je velmi vhodné propojit tyto nové metody se stávajícími podnikovými informačními systémy.

Obrázek 1



Úspěšné organizace, kterým se daří rozšiřovat a zvyšovat výrobu i její úroveň kvality, nevyhnutelně vytvářejí a řídí větší objem dokumentace. Aby práce s informacemi v těchto dokumentech byla efektivní, je vhodné využívat metod automatického rozpoznávání klíčových slov v textu, tzv. vytěžování dokumentů. Interní audity podle různých kritérií jsou dnes běžným jevem u všech certifikovaných organizací. 5S audity nebo inspekce jsou jen malou částí z nich, ale jedná se o časově a organizačně náročný typ auditu. Je nutné průběžně kontrolovat řadu pracovišť a porovnávat jejich stav s nastavenými standardy.

Vytěžení dokumentů díky automatickému rozpoznávání klíčových slov v textu

Rozpoznávání klíčových slov v textu, zvané též vytěžování, je disciplína na pomezí strojového učení, počítačové lingvistiky a zpracování přirozeného jazyka.

Vytěžování dokumentů je již poměrně běžné zejména ve finančních záležitostech, např. při zpracování faktur nebo podobných dokumentů. V oblasti průmyslové výroby je však situace složitější, protože dokumentace, ve které je potřeba rozpoznávat klíčová slova, bývá mnohem pestřejší a týká se nejen řídicí, ale i provozní dokumentace a záznamů.

Může se jednat například o takový rozsah kategorií dokumentů, který uvádí tabulka 1. Cílem automatického rozpoznávání informací v textu je v tomto případě klasifikace dokumentů a extrakce klíčových slov. Díky tomu se z nestrukturovaných dokumentů stávají dokumenty s jasně definovanými vlastnostmi, pomocí kterých lze následně třídít, filtrovat i řídit přístupová oprávnění. Díky tomu je správa dokumentů i při velkém množství efektivnější, vyžaduje méně pracovníků a je lépe eliminována možnost lidské chyby.

Nejčastější využití popisované funkcionality bude jako doplněk stávajícího systému pro správu dokumentace (Document management system, DMS). Tyto systémy jsou dnes v organizacích zcela běžné, ať už jako samostatné, nebo jako doplněk ERP systémů, případně systémů pro řízení kvality. Jejich rolí je řídit životní cyklus dokumentů, tj. vytvoření, schválení, aktualizaci, revize, vytvoření nové verze, skartaci a mnoho dalšího.

Aby DMS systém uměl navíc vyhledávat klíčová slova v těle dokumentů, musí obsahovat model pro zpracování textu. Tento model musí být vytvořen na základě velkého množství dat, např. po 100 dokumentech od různých organizací pro každou kategorii uvedenou v tabulce 1. Může se jednat o dokumenty typu Office, PDF, příp. jiné dokumenty obsahující strojově čitelný text. Pokud takový model převezme nová organizace, využije vlastně zkušeností jiných organizací, které už s dokumenty podobných kategorií pracovaly.

Tabulka 1

Oblast	Kategorie dokumentu
Realizace	Plán výroby Plán kapacit Výhled spotřeby materiálu Report o realizaci produktu Zápis z kontrolních dní Dokumentace produktu Předávací protokol Akceptační protokol Prezenční listina Faktura Report faktur Přehled o fakturaci
Správa a údržba majetku	Soupis majetku Karta stroje Soupisy strojů Inventarizační seznamy Seznam vyhrazených zařízení Protokoly o kontrole Pojistné smlouvy Protokol o kontrole BOZP a PO Evidence pracovních úrazů Předávací protokol
Řízení dodavatelů	Plán zásobování Seznam dodavatelů Vystavená objednávka Dodací list Reklamační list
Reklamacce	Reklamační protokol 8D report
Manažerské systémy řízení	Příručka systému řízení Strategie, cíle a programy Směrnice, instrukce Popisy procesů Pracovní postupy Návodka

5S audit jako aplikace automatického rozpoznávání obrazu a jeho komparace

Aplikací pro automatické rozpoznávání obrazu může být při řízení kvality výrobních společností celá řada, vezměme ale 5S audit jako pilotní ukázkou. 5S audit či inspekce se běžně provádí 1–2× měsíčně na každém pracovišti a může být časově, někdy i emočně náročný. Nahrazení auditora softwarovým programem, nebo spíš umělou inteligencí, která je schopna audit provádět vzdáleně, pravidelně a systematicky, může být pro organizaci značnou přidanou hodnotou. Pracovník, který nedodrží pravidla 5S, může být automaticky upozorněn na konkrétní chybu, bez nutnosti konfrontace s nadřízeným nebo s interním auditorem.

Opět je vhodné proces provázat s informačním systémem pro řízení kvality, např. s modulem pro správu Control plans nebo modulem pro sběr dat. Aby bylo možné inspekci na konkrétním pracovišti provádět, je potřeba systému dodat vstupní data o pracovišti a o předmětech, které se na něm mají nacházet. Jedná se o sadu fotografií z různých úhlů a vyfotografovaných různě kvalitními zařízeními, celkově i v detailu. Následně je spuštěn proces učení, který je datově a časově náročný a bude proto

realizován spíše u dodavatele softwaru než přímo v organizaci.

Výsledkem je vznik modelu pracoviště, se kterým může být pravidelně porovnávána aktuální fotografie pracoviště. Systém ji vyhodnotí, teď již v reálném čase a na serveru organizace. V případě nalezených nedostatků na ně ihned upozorní pracovníka, aby je mohl opravit. (viz obr.1) Obrázek 1 Ukázka vyhodnocení správnosti umístění sledovaných předmětů

Závěr

V příspěvku bylo ukázáno, jak k efektivitě práce s informacemi v dokumentech přispívá využívání metod automatického rozpoznávání klíčových slov v textu, tzv. vytěžování dokumentů. 5S audit byl konkrétně použit jako pilotní ukázkou aplikace automatického rozpoznávání obrazu při řízení kvality výrobních společností.

Autor:

Ing. Petr Sunek je jednatelem a projektovým manažerem ve společnosti Institut průmyslového managementu, spol. s r. o., Plzeň.

Kontakt: sunek@ipm-plzen.cz





Synergia bezpečnosti IT a Compliance IT v ére kyberútokov

Zora Németh

Zvyšujúca sa tendencia kyberútokov patrí dnes medzi najviac diskutované témy. Compliance IT a bezpečnosť IT naberajú na význame vďaka záujmu o informačnú a kybernetickú bezpečnosť. Informácie a dáta majú významnú hodnotu, pričom pri vytváraní tejto hodnoty je žiaduca synergia bezpečnosti IT a compliance IT.

Úvod do problematiky

Informačné technológie (IT) dokážu zefektívniť fungovanie v oblastiach, ako je predaj a riadenie dodávateľských reťazcov, ale aj v manažovaní dát a informácií vrátane prípravy podkladov pre rozhodovanie. Riziká sú súčasťou všetkých aspektov riadenia podnikov, ktoré by sa mali identifikovať, hodnotiť a kontrolovať nielen počas uplatňovania systému bezpečnosti IT.

Problematika informačnej a kybernetickej bezpečnosti patrí k aktuálnym otázkam, ktoré pramenia z virtuálneho, ako aj fyzického sveta, t. j. z rozvoja umelej inteligencie a nových realít IT, internetu vecí, inteligentných strojov, cloud/client computingu a digitálneho zabezpečenia založeného na rizikách, ktoré už majú vplyv na spoločnosť. Zvyšujúca sa tendencia kyberútokov v kombinácii s umelou inteligenciou, inteligentných prostriedkov a cloudu, naznačuje možný výskyt rizik a útokov ohrozujúcich plynulý chod podnikania.

Compliance IT a manažérstvo bezpečnosti IT spolu s kritickým myslením sa v posledných rokoch stávajú priam nevyhnutnosťou a naberajú na význame vďaka narastajúcemu záujmu o bezpečnosť dát a ochranu informácií.

Význam informačných technológií a bezpečnosti

Technológie boli hnacou silou pri vytváraní celosvetovej integrácie globálnych trhov a aj katalyzátorom rôznych zmien. [1] IT je kľúčový prvok úspechu podnikov [2], ale rýchly rozvoj technológií predstavuje pre podniky nové výzvy. Štvrtá priemyselná revolúcia už vyžaduje nielen tradičné IT riešenia, ale aj služby typu cloud alebo umelú inteligenciu. IT nie je len nákladovým faktorom v živote podnikov, ale má významnú úlohu pri vytváraní hodnoty. [3]

Prvé vyjadrenia o systematickom riešení počítačovej (informačnej) bezpečnosti sa objavili v druhej polovici 20. storočia a následne sa vytvorili predpoklady pre rýchly rozvoj informačných a komunikačných technológií. Už koncom 20. storočia bol zaznamenaný nárast aktivít v oblasti počítačovej bezpečnosti v USA i v Európe. Prvá dekáda 21. storočia je už obdobím s mnohými legislatívnymi postupmi s cieľom zahrnúť informačnú bezpečnosť do právneho rámca.

Ako príčiny globalizácie podmienené jej vývojom možno uviesť rôzne sociálno-ekonomické príčiny, ako sú technológie a zmena výrobných technológií, informačné procesy, zmena spotrebných návykov a výroby (počet vyrobených produktov, ale aj počet technických nástrojov sa zvyšujú). S rozvojom technológií prichádzal celý rad globálnych trendov. [4] Medzi trendy okrem nových spoločenských vzorcov

správania (virtuálne vzťahy, sociálne problémy a konflikty vyvolané vyspelými technológiami) a etických dilem, ako aj globálnych výziev, patrí:

- zvýšený počet nariadení a noriem, ako aj zvýšený počet globálnych regulačných organizácií na kontrolu životného prostredia, zdravotnej starostlivosti a pod.; zelené technológie a environmentálna bezpečnosť si získavajú väčšiu pozornosť [4];
- rýchly tok informácií a strategické využívanie IT ako kľúčového prvku pri určovaní úspechu podnikov a cezhraničnej spolupráce [2];
- rastúca hospodárska integrácia a rastúca vzájomná závislosť krajín, rýchle šírenie technológií a poznatkov vo svete (vedomosti, zmeny v oblasti IT inovácií, inovácie vo výrobe) [5];
- zvyšujúci sa počet konkurentov, dôraz na obchodnú hodnotu a zničenie miestneho priemyslu: úsilie podnikov o spoluprácu a prepojenia medzi podobnými typmi podnikov a väčšia diverzifikácia technológií (dve skupiny: niekoľko veľkých podnikov, ktoré kontrolujú hlavný podiel na trhu, a veľa malých podnikov) [6, 7].

Existuje veľa dôvodov, prečo sa podnik musí venovať informačnej a kybernetickej bezpečnosti, napr. malvér, phishingové útoky, zneužitie a neoprávnená manipulácia s informáciami a pod. Úsilie zväčša končí inštaláciou vybraných prostriedkov a/alebo zavedením ďalších opatrení organizačného charakteru (napr. základné zásady, ktoré súvisia s bezpečnosťou a vyplývajú z nej). Práve táto oblasť je často zanedbávaná a vyžaduje si proaktívny prístup.

Dva aspekty riadenia rizik: bezpečnosť IT a compliance s IT

Kybernetické útoky môžu mať ničivé následky. Práve myslenie založené na riziku zaisťuje, že riziká budú počas zavádzania, udržiavania a používania systému informačnej a kybernetickej bezpečnosti identifikované a pravidelne kontrolované.

Synergia bezpečnosti IT a súlad s IT môžu podnikom poskytnúť množstvo výhod. IT bezpečnosť je zameraná na technické opatrenia, kontroly objektov a zariadení, a postupy. Súlad s IT zas zaisťuje, že opatrenia a postupy spĺňajú určité regulačné alebo iné požiadavky tretích strán (vládne politiky, normy a pod.).

Hrozby ako napr. malvér, phishingové útoky, útoky odmietnutia služby a iné útoky môžu prerušiť prevádzku podnikov s finančnými dôsledkami. Je žiaduce, aby sme uplatnili účinné bezpečnostné opatrenia na ochranu digitálnych aktív.

Existujú normy, ktoré tvoria základ v oblasti bezpečnosti IT a dodržiavania predpisov a poskytujú

jednoduchý štandard pre implementáciu efektívneho systému bezpečnosti IT vo viacerých odvetviach. Na vybudovanie systému bezpečnosti IT nám posluži:

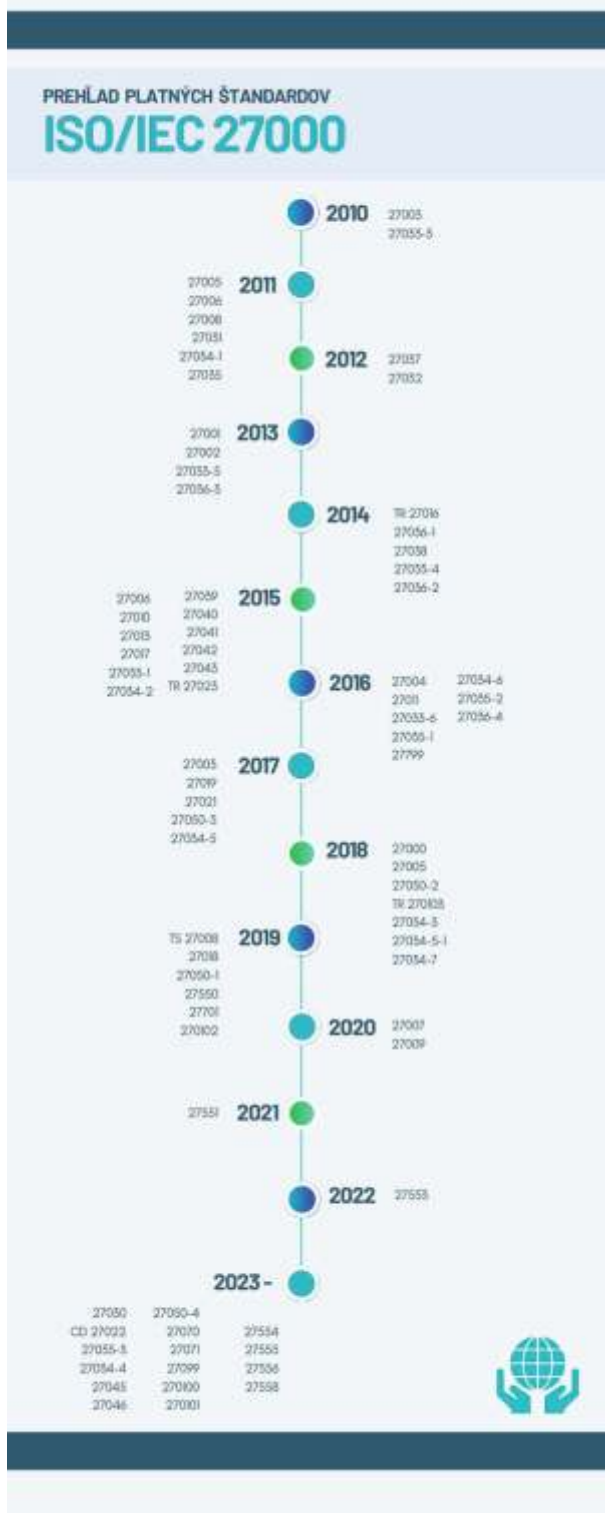
- **Usmernenie CSF**, t. j. rámec kybernetickej bezpečnosti (CSF), vydaný v USA (*National Institute of Standards and Technology, NIST*).
- **Norma ISO 27001**, t. j. medzinárodný štandard, ktorý špecifikuje požiadavky na implementáciu, riadenie, monitorovanie a hodnotenie, ako aj na udržiavanie a zlepšovanie ochrany informácií prostredníctvom systému manažérstva informačnej bezpečnosti. [8] Zmena v ustanovení revidovanej normy v roku 2022 zdôrazňuje význam orientácie na procesy a požiadavku, aby boli známe zodpovednosti a právomoci za úlohy súvisiace s bezpečnosťou informácií.

Vytvorenie systému manažérstva informačnej bezpečnosti (ďalej len „SMIB“) zabezpečuje ochranu dát a účinné a efektívne zaobchádzanie s informáciami, ako aj dosiahnutie vhodnej úrovne bezpečnosti IT. Je cestou k zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku. Výhody uplatňovania SMIB môžeme zosumarizovať do týchto bodov:

- predchádzanie rizikám a pripravenosť na zvládanie krízových situácií a ich eliminácia, je tu aj potenciál zlepšovania systému – zvýšenie úrovne informačnej bezpečnosti;
- zníženie počtu a účinnosti rizík, menšie množstvo bezpečnostných incidentov a vynaložené prostriedky na ich elimináciu – šetrenie nákladov;
- ochrana informačných aktív (informácie a ich ekonomická, právna hodnota, know-how a fyzické aktíva a softvér);
- optimalizácia a zefektívnenie plánovania investícií do informačných a komunikačných technológií a systémov;
- zabezpečovanie kontinuity činností a zvýšenie produktivity činností;
- minimalizácia obchodnej straty a maximalizácia návratnosti investícií a príležitostí;
- rozvoj podnikovej kultúry kvality a zodpovednosti;
- efektívnejšie využívanie zdrojov a príležitostí;
- v rámci otvoreného a inkluzívneho zapojenia zainteresovaných strán dochádza k prekročovaniu ich očakávaní a nariadení v krajine;
- ochrana dobrého mena – zlepšuje povest' a imidž, prospieva dlhodobej stabilite a prosperite;
- zvýšená hodnota pri porovnaní smerovania podniku s inými podnikmi, konkurenčná výhoda.

Obrázok 2

Normy ISO 27000



SYSTEM RIADENIA BEZPEČNOSTI je proces identifikovania, vyhodnocovania a riešenia potenciálnych alebo aktuálnych rizík. Efektívny systém si vyžaduje pravidelné vykonávanie kontroly, nastavovanie protopatrení a dohľad nad implementáciou opatrení definovaných na základe skúseností z predošlých bezpečnostných incidentov, ale aj analýzu súladu opatrení a definovanie nápravných aktivít na zabezpečenie súladu s legislatívou. Bezpečnosť informácií je možné dosiahnuť implementáciou sústavy opatrení vo forme pravidiel, postupov a procedúr. Zákon č. 69/2018 Z. z. o kybernetickej bezpečnosti, ktorý komplexne upravuje oblasť kybernetickej a informačnej bezpečnosti, zavádza základné bezpečnostné požiadavky a opatrenia dôležité pre koordinovanú ochranu informačných, komunikačných a riadiacich systémov. [9] Ďalším nariadením je zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Spomenieme aj ďalšie smernice, ktoré môžu byť vodidlom pri zvyšovaní bezpečnosti. Ide o ISO/IEC TR 13335 (1-4) [11] a ISO 17799, ISO/IEC 17799:2005 [12].

Posudzovanie systému bezpečnosti: analýza rizík na základe zohľadnenia bezpečnostného štandardu ISO 27001

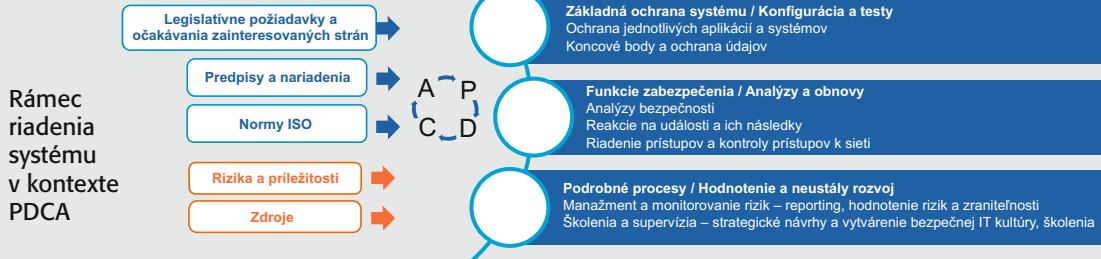
Normu ISO 27001 považujeme za efektívny nástroj preverovania fungovania a posudzovania informačnej bezpečnosti v organizáciách. Ak chceme nezávisle overiť funkčnosť svojho systému, resp. zvýšiť dôveryhodnosť, môžeme uplatniť **analýzu rizík** využitím kritérií normy ISO 27001. Pri kvantitatívnom prístupe je riziko vyjadrené číselne, pričom sa dá vyjadriť ako vplyv hrozby (d) \times pravdepodobnosť výskytu (p), a to aj vo vzťahu ku kritériám bezpečnosti (dôvernosť – C, integrita – I, dostupnosť – A). Činiteľom ovplyvňujúcim výšku hodnoty je pravdepodobnosť naplnenia hrozby (stupňovými škálami) a na vyjadrenie hodnoty (d) sa používajú číselné škály. Odhad rizík je uvedený v tabuľke, ale zoznam hrozieb je vo väčšine prípadov rozsiahlejší. Po analýze rizík sa musíme rozhodnúť, čo spravíme s jednotlivými rizikami (modifikácia, zachovanie, zdieľanie, vyhnutie sa riziku). Po ošetrení rizík sa má vykonať opätovná analýza.

Tabuľka Príklad analýzy rizík

	Kritéria	Rizikový faktor / Hrozba	Hodnota škody (d)	Pravdepodobnosť (p)	$r = (p \times d)$	C	I	A	C+I+A	Riziko ($d \times p$) ² (CIA)
A5.1.1.	Pravidla informačnej bezpečnosti	Podceňovanie pravidiel	4	2	8	2	2	2	6	48
A5.1.2.	Preskúmanie pravidiel informačnej bezpečnosti	Absencia preskúmania	3	2	6	2	2	2	6	36
A6.1.1.	Úlohy a zodpovednosti v oblasti informačnej bezpečnosti	Porušenie pravidiel ochrany	3	2	6	3	2	2	7	42
A6.1.2.	Kategorizácia povinností	Vznik chaosu	4	2	8	3	2	2	7	56
A6.1.5.	Informačná bezpečnosť v projektovom manažmente	Strata integrity údajov a prístupu k údajom	3	2	6	3	2	2	7	42
A6.2.1.	Pravidla na mobilné zariadenia	Privlastnenie	3	2	6	3	3	3	9	54
A6.2.2.	Práca na diaľku	Porušenie pracovnej disciplíny	3	2	6	3	3	2	8	48
A7.2.1.	Manažerské zodpovednosti	Nedodržovanie pravidiel	3	2	6	3	3	2	8	48
A7.2.2.	Povedomie o informačnej bezpečnosti, vzdelávanie a školenia	Nevedomosť pri práci s dátami	4	2	8	3	3	3	9	72
A8.2.1.	Klasifikácia informácií	Poškodenie informácií	3	3	9	3	3	2	8	72
A8.2.2.	Označovanie informácií	Absencia značení	3	3	9	4	2	1	7	63
A8.3.1.	Správa vymeniteľných médií	Strata dátových nosičov	2	2	4	3	3	2	8	32
A8.3.2.	Odstánenie médií	Môže sa dostať do neautorizovaných rúk	4	2	8	4	3	2	9	72
A8.3.3.	Dodanie fyzických nosičov dát	Dáta môžu byť poškodené	3	2	6	2	3	1	6	36
A9.1.1.	Pravidla k riadeniu prístupu	Nepovolený prístup	3	2	6	4	3	1	8	48
A9.1.2.	Prístup k sieťam a sieťovým službám	Krádež dát	4	2	8	4	3	1	8	64
A9.2.1.	Registrácia a vymazanie používateľov	Strata prihlasovacích údajov	2	2	4	4	3	1	8	32
A9.2.2.	Zabezpečenie užívateľského prístupu	Zamestnanec nemá prístup k svojim údajom	2	2	4	3	2	2	7	28
A9.2.3.	Správa privilegovaných používateľských práv	Zraniteľnosť systému	3	2	6	4	3	3	10	60
A9.2.4.	Správa tajných overovacích informácií používateľov	Môže sa dostať do rúk konkurentov	4	2	8	4	4	2	10	80
A9.2.5.	Preverenie prístupových práv používateľov	Používateľia majú zbytočné práva	2	2	4	3	3	2	8	32
A9.2.6.	Zrušenie alebo úprava prístupových práv	Dodatkový prístup k citlivým údajom	2	2	4	3	2	2	7	28
A9.4.1.	Obmedzenie prístupu k informáciám	Informácie sa dostanú do nesprávnych rúk	3	2	6	3	3	2	8	48
A9.4.2.	Bezpečné prirušovanie postupu	Do systému má prístup kdokoľvek	4	2	8	3	3	3	9	72
A9.4.3.	Systém správy hesel	Zabudnuté hesla	1	2	2	3	2	1	6	12
A9.4.4.	Používanie privilegovaných služieb/dpoptorných programov	Strata dát	3	1	3	2	1	2	5	15
A9.4.5.	Kontrola prístupu k zdrojovému kódu programov	Zastavenie programu	2	1	2	2	1	2	5	10

Legenda: C – dôvernosť (Confidentiality), I – Integrita (Integrity), A – dostupnosť (Availability)

Obrázok 3



Je žiaduce naďalej uprednostňovať technické aspekty bezpečnosti IT, ale rovnako dôležité je aj rozvíjať **kultúru bezpečnosti** a zvýšiť bezpečnostné povedomie zamestnancov, aby si uvedomovali dôsledky nesprávnych postupov. Systém bezpečnosti, ktorý je podporovaný seminármi, tréningami a auditmi, môže eliminovať alebo aspoň znížiť úroveň rizík, ako aj poskytnúť podporu pri zvyšovaní výkonnosti. (viď obrázok 3)

Záver

Význam uplatnenia systému bezpečnosti aj v menších podnikoch možno vidieť z rôznych aspektov. Efektívny systém bezpečnosti prináša riešenia neustále sa meniacich výziev technologického rozvoja. V ére kyberútokov, silnejúceho trendu digitalizácie a využívania umelej inteligencie potrebujú podniky zmysluplnú stratégiu so synergiou IT compliance, ktorá im pomôže flexibilne a efektívne reagovať na výzvy. Domnievame sa, že zavádzanie a udržiavanie systému bezpečnosti nie je možné bez zvyšovania úrovne kultúry kvality, ani bez rozvoja zamestnancov. Je potrebné zosúladiť systém bezpečnosti IT s compliance IT.

Aj keď zvyšovanie úrovne bezpečnosti v podnikoch spája dôsledky s určitým vplyvom na finančné a ľudské zdroje, záväzok vedenia je prvým krokom na ceste k zabezpečeniu a neustálemu zvyšovaniu efektivity a kvality riadenia bezpečnostných systémov a politík smerujúcich k ochrane informácií a bezpečnosti dát. Synergia bezpečnosti IT a compliance IT môže zosúladiť záujmy všetkých zainteresovaných strán, minimalizovať ekonomické riziká a vytvoriť základ pre zlepšovanie kvality služieb a úspech v konkurenčnom boji.

Literatúra:

- [1] LAWLOR B. *The Age of Globalization: Impact of Information Technology on Global Business Strategies. Honors Projects in Computer Information Systems. Paper 1*. 2007. [online]. [cit. 03-12-2019]. Dostupné na: <https://digitalcommons.bryant.edu/honors_cis/1>.
- [2] HAMIDI A., SAFABAKHSH M. The impact of information technology on E. Marketing. *Procedia Computer Science*, 2011 (3), 365–368.

[3] WIERZBICKI A. P. Technology and change: the role of information technology in knowledge civilization. *J. Telecommunications and Information Technology*, 2006 (4), 3–14.

[4] CHAREONWONGSAK K. Globalization and technology: how will they change society? *Technology in Society*, 2002 (24), 191–206.

[5] RISTOVSKA K. RISTOVSKA A. The Impact of Globalization on the Business. *Economic Analysis*, 2014 (47)3–4, 83–89.

[6] MUHAMMAD A. Ch. a kol. Globalization and its Impacts on the World Economic Development. *Internat. J. of Business and Social Science*, 2011 (2)23, 291–297.

[7] HEURTEBISE J-Y. Sustainability and Ecological Civilization in the Age of Anthropocene: An Epistemological Analysis of the Psychosocial and Culturalist Interpretations of Global Environmental Risks. *Sustainability*, 2017 (9), 1331. DOI:10.3390/su9081331.

[8] ISO/EC 27001:2013 a ISO/EC 27001:2022: Bezpečnosť informácií, kybernetická bezpečnosť a ochrana súkromia – Systémy riadenia bezpečnosti informácií – Požiadavky.

[9] Zákon č. 69/2018 Z. z. o kybernetickej bezpečnosti.

[10] Zákon č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

[11] ISO/IEC TR 13335 (1-4): Informačné technológie – Smernice pre riadenie bezpečnosti informačných technológií.

[12] ISO 17799, ISO/IEC 17799:2005 Information technology – Security, Techniques – Code of practice for information security management.

Autorka:

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

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

Rozhovor s Ing. Michalem Němcem, manažerem kvality MČ Praha 14, která v minulém roce uspěla v soutěži Ambassador kvality:



Soutěž nám rozšířila povědomí o našich dalších možnostech

Postupem času přibývá firem a organizací, které poznaly, jak výhodné zlepšování je a co všechno s tím souvisí. Příkladem mohou být některé městské části v Praze. Jednou z nich je Městská část Praha 14. Ta v roce 2022 uspěla v soutěži Ambassador kvality, kterou každým rokem vyhláší Česká společnost pro jakost. Byl to důkaz o tom, že aktivity, které zde na podporu kvality zavedli do každodenní praxe, již nesou své ovoce. Na zkušenosti i výsledky jsme se zeptali Ing. Michala Němce, manažera kvality MČ Praha 14.

Kdy jste začali přemýšlet o systematické práci týkající se zkvalitňování činnosti úřadu?

Důvodem pro zavedení systému řízení jakosti (od roku 2010 kvality) dle požadavků mezinárodní normy ISO byla snaha dosáhnout vyšší úrovně vnitřního systému řízení s důrazem na dosažení pozitivních dopadů poskytovaných veřejných služeb ve vztahu k vnějším i vnitřním zákazníkům (občanům, pracovníkům úřadu) a zefektivnění činností při správě městské části Praha 14. Tyto důvody se promítly do stanovených cílů kvality městské části Praha 14 na další roky, které jsou průběžně aktualizovány podle potřeb městské části a vyhodnocovány minimálně jedenkrát ročně v rámci přezkoumávání zavedeného systému řízení kvality vedením.

Hlavní cíle tohoto projektu MČ jsou:

Příspěk k péči o všestranný rozvoj území městské části a potřeb svých občanů a při plnění svých cílů chránit veřejný zájem. Zvýšit prestiž úřadu městské části (dále

ÚMČ) ve vztahu k nadřízeným, kontrolním orgánům a k občanům.

Plnit stanovené priority, zakotvené v konkrétních, měřitelných, časově termínovaných a pravidelně hodnocených cílech jakosti.

Udržet či zlepšit výkonnost zabezpečovaných procesů v oblasti státní správy a samosprávy.

Co bylo prvním impulzem?

Nevím přesně, co bylo prvním podnětem, protože u MČ Praha 14 jsem začal pracovat až od roku 2006, kdežto proces začátku nastavování systému QMS, tedy kvalitního manažerského systému, započal již rozhodnutím Rady městské části Praha 14 v roce 2005. Pobídkou ale jistě byla snaha zavést ucelený systém řízení managementu kvality, který průkazně a transparentně nastaví a popíše všechny procesy státní správy v přenesené působnosti a procesy samosprávy tak, aby splňovaly všechna potřebná kritéria a parametry a zároveň byly splněny všechny požadavky normy ISO 9001.

Čím jste začínali?

Začínalo se v roce 2005 postupným nastavováním jednotlivých procesů státní správy v přenesené působnosti hlavního města Prahy a procesů samosprávy v samostatné působnosti v mapách a přehledech procesů s tím, že procesy, které přesahovaly do vícero agend úřadu, pak byly popsány ve směrnicích a instrukcích, a to tak, aby byly pokryty veškeré existující procesy u ÚMČ Praha 14. Dále se začaly provádět ankety spokojenosti zákazníků, zaměstnanců, interní audity kvality s vypracováním všech potřebných dokumentů, které jsou potřebné k nastavení kvalitního řízení managementu kvality.

Vzpomenete si na první úspěch, viditelné výsledky?

Prvním úspěchem bylo vydání Certifikátu při splnění požadavků shody systému managementu kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 pro ÚMČ Praha 14 v září r. 2006.

Vnímají občané určitý posun ve vašich službách, v rychlosti, spolehlivosti, snaze řešit problémy, vnímat, co lidi trápí a s čím by potřebovali pomoci?

Abychom zjistili zpětnou vazbu od občanů/klientů ÚMČ Praha 14, tak organizujeme, každoročně, již od roku 2006, ankety spokojenosti občanů ÚMČ Praha 14, kde se občané mohou vyjádřit k jednotlivým agendám úřadu a také napsat své připomínky. A to formou dotazníků, kterými se pak vedení ÚMČ Praha 14 zabývá a následně se jednotlivé záležitosti snaží řešit. Od roku 2022 je anketa digitalizována, čímž je také usnadněno a zjednodušeno její vyplňování a následné vyhodnocování.



Ocenění Ambassador kvality ČR za městskou část převzaly Mária Ševčíková, místostarostka Praha 14 a Pavlína George, vedoucí oddělení strategického plánování.

Určitě máte v plánu další změny, projekty...

Postupně se snažíme celé řízení managementu kvality co nejvíce vylepšovat, a to jak s pomocí České společnosti pro jakost, tak i např. digitalizací celého systému řízení managementu kvality a zkvalitňováním jednotlivých procesů státní správy a samosprávy. Dále se stále více prohlubuje propojení s projektem Místní Agenda 21 – MA-21 (udržitelný rozvoj městské části), který u našeho úřadu již několik let úspěšně funguje a kde se snažíme propojovat některé činnosti tak, aby jejich efektem bylo zlepšování života všech občanů MČ Praha 14.

Jak manažersky náročná je cesta prosazování kvality v úřadu? A obohatilo to váš profesní pohled na ni?

Po pravdě, musel jsem se vše ohledně ISO 9001 učít od začátku, protože jsem s tímto systémem kvality nikdy před svým příchodem na Městskou část Praha 14 nepřišel do styku. Ze začátku to pro mne byly někdy krušné chvíle, ale postupně jsem se do problematiky dostával a sám jsem se snažil neustále zlepšovat. Naučil jsem se něčemu novému, změnil se u mne pohled na fungování agend u samosprávných úřadů a posléze jsem se snažil získané poznatky

aplikovat ve prospěch celého systému řízení managementu u MČ Praha 14.

Proč jste se přihlásili do soutěže Ambassador kvality? Co vám to přineslo?

Tato soutěž byla opětovně loni vyhlášena Českou společností pro jakost, se kterou naše městská část již dlouhodobě spolupracuje. Myslím si, že v rámci samosprávných celků jsme se dostali v oblasti řízení managementu kvality na velmi dobrou úroveň a chtěli jsme si ověřit, jestli v hodnocení řízení managementu kvality naší městské části obstojíme. Nakonec se to povedlo, čehož si velmi ceníme. Protože samotný dotazník k soutěži byl velmi obsáhlý a v některých oblastech podrobný, tak jsme někdy popisovali i činnosti, nad jejichž hodnocením jsme se dříve tolik nepozastavovali. Soutěž nám tak rozšířila povědomí o našich dalších možnostech v oblasti zlepšování vlastních procesů státní správy a samosprávy.

Autorka:

PhDr. Eva Brixi je šéfredaktorkou časopisu Prosperita.

Kontakt: brixi@prosperita.cz

Pozn. red. PK:

Díky partnerské spolupráci PK s časopisem Prosperita vám můžeme opět nabídnout rozhovor, který připravila šéfredaktorka časopisu Prosperita Eva Brixi a který byl publikován na jeho stránkách, v Prosperitě 8/2023 na str. 9 – Fenomén kvality.

Lidská kreativita ve službách systému řízení

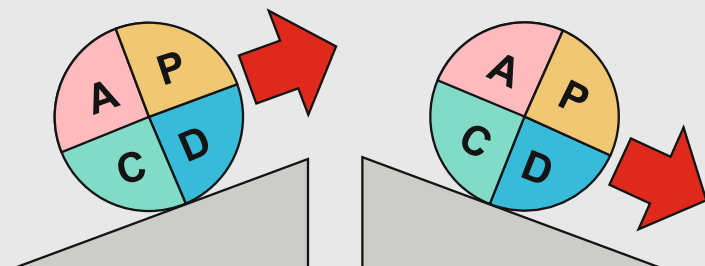
Filip Holeček

Milí čtenáři a příznivci zavedených standardů systémů řízení, rád bych se v tomto příspěvku společně s vámi zamyslel nad tím, jak může ona v titulku zmíněna lidská kreativita ovlivnit naši každodenní pracovní rutinu v organizaci. Jaký přínos, ať už pozitivní, nebo negativní, pro nás představuje.

Ukážeme si situaci, která pro nás bude více či méně známá, a zvážíme rizika, která na nás čekají a nelze je opomíjet. Možná, že přečtením tohoto příspěvku dojdete k vlastní úvaze, jak s lidskou kreativitou do budoucna ve vaší organizaci pracovat a jak doslova vyždímat její potenciál do poslední kapky.



„Otázkou tedy zůstává, jak k lidské kreativě přistupovat, ať už uvnitř, či vně našeho systému.“



Lidská kreativita

Co to ta *lidská kreativita vlastně je?* – Pokud bychom se dožadovali odborného vysvětlení, lze použít různé odborné publikace, ať už v tištěné, nebo elektronické podobě. Jednoduše se však dá tvrdit, že ***lidská kreativita je představivost přenesená do praxe***. Pokud bychom si vypůjčili citát jedné z osobností minulého století a mírně jej upravili, dalo by se výše uvedené doplnit asi takto:

Lidská představivost a vesmír jsou nekonečné. Ohledně vesmíru si však nejsem zcela jist.

Co to pro nás znamená

Představme si zavedený systém řízení v naší organizaci. Systém jako takový je reakce naší organizace na změny, které očekává, popřípadě neočekává. Lze tvrdit, že náš systém vlastně tyto změny potřebuje k životu. Možná patříme do organizace, která očekává od svých vedoucích pracovníků vytváření prostředí, které vznik změn podporuje. Pokud tomu tak je, jsme součástí zdravě smýšlející organizace.

Otázkou tedy zůstává, jak k lidské kreativě přistupovat, ať už uvnitř, či vně našeho systému.

Na první pohled se zdá, že lidská kreativita je dobrý nástroj pro získání různých informací a podnětů ke zlepšení. Tím podporujeme proces neustálého zlepšování, který je součástí každé moderní organizace.

Na druhou stranu si však uvědomujeme, že lidská kreativita našich pracovníků nemusí být vždy žádoucí. Lidově řečeno, „lidská kreativita puštěná z uzdy“ asi nebude nic dobrého. Pro naše standardizované procesy by mohla představovat jistý typ viru, který z našich standardů udělá jeden velký „nestandard“.

Kde se projevuje?

Jak jsme si vytkli v úvodu tohoto příspěvku, nastíníme si situaci, kterou na základě vlastní praxe poznáme nebo pro nás bude naprosto neznámá. Tuto situaci se pokusíme si představit na dvou odlišných typech pracovišť, která umístíme do našeho výrobního procesu. Tato pracoviště byla navržena a vyvinuta s ohledem na náš systém, jsou považována za standard a předána do sériové produkce jako plně schválená.

Vnímejte první typ pracoviště jako plně automatické bez potřeby lidské obsluhy. Druhé pracoviště si představme jako plně manuální, ke kterému je přiřazen pracovník.

Pokud opomineme lidské zdroje potřebné pro přípravu pracoviště a jeho uvedení do provozu, zásobování vstupním materiálem, odebírání hotového produktu a pravidelnou údržbu, zůstává nám samotný pracovník na pozici operátora. Nyní je tedy jasné, že se nám lidská kreativita projeví pouze u druhého typu pracoviště. Mezi těmito dvěma krajními stupni vnímáme samozřejmě

prostor i pro ostatní druhy pracovišť s různým stupněm automatizace. Tím říkáme, že všechna pracoviště, kam přiřadíme obsluhu, mohou být chápána jako místa, kde se dříve či později lidská kreativita projeví.

Rutina

Na standardizované pracoviště přidělíme pracovníka na pozici operátor s odpovídající kvalifikací. K dispozici mu poskytneme potřebné pracovní pomůcky, postupy, návody a odsouhlasíme s ním cíle s návazností na jeho osobní hodnocení.

Operátor vykonává svou činnost v souladu s předpisy. My vnímáme, že se na pracovišti zdokonaluje a postupně začíná plnit předepsané cíle. V opačném případě poskytneme potřebnou podporu ve smyslu dovyšvětlení.

Protože však žijeme v reálném světě, začíná operátor postupně narážet na úskalí, která nebyla v původním návrhu a vývoji pracoviště podchycena nebo očekávána.

Přichází nápad

Postupem času si během pravidelných návštěv provozu všimáme skutečnosti, že se na pracovišti vyskytují jisté odchylky, které si nedokážeme vysvětlit.

Operátor se vypořádává s výše zmíněnými úskalími po svém. Díky své kreativě si sám vytvoří nestandardní pomůcku. Pozor, nemusí se vždy jednat o nějaký druh nástroje. Pomůckou chápeme mimo jiné třeba papírovou šablonu s rýskou, dodatečnou podložku nebo úpravu části pracoviště jeho ohnutím, zbroušením, proděračením atd. Díky pomůcce překonává zmíněná úskalí. K tomu všemu je motivace operátora umocňována jednoduchým faktorem: tím je návaznost jeho odvedené práce na předepsané cíle, jinak řečeno normy. Tyto cíle je povinen plnit, aby mu na konci měsíce vznikl nárok na výplatu včetně prémie v plné výši.

Posouzení situace

V tomto okamžiku lze soudit, že zavedený standard částečně selhává. Selhání můžeme vnímat následovně:

- 1) Je-li operátor během své činnosti konfrontován s úskalími na svém pracovišti, ať už s ohledem na poskytnuté standardní pracovní pomůcky, nebo na pracoviště samotné, měl by mít možnost o této skutečnosti uvědomit své přímé nadřízené. K tomu však nedošlo.
- 2) Jakákoliv nestandardní pomůcka zhotovená operátorem nemá na pracovišti co pohledávat. Jedná se o neplánovaný zdroj a představuje riziko (změny), které naše organizace neočekává. Rizika mohou mít dopad na kvalitu produktu, chod výrobního zařízení, nebo dokonce na bezpečnost operátora.

Různé úhly pohledu

Výše uvedené posouzení situace nám poskytuje dobré základy pro rozvinutí úvahy. Úvahu rozvineme v různých časových úrovních a podmínkách, které můžeme vnímat jako ideální, reálné nebo jednoznačně podceněné.

Ideál

Představme si optimálně (ideálně) nastavený systém řízení, který vzniku nestandardní pomůcky předchází.

Organizace má zavedený funkční proces podnikového zlepšovatelství (nebo proces obdobně pojmenovaný) s odkazem na proces neustálého zlepšování. Ten umožňuje operátorům (a nejen jim) podávat podněty ke zlepšení. K tomu dochází v okamžiku, kdy operátor naráží na úskalí, překážku při své činnosti.

Podnět ke zlepšení představuje pro organizaci úkol se tímto zabývat. Podnět s charakterem zlepšovatelského návrhu představuje pro organizaci dokonce úkol, na který myslí i zákon. Úkolem organizace je do dvou měsíců poskytnout reakci podavateli (operátorovi) v podobě přijetí, nebo zamítnutí. Tím vzniká zdravý tlak uvnitř organizace na pracovníky na pozicích předáků, mistrů či vedoucích jednotlivých úseků (atd., s ohledem na organizační strukturu organizace). Pracovníci na těchto pozicích zodpovídají za vytváření pracovních podmínek, které podporují bezpečnost a napomáhají zvyšovat efektivitu a účinnost procesu.

Výsledkem této úvahy, kterou jsme postavili na optimálních podmínkách, je včasná reakce na potřebu operátora, odstranění nedostatku, příznání případné odměny operátorovi za podnět ke zlepšení a ve finále zamezení vzniku samotné nestandardní pomůcky.

Komunikace a odměňování operátorů vede mimo jiné k jejich motivaci tyto podněty dále poskytovat. Vzniká tím ze strany operátorů aktivní podpora nadřízeným k vytváření dobrých pracovních podmínek a zvyšování efektivitu a účinnosti procesu.

Modus

Nyní si představme situaci, kdy nestandardní pomůcka již na pracovišti existuje. Organizace však lpí na pravidelných obchůzkách po pracovištích a cíleně vyhledává anomálie, které mohou vést ke vzniku nestandardních podmínek.

Toho organizace dosáhla například zavedením takzvaného *vrstveného auditu*. Tím je poskytován nezaujatý pohled na jednotlivá pracoviště. Přímý nadřízený na zjištěnou situaci reaguje. Jeho cílem je zjištění kořenové příčiny vzniku nestandardní pomůcky. Zavedením patřičných nápravných opatření není nestandardní pomůcka nadále požadována. V případě, že není možno kořenovou příčinu odstranit a nestandardní pomůcka situaci řeší v námi akceptovatelném

rozsahu, je pomůcka integrována do výrobního procesu jako jeho standardní součást.

U manuálního procesu se často setkáváme se situacemi, kdy nestandardní pomůcka přináší zvýšení efektivitu a účinnosti procesu. Naším úkolem je tuto nestandardní pomůcku převést na standardní součást procesu.

Z pomůcky vytvoříme řízený zdroj (S ČÍM) s odpovídající identifikací, vyžaduje-li to situace, zařadíme ji do systému pravidelné údržby a s ohledem na interakci mezi jednotlivými zdroji náležejícími k procesu prověříme a v případě potřeby doplníme zbývající tři zdroje. Plánování potřebných zdrojů pro udržení procesu při životě a vazby mezi nimi jsme si vysvětlili v příspěvku v minulém čísle (PK 2/2023, str. 13–17). K pomůcce zajistíme návod k použití nebo rozšíříme již existující pracovní instrukce (JAK). Pracovníky přidělené na pracoviště (s ohledem na směnný provoz a zastupitelnost) zaškolíme ohledně správného používání v souladu s (rozšířenou) pracovní instrukcí (KDO). Sledujeme náklady na pořízení a životnost pomůcky s ohledem na účinnost (KOLIK). To porovnáváme s celkovou efektivitou procesu (rychlost, kvalita) s ohledem na plánované provozní náklady.

Nežádoucí realita

Jako poslední si představme situaci, která nám nebude zrovna po vůli. S touto situací se však nezdědky setkáváme v rámci auditů.

Nestandardní pomůcka existuje. Komunikace mezi operátory a nadřízenými pokulhává a podnětům ze strany operátorů není věnována dostatečná pozornost. Pravidelné pochůzky, které by vedly k odhalení anomálií, nejsou plně podporovány.

Během auditu se setkáváme například s okamžiky, kdy se nám operátor pochlubí svým zlepšovákem ve formě nestandardní pomůcky. Následně vás operátor informuje o tom, že nestandardní pomůcka je pouze jeho a že si ji nosí s sebou, aby se neztratila. V jiném případě se setkáváme s tím, že nestandardní pomůcka existuje, všichni operátoři o ní vědí a používají ji, avšak technolog zodpovědný za stroj o tom nemá ponětí. Poté si operátoři postěžují, že když se pomůcka naposledy ztratila, tak měli co dělat, aby splnili výrobní normy... O takovýchto situacích by mohli auditoři vydat nejednu knihu, která by zároveň pobavila a na druhé straně naháněla manažerům husí kůži.

Dopad na naši organizaci může být různý.

Organizace pravidelně vyhodnocuje efektivitu a účinnost svých procesů. Výsledky hodnocení procesů vykazují nahodilé stavy. Organizace tyto stavy není schopná z výše uvedených důvodů identifikovat a účinně proti nim zareagovat. Proces se stává postupně nekontrolovatelný (neřízený). Proč se tomu tak děje?

Důvodem mohou být například výše zmíněné situace. **Jejich nahodilý výskyt nebo kombinace mohou mít**

větší či menší negativní, ale i pozitivní dopad na výslednou efektivitu procesu.

Rozdílná efektivita produkce s ohledem na směnný provoz. Nestandardní pomůcku má k dispozici zpravidla pouze ten operátor, který si ji zhotovil. Zbývající operátoři nemají o existenci pomůcky a možnosti jejího využití povědomí.

Nečekaný propad efektivita produkce. Pomůcku používá po vzájemné dohodě více operátorů, avšak její poškození nebo případná ztráta nevede k jejímu automatickému nahrazení nebo obnovení.

Chaotický výkyv efektivita produkce. Používání pomůcky není definováno pracovním postupem a návodem, každý operátor uplatňuje individuální přístup k jejímu využívání. Některý operátor ji používá, některý nikoli. Způsob používání nestandardní pomůcky s ohledem na její držení, přikládání, zatěžování atd. je také nahodilý. Nelze tedy vyloučit poranění pracovníka, poškození produktu nebo poškození výrobního zařízení.

I přes všechny výše uvedené úvahy se v některých případech stává, že organizace zastává názor zavinění ze strany operátora. Operátor se svým počínáním dopouští porušování pracovních instrukcí a v případě jeho poranění nebo poškození produktu či zařízení jde vzniklá škoda na jeho vrub.

Je patrné, že v případě této situace dochází k jednoznačnému selhání vedení organizace. Pokud si tuto skutečnost organizace nepřizná včas, riskuje zvyšující se nepřehlednost a nárůst rizik s ohledem na:

- absenci personálu z důvodu pracovní neschopnosti,
- prohlubující se demotivace,
- absenci výrobního zařízení s dopadem na výrobní kapacitu,
- nedodržení závazků vůči zákazníkovi.

Závěrem

Existuje tedy na lidskou kreativitu nějaký lék?

Ano, existuje. Je třeba, abychom lidskou kreativitu drželi pod kontrolou. Nedusili ji, ale ani ji nedovolovali neřízené bujení.

Jako vhodný citát bychom mohli použít následující:

Lidská kreativita může být dobrý sluha, ale velice zlý pán.

Pokud jste se identifikovali v některé výše uvažované situaci, a to bez ohledu na to, v jaké, splnil tento příspěvek svůj účel. Nyní je jen na vás, jak s těmito informacemi a vaší vlastní úvahou naložíte.

Přeji mnoho úspěchů.

Autor:

Ing. Filip Holeček je certifikovaný auditor dodavatelského řetězce, držitel certifikátu EOQ, poradce a konzultant v oboru nástrojů kvality s ohledem na ISO 9001 a IATF 16949.

Kontakt: fholecek@centrum.cz



Správná skladovací praxe nejen pro dovozce a distributory zdravotnických prostředků

Milan Škrdleta

V současné době platí v České republice zákon č. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro (dále také jen „zákon“) [1], který v návaznosti na nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 a na nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/746 (dále jen „nařízení“) [2] doplňuje pravidla stanovená těmito nařízeními v oblasti podmínek skladování zdravotnických prostředků (dále také jen „prostředků“). Dovozeči a distributoři musí podle požadavků uvedených v nařízení, v době, kdy nesou za prostředek odpovědnost, zajistit, aby skladovací a přepravní podmínky neohrožovaly soulad prostředku s obecnými požadavky na bezpečnost a účinnost stanovenými v příloze I nařízení, a přitom musí dodržet podmínky stanovené výrobcem, jsou-li k dispozici. Zákon, v části páté, ukládá dovozcům a distributorům prostředků povinnost dodržovat *správnou skladovací praxi*.

Správná skladovací praxe

Pro účely zákona se správnou skladovací praxí rozumí souhrn pravidel zajišťujících, aby přeprava a skladování prostředku bylo uskutečňováno v souladu s pokyny výrobce. Minimální požadavky na bezpečnost prostředku pro účely správné skladovací praxe pak stanoví prováděcí předpis k zákonu, resp. vyhláška č. 377/2022 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro (dále také jen „vyhláška“) [3] Oba právní předpisy jsou účinné od 22. 12. 2022.

Ministerstvo zdravotnictví sice 1. 6. 2023 předložilo poslancům k projednání vládní návrh zákona, kterým se zákon č. 375/2022 Sb. mění, ale ten, s největší pravděpodobností, požadavky na správnou skladovací praxi nezmění. Dozor nad trhem a kontrolu dodržování požadavků nařízení a zákona provádí Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL). V části desáté zákon definuje přestupky a výši pokut. V případě, kdy dovozce nebo distributor nezajistí odpovídající skladovací nebo přepravní podmínky, lze za tento přestupek uložit pokutu až do výše 5 mil. Kč.

Minimální požadavky na bezpečnost prostředku pro účely správné skladovací praxe

O podmínkách skladování rozhoduje výrobce. Prostředek při skladování a přepravě nesmí být vystavován podmínkám, které neodpovídají podmínkám stanove-

ným výrobcem, zejména pokud jde o rozsah teplot, vlhkost a vystavení slunečnímu záření. Prostředky musí být skladovány v prostorách, které splňují teplotní požadavky stanovené výrobcem, a to včetně jejich kontroly, spočívající v měření teploty a vedení záznamů alespoň denních maxim a minim; záznamy těchto měření musí být uchovávány po dobu tří let.

Sklad versus prostory pro skladování

Z požadavků zákona a vyhlášky však jednoznačně nevyplývá povinnost mít k dispozici „sklad prostředků“ s definovanou plochou v m². Vyhláška hovoří pouze o „prostorách určených pro skladování prostředků“. Určení těchto prostor je tedy jednoznačně na straně dovozce a distributora. Nicméně každý dovozce či distributor musí prokázat, že po dobu, kdy byl za prostředek odpovědný, dodržel všechny specifikované požadavky správné skladovací praxe.

Požadavek na zajištění účinnými opatřeními proti vnikání hmyzu nebo jiných živočichů, prachu, plísni a jiné kontaminaci prostředku a požadavky na použití vhodných čisticích a dezinfekčních přípravků pro pravidelné ošetřování podlah a povrchů úložných prostor může dovozce či distributor splnit využitím nástrah a pravidelným úklidem, vedením záznamů a kontrolou. Oddělení prostor pro hygienické potřeby zaměstnanců, prostor pro provádění úklidu, prostory pro denní místnost a místa pro přípravu a konzumaci stravy od prostor určených ke skladování a distribuci prostředků se dá vyřešit jednoduchým technicko-organizačním opatřením s využitím značení.

S prokazováním vhodnosti prostor určených pro skladování prostředků z pohledu teploty a vlhkosti už ale může být problém. Jednou z možností, jak prokázat kontrolnímu orgánu, že prostředky jsou skladovány ve shodě s určenými požadavky, může být využití metody mapování teploty a vlhkosti. Mapování je potřebné nejen ve skladech, ale také v distribuci během přepravy.

Mapování teploty a vlhkosti

Mapování lze realizovat pro různé veličiny. Nejčastěji je mapována teplota a vlhkost. [4]

Díky mapování se o vhodnosti prostor vytvoří dokumentované záznamy, čímž se validuje vhodnost prostor a prostředků pro přepravu ve vztahu k realizované činnosti a skladovaným prostředkům. Mapování se provede za běžného provozu firmy, a to minimálně v letním a zimním období za nejextrémnějších podmínek v roce. Pokud mapování v těchto obdobích potvrdí vyhovující skladové podmínky, prostory či prostředky pro přepravu jsou pak validovány celoročně. Mapování pomůže odhalit kritická místa v prostorách určených pro skladování či přepravu prostředků.

Více viz § 27 zákona č. 375/2022 Sb., a § 6 vyhlášky č. 377/2022 Sb

Důkazem o provedení mapování je výstupní dokumentace z mapování teploty a vlhkosti, protokoly a zprávy, které lze snadno harmonizovat se zavedeným systémem řízení kvality. Zpracování reportu s vyhodnocením a doporučeními optimální dispozice skladových pozic, teplotní mapy s vyznačením zón doporučených pro skladování, okrajových zón a zón nevhodných pro skladování (viz obr. 1) pak stačí jen vytvořit interní směrnici pro skladování a použít vhodné značení.

Mapování se provádí za pomoci sítě vhodně umístěných senzorů, a to jak v prostorách určených pro skladování prostředků, tak v prostředcích zajišťujících jejich přepravu. Pomůže odhalit kritická místa, do kterých jsou následně umístěny „datalogery“ pro sledování denních minim a maxim. Součástí mapování je také provedení analýzy rizik, která zahrnuje posouzení elementů, které by mohly narušit homogenitu teploty a vlhkosti v prostorech určených pro skladování prostředků a v prostředcích určených pro jejich přepravu. Optimální délkou trvání teplotního mapování je 7 až 14 dní. Za určitých podmínek (např. chladicí boxy pro skladování a přepravu) se dá doba mapování zkrátit až na 24–72 hod.

Na obrázku č. 1 je znázorněno mapování teploty v letním období. Limitní hodnota pro skladování je 26 až 28 °C. Rozhodnutí o vhodnosti prostor určených pro skladování prostředků by vycházelo z porovnání s podmínkami, které stanovili výrobci skladovaných, resp. přepravovaných prostředků.

Závěr

Nejen z výše uvedeného se dá dovodit, že podmínky, které regulují zacházení s prostředky, se přibližují

podmínkám pro zacházení s léčivý. Řada dovozců a distributorů tak hledá řešení, jak požadavky na správnou skladovací praxi prokazatelně splnit a předejít tak riziku uložení pokuty. Proč tedy nevyužít metody mapování, která se v oblasti správné skladovací praxe léčiv standardně využívá.

Literatura:

- [1] Zákon č. 375/2022 Sb., o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro.
- [2] Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2017/745 ze dne 5. dubna 2017 o zdravotnických prostředcích, změně směrnice 2001/83/ES, nařízení (ES) č. 178/2002 a nařízení (ES) č. 1223/2009 a o zrušení směrnic Rady 90/385/EHS a 93/42/EHS.
- [3] Vyhláška č. 377/2022 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích a diagnostických zdravotnických prostředcích in vitro.
- [4] <https://loghub.cz/teplotni-mapovani/>

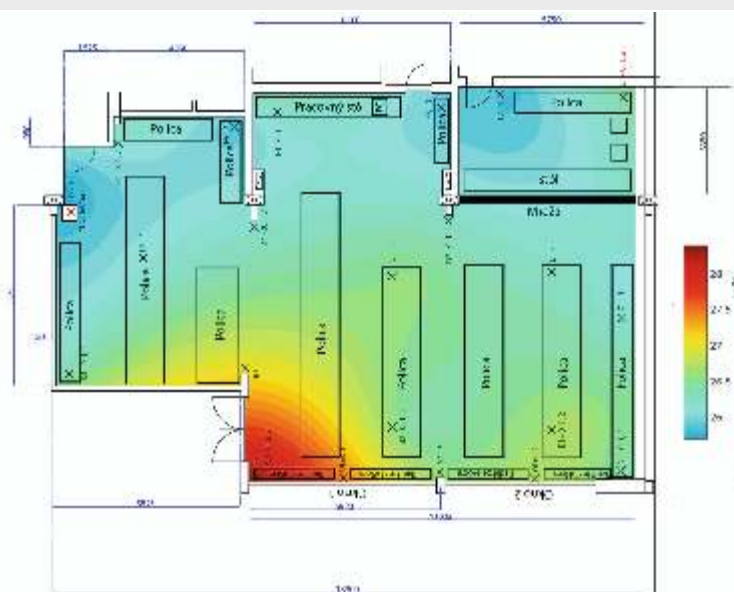
Autor:

Ing. Bc. Milan Škrdleta, MBA, je jedním z autorů komutovaného vydání ČSN EN ISO 13485:2016 ed. 2, působí jako lektor ČSJ. Je auditorem systému řízení kvality zdravotnických prostředků, zabývá se problematikou systémů managementu kvality, environmentu, hospodaření s energií a projektovým řízením.

Kontakt: mskrdleta@volny.cz

Obrázek č. 1

Ukázka
teplotní mapy



Více informací
viz R-DAS, s.r.o.,
Ilkovičova 2,
41 04 Bratislava, SK,
zastoupení pro ČR
Cymex, s.r.o.,
loghub@loghub.cz

Auditorstvo, kam to speješ?


Problémy vo vývoji a realizácii certifikačných auditov a auditorov

Ján Kováč

V oblasti systémov manažérstva sa pohybujem od roku 1988, kedy som dostal prvé školenie o norme ISO 9001 od firmy LRQA. V roku 1996 som sa stal Lead assessorom (LA) pre systémy manažérstva kvality s registráciou v IRCA a následne LA pre systém environmentálneho manažérstva s registráciou v EARA v Londýne. Absolvoval som aj školenie a prípravu vedúcich auditorov v German Institute for Standardisation a v Austrian Standards Institute. Od tých čias sa pohybujem v tejto oblasti, ako aj v ostatných systémoch manažérstva a ich nadstavieb trvale na pozícii konzultanta pri tvorbe a implementácii systémov manažérstva v rôznych odvetviach priemyslu a služieb, ale tiež ako auditor, resp. vedúci auditor (externý spolupracovník) systémov manažérstva pre certifikačné spoločnosti domáce aj zahraničné (od LRQA, DNV, TUV a ďalšie...).

Mám počas svojej praxe viacero priorít: priniesol som do SR normy AQAP, otváral som trh pre aplikáciu SMK v iných komoditných oblastiach než v strojárstve, pripravoval som vždy prvú firmu danej komoditnej oblasti pre certifikáciu SMK v SR. Mám za sebou 240 spoločností malých, veľkých aj veľmi veľkých, ktoré som pripravil a dotiahol k úspešnému certifikačnému auditu. A niektoré tieto spoločnosti sa mi aj dnes, po dvadsiatich rokoch ozývajú a chcú konzultovať.

Bohužiaľ, už viac rokov si všimam, že úroveň auditov (certifikačných, dozorových, resp. recertifikačných) sa čoraz viac byrokratizuje, najmä z dôvodu prílevu mladých pracovníkov, ktorí si neprešli výrobnou praxou vo firmách, nepoznajú problematiku riadenia spoločností (malých alebo veľkých) a vôbec nepoznajú a nemajú skúsenosti s prácou s ľuďmi. Z toho dôvodu sa audit stáva byrokratickou inkvizíciou porovnávanía požiadaviek normy s deklaráciami v dokumentácii auditovaného a audit je iba o „naháňaní“ nezhôd a nie, ako požaduje ISO 19011 a ďalšie dokumenty odporúčané na auditovanie, o posudzovaní zhody. O povýšeneckom a nekomunikatívnom správaní auditorov, zvlášť tých z „germánskych“ oblastí, t.j. z Nemecka a z Rakúska, radšej pomlčím, pretože najmä vďaka ich prístupu som dostal požiadavky na riešenie problémov s nimi. Hodnotitelia, resp. auditori si neuvedomujú, že zákazníkom/klientom je audito-



vaný, on tieto audity platí a jediným prínosom pre klienta ako „živiteľa“ certifikačných firiem je následné vlastníctvo certifikátu príslušného systému manažérstva od „nezávislého subjektu“. Okrem toho, bohužiaľ, od certifikačnej organizácie nič pre oblasť zlepšovania riadenia, organizácie a pod. nedostane. Okrem každoročného stresu z realizácie ďalšieho auditu a následných komplikácií a zbytočnej práce pri spracúvaní náprav, nápravných činností a „papieroviny“ okolo „zistených nezhôd“, ktoré si auditori aj tak vo väčšine „dovymýšľavajú“, resp. „nadkvalifikujú“, len aby splnili limity, na základe ktorých ich asi hodnotia certifikačný orgán. Keď vidím a pozerám jednotlivé správy z auditov a vidím tie „nahádzané percentá“, ktoré vykazujú čisto individuálny prístup audítora k hodnoteniu, navyac, keď mi sami auditori tvrdia, že medzi auditmi nesmú ísť viac ako o 5 % oproti hodnoteniu predchádzajúceho audítora a roka, tak sa pýtam, k čomu to povedie? Keď si predstavím, koľko takýchto „písomností“ z každého auditu z celého sveta musí skladovať napr. UNIFE, tak už vonkoncom si neviem predstaviť aký veľký štáb ľudí tam musí byť, aby to vôbec niekto čítal.

Samozrejme, certifikačná spoločnosť nie je poradenská firma. Preto je zarážajúca narastajúca úroveň byrokratizácie certifikačných, dozorových a recertifikačných auditov. Prispievajú k tomu aj vznikajúce „profesné organizácie“ (IATF automobilov, IRIS, UNIFE ..) a ich neustále sa zvyšujúce nároky na záznamy, tabuľky, reporty a štatistiky v spoločnostiach. Tiež ich neopodstatnené, neustále sa zvyšujúce nároky na počet auditodní, závisiacich na počte zamestnancov auditovaných spoločností, ktoré si jednotlivé certifikačné firmy sami ešte „iniciatívne“ navyšujú, len aby mohli ešte viac fakturovať, a tak navyšovať svoj zisk. Napr. spoločnosť IRIS Certification vydáva cca každé dva roky dokument Conformity assessment, naposledy v roku 2020, kde navyšuje „minimálny počet auditodní z 2,6 na 3,3 auditodňa“ oproti predchádzajúcemu



z roku 2017. Aký je dôvod? Že by ďalší dôsledok inflácie, tak ako u cien za služby? Asi nie, skôr je to „inflácia“ auditorských výkonov a neúmerne navyšovanie nárokov na správy od auditorov. Onedlho asi prestaneme v spoločnostiach vyrábať a budeme „vyrábať“ iba záznamy, reporty a štatistické hlásenia pre auditorov a audity jednotlivých systémov manažérstva. Nakoniec, myslím si, že aj toto bol jeden z dôvodov, prečo ISO organizácia vypustila z aktualizácie normy ISO 9001 v roku 2015 požiadavku spracovania Príručky kvality, pretože na nej sa auditori najviac „vybúrili“. Zarážajúce je, že hodnotitelia a auditori túto príručku kvality pri plánovaní a realizácii auditu neustále vyžadujú, napriek tomu, že je od roku 2015 zrušená. Už chápem, prečo je vyvíjaná „umelá inteligencia“...

Ďalším problémom je všeobecná strata schopnosti „čítať s porozumením“. Pri rozhovoroch zisťujeme, že auditori nemajú načítané ani základné normy, nechápu spojenia a súvislosti v texte, niektoré certifikačné spoločnosti dokonca vydávajú vlastné „Certification rules“, resp. „Certification Conformity assessment“, ktoré nemajú nadväznosť, vo svojich textoch sú nejednoznačné a auditori si ich interpretujú každý inak, auditori ich nemajú naštudované a tieto sú potom ďalším problémom pri plánovaní a realizácii auditov. Uvedené dokumenty nie sú ani zmluvne s klientom podchytené, v zmluvách o nich väčšinou nie je ani zmienka. Paradoxom je, že auditori neplnenie takto stanovených požiadaviek v tzv. „interných dokumentoch“, ktoré si však klient za poplatok môže kúpiť, jednotlivé požiadavky stanovujú ako „nehody“ s požiadavkami príslušnej auditovanej normy! To je už skutočne pomýlené.

Nech sa neurážajú všetky certifikačné organizácie (najmä tie zahraničné), ale riešil som teraz, vo svojom veku 71 rokov, viacero takýchto prípadov, keď som bol prizvaný do firiem na výpomoc na riešenie takto

pomenovaných problémov. Neprípadam si už ako „poradca pre systémy manažérstva“, ale ako „krízový manažér“, pretože realizácia systémov manažérstva prestáva byť pre spoločnosti prínosom, ale vďaka takémuto správaniu profesných organizácií a certifikačných firiem je zaťažujúcou, byrokratickou a stresujúcou činnosťou!

Tak ako zo škôl následkom „prefeminizácie“ a následkom neustálych zbytočných a neúčelných pseudo-reformiem na „zlepšenie úrovne vzdelávania“ od jednotlivých vlád u nás v SR vychádzajú absolventi s čoraz väčšími problémami uplatniť sa v zamestnaní, tak podobne aj kvalita auditorov klesá a rastie ich zameranie na byrokratické postupy. Predpokladám, že je to aj „vinou“ školiteľov jednotlivých kurzov pre auditorov, ktorí nevysvetlia dostatočne, najmä novým, mladým auditorom, že účelom auditu nie je byrokratické porovnávanie požiadaviek normy, „odfajkovanie“ si jednotlivých odrážok v texte príslušného článku, ale posudzovanie zhody z náhodne zistených skutočností pri audite na mieste. Kedysi, v „pradávných dobách“ auditovania, nás učili, a učili sme to aj my našich nástupcov, že audit na pracovisku by nemal trvať dlhšie ako 20 – 30 minút. Dnes zažívame od auditorov certifikačných firiem trvanie auditu na jednom pracovisku hodinu, dve a niekedy aj viac! Viete si isto predstaviť, ako sa asi po takomto „výkone“ cítia auditovaní, a ako sa „tešia“ na ďalší audit. Napr. jeden môj dlhoročný priateľ, manažér kvality a predstaviteľ manažmentu v strojárskych firmách, mi nedávno, po odchode do dôchodku, priznal, že najväčším potešením preňho je, že už nebude musieť absolvovať žiaden audit certifikačnou organizáciou vo firme.

Riešením je pre spoločnosti realizácia samohodnotenia / selfassessment a vystavenie vlastného certifikátu / osvedčenia/prehlásenia o vybudovaní, realizácii, údržbe a zlepšovaní predmetného systému manažérstva a predmetnej normy. Samozrejme aj o následnom vzájomnom rešpektovaní a uznávaní takýchto dokladov medzi spoločnosťami. Mám s tým osobné skúsenosti, keď takéto certifikáty boli plne akceptované talianskymi i francúzskymi firmami v oblasti jadrových technológií, energetického alebo spracovateľského priemyslu.

Potom možno certifikačné spoločnosti pochopia situáciu a začnú k svojim spôsobom práce a prístupom ku klientom auditu pristupovať adekvátne. Prajem nám všetkým, najmä však zamestnancom klientov auditu, aby sa to stalo čo najskôr.

Autor:

Ing. Ján Kováč, pracuje jako poradce a konzultant v systémech managementu kvality.

Kontakt: ikk@szm.sk

Možnost identifikace mechanických kontaminantů nejen v potravinách pomocí průmyslových rentgenů:

Legislativní požadavky, požadavky kvalitářů a přání zákazníků

Jitka Jakubcová

Určitě se shodneme, že legislativa, kvalitáři i odborníci na bezpečnost potravin by měli svou činností chránit spotřebitele před poškozením jejich zdraví a zajišťovat dodání produktu odpovídajícího jejich očekávání. Existuje proto legislativa a normy na evropské, ale i národní úrovni, a pak také podnikové standardy a zjišťování spokojenosti zákazníka. Legislativa i normy jsou svým charakterem reaktivní, a tudíž upravují to, co není dostatečně funkční nebo je rizikové.

Stejně jako v jiných odvětvích, i v oblasti zajišťování bezpečnosti potravin se uplatňují různá technická kontrolní zařízení. Tento příspěvek je zaměřen konkrétně na využití průmyslových rentgenů.

Základní požadavky legislativy

Můžeme uvést především nařízení Evropského parlamentu 852/2004 o hygieně potravin, které stanoví obecná pravidla pro hygienu potravin vztahující se na provozovatele potravinářských podniků, přičemž přihlíží především k těmto zásadám:

- Primární odpovědnost za bezpečnost potravin nese provozovatel potravinářského podniku.
- Je nezbytné zajistit bezpečnost potravin v celém potravinovém řetězci, počínaje prvovýrobou.
- Je důležité, aby u potravin, které nelze bezpečně skladovat při okolní teplotě, zejména u mražených potravin, nebyl porušen chladicí řetězec.



Obrázek 7 Speciálně krytovaný rentgen do mokrého prostředí (SC W výrobce Wipotec GmbH).

- Všeobecné používání postupů založených na zásadách HACCP spolu s používáním správné hygienické praxe by mělo posílit odpovědnost provozovatelů potravinářských podniků.
- Pokyny pro správnou praxi jsou hodnotným nástrojem, který napomůže provozovatelům potravinářských podniků na všech úrovních potravinového řetězce dodržet pravidla hygieny potravin a používat zásady HACCP.
- Je nezbytné stanovit mikrobiologická kritéria a požadavky na kontrolu teploty, založené na vědeckém posouzení rizika.
- Je nezbytné zajistit, aby dovážené potraviny odpovídaly alespoň týmž nebo rovnocenným hygienickým normám jako produkty vyráběné ve Společenství.

Toto nařízení se použije na všechny fáze výroby, zpracování a distribuce potravin a na vývoz. Nejsou jim dotčeny specifitější požadavky týkající se hygieny potravin.

A dále v § 3: Členské státy stanoví v rámci vnitrostátních právních předpisů pravidla pro činnosti uvedené v odstavci 2 písm. c). Tato vnitrostátní pravidla směřují k dosažení cílů tohoto nařízení.

Hygienou potravin (dále jen „hygiena“) se rozumí opatření a podmínky nezbytné pro omezení nebezpečí a pro zajištění vhodnosti potravin k lidské spotřebě s přihlédnutím k jejímu určenému použití.

A dále v čl. 4: „Provozovatelé potravinářských podniků podle potřeby přijmou tato zvláštní hygienická opatření: ...b) postupy nezbytné pro splnění úkolů stanovených za účelem dosažení cílů tohoto nařízení“ a v čl. 5 – analýza rizika a kritické kontrolní body: „1. Provozovatelé potravinářských podniků vytvoří a zavedou jeden nebo více stálých postupů založených na zásadách HACCP a postupují podle nich.“

Zásady HACCP ve smyslu odstavce 1 spočívají

- a) v identifikaci všech rizik, kterým musí být předcházeno nebo která musí být vyloučena či omezena na přijatelnou úroveň;
- b) v identifikaci kritických kontrolních bodů na úrovních, v nichž je kontrola nezbytná pro předcházení riziku, pro jeho vyloučení nebo pro jeho omezení na přijatelnou úroveň;
- c) ve stanovení kritických limitů v kritických kontrolních bodech, které s ohledem na předcházení identifikovanému riziku, jeho vyloučení nebo jeho omezení oddělují přijatelnost a nepřijatelnost;
- d) ve stanovení a použití účinných monitorovacích postupů v kritických kontrolních bodech;
- e) ve stanovení nápravných opatření, jestliže z monitorování vyplývá, že kritický kontrolní bod není zvládnán;
- f) ve stanovení pravidelně prováděných postupů k ověřování účinného fungování opatření uvedených v písmenech a) až e);
- g) ve vytvoření dokladů a záznamů odpovídajících typu a velikosti potravinářského podniku, jejichž účelem je prokázat účinné používání opatření uvedených v písmenech a) až f).

Při každé změně výrobku, procesu nebo fáze přezkoumají provozovatelé potravinářských podniků tento postup a provedou v něm nezbytné změny.

Dle přílohy I Prvovýroba:

Provozovatelé potravinářských podniků musí do nejvyšší možné míry zajistit, aby byly produkty prvovýroby chráněny před kontaminací s přihlédnutím k jejich pozdějšímu zpracování.

Zaměřuje se zejména na mikrobiologické aspekty včetně čistoty vody, chemické kontaminanty, včetně alergenů obsažených ve skladovacích nádobách a na přítomnost těžkých kovů, radioaktivních látek či mykotoxinů. V Příloze II uvádí „Obecné požadavky na prostory, kde se potraviny zpracovávají ..., odlučování částecek do potravin, ...“ V kap. 5 formuluje L „požadavky na zařízení“ a v odst. 2:

„Zařízení musí být, je-li to nezbytné, vybaveno odpovídajícím kontrolním přístrojem, aby bylo zaručeno plnění cílů tohoto nařízení.“

Následně v odst. 3:

„Ve všech fázích výroby, zpracování a distribuce musí být potraviny chráněny proti jakékoli kontaminaci, která by mohla způsobit, že potraviny nebudou vhodné k lidské spotřebě, budou poškozovat zdraví nebo budou kontaminovány takovým způsobem, že by bylo nesmyslné očekávat, že by se mohly v takovém stavu konzumovat.“

Další upřesnění najdeme i v dalších kapitolách, nikoli však z pohledu specifikace konkrétních nástrojů a přístrojů pro zajištění takové správné výrobní praxe. Kapitola XI specifikuje i „**Kulturu bezpečnosti potravin**“, včetně závazků vedení. Při provádění kultury bezpečnosti potravin se přihlíží k typu a velikosti potravinářského podniku.

Zákon č. 110/1997, o potravinách a tabákových výrobcích, v platném znění uvádí povinnosti výrobců potravin. Patří sem i povinnost neprodleně vyřadit z dalšího uvádění na trh potraviny, které nejsou bezpečné.

Jak výrobci kontrolu kvality a bezpečnosti v praxi řeší

Od subdodavatelů vyžadují certifikáty o naplnění zákonných požadavků a norem a v rámci provozu usilují o „správnou výrobní praxi“ a její výsledky. Ověřením jsou mimo jiné naplnění požadovaných ukazatelů, výsledky auditů, laboratorních rozborů, kontrola kvality, vyřešené stížnosti a reklamace a v neposlední řadě spokojenost zákazníka.

Pokud chtějí mít jistotu, že ve výrobku nejsou ani nežádoucí mechanické kontaminanty, a vyhovět tak formálně legislativním požadavkům, pak většinou pořídí tzv. *metaldetektor*, který je schopen identifikovat přítomné kovové příměsi na elektromagnetickém principu.

Pokud to však „myslí vážně“ a jde jim o skutečnou ochranu spotřebitele a ochranu značky producenta, **usilují i o identifikaci potenciální přítomnosti a eliminaci nekovů nebo kovů bez feromagnetických vlastností.**

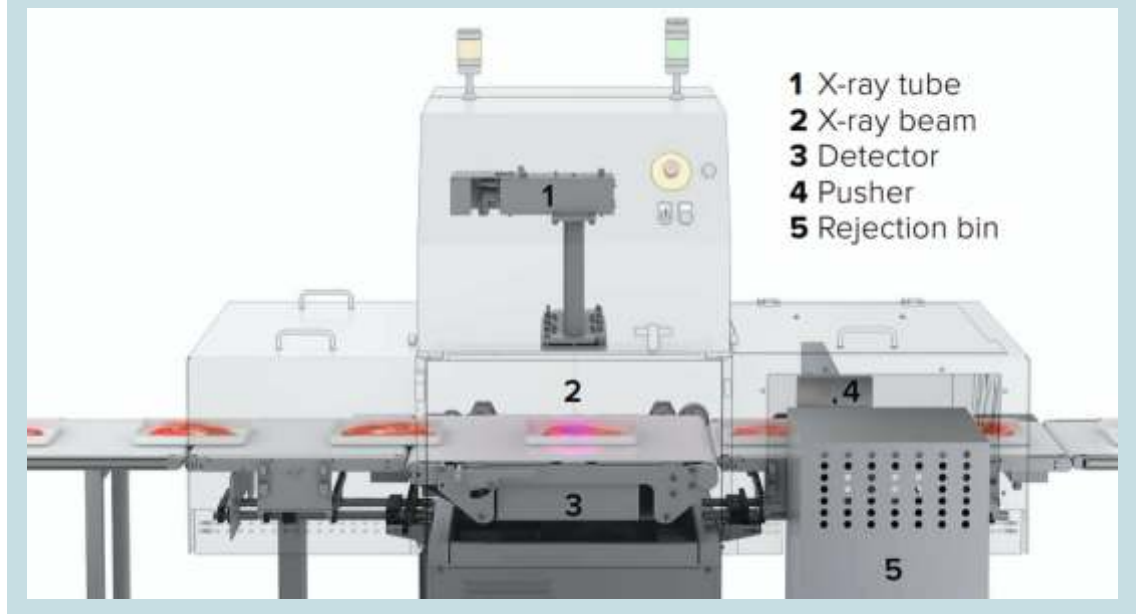
Ty se do výrobků dostávají jak se vstupními surovinami, tak během vlastní výroby, z výrobní a přepravní techniky a v rámci manipulace s nimi. Mají nejčastěji podobu úlomků, částí, šroubů, pracovních nástrojů či pilin různých velikostí. Některé najít efektivně zatím neumíme, pokud nejsou opatřeny ochrannými prvky, jako jsou třeba detekovatelné propisovací tužky. Některé, jako jsou tvrdá zrna, kousky tenkých pracovních rukavic atp., jsou sice nežádoucí, ale nejsou většinou příliš nebezpečné. Dobrá zpráva je, že většinu těch potenciálně skutečně nebezpečných kontaminantů již najít umíme.

Průmyslové rentgeny

V současné době se proto stále častěji pořizují průmyslové rentgeny, tzv. X-Ray. Fungují na principu rentgenky. Jsou schopny identifikovat většinu kontaminantů, které mají větší hustotu než voda (viz obrázek 4).

ionizujícího záření musí splňovat požadavky kladené Atomovým zákonem (263/2016) a vyhláškou 409/2016. Jen takové přístroje je možné v Česku prodávat a používat. Firmy, které je chtějí prodávat a poskytovat jejich servis, musí mít registraci u SÚJB a v případě servisu dokonce jeho povolení. Cesta k jejich získání předpokládá speciálně kvalifikované pracovníky. Ti pak

Obrázek 1 Princip práce průmyslového rentgenu.



Použití průmyslových rentgenů v Česku spadá pod regulaci Státního úřadu pro jadernou bezpečnost (SÚJB), přestože rentgen neobsahuje žádné radioaktivní prvky, funguje na principu rentgenky. Například na Slovensku je v kompetenci Ministerstva zdravotnictví. Jako zdroj

odpovídají za správnou praxi a hlášení o distribuci rentgenů na SÚJB. Na straně zákazníka je situace mnohem jednodušší. Výrobce/dodavatel jeho pracovníky školí. Zákazník pouze nahlásí na SÚJB umístění takového přístroje. Více informací lze nalézt na stránkách SÚJB.

Obrázek 2 Kontaminant – plast nalezený v sušenkách

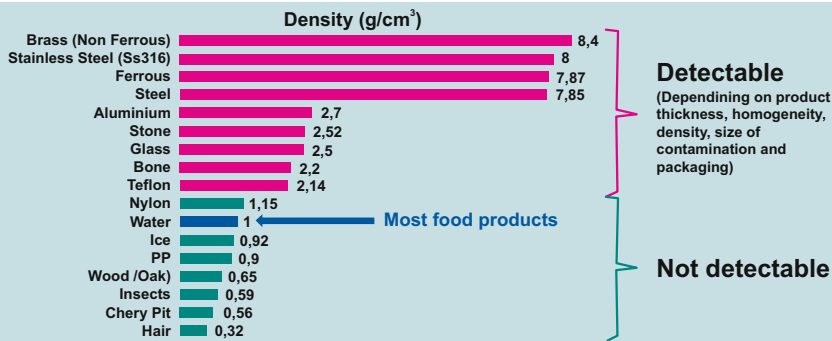


Obrázek 3 Identifikace kontaminantů ve skleněných konzervách – zde masová konzerva („sklo ve skle“).



Obrázek 4

Přehled detekovatelných materiálů průmyslovým rentgenem.



Obrázek 5 Kontrola obsahu kontaminantů v pečivu. Obdobně se může ověřovat správnost plnění.



Z praxe doporučujeme ověřit si měřením dozimetrem, jakých reálných hodnot neúčinného záření je dosaženo v okolí rentgenu. U kvalitních výrobků/rentgenů je úroveň neúčinného záření v prostoru určeném pro pohyb obsluhy ne vyšší než u přírodního pozadí, tj. na většině území ČR obvykle do 100 nSv. Pracovníci pohybující se v blízkosti rentgenu jsou tak chráněni před potenciálními negativními účinky záření.

Využití průmyslového rentgenu má velkou přidanou hodnotu

Rentgeny se používají nejčastěji pro:

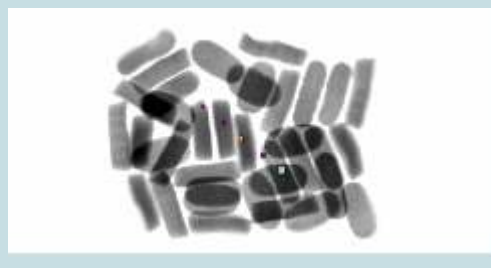
- identifikaci mechanických kontaminantů (včetně skleněných úlomků ve skleničkách – tzv. „sklo ve skle“);
- kontrolu správnosti naplnění (např. konzervy, nápoje);
- zjišťování přítomnosti zlomů či jiných vad (např. čokolády);
- kontrolu kompletnosti balení (např. bonboniéry);
- kontrolu správnosti distribuce náplně (např. pečivo, čokolády).

Požadavky na umístění: jak ano a jak ne

Rentgeny mohou být jak samostatně stojící, tak zabudované ve výrobní lince.

Bohužel se ještě často můžeme setkat s požadavkem na umístění rentgenu do stíněných výrobních prostor na konci výrobní linky pro kontrolu celých krabic. Celá

Obrázek 6 Keramické kalibrované kontaminanty, v želé bonbónech. Používají se například pro potvrzení správnosti nastavení rentgenů.



balení, zejména pokud jsou v nich produkty v několika vrstvách, identifikaci kontaminantů ztěžují, či dokonce znemožňují. Navíc, prostorová omezení často neumožní patřičnou ochranu stíněním pro pracovníky, kteří jsou tak zbytečně vystavováni ionizujícímu záření.

Optimální umístění rentgenu je proto nejlépe vyzkoušet již před realizací projektu nové linky na konkrétním produktu a konkrétních kontaminantech. O takový test je možné požádat výrobce nebo jeho zastoupení v Česku.

Samostatně stojící rentgeny se často používají pro tzv. „rescue“ účely, tj. záchranu produkce, jestliže se kontaminace vyskytla.

Závěr

Díky průmyslovým rentgenům mohou výrobci zaručit, že jejich produkty budou nejen splňovat normy, sníží se ztrátovost pro nutnost likvidace kontaminovaných výrobků, ale pro spotřebitele budou i co nejvíce bezpečné a kvalitní. Výrobce tak ochrání svou image a značku.

Autorka:

Ing. Jitka Jakubcová, MSc. in SHRM, pracuje jako projektová manažerka ve společnosti NETTO Electronics, s. r. o.

Kontakt: jitka.jakubcova@vahynetto.cz

Živý odkaz minulých let

(K jednomu tématu z jarní konference SYMA)

Růžena Petříková



Príspevek je krátkým dílčím ohlédnutím za letošním (celkově myslím velice úspěšným) ročníkem jarní konference ČSJ SYMA 2023. Konkrétně mám na mysli jeden z pátečních kulatých stolů, který se letos zabýval člověkem v systému řízení kvality, se současným odkazem na dílo dvou významných osobností – velké „guru“ kvality Anežky Žaludové a fenomenálního podnikatele Tomáše Batí. V rámci diskuse panelistů ke zvoleným tématům zaznělo mimo jiné, že to, co k úspěšnému řízení našich podniků nezbytně potřebujeme (stejně jako před téměř sto lety), jsou znalosti, nikoliv informace, kterých máme v současnosti dost.

Nabízím k tomuto tématu doplnění několika postřehy.

Informace jako komodita

V řízení se velmi často přeceňují formy, postupy, moderní, často dokonce pouze módní techniky, jako by samy o sobě dokázaly zlepšit efektivnost procesů a následně i firemní výsledky. Jde však často o pouhé nástroje, které sice mohou krátkodobě pomoci, ale zpravidla ve výsledku nepomohou, pokud dlouhodobě absentují znalosti.

V současnosti jsme tak zahlceni pouze informacemi, které si často vybíráme jen podle toho, co v nás vzbudí pozornost, či volíme informace na základě povrchních sympatií. To však vůbec nebývá zárukou kvality, protože mnohdy přitom zapomínáme na pověstný Baťův zdravý selský rozum a jeho kritické myšlení, abychom rozlišili informace zkresené, nepravdivé, a tím i následně šíření polopравd a lží. Tradiční média přestávají postupně potřebovat a hodnocení věcí má dělicí kritérium na dobu před Facebookem a po něm. Přitom je právě pro dnešní dobu nárůst dezinformací charakteristický.

Co můžete změnit, změň, co nemůžeš, běž od toho – jak jednoduché... Neefektivnějším způsobem, jak čelit hlouposti, je přece – vyhnout se jí... Informací tak nakonec míváme dost, chybí nám znalosti.

Ale informace, jak známo, nejsou znalosti, jak se žel mnozí domnívají, a ani přenos informací není prostá komunikace, je to jen běžná komodita.

A jak již bylo výše zmíněno, informací máme dost a jsou navíc lehce dostupné. Vzpomeňme jen internet a sociální sítě, které jsou rájem pro všechna možná i nemožná tvrzení a „poselství“. Od pravdy přes polopравdy, pololži až po ovlivněnou, či dokonce velmi nebezpečnou cílenou manipulaci. Eliminovat je přitom lze buď brutálním šířením nadbytku pravdivých fakt (což bývá velmi pracné), nebo šířením laviny dalších lží, a to tak dlouho, až už vlastně nevěříme vůbec ničemu a nikomu. To vše pak ohrožuje a oslabuje schopnost lidí – pracovníků spolupracovat a cokoli sdílet. Vzniká tak, chtě nechtě, ideální prostor pro uspokojování vlastních ambicí a zájmů před těmi celospolečenskými.

Potřebujeme znalosti

Už tedy víme, a dovoluji si opakovaně připomenout to známé a často připomínané rčení prof. Zeleného, že „informace nejsou znalosti a znalosti nejsou informace“. Dovolím si ještě doplnit, že znakem inteligence je pak selekce, nikoliv kumulace informací.

Znalost je vzácná a jedinečná schopnost tvořit hodnoty, a ne je pouze spotřebovávat. Přidaná hodnota zavazuje, neměla by být proto v žádném případě promrhána, ale naopak velmi intenzivně sdílena. A tak po fázi informací (Co?) by přirozeně měla přijít fáze znalostí (Jak?), když nakonec následuje fáze moudrosti (Proč?). A ještě mějme na paměti, že *hledání správných otázek je pro poznávání tajemství světa často důležitější než správné odpovědi.*

A jsme zpět u známé linie Data-Informace-Znalosti. Každý vzdělaný člověk by tak měl hledat a znát odpovědi na své otázky. Obávám se však, že v současné době není tento fakt, spojený s ověřováním pravdivosti a kvality informací (Proč?), na pořadu dne.

Žel, síla pravdivé, fakty ověřené informace je často zaměňována za pouhou sílu pomíjivého prožitku, protože již výše zmíněná sociální média komentují stále více emoce než fakta, více informace než znalosti. A pokud tento přesný a striktní rozdíl mezi informacemi a znalostmi nepochopíme, pak je možné, že nám začnou informace se znalostmi splývat a počne se smývat i rozdíl mezi nimi... Začně se více mluvit a méně dělat a hrozí velké nebezpečí, že se konkurenceschopnost osobní i podniková vytratí.

A ještě je, myslím si, vhodné závěrem této části příspěvku, jakož i v přímém kontextu k tématu, připomenout dva ze známých dokumentů kvality a poukázat na ně.

První z nich je **Model EFQM** v jeho nejnovější podobě (Model EFQM, 2020), který je v současnosti označován jako světově neúčinnější manažerský rámec pro hodnocení výkonnosti, řízení změn, transformace a organizační kultury. Druhým důležitým dokumentem vztahujícím se ke kvalitě je norma **ČSN EN ISO 9004:2019 (ISO 9004, 2019)**.

V obou dokumentech najdeme akcent na chápání znalostí jako intelektuálního kapitálu s tím, že by organizace měly využívat různé přístupy k jejich získávání, udržování a šíření. Zvláštní pozornost by měla být věnována odhalování a řízení nedokumentovaných (tacitních) znalostí a jejich přeměně na znalosti explicitní. Přitom se doporučuje, aby zlepšování a inovace byly podporovány učením se. Organizace mají k šíření znalostí vytvořit a udržovat funkční systém zahrnující i oceňování lidí za jejich tvořivost. A konečně – organizace mají zabezpečit rychlý a účinný přístup ke znalostem organizace (organizational knowledge).

Není tedy pochybností o tom, že to, co potřebujeme, a to více než kdy jindy, jsou znalosti.

Inspirace a odkaz minulých let

Přímo v kontextu výše uvedených skutečností si připomeňme, alespoň velmi stručně, některé významné osobnosti z let minulých.

Na prvním místě určitě učitele národů J. A. Komenského, který už ve Velké didaktice vede národ k tomu, aby lidé byli vzdělávání k vědě a znalostem, ne zdánlivým, nýbrž opravdovým, ne k povrchním, ale důkladným a ověřeným.

Dále bych vzpomněla již v úvodu zmiňované osobnosti – Anežku Žaludovou a Tomáše Baťu, kteří měli jednu společnou vlastnost. Můžeme říci, že oba milovali informace, ovšem je ihned zapotřebí také dodat, že pouze ty, které byly ověřeny v praxi, podloženy a podpořeny čísly, technickými výkresy, matematickými argumenty, diagramy a schémata. K řešení zadaných problémů chtěli oba jmenovaní vědět vždy všechno, jak o podstatě, tak o všech

detailch. Jednalo se už vlastně o znalosti, získané na základě informací, ověřených opakovanou zkušeností a praxí.

A konečně, výjimečné úspěchy japonského průmyslu po 2. světové válce se jednoznačně opíraly o mimořádné znalosti dvou guruů kvality, které vedly k dosahování vysoké kvality produkce. Jednalo se o kreativní, přesto kritické myšlenky dvou velkých inovátorů – W. E. Deminga a Josepha Jurana. Japonci jim velmi pozorně naslouchali a poté se učili, jak tyto myšlenky co neefektivněji promítat do každodenní praxe. Na základě takto získaných znalostí se Japonsko záhy stalo velkou průmyslovou mocností.

Závěrem

S odkazem na výše uvedené skutečnosti už jen dodejme, že je především zapotřebí se učit, a to naplno a napořád, po celý život, jak říkávala na svých přednáškách Anežka Žaludová. A učit se velmi, velmi intenzivně a nestřídmě, jak dodával profesor Milan Zelený.

Informacemi se můžeme zahltit a přejít, ale znalostmi nikdy.

Literatura:

[1] ZELENÝ Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty Soustavy Baťa*. 3., doplněné vydání. [Zlín]: Nadace ZET-Foundation, 2020. 163 stran. ISBN 978-80-270-7279-8.

[2] PETŘÍKOVÁ Růžena, JANKŮ Šárka a HOFBRUCKEROVÁ Zdenka. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. [Přuhonice]: Professional Publishing, 2020. 190 stran. ISBN 978-80-88260-43-1.

[3] PETŘÍKOVÁ Růžena. Kvalita na prvním místě aneb Jak vrátit lidem podnikatelského ducha. *Perspektivy kvality*, 2021 (10)3, 28–29. ISSN 1805-6857.

[4] ZELENÝ Milan. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. Bratislava: Karmelitánské nakladatelství, 2011. 175 stran. ISBN 978-80-89231-83-6.

Autorka:

Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc., je profesorka VŠ a lektorka, místopředsdkyně Rady kvality ČR a její odborné sekce Kvalita a udržitelný rozvoj.

Kontakt: r.petrikova@dto.cz,
petrikova.ruzena@seznam.cz

Zařadte si do kalendáře na listopad: Dny kvality 2023

Buďte účastníky tradičního podzimního setkání, plného inspirace a nových perspektiv v oblasti kvality a zlepšování! Dny kvality jsou po roce zpět, připravovaný ročník konference se uskuteční ve dnech 6. a 7. listopadu 2023. Setkání proběhne v kongresovém centru hotelu Clarion v Praze 9.



Těšit se můžete z odborníky z různých odvětví, kteří budou diskutovat o nejmodernějších přístupech v oblasti kvality a zlepšování. Program konference je koncipován tak, aby oslovil účastníky z výrobních i nevýrobních podniků a organizací. Své zkušenosti budou sdílet špičkoví manažeři a významné osobnosti, které dodají konferenci unikátní rozměr.

První den konference (v pondělí) je program složený ze série přednášek a uzavře ho slavnostní galavečer, kde budou oceněni ti nejlepší v oblasti kvality.

Můžete se těšit na Petra Máru, českého influencera, podcastera, youtubera a technologického evangelistu. Ve své činnosti se zaměřuje hlavně na technologické novinky, biohacking a zdraví a produkty firmy Apple. Kromě toho radí firmám a podnikatelům s využíváním technologií, efektivitou a produktivitou.

Na téma umělé inteligence v řízení kvality vystoupí spolupracovnice ČSJ Lucie Nová. Účastníci se v rámci přednášky seznámí mimo jiné se základními koncepty umělé inteligence a jejím významem pro řízení kvality. Prozkoumají reálné příklady toho, jak AI zvyšuje efektivitu, přesnost a předvídatelnost procesů zajišťování kvality.

Aktuální trendy v automotive průmyslu představí zástupce Sdružení automobilového průmyslu Tomáš Jungwirth. O tom, jak si stojí malé a střední podniky z pohledu ESG a udržitelnosti, promluví ředitelka Asociace malých a středních podniků a živnostníků Eva Svobodová. O trendech v oblasti alternativních potravin bude hovořit Rudolf Ševčík z Vysoké školy chemicko-technologické v Praze.

Jak už bylo zmíněno, první den konference zakončí slavnostní galavečer České společnosti pro jakost, kde budou předána ocenění vyhlášená ČSJ. Dozvíme se

jména vítězů – držitelů personálních i firemních ocenění Cena Anežky Žaludové, Ambassador kvality ČR, Manažer kvality roku 2023, Cena za návrat do života a také jméno vítěze studentské Ceny Františka Egermayera.

Druhý den, úterý, nabídne setkání v paralelních sekcích, které se zaměří na specifická témata a umožní hlubší interakci s odborníky. Na programu jsou tři sekce: Kvalita v automobilovém průmyslu, Nejlepší praxe v kvalitě a udržitelnosti a Pro auditory v systémech managementu.

Kvalita v automobilovém průmyslu

Nacházíme se ve fázi transformace automobilového průmyslu. Ta klade na automobilky i jejich dodavatele nové požadavky.

V rámci sekce budou probírána klíčová témata, jako jsou např. přístupy k řízení tvorby a schvalování softwarů používaných v automobilech, nové a aktualizované požadavky a postupy automobilek v rámci systémů řízení kvality a témata spojená s uplatňováním právních požadavků v oblasti automotive. V sekci vystoupí zástupci společnosti Škoda Auto, TÜV SÜD, Trask Solutions, Porsche Engineering Services.

Nejlepší praxe v kvalitě a udržitelnosti

V rámci sekce budou prostřednictvím konkrétních příkladů, dobrých praxí, ale i výzev představeny aktuální trendy v kvalitě a udržitelnosti. V sekci budou s účastníky sdílet své praxe řečníci ze společnosti Saint-Gobain Adfors CZ, Ortopedická protetika Frýdek-Místek, Saturn Holešov a z České spořitelny.

Pro auditory v systémech managementu

Sekce věnovaná auditorům kvality v systémech managementu se bude věnovat požadavkům na implementaci a rozvoj integrovaných systémů managementu, které kombinují různé oblasti, jako jsou kvalita, bezpečnost a životní prostředí.

Konferenci zakončí plenární přednáška Miloše Čermáka, novináře, podcastera a komika, se zajímavým až provokativním názvem **Proč AI zlepšit náš život a možná zachrání svět?** Pohled optimisty. Jak autor píše v anotaci příspěvku: „Ano, žijeme díky pokroku v AI v převratné době. Ale jak tvrdil William Gibson, budoucnost je sice už tady, ale různí lidé ji mají k dispozici v různém množství. Komu AI změní život, jak moc a jak rychle?“

Srdečně vás zveme na Dny kvality 2023. Věříme, že v programu najdete témata, která vás zaujmou, ale také si vychutnáte sdílení zkušeností a navázání či pokračování cenných kontaktů s kolegy, přáteli. Program konference najdete na webu www.dnykvality.cz.

Organizátorem této prestižní události je Česká společnost pro jakost. (ČSJ)

Nově dostupné publikace VDA

v e-shopu agentury



VDA 6.5 - Audit produktu

Od druhého vydání v roce 2008 se podmínky pro výrobce a dodavatele v automobilovém průmyslu razantně změnily.

Základním východiskem pro management kvality v automobilovém průmyslu jsou specifické požadavky pro automobilový průmysl s mezinárodní platností, jako např. IATF 16949.

VDA 6.3 - Audit procesu

Audit procesu VDA 6.3 se již téměř tři desetiletí osvědčil jako důležitá metoda pro identifikaci silných a slabých stránek.

Přitom je analyzována a hodnocena vhodnost procesů ve fázi vzniku a realizace produktu.



VDA 5 - Procesy měření a zkoušení

Novinkou VDA 5 je rozdělení témat do hlavní části a praktické části.

Hlavní část nabízí uživateli odborné informace a metodiku, jak postupovat. Praktická část ukazuje praktickou realizaci témat z hlavní části na případech a příkladech použití.



VDA 2 - Zajišťování kvality před sériovou výrobou

V rámci globalizace a digitalizace světa práce se stává standardizovaný postup uvolnění výrobního procesu a produktu PPF jednou z ústředních oblastí úloh managementu kvality.



Telefon:
221 802 802



E-mail:
eshop@agentura-cas.cz

eshop.agentura-cas.cz/publikace.aspx

Společnost ELDIS Pardubice a její aktivity v oblasti životního prostředí

Helena Křepelková, Iveta Liskovská

Průmyslové firmy používají ve výrobě mnoho různých technologií, které nejsou pro životní prostředí příznivé. Vhodnými opatřeními a podnikovou kulturou lze však ve většině případů dosáhnout stavu, kdy žádná z používaných technologií životnímu prostředí neškodí. A vždy je za tímto úspěchem člověk, jak potvrzují zkušenosti ze společnosti ELDIS Pardubice.

Společnost ELDIS (Elektronické Digitální Systémy) od svého vzniku směřuje své aktivity především do oblasti vývoje a výroby radarové techniky a systémů pro řízení letového provozu. Zkušený tým specialistů provádí analýzy problémů, realizační studie, řízení projektů, vývoj obvodů a programového vybavení, elektrické i mechanické konstrukční řešení až po funkční zkoušky a instalaci zařízení. Všechny produkty jsou dodávány do více než pětadvaceti zemí po celém světě, včetně České republiky.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o., je členem průmyslové skupiny Czechoslovak Group a její divize CSG Aerospace.

Ochrana životního prostředí a udržitelnost v ELDIS

Společnost si je vědoma významu ochrany životního prostředí a dlouhodobé udržitelnosti.

Nejen ve výrobní firmě je udržitelnost komplexním tématem, které vyžaduje systematický přístup a snahu o neustálé zlepšování, výchovu zaměstnanců, ale i součinnost s partnerskými organizacemi. S ohledem na stále rostoucí výzvy v oblasti životního prostředí a udržitelnosti společnost přijímá odpovědnost za své procesy, jako jsou výběr vstupů, vlastnosti výrobků a nakládání s odpady, a usiluje o inovativní a udržitelné přístupy k výrobě i k péči o celý areál společnosti. Proto se přihlásila k principům ESG (Environmental and Social Governance).

Podpora a rozvoj ESG

V rámci podpory a rozvojových aktivit ESG navštívili ELDIS 15. června tohoto roku členové odborného centra Životní prostředí České společnosti pro jakost pod vedením spoluautorky tohoto příspěvku RNDr. Heleny Křepelkové. Cílem tohoto setkání byla diskuse na téma řešení environmentálních otázek v této společnosti.



Úvodem proběhlo setkání s vedením společnosti, zastoupeným ředitelem úseku řízení kvality Martinem Křemenákem, představitelem vedení ISŘ společnosti Ing. Janem Pilařem a druhou spoluautorkou tohoto



příspěvku, manažerkou EMS Ing. Ivetou Liskovskou. Následovala detailní prezentace produktového portfolia společnosti a jeho výrobních a obchodních procesů s tím, že společnost je prakticky celosvětovým dodavatelem radarových systémů, což představil specialista produktového školení Robert Rulišek. Mimo jiné bylo v diskusi probíráno, že v rámci již specifického oboru společnosti je řada úzkých specializací, které jsou z hlediska zaměstnanců velice složité a náročné na koordinaci a vzájemné propojení celého výrobního procesu, což je jako sociální faktor rovněž jedna z oblastí zahrnutých v ESG.

Následně byli návštěvníci – hosté provedeni areálem společnosti. Pozornost se soustředila hlavně na uskutečněná ekologická opatření a rozšířené aktivity spojené s udržitelností a biodiverzitou v „zelené části společnosti“, jako jsou zeleň, stromy, budky pro ptáky a hmyzí hotel. Helena Křepelková z pozice předsedkyně OC tyto aktivity nad rámec povinných ekologických opatření ocenila a zároveň konstatovala, že tato záslužná činnost není bohužel zdaleka obvyklá. Současně připomněla, že je třeba si rovněž uvědomit, že z pohledu naplňování cílů ESG je takto vedením společnosti pěstovaná firemní kultura i důležitým prvkem vytváření příznivého pracovního prostředí pro zaměstnance.

Inspiraci pro péči o zelenou část firmy berou zaměstnanci přímo v přírodě: jedna taková chráněná lokalita je v sousedství průmyslové zóny, kde společnost ELDIS Pardubice sídlí.

Návštěva přírodní památky Nemošická stráž

Závěrem měla návštěva možnost zavítat na Nemošickou stráž, která se nachází v těsné blízkosti průmyslové zóny nedaleko sídla společnosti.



Jedná se o přírodní památku, kde se vyskytují opukové terasy dolního toku Chrudimky, porostlé dubohabřinou. Terasy jsou významným nalezištěm paleontologickým, zoologickým a zejména botanickým. V okolí se nachází řada starých, většinou odstavených ramen Chrudimky, která jsou chráněna jako významný krajinný prvek. Lokalita je dnes známá především masivním výskytem medvědího česneku.

O významné části této přírodní památky nám poskytl odborný výklad Ing. Václav Dusík, který se zajímá o turistiku spojenou s přírodními krásami České republiky. Následně zde vzniklo několik nápadů, jak zlepšit funkci i zajímavost zelené části areálu. Tak například, jak udělat z kusů uschlých větví, vyhrabaného listí a posekané trávy broukoviště, aby vypadalo přirozeně, bylo dostatečně masivní a poskytlo bezpečné „bydliště“ i v zimě. Nebo jak z dolíku v zemi vyrobit malé jezírko – zdroj vody pro drobné živočichy.

Tolik o červnové akci OC Životní prostředí. Budeme rádi, když se k našim aktivitám připojíte jakoukoliv formou vhodnou pro vaši firmu, lokalitu, zaměstnance a své rodiny.

Autorky:

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

Kontakt: aco@volny.cz

Ing. Iveta Liskovská pracuje ve společnosti Eldis Pardubice, s.r.o., kde zastřešuje enviromentální část společnosti.

Kontakt: iveta.liskovska@eldis.cz





Kvalita bez chuti dnes nefunguje, říká marketingový ředitel Nupreme Petr Žemlička

To, jak kvalitu vnímají lidé ve světě doplňků stravy a potravin s vysokým obsahem funkčních složek, se prý za posledních deset let změnilo. Podle Petra Žemličky, spoluzakladatele a marketingového ředitele české značky Nupreme, zákazníci dříve měli zájem hlavně své zdraví posilovat a pečovat o ně – bez ohledu na chuťové vlastnosti užívaných produktů. Dnes si ale žádají mnohem víc, jak přiblížil v rozhovoru.

Popsal byste, co tedy dnes lidé při výběru tohoto sortimentu upřednostňují?

Péče o zdraví má být příjemná, má to být něco, co vás těší. To spotřebitel chce.

Z toho v Nupreme vycházíme. Chceme, aby to byl požitek, ne mučení, u kterého s každým soustem nebo spolknutou tabletkou zkřívíte obličej. Dnes může na trhu uspět jen to, na čem si zákazník pochutná. To samozřejmě klade vyšší nároky na vývoj a investice do něj. Vše trvá déle, vyžaduje to více rozvažování a trpělivosti. Zvláště, pokud si stojíte za svými zásadami. Vždycky musí být výrobek lidem k užítku, s tím jsme do podnikání šli. Je to naše motivace. Když se proces ladění receptury povede, chuť se snoubí s funkčními složkami v optimální harmonii, máme z toho velkou radost. Zákazníci si tak výrobek oblíbí a žijí s ním každý den.

Co je ještě dnes zajímavá?

Je to složení.

Jsme hrdí na to, že některé produkty bychom mohli označit jako Clean Label. Jiné mají kvalitní recepturu, ale vidíme zde potenciál, jak inovacemi přinést ještě větší přidanou hodnotu. V době, kdy je běžná strava nutričně často nevyvážená, je to zvlášť důležité.

Vláknina a bílkoviny jsou složky, se kterými se česká populace stále pere. Pro nás to představuje výzvu a zdroj inspirace. Tak třeba vznikla jedna z našich posledních novinek. Ovesná tyčinka s lískovými ořechy a karamellem je plná vlákniny z ovesa a kořene čekanky. Na čtyřicetigramovou porci připadá víc než jedenáct gramů této složky stravy, což je třetina doporučeného denního příjmu. Abyste získali podobné množství v ovoce a zelenině, museli byste jich sníst dohromady téměř půl kila. Odpovídá to dvěma velkým jablkům.

Jak zajišťujete potřebnou kvalitu surovin?

Předně se na kvalitu díváme jako na celek. Klíčem je konzistentnost. Proto máme už roky ověřené dodavatele a hned v začátcích jsme šli rovnou za těmi nejlepšími, které jsme mohli po světě najít.

Suroviny, které pocházejí z EU, doprovází vždy velmi přísné potravinářské a výrobní certifikace. Zdejší legislativa je velmi přísná a jsme za to rádi. Když ale dovážíme složky ze zemí mimo sedmadvacítku, třeba chlorelu, spirulinu či mladý ječmen, vždy pro jistotu našich zákazníků každou šarží testujeme. Na jakost a bezpečnost surovin mají vliv nejen podmínky při pěstování, ale také ty při sklizni, zpracování, přepravě, skladování. Chceme si být jistí, že je vše v pořádku. Vždyť jde o zdraví!

Které látky sledujete?

Provádíme rozborů na těžké kovy a poměrně obsáhlou mikrobiologii u všech dovezených šarží. Namátkově

testujeme pesticidy, polyaromatické uhlovodíky a mykotoxiny. Výsledné protokoly k analýzám jsou dostupné na našem e-shopu Nustore.cz, kde si je zákazníci mohou kdykoli prohlédnout. Říkáme tomu důkaz místo slibů a myslíme si, že by to měl být zlatý standard u všech výrobců v našem oboru.

Můžete závěrem přiblížit charakteristiku a cíle značky?

Nupreme ztělesňuje nový koncept výživy budoucnosti, kde jsou stejnou měrou důležité špičkové a funkční suroviny, inovace, chuť a pohodlné užívání.

Kvalitu života si představujeme tak, že se cítíte dobře, jste zdraví, vitální, máte energii a vyrovnanou psychiku. Nevěřili byste, jak klíčová je při tom právě výživa. Proto, když mluvíme o konceptu výživy, máme na mysli chytrý přístup, tedy aby mohl člověk najít svou optimální životní rovnováhu, která se odvíjí od jeho potřeb a cílů. Když jste v redukci, když se připravujete na zkoušky, když čelíte jako manažer velké stresové zátěži, když sportujete na profesionální úrovni, váš organismus pokaždé potřebuje trochu jinou podporu a od toho se odvíjí specifická suplementace v průběhu dne i optimalizace jídelníčku, kde se ladí ten správný poměr živin.

Když dodáte tělu, co potřebuje – a neřekli byste, jak dokáže i takový banální stres před zkouškou zacvičit se zásobami například vitamínů skupiny B nebo hořčičku, bude pracovat ve váš prospěch a podrží vás. Zdraví a vitalita spočívají v neustálém vyrovnávání. Z toho plyne kvalita života, kterou bychom přáli všem.

Autorka:

Kateřina Šimková, vitaPR

Kontakt: simkova@vitapr.cz



Úspěšná evaluace Českého institutu pro akreditaci



ČESKÝ INSTITUT
PRO AKREDITACI, O.P.S.

V červnu letošního roku projednala Správní rada Českého institutu pro akreditaci (ČIA) závěry evaluace provedené European Cooperation for Accreditation (EA) v roce 2022.

Výsledkem náročného posuzování plnění požadavků mezinárodních norem a předpisů EU bylo rozhodnutí EA o setrvání ČIA v Multilaterální dohodě o vzájemném uznávání výsledků (EA MLA).

ČIA je signatářem EA MLA v těchto oblastech:

- zkušební a kalibrační laboratoře,
- zdravotnické laboratoře,
- různé typy orgánů provádějících inspekce,
- orgány certifikující produkty, procesy a služby,
- orgány poskytující služby auditů a certifikace systémů managementu,
- orgány pro certifikaci osob,
- orgány validující nebo ověřující skleníkové plyny,
- poskytovatelé zkoušení způsobilosti,
- výrobci referenčních materiálů.

Vzájemné uznávání výsledků akreditovaných subjektů, které naplňuje „Accredited once, accepted everywhere“, je významnou zprávou pro český průmysl i organizace poskytující služby. Uznávání výsledků zkoušení, kalibrací, certifikací a ostatních činností akreditovaných subjektů (kontakty www.cai.cz) umožňuje snižovat náklady na tyto činnosti, a tím posilovat konkurenceschopnost českých výrobků i služeb.

Uvedený výsledek je podložen vysoce kvalitní prací stovek odborníků v oblasti akreditace a podporou ze strany MPO (zakladatele ČIA) a dalších spolupracujících subjektů.

Tisková zpráva Český institut pro akreditaci, o.p.s.



Kim Scott

Radikální otevřenost

Jak být silným lídrem
a přitom neztrácet lidskost

1. vydání

Jan Melvil Publishing, 2018

336 stran, ISBN 978-80-7555-048-4

Citlivé a zjednodušené téma
vedení se zpětnou vazbou
(důležité i pro kvalitu)

*Recenze a poznámky ke knize
Kim Scottové Radikální otevřenost*

Libor Friedel

„Tvoje práce stojí za hovno.“

„Tohle na tobě obdivuji.“

Kterou větu byste raději slyšeli? Jaké věty zaznívají od vašich nadřízených, pokud jde o vaše hodnocení? Rozlišujete mezi hodnocením, kritikou a zpětnou vazbou?

V minulém čísle Perspektiv kvality jsem psal o Férové práci [1], u nás vydané novince Kim Scottové. V tomto příspěvku – recenzi se vrátíme o pět let zpět k jejímu prvnímu bestselleru s názvem Radikální otevřenost (angl. *Radical Candor*) [2].

Dobře se prodává (bestseller), ale...

Na rovinu musím přiznat, že mě ani jedna nevzala za srdce. I zde se dostaneme ke staré vestě v novém hávu, zjednodušení, praxi, které je „povznesena“ nad to, jaké koncepty už dávno fungují, o nichž se píše či učí. Holt „brand“ je „brand“. A (nejen „manažerské“) kolo musí snad objevovat každá generace znovu a znovu, protože každý „bestseller“ nahrazují další „bestsellery“ a každý „bestseller“ se (v USA na nakladatelském trhu) dá určitým způsobem „koupit“. Zejména pokud jde o svépomocnou (self-help) a populární manažerskou literaturu. Bestseller musí být „life changing“,



nebo, jak Scottová nazvala první část své knihy, „Nová filozofie managementu“.

Klíčová slova, která v knize nacházíme (již na obálce), jsou OTEVŘENOST, LIDSKOST, LÍDR. K nim se přidává řada dalších – vztahy, komunikace, důvěra, osobnost, výsledky, týmy... Tímto komplexním labyrintem pojmů v podstatě není možné proplout bez zkratkovitosti a zjednodušování.

Nedávno jsem v jedné firmě při debatě s manažery slyšel názor, že zjednodušování, „blbvzdornost“ a pojetí typu „aby o tom lidi nemuseli moc přemýšlet“ nás pomalu přestávají nutit používat hlavu, selský rozum, logiku a vůbec přemýšlet. Tento pocit, tato perspektiva, mi rozhodně není cizí, a možná jsem z hlediska své práce vůči této knize předpojatý.

Když se někdo spolehne na praxi, je to dobře, ale unikají již existující souvislosti

Kim Scottová, spoluzakladatelka *Candor, Inc.*, postavila svou kariéru na jednoduchém záměru – vytvářet jakési „zóny“ bez zbytečných keců. Vím, že souvislosti a kontext bývají pro mnohé „zbytečné kecy“. Autorce jde o prostor, kde lidé milují svou práci

a spolupráci. Poprvé to Scottová bez keců zkusila na svém vlastním softwarovém start-upu. Došla k tomu poté, co jako dlouholetá ředitelka ve společnosti Google pozorovala, jak lídři v této firmě vytvořili prostředí, kde prý byla radost z práce, kterou lidé měli, téměř hmatatelná.

Pak se Scottová jako členka fakulty na Apple University naučila, že Apple jde jinou cestou, přičemž je stejně tak oddaný vytváření podmínek, kde lidé mohou odvádět tu nejlepší práci v kariéře a dělat ji přitom rádi.

(Pokud byste chtěli získat jiný úhel pohledu na „radost z práce“, mrkněte na příběh žen-manažerek z firmy Microsoft, popsány v knize Duše peněz [3], s. 71–76).

Během své cesty kariérou Scottová zvládla spoustu týmů v různých stavech euforie i paniky. Zřejmě toho spoustu zvládla dobře, byla však jednou z prvních, kdo také přiznal všechno, co udělal špatně. Strávila roky destilací svých zkušeností (praxe) do několika jednoduchých nápadů (teorie), které můžete použít k tomu, abyste pomohli lidem, kteří pro vás pracují, milovat svou práci a dělat skvělou práci.

Zní to tak trochu americky a korporátně vznešeně, ale taková autorka je. No a jako „praktik“ se Scottová naučila, že jediná nejdůležitější věc, kterou může šéf udělat, je zaměřit se na vedení (spíše ve smyslu průvodcovství) – takové vedení (= guidance) dávat, přijímat a povzbuzovat. Celá kniha je v podstatě o vysvětlení toho, co znamená takovým způsobem „vést/řídít“ (provázet) tým. Vedení v podstatě zjednodušila jen na chválu a kritiku, tedy to, co se obvykle (myslím si, že mylně) nazývá „zpětná vazba“. Nelze se divit, že taková „extrémistická“ zpětná vazba skřípe a nutí nás zacpávat si uši. Na druhé straně příliš nepřijímá „hamburgerový model“ zpětné vazby (kiss-kick-kiss), o kterém je řeč třeba v kurzu Manažer kvality.

Průvodce, lídr, manažer a další dílky puzzle

Vedení je pro autorku něco, po čem většina z nás touží. Příliš objektivně se nezdá věta typu „Šéfové vedou tým, aby dosáhli výsledků“ (s. 28). Identifikuje tři oblasti odpovědnosti manažerů:

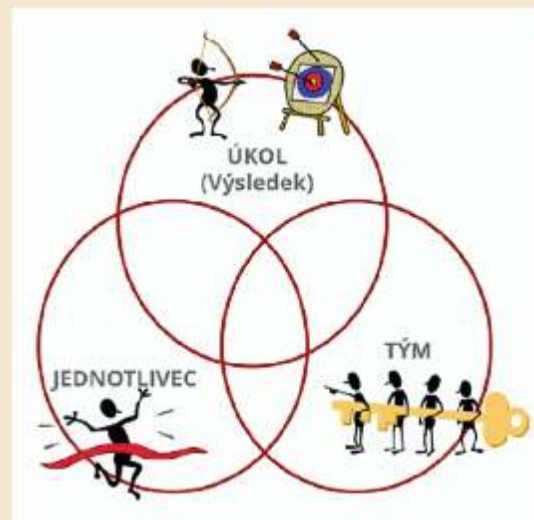
- Vedení (v originále „guidance“): to zjednodušuje na zpětnou vazbu, které je vyjádřena jak chválou, tak kritikou (pojetím „cukr nebo bič“ se blíží motivační teorii X).
- Tým: jde o to, jak udržet tým motivovaný a vytvořit rovnováhu mezi jeho složkami (k tomu je opět fungujících řada modelů a inspirací, které jsou součástí třeba kurzu Manažer kvality).
- Výsledky: nejviditelnější je, že se věci dějí a dokončují (ale za jakou cenu a s jakým vlivem na prostředí / firemní kulturu?).

Já osobně jsem zastáncem toho, že šéfové (spolu)vytvářejí prostředí, v němž lidé jako jednotlivci či týmy dosahují vybraných cílů. S takovou definicí operuji i ve svých kurzech a ve výuce. Cíle a výsledky nemusí být pouze finanční (vzpomeňme na koncept Balanced Scorecard [4]). Prostor pro lidský výkon (a spolupráci...) je hůře popsatelné a měřitelné, ale je poznatelné.

V tomto smyslu je pravdivá (ale opět nikoliv objektivně) teze Scottové, že „kupředu vás neposune moc, ale vztahy“. Tím se dostáváme na půdu vztahové inteligence, hodnot, zainteresovaných stran, ale také situačního vedení a tzv. úkolového a vztahového zaměření lídrů. Diskusi v tomto smyslu Scottová bohužel nevede a ochuzuje čtenáře o odkazy a perspektivy. Alternativou je samotné vedení a tři oblasti, jež musí lídr zvládnout (obr. 1, s ním pracuji na seminářích vč. Manažera kvality).

Obrázek 1 Kam zaměřit vedení (srov. výše Scottovou uvedeně „Vedení-Tým-Výsledek“).

Zdroj: vlastní zpracování



Scottová (z mého pohledu naštěstí) odmítá koncept manažerů jako tzv. „profesionálů“ zbavených lidské, soukromé a vnitřní stránky osobnosti. Tvrdí (hurá!), že abyste dosáhli obchodních výsledků, je potřeba přivést či vtáhnout do práce „celé své já“ (že by náznak holistického přístupu?). To vám umožní pochopit, co každého člověka motivuje, a umožní vám vytvořit si **důvěryhodný vztah**, který je motorem veškerého pohybu směrem k cílům. Jak autorka podotýká, „*vaše schopnost budovat důvěryhodné, lidské spojení s lidmi, kteří jsou vám přímo podřízeni, určí kvalitu všeho, co následuje*“.

Důvěryhodné vztahy jsou páteří kultury vedení. A je tam slovo KVALITA (vztahů)! Vztahy nevznikají lusknutím prstů, budují se a vyžadují (čas, péči, důvěru...) a komunikaci.

Radikální otevřenost = Osobní zájem + Přímá konfrontace

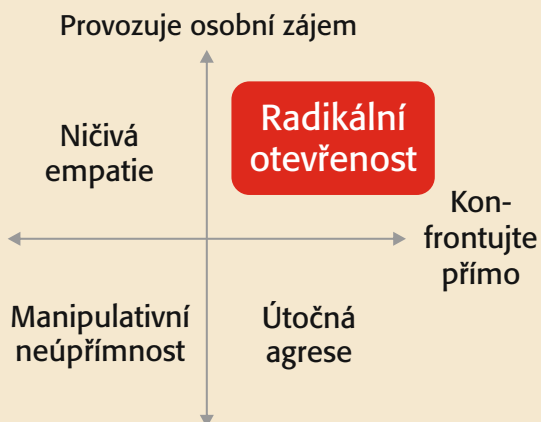
V radikalizaci a zjednodušení autorka identifikuje dvě dimenze, které mohou pomoci rozvíjet důvěru. První dimenzi nazývá osobní zájem – práce není „jen byznys“, ale je hluboce osobní. S tím nelze nesouhlasit a v organizacích je podle mě třeba si sáhnout do individuálního i kolektivního svědomí (a organizační kultury), zda a do jaké míry „osobní zájem“ (ovšem ne ten egocentrický) rezonuje. Zde tkví riziko posouzení (subjektivizace) ohledně osobního zájmu, které autorka příliš nediskutuje

Druhá dimenze zahrnuje říkat lidem to, když jejich práce není dost dobrá. Scottová to pojmenovává konfrontujte přímo. No jo, ale když nemáte nastavenou hranici a „definici“ toho, co je konfrontace, kritika (a zavedete ještě v Česku oblíbený pojem „konstruktivní kritika“) či co je to zpětná vazba, máte zaděláno na neporozumění. Domnívám se zde, že historie a vnímání komunikace, vytvořená „důvěryhodnost“ a řada dalších faktorů jsou pak (kořenovými) příčinami, jak se bude radikální otevřenost vyvíjet jako medicína (podle Scottové takřka všelék) na manažerskou práci a „úspěch“.

Proč? Radikální otevřenost je totiž moment, kdy spojíte obě dimenze – „osobní zájem“ a „přímou konfrontaci“.

Obrázek 2 Radikální otevřenost.

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]



Scottová tedy nabízí mřížku/matici, která pomáhá lépe porozumět dynamice jejího konceptu. Mřížku bychom podle ní NEMĚLI chápat jako systém políček pro kategorizaci osob. Je to spíše matice, kterou se pohybujeme vědomě (spíše než nevědomě) během jediného dne nebo ze dne na den. Jde o to rozpoznat, kdy se chováte se „zničující empatií“, „manipulativní neupřímností“ nebo „nepřjemnou agresí“, abyste mohli napravit chování vůči „radikální otevřenosti“. Tak máte v ruce nadpis všech čtyř polí v matici.

(Zde bych určitě doporučil srovnání třeba s konceptem Johariho okna, a vzhledem k tomu, že v knize je diskutována nefunkčnost prikazování, tak i s konceptem populárního situačního vedení. Oba koncepty zmiňují v kurzu Manažer kvality.)

Zajímavá a účelná je v knize pasáž, která hovoří o dynamice rozvoje v této matici a „trajektoriích“ spojených s motivací (s. 74–113).

Get Stuff Done

Pravděpodobně znáte koncept GTD (*Getting Things Done*) amerického autora Davida Allena [5]. Tento koncept (jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře) je znám jako „Mít vše hotovo“. Scottová na manažery útočí konceptem GSD, který překladatel knihy nazval „Jak dosáhnout výsledků“ (s. 121).

Scottová zde připomíná (s. 121–122): „Lidé, kteří si o sobě myslí, že postupují podle zásad GSD, často dělají jednu klíčovou chybu: vrhnou se do problému po hlavě, místo aby položili základy pro spolupráci.“ Budiž tedy cyklus GSD jednou z dalších inspirací třeba pro práci okolo kvality a řešení problémů. Autorka rozvíjí cyklus GSD o sedmi krocích (sbohem, pane Demingu?):

1. Naslouchejte
2. Vyjasňujte
3. Diskutujte
4. Rozhodněte
5. Přesvědčujte
6. Realizujte
7. Poučte se

Nu, a ve zbytku knihy, tedy části 2, která je nazvaná „Nástroje a techniky“ (to je vždy chytlavé), Scottová píše o čtyřech ingrediencích – vztazích, vedení, týmu a výsledcích s účelem napomoci „vytvořit ve firmě

klima, v němž může vzkvétat radikální otevřenost“ (s.165). Formou je „Jak...“, tedy „jaknatologie“.

Autorka se např. nevyhýbá perspektivě genderové otázky ve vztahu k radikální otevřenosti, Tvrdí, že ženy to mají s radikální otevřeností obtížnější než muži, a muže nabádá, aby s ženami nejednali v rukavičkách, a ženy, aby si říkaly o kritiku.

Pro zajímavost uvádím nekomentovaný soupis „rad“ pro muže i ženy, když mají pocit, že je nějaká žena „příliš agresivní“ (s. 223–226):

- Představte si, že jde o muže (kdyby se stejným způsobem choval muž).

- Buďte konkrétnější.

- Nepoužívejte genderově příznakový jazyk.

- Nikdy neříkejte jen: „Snaž se být oblíbenější“.

- Nikdy se nevzdávejte přímé konfrontace.

- Projevujte osobní zájem, ale nebuďte „dobrou duší kanceláře“.

- Zkoumat vztah mezi oblíbeností a schopností neznamená, že nemáte problém. (Třeba opravdu útočná jste.)

- Jen proto, že je špatné podlézat šéfům a být drsný na podřízené, není v pořádku dělat opak.

- Neodepisujte muže.

Mnoho stran, ale spousta otazníků

Radikální otevřenost není hierarchický atribut. Je třeba ji v organizacích praktikovat ve všech směrech.

Vyžaduje energii, a proto by se na ni nemělo hledět jako na permanentní jev a zdůrazňovat ji neustále, ale pouze v případě potřeby. Tajemstvím a výzvou pro manažery je nejprve požádat o upřímnou zpětnou vazbu. Zde autorka opět opomíjí třeba diskusi k tzv. 360stupňové zpětné vazbě apod.

Je logické, že autorka prosazuje „své objevy“ (vždyť je praktik!?) a trochu je vytrhává z širšího kontextu. Je všeobecně přijímaným faktem, že organizace jsou spíše biologickými organismy a ovlivňuje je řada faktorů. Zpětná vazba a dopad radikální otevřenosti je pouhým střípkem.



Mám však docela silný pocit, že člověk nepotřebuje tolik stránek, aby čtenáři předal základní sdělení knihy, zejména když nejsou zohledněny (tak to v populární manažerské i svépomocné literatuře bývá) žádné vazby na jiné nástroje a koncepty. Jsem přesvědčen, že bez těchto vazeb vyrůstají „nástroje a techniky“, které přispívají k manažerským zmatkům. Příkladem je i smyčka GSD, která se zařazuje v myslích manažerů mezi nesčetné množství podobných kruhů, nástrojů, matic a jiných teorií. Autoři, konzultanti a koučové holt používají stejné schéma jako médium pro své (ne vždy) originální nápady.

Otázkou také zůstává, zda už čtenáři u nás nejsou přehlaceni fantastičností firem, jako jsou Google, Apple, Microsoft, a dalších „příkladných“ korporací, které v českém prostředí nenacházíme. Otevřená zůstává otázka využití či zkušeností a jejich diskuse ve výrobních firmách a přímo vztahy ve výrobě. U nás se spoustou montoven a výrob pro autopřemysl s centrály v zahraničí je to ožehavá otázka.

Velmi zajímavým však může být pohled na radikální otevřenost z perspektivy kvality a „problémů“

zde se vyskytujících, včetně pohledu na samotný QMS. Protože kromě otevřenosti „co si o systémech myslí“ jednotliví lidé a zainteresované strany je snadné agresivně zaútočit a ukázat prstem „to on/oni to dělá/dělají blbě“. Podle kvadrantů Scottové však jsou i nepřímé strategie, které způsobují „mlčení“ (ohledně QMS, oblasti kvality, integrace s dalšími systémy, ...), protože se buď sami nechceme cítit nepřijemně, nebo nechceme, aby se nepřijemně cítil někdo druhý. Z pohledu mých zkušeností v mnoha firmách nepanuje ve vztahu ke kvalitě a QMS otevřenost (natož radikální), ale spíše se pohybujeme v ostatních třech kvadrantech (viz obr. 2).

Téma související s knihou a má současná zkušenost (ukončuji výcvik facilitátora transparentní kruhové komunikace) mě vedly i k tomu, že jsem k tématu této komunikace napsal pár řádků uveřejněných na jiném místě tohoto čísla PK (str. 4–8),. Tam jde také o otevřenost, ale nejde tolik o konfrontaci.

Tenká hranice mezi radikální otevřeností a účinnou agresí spočívá při chuti o přímou konfrontaci v míře projeveného osobního zájmu. Mě to téma skutečně zajímá a jsem s ním konfrontován v řadě firem. Tak doufám, že tento text nebude považován za účinně agresivní.



Závěrem

Osobně nejsem pro Scottovou asi cílová skupina. Svě čtenáře a následovníky si kniha našla a najde (vždyť je to bestseller!). Mě nechala vlažným, protože se mi v myslí objevovala spousta již diskutovaného, užitečného a principiálního (a nejsou to „zbytečné kecy“, které autorka nemá ráda), abych knihu za novou filozofii managementu rozhodně nepovažoval. I já jsem zjednodušoval, a v knize najdete užitečná doporučení. Nejlépe uděláte, když do ní nahlédnete a vytvoříte si obrázek sami – co využít, co nikoliv, porovnáte s vlastními zkušenostmi apod. Radikální otevřenost se jistě vyplatí, předchází ji však budování základů a předpolí. Matice (což schéma radikální otevřenosti je) jsou spíše analytickým a rozhodovacím nástrojem, když takové předpolí existuje.

Nezbytný odkaz na web ke knize na závěr:
<https://www.radicalcandor.com>.

Literatura:

[1] FRIEDEL Libor. Férová práce – předsudky, zaujatost a diskriminace jsou sh*t (pro kvalitu si to domyslete). Recenze knihy Férová práce. *Perspektivy kvality*, 2023 (18)2, 46–49.

[2] SCOTT Kim. *Radikální otevřenost. Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. 336 s. ISBN 978-80-7555-048-4.

[3] TWISTOVÁ Lynne. *Duše peněz. Získejme zpět bohatství našich vnitřních zdrojů*. Praha: Kristián Entertainment, 2017. 248 s. ISBN 978-80-88130-13-0.

[4] FRIEDEL Libor. Balanced Scorecard není jen Balanced Scorecard. In: *Aktuality, European Business School*. 12. 3. 2018 [cit. 19. 8. 2023]. Dostupné z <https://www.ebschool.cz/balanced-scorecard-neni-jen-balanced-scorecard>.

(Na konci odkazovaného článku je bibliografie k tomuto konceptu.)

[5] ALLEN David. *Mít vše hotovo. Jak zvládnout práci a cítit se při tom dobře*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903912-8-4.

Autor:

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

Kontakt: libor@liborfriedel.cz

Spotřebitelská témata ve standardizaci

Strategie ANEC, akční plán Kabinetu pro standardizaci a realizace spotřebitelských priorit 2023

Libor Dupal

Je důležité, aby se tzv. „slabší“ strany zapojovaly do standardizačních procesů. Slabšími stranami zde rozumíme strany slabší ekonomicky, a tedy následně i svým omezeným vlivem v procesech; jedná se například a zejména o malé a střední podniky a spotřebitele. Jen tak lze zajistit vyváženost technických norem a dalších standardizačních nástrojů a také technických předpisů.

Z hlediska spotřebitelů zdůrazněme aspekty bezpečnosti, zdraví, kvality, trvanlivosti či udržitelnosti.

Z obecnějšího hlediska připomeňme kultivovanost a korektnost trhu a podnikání. Pro tvůrce norem by mělo být žádoucí, aby se spotřebitelé na tvorbě norem účastnili a bylo tak zajištěno, že jsou zohledněny a zahrnuty požadavky a hlediska koncového uživatele.

Tímto způsobem se zvyšuje úroveň a kvalita norem a jejich význam pro společnost.

Sdružení českých spotřebitelů považuje standardizaci za svoji dlouholetou prioritu. Standardizací zde rozumíme nejen tvorbu norem, tedy technickou normalizaci, ale i komplex dalších příbuzných a souvisejících oborů: posuzování shody, akreditaci třetích stran, metrologii, dozor nad trhem, a také technické předpisy a bezpečnost výrobků a služeb obecně. Za účelem zvýšení profesionalizace činnosti spojených se zapojením spotřebitelů do standardizace byla v roce 2009 založena obecně prospěšná společnost KABINET PRO STANDARDIZACI.

Kabinet plní obecně prospěšné činnosti a poskytuje obecně prospěšné služby s mandátem, který zahrnuje:

- ovlivňování standardizační práce z hlediska důležitosti pro zájmy českých spotřebitelů na národní, evropské a globální úrovni;
- komunikaci s národními i regionálními úřady a institucemi a se zástupci podnikatelské sféry, zejména z oblasti malého a středního podnikání, a s dalšími s cílem podporovat rozvoj čistého podnikatelského prostředí ohleduplného vůči zájmům spotřebitelů;
- působení v oblasti vzdělávání, osvěty, vydavatelsko-nakladatelských činností a poradenství ve vztahu k jednotlivým oblastem standardizace.

V tomto příspěvku se věnujeme aktuálním prioritám a platformám pro posilování zapojení spotřebitelů do standardizace na evropské i národní úrovni.

Strategie ANEC 2030

Spotřebitelé mají své organizace nejen ve svých zemích, ale i v Bruselu, centru Evropské unie. ANEC (www.anec.eu) je hlasem evropských spotřebitelů ve standardizaci (*The European Consumer Voice in Standardization*). Tato organizace ustavená v Bruselu je velmi důležitým prostředníkem a nástrojem pro zastupování, koordinaci a prosazování zájmů evropských spotřebitelů při tvorbě technických norem, zejména těch, které byly či jsou vytvářeny na podporu implementace evropských zákonů a veřejných politik.

Bezprostředním zájmem ANEC je prosazovat řádné uplatňování norem, včetně funkce dozoru nad trhem a transparentních systémů akreditace a posuzování shody třetí stranou. Prostřednictvím ANEC (mimo jiné) se spotřebitelé snaží ovlivňovat vývoj či revize evropské legislativy týkající se výrobků a služeb, kde lze předpokládat vliv na spotřebitele, zejména pokud se v takových předpisech odkazuje na technické normy.

Vrcholným řídicím orgánem ANEC je Valné shromáždění (ANEC General Assembly). Je tvořené jedním zástupcem z každé země, jejichž národní normalizační organizace je členem CEN/CENELEC. Takového zástupce v konsenzu delegují spotřebitelské

organizace dané země. Za Českou republiku je již po řadu let členem ANEC nominant Sdružení českých spotřebitelů (autor tohoto článku), který byl v červnu t. r. potvrzen na další čtyři roky. Valné shromáždění pak českého člena zvolilo do užšího Řídícího výboru ANEC (*Steering Committee*).

V roce 2021 přijalo Valné shromáždění ANEC Strategii s vizí pro evropské spotřebitele do roku 2030. Zahrnuje pět strategických cílů k dosažení, především prostřednictvím legislativy a norem, takové úrovně evropského trhu, kde:

1. spotřebitelé si mohou vybírat produkty, které jsou udržitelné jak pro jejich blaho, tak pro životní prostředí;
2. je zajištěna bezpečnost, ochrana a blaho spotřebitelů v tradičním i digitálním prostředí;
3. používání výrobků a služeb nediskriminuje různé spotřebitele;
4. jsou v globalizovaném světě prosazovány evropské hodnoty a zásady;
5. je politicky i finančně oceňováno a podporováno zapojení spotřebitelů na vnitrostátní a evropské úrovni.

Strategii 2030 hodlá ANEC prosazovat a cílů dosáhnout prostřednictvím opatření přijímaných na evropské úrovni a v rámci zemí, které jsou v ANEC zastoupeny. Tím se má naplňovat poslání ANEC, totiž **zvyšovat standardy pro evropské spotřebitele prostřednictvím práce členů ANEC, odborníků a sekretariátu ANEC s cílem dosáhnout optimální úrovně ochrany spotřebitele, blaha a udržitelnosti společnosti.**

Konkrétní kroky a akce k naplňování cílů jsou následující:

- a) Zpracování a implementace strategie a diverzifikace financování ANEC
- b) Přispění ANEC k provádění nařízení (EU) 1025/2012 (o evropské normalizaci)
- c) Posílení účasti spotřebitelů na technické normalizaci
- d) Zlepšení komunikace vůči spotřebitelským expertům a zástupcům spotřebitelů
- e) Posílení rámce pro bezpečnost spotřebitelských výrobků a služeb a pro dozor nad trhem
- f) Posílení účasti (spotřebitelů, ANEC) na technickém a manažerském řízení CEN-CENELEC a ETSI
- g) Přispění ANEC k rozvoji spotřebitelské politiky EU a k jejímu naplňování

- h) Řízení ANEC a spolupráce v rozhodovacím procesu
- i) Komunikace, akce a šíření informací.

Své odborné činnosti ANEC rozvíjí na základě několika pracovních skupin sdružujících odborníky z členských zemí. Jedná se o následující:

- Přístupnost (prostředí, výrobků, služeb)
- Bezpečnost dětí
- Digitální společnost
- Domácí spotřebiče
- Energie a eko-design
- Služby
- Udržitelnost
- Doprava a mobilita.

Akční plán zapojení spotřebitelů do standardizace 2022–25



Kabinet pro standardizaci (KaStan) a Sdružení českých spotřebitelů (SČS) měly pro minulá léta zpracovanou podrobnou koncepci pro rozvoj zapojení spotřebitelů na delší časový úsek – **Koncepci pro zapojení českých spotřebitelů do technické normalizace 2017–2021. Byla komunikována jako Krok ke standardizaci pro 21. století – ... nejen slovy!** Její ambice se z důvodu nedostatku finančních prostředků nepodařilo zcela naplnit. Obsahově, svými cíli zůstává ale koncepcí inspirací i do budoucna.

V posledních letech se stabilizovala spolupráce s Českou agenturou pro standardizaci (ČAS) a s Radou kvality ČR. V neposlední řadě KaStan získává prostředky i z jiných zdrojů, např. jako správce značky kvality pro ověřený provoz dětských hřišť a sportovišť, přijaté do Národního programu Česká kvalita.

Průběžným vodítkem pro činnosti Kabinetu je již výše zmíněný Akční plán zapojení spotřebitelů do standardizace 2022–25 (dále jen Akční plán). Zůstává

otevřeným materiálem, jehož priority jsou naplňovány případ od případu podle získaných zdrojů podpory.

Akční plán byl připraven na základě výstupů projektů připravených pro ČAS v letech 2021 a 2022 a dále na základě vybraných priorit stanovených ANEC (viz výše), strategických dokumentů ISO a CEN/CLC a samozřejmě i dalších pramenů.

Priority Akčního plánu pro rok 2022 se týkaly univerzálních nabíječek pro mobilní telefony a jiná přenosná zařízení, významu technických norem pro kvalitu a bezpečnost služeb v oblasti turizmu či přínosu norem pro seniory a zdravotně postižené osoby. Naplňování těchto priorit jsme představili v prvním čísle Perspektiv kvality 2023 (Technické normy v prioritách spotřebitelů 2022, PK 1/2023, s. 48–53).

V loňském roce navíc připravil Kabinet pro ČAS dva spoty na zviditelnění unikátních projektů ČAS týkajících se podpory používání a zpřístupnění technických norem na vysokých a středních školách prostřednictvím aplikace CSN-on-line.

„Tajným“ přáním KaStan pro roky 2023 až 2025 byla, a vlastně stále je, realizace dvou průzkumů provedených s odstupem profesionální agenturou, vždy k vybrané oblasti normalizace k ověření úrovně povědomí o důležitosti norem v cílových skupinách (zejména spotřebitelé a MSP). Cílem by mělo být vyhodnocení posunu takového vnímání po dvou až třech letech vedení kampaní na zviditelnění úlohy norem. Bohužel tento systematický nástroj není z finančních důvodů proveditelný.

Ostatní priority se již orientují na konkrétní obory – sektory normalizace s cílem zviditelnění úlohy norem a standardizace obecně ve prospěch spotřebitelů a korektního trhu.

V rozpětí uvedených let se KaStan bude zaměřovat na následující prioritní témata:

a) Zviditelňování rámcových oblastí standardizace

i. Obecná bezpečnost výrobků

V roce 2023 byla přijata nová evropská legislativa pro obecnou bezpečnost výrobků. Nyní již není upravena směrnicí, ale přímo proveditelným aktem nařízení. Úloha technických norem k naplňování nařízení je zásadní a těšíme se na aktivní působení v této oblasti.

b) Zviditelňování standardizace ve specifických sektorech a oborech trhu

ii. Kybernetická bezpečnost, umělá inteligence

Včetně harmonizace požadavků na rádiová zařízení, aplikace aktu o umělé inteligenci aj.

iii. Udržitelné prostředí, ekodesign, cirkulární ekonomika...

iv. Přístupnost výrobků a služeb

Včetně vývoje a zviditelnění evropských harmonizovaných norem k implementaci Evropského aktu o přístupnosti.

v. Elektrické spotřebiče, strojní zařízení, domácí spotřebiče

vi. Výrobky a služby – bezpečnost dětí

Zahrnuje bezpečnost hraček, potřeby pro péči o děti a dětský nábytek, dětská hřiště, sportoviště a rekreační zařízení aj.

vii. Chemické látky

viii. Mobilita

Včetně bezpečné přepravy dětí

ix. Zviditelnění úlohy norem a pokynů ISO/IEC pro spotřebitele

c) Prostředky komunikace a zviditelnění

x. Komunikace bude zaměřena zaprvé na širokou spotřebitelskou veřejnost a za druhé vůči zainteresovaným stranám na trhu (zejména MSP). Forma bude záležet na dostupných prostředcích (např. kulaté stoly, konference, publikace).

d) Zahraniční spolupráce

xi. Specifickou prioritou KaStan je průběžně zapojení do zahraniční spolupráce (ANEC, ISO COPOLCO). Ambice KaStan musí být logicky velmi střídmé, ale alespoň malým dílem chceme přispívat k naplňování „Strategie ANEC 2030“ (viz výše) a strategií CEN/CLC 2030 a ISO 2030.

Realizace spotřebitelských priorit ve standardizaci pro rok 2023



V letošním roce KaStan realizuje několik projektů, jejichž výstupem je vydání publikací tiskem i v e-formátu. Všechny se týkají zviditelnění standardizace.

V nejobecnější rovině se norem týká vydání publikace **Logo Česká kvalita pro výrobky a služby – využití ve firemním marketingu a komunikaci**. S podporou Rady kvality byla publikace zpracována k podpoře Národního programu kvality (viz www.narodniportal.cz), a zejména loga tohoto programu – Česká kvalita. Do programu jsou přijímány značky kvality na základě splnění náročných kritérií včetně principu posouzení třetí nezávislou stranou. Kritéria kvality jsou velmi často stanovena v technické normě.



Zcela konkrétní sektorové zaměření na podporu technických norem vykazuje publikace **Značka kvality „Hřiště-sportoviště-tělocvična – Ověřený provoz“ – ku prospěchu dětí i provozovatele**. Tato značka je licencí zpřístupněna všem žadatelům (*provozovatelům zařízení*), kteří chtějí deklarovat *ověřenou a ověřovanou* bezpečnost provozu celého zařízení (tj. dětského hřiště, sportoviště, tělocvičny či podobného zařízení) tím, že prokázali splnění a následně dlouhodobé dodržování shody provozovaných herních a sportovních prvků s požadavky legislativy, technických norem, popřípadě dalších technických specifikací. Informace o značce, samozřejmě včetně této publikace jsou zpřístupněny na webu www.overenehriste.cz.

A specifické oborové zaměření má i další publikace, kterou je titul **Bezpečné používání zádržných systémů pro děti v automobilech – nově, přísněji, bezpečněji**. Priorita byla realizována ve dvou navazujících projektech.

Prvotně byla připravena situační analýza, která má spotřebitelům přiblížit problematiku dětských zádržných systémů – autosedaček tak, aby se dokázali lépe orientovat při výběru na trhu. Zdůrazňuje důležitost norem a jejich uplatňování v praxi, aby výrobky na trhu splňovaly požadavky předpisů a norem s cílem zajištění bezpečnosti dětí. Na komplexněji řešenou studii pak navázalo vydání zmíněné publikace tiskem i k elektronickému šíření, které spotřebitelům i jiným zainteresovaným stranám (malé a střední podniky) zprostředkuje informace v uživatelsky přátelštější formě. Souhrnné informace k tématu jsou zpřístupněny prostřednictvím stránek www.top-normy.cz.

Čtvrtý titul bude zahrnovat širší, velmi aktuální téma, a sice **význam norem pro udržitelné prostředí** včetně ekodesignu, cirkulární ekonomiky atd. I tato priorita, v době uveřejnění tohoto příspěvku rozpracovaná, bude provedena ve dvou krocích, kde první je zpracování studie a druhý pak vydání „subtilnější“ provedené publikace. Souhrnné informace k tématu jsou postupně zpřístupňovány prostřednictvím stránek www.top-normy.cz.

Díky pochopení Agentury ČAS může KaStan i letos realizovat projekt **Koordinace zapojení českých spotřebitelů v ISO COPOLCO s přihlédnutím k evropské normalizaci pro rok 2023**. V rámci zakázky KaStan zajistí funkci a využití struktur pro koordinaci zapojení spotřebitelů v oblasti ISO COPOLCO. Dále připraví návrh/návrhy pro prezentaci národních aktivit na globální úrovni (pro newsletter ISO COPOLCO, případně pro další nadnárodní platformy pro elektronické šíření). Kabinet zejména přispěje ke zviditelnění technických norem

a normalizace obecně na příkladu konkrétních témat a oblastí normalizace, viz studie zmíněné výše. A konečně, bude vyhodnoceno naplňování priorit ISO COPOLCO s přihlédnutím k prioritám standardizace EK a CEN/CLC.

Závěr

Zrekapitulujme formy a prostředky pro podporu a medializaci šíření a zviditelnění realizovaných výstupů:

- Shrnující a podrobněji rozpracovaná informace ke každému tématu, vystavená na webu KaStan a SČS (a podle uvážení zadavatele na jeho webu a dalších e-prostředcích).
- Svolání alespoň jednoho kulatého stolu k vybranému tématu (MSP, spotřebitelé, další zainteresované strany).
- Vydání tiskové informace ke každému z uvedených témat.

Kabinet pro standardizaci i nadále bude působit tak, aby zájmy spotřebitelů byly v normalizačních procesech účinně zastupovány a aby úloha technické normalizace byla zviditelněna s důrazem na prospěšnost norem pro spotřebitele i trh.



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

Živelná pohroma

Věra Vlková

SYNONYMA neboli SLOVA SOUZNAČNÁ jsou takové výrazy, které mají stejný nebo podobný význam. To je víceméně všeobecně známo. Jako obvykle je v tom ovšem háček. Ten je skryt v identifikaci významu, protože ta obvykle bývá více či méně subjektivní. U slov, která se výrazněji liší svou formou, původem nebo obojím, jako např. *přesunout – přemístit, vadný – chybný, kvalita – jakost, otáčení – rotace, vizuální – optický*, zpravidla bývá orientace o něco snadnější. Tam obvykle buď skutečně víme, anebo si pro jistotu jednotlivé významy raději ověřujeme. Problematictější je to s dvojicemi slov utvořenými ze stejného základu a lišícími se pouze svým způsobem tvoření, tj. slovotvornou příponou, jako jsou *čelní – čelný, trestní – trestný, informační – informativní...* Mezi těmito typy obvykle významově příliš nerozlišujeme, ačkoliv právě tam bychom měli zbystřit pozornost.

Záludná přídavná jména

Přídavná jména lišící se svou slovotvornou příponou svádějí k tomu, abychom je považovali buď za úplná synonyma, anebo za významově podobné výrazy lišící se pouze svým stylovým uplatněním, a tedy vlastně také synonyma. U podobných konkurenčních dvojic bychom však měli být ostražitější, protože to takhle zdaleka nemusí vždycky platit.

Trestní právo versus trestný čin – aneb konkurence přídavných jmen zakončených na -ní a -ný

Jeden z nejvýraznějších typů ošidných konkurenčních dvojic představují přídavná jména, která jsou tvořena

ze stejného slovního základu, ale odlišují se svou příponou *-ní* nebo *-ný*. Jsou to např. *trestní × trestný, zábavní × zábavný, živelní × živelný, sluneční × slunečný, výstavní × výstavný...* Setkáváme se s nimi relativně často, ne vždy jim však věnujeme náležitou pozornost. Není totiž vůbec lhostejné, jak s nimi budeme v praxi nakládat a kterou podobu v daném kontextu zvolíme.

Ve starším jazyce bývala přídavná jména zakončená na *-ný* mnohem častější. V počátcích předchozího století byla zcela běžná pojmenování jako *stavebná mechanika, vodný roztok, vodná disperze, diagonální řez, centrálný průřez* apod. Přípona *-ný* se tradičně používala u přídavných jmen cizího původu (*centrálný, geniální, kolektivní, konkrétní, objektivní...*). Rozdíl mezi přídavnými jmény tvořenými příponami *-ní* a *-ný*, který byl zpočátku chápán spíše jen jako stylový, však v průběhu dalšího jazykového vývoje vyústil v rozdíl významový. Zcela zásadní změna tkví v tom, že se přídavná jména cizího původu při přejímání do češtiny již systémově přizpůsobují připojováním přípony *-ní* (*agitační, centrální, geniální, konkrétní, objektivní, orientační, propagační, stabilizační...*) a nikoliv *-ný*.

V dnešní češtině je tak formální rozlišení přídavných jmen tohoto typu přímo spojováno s rozlišením významovým. Jde-li o bezprostřední vyjádření vztahu ke jménu, od něhož je přídavné jméno utvořeno, užívá se přípona *-ní*: *srdeční* = k srdci se vztahující, srdce se týkající (*srdeční činnost, chlopeň, funkce, komora, selhání, sval, tepna, vada...*); *výstavní* = vztahující se k výstavě, vystavování (*výstavní exponát, expozice, katalog, plocha, předmět, síň, stánek...*); *mravní* = týkající se morálky, plynoucí z ní (*mravní imperativ, jednání, krize, poučení, síla, základ, zákon, axiom...*).

Naproti tomu přídavná jména zakončená příponou *-ný* poukazují k určitému významovému posunu, nejčastěji k přenesenému významu hodnotícímu, popř. k nějaké další kvalifikaci: *srdečný* = upřímný, přátelský (*srdečný člověk, pozdrav, rozhovor, smích, srdečné blahopřání, ovzduší...*); *výstavný* = pěkně, úhledně, dokonale vystavěný, vybudovaný (*výstavný obdíl, zámek, výstavná usedlost, výstavně obydli, město...*); *mravný* = vyhovující mravním normám (*mravný člověk, život, mravně chování...*).

V některých spojeních tyto rozdíly vystupují poměrně jasně a zřetelně. Srov. např. *adresní rámeček × adresná kritika; měsíční fáze × měsíčná noc; nákladní automobil × nákladný dárek; prodejní oddělení × prodejný vzorek, prodejná žena; sluneční svit × slunečný den...* Naproti tomu u jiných se zbytečně tápe. Nezřídka se např. užívá podoba „*čelní představitel*“ namísto náležitě *čelný představitel* (na rozdíl od čistě vztahových spojení jako *čelní dutina, kost, útok*).



Oba typy přídavných jmen se navíc odlišují také v tom, že povaha vztahových přídavných jmen zakončených na *-ní* nedovoluje jejich stupňování. Naproti tomu hodnotící a kvalitativní přídavná jména zakončená na *-ný* se obvykle stupňují. Povšechné označení „zábavní pořad“ tedy naznačuje, že pořad je určen k zábavě, nezaručuje však, že také zdrojem zábavy skutečně bude. Naproti tomu „zábavný pořad“ už zábavu skutečně poskytuje a ještě lépe jsou na tom pořady zábavnější či nejzábavnější. – Nepovažujme to za pouhé slovíčkaření. Leckterá zařízení a jejich produkty totiž mohou buď nevědomě, z neznalosti, anebo dokonce i zcela vědomě klamat už svým označením.

Trestní a trestný

Mnohé dvojice tohoto typu působí problémy nejen v běžné komunikaci, která neklade takové nároky na terminologickou přesnost, ale dokonce i v komunikaci odborné. Typickým příkladem jsou přídavná jména

trestní a *trestný*, která by se měla rozlišovat podle stejného principu. Přídavné jméno *trestní* se vztahuje k trestu a k trestání vůbec. Užívá se ve spojeních jako *trestní orgány*, *trestní právo*, *trestní oznámení*, *trestní pravomoc*, *trestní rejstřík*, *trestní řád*, *trestní soud*, *trestní zákon*. Přídavné jméno *trestný* se užívá jednak ve významu „zasluhující trest, potrestání“ (*trestný čin*, *trestné jednání...*) a jednak ve významu „určený k trestání, související s prováděním trestu“ (*trestná výprava...*). S druhým významovým odstínem je spjata rovněž řada termínů sportovních (*trestný hod*, *trestný kop*, *trestná lavice*, *trestné střelení*, *trestné území...*). O tom, že se v užívání obojích podob často tápe, svědčí nejen dnešní média, ale také oficiální odborné projevy. (srov. např. nerozlišován mezi *trestní stíhání* a *trestné stíhání*).

Živelní a živelný

Ještě větší rozpaky a komplikace působí dvojice přídavných jmen *živelní* a *živelný*. Od podstatného

jména *živel* lze vytvořit jednak přídavné jméno *živelní*, vyjadřující vztah k přírodním jevům, zejména k těm ničivým a zhoubným (*živelní katastrofa, živelní pojištění, živelní pohroma...*), a jednak přídavné jméno *živelný*, vyjadřující kvalitu nebo hodnocení, tj. s významem „neorganizovaný, spontánní, nezkrtný, prudký“, které se užívá ve spojeních jako *živelný hlad, živelný pohyb, živelný požár, živelný vývoj, živelná radost, živelná síla, živelná vzpoura, živelné hnutí...* Významový rozdíl je zde přímo zásadní, respektován však mnohdy nebývá dokonce ani odborníky. Nežřídká dokonce i vědomě, s poukazem na to, že podoba *živelní* „vypadá divně“, což rozhodně nelze pokládat za racionální argument.

Informační sdělení versus informativní sdělení – aneb konkurence přídavných jmen zakončených na -ní a -ivní.

Obdobné konkurenční napětí existuje mezi přídavnými jmény zakončenými příponami *-ní* a *-ivní*. Rozdíl je jen v tom, že tentokrát máme co do činění s výrazy cizího původu. Ty se do češtiny přizpůsobují jednak pomocí české přípony *-ní*, jak už jsme viděli výše, a jednak také přípony *-ivní*, což je adaptovaná latinská přípona *-iv(us)*. Ne vždy se přitom uplatňuje pouze jedna z těchto přípon, jako je tomu např. u *aktivní, definitivní, negativní, pozitivní* nebo *sugestivní*. Stále častěji se u téhož základu můžeme setkat s oběma podobami: *degenerační/degenerativní, erupční/eruptivní, informační/informativní, konstrukční/konstruktivní, konzultační/konzultativní...* Jen zřídka však lze hovořit o významové totožnosti nebo podobnosti. Většinou se takové tvary liší nejen svou frekvencí či stylovým využitím, ale v první řadě svým významem.

Platí to, co už bylo zdůrazňováno výše: pojmenování zakončená na *-ní* vyjadřují obecný vztah ke jménu, od něhož byla utvořena (*degenerace – degenerační, destrukce – destrukční, komunikace – komunikační, konstrukce – konstrukční, erupce – erupční...*). Naproti tomu pojmenování zakončená na *-ivní* vyjadřují v různé míře buď význam dějový, např. *degenerativní* = svědčící o degeneraci, jevící degeneraci, nebo nabývají významu hodnotícího, stávají se kvalitativními: *informativní* = bohatý na informace; *destruktivní* = ničivý, rozkladný, rozvratný, zhoubný; *eruptivní* = výbušný, prudký; *konstruktivní* = činorodý, tvořivý, tvůrčí.

Z významového hlediska je tedy mezi obecným vztahem na jedné straně a hodnocením na straně druhé nepřehlédnutelná propast. Informační příručka zdaleka ještě nemusí být také informativní, stejně se k sobě mají třeba sdělení informační versus informativní a konstrukční činnost také může mít k činnosti konstruktivní na hony daleko. Rovněž u těchto typů přitom nejednou zůstává otázkou, kdy se skutečně nedokážeme náležitě vyjádřit a kdy vědomě klameme slovy.

V případě nejistoty je užitečné si připomenout, že na rozdíl od čistě vztahových přídavných jmen je možné dějová a kvalitativní přídavná jména stupňovat a že k nim zpravidla také existují jména opačného významu, tj. antonyma. Srov. např. *informativní, informativnější, neinformativnější, neinformativní; destruktivní, destruktivnější, nejdestruktivnější, nedestruktivní...* Uvažování orientované tímto směrem by snad alespoň trochu pomoci mohlo. Přinejmenším těm, kteří jsou ochotni se nad svým vyjadřováním více zamýšlet.

Závěr

Vztah mezi tvarem a významem přídavných jmen uvedeného typu má svou logiku a řídí se jasnými a přitom poměrně jednoduchými pravidly. Nemělo by proto být až tak složité a nepřekonatelné promítnout tato pravidla náležitým způsobem do praktického užívání v konkrétních jazykových projevech.

Jestliže se přece jen dostaneme do úzkých, může neefektivněji pomoci Internetová jazyková příručka Ústavu pro jazyk český (<https://prirucka.ujc.cas.cz/>). Nevyžaduje to žádné vyčerpávající úsilí. Stačí jen zadat do vyhledávače jednu z obou konkurenčních podob. Nabídne se nám pak nejen výklad významu, ale v případě, že se obě podoby významově liší, také upozornění na druhou alternativu, které je uvedeno formulací „jiné je ...“. Odtud je pak možné překlíknout na konkurenční podobu a porovnat jejich význam, popř. také jejich spojovatelnost. Jestliže jsou dané podoby zaměnitelné, uvádí se upozornění ve formě „lze i ...“ a spolu s tím i příslušné významové charakteristiky (viz např. *ilustrační – ilustrativní; inovační – inovativní...*). A zájemci si odtud také mohou otevřít podrobnější výklad k příslušnému jazykovému jevu.

Autorka:

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

Kontakt: vlkova@agentura-cas.cz

JAK PUBLIKOVAT V PERSPEKTIVÁCH KVALITY

Základní pokyny pro autory:

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

Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

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

CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ
SPOLEČNOST
PRO JAKOST**

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

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



ÚNMZ



Ve spolupráci s Českou agenturou pro standardizaci o.p.s. Vám nabízíme k zakoupení elektronické verze publikací VDA. Publikace můžete objednávat na eshop.agentura-cas.cz/publikace.aspx



Publikace v tištěné podobě je možné objednat ve vydavatelství České společnosti pro jakost na csq.cz/publikace