



**Digitální strategie – jak se (u)bránit  
hrozbě disruptivních změn**

**Průzkum využití  
digitalizace v SMK**

**Normalizace v době  
elektronické výměny dat**

**Přidaná hodnota akreditace**

**Víte, co jsou plně  
soběstačné nulové domy?**



# CENTRUM EXCELENCE

„Váš partner pro excelentní řízení“



Centrum excellence

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

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

## **ZLEPŠUJETE SE TAM, KDE JE TO DŮLEŽITÉ**

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

## **INSPIRUJTE SE A NALEZNĚTE VLASTNÍ ŘEŠENÍ**

- Podpora trvalého zlepšování členů Centra excellence
- Benchlearning Visits

## **NEJSTE V TOM SAMI**

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





**Vážené čtenářky, vážení čtenáři,**

první číslo nového ročníku 2019 bylo připraveno, je vydáno a držíte ho v ruce. Je to již osmý ročník časopisu Perspektivy kvality vydávaný v této podobě a zároveň 16. ročník v návaznosti na vydávání původního časopisu Perspektivy jakosti. Možná by stálo za to si v příštím čísle v krátkém příspěvku historii našeho časopisu připomenout.

Ale teď již k aktuálnímu číslu Perspektiv kvality. Na co se v něm můžete tentokrát těšit?

Digitální strategie – aktuální téma v době, kdy se termíny digitalizace a automatizace objevují na poradách a ve firemních strategiích stále častěji. Už máte svou digitální strategii? Pokud ne, můžete se inspirovat, na co vše se zaměřit a na co nezapomenout, v článku našeho takřkajíc kmenového autora Libora Friedela.

Přečíst si dále můžete o významu mezigenerační spolupráce ve firmách. Stále aktuální téma v době, kdy pokles nezaměstnanosti prolamuje všechny hranice. Spolu s růstem ekonomiky je pro spoustu výrobních podniků (a většiny organizací vůbec) problém nalézt dostatek vhodných zaměstnanců. Více o této problematice v článku Růženy Petříkové.

Příspěvek Ondřeje Hykše se věnuje výsledkům průzkumu stavu využití digitalizace v interních auditech systémů managementu kvality, který realizovala ČSJ ve spolupráci s Fakultou podnikohospodářskou VŠE. V krátkém shrnutí Vám přinese několik zajímavých grafů, na jejichž základě se můžete snadno porovnat se souborem respondentů a udělat si obrázek, jaký je rozdíl oproti auditům ve Vaší organizaci.

Určitě nepřehlédnete rozhovor se zástupci společnosti Nyrden, která se stala vítězem národního kola mezinárodní soutěže inovací Quality Innovation Award. Slyšeli jste již o technologickém jádru NyrdenCore plně soběstačných tzv. „nulových domů“? Je takováto úplná nezávislost na infrastruktuře budoucností bydlení? Možná Vás překvapí pár zajímavých čísel souvisejících se spotřebovanou, ale i vyrobenou a dnes většinou nevyužitou energií a s odpady.

Z rubriky Ze života spolku ještě doporučuji Vaši pozornosti příspěvek o seminářích Odborné skupiny pro spolehlivost, se zmínkou i o některých dalších odborných skupinách a jejich akcích. Chceme napříště této (v současnosti oproti dřívějším časům trochu opomíjené) spolkové činnosti v rámci ČSJ věnovat více pozornosti – domníváme se, že si to zaslouží a že to bude k všestrannému prospěchu.

Samozřejmě nechybí většina pravidelných rubrik, proto věřím, že si v časopise najdete „to své“ a strávíte při jeho čtení příjemné chvílky.

Je zde ale bohužel také článek, jaké uveřejňujeme velice neradi a se smutkem. Je to rozloučení, vzpomínka na Vratislava Horálka, který byl jednou z nejvýznamnějších osobností České společnosti pro jakost, včetně její prehistorie a včetně i daleko širšího odborného zaměření a respektu v odborných a vědeckých kruzích. Opustil nás v prosinci minulého roku, krátce před Vánoci. Ve věku sice obdivuhodně vysokém, ale přesto možno říci nečekaně, pln aktivity a plánů, od rozdělané práce... Bude nám chybět, osobně i odborně.

Vraťme se ale k optimismu, kterým on ostatně vždycky oplýval. Přeji příjemné čtení. A ať je pro Vás druhé čtvrtletí letošního roku co nejúspěšnější a nejpříjemnější.

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



Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



## Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Téměř 2000 inovací se zapojilo do soutěže Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Šestým rokem mají možnost změřit své síly se zahraniční konkurencí i čeští inovátoři. **Přihlaste se i Vy!**

### Co Vám účast v soutěži přinese:

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

### Jaká je kvalitní inovace?

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

### Soutěžní kategorie:

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

**Účast v soutěži je ZDARMA.**

**TERMÍN odevzdání přihlášek je do konce září 2019.**

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

## Aktuální téma

Význam mezigenerační spolupráce v současné firemní praxi <i>Růžena Petříková</i>	4
Malým firmám ujíždí digitální vlak, AMSP ČR proto zahajuje mohutnou osvětu <i>Eva Svobodová</i>	6
Přidaná hodnota akreditace <i>Kateřina Flidrová</i>	9
Digitální strategie – jak se (u)bránit hrozbě disruptivních změn <i>Libor Friedel</i>	10

## Bleskově o kvalitě

Bleskově o kvalitě – minianketa osobností	14
---	----

## Aktuální téma

Průzkum využití digitalizace v interních auditech systémů managementu kvality <i>Ondřej Hykš</i>	16
Podivný případ se psem, králíkem a doktorem aneb Jak může příklon k etice posílit hodnotu firmy <i>Lada Brejníková</i>	20
Rozhovor o NyrdenCore s Janem Blažičkem	22

## Události

Diamantová liga kvality 2018	26
Značky Programu Česká kvalita za rok 2018 byly uděleny	28
O Programu ČESKÁ KVALITA	30
28. mezinárodní konference Měřicí techniky a pro kontrolu jakosti	31
Guru kvality Noriaki Kano	33

## Technická normalizace

Normalizace v oblasti elektronické výměny dat <i>Miroslav Škop</i>	34
---	----

## Ze života spolku

Z poboček a odborných skupin ČSJ	36
Odborná skupina pro spolehlivost <i>Jan Kamenický</i>	36
Implementace metody 5S v administrativní části ve vybrané společnosti <i>Sabrina Hamplová</i>	38
Opustil nás Vratislav Horálek	44

## Recenze

Digitalizace ekonomiky a společnosti Výhody, rizika, příležitosti <i>Libor Friedel</i>	46
--	----

## Zaměřeno na spotřebitele

Označení CE: co znamená. A říká něco spotřebiteli? <i>Libor Dupal</i>	50
--	----

## Kvalitně česky

Jeden tak trochu typický generační spor: je to prohřešek, nebo správné vyjádření? Ubyde, přibude, zbyde... <i>Věra Vlková</i>	54
--	----



# Význam mezigenerační spolupráce v současné firemní praxi

Růžena Petříková

S růstem naší ekonomiky a významným poklesem nezaměstnanosti v posledním období nemohou organizace, zvláště výrobní firmy, často nalézt dostatek vhodných zaměstnanců. Výsledky řady průzkumů dokonce jednoznačně dokládají, že české firmy začínají mít s obsazováním volných pracovních míst problémy, a to v mnoha odvětvích – nejen v průmyslu, kde je tento problém vnímán zřetelněji než kde jinde, zejména v kontextu před časem přijaté koncepce Průmyslu 4.0.

Mimo jiné i proto vzrůstá význam tzv. age managementu a mezigenerační spolupráce. Upozornit na to a konkrétně na některé s tím spojené souvislosti je cílem tohoto příspěvku.

Odpovědnost v této oblasti leží především na managementu a vedení firem, jejichž neodmyslitelnou součástí práce je mj. i každodenní konfrontace různých věkových skupin, a to nejen uvnitř firem, ale také na úrovni všech firemních *stakeholders*.

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících ekonomický výkon zaměstnanců, prosperitu a konkurenceschopnost je optimální volba chování a přístupů vedení k zaměstnancům, projevující se především v účinné komunikaci a motivaci a na tomto základě pak i ve společném budování vzájemné důvěry. O to náročnější to může být v nesourodém kolektivu nejrůznějších věkových skupin. I české firmy by proto měly co nejrychleji přehodnotit své vnitřní postupy ohledně věkové diskriminace. Mohla by totiž nastat situace, že by v krátké době nemusely mít koho zaměstnat, přestože budou mít dostatek zakázek.

## Společenská odpovědnost a firemní kultura

V současné době řada odborníků upozorňuje na ztrátu jakékoliv odpovědnosti za soustavně rostoucí materiální spotřebu a její vliv na přírodu i další negativní důsledky. Ale nejen to: poukazují i na nežádoucí vlivy nadměrné spotřeby na rychlý odklon člověka od veškerých duchovních hodnot a s tím související ohrožení společenské etiky a morálky, potažmo ohrožení celé lidské existence. Tento negativistický postoj k současnému technologickému pokroku i hospodářskému růstu přináší v posledních letech řadu nových

revolučních iniciativ vedoucích ke změně současného životního stylu směrem k takovému, který by zajistil nejen udržitelný způsob života, ale i obecně tolik diskutovaný udržitelný úspěch a rozvoj.

**Velmi významným aspektem je skutečnost, že společenská odpovědnost by neměla být výrazně regulována jen směnicemi či zákony, ale měla by prioritně setrvat v rovině dobrovolnosti a spolupráce.**

Odpovědné jednání/podnikání by tak mělo být dobrovolně zvoleným způsobem chování té které firmy, nikoliv jejím cílem. Takové organizace se pak vyznačují vysokou dávkou sebereflexe a s tím související vysokou úrovní firemní kultury, která představuje jakýsi vnitřní „tmel“ či pojítko, upevňující efektivnost organizace jako celku. Firemní kultura té které organizace by proto měla být zobrazením zejména tolik potřebné a již zmíněné společenské odpovědnosti, slušnosti, etiky, morálky, kázně, spolupráce a firemní solidarity, což znamená nabízet všem „sdílený systém“ jako platformu funkční komunikace, vzájemné důvěry a pochopení – napříč organizací, tzn. bez rozdílu, zda se jedná o mladé, či starší pracovníky.

A právě zde, v tolik diskutované oblasti společenské odpovědnosti a odpovědného podnikání, se nabízí možnost využít **pozitivního působení těch „starších“ pracovníků na ty mladší, zvláště pak v případech, kdy si mladí kolegové výše uvedené hodnoty nepřinesli na pracoviště ze svých rodin/domovů či vzdělávacích zařízení.**



## Age management a mezigenerační spolupráce v současném období

Age management je nyní již rozšířeným známým termínem, užívaným pro činnost, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení všech těchto nastupujících změn na pracovištích, jako jedna z forem zohledňující věk zaměstnanců, a to ve všech jeho variantách.

Pracovní produktivita v žádném případě nepadá s růstem věku pracovníků, naopak – vhodné tréninkové metody, optimální volba vzdělávacích technik a konečně i lepší využití dostupných nástrojů a nových technologií mohou dokonce produktivitu významně zvýšit. Příklady dobré praxe z řady evropských zemí (Dánsko, Finsko, Švýcarsko) tuto skutečnost jednoznačně potvrzují. I v naší podnikatelské praxi je už dostatečně známo, že **dospělí (i ti staršího věku) se učí zvláště dobře, pokud jsou schopni rozpoznat konkrétní přínosy svého učení a pokud mohou své nabyté znalosti okamžitě využít v praxi.** A pokud se navíc jedná o odborníky v tom kterém oboru a tito se k tomu i solidně orientují v moderních technologiích a trendech, pak věk vesměs nehraje velkou roli a potenciální zaměstnavatelé začínají o tuto věkovou skupinu projevat stále se zvyšující zájem. Možná je nejvyšší čas, a my bychom měli konečně začít naslouchat s větší vážností a pozorností už ověřeným „firemním“ zkušenostem těch, kteří zaměstnávají starší zaměstnance a dobře vědí, že zkušenosti, loajalita, letité kontakty, odpovědnost, kázeň, a především slušnost a pokora této kategorie jsou nepochybně vítaným, ale zejména pro úspěch firem svým způsobem i nezbytným „doplňkem“ kreativity,

dravosti, dynamiky a tzv. rychlého tahu na branku mladých kolegů. Chytrí zaměstnavatelé si tuto skutečnost uvědomují.

## Závěr

**Pro firmy a jejich personální stabilitu je už dnes velmi důležité (a bylo ostatně vždy), aby věková struktura jejich zaměstnanců zahrnovala pokud možno všechny věkové kategorie v optimálním poměru/mixu. Jen to umožní včasné předávání zkušeností, kontaktů, pracovních návyků, udržování již zmíněné tolik důležité firemní kultury a u soukromých podnikatelů pak například také bezbolestné řešení „nástupnictví“.**

## Literatura:

Petříková R. Mezigenerační spolupráce v kontextu současných změn. Kvalita a společenská odpovědnost 2018/2. (Vyd. DRaM Žilina/SR, ISSN 1335-9231)

## Autorka:

**Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.,** je místopředsedkyní Rady kvality ČR a předsedkyní OS RK Kvalita ve vzdělávání. Je profesorkou na VŠB-TU Ostrava a VŠPP, a. s.

**Kontakt:** [r.petrikova@dtoc.cz](mailto:r.petrikova@dtoc.cz)

*Pozn. red.: K tématu viz též např.*

Lodl J. *Padesátník má ještě patnáct let na budování kariéry. Společně s mileniály působí ve firmách ještě další tři generace pracovníků.* (Rozhovor s Kateřinou Legnerovou z katedry personalistiky VŠE v Praze.) Hospodářské noviny 4. 3. 2019 0:00. <https://archiv.ihned.cz/c1-66501210-padesatnik-majeste-patnact-let-na-budovani-kariery> [Cit. 2019-03-07 0:00] (Volně dostupné jen část.)

*Plně v kontextu tohoto příspěvku proběhne letošní 28. ročník konference s mezinárodní účastí KVALITA-QUALITY, který se bude konat 14. a 15. května 2019 v Ostravě. Mottem letošního ročníku je „Kvalita – spolupráce – integrace“ s podtextem koncepce Průmyslu 4.0. Konference se koná v rámci Národního programu kvality 2019 pod záštitou předsedy Rady kvality ČR. Více na <https://kvalita.dtoc.cz>.*

## Malým firmám ujíždí digitální vlak, AMSP ČR proto zahajuje mohutnou osvětu

Eva Svobodová

Malé české firmy začínají zaostávat v digitální gramotnosti. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) proto odstartovala historicky největší edukační aktivitu zaměřenou na využívání digitálních nástrojů v malém byznysu.

Rok digitálního podnikání 2019 umožní nejmenším podnikatelům otestovat, jak jsou připraveni na dobu, která se nezadržitelně blíží. Celkem šest hlavních oblastí se zaměří na Řemeslo 4.0, Průmysl 4.0, Služby 4.0, Obchod a retail 4.0, Farmu 4.0 a Firmu 4.0. Doprovodné aktivity se zaměří na edukaci formou videí, webinářů, seminářů, přednášek a praktických workshopů. Zapojena je rovněž univerzitní a středoškolská platforma.

Podle údajů Evropské komise má Česká republika nižší úroveň základních digitálních dovedností, než je průměr států EU, nižší než Slovensko nebo Chorvatsko. To se pak projevuje i v tom, jak lidé v českých firmách využívají existující možnosti i jaký mají přístup k inovacím typu 3D tisk, k robotické automatizaci a dalším oblastem digitalizace.

České firmy v řadě aspektů v oblasti digitální společnosti zaostávají, ve srovnání s konkurenty z EU mají např. úroveň využívání moderních technologií nižší až o 20 %, v jiných aspektech se ČR pohybuje cca na průměru zemí EU. Podle nedávného průzkumu provedeného společností Microsoft mezi 20 000 respondenty z 21 zemí EU se 8,4 % českých respondentů cítí být vysoce produktivními, 17 % českých respondentů cítí, že mají prostor inovovat, a 15,6 % českých respondentů věří, že přináší své firmě strategickou hodnotu; v tomto ohledu je však situace v ostatních zemích EU obdobná. Podle unijního *Digital Society and Economy Index*,



srovnávajícího digitální gramotnost občanů EU (ICT znalosti a zkušenosti), je ČR s podílem ICT znalých občanů 54 % těsně pod průměrem EU (56 %).

**Podle studie Microsoftu je základním předpokladem pro zvýšení produktivity firem, jejich inovativnosti a pro aktivní a efektivnější zapojení zaměstnanců do těchto procesů zavedení a posilování digitální kultury ve firmách.**

Pro srovnání lze například zmínit, že pokud jde o málo, nebo naopak o vysoce produktivní zaměstnance, je jich ve firmách se silnou digitální kulturou 6 %, resp. 12 %, zatímco ve firmách se slabou digitální kulturou 18 %, resp. 10 %.

**Musíme změnit formu, jakou se malým firmám představují pokročilé technologie**

Marketingový tlak spojený s koncepcí Průmyslu 4.0 svádí k mylné představě, že se doba digitalizace týká pouze výrobců napojených na globální řetězce, nemluvě o tom, že se digitalizace představuje zbytečně komplikovaně. Ta se přitom dotkne každé zemědělské farmy, každého malého obchodníka, stejně jako řemeslníka.

**Musíme ukazovat, že parametry digitalizace neurčuje stát, ale zákazník a spotřebitel**

Nastupující generace zcela změní parametry klasického obchodního vztahu, a pokud na to nebudou malé firmy připraveny, nepřežijí. Proto rozjždíme historicky největší aktivitu vzdělávání malých firem a živnostníků v této oblasti.



Data z hodnocení připravenosti firem nám ukazují, že firmy v ČR mají obrovský potenciál využít digitální nástroje k zefektivnění své činnosti i k tomu, aby nabízely zcela nové služby svým zákazníkům. Věříme tomu, že stejně jako je ČR na špičce v *e-commerce* a internetovém prodeji, máme šanci stát se lídrem v oblasti digitalizace. S rozšířením nových technologií a mobilních sítí na internet věci se nemusíme dívat pouze na kancelářské aplikace, ale také na celou řadu inovací, které pomohou oborům, jako jsou zemědělství, služby, řemeslo nebo výroba. Díky dostupným digitálním inovacím mají dnes i ty nejmenší firmy možnost získat obrovskou konkurenční výhodu a nabízet svým klientům přesně to, co od nich v digitálním světě vyžadují.

**První velkou akcí, kterou byl odstartován Rok digitálního podnikání 2019, bylo téma *Řemeslo 4.0* a *Digitální řemeslný inkubátor připravený AMSP ČR*, který bylo možné navštívit v rámci veletrhu Střecha Praha / Řemeslo Praha ve dnech 7. až 9. února v PVA EXPO Praha Letňany.**

Návštěvníci si zde mohli vyzkoušet např. virtuální svařovací simulátor, virtuální zdění, laserové a digitální měřicí přístroje, aplikace pro řemeslníky do mobilu, využití kamer a dronů v nedostupných prostorách, pracovní stanici s haptickým ramenem a tvorbu modelu pro kamenosochaře prostřednictvím freeform modelingu vč. 3D tisku díla. Doprovodné přednášky představily „Kancelář řemeslníka 21. století“.

### Konec zedníků v Čechách

**Stavebním profesím zvoní hrana. Počet absolventů zednických nebo například malířských oborů se dostává na kritickou hranici. Zatímco ještě v roce 2005 se u nás vyučilo 705 zedníků, minulý rok už jich bylo jen 253. Podobně jsou na tom i truhlářské profese, kde je za posledních třináct let úbytek 70 % absolventů. Naopak na lepší časy se blýská ve strojírenských a elektrikářských odvětvích. Asociace malých a středních podniků a živnostníků připravila v únoru 2019 výroční *Analýzu řemeslných oborů*.**

Celkový pohled na absolventy řemeslných profesí vypovídá o tom, že počty absolventů učňovských oborů, resp. učňovských řemeslných oborů zůstaly v roce 2018 cca na úrovni dvou předchozích let; je to ale o více než 7 %, resp. o 4,5 % méně než v roce 2015 a o téměř 47 %, resp. o zhruba 42 % méně než v roce 2005. V detailnějším pohledu je zřejmé, že řemeslné profese v posledních třech letech „drží nad vodou“ strojírenské a elektro obory, zatímco obory stavební a dřevařské padají nezadržitelně dolů. Profese potravinářské v posledních letech stagnují.

Čtyři nejsilnější obory, strojírenství, elektrotechnika, potravinářství a stavebnictví, absorbují téměř 90 % všech absolventů.

Nejlépe si vedou profese obráběčů kovů nebo nástrojářské, kde od roku 2005 počet absolventů dokonce roste. Po mnoha letech úbytku absolventů se začíná obracet karta i v profesích, jako jsou auto-mechanici, elektrikáři nebo elektromechanici. První náznaky stabilizace jsou u oborů cukrářských, dále ale klesají profese pekařské, a úplně kritická je situace u profese řezník-uzenář, kde ročně končí už jen 72 absolventů, zatímco ještě před 13 lety jich bylo 235. Podobně neradostná bilance je prakticky ve všech stavebních profesích. Od roku 2005 je o dvě třetiny méně absolventů zednických oborů, malířů a lakýrníků, pokrývačů absolvovalo za minulý rok v celé ČR už jen dvacet.

Průměrná míra nezaměstnanosti vyučených absolventů za roky 2017–2018 byla přitom 5,3 %. Prakticky okamžitě sežene zaměstnání vyučený čalouník, nástrojař nebo řezník-uzenář.

Počet vydaných živnostenských listů v živnosti řemeslné činí necelých 27 %, což je celkem 998 tisíc, nicméně aktivních živnostníků je z toho cca ¼, to je 250 tisíc řemeslníků. Necelými 2 % se na nich podílejí cizinci.

Jednoznačně se projevuje to, že o fyzicky náročné profese, jako jsou zednické, pokrývačské nebo řeznické obory, ztrácejí mladí lidé zájem. Situaci na pracovním trhu ještě zhoršuje fakt, že absolventi těchto oborů, kterých je i tak již málo, volí po škole v důsledku nízké nezaměstnanosti nakonec jiný, méně náročný obor. Zatímco ve strojírenských nebo elektro oborech je možné postupně situaci řešit např. robotizací, u stavebních profesí to bude možné ve výraznějším měřítku. Je tedy zřejmé, že bez zahraniční pracovní síly se v brzké době nemáme šanci obejít.



## Řemeslo 4.0 netáhne

Ačkoliv nové technologie využívají více než dvě třetiny podnikatelů, nejmenší živnostníci a řemeslníci si cestu k digitálním nástrojům zatím nenašli a neřeší ani kybernetickou bezpečnost. Selhávají i střední odborné školy, které nedokážou žáky na digitalizaci dostatečně připravit. AMSP ČR přináší výsledky nezávislého průzkumu k prvnímu tématu Roku digitálního podnikání 2019 – Řemeslu 4.0.

*Průzkum pro AMSP ČR provedla agentura IPSOS v lednu 2019, a to na vzorku stovky podnikatelů.*

Z něj vyplývá, že sice sedm z deseti všech podnikatelských subjektů využívá moderní technologie, u živnostníků je to ale jen polovina. Mezi nejčastější digitální nástroje patří internet věcí, online marketing a cloudové služby.

Obdobná je situace v zajišťování kybernetické bezpečnosti. Zatímco většina právnických osob „myslí na zadní vrátka“ a vůči hrozbám z nových technologií se zabezpečuje, živnostníci neinvestují do této oblasti buď vůbec nic, nebo jen naprosté minimum.

Přesto malí podnikatelé výpočetní techniku využívají hojně. Osm z deseti řemeslných firem a živnostníků investovalo v loňském roce do oblasti informačních technologií, ale přímo do digitalizace jich investovalo pouze pět z deseti. Polovina dotázaných si není schopna spojit pojem digitální řemeslo s žádnou konkrétní činností.

Nejvyužívanějším nástrojem pro digitální správu dat jsou mobilní telefony, plná polovina dotázaných podnikatelů je schopna spravovat své soubory a digitální dokumenty pouze prostřednictvím mobilu.

Z šetření rovněž vyplývá, že podnikatelé příliš nevěří středním odborným školám, které podle mínění 40 % oslovených firem a živnostníků nedokáží dostatečně připravit budoucí absolventy na digitalizaci.

### Potřeba předmětu „technika“ na základních školách

Z uvedeného průzkumu je mj. zřejmé, že selháváme v digitálním vzdělávání, a to již od základních škol. Proto AMSP ČR připravila ve spolupráci s Univerzitou



Palackého Olomouc pro 2. stupeň ZŠ nový předmět *technika*, který v sobě zahrnuje výuku praktických dovedností ve spojení s moderními digitálními nástroji. Chceme-li, aby nastupující podnikatelská generace obstála v nebyvalé konkurenci a aby absolventi odborných škol obstáli na trhu práce, musíme zajistit, aby se aplikaci digitálních technologií učily děti již od útlého věku. Proto požadujeme, aby se technika stala předmětem povinným.

### Autorka:

**Eva Svobodová, MBA**, je generální ředitelkou Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR.

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

Pozn. red.:

Více k zavedení předmětu technika na školách viz např.

*Návrat povinných dílen? Na základních školách by měl podle Babiše přibýt nový předmět technika.*

Lidovky.cz > Zprávy > Domov, 18. února 2019 14:00.

[https://www.lidovky.cz/domov/navrat-povinnych-dilen-na-zakladnich-skolach-by-mel-podle-babise-pribyt-novy-predmet-technika.A190218\\_135811\\_In\\_domov\\_form](https://www.lidovky.cz/domov/navrat-povinnych-dilen-na-zakladnich-skolach-by-mel-podle-babise-pribyt-novy-predmet-technika.A190218_135811_In_domov_form).

[Cit. 2019-02-24 18:00]

Tam mj.:

Podle místopředsedy rady pro výzkum Karla Havlíčka, který je zároveň předsedou Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, se na předmětu technika pracuje poslední rok. „Odpovídá (nový předmět) inovační strategii, protože motivuje k propojení ručních či manuálních prací s novými technologiemi. Není to klasický předmět dílny a pozemky, ale je to moderně pojatý předmět, který splňuje požadavky na moderní technologie,“ uvedl. Podle něj se nyní řeší to, jak bude výuka technických dovedností zapracována do vzdělávacích programů. Havlíček doplnil, že polytechnická výuka se také musí prolnout s ostatními předměty.

K problematice řemesel a řemeslníků, jejich vzdělávání atd. viz též např. 90' ČT24, Hyde Park na téma „Vzdělání, nebo řemeslo?“ s ředitelem Akademie řemesel Praha Drahoslavem Matonohou a řadou diskutujících, 15. 2. 2019.

<https://www.ceskatelevize.cz/porady/11412378947-90-ct24/219411058130215/video/675894>

[Cit. 2019-02-24 18:15]

# Přidaná hodnota akreditace

Kateřina Flídrová



Podle svého legislativního zakotvení je akreditace potvrzením vnitrostátního akreditačního orgánu o tom, že subjekt posuzování shody splňuje požadavky stanovené harmonizovanými normami, a pokud je to relevantní, také veškeré další požadavky, včetně těch, které jsou stanoveny v příslušných odvětvových systémech, pro vykonávání konkrétní činnosti posuzování shody.

Je dokladem o odborné způsobilosti akreditovaného subjektu, potvrzením řádného a nestranného výkonu jeho činnosti a představuje záruku pro klienty akreditovaného subjektu, že jejich zakázka bude provedena odborně, kvalitně a její výsledek bude mezinárodně uznáván s garancí zajištěnou evropskou legislativou.

Akreditace však není jen o získání dokladu. Je projevem zájmu subjektu o maximální kvalitu své činnosti. O neustálé zlepšování. O poskytování co nejlepších služeb svým klientům. S touto motivací podstupují subjekty posuzování shody zcela dobrovolně, avšak náročné, důkladné, odborné a mnohdy nákladné posouzení týmem odborníků složeným akreditačním orgánem k ověření, zda naplňují striktní požadavky kladené na jejich činnost technickými normami, případně též legislativou a dalšími předpisy.

Posuzování akreditačním orgánem je náročné, může být i stresující a pro subjekt zatěžující; je však nezbytné k ověření úrovně činnosti subjektu a jeho výsledkem je, v případě splnění požadavků, doklad osvědčující, že činnost subjektu je odborná, nestranná a může se přinejmenším rovnat ostatním akreditovaným subjektům, s nimiž se držitel akreditace potkává jak na vnitrostátním, tak na mezinárodním trhu. Od neakreditované konkurence se potom akreditovaný subjekt odlišuje svou důvěryhodností, využitelností a prokazatelnou kvalitou svých služeb, která byla akreditačním orgánem prověřena a stvrzena s mezinárodní platností.

**Český institut pro akreditaci, o. p. s., (ČIA) si plně uvědomuje náročnost jím prováděné akreditace a váží si každého jednotlivého zájemce, který se rozhodne posuzování podstoupit a prokázat v něm kvalitu své činnosti. Současně usiluje o to, aby každý takový subjekt získal vedle akreditace a osvědčení, kterým její existenci a rozsah prokazuje, též maximální přidanou hodnotu akreditace.**

Přidaná hodnota akreditace je výraz, který není právně zakotven a je v mezinárodním společenství vykládán různě.

Jeho základní úroveň spočívá v tom, že si subjekt při posuzování ověří funkčnost svého systému a může identifikovat případně slabší, či naopak silné stránky svého týmu, organizace nebo dokumentace.

ČIA se při provádění akreditace snaží maximalizovat její přidanou hodnotu, a to nejen v podobě upozornění

na příležitosti ke zlepšení, zefektivnění či optimalizaci činnosti subjektu. Jelikož jsou týmy posuzovatelů ČIA složeny ze specialistů v konkrétních odbornostech, ať se jedná o přední odborníky z akademické sféry, či profesionály v dané oblasti dlouhodobě působící, mohou svými postřehy a komentáři nabídnout kvalifikovaný odborný pohled „z druhé strany“ a tím přispět ke zlepšení činnosti subjektu.

Odborná diskuse s týmem posuzovatelů může být zaměřena různě, podle potřeb konkrétního subjektu, avšak nesmí zahrnovat otázky vztahující se k naplnění akreditačních požadavků; taková komunikace je označována jako poradenství a je přísně zakázána v zájmu objektivitu a nestrannosti akreditace.

Vedle informací poskytovaných subjektům při posuzování zveřejňuje ČIA na svých webových stránkách aktuality o vývoji v jednotlivých oblastech akreditace, vydávaných dokumentech a stavu prací v nejrůznějších koordinačních skupinách a komisích. Současně nabízí možnost konzultace nejrůznějších otázek přímo s garanty jednotlivých oblastí akreditace, případně s právníkem.

V neposlední řadě pořádá ČIA vzdělávací semináře určené především pro zájemce o akreditaci a akreditované subjekty, ale též pro odbornou i laickou veřejnost se zájmem o oblast posuzování shody. Na těchto seminářích jsou odborníky z příslušné oblasti prezentovány aktuální trendy a novinky, jsou představeny nové dokumenty a jejich požadavky a pozornost je věnována též nejčastějším nedostatkům a příležitostem ke zlepšení, které se v praxi objevují.

*Seznam pořádaných seminářů, na které Vás srdečně zveme, je k dispozici na webu ČIA [www.cai.cz](http://www.cai.cz).*

## Autorka:

**Mgr. Kateřina Flídrová** pracuje v Českém institutu pro akreditaci, o. p. s., jako právnička a zástupkyně ředitele odboru řízení a vnějších vztahů.

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



# Digitální strategie – jak se (u)bránit hrozbě disruptivních změn

Libor Friedel

Digitální transformace bezesporu patří do kontextu, kterým by se manažeři měli zabývat. To je i důvod a impuls, proč by měla být i v kontextu, který je třeba sledovat v systémech managementu kvality. Není to nic nového a v řadě podniků se tak jistě děje. Zjednodušená zkratka může však vypadat tak, že ve SWOT analýze jsou digitalizace a její výzvy (vč. fenoménu Průmysl 4.0) zastoupeny v poli příležitostí (O) i hrozeb (T). Závisejí (opět) na kontextu vytváření SWOT – srov. např. [1].

## Megatrend digitalizace

V recenzi knihy *Digitalizace ekonomiky a společnosti* v tomto čísle PK na str. 46 zdůrazňují důležitost, kterou v knize autor prof. Veber připomíná: „Má-li digitální transformace probíhat smysluplně, musí být založena na strategickém rozhodnutí.“ [2]

*„Digitální strategie“ nepředstavuje to, že firemní strategie existuje jako dokument v digitální podobě.*

*Nejde ani o „digitální marketingovou strategii“ jakožto řadu akcí, které pomohou dosáhnout firemních cílů prostřednictvím pečlivě vybraných kanálů online marketingu. Takový přístup však může být součástí digitální strategie pro funkci a proces marketingu.*

Gupta [3] naznačuje, že digitální transformace není něco postupného, taktického. Ve firemním kontextu (nejedná-li se o firmu vznikající „od nuly“ na zelené louce) často uvádí analogii, jako byste za letu letadla měnili jeden z jeho motorů. Je to děsivá myšlenka. Stejně tak je děsivé pro manažery i to, že letadlo nejprve musí jít na zem, aby výměna motoru mohla proběhnout.

**Digitální strategie je výsledkem procesu, v němž jsou vize, cíle, příležitosti a další aktivity organizace definovány a optimalizovány tak, aby pomohly co nejlépe využít digitálních iniciativ.**

Podle poradenské společnosti McKinsey manažeři a firmy podceňují, do jaké míry digitální systém narušuje ekonomické zázemí podniků. Naopak přeceňují rychlost, s jakou digitální ekosystémy rozostřují hranice průmyslových odvětví a posunují konkurenční rovnováhu. Pro čistokrevné dodavatele automobilového průmyslu by druhý případ nemusel být tragický. Podceňování digitalizace po ekonomické stránce však znamená reálnou hrozbu.



## Digitální Česko – Jak rosteme?

Právě společnost McKinsey zveřejnila výsledky studie o potenciálu digitální ekonomiky v ČR [4]. V té době byl podíl digitální ekonomiky na HDP v ČR (7,8 %) vyšší než u pěti největších zemí Evropské unie (6,9 %). Stejně tak tomu bylo i s růstem digitální ekonomiky.

Optimisticky zaznává ve studii předpoklad, že Česká republika patří mezi země s největším prostorem pro automatizaci na světě. Podle Dana Svobody z McKinsey existují aktuálně technologie, které u nás umožňují automatizovat přes 50 % pracovních aktivit. Do roku 2030 bude podle studie 24 % pracovních činností v ČR automatizováno. To představuje ekvivalent více než jednoho milionu pracovních míst.

Posledním závěrem McKinsey, který zde zmiňují, je známý fakt, že **dopad na zaměstnanost a produktivitu bude podle McKinsey záviset na připravenosti pracovníků a struktuře ekonomiky.** Situace je taková, že v digitalizaci vedou banky, veřejný sektor zaostává i přes nabubřelé vyhlášené politiky a programy.

McKinsey očekává nárůst poptávky po IT expertech, programátorech i vědecko-výzkumných pracovnících. Pro firmy to bude také znamenat potřebu rozvíjet technologické dovednosti u současných zaměstnanců.

### Digitální puzzle

V úvahu je třeba vzít čtyři dílky jednoduchého puzzle:

- podnikatelskou/obchodní strategii,
- provoz a hodnotový řetězec,
- způsob, jakým se zabýváte zákazníky a jak je angažujete,
- strukturu celé organizace/podniku.

Stejně jako u skládání puzzle nejde jen o jeden dílek, dohromady musí pasovat všechny čtyři.

Zde je několik možných inspirací a otázek, nad nimiž je dobré se zamyslet při skládání zmíněného digitálního puzzle.

- Na jaké oblasti digitalizace byste se měli soustředit (vstup na trh, inovace produktů, inovace služeb, využití digitalizace k servitizaci,<sup>1</sup>...)?
- Která oblast bude pravděpodobně mít největší návratnost, aby se (firmě) vyplatila?
- Které oblast zároveň bude znamenat největší riziko pro vaše podnikání?
- Důležitá úvaha a rozhodnutí zahrnuje obchodní /podnikatelské modely: Měli byste se více soustředit spíše na digitalizaci vašeho současného obchodního modelu, nebo raději investovat do nové digitální podnikatelské oblasti a vytvořit nový obchodní model?
- Ze strategického hlediska je na místě uvažovat o tom, která změna přináší dostatečně velkou konkurenční výhodu pro prvního hráče (než bude napodoben) a zda se tak vyplatí kompenzovat vyšší míru rizika.

<sup>1</sup> Co je „servitizace“? – „Jednoznačný motiv pro servitizaci se skrývá v lapidární definici Tima Baines: Servitizace je proces vytváření toků příjmu za služby pro výrobní organizace.“ (Pozn. red., cit. dle blogu autora <https://www.liborfriedel.cz/servitizace-strategie-sluzby-s-pridanou-hodnotou/>)

- Pro mnoho podniků může stát otázka přesně opačně: Jaké je naopak riziko pozdní změny? Co se stane, když nám „ujede vlak“? Jak se toto riziko a dopady liší podle druhu změny?
- Je lepší vsadit na více malých změn a posunů, nebo si vybrat jen několik málo velkých změn? (Pozor na velké sousto nebo riziko a pokušení „vsadit vše na jednu kartu“!)
- V širším měřítku se dá také očekávat, že podniky čelí a budou čelit digitálně agresivním hráčům a útočníkům (nejde o marketingovou agresi, ale o skutečné kroky). Na místě je pak otázka, zda (a jak) můžete s takovými hráči soutěžit a být vůči nim konkurenceschopní.

### Poznámky k disrupci (průlomové, nespojitě změně)

Disrupce je dnes ve světě manažerů velice populárním pojmem. Zvýšení zájmu způsobily velkou měrou dramatické příležitosti a hrozby, které vytvářejí dnešní výkonné digitální technologie. Možnosti nových produktů, služeb a obchodních modelů slibují, že významně ovlivní téměř všechna odvětví ekonomiky, včetně těch, kde již digitalizace přinesla zásadní změny.

Disrupci lze chápat jako *posun relativní ziskovosti z jednoho převládajícího obchodního modelu na jiný.* Zejména dominantní společnosti, zvyklé na starý přístup, ztrácejí tržní podíl ve prospěch nové skupiny organizací. Samozřejmě, že ne každá disrupce (nespojitosť) je způsobena technologickým pokrokem.

Magazín Strategy+Business v jarním čísle z roku 2018 [5] uvedl, že přestože tempo disrupce může být pomalejší, než lidé očekávají, je čas jednat právě teď, a to ze tří důvodů:

1. Příprava na tyto změny vyžaduje čas.
2. Dokonce i v nejranějších etapách, než dosáhnou bodu zvratu a firmy v důsledku disrupce ztratí svou pozici v odvětví, vidí podniky spojené se starými obchodními modely často zastavení svého růstu jako vzdálené. Výsledkem je, že si v reálné hrozbě nedělají příliš starosti.
3. **I když tempo změny může být nenápadné, disrupci se nakonec nelze vyhnout.** Představuje pomyslný ledovec, jehož špička nad hladinou je viditelná, ale...

To byla i podstata původního Christensenova [6, 7] argumentu. Nespojitě inovace se nejprve uplatní v malé, neatraktivní tržní mezeře (nice), a tak se zdá, že je snadné ji ignorovat. Postupně dozrává, zlepšuje kvalitu a schopnost a poté se přepne na hlavní proud. V raných fázích pokroku se mnohým zdá, jako by se nic nedělo. V době, kdy změnu podniky pocítí, se to zdá náhlé a překvapivé.



Otázka přípravy je tedy na majitelích, manažerech, těch, kdo dělají klíčová rozhodnutí. Budoucnost podniku bude záviset na tom, jak dobře rozumějí dynamice v oboru podnikání a působení svého podniku, ale i obecně.

Z různých studií a scénářů autorit, které se digitálními strategiemi zabývají, vyplývají např. následující úrovně takové dynamiky strategií a přístupů.

- Ti, kdo jdou postupnou cestou, podnikají kroky, aby ochránili své současné konkurenční výhody a efektivní obchodní modely.
- Ti agilnější, kteří se přizpůsobují trhu, využívají stávající aktiva a rozvíjejí své provozní modely a vztahy se zákazníky. Zároveň se zaměřují na budování schopností rychle se dostat na nové trhy, jakmile je dokáží identifikovat.
- Hráči usilující o digitalizaci využívají výhody digitálních řešení pro lepší konkurenci na stávajících trzích. Navíc sami narušují své vlastní obchodní modely, využívají digitálních nástrojů a konkurují např. nižší cenou ve více obchodních kanálech.
- Tzv. „digitální disruptoři“ (nebo predátoři?) vstupují na nové trhy a definují způsob, jak na nich soutěžit prostřednictvím cen, zkušeností nebo produktů.
- Pionýři a hráči, kteří formují digitální ekosystémy, nastavují standardy, které definují konkurenční ekosystém a utvářejí celé nové digitální hodnotové řetězce. [8]

## Závěr

Výzvy pro podniky a organizace pomyslně leží na stole. Je to velmi dynamicky se rozvíjející pole, kde se rodí a formují nové zkušenosti a úhly pohledu.

**Manažery kvality už firmy vesměs mají. Vkrádá se otázka, zda budou podniky více potřebovat v poslední době moderní „manažery štěstí“, nebo manažery digitalizace. A jak tito mohou a budou spolupracovat s nositeli kvality nové, digitální úrovně i jak na tento vývoj budou reagovat modely kvality či excelence ve svých dalších inovacích, přizpůsobování a aktualizacích.**

Domnívám se, že i toto je kontext, který manažerů potřebují vnímat jako součást na úvod zmíněného kontextu v rámci QMS.

## Literatura:

[1] Skala J. *Tvorba SWOT analýzy v praxi středně velkého strojírenského podniku*. Perspektivy kvality 2017/2, 4–8.

[2] Veber J. *Digitalizace ekonomiky a společnosti: výhody, rizika, příležitosti*. Management Press, Praha 2018. ISBN 978-80-7261-554-4.

[3] Gupta S. *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Harvard Business Review Press, Boston 2018. ISBN 978-1-633-69268-8.

[4] McKinsey Company *Digital Czech Republic: How We Grow. January 2017. Report*. <https://www.mckinsey.com/cz/our-insights/digital-czech-republic-how-we-grow> [Cit. 2019-03-07 12:45]

[5] <https://www.strategy-business.com/issue90-spring2018>

[6] Christensen C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Dotisk. Harvard Business School Publishing, Boston 2013. ISBN 978-1-4221-9602-1.

[7] Christensen C. M. *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review 2015, 93 (12), 44–53.

[8] Friedel L. *Digitální strategie v souvislostech*. In: Blog Libora Friedela [online]. 1. 10. 2018. [Cit. 2019-02-11]. Dostupné z <https://www.liborfriedel.cz/digitalni-strategie-v-souvislostech/>

• Catlin T., LaBerge L., Varney S. *Digital strategy: The four fights you have to win*. McKinsey Quarterly, 2018, 54(4), 78–89.

• Friedel L. *Strategie v době digitální (a komplexní)*. In: Blog European Business School [online]. 6. 12. 2018. [Cit. 2019-02-11]. Dostupné z <https://ebschool.cz/strategie-v-dobe-digitalni-a-komplexni>.

## Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, působí jako kouč, lektor a konzultant, autor na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských a dalších kurzů. Vyučuje i v rámci programů MBA.

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

*Máte-li zájem o další odkazy na články, dokumenty a knihy ohledně digitální transformace a disruptivních informací, napište mi na e-mail [libor@liborfriedel.cz](mailto:libor@liborfriedel.cz). Pošlu vám bibliografický interaktivní seznam odkazů (v drtivé většině na anglicky psané zdroje), který by zde v časopise zabral příliš místa. L. F.*



## FSX 27.5

Celoodpružený speciál **Author A-RAY** přichází na rámu zkonstruovaném ve spolupráci s přední švýcarskou konstrukční kanceláří **ICTM AG**. Je už odpočátku stvořen a testován v podmínkách nekonečných alpských trailů! O odpružení se stará **čtyřčep Horst Link** s hlavním čepem, který je připevněn k sedlové trubce a čepem zadní stavby umístěným před a pod zadní osou kola. Přepákování je ideální volbou pro XC a trailová celoodpružená kola, díky zvolené kinematice zadní stavby nedochází k jejímu pohupování a rám díky tomu neztrácí a nepohlcuje energii ze šlapání.

Více informací o nové kolekci Author 2019 naleznete na [www.author.eu](http://www.author.eu).

 **AUTHOR**  
BICYCLES

CENA 59 990 Kč



# Bleskově o kvalitě

## – minianketa osobností

V naší minianketě, oslovujeme výrazné osobnosti z různých oborů a oblastí, které mají jedno společné: blízký vztah k hodnotám, mezi nimiž má kvalita své nezpochybnitelné a nezastupitelné místo. Věříme, že zde najdete inspirativní názory, a doufáme, že někdy i názory trochu „kacířské“.

Zde jsou odpovědi dalších dvou dotázaných.

(red. – D. K. a Z. S.)



**Ing. Jitka Jakubcová, MSc. in SHRM,**  
předsedkyně odborné skupiny ČSJ  
Etika a management

■ Informovaný spokojený zákazník.

■ V posledních letech jsme se hodně hnali za výkonem ekonomiky a vyššími zisky a platy, a to za každou cenu. Myslím, že je nejvyšší čas zaměřit se na kvalitu, tu proaktivní, nikoliv „vykontrolovanou“... A to jak kvalitu vztahů vůči sobě navzájem – více se vnímat, více si vážit znalostí a vzdělání, tak u všeho, cokoliv činíme, uvažovat v kontextu dopadu na životní prostředí, a zejména na to, co není vidět, tj. čistotu vzduchu. Mnohdy si neuvědomujeme, že klesající imunita lidí je do značné míry odrazem právě neúnosného zatížení organismu látkami, které do sebe dostáváme, a to zejména dýcháním.

■ Mám radost, že se daří „posouvat“ téma etiky. V rámci ČSJ se nám povedlo zejména to, že odborná skupina Etika a management realizovala v rámci konference SYMA 2018 kulatý stůl. Úspěšný byl i námi uspořádaný seminář pro klastr EWIC a také další akce, které uvádějí v život souvislosti mezi etickým myšlením a dlouhodobou udržitelností a úspěšností jak jednotlivce, tak firmy i celé společnosti. – A co se nepovedlo? Zatím to stále jde na moje gusta dost pomalu...

*Ptáme se:*

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

**Dr. Felipe Martínez, Eng. Ph.D.,**

odborný asistent na Fakultě podnikohospodářské  
Vysoké školy ekonomické v Praze

■ Co... – lepší život pro všechny, lepší produkty, služby, a samozřejmě lepší lidé. – Kdo? Alenka a Ondra. (A. Plášková a O. Hykš – pozn. red.)

■ Základní princip je: Chtít být lepší. Status quo není přirozený. Zlepšovat sebe a okolí, abychom všichni měli lepší život. Tzn., ta myšlenka obsahuje respekt pro ostatní. Máme skvělé země. Ale i tak, máme stále možnost být lepší.

■ Absolventi vedlejší specializace jsou kolegové na vysoké úrovni a mám dvě publikace v mezinárodním časopise. Tak, výuka a věda jdou fajn a chci, aby to bylo lepší. Zapojili jsme firmy do výuky Lean management a chystáme European Manufacturing Survey, který nám umožní najít možnosti zlepšení pro výrobní závody s porovnáním na další evropské země. Tak, úspěch a hodně práce.

Měl jsem nehodu na snowboardu, vykloubené rameno. Žít tři týdny „s jednou rukou“ není jednoduché. Takže nepovedl se mi hezký týden na horách... Ale povedlo se mi uvědomit si, že jsou lidé, kteří tu ruku, nebo nohu, opravdu nemají.

Nakonec se vlastně vracíme k předcházející otázce – jen pozitivní myšlenky a trocha zlepšovacího procesu (např. poka-yoke) zvyšují možnost lepší kvality života.





# Průzkum využití digitalizace v interních auditech systémů managementu kvality

Ondřej Hykš

Vzhledem k tomu, že se Česká společnost pro jakost snaží nejen předávat aktuálně existující informace a poznatky týkající se managementu kvality prostřednictvím kurzů, školení, seminářů a konferencí, ale i aktivně vyhledávat a zjišťovat nové poznatky, proběhl v minulém roce průzkum zaměřený na využití prvků digitalizace v auditech systémů managementu kvality. Tento průzkum realizovala ČSJ ve spolupráci s Fakultou podnikohospodářskou Vysoké školy ekonomické v Praze, konkrétně s její katedrou managementu (ještě konkrétněji s Felipe Martínezem, který je současně i aktivním lektorem ČSJ).

Digitalizace je v posledních několika letech velmi často diskutovaným tématem, a je proto jen logické, že se dotýká i managementu kvality. Může být jednou z poměrně zásadních cest zlepšování fungování organizací, proto byl průzkum zaměřen primárně na využití digitalizace v auditování systémů managementu kvality, které potenciálně může v organizaci nasměrovat zlepšování cestou digitalizace.

Otázky byly zaměřeny jednak na využití digitalizace při realizaci auditů (v první řadě interních auditů, ale sekundárně i auditů druhou nebo třetí stranou), jednak na to, jakým způsobem vede realizace auditů k apli-

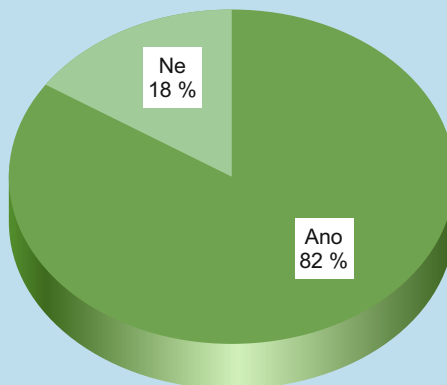
kování přístupů digitalizace do dalších činností a procesů organizací.

I když byl získaný vzorek poměrně malý (jen lehce přes šedesát respondentů), lze i tak ze získaných výsledků dovodit zajímavé informace, které mohou pomoci při dalším, hlubším zkoumání této problematiky a být podkladem k následným doporučením pro praktické využití a zavádění digitalizace do praxe.

Níže jsou uvedeny grafy a tabulky ukazující strukturu respondentů.



## MÁTE ZKUŠENOSTI JAKO INTERNÍ AUDITOR/KA QMS

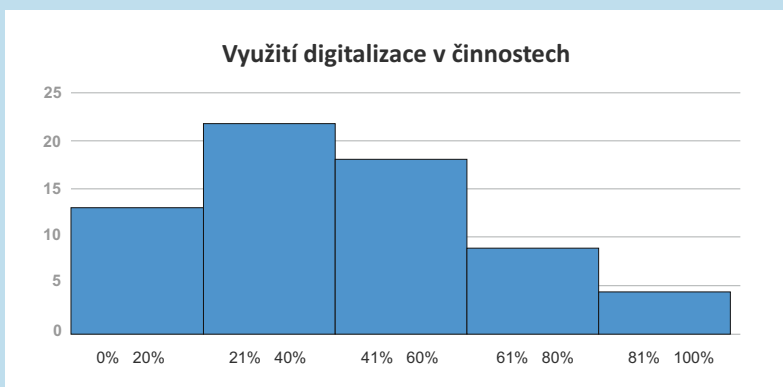
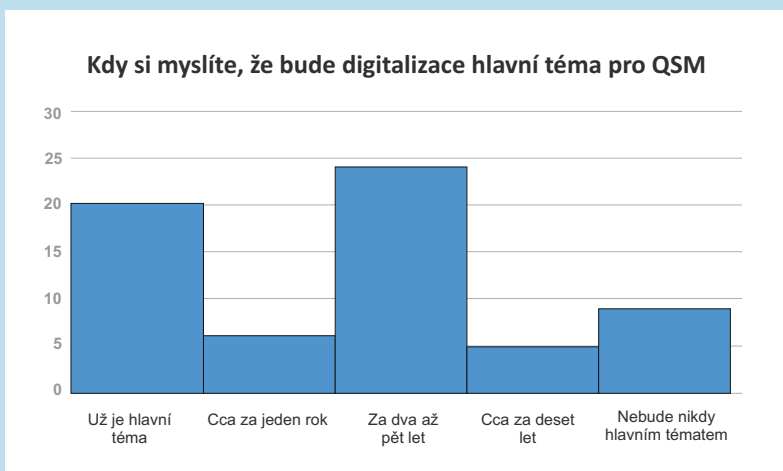
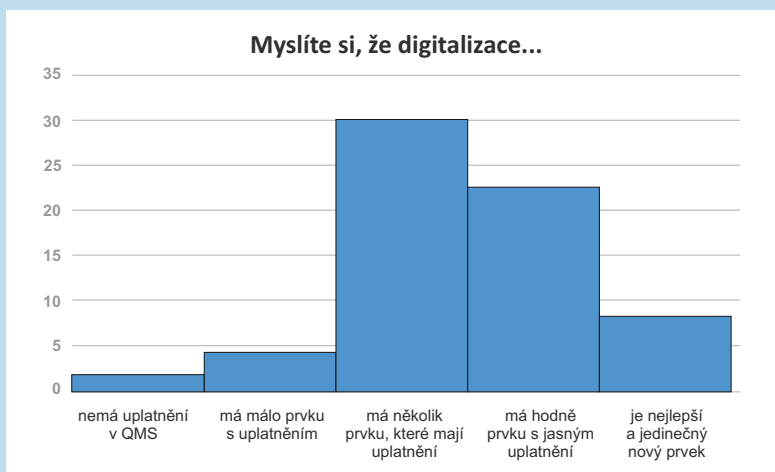


	ANO	NE
Školení v oblasti auditů	52	14
Školení v oblasti QMS	7	12
Školení v oblasti Six Sigma	18	48
Školení v oblasti Lean	19	47

Zkušenosti s realizací auditu					
	ČR	SR	EU	USA	jinde
Nikdy	7	31	33	51	45
Jedenkrát	0	8	6	3	4
2 - 5 krát	45	11	8	0	4
Více než 5 krát	0	4	7	0	4

Jak často provádíte interní audit? Prosíme uveďte četnost.	
Jeden za rok, nebo méně	6
Jeden za pololetí	10
Jeden za kvartál	17
Jeden za měsíc	16
Jeden za týden	5

Následují výsledky jednotlivých otázek mířících na využití digitalizace v činnostech organizací.



**Kolik procent z počtu zlepšování v posledním roce využilo nové technologie?**

Bez uplatnění	6
Uplatnění do 20 %	10
Uplatnění od 21 % do 40 %	17
Uplatnění od 61 % do 80 %	16
Uplatnění od 41 % do 60 %	5
Uplatnění od 80 % do 100 %	1

**Závěr**

Výsledky průzkumu v zásadě dopadly podle předpokladů.

Využití digitalizace v rámci interních auditů i systémů managementu kvality obecněji je stále ještě velmi omezené. Respondenti ve většině případů vnímají digitalizaci jako směr, který má prvky využitelné v činnostech systémů managementu kvality, a vnímají toto téma jako aktuální. Velká část respondentů odpověděla, že toto téma bude aktuální v horizontu dvou až pěti let. To je jednou z možných příčin toho, že podle odpovědí je současně využití prvků digitalizace poměrně nízké, a to do 50 %.

I z výsledků ohledně využití nových technologií ve zlepšování je patrné, že aplikování těchto technologií je poměrně zřídka a organizace se při zlepšování

zaměřují spíše na ověřené přístupy, které nevyužívají ve větší míře digitalizaci.

*Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o prvotní průzkum zacílený na potvrzení toho, že je využívání prvků digitalizace v ČR spíše v začátcích. Proto práce na dané téma tímto nekončí. V současné době se snažíme specifikovat podrobnější zkoumání této problematiky pomocí metody Delphi; to by nám mělo poskytnout hlubší náhled na využití prvků digitalizace a na bariéry, které jejich využití ve větší míře brání.*

**Autor:**

**Ing. Ondřej Hyks** pracuje v České společnosti pro jakost jako představitel managementu pro kvalitu a ředitel úseku vzdělávání.

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



# Podivný případ se psem, králíkem a doktorem aneb Jak může příklon k etice posílit hodnotu firmy

Lada Brejníková



Možná si ještě vzpomínáte na to, co se „podařilo“ společnosti United Airlines, jedné z největších leteckých společností v USA, při přepravě jednoho z cestujících v dubnu 2017. Šlo o lékaře, kterého se násilně pokusili dostat z letadla, aby mohli jeho místo využít pro svůj personál. Další nezdrary přišly záhy a aerolinky si u veřejnosti dál zhoršovaly reputaci rigidním dodržováním svých norem na úkor zdravého rozumu a proklíentského přístupu. Díky síle současné mediální globalizace každá z afér zamávala veřejným míněním a bleskově i cenou akcií, protože nebylo jisté, kolik zákazníků a výnosů posléze ubude.

Říká se „konec dobrý, všechno dobré“. Společnost se nakonec dokázala z těchto případů poučit, hrozící zkázu odvrátit, a dokonce svou pozici upevnit a zlepšit.

Pojďme se na tuto vzorovou případovou studii o chování k zákazníkovi, komunikaci a změnách ve firmě podívat blíže.

## Případ doktor

Devátý duben 2017. Let UA z Chicaga do Kentucky je *overbooked*, tedy „přebookován“, a čtyři vybraní cestující mají vystoupit. Třetí z nich to ale odmítá. Prostě zaplatil a chce letět. Navíc jde o lékaře letícího na službu v nemocnici. Posádka letadla volá na pomoc letištní policii, která se snaží cestujícího z letadla vyvléct, přičemž ho zraní. Několik cestujících incident natočí a umístí na sociální síť. Na světě je *United Express Flight 3411 incident...*

Nastává peklo pro UA, které je pro ně novou zkušeností a kterému čelí téměř amatérsky.

Ředitel UA je naštvaný a lituje toho, co se stalo, ale brání své standardy a lidi, kteří „jednali podle zavedených předpisů“. Z problému obviňuje neposlušného cestujícího. Omlouvá se pouze za to, že potřebovali místa čtyř cestujících. Působí arogantně. Převážně řád UA umožňuje vyloučit cestujícího z letu, když je let tzv. „přebookovaný“ (za náhradu), nebo se cestující chová nepatřičně. Tento let byl přeplněný, protože aerolinie potřebovaly dostat jinou posádku na cílové letiště. Upřednostnily tak svoje zaměstnance před zákazníky.

Co následovalo?

- Okamžitě vzniká on-line petice za rezignaci ředitele.
- Je založeno několik výzev k bojkotu UA.
- Federální úřad pro dopravu hlásí, že bude revidovat pravidla „přebookovaných“ letů.
- Pracovníci letištní policie dostávají výpověď.
- **Akcie UA padají za dva dny o 4,4 %, což znamená úbytek jedné miliardy dolarů z jejich celkové hodnoty.**

## První kroky k nápravě

První vlašťovka: UA podrobně prošetřují, co se stalo, a mění svoje postupy. Jako první z nich pravidla pro přemísťování posádek tak, aby ty měly svoje místa rezervovaná dříve, než jdou cestující na palubu. Také už na cestující přebookovaných letů nebudou volat policii, dají posádkám školení v „měkkých dovednostech“ a ustanoví kreativní tým pro řešení neobvyklých situací.

Druhá vlašťovka: Omluva poškozenému a jeho rodině. Ten se ale stejně chce soudit. UA se s ním pak do čtrnácti dnů vyrovnají mimosoudně.

Třetí vlašťovka: Odškodnění pro cestující dotčeného letu.

Další: Představenstvo UA chce získat zpět důvěru zákazníků, aby si odnášeli tu nejlepší zkušenost.

Mezitím někteří politici a spotřebitelské organizace volají po zákazu přebookování lety. Kanada do měsíce zakazuje vyloučení cestujících z takových letů.

### Případ králík

Dvacátý duben 2017. Aby toho nebylo málo, po letu UA z Londýna umírá obří králík, jehož otec měřil přes 130 cm a tento exemplář měl šanci být největším na světě. UA se z toho cítí smutně. Je vyvolána celospolečenská debata o tom, jak jsou vůbec přepravována zvířata a jestli v podpalubí nestrádají nízkými teplotami. I tento případ byl výsledkem rigidního dodržování firemních standardů.

UA školí zaměstnance v novém programu „core4“ zaměřeném na čtyři klíčové hodnoty firmy: **pečující, bezpečná, spolehlivá, efektivní.**

### Případ pes

V UA se snažili napravit, co se dalo. Změnili vnitřní pravidla a deklarovali svoje zaměření na zákazníka, omlouvali se, vyrovnávali se s poškozenými mimo-soudně, školili zaměstnance.

Změna firemní kultury ale není otázkou týdne či měsíce. A tak přišel v březnu 2018 další případ. Cestující měli s sebou na palubě pejska ve schránce a chtěli si ho nechat u nohou. Letuška je donutila dle předpisu dát pejska do příhrádky na zavazadla nad hlavou. Co čekalo matku a nešťastné děti, když po přistání v cíli cesty příhrádku otevřely? – Pes již nebyl mezi živými.

### Akcije zase stoupají

United Airlines, jejich generální ředitel a celé vedení se rozhodli vzít situaci vážně, jít vzorem a být konzistentní v zaměření na zákazníka. Naučili se rychle reagovat na sítěch, omlouvat se, kompenzovat. A začali více trvat na svých hodnotách, které jsou prostoupené dobrou vůlí a zákazníkem a snadno zapamatovatelné i pro zaměstnance.

**Příklon k lidskosti – etice je zřetelný. A jak je vidět na ceně akcií, etika se vyplácí.**

Zdroje: *Marketwatch.com; TheGuardian.com; United Express Flight 3411 Review and Action Report 27.4.2017; United.com; Forbes.com.*

*Název příspěvku je částečně inspirován názvem knihy Marka Haddona „Podivný případ se psem“ (orig. The Curious Incident of the Dog in the Night-Time).*

### Autorka:

**Ing. Lada Brejníková** se již více než 15 let specializuje na zlepšování klientské zkušenosti a kvality služeb v bankovníctví a finančních službách. V České spořitelně vyřešila jako jeden z ombudsmanů pro klienty celé finanční skupiny přes 3000 stížností, k tomu 10 let řídila proces vyřizování stížností. S proklientskými projekty pokračovala ve společnosti OpenOne, Raiffeisenbank a nyní v AXA. Je členkou odborné skupiny ČSJ Etika a management.

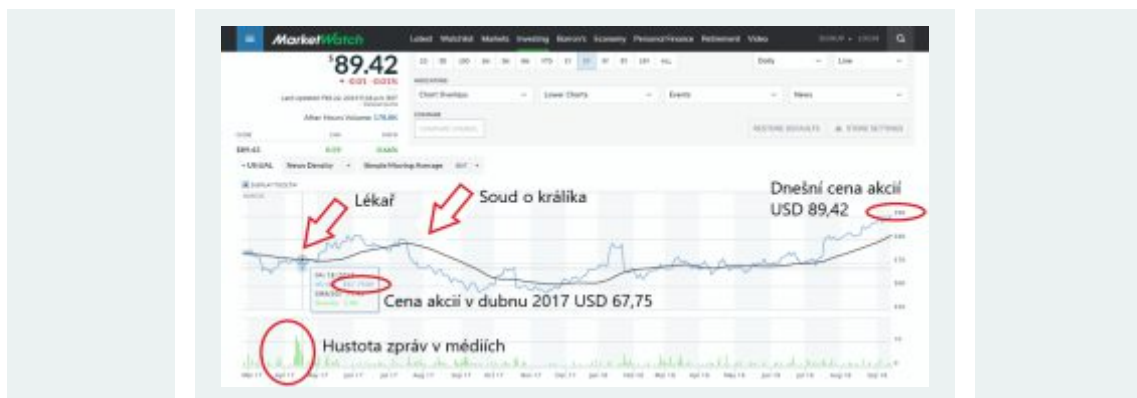
**Kontakt:** [lada.brejnikova@centrum.cz](mailto:lada.brejnikova@centrum.cz)

*Odborná skupina ČSJ Etika a management (OSEM) se schází každý druhý čtvrtek v měsíci od 15 hodin v prostorách ČSVTS/ČSJ v Praze 1, Novotného lávka 5. **Přijďte s námi otevírat témata k zaměření tohoto roku „Etika se vyplácí“.***

**Více informací naleznete na webu ČSJ na [www.csq.cz/etika-a-management/](http://www.csq.cz/etika-a-management/).**

*Pozn. red.: K tématu viz konkrétně mj.*

- Lee Yohn D. How To Fix United Airlines' Culture Problem. Forbes, Mar 28, 2018, 05:21am. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/03/28/how-to-fix-united-airlines-culture-problem/#5549fc12fd3d> [Cit. 2019-03-04 16:00]
- Wikipedia United Express Flight 3411 incident. [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Express\\_Flight\\_3411\\_incident](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Express_Flight_3411_incident) [Cit. 2019-03-04 16:45]





# Máte ještě energii? A co až dojde?

## Rozhovor o NyrdenCore s Janem Blažičkem



**Absolutním vítězem národního kola mezinárodní soutěže Quality Innovation Award byl 28. ledna tohoto roku v Praze vyhlášen projekt energetického jádra NyrdenCore, díky kterému jsou stavby nezávislé na elektřině, plynu, vodovodu i kanalizaci. A bez výdajů za ně.**

*Přinášíme vám proto rozhovor s Janem Blažičkem, jedním ze dvou zakladatelů a společníků firmy Nyrden, s.r.o. Autorem vsuvek do tohoto rozhovoru je Petr Javůrek, její druhý zakladatel a společník.*

### Tedy především – co je NyrdenCore?

NyrdenCore je jádro pro energeticky nulové soběstačné domy s vlastní tvorbou vnitřního klimatu, dodávkou elektřiny, tepla a vody a likvidací biologického odpadu, které naplňuje tři cíle: nezávislost, ekologii a úspory.

### Jak tato myšlenka vznikla?

Vystopovali jsme zpětně tři momenty, které nás zásadně ovlivnily.

Kdysi jsme v jednom našem projektu nezískali pro plánované domy přístup k inženýrským sítím, přestože ty vedly hned přes ulici. Pochopitelně nás to naštvalo.

Druhý moment přišel trochu později a z jiného konce. Inspirovali jsme se. Znáte ikonické domy *Futuro House*, se kterými přišel v šedesátých letech Matti Suuronen? U nich se ještě s ohledem na datum vzniku a tehdejší úroveň technologií o soběstačnosti hovořit nedá, ale jsou naprosto jedinečné a doslova boří vžité představy o bydlení. Nebo koncept plovoucího domu *Friday* vytvořený týmem vědeckých pracovníků působících na Univerzitě v Coimbre? Tady je již použito několik hi-tech technologií a výsledný produkt, kromě toho, že je ekologický, dokáže fungovat na řadě míst v autonomním režimu. To už byla ta pravá výzva. Pěkný, funkční a zcela nezávislý dům, na suchu nebo na vodě. Ale nejenom někde, všude! A nepřeskakujme nomádský *Ford Bronco* slovenského architekta Martina Remiše.

### A do třetice?

Výpočty. Před časem jsme získali významné know-how z oboru distribuce energií a energetické bilance budov a hodně jsme investovali do jeho dalšího rozvoje. To, co nám výpočty prozradily, je, že když nebudeme slepí a nebudeme se chovat jako osli, snížíme potřebu energií na množství, které sami autonomně zajistíme. Čímž jsme současně splnili – vlastně překročili – definici „téměř nulové budovy“, jak ji s výhledem pro rok 2020 definuje evropská směrnice. Což je budova, jejíž spotřeba energie je ve značném rozsahu pokrytá energií z obnovitelných zdrojů, které jsou v místě či jeho okolí.

### Jak si to máme představit? Že přestaneme prát prádlo, zatratíme myčku, nádobí budeme umývat v potoce a koupat se budeme jen třináctého?

To je rozšířená obava. Jenže si uvědomme, že nejprve platíme za obrovské množství pitné vody, které do domu přivádíme, abychom pak znovu zaplatili za odvod stejného množství odpadní vody. To ale není to nejhorší. K tomu ještě zaplatíme jednu trubku na vodu do domu a jednu kanalizační z domu, a navíc se musíme s vodárenskou a kanalizační společností dohodnout na podmínkách, za jakých budou vodu přivádět a odvádět. Ale přitom projekty *SpaceX* Elona Muska nebo *Virgin Galactic* Richarda Bransona žádné takové smlouvy ani trubky pro své kosmické lodě a jejich posádky nepotřebují... Rozeberte si takhle, šroubek po šroubku, spotřebič po spotřebiči, jednoho obyvatele domu a jeho potřeby po druhém a zjistíte, kterou veteš můžete z domu vyhodit a co musíte dokoupit, abyste byli skutečně nezávislí.

### Jaké máte s novými technologiemi zkušenosti?

Ledobanku, která efektivně kumuluje energie v dobrých časech, aby ji efektivně vydala v časech zlých, jsme v Česku použili jako první. Inteligentními systémy budov dnes sdruženými ve standardu KNX jsme řídili klima a energie v domech hned, jakmile se objevil evropský standard EIB, dnes Instabus. Rozumíme chlazeným stropním panelům, teplotvzdušnému

vytápění, dimenzování náhradních zdrojů, fotovoltaice, ale i problematice čištění odpadních vod a úpravě vody. Zejména jsme ale silní ve výpočtech, jak všechny technologie domu propojit a propočítat jejich účinnost tak, aby v budovách měl každý přesně tu dávku komfortu, kterou očekává. A jak se nemilosrdně rozloučit se vším třeba i tradičním, co nám v dosažení tohoto cíle brání.

### Čistě prakticky, je dům s jádrem NyrdenCore ještě dům? Jak je velký?

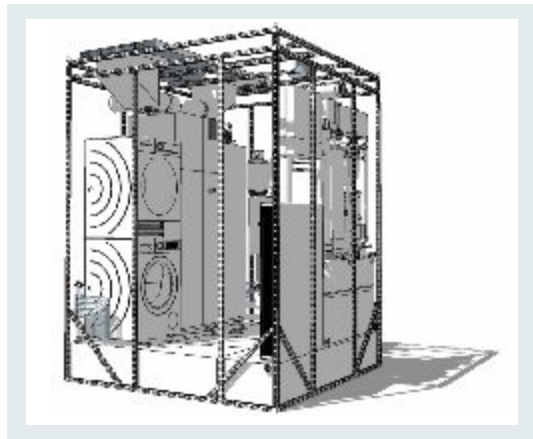
Pro inspiraci navštivte náš web **NYRDENDREAM**, kde už některé snadno splnitelné sny ukazujeme. Jednou je objekt s naším *off-grid* jádrem běžným domem, což je variantní **NYRDENHOUSE** s velikostí od 100 do 180 metrů čtverečních, jindy s ním zakotvíte v krásné zátoce nebo u pražské náplavky – to je **NYRDENBOAT** o ploše téměř 300 metrů čtverečních. Nebo ho jako kus větrné turbíny necháte odvézt na místo, které bude na čas vašim novým domovem, což je nomádkový **NYRDENTRAIN** s užitnou plochou téměř 80 metrů čtverečních. Rádost nám dělá i koncept zdánlivě běžné kavárny **NYRDENCAFÉ**, která opravdu není napojená na žádné inženýrské sítě, a přesto, a při splnění všech hygienických a provozních potřeb, dodává svým hostům vše, co od kavárny čekají.

### Je pro vás technologie důležitější než samotný dům?

Naopak, domem všechno začíná. Je to přesně jako s výběrem počítače. Nejprve si definujete, k čemu počítač, v našem případě dům, potřebujete. Pak si řeknete, jestli ho chcete vozit s sebou, nebo bude stále na jednom – a na kterém – místě. A rozhodnete se, kolik lidí ho bude užívat. Podle toho zjistíte, jaké jádro a jaký procesor, jaké periferie a jaké další vlastnosti má

### Vytápění

Produkcí tepla v energetickém jádru NyrdenCore zajišťuje ventilační tepelné čerpadlo, které odebírá energii nikoli teplotně proměnlivému venkovnímu vzduchu, ale vzduchu vnitřnímu, u kterého je teplota po celé otopné období prakticky konstantní a nehrozí ani její vyčerpání v důsledku dlouhodobého odebrání tepla, což může přechodně nastat v případě zemních a vodních kolektorů. Teplo čerpadlo odebírá odpadnímu vzduchu, který má teplotu kolem 23 °C a obsahuje nezanedbatelné množství vodní páry. Jeho ochlazením na -20 °C tak dochází i ke kondenzaci obsažené vody, čímž se do celkové tepelné bilance přidává i významný příspěvek v podobě skupenského tepla. Výsledkem je vysoký, a hlavně stabilní topný faktor, a to i v chladnějších teritoriích, kde se tradiční čerpadlo vzduch-voda příliš uplatnit nemůže. Ventilační čerpadlo energetickou efektivitou předčí většinu čerpadel typu voda-voda či země-voda a nákladově je přitom srovnatelné s variantou vzduch-voda.



váš počítač mít. A my stejně tak přesně víme, jaké jádro a jaké periferie bude mít dům podle vašeho přání.

### Ted' zcela konkrétně: kde vezmu vodu a kam vypustím splašky?

Odpadní vodu prostě vyčistíme. Vyčištěnou můžete ihned použít pro všechny domácí potřeby a po další speciální úpravě ji můžete i pít, je lepší než destilovaná, armády o tom už roky vědí své. Dalším zdrojem vody je dešť, s ním zacházíme stejně. Ale zdrojem je i vzduch, z něhož vodu celoročně kondenzujeme.

### Vyrobíte vodu i v případě absolutního sucha?

Vybavujete si případ Kapského Města, druhého největšího města Jihoafrické republiky? To v letních měsících trpí v důsledku sucha takovým nedostatkem vody, že už jeho obyvatelé ani nemohou po každém použití splachovat záchody a sprchovat se mohou pouze devadesát vteřin.

Ze spolehlivých zdrojů NASA víme, že v Kapském Městě mají v tuto horkou dobu opravdu extrémně suchý vzduch, číselně vyjádřeno je koncentrace vody v něm jen 6,5 g/kg. Ale víme také, že náš systém i z něj dokáže odebrat téměř 50 litrů vody denně. A tu navíc nevypouští do kanálu, ale recykluje ji. I za takhle výjimečného počasí a klimatu dokáže s našim autonomním energetickým jádrem naprosto normálně žít čtyřčlenná rodina, tedy se i naprosto normálně koupat, sprchovat i splachovat WC.

### Kde na to vezme elektrickou energii?

V případě zmíněného Kapského Města s tím opravdu není problém, paradoxně sluneční svit i vítr jsou to, co na místě přebývá, a pro provoz domácí elektrické sítě jsou podmínky zcela exkluzivní.

### A pokud opustíme Kapské Město a přesuneme se zpět do Česka?

Fotovoltaické panely i větrné turbíny doplňujeme dalším zdrojem, jehož volba závisí pouze na životě, který vedete. Možná se vám hned vybaví paralela s automobily a možnostmi jejich pohonu. Benzinový agregát je výborné, efektivní a ekonomické řešení, ale

nemusi být pro každého. Účinnější jsou palivové články, jejichž bouřlivý vývoj pečlivě sledujeme, ale bez obav, jaderný mikroreaktor zatím ještě v našem jádru není. A v zimě i v našich podmínkách potřebu energie dramaticky sníží krb. V zimním období, od listopadu do února, postačí jen tři kubiky suchého dřeva doplněného briketami z vysušeného kompostu, a na zmíněné dodatečné zdroje ani nedojde.

### Takže vytápění zajišťuje krb?

Krb v energetickém mixu hraje svou roli – a zároveň je také milý společník – ale primárním zdrojem tepla i chladu v jádru NyrdenCore je prvotřídní, vysoce účinné tepelné čerpadlo.

### Nejsou v konceptu jádra NyrdenCore skryté nějaké povinnosti uživatelů objektů, které je výměnou za autonomii připraví o čas?

Ano, jsou tu tři povinnosti, které v běžných domácnostech neznáme. Čas od času je nezbytné během pár minut vyprázdnit obsah tzv. lapolu, oddělujícího tuk z odpadních vod, do směsného odpadu. A provoz kompostéru, odstraňujícího z domu a domácnosti pomocí aerobních bakterií veškerý biologický odpad včetně odfiltrovaných nečistot z odpadních i dešťových vod, se kvůli jeho ekologickému principu bez člověka neobejde. Milá povinnost vsypat dovnitř odměrku směsi pilin a rašeliny vás připraví obden přibližně o dvě minuty času a vyprázdnit kompostér netrvá o moc déle, ale jen jednou za půl roku. Toť vše.

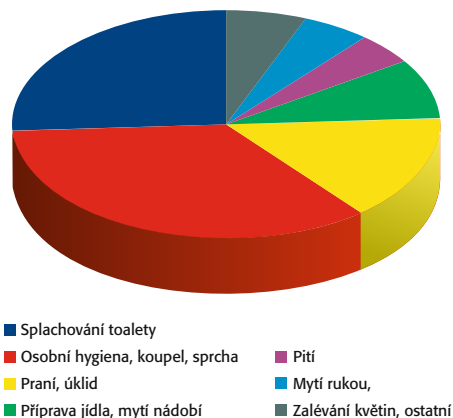
### Odpadky?

Spalovnu nebiologického odpadu naše jádro neobsahuje, zřejmě tušíte, jaké legislativní, individuálně nesplnitelné limity likvidaci odpadků provázejí. V této věci je proto třeba se ve smyslu přísloví chůze Mohameda k hoře obrátit na profesionální dodavatele této služby.

### Hospodaření s vodou

Systém NyrdenCore pracuje s kvalitativně pokročilejším řešením hospodaření s vodou, než na jaká jsme z běžného života zvyklí. Nejenže vychází z předpokladu, že i bez omezení vysokého životního standardu lze vystačit s tak skromným a nepravidelným zdrojem vody, jakým jsou dešťové srážky, a objekt tedy může postrádat vodovodní přípojku. Navíc rovněž bez jakýchkoliv kompromisů zpracovává veškeré tzv. odpadní vody bez připojení na veřejnou kanalizaci nebo nutnosti budovat septik či domácí čistírnu odpadních vod. Klíčem je efektivní využití každé do systému vstupující kapky vody. Při pohledu na obrázek lze snadno identifikovat oblasti, kde jsou úsporná opatření neúčinnější – osobní hygiena, splachování toalety a praní prádla.

Spotřeba vody v domácnosti



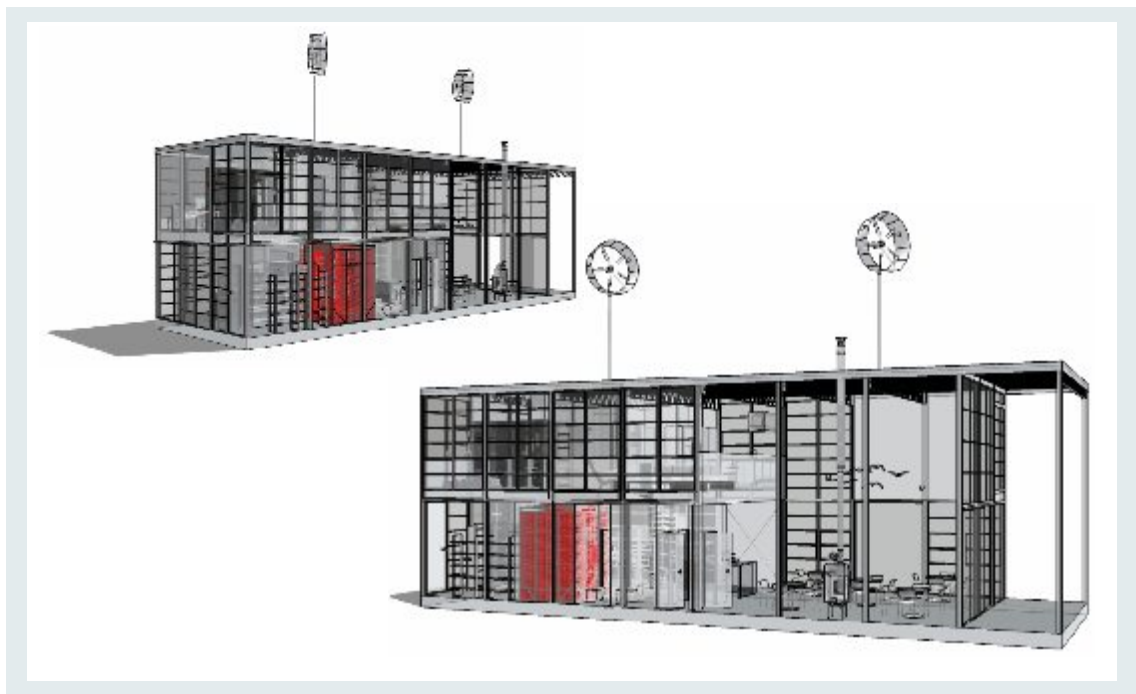
### A co ostatní péče o NyrdenCore?

Všechny komponenty jádra NyrdenCore jsou špičkové produkty, kterým zajišťujeme nejen servis, ale na přání i dálkový dohled, který sleduje jeho správnou funkcionalitu a nejenže reaguje na závady, ale sleduje i lhůty a podmínky pro pravidelné zásahy. A nemějte obavy, není žádné místo, kam by naši kolegové nepřišli.

### Tak dobrá. Dokažte tedy, že život s NyrdenCore není úsporný pobyt v letním táboře, ale plnohodnotný život v městském standardu 21. století.

Vynechejme téma cen, protože na vývoj cen komodit, o kterých hovoříme, mnoho nevsadíte. Použijme fyziku, chemii a biologii, protože jejich zákony jsou přírodní, ne politické.

V dnešních časech spotřebuje domácnost asi 150 m<sup>3</sup> vody ročně, vyprodukuje téměř to samé množství odpadních vod, členové domácnosti během doby strávené doma vydají jen svojí přítomností kolem 2 m<sup>3</sup> vody a 5,5 MWh energie a od dodavatelů plynu a/nebo elektřiny tato domácnost nakoupí a spotřebuje dalších 30 MWh energie. S výjimkou vlastního potu za všechno zaplatí. Jádro NyrdenCore může v podmínkách Česka dodat až 110 m<sup>3</sup> čisté vody za rok, ale pojem odpadní voda vůbec nezná. Většina vody se totiž recykluje a používá opakovaně, silně znečištěnou vodu, z toalet nebo z myčky nádobí, potom zpracují mikroorganismy v kompostéru, anebo se zdarma odpaří do ovzduší. Jediným hmatatelným odpadem tak je přibližně 300 kg kompostu ročně, tím ale ve formě briket zatopíte ve vlastním krbu nebo ho využijete na zahradě. K běžnému provozu v našem klimatickém pásu spotřebujete zhruba 1900 kg štípaného dřeva, 40 kg LPG a 3700 kWh elektrické energie, kterou si dům sám a zdarma vyrobí ze slunečního záření nebo větru. Nechcete-li topit v krbu dřevem, připlatíte



### Elektrina

Ostrovní systém NyrdenCore je specifický v tom, že se nežene za *maximálním výkonem* „někdy“, ale upřednostňuje *dobrý výkon* „pořád“. Není velké umění vyrobit spoustu elektřiny v krásný letní sluneční den a pak si lámat hlavu, co s ní – především je třeba mít dostatek elektřiny i kolem Vánoc, kdy se slunce několik dní pomalu neukáže. Využívaná fotovoltaika i větrné turbíny jsou sice závislé na počasí, pokud se ale využívají současně, dá se během celého roku dosahovat vcelku rovnoměrných energetických zisků s minimálními výpadky. Ty se sice zcela vyloučit nedají, nicméně jsou bezpečně vykrývány pomocí elektrocentrály, jejíž činnost je na meteorologických podmínkách absolutně nezávislá. Velkou roli u autonomního systému samozřejmě hraje lokalita, nominální výkon všech zdrojů, kapacita akumulátorů a způsob hospodaření s elektrickou energií v objektu.

V modelovém středoevropském objektu se ročně spotřebuje 4383 kWh elektřiny. Z toho se pouze 74 kWh produkuje v záložním zdroji, zbývajících 99,98 % pochází z obnovitelných zdrojů – ze slunečního záření a větru. Dalšíh 1384 kWh činí nadvýroba využitelná pro provoz zařízení s vlastními akumulátory – elektrokola, zahradní sekačka, vysavač apod.

### Globální řešení

Při neměnné konfiguraci pracuje jádro NyrdenCore stejně efektivně ve Skandinávii i na jihu Evropy, v suché stepi i v pásmu s tropickým monzunovým podnebím, na mořském pobřeží i ve vysokohorských oblastech. Rozdíly jsou pouze v jeho periferiích dimenzovaných podle lokálních klimatických podmínek. Každá budova kdekoli na světě může být s tímto energetickým jádrem „Zero Energy House“. Srovnání bezpečtu lokalit je na <http://bit.ly/NyrdenCoreGlobalniReseni>.

řádově tisíce za benzín nebo za provoz palivového článku. Ale dostanete vše, nebo i víc, co v klasickém systému. Navíc vám ročně 500 a více kWh elektřiny zbývá nad rámec běžné potřeby domácnosti, takže si můžete ještě dobít akumulátory pro různé spotřebiče, užívat elektrickou sekačku, pilu a mnoho dalšího. Případovou studii máme ověřeno, že NyrdenCore funguje stejně dobře na severu v Helsinkách i na jihu v Malaze. Lišit se bude pouze velikost připojených periferií a jejich spotřeba v průběhu roku. Celý popsany princip si můžete prohlédnout ve videu na našem webu.

**Co dodat? – Snad jen – zdá se to neuvěřitelné...  
Přejeme s touto technologií hodně úspěchu a děkujeme za rozhovor.**

(red. D.K., foto Zdeněk Svatoš)





## Diamantová liga kvality 2018: Nejlepšími prodejny jsou ALBERT, LIDL, DM DROGERIE MARKT a SIKO KOUPELNY

- Do soutěže Diamantová liga kvality se ve třetím ročníku vedle prodejen s potravinářským a nepotravinářským sortimentem nově zapojily i obchody maloformátového typu.
- Novinku představuje také speciální kategorie, kterou je zákaznická nominace oblíbené prodejny, a s tím související udělení Ceny veřejnosti.
- Diamantová liga kvality je společným projektem Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR a Ministerstva průmyslu a obchodu.

Ve třetím ročníku prestižní soutěže *Diamantová liga kvality 2018* se staly absolutními vítězi čtyři prodejny. V kategorii FOOD to jsou ALBERT na pražském Chodově a ostravský LIDL v ulici Sjízdná, v kategorii NON-FOOD pak DM DROGERIE MARKT Velký Týnec a SIKO KOUPELNY na pražském Zličíně. Jejich zástupci si odnesli ze slavnostního galavečera, který se konal v Praze 24. ledna tohoto roku, po třech oceněních, konkrétně certifikáty Držitel ocenění Diamantové ligy kvality, Zvláštní cenu prezidenta SOCR ČR a Cenu za vynikající kvalitu České společnosti pro jakost. Ostravský LIDL získal navíc i vítězství v Ceně veřejnosti.

„Na základě pozitivních ohlasů po druhém ročníku Diamantové ligy kvality jsme se rozhodli soutěž dále rozšířit. Nově byla vytvořena kategorie Maloformátová prodejna. Do ní spadají venkovské prodejny, nacházející se v sídlech do tří tisíc obyvatel, a dále pak prodejny se specializovaným sortimentem, ať už jde třeba o pultový prodej elektrika, nebo květinářství,“

uvěděl před vyhlášením Radek Sazama, ředitel Komory obchodních řetězců Svazu obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR ČR), a dodal: „Za účelem dalšího zatraktivnění soutěže a získání širšího spektra soutěžících byla zavedena také speciální kategorie, kterou je zákaznická nominace oblíbené prodejny. Její vítěz si premiérově odnese Cenu veřejnosti.“

Diamantová liga kvality tedy v loňském roce hodnotila maloobchodní prodejny s převahou sortimentu potravin, prodejny s nepotravinovým sortimentem a nově i prodejny maloformátového typu. Do finální fáze soutěže bylo nominováno celkem 46 prodejen. Certifikát Držitel ocenění Diamantové ligy kvality a právo používat ochrannou známku po dobu dvou let získalo 41 z nich. Celkem devatenáct z těchto prodejen (deset v segmentu FOOD, sedm v segmentu NON-FOOD a dvě v kategorii Maloformátová prodejna) navíc obdrželo Zvláštní cenu prezidenta SOCR ČR a čtyři nejlepší si odnesly i Cenu za vynikající kvalitu České společnosti pro jakost. Ve speciální kategorii oblíbené prodejny získal nejvíce hlasů a zároveň tak i Cenu veřejnosti ostravský Lidl v ulici Sjízdná.

„Prodejny byly důkladně hodnoceny nezávislými auditory na základě celé škály parametrů, ať už šlo o legislativní pravidla, hygienické podmínky, nebo kulturu prodeje. Těší nás, že se do tohoto celorepublikového klání hlásí stále více prodejen, aby mohly předvést, jak na tom jsou například s kvalitou poskytovaných služeb, širší sortimentu nebo vstřícností k zákazníkům,“ konstatoval Pavel Mikoška, viceprezident SOCR ČR pro obchod.

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

prodejn i jednotlivých úseků, sortimentní nabídku a kvalifikovanost personálu.

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

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

„Cena za vynikající kvalitu jako speciální ocenění České společnosti pro jakost akcentuje vynikající úroveň a naprosto výjimečnou kvalitu ve všech hodnocených kritériích. V oblasti prodeje potravinářského zboží patřily ke špičce prodejny LIDL Ostrava v ulici Sjízdná a ALBERT na pražském Chodově. Mezi nejlepší prodejny nepotravinářského zboží se zařadily DM DROGERIE MARKT Velký Týnec a SIKO KOUPELNÝ na pražském Zličíně,“ zdůraznila Elena Stibůrková, předsdkyně České společnosti pro jakost.

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



### Přehled nejvýše oceněných prodejen

(zisk 195 až 200 bodů;  
maximální možný zisk je 200 bodů)

#### V segmentu FOOD prodejny:

ALBERT Praha 4, Roztylská 2321  
LIDL Ostrava, Sjízdná 1157

#### V segmentu NON-FOOD prodejny:

DM DROGERIE MARKT Velký Týnec,  
OC Olympia Olomouc, Olomoucká 90  
SIKO KOUPELNÝ Praha 5 – Zličín, Helsinská 1



### Hodnocení má přísná kritéria

Školení a kalibraci hodnotitelů podle sofistikované metodiky hodnocení, vypracované společně se Svazem obchodu a cestovního ruchu, zajišťuje pro Diamantovou ligu kvality Česká společnost pro jakost. Koncept vychází ze tří kritérií a jen mírně se u jednotlivých kategorií liší.

### Metodika Consumer Quality Index

U prodejen potravin je prvním krokem hodnocení „neznámým zákazníkem“ metodikou Consumer Quality Index s vahou 50 %, následuje hodnocení legislativní shody a systémové dokonalosti fungování prodejny s vahou 30 % a konečně hodnocení dalších kritérií vyplývajících ze sebehodnotící zprávy, kterou o sobě vypracovává každý soutěžící subjekt, s vahou 20 %. V bodovém vyjádření z maxima 200 bodů představuje tedy kritérium „neznámý zákazník“ 100 bodů, legislativní shoda a systémová dokonalost (doplňkové služby) 60 bodů a další kritéria 40 bodů. U prodejen s nepotravinovým sortimentem má hodnocení prodejny „neznámým zákazníkem“ podle metodiky Consumer Quality Index rovněž váhu 50 % a 100 bodů, ovšem váha hodnocení doplňkových služeb v prodejně činí 35 %, a tedy 70 bodů a hodnocení dalších kritérií vyplývajících ze sebehodnotící zprávy představuje váhu 15 %, tedy 30 bodů.

*Kompletní tisková zpráva s přehledem všech oceněných a také fotogalerií je na webu SOCR ČR, z adresy <http://www.socr.cz/tiskove-zpravy-stanoviska/?page=1>*

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

**Kontakt:** [vlckova@socr.cz](mailto:vlckova@socr.cz)



## Značky Programu Česká kvalita za rok 2018 byly uděleny. Oceněným tleskali hosté ČSJ ve Švandově divadle v Praze

Ve Švandově divadle v Praze byly 28. ledna v rámci slavnostního večera s Českou společností pro jakost uděleny značky programu Česká kvalita za rok 2018. Mezi nimi například značka CZECH MADE, Ekologicky šetrný výrobek, QZ – Zaručená kvalita, Značka kvality v sociálních službách nebo Hřiště-sportoviště-tělocvična – Ověřený provoz a nejnovější Metro Chef. Tyto značky mají za úkol spotřebitelům garantovat tu nejlepší kvalitu výrobků a služeb, a tak zavádět jednotný systém označení, díky němuž zákazníci snadno poznají, který produkt nebo služba jsou pro ně tou nejlepší možnou volbou.

**Česká společnost pro jakost, z. s., (ČSJ)** je iniciátorem programu Česká kvalita, který vznikl v roce 2002. ČSJ je profesní spolek, který sdružuje jednotlivce i organizace působící v systémech managementu kvality, umožňuje jim přístup k horkým novinkám v oboru jejich působení a trvale prosazuje zásady managementu kvality mezi komerčními i neziskovými subjekty, rovněž i ve veřejné správě. Zajišťuje jim i zájemcům z okruhu široké veřejnosti vzdělávací, certifikační a další služby. Od loňského roku je také správcem **značky CZECH MADE**, která v programu Česká kvalita figuruje od doby jeho vzniku a spotřebitele informuje o tom, že výrobek či služba vyniká svou kvalitou a že tuto úroveň kvality je oceněný subjekt schopen dlouhodobě udržet. O toto označení se ucházejí především menší a střední firmy.

Na večeru byla značka udělena dvěma společnostem. **KRPA FORM, a. s.**, se zabývá papírenskou výrobou. Hodnoceným výrobkem byly papírové kotoučky pro pokladny a faxy, které lze potisknout nejrůznějšími způsoby, přičemž úprava papírového materiálu umožňuje, aby byl tisk odolný a stálobarevný.

Druhou, ryze českou společností, která smí označení CZECH MADE užívat, je **USSPA, s. r. o.**, v jejímž sortimentu jsou masážní bazény, whirlpools a vířivky. Značku si tento výrobce odnesl za SPA neboli masážní vířivé lázně, jejichž vývoj i výroba jsou dílem českých odborníků.

**Značku Metro Chef** spravuje společnost **Makro Cash & Carry ČR**, člen skupiny Metro Group, řetězec samoobslužných obchodních domů. Pod značkou Metro Chef spotřebitel nebo odběratel z oblasti pohostinství a dalších spřízněných služeb najde ingredience vynikající kvality splňující náročné gastronomické požadavky. V letošním roce byla značka udělena **Farmě Ráječek**, jež se zaměřuje na pěstování zeleniny.

Správcem **značky QZ – Zaručená kvalita** je organizace **SOTEX GINETEX CZ, z. s.** Jedná se o spolek sdružující fyzické a právnické osoby působící v oblasti textilní, oděvní a kožedělné výroby i v dalších souvisejících činnostech na území Česka. Výrobky tohoto segmentu označené značkou QZ zákazníkům garantují, že se jedná o zdravotně nezávadný výrobek prověřené kvality vyhovující všem normám a předpisům. Značka byla udělena společnosti **B.E.S. – Petrovice, s. r. o.**, za její prostěradlo Jersey ze 100% bavlněného úpletu.

Program Česká kvalita se zaměřuje také na výrobky vstřícné vůči životnímu prostředí, jak dokládá **značka Ekologicky šetrný výrobek**. Jejím správcem je **CENIA, česká informační agentura životního prostředí**. Tato značka upozorňuje, že výrobek či služba jsou v průběhu celého životního cyklu výrazně šetrnější nejen k přírodě, ale také ke zdraví člověka. V současnosti tuto značku využívá na sto českých





i zahraničních firem. Firmou, jež smí značku nyní také používat, je **Huhtamaki Česká republika, a. s.**, výrobce misek na ovoce, zeleninu a vajíčka z nasávané papíroviny.

**Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky** spravuje **Značku kvality v sociálních službách**, která představuje systém externích certifikací pro sociální služby, jakými jsou například domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, pečovatelské služby či ambulanci služby pro osoby se zdravotním postižením. Značka má dát zájemcům o službu, jejím uživatelům i široké veřejnosti jasnou informaci, že kvalita, kterou mohou v daném zařízení očekávat, je na vysoké úrovni. Za rok 2018 ji obdržel **Domov pro seniory Foltýnova, příspěvková organizace**.



**Značka kvality Hřiště-sportoviště-tělocvična – Ověřený provoz** je licenci zpřístupněna všem žadatelům, kteří si přejí deklarovat bezpečnost provozu celého zařízení, ať se jedná o dětské hřiště, tělocvičnu, sportoviště či jiný podobný objekt. Musí přitom dodržovat požadavky legislativy, technických norem a dalších specifikací. Tuto značku spravuje **Kabinet pro standardizaci společně s Komorou odborných technických kontrolorů, výrobců, pracovníků montáží a opravářů zařízení hřišť, dětských hřišť, tělocvičen a sportovišť**. Spotřebitele tato značka informuje o tom, že zařízení si udržuje vysokou míru bezpečného a kvalitního provozu. Za rok 2018 převzala tuto značku **Metropole Zličín Praha 5**, jedno z nejoblíbenějších nákupních a zábavních center na západním okraji Prahy.



(red. D. Kubla, foto Z. Svatoš)



Gratulujeme  
všem oceněným

**KRPA FORM**

**Huhtamaki**

**FR** farma  
Ráječek



**B.E.S.**  
Petrovice

**METROPOLE**  
ZLIČÍN  
CENTRUM MÓDY A ZÁBAVY

**USSPA**



## O Programu ČESKÁ KVALITA



Cílem programu je zlepšit informovanost spotřebitelů a zavést jednotný systém značek, jež zákazníkům slouží jako garance kvality výrobků a služeb. Tyto značky mají za úkol pomoci spotřebiteli orientovat se na trhu, který je pro něj nepřehledný, a přispět tak k podpoře prodeje kvalitních výrobků a poskytování prvotřídních služeb. Program tedy slouží jako nástroj bezpečného výběru s minimem rizik. Výrobci a poskytovatelům, často malým a středním firmám, pak přináší nástroje, jak zákazníky informovat o vynikajících vlastnostech svých produktů i služeb, což lze využít při propagačních aktivitách a jako součást marketingové strategie. Kvalita je u každého produktu ověřována nezávislou třetí stranou. Dohlíží se na to, aby produkt splňoval veškeré předpisy a zákonné náležitosti. Důraz je

kladen na spokojenost zákazníků s výrobky a službami a také na to, zda je organizace schopna dlouhodobě zajišťovat odpovídající vysokou úroveň svých produktů. Platí totiž, že je-li shledáno porušení pravidel, pak je značka programu Česká kvalita subjektu odebrána.

Program Česká kvalita vznikl na půdě České společnosti pro jakost. **Autorem tohoto programu je Ing. Pavel Ryšánek**, který v roce 2002, jakožto ředitel Národního střediska podpory kvality (NIS-PK), **program koncipoval a realizoval se svými kolegy**. Pracovníci NIS-PK program zpracovali do podoby projektu, který byl následně jako projekt Rady kvality (díky doc. Zdeňkovi Vorlíčkovi) přijat ve formě usnesení vlády č. 685 ze dne 26. 6. 2002.



V Programu je **zařazeno 23 značek kvality**, které pokrývají celou řadu oblastí. Od vzniku Programu bylo **oceněno několik tisíc výrobků a služeb**.



## 28. mezinárodní konference

# Měřicí technika pro kontrolu jakosti měla motto Současná metrologie – pilíř moderního průmyslu

Václav Bursa

Mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti, v pořadí již 28., se konala tradičně v plzeňském kongresovém centru Primavera ve dnech 5. a 6. března. Letošním mottem bylo „Současná metrologie – pilíř moderního průmyslu“. Jako vždy byla spojena s rozsáhlou výstavou.

Program konference byl proto opět stanoven tak, aby účastníci měli dostatek času na prohlídku výstavy a konzultace s jednotlivými vystavovateli, což jim umožnilo efektivně se seznámit s vystavovanou moderní měřicí technikou.

Konferenci zahájil předseda České metrologické společnosti Ing. Miroslav Hanák a na jeho úvodní slovo navázal svým vystoupením předseda Slovenské metrologické společnosti Ing. Tomáš Švantner. Poté již následovaly jednotlivé přednášky a informace představitelů vystavujících firem, kterým byl věnován celý program prvního a také dopoledne druhého dne. Celkem bylo předneseno šestnáct referátů. Orientovaly

se převážně na pokrok v měřicí technice a navazovaly na vystavované exponáty, ale pozornost byla věnována i obecnějším problémům metrologie.

*Příspěvky jsou publikovány ve sborníku, který obdrželi všichni účastníci. Součástí tohoto sborníku je i výstavní katalog se základními informacemi o vystavujících firmách a mediálních partnerech konference. Sborník je k dispozici v sekretariátu ČMS v Praze na Novotného lávce.*

Na závěr druhého dne konference byl zařazen workshop věnovaný nejistotám měření a jejich hodnocení v MS Excel, hodnocení měřidel při kalibraci a výroku o shodě na kalibračním listu.

Byl spojen s praktickým měřením a moderoval ho Ing. Richard Silovský z Výzkumného a zkušebního ústavu Plzeň. Stejně jako každým rokem i letos vzbudil workshop značný zájem posluchačů.

Jak již bylo uvedeno, neodmyslitelnou součástí konference je vždy výstava měřicí techniky. Letos se jí svými exponáty zúčastnilo 26 vystavovatelů, kteří zastupovali téměř stovku výrobců z více než dvaceti zemí. Kromě českých firem byly nejvíce zastoupeny firmy z Německa, Velké Británie, USA a Itálie.



Mezi exponáty převažovaly měřicí a kontrolní prostředky pro strojírenství, zejména v oblasti délek a úhlů, přístroje pro měření geometrických parametrů a textury, resp. drsnosti povrchu, tvrdoměry, videomikroskopy a skenery, multisenzorové souřadnicové přístroje, automatické měřicí stanice, přístroje pro měření a monitorování teploty a tlaku, zkušební přístroje, zařízení pro kalibraci měřidel a informační systémy pro řízení kvality a metrologie. Menší zastoupení měla měřicí technika zaměřená na elektrické veličiny, což souvisí s účastí firem na veletrhu AMPER, který se koná pravidelně rovněž v březnu.

Po ukončení konference byly pro zájemce ještě připraveny exkurze do čtyř kalibračních laboratoří. Výběr byl z těchto pracovišť:

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

Zájem o exkurze proti dřívějším letům poklesl, a bude proto nutné napříště obměnit nabídku navštěvovaných organizací.

Pokud jde o účast, na letošní konferenci se prezentovalo celkem 29 organizací. V roli posluchačů se konference a výstavy zúčastnilo více než 90 odborníků. Převahu měli opět pracovníci ze strojírenství, ale významný podíl tvořili také pracovníci z automobilového průmyslu a zastoupení měly i elektrotechnika a samostatné laboratoře. Z hlediska profesního byli nejvíce zastoupeni metrologové a techničtí kontroloři, následovali pracovníci útvarů systémů managementu a zkušební technici.

Z dotazníků vyplněných účastníky a z celkových ohlasů lze konstatovat, že 28. mezinárodní konference Měřicí technika pro kontrolu jakosti splnila očekávání jak po stránce odborné, tak i společenské, a pokračuje tak v tradici založené již v roce 1992.

#### Autor:

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

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

# Guru kvality Noriaki Kano



bude přednášet  
ve Slovinsku

V dubnu se ve slovinské Lublani uskuteční výjimečná akce: 18. a 19. 4. zde na dvoudenním semináři zaměřeném na TQM a Kanův model spokojenosti zákazníků vystoupí jeho autor dr. Noriaki Kano, uznávaný guru kvality.

Kano bude sdílet své zkušenosti a názory na efektivitu a funkčnost jednotlivých hráčů kvality a nepublikované modely a výzkumy. Jeho známý model se zaměřuje na budování spokojenosti zákazníků, a dokonce i potěšení zákazníků, což má významný vliv na reputaci značky.

**Nenechte si ujít tuto vzácnou příležitost. Více informací a možnost registrace najdete na <https://www.bvsloevents.com/>.**

*Noriaki Kano je předním světovým expertem v oblasti řízení kvality, emeritním profesorem na Tokijské univerzitě vědy, čestným členem IAQ a ASQ. Je tvůrcem modelu spokojenosti zákazníků známého jako Kanův model; ten využívá jednoduché schéma hodnocení, které rozlišuje mezi esenciálními a diferenciačními atributy souvisejícími s koncepty kvality zákazníků.*



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

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

## Ambasador kvality ČR



Ocenění pro všechny organizace podnikatelského sektoru bez rozdílu velikosti a oboru podnikání, které nadstandardně dbají na zajištění kvality svých produktů a služeb, chovají se odpovědně a aktivně napomáhají k šíření a propagaci kvality.

Přihlaste se do soutěže a staňte se ambasadory kvality. Následujte společnosti ŠKODA AUTO, Makro Cash & Carry ČR, Penam nebo Flexima.

Přihlášky můžete podávat do konce září.

Více o ocenění ČSJ na <http://ocneni.csq.cz>



# Normalizace v oblasti elektronické výměny dat

Miroslav Škop

Rozvoj informačních a komunikačních technologií, který se dotýká téměř všech oborů činnosti, klade vysoké nároky na zavádění nových technologií, procesů a na zpracování elektronických dokumentů. Digitalizace průmyslu (Průmysl 4.0) vyžaduje zajištění vzájemné kompatibility při přenosu a zpracování dat různými subjekty napříč všemi odvětvími. K tomu je nutné stanovit jednotný rámec pravidel procesů a definovat takové formáty strukturovaných dat, které budou technologicky nezávislé a které budou také zajišťovat interoperabilitu jak mezi jednotlivými odvětvími, tak i v přeshraničním styku.

**Automatizace procesů a strukturalizace přenášených dat umožní efektivnější zpracování dokumentů a minimalizuje nutnost zásahu člověka při jejich zpracování.**

Nezbytným aspektem je i zajištění odpovídající úrovně zabezpečení přenášených dat, stanovení pravidel pro elektronické podpisy, elektronické pečete, elektronická časová razítka, služby elektronického doručování a certifikační služby pro autentizaci internetových stránek.

**Technické normy vypracované níže uvedenými technickými komisemi tyto požadavky určují.**

## **Elektronická fakturace**

*Elektronickou fakturou* se rozumí faktura, která byla vystavena, předána a přijata ve strukturovaném elektronickém formátu umožňujícím její automatizované a elektronické zpracování.

**V souladu se směrnicí Evropského parlamentu a Rady 2014/55/EU o elektronické fakturaci při zadávání veřejných zakázek jsou všichni veřejní zadavatelé povinni zajistit, aby byli schopni elektronickou fakturu přijímat a zpracovávat.**

Sémantický datový model základních prvků elektronické faktury a syntaxe, ve kterých může být faktura

zpracována, popisuje soubor norem EN 16931 *Elektronická fakturace*, který byl vypracován v rámci technické komise CEN/TC 434 *Elektronická fakturace*.

Při tvorbě norem uvedeného souboru se vycházelo z toho, že lze stanovit nezbytnou základní sadu informačních prvků, které musí elektronická faktura obsahovat. Základní sada informačních prvků musí podporovat obecné funkcionality související s fakturami v souladu s právními a daňovými předpisy a současně musí umožňovat přeshraniční interoperabilitu, stejně tak jako interoperabilitu mezi odvětvími a ve vnitrostátním obchodu.

Norma EN 16931-1 popisuje běžně používané informační prvky, které musí základní faktura obsahovat, včetně prvků vyžadovaných zákonem. Očekává se, že by obchodní partneři používali výhradně model základní faktury a všechny odeslané a přijaté faktury by obsahovaly údaje ve formě povinného strukturovaného textu v souladu s touto normou, aby mohly být automaticky zpracovány a nevyžadovaly zásah člověka.

Interoperabilita elektronických faktur v souladu se souborem EN 16931 bude sloužit k odstraňování překážek na trhu a překážek obchodu vyplývajících z existence vnitrostátních pravidel a norem [1].

V ČSN jsou zavedeny všechny vydané části souboru EN 16931 *Elektronická fakturace*:

- ČSN EN 16931-1 *Elektronická fakturace – Část 1: Sémantický datový model základních prvků elektronické faktury*
- ČSN P CEN/TS 16931-2 *Elektronická fakturace – Část 2: Seznam syntaxí splňujících EN 16931-1*
- ČSN P CEN/TS 16931-3-1 *Elektronická fakturace – Část 3-1: Metodika syntaktických vazeb základních prvků elektronické faktury*
- ČSN P CEN/TS 16931-3-2 *Elektronická fakturace – Část 3-2: Syntaktická vazba pro ISO/IEC 19845 (UBL 2.1), faktura a dobropis*
- ČSN P CEN/TS 16931-3-3 *Elektronická fakturace – Část 3-3: Syntaktická vazba pro UN/CEFACT XML, meziodvětvová faktura D16B*
- ČSN P CEN/TS 16931-3-4 *Elektronická fakturace – Část 3-4: Syntaktická vazba pro UN/EDIFACT INVOIC D16B*
- ČSN CEN/TR 16931-4 *Elektronická fakturace – Část 4: Směrnice pro interoperabilitu elektronických faktur na přenosové úrovni*
- ČSN CEN/TR 16931-5 *Elektronická fakturace – Část 5: Směrnice o používání odvětvových a národních rozšíření v souvislosti s EN 16931-1, metodika pro použití v reálném prostředí*
- ČSN CEN/TR 16931-6 *Elektronická fakturace – Část 6: Výsledek testování normy EN 16931-1 z hlediska její praktické použitelnosti pro konečného uživatele*

Úplný text výše uvedených norem (kromě části 6) je dostupný na webových stránkách České agentury pro standardizaci v sekci **Sponzorovaný přístup k ČSN** [2].

### Elektronické veřejné zakázky

**Od 18. října 2018 jsou všichni zadavatelé a dodavatelé povinni v zadávacím řízení písemně komunikovat pouze v elektronické podobě.**

Technická komise CEN/TC 440 *Elektronické veřejné zakázky* [3] vypracovává technické specifikace (TS) a technické zprávy (TR) popisující charakteristiky rozhraní pro obchodní interoperabilitu jako nástroje na podporu procesů předávání, zpracování a vyhodnocování elektronických veřejných zakázek v rámci EU.

Cílem připravovaných dokumentů bude i zpracování sémantického datového modelu a schválených syntaxí.

V roce 2018 dokončila technická komise CEN/TC 440 níže uvedené technické zprávy CEN/TR:

- CEN/TR 17014-101 *Electronic public procurement – Business interoperability interfaces (BII), e-Tendering – Part 101: Overview*
- CEN/TR 17015-101 *Electronic public procurement – Business interoperability interfaces (BII), e-Catalogue – Part 101: Overview*
- CEN/TR 17016-101 *Electronic public procurement – Business interoperability interfaces (BII), e-Ordering – Part 101: Overview*
- CEN/TR 17017-101 *Electronic public procurement – Business interoperability interfaces (BII), e-Fulfilment – Part 101: Overview*

Tyto dokumenty zatím nejsou zavedeny do soustavy českých technických norem.

### Výměna digitálních informací v pojišťovnictví

Cílem technické komise CEN/TC 445 *Výměna digitálních informací v pojišťovnictví* [3] je stanovení politik při elektronickém zpracování a předávání dokumentů z oblasti pojišťovnictví, nejen mezi pojišťovacími společnostmi, ale i mezi prodejci, poskytovateli služeb a zákazníky, a stanovení procesů při vypořádání pojistných událostí.

### ICT profesionalita a digitální pravomoci

Cílem technické komise CEN/TC 428 *ICT profesionalita a digitální pravomoci* [3] je stanovení profilů a jejich struktur pravomocí v prostředí ICT a vymezení znalostních požadavků, které jsou kladeny na příslušné pracovní pozice a pracovníky.

V ČSN je zavedena evropská norma EN 16234-1 *Struktura elektronických pravomocí (e-CF) – Obecné evropské struktury pro odborníky v ICT napříč všemi odvětvími průmyslu – Část 1: Struktura.*

### Závěr

Záměrem technických norem v oblastech elektronické výměny dat je zavádět efektivní metody a postupy v mezinárodním obchodu a odstraňovat překážky na trhu a v obchodu vyplývající z existence vnitrostátních pravidel a norem.

### Literatura:

[1] [https://www.cencenelec.eu/news/brief\\_news/pages/tn-2018-091.aspx](https://www.cencenelec.eu/news/brief_news/pages/tn-2018-091.aspx)

[2] <https://sponzorpristup.agentura-cas.cz/default.aspx>

[2] <https://standards.cen.eu/dyn/www/f?p=CENWEB:6:::NO::>

### Autor:

**Ing. Miroslav Škop** pracuje jako odborný referent v oddělení elektrotechniky v České agentuře pro standardizaci (ČAS).

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



## Z poboček a odborných skupin ČSJ: děje se zde mnoho zajímavého

Jedním z předsevzetí redakce PK (nejen) pro tento ročník je pokud možno více informovat o akcích poboček a odborných skupin společnosti – v předstihu o těch připravovaných (to je v PK vzhledem k jejich periodicitě a výrobním lhůtám pochopitelně možné jen omezeně, jsou zde však také BeQ!, web ČSJ a Facebook a další sociální sítě), zpětně pak o pozoruhodných akcích uskutečněných. Oprávněnost této snahy jsme si potvrdili i na jednání Rady poboček a odborných skupin ČSJ koncem února. Vzájemná lepší informovanost mezi regiony, různými OS a všemi členy bude určitě ku prospěchu věci, přispěje k jejich synergii. Právě v regionálních pobočkách a odborných skupinách se vždy v minulosti odehrávala významná část činnosti ČSJ a aktivit jejích členů. A neměli bychom je opomíjet ani v současné moderní době, která jim z více důvodů na první pohled příliš nepřeje...

V tomto čísle na následujících řádcích informuje o svém únorovém semináři i semináři připravovaném na červen OS pro spolehlivost, základní informace o OS Etika a management (OSEM) včetně odkazu na web této skupiny pak naleznete u příspěvku Lady Brejníkové na str. 20.

A do třetice zde můžeme nyní avizovat připravované akce rovněž aktivní OS Klub manažerek – předvelikonoční setkání 10. dubna na Novotného lávce s tématem Sebeobrana pro každého a pak tradiční víkendové „letní“ setkání, pořádané vždy v některém příjemném a zajímavém místě Česka. Plánované je letos předběžně na 24. až 26. května, místo a téma bude upřesněno – sledujte informace na webu ČSJ, konkrétně na adrese <https://www.csq.cz/prehled-akci-km>. Mottem manažerek pro letošní rok je „Co všechno by měly znát (nejen) manažerky kvality“ (práce, řízení lidí, domácnost, sport, odpočinek...).

Je především na „výborech“ a členech skupin a poboček, aby s jejich zajímavou činností seznamovali širší okruh členů společnosti a případně i širší veřejnost.

Přehled všech poboček a odborných skupin najdete na webových stránkách České společnosti pro jakost – [www.csq.cz](http://www.csq.cz) v sekci spolková činnost.

(red)

## Odborná skupina pro spolehlivost

Bylo:

**seminář s exkurzí  
ve Škodě Electric v Plzni,**

Bude:

**11. 6. seminář na UO v Brně**

Jan Kamenický

Snad už nejen skalní příznivci kvality a spolehlivosti vědí, že Česká společnost pro jakost sdružuje mj. v rámci Odborné skupiny pro spolehlivost (OSS) skupinu lidí s akademickým i ryze průmyslovým zaměřením. Tato odborná skupina pořádá 4× ročně bezplatné semináře, kde zájemcům představuje aktuální témata z oblasti spolehlivosti, bezpečnosti, údržby a rizik.



Počátkem února, konkrétně v úterý 5. 2. tohoto roku, se uskutečnil v pořadí již 74. seminář OSS, který byl ze dvou důvodů výjimečný: zaprvé se jednalo o seminář výjezdní, který hostila akciová společnost Škoda Electric v Plzni, a za druhé byla jeho součástí i exkurze do výrobních prostor tohoto závodu.

Pracovníci Škody Electric připravili návštěvníkům **poutavou prohlídku částí Pohony, Trolejbusy a Trakční motory**, při které jsme měli možnost prohlédnout si stavbu trolejbusů takřikajíc „od Adama“, tzn. od vstupu šroubků a drátů do výroby přes montáž pohonů různých velikostí až po finalizaci trolejbusu podle požadavků finálního zákazníka. I přes moderní automatizované výrobní procesy je stále součástí montáže určitý podíl kvalifikované lidské práce.

Druhou částí dne v režii Škody Electric byl **seminář zaměřený na praktické poznatky v oblasti dokumentování a prokazování parametrů spolehlivosti, udržovatelnosti a bezpečnosti pohledem nákladů životního cyklu finálních výrobků.**

Zde pracovníci oddělení RAMS/LCC (*Reliability, Availability, Maintainability, Supportability [RAMS] and Life Cycle Cost [LCC]*), jmenovitě Miroslav Šmírák, PhDr. Ing. Ota Kéhar, Ph.D., a Ing. Jan Kraus, prezentovali svoje zkušenosti se zaváděním systému RAMS/LCC do procesu návrhu a vývoje nových výrobků a problematiku sběru a zpracování dat o provozu a poruchách již provozovaných výrobků. A také nelehkou práci při identifikaci požadavků na spo-

lehlivost v dodavatelsko-odběratelských vztazích, kdy např. zadávací dokumentace může být pouze v kopii a terminologie spolehlivosti je tím pádem nepřesná. Přestože měl seminář plánovaný konec v 16:30, ještě před 18. hodinou probíhala nad přednesenými příspěvky živá diskuse.

*Pokud vás aktivity Odborné skupiny pro spolehlivost zaujaly, prohlédněte si webové stránky <https://www.csq.cz/uskutecneneseminarespolehlivost/>, kde naleznete volně ke stažení sborníky ze všech v minulosti pořádaných akcí OSS. Nebo také, a ještě lépe: **přijďte 11. června na Univerzitu obrany do Brna, kde se bude konat 75. seminář OSS; bude se zabývat problematikou zajištění spolehlivosti v automotive. Účast je tradičně bezplatná!***

#### Autor:

**Ing. Jan Kamenický, Ph.D.**, působí na Technické univerzitě v Liberci v Ústavu mechatroniky a technické informatiky. Je předsedou Odborné skupiny ČSJ pro spolehlivost.

**Kontakt:** [jan.kamenicky@tul.cz](mailto:jan.kamenicky@tul.cz)



Centrum excellence



## EFQM Innovation Challenge

Nová iniciativa EFQM, jejímž hlavním cílem je identifikovat takové projekty / iniciativy, ze kterých se mohou ostatní poučit. Je možné přihlásit i více projektů. Vítěz bude oceněn na Fóru EFQM v Helsinkách, které se bude konat 23. a 24. října 2019.

Vyhlášené kategorie: Inovace v zákaznické zkušenosti, Inovace ve sdílené / kruhové ekonomice a Inovace v nové spolupráci.

#### Harmonogram soutěže:

- Odevzdání přihlášky a prezentace projektu do 31. května 2019 (resp. do 26. května při podání přihlášky přes Centrum excellence)
- Předvýběr projektů postupujících k hodnocení 31. července 2019
- Prezentace vybraných projektů odborné porotě prostřednictvím webinarů: září 2019

Prezentace projektu se odevzdává v podobě Powerpointové prezentace. Poplatek za účast je 300 Euro (bez daně) pro členy EFQM a pro ostatní 500 Euro (bez daně).

Centrum excellence Vám prostřednictvím své poradny nabízí bezplatnou odbornou pomoc s přípravou prezentace Vašeho projektu / iniciativy.

**Více informací získáte na emailu [ce@csq.cz](mailto:ce@csq.cz)**



## Implementace metody 5S v administrativní části ve vybrané společnosti

Sabrina Hamplová

*Příspěvek přibližuje čtenářům PK autorčinu diplomovou práci, která byla v minulém roce vyhodnocena jako vítězná ve své kategorii v soutěži o Cenu Františka Eggermayera, zejm. její poznatky a přínosy pro praxi.*

**Práce se zabývala implementací metody 5S v administrativní části společnosti působící v automobilovém průmyslu.**

**Cílem práce byla analýza a návrh zavedení metody 5S. Metoda byla implementována prostřednictvím jednorázového, časově ohraničeného projektu. Postup procesu implementace byl podle pěti kroků metody 5S: třídění, uspořádání, pořádek, standardizace a zachování.**

**Přínosem projektu nebyla pouze samotná implementace, ale také uvědomění si potřeby zlepšování i v administrativní části společnosti a – přesto, že se jedná o výrobní podnik – zaměřování se také na procesy v kancelářích.**

Podniky v dnešní době obecně čelí velkým výzvám a silné konkurenci. Jinak tomu není ani v automobilovém průmyslu. Na společnosti v tomto odvětví jsou stále větší nároky ohledně kvality, rychlosti, efektivnosti, životního prostředí a udržitelnosti podnikání. Aby se firmy odlišily od konkurence nebo se jí vyrovnaly, využívají často nástroje lean managementu. Nástroje a metody lze uplatnit jak ve výrobních podnicích, tak i v administrativních činnostech či ve službách. Některé firmy mají nástrojů a metod zavedeno již mnoho a úspěšně fungují, některé nemají zavedené žádné a některé jsou stále v procesu zavádění. Do poslední skupiny patřila také společnost, kterou se práce zabývala.

### Důvod k zavedení 5s v kancelářích

Pracovní prostředí má vliv na pracovníka, a to na jeho fyzickou i psychickou stránku. Ovlivňuje jeho výkon, kvalitu práce, rychlost, spokojenost... Zaměstnavatelé by tedy neměli působení pracovního prostředí na zaměstnance podceňovat. Když se vhodně upraví pracovní místo, může se zvyšovat produktivita práce a zlepšovat její kvalita. Výhodou se to pak stává pro obě strany – jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Vedení společnosti rozhodlo o zavedení metody 5S mimo jiné proto, že při návštěvách kanceláří vyhodnotilo jejich vizuální stránku jako nereprezentativní a jejich celkový stav jako nedostatečný. Prvním z důvodů je tudíž, že uspořádané a standardizované pracoviště má více reprezentativní vzhled a příjemněji

se v něm pracuje. Dalším je například, že vytříděním nepotřebných předmětů a zorganizováním věcí na stole se zvyšuje kvalita a efektivnost práce či že dochází ke snížení zbytečné manipulace s předměty a úspore času vynaloženého na jejich hledání.

### Způsob měření v administrativě

Bylo ovšem nutné potvrdit potřebu zavedení metody také měřitelnými veličinami. Proto proběhla studie, ve které byl vyhodnocen stav všech pracovišť a byly stanoveny veličiny CTQ (*critical to quality*):

1. doba vyhledání dokumentu nebo předmětu,
2. počet pohybů potřebných k vyhledání dokumentu,
3. podíl nepoužívaných věcí k celkovému počtu předmětů na pracovním stole a v jeho okolí.

Měřitelné CTQ byly zvoleny tak, aby co nejlépe odrážely stanovené cíle. Měření probíhalo ve vybraných kancelářích, které sloužily jako obecný vzor.

**CTQ 1 (doba vyhledání dokumentu/předmětu):** Doba vyhledání dokumentu nebo předmětu se měřila pomocí stopovacího zařízení. Důležité bylo definovat, o jaký dokument nebo předmět se jedná. Řešení bylo takové, že na zaměstnance, u něhož měření probíhalo, byl vznesen požadavek na napsání seznamu věcí a dokumentů, které ke své práci nejčastěji potřebuje a které nejčastěji používá. Tyto předměty by se logicky měly nacházet v nejbližší vzdálenosti, což ušetří čas a zbytečné pohyby při jejich použití.

### CTQ 2 (podíl používaných věcí k celkovému počtu věcí na pracovišti):

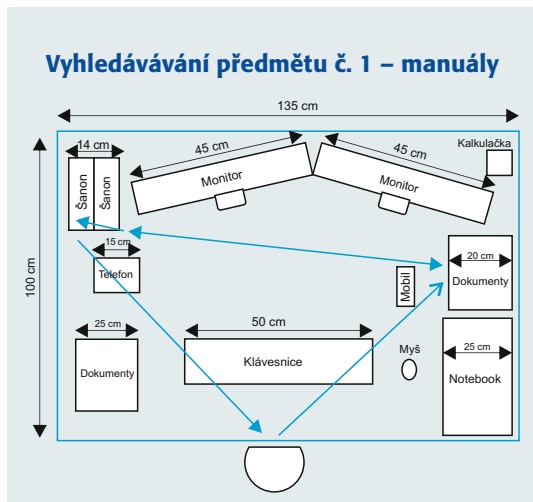
Podíl byl zjišťován tak, že vybraným pracovníkům byly na všechny věci, které se nacházely na jejich pracovním stole, nalepeny identifikační kartičky. Tyto kartičky měl zaměstnanec odstranit vždy po použití předmětu, na kterém byly nalepené. Použití znamenalo opravdu předmět potřebovat k práci, ne pouze posunutí či náhodné dotknutí se ho. Počet nalepených identifikačních kartiček byl spočítán a zaznamenán pro pozdější porovnání. Přesně za týden od umístění těchto kartiček na předměty byla provedena revize, to znamenalo spočítání zbylých kartiček. Počet identifikačních kartiček, které zůstaly přítomny na předmětech na pracovním stole, udával, kolik věcí pracovník pravidelně nepoužívá. Následně byl vypočten podíl nepoužívaných věcí k celkovému množství věcí na pracovním stole.

Počet předmětů označených kartičkami	Počet zbylých kartiček	Podíl nepoužívaných věcí
18	6	33,3 %

### CTQ 3 (počet pohybů při hledání předmětu):

Podle podoby pracovních stolů byly nakresleny layouty, do kterých se zaznamenaly pohyby pracovníků při vyhledávání předmětu pomocí spaghetti

diagramu. Počet pohybů byl následně zaznamenán do tabulky. Jsou to pohyby při hledání stejných předmětů, jako je zaznamenán čas hledání v sekundách při CTQ 1.



Hledaný předmět	Počet pohybů
Předmět 1	4
Předmět 2	6
Předmět 3	4
Aritmetický průměr	4,66

Výsledky měření byly zpracovány a na jejich základě byly určeny požadované hodnoty, jichž lze pomocí implementace metody 5S dosáhnout.

### Fáze implementace metody 5S

Fáze probíhaly podle kroků metody 5S (*sort, set in order, shine, standardize, sustain*).

**První fáze – vytrídění.** V tomto kroku bylo z pracoviště odstraněno vše, co na něj nepatří nebo není pravidelně používáno. Byly to jak věci, které se náplně práce netýkají a měla je většina lidí na svém pracovním stole i v kanceláři (různé dekorace, ozdoby, fotografie apod.), tak i předměty a věci, které s prací souvisejí, ale byly kupříkladu jednou potřeba a už na pracovišti zůstaly ležet bez využití nebo které postupem času přestaly být funkční. Bylo potřeba rozdělit věci na potřebné a nepotřebné a podle toho se řídit při jejich vytrídění. Vytrídění se týkalo jak pracovních stolů, tak i celého prostoru kanceláře včetně skříní. Zaměstnancům bylo podle návodu doporučeno, jak si své věci a věci v kanceláři vytrídít. Jako pomůcka a motivace jim sloužil box na vytríděné věci, kam je mohli rovnou umístit.

**Druhou fází bylo uspořádání,** které bylo spojeno zároveň s **fází třetí – úklidem.** Smysl tohoto kroku byl v tom, aby zaměstnanci předměty, které nevyřadili

a přiřadili jim důležitost, uspořádali na svůj stůl podle priorit a účelu použití. To znamená, že jim přiřadili strategické místo, které podle nich usnadní a zefektivní práci. Následně toto uspořádání zaměstnanci dodržovali, vraceli předměty na svá místa a udržovali pracoviště uklizené. V rámci této fáze, resp. těchto dvou souvisejících fází, byly zaměstnancům nabídnuty k vyzvednutí pomůcky pro organizaci a vizualizaci pracoviště. Jednalo se například o pořadače, zakladače, barevné kryty na dokumenty atd. Zaměstnanci si mohli objednat také magnetické nebo papírové tabule či ostatní pomůcky, které nebyly k dispozici. Mohli také vzácně nejrůznější požadavky na opatření, která by jim pomohla zlepšit jejich práci.

Poté, co byly všechny pracovní stoly uspořádány a také celkový vzhled kanceláře odpovídal požadavkům, byla pořízena fotografie, čímž začínala **další fáze implementace 5S – standardizace.** Fotografie sloužila jako standardizovaný vzor podoby pracoviště, který by měl být **dodržován – což je poslední fáze 5S.** Tento vzor byl umístěn na dveře jednotlivých kanceláří. Po umístění všech standardů 5S kanceláří a stolů do oddělení následovaly kontroly, zda se dodržují.

### Závěr

Téma práce – uplatnění 5S v kancelářích – je ojedinělé, proto může být přínosem a inspirací pro studenty, firmy i širší veřejnost, kteří se podobným tématem budou zabývat a zajímat se o něj. Řešený projekt byl ukončen, ale důležité je stále se zlepšovat a udržovat krok s konkurencí.

Dalším krokem, aby bylo dosaženo štihlé administrativy, může být například zavedení 5S v podnikovém informačním systému. Mělo by být zaměřeno především na vytrídění, uspořádání a standardizace společných složek, úložišť a souborů na firemní síti, které jsou dostupné všem zaměstnancům.

### Autorka:

**Ing. Sabrina Hamplová**

**Kontakt:** [sabrina.hamplova@seznam.cz](mailto:sabrina.hamplova@seznam.cz)

Autorka se stala vítězkou Ceny Františka Egermayera za rok 2018 v kategorii diplomová práce. Práci obhájila na Vysoké škole ekonomické v Praze; vedoucí práce byla Ing. Alena Plášková, CSc.

*Cena Františka Egermayera je udělována Českou společností pro jakost od roku 2005 každoročně za nejlepší studentské práce v oblasti systémů řízení kvality, systémů ochrany životního prostředí, systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i v oblasti systémů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje.*

Více na <https://www.csq.cz/cena-frantiska-egermayera/>.

## Je to apríl – není to apríl?

První číslo nového ročníku PK byste měli dostat do rukou někdy těsně kolem 1. dubna, tedy tradičního dne aprílových žertů. Proto jsme se odhodlali do něj zařadit i dvě kuriózní zprávy. Je to apríl – není to apríl? Neměl by být, obě citujeme z dohledatelných konkrétních zdrojů. I když, přiznáváme, přímo z originálních zdrojů jsme je neprověřovali a ani „ze dvou nezávislých zdrojů“ (jak zní jeden ze základních novinářských požadavků na důvěryhodné zprávy) je nemáme...

### Nigérie zavedla linku na ohlašování zmetků, vyvolalo to posměch

Nigerijci mohou nově telefonicky nahlásit kontrolnímu úřadu SON produkty nevalné kvality. Jenomže propagační materiály nové linky uvedly chybné telefonní číslo. Ve společnosti, kde se trh jen hemží padělkami, to vyvolalo posměch. Řada uživatelů sociálních sítí se také pozastavila nad tím, jak v Nigérii definovat standard.

„Pokud se setkáte s produktem, který nesplňuje kvality standardu, zavolejte SON na telefonní číslo 0800225766,“ uvedl vládní twitter. Správné číslo je ale 08002255766, jak uvádí leták úřadu. (Nepřipomíná vám to vzdáleně něco od nás? „KSCM opráší návrh zákona o češtině, hned v první větě předlohy je hrubka“ – Zdroj: EuroZprávy.cz, 28. ledna 2019 13:50.

Autor: ČTK. <https://eurozpravy.cz/domaci/politika/247480-kscm-oprasila-navrh-zakona-o-cestine-hned-v-prvni-vete-predlohy-je-hrubka/> [Cit. 2019-03-06 16:00] – Pozn. red. PK.) Kritiku si vysloužil i zmíněný leták za to, že žena na něm zobrazená drží u ucha obstarožní telefon, který již podle uživatelů současné standardy nesplňuje.

Twitter zároveň zaplavily dotazy, jak v zemi, kde se to jen hemží padělkami známých značek, poznat, že zboží je standardní kvality. Někteří lidé se již na SON obrátili s otázkami, zda je možné jako zboží po záruce ohlásit také politiky nebo zda lze považovat jako nestandardní neustálé výpadky elektřiny a všudypřítomnou chudobu.

Jeden z uživatelů upozornil SON na svého souseda, se kterým očividně nemá dobré vztahy. Poznámek, že muž je příkladem šlendriánství, neboť se narodil jen kvůli tomu, že si jeho otec zakoupil vadný prezervativ. Další uživatel zase podotýká, že by bylo dobré, kdyby na celém území Nigérie fungovala jednotná nouzová linka, neboť dovolat se na záchranáře či policii v různých částech země není snadné.

Zdroj: iDNES.cz / Ekonomika, 15. listopadu 2018 10:17. Autor: ČTK.  
[https://ekonomika.idnes.cz/nigerie-ohlasovani-zmetku-hotline-linka-fidy-ekonomika.aspx?c=A181115\\_092626\\_ekonomika\\_fih](https://ekonomika.idnes.cz/nigerie-ohlasovani-zmetku-hotline-linka-fidy-ekonomika.aspx?c=A181115_092626_ekonomika_fih) [Cit. 2019-03-06 14:30]

### Úřad muže z Brna vyzýval k odevzdání řidičáku. Jemu se ale do zívání nechtělo

Do slova a do písmene se rozhodl brát verdikt úřadu řidič, kterého brněnský magistrát „vyzýval“ k odevzdání řidičského průkazu. Úsměvnou gramatickou chybu úředníka se muž rozhodl vzít doslova a proti magistrátnímu usnesení podal odvolání s tím, že zívání až k vyzívání příslušného dokladu je podle jeho názoru nezákonné. (...)

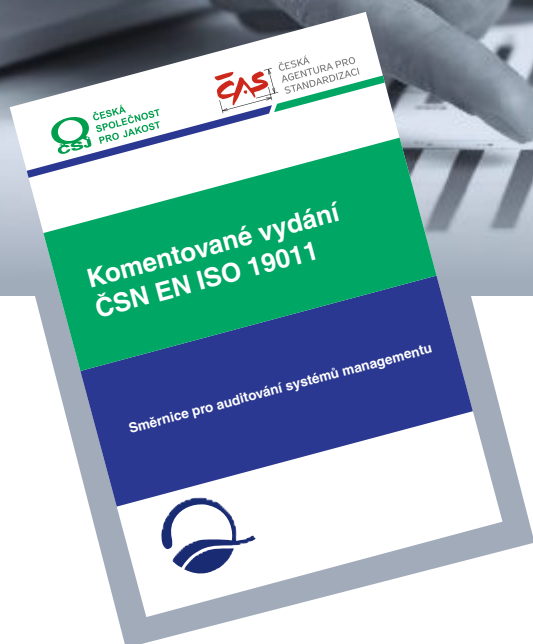
Krajský úřad vzal odvolání vážně a na třech stranách rozvedl, proč rozhodnutí brněnského magistrátu netrpí vážnými vadami a je z něj patrné, o čem a jak bylo rozhodnuto, přičemž zdůvodňoval, že se jednalo o zjevnou gramatickou chybu.

„Odvolatel nemohl z usnesení jako celku dospět k závěru, že by jej správní orgán I. stupně vyzýval k tomu, aby zívá tak dlouho, až vyzívá řidičský průkaz. Pokud by takový závěr z předmětného usnesení vyplýval, bylo by předmětné usnesení nicotné z důvodu jeho faktické neuskutečnitelnosti. K tomu ovšem v daném případě nedošlo,“ rozhodl bez špetky humoru odvolací úřad.

Zdroj: Novinky.cz / Koktejl, 30. ledna 2019 10:13 – Brno. Autor: Petr Kozelka.  
<https://www.novinky.cz/koktejl/495946-urad-muze-z-brna-vyzival-k-odevzdani-ridicaku-jemu-se-ale-do-zivani-nechtelo.html> [Cit. 2019-03-06 14:40]

(red.)

# Komentované vydání ČSN EN ISO 19011



Česká společnost pro jakost pro vás ve spolupráci s Českou agenturou pro standardizaci (ČAS) připravila komentované vydání překladu konečné verze normy ISO 19011:2018. Cílem je aktuálně informovat širokou veřejnost o změnách a úpravách, které norma na auditování systémů managementu přináší.

Publikace je určena všem, kteří mají zájem se seznámit s normou, chtějí se dozvědět o změnách proti dřívější verzi nebo prostě mají potřebu si některé požadavky normy osvěžit.

Komentáře jsme tentokrát zaměřili nejen z pohledu managementu kvality, inspirativní pohledy přinášejí i odborníci z oblastí managementu životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti informací, akreditovaných laboratoří a hospodaření s energiemi.

V dnešní rychlé době určitě oceníte toto komentované vydání, vytvořené s cílem pomoci všem, kteří se systémy managementu zabývají a kteří provádění interních auditů a auditů na rozhraní dodavatel – zákazník vnímají jako mocný nástroj ve svých systémech managementu.

Publikaci můžete zakoupit na našem e-shopu <https://www.csq.cz/nabidka-publikaci/>.





## CZECH MADE pro prací prostředky TOMIL WANSOU



Řadu výrobků a služeb označených značkou kvality CZECH MADE, zařazenou do Programu Česká kvalita, rozšířila počátkem března ryze česká společnost TOMIL s.r.o., z Vysokého Mýta, která vyrábí a prodává rozsáhlou řadu drogistických a kosmetických výrobků určených širokému spektru domácích, ale i zahraničních spotřebitelů.

Značka CZECH MADE byla udělena drogistickým výrobkům řady WANSOU, což jsou prací prostředky pro domácnost. Značkou byly oceněny prací prášky, tekuté prací prostředky, speciální tekuté prací prostředky, prací kapsle a koncentrované aviváže.

S výrobky firmy TOMIL se můžete setkat nejen v sítích specializovaných drogistických prodejen, ale i v sítích domácích a zahraničních obchodních řetězců.

Kvalita výrobků je kromě jiného zaručena používáním surovin od renomovaných výrobců, jejich vstupní kontrolou ve vlastních laboratořích, samozřejmostí je pak výstupní kontrola každé výrobní šarže.



**CZECH MADE**  
Tradice, na které  
můžeme stavět

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

**Značka CZECH MADE garantuje Vaším zákazníkům, že:**

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

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

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



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

**Kontakty:** Česká společnost pro jakost, telefon: 725 953 414  
e-mail: [smejkal@csq.cz](mailto:smejkal@csq.cz), [www.czechmade.cz](http://www.czechmade.cz), [www.csq.cz](http://www.csq.cz)

## Opustil nás Vratislav Horálek

*Krátce před Vánocemi minulého roku, 21. prosince 2018, odešel nečekaně Ing. Vratislav Horálek, Dr.Sc. Jeden ze zakladatelů České společnosti pro jakost a jedna z jejich bezesporu nejvýznamnějších osobností, jeden ze zakladatelů a po dlouhá léta vůdčí osobnost Technické normalizační komise TNK 4 při Úřadu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, ale také možná méně známé, ale významné stereologické sekce Československé kybernetické společnosti.*

*Jeho odborný záběr byl velmi široký – věnoval se jak řešení různých teoretických problémů z oblasti pravděpodobnosti, matematické statistiky, stochastické geometrie, analýzy obrazu a stereologie a jejich aplikacím v metalurgii, strojírenství či sušárenství, tak i (jak ho převážně známe v historii ČSJ) metrologii, statistickým metodám řízení jakosti i technické normalizaci.*

Narodil se 16. srpna 1926 v Roudnici nad Labem. Jeho středoškolské studium poznamenala válka – v posledním roce byl totálně nasazen a pracoval v hlubinném dole a na stavbě podzemních zásobníků. Po maturitě na reálném gymnáziu v roce 1945 začal studovat Vysokou školu architektury a pozemního stavitelství na ČVUT, po roce však přešel na Vysokou školu speciálních nauk ČVUT. Absolvoval v roce 1950. Po skončení vojenské služby koncem roku 1952 nastoupil do nově vzniklého Státního výzkumného ústavu tepelné techniky, později přejmenovaného na Státní výzkumný ústav pro stavbu strojů (SVÚSS), do oddělení Aplikovaná statistika a teorie pravděpodobnosti, vedeného dr. Anežkou Žaludovou. V roce 1961 se na MFF UK v Praze stal kandidátem fyzikálně-matematických věd a v roce 1969 obhájil na ÚFM ČSAV v Brně disertační práci „Matematicko-statistické modely ve fyzikální metalurgii“ a získal titul doktora věd. V SVÚSS setrval až do odchodu do důchodu v roce 1991, avšak v odborné činnosti pokračoval pak i dál, především v České společnosti pro jakost a v Technické normalizační komisi TNK 4.

### *Stereologie*

Dr. Horálek se stal průkopníkem československé stereologie ještě v době, kdy neexistovala Mezinárodní stereologická společnost (ISS), a pozvedl ji na světovou úroveň. V roce 1976 založil Pracovní skupinu pro stereologii při Československé kybernetické společnosti a jako její předseda působil až do roku 1998. K jeho nejvýznamnějším vědeckým výsledkům patří zobecnění Johnsonova-Mehlova modelu pro intenzitu nukleace závislou na čase nebo teorie nehomogenních procesů rození-imigrace-umírání a její aplikace při řešení různých technických problémů. Jeho vědecké



články z oblasti stereologie byly publikovány nejen v Československu, ale také v různých prestižních zahraničních časopisech, jako např. *Advances in Applied Probability*, *Materials Characterization*, *Journal of Microscopy* aj. V roce 1993 mu byla na mezinárodním kongresu ISS v Praze Akademickou radou AV ČR předána Zlatá oborová čestná plaketa B. Bolzana za zásluhy v matematických vědách.

### *Česká společnost pro jakost*

V roce 1990 stál dr. Horálek (spolu s A. Žaludovou a dalšími) u zrodu České společnosti pro jakost. Několik let byl v předsednictvu společnosti, ale především v průběhu svého více než čtvrtstoletého působení v ČSJ připravoval a vedl různé vzdělávací kurzy a semináře Odborné skupiny pro statistické metody a napsal řadu skript. Již v roce 1995 byl mezi vůbec prvními (spolu s J. Frankem a J. Hladíkem) jmenován čestným členem Společnosti, v roce 1999 pak obdržel za celoživotní přínos v oboru řízení jakosti nejvyšší ocenění ČSJ, Cenu Anežky Žaludové.

### *Technická normalizace*

Dr. Vratislav Horálek výrazně přispěl k rozvoji terminologie a metodiky v oblasti aplikace matematické statistiky a teorie pravděpodobnosti v technické normalizaci.

Záhy po nástupu do SVÚSS začal řešit úkoly tehdejšího Ministerstva těžkého strojírenství týkající se tvorby normalizovaných metodických nástrojů pro analýzu výrobních procesů a jejich stability, pro přípravu potřebných experimentů a zpracování a analýzu jejich výsledků, nástrojů pro ověřování stability kvality dávek a prověřování správnosti deklarovaných úrovní kvality předkládaných dávek, nástrojů pro zjišťování nejistot měření a jejich zohledňování v rozhodovacích postupech a mnoha dalších nástrojů používaných při řízení jakosti. Od roku 1954 spolupracoval s vrcholnými normalizačními útvary a od založení technické normalizační komise TNK 4 při ÚNMZ v roce 1969 až do své smrti, tedy přesně 50 let, byl jejím předsedou. V roce 2006 mu ÚNMZ udělil Cenu Vladimíra Lista za významný a dlouholetý podíl na rozvoji technické normalizace.

### *Vědecké publikace, vynálezy*

Během svého dlouhého a tvůrčí činností naplněného života vytvořil přes 250 vědeckých a odborných prací, zpracoval 75 technických norem ČSN, ČSN ISO a ČSN EN a napsal 120 výzkumných zpráv. Téměř polovina vědeckých článků byla publikována v zahraničních časopisech nebo přednesena na mezinárodních konferencích a kongresech a poté vydána v jejich

sbornících. Řada dalších vědeckých a odborných článků vyšla v časopisech ČSAV / AV ČR a v různých resortních časopisech.

V roce 1990 dr. Horálek také získal spolu s dalšími spolupracovníky autorská osvědčení ke dvěma vynálezům, týkajícím se výroby oceli pro bezešvé trubky pro jaderné elektrárny a kontinuálního lití pasů z neželezných kovů.

I když jsem dr. Horálka znala už z SVÚSS, do bližšího kontaktu jsem s ním přišla až při seminářích pořádaných ČSJ, a především při poradách TNK 4. To už mu bylo přes 75 let, ale na jeho duševní svěžesti se věk neprojevoval. Musela jsem obdivovat jeho výbornou paměť a houževnatost, s níž i přes jisté zdravotní problémy pořád zvládal funkci předsedy komise a řešení normalizačních úkolů, a nejen to – ve svých 85 letech publikoval článek o nejistotách měření v časopise *Measurement*, ve svých 90 letech přeložil dvě normy a ještě loni v prosinci připravoval článek k 50 letům činnosti TNK 4. Ten však již nestačil dokončit...

*Eva Jarošová, vysokoškolská pedagožka  
(s redakčními úpravami PK – Z. S.)*

### ... bude nám chybět

Jak už stojí v editoriale, jsou články, jaké uveřejňujeme velice neradi a se smutkem. Jsou to rozloučení s lidmi, kteří nás navždy opustili. které jsme měli nějakým způsobem rádi, kterých jsme si vážili, obdivovali je... Vratislav Horálek, Vráťa, jak mu říkali a jak o něm mluvili jeho kolegové a kamarádi (já samozřejmě ne, generační odstup a moje úcta k němu byly veliké), byl jednou z nejvýznamnějších osobností (nejen) České společnosti pro jakost, a to v obdivuhodném věku stále aktivní, pravidelným spolupracovníkem redakce a vydavatelství a tak dále, ale především to byl člověk s pozoruhodnými názory, zásadami a přehledem, se životním osudem v některých obdobích plným těžkostí, s nimiž se dokázal obdivuhodně poprat, a přitom s nezodlným optimismem.

S jeho profesionální dráhou jsme se měli možnost seznámit podrobně výše. Dodejme k tomu snad jen, že on s pečlivostí a důkladností sobě vlastní sestavil a vydal u příležitosti svých 90. narozenin v srpnu 2016 přehled své dosavadní odborné činnosti. Jsou tam velmi stručně uvedeny i jeho životní údaje, průběh studia a zaměstnání. Hlavně ale je to úplný přehled oné odborné činnosti, všech jejích výstupů – publikací, norem, výzkumných zpráv, vynálezů... Brožura formátu A4 má celkem 26 stran, to mluví za vše. Nevím, jak byla distribuována a je nyní dostupná (záměr byl, aby byla publikována i na webu, ale nevím, zda se to uskutečnilo a zda se to případně někomu podaří vypátrat). Já mám jeden výtisk; vážnému zájemci jsme připraveni ho poskytnout po dohodě prezenčně v redakci PK, ale jinak ho z ruky nedám...

Co ale máte snadno možnost si přečíst, je rozhovor s Vratislavem Horálkem z roku 2006, při příležitosti jeho osmdesátých narozenin. Měl titulěk „Vratislav Horálek: o prožitých osmdesáti letech, matematicko-výtvarnických začátcích, statistických metodách, technické normalizaci a mnohém jiném“. Byl otištěn v *Perspektivách jakosti* 2006/3 (str. 17–19) a snadno ho najdete na webu ČSJ, na adrese

<https://www.csq.cz/res/data/001/000272.pdf>. Měl jsem tehdy tu čest i potěšení ho připravovat a byl to mimořádný zážitek, jeden z vrcholů mé práce v redakci. Doporučení „přečtěte si ho, stojí to zato“ není v tomto případě jen formalitou. Poznáte v něm výjimečnou osobnost Vratislava Horálka z jiné, té osobní stránky. Jeho osobní příběh, v mládí plný několika tragédií, jeho názory, koničky, přání – mnohé. Něco z nich si ale stejně neodpustím citovat, připomenout přímo zde.

- Jako dítě jsem byl nucen žít život trochu odlišný od svých spolužáků, naučit se hospodařit s časem a nebát se žádné práce. Později jsem byl vděčen osudu, že jsem byl na těžké podmínky připraven a s životem jsem se uměl poprat.
- Přes všechny životní těžkosti jsem zůstal optimistickým člověkem. Nejdůležitější pro mne však bylo, že jsem před třiceti lety poznal svoji nynější manželku, a právě ona dala mému životu nový náboj. Hlavně umíme jeden druhého podepřít.
- V mém věku je dalším faktorem přispívajícím k psychické vyrovnanosti vědomí užitečnosti pro okolí, a tedy možnost aktivního využití na přípravě různých akcí, kurzů, přednášek a skript v ČSJ...
- Není nad dobré ovarové koleno a plzeňské pivo. Může to být však i dobře udělaný zajíc na smetaně s brusinkami a knedlíkem a červeným vínem.
- Co si přát – ... schopnost udržovat kázeň, pěstovat vůli, obnovovat víru a radost... A na konec to podstatné: umět se těšit z každého rána a poděkovat za každý den, který vám na této zemi byl darován.

Těch zážitků ze setkání a spolupráce s Vratislavem Horálkem nemám tolik, jako s mnohými jinými, o to však jsou některé z nich hlubší.

Lze jen opakovat z editoriale:

**Bude nám chybět, osobně i odborně.**

*Zdeněk Svatoš, redakce PK*



Jaromír Veber a kol.

# Digitalizace ekonomiky a společnosti

## Výhody, rizika, příležitosti

1. vydání

Management Press, Praha 2018

200 stran

ISBN 978-80-7261-554-4

### Chcete „digi“?

Když uslyšíte slovo „digitalizace“, prolétne vám hlavou spíše emoce starostí typu „bohužel“, nebo emoce naděje typu „bohudík“? – Já si osobně ještě pamatuji, jak se vekslovalo a frčely digitální hodinky. To byla poněkud jiná forma „digitalizace“. Teď jsme „bohudík“ někde jinde, veksluje se jinými metodami a digitalizace proniká do mnoha oblastí našich osobních i organizačních životů. Někdo má radost, někdo starost, s jiným to „mele“ na obě strany. Ač není digitální transformace něčím, co by se zčista jasně vynořilo, není snadné jí porozumět natolik, aby si člověk mohl udělat střízlivý, co nejméně předpojatý názor. V tomto ohledu se hodí jako základní stavební kámen kniha kolektivu autorů pod vedením prof. Jaromíra Vebera z Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Knihu vydal Management Press v minulém roce a jde o první tematickou vlašťovku svého druhu v češtině. Za její starší sestřenicí snad lze označit publikaci z téhož nakladatelství o Průmyslu 4.0 [1]. Z mého hlediska ovšem daleko méně povedenou, než je kniha Veberova.



Veber s kolegy v pěti kapitolách představují několik perspektiv pohledu – od východisek přes pohledy globální (OECD), nadnárodní (EU) a národní (Německo, ČR) a pohledy institucí až po dvě strany jedné mince, totiž rizika a příležitosti. Polovina knihy je věnována tomu, jak se vše projevuje nově i tradičně v ekonomice a jejích segmentech a ve společnosti.

Protože téměř každý z nás přišel a přichází do styku s výtoky digitalizace (vědomě i nevědomky), je kniha příležitostí k ukotvení představ a pojmů. „Výdobytkem“ digitalizace však je i to, že mnohdy předtím, než dojde na knihu, dostane se ke slovu a našim zrakům internet, „strýček Google“, diskuse na sociálních sítích apod. Kniha má tu výhodu, že už je podle nějakého klíče a systému uspořádána autorem/autory. Čtenáři k ní přistupují podle toho, co už si na internetu našli, jaké jiné knihy (např. v angličtině) už četli, zda a jaké navštívili na dané téma konference, různá diskusní fóra apod.

Veber s kolegy nicméně pomáhají zorientovat se v pojmech, i když tyto se všelijak prolínají. Pro mě jako stratega je důležité poselství, že (s. 25) „má-li digitální transformace probíhat smysluplně, musí být založena na strategickém rozhodnutí (...) na otázku

obsahu a priorit, co vše transformovat a v jaké posloupnosti, a na otázku rychlosti (jak rychle bude digitální transformace zaváděna)“. Domnívám se totiž, že utopit se ve všech těch pojmech, propojeních, návaznostech mezi jednotlivými prvky a předpoklady digitalizace může být snadné i svádivé. Rizikem je, že vám unikne strategický kontext.

Velké datové objemy (big data), čidla a senzory, internet věcí (IoT), 5G sítě, automatizace a robotizace apod. jsou jednotlivé dílky puzzle, které je možné (chytře, SMART) skládat jak horizontálně (napříč dodavatelským řetězcem), tak vertikálně v rámci (uvnitř) organizace.

Pro milovníky širších souvislostí a ty, kdo rádi rozplétají historické nitky, Veber představuje také impulsy, kontext, globální, ekonomicko-politické a další předpoklady. Například v rámci strategie „Evropa 2020“ se jedná o iniciativu *Digital Agenda for Europe (Digitální agenda pro Evropu)*. Hluběji se také autoři zabývají kontextem v Německu, snad proto, že je to pro nás klíčová obchodně-partnerská země a vývoj její ekonomiky má zásadní dopad na tu naši.

Pokud jde o vývoj v ČR, ukazuje Veber také přehled iniciativ (zejména veřejných) a několik dostupných statistik. Roztříštěné informace, které se však zcela jistě rozvíjejí, panují o soukromých iniciativách. Tady je třeba vzít v úvahu, že kniha byla dokončena v prosinci 2017. V loňském roce proběhla celá řada aktivit (včetně těch, do kterých se zapojila nebo které organizovala ČSJS).

Připomenout mohu konferenci Kvalita 4.0 v Ostravě, sám jsem koordinoval workshop se stejným názvem ve Zlíně, který organizovala firma CE-PA for Industry. Ti byli také organizátory velké konference v lednu 2019 ve Zlíně, s názvem Fenomén 4.0. Firemní praktické agendě se věnuje také spolek SAMBA, který v tématu digitalizace a Průmyslu 4.0 má dokonce program MBA. Průmysl 4.0 má také svou skupinu na síti LinkedIn. Heslo „průmysl 4.0“ má na Google přes 165 000 odkazů, heslo „digitální transformace“ přes 50 000. Jako obvykle, informací různorodé kvality a relevantnosti je tedy dostatek. (I to souvisí s níže uvedenými deseti klíčovými dovednostmi.)

Nezbytným prvkem, který hraje v digitalizaci roli, je právě fenomén a nálepka „Průmysl 4.0“, který se zvrtil v předbíhání se a „nálepkování“ všeho možného přídomkem „4.0“ (včetně „Kvality 4.0“), u těch odvážných a pokrokových už pro jistotu i „5.0“. Vše kvůli tomu, že byl přijat *Akční plán Společnosti 4.0* [2].

Soukromě mám pocit, že se rozjíždějí a v mnohém (jako obvykle) míjejí iniciativy veřejné, soukromé a akademické, mezi nimiž by mohlo být daleko více styčných bodů a synergií, než tomu aktuálně je. Zdá se, že dech ztrácí i oficiální web [digiczech.eu](http://digiczech.eu),

a ukazuje se, že aktivity soukromého sektoru jsou mnohem dynamičtější, než je schopna vláda se svými výbory a koordinátory vnímat.

Co vy? Vidíte v digitalizaci více příležitostí, nebo rizik? Veber se o rizicích rozepisuje daleko obsáhleji než o příležitostech. Tato „slabina“ je kompenzována ukázkami a diskusí nových projevů digitalizace v ekonomice a společnosti (kap. 4) a diskusí k digitalizaci tradičních segmentů ekonomiky (kap. 5).

Pokud jde o rizika, patrně jako nejzásadnější se jeví rizika bezpečnostní. Myslím, že zde budou i největší dopady na manažery „kvality“. Veber vidí jako vodítko v této oblasti normy ISO řady 27000, týkající se řízení bezpečnosti informací.

Další výzvu představují právní rámec, ochrana osobních údajů a regulační mechanismy.

Tím nejvíce vnímaným rizikem a příležitostí jsou lidé a dopad na vzdělání, způsobilosti a zprostředkované na trh (vzdělávání a) práce. Zde – doufejme – bude pokulhávat srovnání s (první) průmyslovou revolucí v tom smyslu, že tehdy lidé ničili stroje, které jim „braly práci“. Veber shrnuje některé trendy z řady studií (s. 83) a poukazuje na nejvíce ohrožené profese a profese naopak s největším potenciálem.

Snad se v této souvislosti hodí připomenout, že podle Světového ekonomického fóra (WEF), které si velice systematicky všímá agendy Průmyslu 4.0 a digitalizace, bude do roku 2020 (oproti roku 2015) 35 % klíčových dovedností ve většině profesí obsahovat dovedností, které dnes ještě nejsou známy nebo nejsou za klíčové považovány. Všichni jsme v podstatě v situaci, kdy bychom se měli přeučit třetinu toho, co a jak aktuálně děláme. To je velká výzva.

Pro přežití ve 4. průmyslové revoluci v roce 2020 považuje WEF za klíčové těchto 10 dovedností [3]:

1. Komplexní řešení problémů
2. Kritické myšlení
3. Kreativita
4. Řízení lidí
5. Koordinace s ostatními
6. Emoční inteligence
7. Posuzování a rozhodování
8. Orientace na služby
9. Vyjednávání
10. Kognitivní (poznávací) flexibilita

Oproti roku 2015 z této „top 10“ úplně vypadla kontrola kvality, do hry se dostala emoční inteligence

a výrazně vzrůstá role kreativity. Pro manažery, zaměstnance, vzdělávání apod. je to poměrně čitelný signál. Studie a scénáře WEF do roku 2030 pak předpokládají další znásobení důležitosti kognitivních dovedností, jako jsou

- kreativita,
- kritické myšlení,
- rozhodování,
- komplexní zpracování informací.

Pro srovnání se situací v České republice je možné využít studii Iniciativa práce 4.0, kterou Veber zmiňuje. Najdete ji na portálu MPSV:

[https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/prace\\_4\\_0](https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/prace_4_0).

Pestrost „aplikované digitalizace“ s dopady na „smartizaci“ (chytré budovy, chytrá města, ...) a seznamení s jejími různými formami a podobami odkrývají autoři v čele s Veberem v závěrečné třetině knihy. Průmysl bude řešit digitální transformaci častěji „za pochodu“, s určitým dědictvím minulosti, než „na zelené louce“. Ta je však fenoménem mnohých (technologických) start-upů a i v tomto smyslu považují vody v ČR za dynamické a dosti rozčeřené.

Z pohledu kvality a zvládnání jejího systému se jistě budou dopady digitalizace týkat v plném rozsahu výroby, ale i vývoje, prediktivní údržby, systému měření (nejen v duchu MSA), bezpečnosti, dokumentace apod. Je zřejmé, že stát stranou nemůže nikdo. Ani lídři a manažeři, ani zaměstnanci. Manažery kvality a lidí, kteří s QMS přichází do styku při jeho strategické tvorbě a udržování, nevyjímaje.

Osobně si myslím, že málo diskutované a možná podceňované jsou možné budoucí dopady do firemní kultury. To je však jiná kapitola a problematika, než o jaké ve své knize píše Veber a kol.

### Závěrem

Od zmiňované Veberovy publikace se čtenáři mohou „odrazit“ do dynamického a zatím roztržitého a nehomogenního světa digitalizace a nové průmyslové revoluce, do světa rychlých informací, dat a sdílení. Ten v jistých situacích může předběhnout svět autorů knih. Co je cenné, čtenáři si mohou udělat „obrázek v kostce“ a vybrat si, kudy, popř. jak do tohoto světa vplují. Oken a okének, která se otevírají, je celá řada. Důležité je udržet oba pohledy – kontextuální (strategický) i specializovaný, zaměřený na konkrétní platformu nebo aplikaci.

Podle technologického vizionáře Tima O'Reillyho [4] budou platformy vítězit nad aplikacemi. Důležité (a strategické i z pohledu firemní kultury a obav zaměstnanců) je také vnímat, že technologie slouží k tomu, aby se pracovníci mohli stoprocentně sou-

středit na úkoly, které vyžadují lidskou inteligenci, kreativitu a empatii. Chcete-li na problematiku technologií a digitalizace nahlédnout z druhé, lehce futuristické perspektivy (a příležitosti i rizik), doporučuji O'Reillyho knihu. Má příznačný název: Co přinese budoucnost a jak ji přežít. Od Veberovy knihy se můžete posouvat směrem do budoucnosti, od knihy Tima O'Reillyho z budoucnosti do současnosti. Bude dobře, když někde na těchto cestách najdete sebe a svou organizaci. Pokud ne, hrozí velké riziko, že jste mimo aktuální dění a vaše strategie bude selhávat.

Určitě by bylo krátkozraké před digitalizací (byť jde o změnu a transformaci, které mohou vzbuzovat obavy) zavírat oči nebo se krčit v koutě. To by určitě nebylo „smart“. Jaromír Veber a jeho kolegové to určitě vědí, proto knihu napsali (a nakladatelství ji vydalo). To, zda si ji pořídíte do své knihovny, je samozřejmě na vás a míře vaší konzervativnosti i aktuálního přehledu a obeznamení s fenoménem digitální transformace v ekonomice.

### Literatura:

[1] Mařík V. a kol. *Průmysl 4.0 – Výzva pro Českou republiku*. Management Press, Praha 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.

[2] *Akční plán Společnosti 4.0*.  
<https://www.digiczech.eu/spolecnost-4-0-2>

[3] Gray A. *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. In: World Economic Forum – Fourth Industrial Revolution – Workforce and Employment [online]. 10. 1. 2016 [Cit. 2018-02-11]. Dostupné z <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

[4] O'Reilly T. *WTF? Co přinese budoucnost a jak ji přežít*. Jan Melvil Publishing, Brno 2018. ISBN 978-80-7555-054-5.

### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, více viz na str. 12 tohoto čísla PK.

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



## Připravované semináře ČSJ:

Naše otevřené (veřejné) semináře jsou krátké, max. jednodenní informativní akce, které nevedou k získání specifické kvalifikace. Rozvíjejí ale schopnosti, znalosti a dovednosti k danému tématu. Probíhají vesměs formou přednášek a následné diskuse.

### Komentované vydání ČSN ISO 45001 – bezplatný seminář

Nové vydání normy ČSN ISO 45001:2018 přináší do systému managementu BOZP nový pohled na řídicí procesy jako trvalé a neustálé preventivně zaměřené procesy řízení systému BOZP v organizacích. Požadavky normy na řízení SM BOZP jsou formulovány z co nejobecnějšího hlediska, aby bylo možné normu uplatnit u malých i velkých organizací, stejně jako u organizací s riziky z hlediska bezpečnosti provozu malými, či naopak u těch s širokou škálou rizik. Tento seminář je zaměřen na praktická doporučení, jak pojmout požadavky nově koncipované normy a jak přitom využít dosavadní úroveň BOZP u organizace a vyhotovenou dokumentaci.

**Termín: 3. dubna 2019. Místo konání:** VŠB – TU Ostrava, Nová aula, NA 2, 17. listopadu 15, Ostrava-Poruba. **Seminář je bezplatný.**

### Komentované vydání ČSN EN ISO 19011:2019

Seminář představí obsah komentovaného vydání nové verze normy ISO 19011, vztahující se k auditování systémů managementu. Součástí bude představení revidované normy a komentářů ke změnám nebo novým doporučením normy.

Budete mít možnost seznámit se s revizí normy ISO 19011 a obsahem komentářů zpracovaných spolupracovníky České společnosti pro jakost. Informace budou prezentovány přímo členy autorského týmu publikace.

**Termín: 15. dubna 2019. Místo konání:** ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

### Plány kvality nejen v zavedeném systému managementu kvality

V minulém roce byla vydána nová verze normy ISO 10005, vztahující se na plány kvality. Seminář bude zaměřen na obsah této normy, zejména s ohledem na plány kvality, které nejsou vytvářeny v rámci existujícího systému managementu kvality, ale jsou samostatnou činností pro zajištění kvality určitého specifického projektu, dodávky produktů nebo služeb atd. Toto použití normy může být výborným nástrojem pro rozvoj dodavatelů, vzájemně prospěšnou spolupráci a postupnou snahu o posunutí dodavatelů směrem k zavedení systému managementu kvality.

Seminář vám přinese informace o obsahu nové verze normy ISO 10005, změnách oproti předchozímu vydání a také praktické vyzkoušení tvorby plánu kvality na předem připravené případové studii.

**Termín: 20. května 2019. Místo konání:** ČSVTS/ČSJ, Praha 1, Novotného lávka 200/5

Více informací o seminářích a aktuální nabídku najdete na [www.csq.cz/seminare-a-konference/](http://www.csq.cz/seminare-a-konference/).

Uvedené plánované semináře naleznete před datem konání v e-shopu ČSJ.





## Označení CE: co znamená. A říká něco spotřebiteli?

Libor Dupal



Označení CE nebylo nikdy zamýšleno jako informace pro spotřebitele a zcela jistě není vhodným prostředkem pro poskytování užitečných informací spotřebiteli. Nezprostředkuje mu totiž žádnou informaci o kvalitě či bezpečnosti výrobku.

Na výrobku či jeho obalu nachází spotřebitel řadu informací, které mu mají napomoci v orientaci při výběru s ohledem na kvalitu či použití. Obecně se ale žádná taková **POVINNÁ** informace nevztahuje přímo k bezpečnosti výrobku. Každý výrobek totiž může být na trh umístěn pouze s podmínkou zajištění jeho bezpečnosti, proto by jakákoliv povinná informace potvrzující jeho bezpečnost neměla smysl, ba byla by zavádějící.

Jiný význam a smysl mají **DOBROVOLNÁ** certifikace a **DOBROVOLNÉ** značky. Ty mohou (zdůrazňuji „mohou“!) spotřebiteli poskytnout doplňující informaci o tom, že například byla do procesu uvedení výrobku na trh zapojena třetí nezávislá strana, která jeho bezpečnost prověřila.

„Označení CE“ **MUSÍ BÝT POVINNĚ** připojeno na mnohé výrobky uváděné na vnitřní trh EU (a hned zde upozorníme: a **NESMÍ BÝT** připojeno k mnohým výrobkům jiným). Již z této souvislosti z výše popsané logiky lze odvodit, že **označení CE není informací o bezpečnosti výrobku!**

Jenže mnozí spotřebitelé ho tak – nesprávně – vnímají. Mají např. za to, že výrobek nesoucí označení CE byl zkoušen třetí nezávislou stranou s ohledem na prověření jeho bezpečnosti. To ovšem není ani částečná pravda.

**Tímto příspěvkem se snažíme přispět k osvětě spotřebitelů, ale i dalších zainteresovaných stran, s cílem jejich lepší orientace na trhu a lepší funkce trhu.**

### Cíle zavedení a použití označení CE

Označení CE bylo v tehdejší Evropské společenství (*Common Market*, Společný trh) zavedeno v polovině osmdesátých let minulého století. Nově vyvinutý a postupně zaváděný legislativně technický model, nazvaný *nový přístup k harmonizaci technických předpisů a norem*, měl naprosto inovativním způsobem podpořit volný pohyb výrobků v rámci vnitřního (tehdy společného) trhu.

Vývoj probíhal v mnoha stupních a byl nepochybně provázen určitými problémy. Přesto je zřejmé, že právě volný pohyb zboží dosáhl ze všech „čtyř svobod“ jako pilířů vnitřního trhu nejlepších výsledků a „nový přístup“ k tomu zásadně přispěl.

Připomeňme, že model „nového přístupu“ je založen na principu, že v harmonizačních právních předpisech jsou definovány jen základní požadavky na výrobek z hlediska jeho bezpečnosti, popř. dalších aspektů veřejného zájmu. Podrobně jsou pak požadavky uvedeny v technických normách zpracovaných evropskými normalizačními orgány a vyhlášených v Úředním věstníku EU ve vztahu k příslušné legislativě (tzv. *harmonizované evropské normy*). Pokud výrobce vyrábí a uvádí na trh výrobek ve shodě s takovou normou, má se za to, že výrobek je ve shodě se základními požadavky relevantní legislativy. Shodu s těmito základními požadavky může ale prokázat i jinak. Posouzení shody se provádí některým z postupů, které jsou jednotně harmonizovány evropskou legislativou. Říká se jim, moduly’.

Shodu se základními požadavky deklaruje výrobce či jeho zplnomocněný zástupce (dále budeme uvádět zjednodušeně jenom „výrobce“) právě připojením označení CE k výrobku.

Toto jsou základní cíle zavedení a aplikace označení CE – připojeného k výrobku, pro který je připojení označení CE povinné:

- Výrobce jeho prostřednictvím prohlašuje, že výrobek je ve shodě se základními požadavky příslušných právních předpisů. Tedy:
  - Jedná se o prohlášení výrobce a jen on a nikdo jiný není za toto prohlášení zodpovědný.
  - Výrobce tím také deklaruje, že byly úspěšně provedeny všechny zákonem stanovené příslušné postupy posouzení shody (k tomu viz dále).
- Umožňuje (je podmínkou) uvedení výrobku na vnitřní trh EU.
- Zajišťuje volný pohyb výrobku na vnitřním trhu EU.
- Umožňuje účinné kontroly celními orgány a orgány dozoru nad trhem.

*Co však znamená zkratka „CE“? – I když evropské předpisy neposkytují žádné vysvětlení, předpokládá se, že se jedná o zkratku výrazu „Conformité Européenne“ (evropská shoda). Neexistence jasného vysvětlení přesného významu tohoto loga může přispívat k nejasné situaci ohledně označení CE.*

### Postupy posouzení shody

Aniž bychom se zde dostali do příliš odborné technických výkladů, je třeba téma vysvětlit pomocí zažité terminologie. Velmi stručně si přiblížíme výše zmíněný pojem posuzování shody, neobejdeme se bez jeho pochopení.

Existuje několik modulů posuzování shody. Použití určitého konkrétního modulu je v legislativě stanoveno v závislosti na vyhodnocení stupně rizika, který výrobek nebo služba představuje, ale i finančních nákladů či dalších případných okolností. Na jedné straně tohoto spektra jsou prohlášení dodavatele o shodě, která nejsou podložena certifikací třetí strany. Takový modul je legislativně aplikován v případě možného nízkého rizika. Na druhé straně máme schémata pro případ možného většího rizika, kdy jsou kontrola a ověření třetí stranou povinné. Mezi těmito dvěma extrémny existuje řada kombinací. Pro velké množství spotřebních (spotřebitelských) výrobků je ale požadováno pouze ‚Prohlášení dodavatele o shodě‘, tj. modul A bez účasti třetí strany.

Je tedy zřejmé, že v případě řady spotřebních výrobků se jedná výhradně o označení připojené na vlastní odpovědnost výrobce. Jinými slovy výrobce tímto prohlašuje: „Splnil jsem všechny zákonné požadavky – věřte mi!“ Je třeba ale zdůraznit, že tímto výrobce na sebe bere plnou odpovědnost za deklarovanou shodu.

### ... a co označení CE není

Existuje několik ‚mýtů‘ o významu a funkci označení CE.

**Označení CE NEZNAMENÁ**, že výrobek:

- byl vyroben v Evropské unii,
- byl povinně přezkoušen,
- byl schválen úřady,
- je spolehlivě bezpečný.

Kterákoliv z uvedených tezí je hluboce zakořeněná v myslích řady lidí přesto, že nemají v právních klauzulích interpretovaných výše prázdnou oporu. Je to o to vážnější, že tyto teze někdy slyšíme i z úst evropských úředníků a expertů – buď z nevědomosti, anebo ve snaze věc „zjednodušit a zpřístupnit“ širšímu okruhu nezasvěcených posluchačů. Ovšem s dopadem, že se posilují dezinterpretace a mystifikace o významu označení CE.

Označení CE není ani marketingovým nástrojem, dokládajícím o výrobku cosi výjimečného. Zejména zdůrazňujeme, že nám samo o sobě nic neříká o tom, zda výrobek byl v nějaké fázi posuzován třetí nezávislou stranou (tzv. oznámeným zkušebním subjektem); jen v určitých případech je k označení CE připojeno identifikační číslo oznámeného zkušebního subjektu, takže ani toto není pro nezasvěceného relevantní informace.

### Uplatňování, vymáhání, dozor

Označení CE je *sdělením výrobce směrem k orgánům dozoru nad trhem a k celním orgánům o souladu (shodě) výrobku s právními požadavky*. Členské státy jsou povinny zajistit řádné provádění režimu označování CE a přijmout vhodná opatření v případě nesprávného použití označení. Členský stát rovněž stanoví sankce za porušení, včetně trestních sankcí za závažná porušení<sup>1</sup>.

Označení CE musí být viditelně, čitelně a nesmazatelně připojeno k výrobku nebo k jeho výrobnímu štítku. Pokud to vzhledem k povaze výrobku není možné nebo odůvodněné, musí být připojeno k obalu a průvodním dokumentům, jestliže příslušné právní předpisy tyto dokumenty stanoví. Označení CE se připojí PŘED uvedením výrobku na trh. Je nutnou podmínkou uvedení výrobku na trh, nelze je připojovat dodatečně.

Dozor nad tím, zda stanovené výrobky jsou uváděny a dodávány na trh nebo do provozu v souladu s požadavky stanovenými v zákonech citovaných v poznámce 1) a zda výrobky nejsou neoprávněně

<sup>1) V ČR je této povinnosti učiněno zadost v zákoně č. 90/2016 Sb., o posuzování shody stanovených výrobků při jejich dodávání na trh, v platném znění a v zákoně č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, v platném znění.</sup>

opatřovány označením CE podle přímo použitelného předpisu EU, provádí Česká obchodní inspekce (ČOI), resp. (v menší míře) v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy některé další orgány.

Sankce mohou být dle uvedeného zákona značné a podle charakteru přestupku či správního deliktu mohou dosahovat buď až 20 mil. Kč, anebo až 50 mil. Kč.

Aby ale mohla být vůbec kontrola výrobku provedena, vyžaduje to poměrně složitou kombinaci právníckého a technického přístupu, znalost příslušných právních předpisů a technických norem. Už jenom určení toho, zda konkrétní výrobek vůbec spadá do působnosti harmonizačních právních předpisů, může být jistý technický i právní oříšek.

Další problém nastává ve chvíli, kde sice výrobek nese označení CE, ale orgány dozoru se domnívají, že požadavky základních požadavků nespĺňuje. V případě, že byl vyroben dle harmonizovaných technických norem, se totiž jeho shoda předpokládá a je úkolem dozorového orgánu prokázat opak. Při každé kontrole tak musejí kontrolóři postupovat velmi pečlivě a vše dokumentovat, a to v mnohdy nelehkých podmínkách. K provedení těchto náročných úkolů je také potřebné mít dostatek odborníků odpovídající úrovně. Realita je však taková, že se rozpočty dozorových orgánů v členských státech celé Unie trvale snižují. Státní správa v souboji o kvalifikované a schopné pracovníky prohrává se soukromým sektorem. Nedostatek finančních zdrojů může vést i ke snížení počtu kontrol.

V předchozím odstavci popisujeme situaci v EU obecně, není zde cílem analyzovat činnost našich dozorových orgánů. Podle našich informací ale případy sankcí zdaleka nedosahují výše uvedených limitů. Rozpočet pro provádění testování spotřebních výrobků na trhu z hlediska bezpečnosti je nepochybně omezený, byť zveřejňované roční plány ČOI obsahují obvykle řadu úkolů zahrnujících zkoušky k ověření shody a bezpečnosti.

### Jak spotřebitelé vnímají označení CE

Evropská komise vypracovala v roce 2010 studii týkající se právního postavení spotřebitelů<sup>2</sup>. Cílem této studie bylo, kromě jiného, vyhodnotit znalosti spotřebitelů, pokud jde o informace uvedené na obalech a štítcích – včetně log – a porozumění těmto informacím, s cílem pomoci jim činit informovaná rozhodnutí. Spotřebitelé byli požádáni, aby identifikovali několik log, mezi nimi také označení CE. Výsledky průzkumu ukázaly, že spotřebitelé si loga používaná v rámci EU na obalu výrobku, stejně jako označení CE, často nesprávně vysvětlují. Např. většina

dotazovaných (33 %) se nesprávně domnívala, že označení CE označuje výrobek, který byl vyroben v EU. A tak podobně, viz výše.

Spotřebitelé často – studie uvádí 25 % – vnímají (či odhadují) toto logo jako vyjádření toho, že „výrobek splňuje požadavky příslušných právních předpisů“. Toto chápání je spotřebitelům částečně podsouváno i Evropskou komisí. Je tím vyvoláván dojem, že výrobek tedy je bezpečný. Může také dokonce indikovat, že toto splnění požadavků je někým garantováno (Evropskou unií, schválením výrobku, účastí třetí nezávislé strany při kontrole). Nic z toho se nezakládá na skutečnosti, jak již bylo uvedeno; jedná se o symbol vyjadřující *prohlášení výrobce* o shodě, nikoliv *ověřenou garanci* shody.

Podle našich zkušeností se přes různé osvětové akce situace nezměnila.

**Označení CE nebylo nikdy zamýšleno jako informace pro spotřebitele, a zcela jistě není vhodným prostředkem pro poskytování užitečných informací spotřebiteli. Nezprostředkuje mu totiž žádnou informaci o kvalitě či bezpečnosti výrobku.**

S ohledem na složitý systém modulů, na kterých je připojování označení CE založeno, je pro spotřebitele nemožné posoudit jeho skutečný význam.

Některé spotřebitelské organizace s ANEC<sup>3</sup> v čele proto zpochybňují, že by se označení CE mělo vyskytovat viditelně na výrobku nebo na jeho obalu, a doporučují, že by se mělo přemístit do technické dokumentace výrobku. Označení CE umístěné viditelně na výrobku či obalu považují pro spotřebitele za zavádějící. Běžnému spotřebiteli nemůže být zcela zřejmé, v jakých případech jím musí být výrobek opatřen.

Například šidítka (dudlíky) pro děti NESMĚJÍ být opatřena označením CE, protože neexistuje sektorová směrnice pro předměty určené pro péči o děti, a tak se na ně vztahuje směrnice o obecné bezpečnosti výrobků. Pokud je však šidítka připevněná k panence, je považována za hračku a spadá do oblasti působnosti směrnice o bezpečnosti hraček, a MUSÍ tedy být označením CE opatřeno.

Anebo: Na dětské postýlky se nevtahuje povinnost být opatřeny označením CE, což znamená, že jím být opatřeny NESMĚJÍ. A přitom postýlky pro hračky, spadající do oblasti působnosti směrnice o bezpečnosti hraček, označení CE NESOU. Znamená to, že postýlka pro hračky je bezpečnější než postýlka pro děti? Jak se v tom má spotřebitel vyznat?

3) ANEC je evropská organizace, která koordinuje zapojení evropských spotřebitelů do „standardizace“ (technická normalizace a technické předpisy, posuzování shody, akreditace, dozor nad trhem atd.).

2) Zvláštní průzkum Eurobarometr 342: Práce v terénu: únor–duben, zveřejněno: duben 2011.





Z pohledu spotřebitele je nezbytné, aby byl výrobek bezpečný bez ohledu na to, který předpis se na něj vztahuje a zda je opatřen označením CE, či nikoliv. A tak to také podle platného evropského práva je, resp. má být.

*Upozorňujeme také na případy, které důvěryhodnost označení CE snižují, kdy výrobky s označením CE nesplňovaly požadavky předpisů. Nebezpečné výrobky opatřené označením CE lze stále na trhu EU skutečně nalézt.* Zde je však třeba vnímat, že žádný model řešení není schopen takové případy vyloučit. Odborně fundované spotřebitelské organizace si uvědomují vysoký význam modelu nového přístupu i označení CE v něm. Jinou otázkou k diskusi je ovšem míra důvěry daná evropskými zákonodárci a členskými státy výrobcům, totiž míra spočívající v aplikaci modulu A. Tedy deklarace shody výrobcem bez účasti třetí strany i v těch výrobních sektorech, kde bezpečnost výrobků již po desetiletí vyvolává u dozorových orgánů v EU noční můru, například, a zejména, u hraček.

### Závěr

**Zopakujme tedy, že označení CE neznamená nic víc (ale také nic méně!) než sdělení výrobce směrem k orgánům dozoru nad trhem a k celním orgánům o souladu výrobku s právními požadavky.**

Označení CE je tedy těmto subjektům nápomocno a v tomto ohledu je důležitým nástrojem pro podporu funkce vnitřního trhu, a to jak s ohledem na volný pohyb zboží, tak na uplatňování dozoru.

I když zaznamenáváme mnoho problémů s prováděním dozoru nad trhem v členských zemích EU, způsobených více faktory (právní i technická složitost problematiky, metodická nejednotnost v rámci EU, a tedy odlišnost přístupů ke kontrole, a v neposlední

řadě nedostatek finančních zdrojů), vnímáme nepochybný prospěch označení CE pro spotřebitele; ale pouze takto – nepřímou. Jako samotné sdělení označení CE nemá pro spotřebitele žádný (!) význam. Vzhledem k tomu, že neexistuje obecná povinnost výrobců provádět nezávislou kontrolu shody výrobku se základními požadavky směrnice, nemůže označení CE být ukazatelem (= dokladem) bezpečnosti výrobku nebo jeho souladu s dalšími právními požadavky. Z pohledu spotřebitele je nezbytné, aby byl výrobek bezpečný bez ohledu na to, která směrnice se na něj vztahuje, a zda tedy je opatřen označením CE, či nikoliv. A také bez ohledu na zemi původu výrobku.

### Autor:

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

**Kontakt:** [dupal@top-normy.cz](mailto:dupal@top-normy.cz)





Jeden tak trochu typický generační spor: je to prohrěšek, nebo správné vyjádření?

## Ubyde, přibude, zbyde...

Věra Vlková

Můžeme si dovolit napsat „když dokument pozbyde platnosti, ubyde nám starosti“? Anebo je správně jen „když dokument pozbyde platnosti, ubude nám starosti“? – Těžká volba, navíc dnes nepochybně do značné míry ovlivněná generačním pohledem. S odpovědí typu ano // ne si v tomto případě proto vystačíme jen stěží. Jediné, co lze bez váhání kategoricky odmítnout, je kombinace obou možných variant v jediné větě či souvětí a stejně tak i střídání variant v jediném textu. To znamená, že stylově nepřijatelné je „když dokument pozbyde platnosti, ubyde nám starosti“ a stejně tak i „když dokument pozbyde platnosti, ubude nám starosti“. Zbytek už si ale budeme muset podrobněji vysvětlit dále.

Tvary budoucího času sloves jako *ubýt, přibýt, zbýt, nabýt, pozbýt, vybýt, odbýt, dobyt, vydobyt, pobýt...*, stejně tak jako velké množství dalších slovesných tvarů, nezůstaly v průběhu jazykového vývoje beze změny. Vedle původních plně spisovných podob jako *ubude, přibude, nabude, pozbude, odbude, dobuje* atd. začaly posléze fungovat také novější podoby *ubyde, přibude, nabude, pozbyde, obduje, pobude, vydobyde* atd. To se samozřejmě neobešlo bez bouřlivých diskusí a sporů, které přetrvávají dodnes. Především starší generace považuje novější podoby za závažný prohrěšek proti spisovnému jazyku a argumentuje tím, co jí vštěpovali ve škole, a někdy navíc ještě také slovníky spisovné češtiny, jejichž původ ovšem tkví více či méně hluboko v minulém století, takže mnohé z nich už další jazykový vývoj nestihly zaznamenat ani posoudit. Naproti tomu ale dnes už značná část uživatelů jazyka vnímá původní podoby s *-u-* (*ubude*) jako neživé a příliš knižní, a více než ochotně proto dává přednost podobám s *-y-* (*ubyde*). Na čí stranu se tedy přiklonit?

### Sloveso *být* a jeho zvláštnosti

Ponecháme-li stranou veškeré předpony, dostaneme se k základu, kterým je sloveso *být*. Jak si ale možná ještě pamatujeme ze školy, jde o sloveso, které je v mnoha ohledech nepravidelné. Nejvýraznějším rysem je bezpochyby to, že tvary pro čas přítomný, minulý a budoucí jsou utvořeny každý od jiného slovního základu (*je – byl – bude*). Vedle toho tu však existuje ještě mnoho dalších zvláštností. Mimo jiné třeba to, že toto nedokonavé sloveso má nesložený tvar nejen pro čas přítomný, ale také pro čas budoucí, což u jiných, pravidelných sloves nebývá (srov. pravidelná slovesa jako *dělat – dělal – bude dělat*). Naproti tomu slovesa utvořená pomocí předpon, která

jsou teď předmětem našeho zájmu, jsou dokonavá a mají pouze dva časové tvary, minulý a budoucí: *ubyl – ubude/ubyde*, přítomnost nevyjadřují (srov. *udělal – udělá*).

Z našeho současného pohledu lze ovšem považovat za nejpodstatnější, že v důsledku celé souhry takovýchto okolností je vztah mezi *bude* a *ubude* značně zastřený. Proto také ve stále větší míře tato dvě slovesa už spolu vůbec ani nespojujeme. Nepochybně při tom hraje určitou úlohu také to, že od nedokonavých budoucích slovesných tvarů se dokonavé slovesné tvary tvoří pouze ojediněle a výjimečně.

### Osamostatnění odvozených předponových sloves

Když to tedy všechno shrneme, dospěli jsme v současné době do situace, kdy se odvozená předponová slovesa vydělila od základového slovesa *být* natolik výrazně, že dochází k jejich formálnímu a stejně tak i významovému osamostatnění. A právě v souvislosti s tím vstupuje do hry další činitel, který sehrává v celém průběhu jazykového vývoje velice významnou úlohu. **Tím je tendence směřující k vyrovnávání jazykových nepravidelností – tedy mimo jiné i k vyrovnávání tvarů slov.** V obecnějším smyslu je to tedy tendence, která vede ke zjednodušení a zpravidelnění jazykových struktur.

Protože základní (infinitivní) podoby sloves, jimiž se tu zabýváme, jsou *ubýt, přibýt, zbýt, nabýt, pozbýt...*, začal se tento základ promítat i do celého systému jejich časování. Výjimkou zůstává pouze rozkazovací způsob, kde se jako jediná spisovná alternativa i nadále uplatňuje výhradně podoba s *-u-*. V současné době tak vypadá tvarová soustava všech předponových sloves odvozených od slovesa *být* v jejich spisovné podobě stejně, jako je tomu u slovesa *ubýt*:

	Jednotné číslo	Množné číslo
1. osoba	ubudu, ubydu	ubudeme, ubyde
2. osoba	ubudeš, ubydeš	ubudete, ubydete
3. osoba	ubude, ubyde	ubudou, ubydu
Rozkazovací způsob	ubud'	ubud'te
Příčestí činné	ubyl	
Příčestí trpné	ubyt	
Přechodník minulý, rod mužský	ubyv	ubyvše
Přechodník minulý, rod ženský a střední	ubyvši	
Slovesné podstatné jméno	ubytí	

Zdroj: Internetová jazyková příručka Ústavu pro jazyk český AV ČR  
<http://prirucka.ujc.cas.cz/>

## Jak to tedy interpretovat?

Na prvním místě v uvedené tabulce figurují původní podoby s *-u-*, což by mělo signalizovat, že se jim také dává přednost. Tento pohled by však přece jen znamenal značné zjednodušení. Je tu totiž zapotřebí zabývat se ještě také souvisejícími jazykovými výklady. Teprve z nich pak dále můžeme zjistit, že všechny podoby, které jsou v tabulce uvedeny, se sice dnes už považují za spisovné, avšak podoby s *-y-* jsou hodnoceny pouze jako hovorové, to znamená stylově nižší. Proto by se tyto podoby měly uplatňovat spíše jen v běžně mluveném jazyce a v neoficiální jazykové komunikaci. Naproti tomu ve stylově vyšších jazykových projevech oficiálního rázu (odborných, administrativních apod.) bychom i nadále měli dávat přednost podobám s *-u-*.

**Celý předchozí výklad směřoval k tomu, abychom pochopili, že „zrovnoprávnění“ podob s *-u-* a s *-y-* není ani záležitostí ustupování „nekulturní a nedostatečně vzdělané části uživatelů jazyka“, jak se často ozývá z jedné strany, ani jen jakýmsi autoritářským lingvistickým diktátem nebo svévolí, jak s oblibou prohlašují jiní, ale že tu skutečně jde o záležitost přirozeného jazykového vývoje.**

Ten si ostatně můžeme snadno doložit právě prostřednictvím slovníků spisovné češtiny, tak jak byly po řadě za sebou vydávány. *Slovník spisovného jazyka českého*, který postupně vycházel v letech 1958–1971, ale připravován byl již mnohem dříve, nemá ještě o podobách s *-y-* ani zmínku a jako spisovné uvádí výhradně podoby s *-u-*. Naproti tomu ve *Slovníku spisovné češtiny pro školu a veřejnost* (1. vydání 1978) už u všech sloves tohoto typu nacházíme vedle podob s *-u-*, uváděných na prvním místě, a chápaných tedy jako prioritní a všestranně uplatnitelné, také podoby s *-y-*. Sekundární podoby s *-y-* jsou u každého hesla doplněny charakteristikou, že se jedná o podoby hovorové, což jinými slovy znamená, že mají pouze omezené použití a ve spisovném vyjadřování nedostaly ještě tak úplně zelenou. V současné a průběžně aktualizované *Internetové jazykové příručce (IJP) ÚJČ AV ČR* jsou už obojí podoby řazeny vedle sebe a u jednotlivých hesel se žádné charakteristiky neuvádějí, těch se dobereme teprve v dalším poznámkovém aparátu, budeme-li ochotni se jím zabývat. Právě to je jedním ze skrytých nebezpečí této jinak veskrze užitečné příručky: ne vždy je všechno zcela zřejmé již na první pohled a na první kliknutí a ne každý je ochoten proklikávat se o něco dále. „Najít si sám a interpretovat si sám“ tak někdy může být značně ošidné. Stačí jen něco přehlédnout.

## Závěr: jazyková forma a její stylové uplatnění spolu neoddělitelně souvisejí

Nepravdivostí charakteristické pro uvedený typ sloves byly hlavní příčinou toho, že u nich postupně došlo k vyrovnání tvarů a k celkovému zpravidlení.



**V současném jazyce jsou obojí podoby (s *-u-* i s *-y-*) hodnoceny jako spisovné. Nelze však zapomenat na to, že zdaleka nejsou na téže úrovni a že mezi nimi existují stylové rozdíly – někdy sice relativně zanedbatelné, jindy však poměrně výrazné.** Zatímco původní podoby s *-u-* jsou všeobecně chápány jako knižní, a tudíž jako „spisovnější“, podoby s *-y-* se v našem spisovném vyjadřování přece jen zatím tolik nevězily, přestože do něj pronikají stále větší měrou. Proto také nezřídka bývají kritizovány, nebo dokonce zatracovány. Jak jsme se však snažili ukázat, děje se tak neprávem. Je třeba vycházet z toho, že v současné jazykové situaci nepředstavuje hlavní problém formální podoba slovesa jako taková, ale až teprve její stylové hodnocení a uplatnění. Nelze přitom přehlížet ani skutečnost, že naznačený vývoj neprobíhá stejnoměrně u všech sloves. Pokud jde o běžnější a frekventovanější slovesa, jsou podoby jako *přibude*, *zbyde*, *nezbyde*, *odbyde* přijímány v oficiálním spisovném vyjadřování mnohem snadněji a ochotněji a už se nad nimi ani příliš nepozastavujeme. Naproti tomu u méně frekventovaných sloves, která už sama o sobě jsou knižnějšího rázu, přijímáme podoby s *-y-* přece jen s většími rozpaky (srov. např. *pobyde*, *pozbyde*, *nepozbyde*, *vydobyde*, *dovydobyde*). A není žádný důvod, proč by se to nemělo odrážet také v jejich stylovém využití. Právě naopak!

**V případě konkurenčních podob *ubude/ubyde* atd. dnes už tedy nejde o otázku jejich spisovnosti, protože za spisovné jsou považovány podoby obě. Měli bychom se však zamýšlet nad jejich stylovým využitím, nad tím, za jakých okolností a pro jaké publikum je která z obou podob přiměřenější, přijatelnější a vhodnější.**

## Autorka:

**PhDr. Věra Vlková, CSc.**, pracuje jako koordinátorka terminologie a překladu a jazyková expertka v České agentuře pro standardizaci v Praze. Je předsedkyní TNK 114 Terminologie: principy a koordinace, členkou TNK 21 Terminologie v elektrotechnice a správčyní normy ČSN 01 6910 Úprava dokumentů zpracovaných textovými procesory. Je spoluautorkou Pravidel českého pravopisu.

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

# TP Consulting

20 let zkušeností v automobilovém průmyslu

## Poskytované služby

### Odborná školení

Formel Q Konkrét a Způsobilost, Kvalita ve výrobním procesu a další

### Interim management

Okamžité posílení týmu zkušeným odborníkem dle potřeb zákazníka

### Poradenství a krizový management

20 let zkušeností z ČR i ze světa, rychlé a flexibilní jednání

### Headhunting a executive search

Vyhledávání vhodných pracovníků v kvalitě, logistice, technologii a dalších

**1000+** realizovaných projektů **100+** seniorních poradců v týmu

**70+** měsíčně realizovaných projektů **40%** nárůst realizovaných projektů meziročně

## Příklady odborných školení

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

QPN, Nové díly Integrál, 4. vydání 2014

Provádění samoauditů dle požadavků Formel Q

Kvalita ve výrobním procesu

TP Consulting s.r.o., telefon: +420 730 808 781, e-mail: [office@tpconsulting.cz](mailto:office@tpconsulting.cz)  
[www.tpconsulting.cz](http://www.tpconsulting.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](mailto:kubla@csq.cz).

### Formát podkladů:

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

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

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

Pokud není smlouveno jinak, uveřejnění příspěvku není honorované.

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

## CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

### Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH





**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

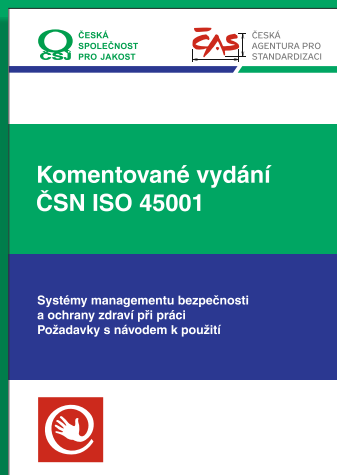
Česká společnost pro jakost, z.s.  
Novotného lávka 200/5  
110 00 Praha 1, ČR  
tel.: +420 221 082 269  
fax: +420 221 082 229  
e-mail: sekretariat@csq.cz  
[www.csq.cz](http://www.csq.cz)

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



ÚNMZ

## NOVÉ PUBLIKACE



### Komentované vydání ČSN ISO 45001

Systémy managementu bezpečnosti  
a ochrany zdraví při práci

Požadavky s návodem k použití



### VDA 1

### Management kvality v automobilovém průmyslu

Dokumentované informace a jejich uchovávání

Návod na řízení a uchovávání dokumentace v rámci životního cyklu produktu – zvláště jejich případná klasifikace

4. zcela přepracované vydání, srpen 2018 (české 2018)