



## Hledání STABILITY v době nerovnováhy

## Kognitivní zkreslení (nejen) v kvalitě

## Spotřebitelé a umělá inteligence

Rozhovor s M. Dozrálem,  
generálním ředitelem společnosti  
SOLODOOR

Hodnocení  
procesu lisování  
PLASTŮ



# ISSS 2020



**18.–19.10.20**  
**Hradec Králové**

Kongresové centrum **Aldis**

- **23. ročník** tradiční konference **v netradičním termínu**, zaměřené na digitalizaci veřejné správy a rozvoj e-governmentu
- Slavnostní zahájení za účasti vrcholných politiků, odborný program již od nedělního odpoledne
- Program v pěti sálech pokrývající celou šíři aktuálních problémů, výzev a plánů v oblasti informatizace veřejné správy, panelové diskuse, výměna zkušeností
- Účast zástupců státní správy a samosprávy a odborníků z tematických okruhů programových bloků
- **Záštity** členů vlády, zástupců obou komor Parlamentu ČR a hejtmanů
- Předávání cen doprovodných soutěží **Zlatý Erb** a Český zavináč

## **Neděle 18. října odpoledne**

- tematické programové bloky
- uzavřená pracovní jednání a workshopy
- večerní program a předávání hlavních cen doprovodných soutěží

## **Pondělí 19. října**

- dopolední slavnostní zahájení
- tematické programové bloky
- program v pěti sálech
- předávání cen doprovodných soutěží
- uzavřená jednání
- skončení programu v pozdním odpoledni

## **Tematické programové bloky**

- Jak dál v informatizaci veřejné správy v době popandemické – nové výzvy a nové možnosti
- Další rozvoj efektivní komunikace občanů s veřejnou správou
- Kybernetická bezpečnost
- Identita v kyberprostoru
- Rozvoj infrastruktury
- Digitalizace specifických oblastí veřejné správy
- A další...



**Milé čtenářky, milí čtenáři,**

dostává se Vám do rukou číslo, které vznikalo v – mírně řečeno – ne zcela standardních podmínkách. Asi není třeba zmiňovat okolnosti, které ovlivnily prakticky vše v našich životech. Určitě si mnoho z Vás vyzkoušelo v průběhu jara práci z domu, onen náhle všude tak často zmiňovaný home office, který většinou trval déle než jen pár dní. Ne všem tento způsob práce vyhovuje, někteří z nás měli možnost si ho vyzkoušet i za asistence dětí nebo partnerů, a to v případě absence domácí kanceláře může být více stresující než obvykle hořící termíny a všelijaké audity a podobné radosti, které přinášejí všední dny v kanceláři. Konec konců, objevilo se na to i pár výstižných vtípů, jako na všechny možné souvislosti s koronavirem... Proto věřím, že už jste se všichni vrátili v pořádku na svá obvyklá pracoviště a ke způsobu práce, který Vám vyhovuje nejlépe.



Aktuální vydání Perspektiv kvality vám nabídne hned několik článků zaměřených na Model EFQM. Jedním z nich je příspěvek Jaroslava Nenadála, jehož název mluví sám za sebe – Nový Model EFQM: rozpačitý úrok stranou. Autor, určitě v tomto směru jeden z nejpovolanějších, v něm představuje pozitiva i negativa nové verze modelu, jak je vnímá ze své dlouholeté zkušenosti. Příspěvek pod hlavičkou Centra excelence od Libora Friedela má také výmluvný název: Tři pilíře modelu EFQM jako opora i pro období „post-COVID“. O tom, jak uživatelé modelu nemusí být v současné situaci v některých oblastech zaskočení a mohou se soustředit na další důležité činnosti. Posledním z článků věnovaných Modelu je příspěvek Danuše Fišerové o aplikaci Assess Base, což je webová aplikace pro hodnocení podle Modelu EFQM.

V tomto čísle, možná překvapivě, přinášíme i více rozhovorů, ať už s držitelem značky Czech Made společnosti SOLODOOR, s místopředsedou Rady kvality ČR Pavlem Vinklerem o novinkách v Radě kvality ČR a plánovaných akcích, nebo s předsedkyní ČSJ Elenou Stibůrkovou o tom, co nám vzal a dal koronavirus.

Poslední doba přináší velké změny (a poslední čtvrtrok ještě větší), jak se s tím vším vyrovnat? Možná, že odpovědi na tyto otázky najdete v příspěvku jednoho z nejcitovanějších českých ekonomů Milana Zeleného na téma Hledání stability v době nerovnováhy. A za zvláštní zmínku zde určitě stojí i příspěvek Milana Vaníčka s trochu tajemným názvem Disrupce doby globální jako strategické východisko nové společenské normy. Je hodně náročný rozsahem, formou i hlavně obsahem, o kvalitě se tam – explicitně – píše málo, zato je tam dost toho, s čím by se asi dalo polemizovat. Trochu jiný pohled na svět, z jiného úhlu, než jak jsme většinou zvyklí ho vidět a o něm přemýšlet. Přesvědčete se sami.

Nejen toto vše, ale i více článků a v obvyklých rubrikách jako vždy najdete v tomto čísle. Třeba v rubrice Kvalitně česky Věra Vlková píše o jednom hodně aktuálním nešvaru v komunikaci.

Nezbývá než Vám popřát příjemné čtení. A také příjemnou dovolenou, i když bude letos v některých směrech jiná než obvykle. Věme, že příští číslo Perspektiv budeme připravovat a číst v podmínkách zase (téměř?) normálních...

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

Váš partner na cestě za vyšší kvalitou



## Mezinárodní soutěž inovací – Quality Innovation Award

Téměř 2500 inovací se zapojilo do soutěže Quality Innovation Award od jejího vzniku v roce 2007. Osmým 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 2020.**

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**

Kognitivní zkreslení (nejen) v kvalitě <i>Libor Friedel</i>	4
Hledání stability v době nerovnováhy <i>Milan Zelený</i>	9
Publikace CQI-23 Hodnocení procesu lisování plastů <i>Stanislava Rašková</i>	12
Finalizace produktů a inovace jako lék na dobu koronavirovou <i>Eva Svobodová</i>	14

**Rozhovor**

Dveře a zárubně SOLODOOR se značkou Czech Made	18
---	----

**Aktuální téma**

Disrupce doby globální jako strategické výchozí nové společenské normy <i>Milan Vaníček</i>	21
Nový Model EFQM: rozpačitý úrok stranou <i>Jaroslav Nenadál</i>	26

**Události**

Mezinárodní konference kvality	30
Konference From Farm to Fork	31

**Ze života spolku**

Co nám v ČSJ vzal a dal koronavirus	32
Nové téma v nabídce in-house školení: Reverzní FMEA	34

**Technická normalizace**

Technické normy pro služby <i>Andrea Peková</i>	36
--	----

**Národní politika kvality**

Změny a priority Rady kvality ČR	38
----------------------------------	----

**Centrum excelence**

Assess Base, webová aplikace pro hodnocení podle Modelu EFQM <i>Danuše Fišerová</i>	40
Tři pilíře Modelu EFQM jako opora i pro období „post-COVID“ <i>Libor Friedel</i>	43

**Recenze**

LIDÉ V PROCESECH ŘÍZENÍ <i>Jaroslav Světlík</i>	46
--	----

**Očima kvalitáře**

Škoda Auto slaví letos 125 let <i>Zdeněk Svatoš</i>	48
--	----

**Zaměřeno na spotřebitele**

Spotřebitelé a umělá inteligence <i>Viktor Vodička</i>	50
---	----

**Kvalitně česky**

Není komunikace jako komunikace <i>Věra Vlková</i>	54
---	----



# Kognitivní zkreslení (nejen) v kvalitě

Libor Friedel

Kognitivní zkreslení (cognitive bias) můžeme považovat za systémovou chybu myšlenkových procesů. Nebo svým způsobem za zlovyk. Důsledkem je neustálé chybné interpretování reality, které neodpovídá skutečnosti. Je svázáno s naším vnímáním a ovlivňuje náš úsudek, rozhodování, vzpomínky, odhady, způsob zapamatování, a koneckonců i sebevědomí.

Tento příspěvek je inspirací a pobídkou k zamyšlení a uvědomění si, zda a jak podléháte některým zkreslením či utváříte některá zkreslení.

Takové zkreslené myšlení vede např. ke kritizování a odsuzování, nálepkování lidí ještě dříve, než máte příležitost je poznat. Zkreslené myšlení (vnímání) bývá obvykle nepřesné a nepravdivé, příliš zobecňuje, bez ohledu na konkrétní situaci a kontext, je nevyvážené, mnohdy jednodimenzionální. Prim hrají spíše emocionální než racionální procesy.

Jsme svědky, příjemci i tvůrci zkreslování, vědomého i neuvědomovaného, v mnoha (= ve všech) oblastech osobního i profesního života. Týkalo se to například i nenormální situace kolem covid-19 a dotýká se to také kvality a systémů jejího řízení, bezpečnosti práce a životního prostředí.

Jak již bylo uvedeno výše, tento příspěvek má být inspirací a pobídkou k zamyšlení a uvědomění si, zda a jak podléháte některým zkreslením nebo je utváříte. Není to návod, jak se jim bránit či kde všude a s jakými konkrétními zkresleními se setkáváte. Částečně doplňuje i dva texty na blogu (*viz Literatura – Blog Libora Friedela*).

Kognitivní zkreslení nám ulevují a pomáhají nám řešit zejména čtyři problémy:

1. Příliš mnoho informací, kterými jsme zahlceni. (To zažíváme na všech úrovních.)
2. Nedostatečný význam, který věcem a událostem přikládáme. (Doba je rychlá a zkratkovitá.)
3. Potřebu rychle jednat a reagovat ve zrychlujícím se komplexním světě. (Zvyšuje se tlak a stres; zastavit se, zamyslet, meditovat... nebývá vždy považováno za „produktivní“.)
4. Nevíme, co si máme (za)pamatovat. (Výběr je velký, jediná pravda a správná řešení ve většině případů neexistují, spoléháme na wiki a vyhledávače...)

Kognitivní zkreslení dopadá samozřejmě do kvality manažerské práce a ovlivňuje i to, co se děje kolem systémů managementu kvality. Pojdme alespoň ve stručných bodových poznámkách projít, čeho se taková kognitivní zkreslení týkají. Mnoho příkladů si jistě budete schopni doplnit sami.

### 31 způsobů zkreslování

#### 1. Zkreslení v důsledku automatizace

Tendence nadměrně záviset na automatizovaných systémech, což může vést k „automatizovaným“ informacím a rozhodnutím, která nemusí být správná. Směřování ke „všemu možnému 4.0“ (vč. Kvality 4.0) a trendy automatizace takové zkreslení mohou hojně podporovat.

#### 2. Heuristika dostupnosti

Tendence přeceňovat pravděpodobnost událostí s větší „dostupností“ v paměti. To může být ovlivněno nedávnými vzpomínkami i tím, jak neobvyklé nebo emočně nabitě byly. To dává větší hodnotu infor-

macím, které vám přijdou na mysl nejrychleji. Těmto informacím dáváme větší důvěryhodnost a máme tendenci přeceňovat pravděpodobnost podobných událostí, které se odehrají v budoucnu. Uvědomte si třeba „vzpomínky“ na poslední audit, dění v případě odhalení neshod a nekvality, emoce spojené s vyjednáváním s různými zainteresovanými stranami (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, auditori...).

#### 3. Kaskáda dostupnosti

Proces, ve kterém kolektivní víra získává stále větší věrohodnost díky rostoucímu opakování ve veřejném diskurzu (= „opakujte něco dostatečně dlouho a stane se to skutečností“). Sledovat můžete například ve vývoji komunikace a chápání (důležitosti, prospěšnosti, závažnosti) kvality, hlídání prvků BOZP, přístupu k environmentální problematice apod.

#### 4. Slepý bod

Sklon vnímat se jako méně zaujatý než ostatní lidé nebo být schopen identifikovat více kognitivních zkreslení u jiných než u sebe. Svě „slepé skvrny“ nevnímáme, a to dopadá na práci manažerů i řadových pracovníků. Pozor na slepé body u „nezávislých“ auditorů! Být prorokem je opravdu obtížné. Kdoví, kolik mých vlastních kognitivních zkreslení promítám do tohoto článku (nebo jiných, které píšu)...

#### 5. Spojovací klam

Tendence předpokládat, že konkrétní podmínky jsou pravděpodobnější než obecnější verze stejných podmínek. Zračí se v touze po „nejlepších praktikách“ a přenositelné „praxi“, to obecnější může být považováno za „teorii“, poptávka je po konkrétní „praxi“.

#### 6. Zdvořilostní zkreslení

Tendence prezentovat názor, který je společensky korektnější než skutečný názor člověka, aby nebyl nikdo uražen. Diplomacie a odraz společenského zrcadla všeho druhu se nevyhýbá ani kvalitě, diskusím na konferencích, hledání formulací při hodnocení, auditech apod.

#### 7. Prokletí znalostí

Tendence lépe informovaných lidí považovat za velmi obtížné přemýšlet o problémech z pohledu méně informovaných lidí. Máte někdo tuto zkušenost? Do jaké míry je obtížné vysvětlovat věci spojené s QMS „obyčejným lidem“? Pro porozumění směřování podniků, jejich strategiím a systémům je to jedna ze zásadních věcí. Stejně tak ve vzdělávání a v propagaci vědy a prezentaci jejich výsledků.

#### 8. Výchozí efekt

Sklon upřednostňovat při výběru z několika možností tu, která je výchozí. Východisko si ještě dříve vytvoříme ve své hlavě, ať už se to týká kvality, nákladů/ceny, času a termínů apod. Když si řeknete, že se vás to netýká, je třeba zase zrevidovat bod 4!

#### 9. Denominační efekt

Tendence při utrácení dávat přednost malým částkám

a sumám před většími. Jak se to u vás projevuje v nákupu, vnímání nákladů na ne/kvalitu, posuzování služebních cest a výdajů, reklamací...?

### 10. Dunning-Krugerův efekt

Tendence nekvalifikovaných jednotlivců přeceňovat své vlastní schopnosti a tendence odborníků své vlastní schopnosti podceňovat. Lidé věří, že jsou chytřejší a schopnější, než ve skutečnosti jsou, a nedokáží rozpoznat svou vlastní nekompetentnost. To je zajímavý úkaz i k posouzení politiků, ale také předmet mnohých nedorozumění mezi manažery (MBA) a pracovníky (základní vzdělání), zkušenými a nezkušenými, „teoretiky“ a „praktiky“, specialisty, experty.

### 11. Empatická mezera

Tendence podceňovat vliv nebo sílu pocitů, ať už v sobě, nebo v jiných. Emoce jsou silným hybatelem a do života organizací patří. Ani kvalita, bezpečnost nebo environmentální otázky nejsou „bez-emoční“. Situace s covid-19 jistě odhalila mnohé z empatických mezer v podnicích, firmách a organizacích. Strach je jednou z nejsilnějších emocí a vyžaduje extrémní dávku empatie, aby byl pochopen.

### 12. Iluze konce historie

Na věku nezávislá tendence věřit, že se člověk v budoucnu změní méně, než tomu bylo v minulosti. Říká se, že „starého psa novým kouskům nenaučíš“. Chcete-li zavádět změny, pamatujte na toto zkreslení, má tendenci oslabovat dynamiku změn a v nejbližších týdnech a měsících na něj narazíme (při očekávané krizi) všichni, bez výjimky.

### 13. Dotační efekt

Tendence k tomu, že lidé požadují mnohem více za to, aby se něčeho vzdali, než by byli ochotni sami „zaplatit“, aby to, čeho se mají vzdát, získali. Toto zkreslení má rozličné dopady na manažerkou práci, komunikaci, vysvětlování a hledání přijatelných řešení „win-win“ při normální práci, zavádění změn. Zejména pokud jde o to, vzdát se pohodlí či nabytých (pseudo)výhod.

### 14. Funkční zafixování

Omezující tendence používat objekt pouze způsobem, jakým se tradičně používá. Projevuje se „provazní slepotou“ nejen ve výrobě, ale i v administrativě, při práci s IT, využití SW. Je to překážka inovací, změn, experimentování...

### 15. Klam horkých rukou

Tendence a přesvědčení, že osoba, která zažila úspěch s náhodnou událostí, má větší šanci na úspěch v dalších pokusech při jiných událostech. V praxi je to sázka na „šťastnou hvězdu“ a může zkreslit realistické delegování, role v řešení problémů atd. Samozřejmě, že reálně, jako všude jinde, existují výjimky, které potvrzují pravidlo.

### 16. Hyperbolické diskontování (zkreslení aktuálního momentu)

Tendence k tomu, aby lidé měli silnější preference pro okamžitý užitek oproti pozdějšímu užítku. To vede k volbám, které jsou časově nekonzistentní – lidé „tady a teď“ volí to, co by v budoucnu raději neudělali, přestože by byly použity stejné důvody. Vytváří to určité „riziko“ při týmovém (demokratickém) rozhodování, ale stejně tak může ovlivnit individuální (a třeba autoritativní) rozhodnutí. Proto hraje důležitou roli komunikace, víze, směřování a vnímání rovnováhy v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě. Bohužel zkreslení společenským zrcadlem nás mnohdy žene k uspokojování okamžitých potřeb a na úkor budoucnosti. Důvody proč něco ne(u)dělat jsou pak zřetelnější než kreativita v tom, jak něco naopak udělat a zvládnout.

### 17. Identifikovatelný účinek obětí

Tendence reagovat silněji na jedinou ohroženou osobu než na velkou skupinu ohrožených osob. Opět bylo možné zažít v proběhlé vlně pandemie.

### 18. Iluze kontroly

Tendence přeceňovat něčí míru vlivu na jiné vnější události. Možná jsou politické příklady markantnější než ty podnikové a firemní. Toto zkreslení je (jako i většina dalších) silným zdrojem neodolatelné manipulace. Proto je dobré si mapovat zainteresované strany a debatovat o míře jejich moci a vlivu na události ve více lidech a úhlech pohledu.

### 19. Informační zkreslení

Tendence hledat informace, i když nemohou ovlivnit danou činnost/akci. Dnešní doba nám k tomu poskytuje díky vyhledávačům a internetu obrovské příležitosti a pokušení. Míra ovlivňování se tak dostává do iracionálních poloh, které ovlivňují a posilují kupříkladu zkreslení č. 10.

### 20. Efekt „méně znamená lépe“

Tendence preferovat menší soubor (množství) před větším souborem (množstvím), pokud se posuzuje samostatně, ale ne společně. Zkreslení ovlivňuje rozhodování a je zajímavé si jej uvědomit mimo jiné v dopadech pro práci s FMEA či 8D reporty, při různých vyjednáváních apod.

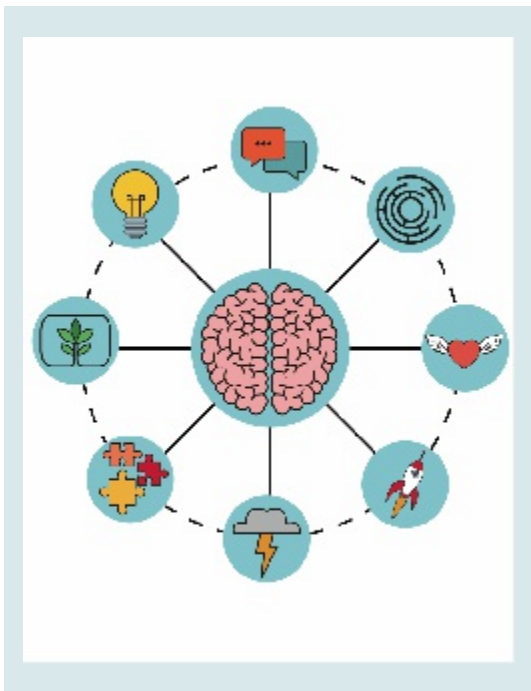
### 21. Efekt morálního kreditu

Nastane, když někdo, kdo udělá něco dobrého, si přisuzuje kredit nebýt tak dobrý v budoucnu. Zkreslení „něco za něco“ je poměrně populární a setká se s tím mnoho manažerů, ale také např. mistrů (kdy a do jaké míry přimhouřit oči, když si někdo chce „vybrat“ svůj vložený kredit). Dopad do kvality je zřejmý.

### 22. Pštroší efekt

Tendence ignorovat zřejmé (negativní) situace. Pozor na hlásné trouby zkresleného pozitivního myšlení a růzových obláček za každou cenu. Na druhé straně bývají negativní situace spojeny s „hledáním viníků“.





### 23. Pygmalion efekt

Jev, při kterém očekávání ostatních od cílové osoby ovlivňují její výkon. V manažerském světě nabourává týmovou práci následkem oblíbenosti nebo naopak izolace jiných. Souvisí s kognitivním zkreslením „zobecnování“ nebo „nálepkování“, které je představeno na již výše uvedeném blogu.

### 24. Reaktivní devalvace

Tendence odmítat nebo devalvovat návrhy pouze proto, že údajně vznikly u protivníka. Když je narušena organizační kultura konflikty, špatnými vztahy a „kostlivci ve skříní“, dokáže toto zkreslení zastavit spoustu potřebného a pozitivního zlepšování a změn.

### 25. Kompenzace rizika (Peltzmanův efekt)

Tendence k přijetí většího rizika při zvýšení vnímaného bezpečí. Opět jiná forma „něco za něco“. Na liniových úrovních, při změnách, inovacích, zlepšování, zavádění novinek atd. je třeba s tím počítat. Bezpečí a jistota jsou jedny ze základních potřeb. Uplynulé měsíce s vírem jako zdrojem rizika ukázaly, co až je možné a jak je toto zkreslování běžné a silné, a také využitelné k manipulaci, falešným slibům apod.

### 26. Selektivní vnímání

Tendence, kdy je naše vnímání ovlivněno našim očekáváním. Sem můžeme částečně přiřadit rčení „podle sebe soudím tebe“, placebo efekty apod. Naše víra, hodnoty a přesvědčení ovlivňují míru selekce. Obdobně je tomu i u selektivního naslouchání, kdy slyšíme jen to, co chceme slyšet.

### 27. Společenská předpojatost

Sklon při rozhodování upřednostňovat potenciální kandidáty, kteří nekonkurují našim vlastním silným stránkám. Obklopit se „přikyvovači“ je tendence, která se projevuje a má své důsledky. Zajímavé (ruku na srdce) je uvědomit si toto v manažerské práci na jakékoli úrovni.

### 28. Stereotypy

Tendence očekávat, že člen skupiny bude mít určité vlastnosti, aniž bychom měli o této osobě skutečné informace. Několikrát je zde zmíněno očekávání, které zkresluje vztah a komunikaci s lidmi a dopady do firemní kultury, týmové spolupráce. Rizikové je toto zkreslení při výběru lidí, v personální práci, při delegování úkolů atd.

### 29. Sebestředné zkreslení

Tendence přisuzovat si větší odpovědnost za úspěchy než za neúspěchy. Může se také projevit jako tendence lidí hodnotit nejednoznačné informace způsobem, který je prospěšný jejich vlastním zájmům. Ego, sebestřednost, ješitost a další vlastnosti kvality (a kvality manažerské práce) nenahrávají. Setkal jsem se se spoustou pracovníků na úrovni dělníků a „obyčejných lidí“, kteří své nadřízené a manažery považují za esenci sebestředného zkreslení. Samozřejmě že i pohled těchto dělníků byl zkreslený, ale není radno to podceňovat. Dopad do motivace a ochoty k práci je masivní a epidemický.

### 30. Systémové zdůvodnění

Tendence bránit a posilovat současný stav. Stávající sociální, ekonomická a politická uspořádání bývají upřednostňována a alternativy jsou znevažovány, někdy dokonce na úkor individuálního a kolektivního vlastního zájmu. Zde uvidíme v nejbližší době, jaké „systémové důvody“ budu ve společnosti a v organizacích bránit změnám. Nebo si myslíte, že po proběhlých hektických týdnech a vlnách nejsou změny zapotřebí?

### 31. Kliky

Tendence lidí preferovaně zacházet s těmi, které vnímají jako členy své vlastní skupiny. Dopadá to do pojetí „my“ a „oni“, které je v podstatě nevymýtitelné, byť existují hypotetické představy, jako je např. „teamship“, o kterém vyprávím na seminářích. Snahou zde je spíše minimalizovat škody, protože i „kvalitáři“ mohou mít tendenci vytvářet „kliky“. Projevuje se to i v běžné organizační praxi „členských výhod“, které „kliky“ vlastně legalizují za členský příspěvek. ČSJ je možným příkladem.

### Zkreslení nechodí po horách, ale po lidech (a ne samo)

Zkreslení fungují obvykle jako kumpáni, ne pouze jedno izolované od ostatních. To je příležitost ke zkresleným synergickým efektům. Naprostá nezkreslenost vnímání (a tím pádem naprostá objektivita) není podle mě možná. Zdá se to jako pověstný gordický

uzel. Úhlů pohledů a zkreslení je celá řada. Cílem je si uvědomovat alespoň ta nejvýraznější (a zkusit se v tom procvičovat), představit si jejich dopady a důsledky a s tím spojená rizika. Cílem není vytvořit kognitivní utopii.

Doporučuji zkusit si inventuru, vzhled do svých vlastních zkreslení a prozkoumat alespoň některá svá tvrzení. Přivzte si na pomoc třeba kolegu/kolegyni, kteří vás na nejkřiklavější zkreslení v jednání, chování a komunikaci mohou upozornit. Pak si můžete zavést „seznam“ s třemi sloupci, pátrat ve svých tvrzeních po zkresleních a hledat východiska a řešení.

Tvrzení	Kognitivní zkreslení	Protiargument / Protidůkaz

Jaké by měly být vaše protiargumenty?

- Silné, hlasité, aby překřičily kognitivní zkreslení.
- Neposuzující a nekritizující.
- Konkrétní.
- Vyvážené co do pozitivních i negativních skutečností.

Určitým „lékem“ na zkreslování je kritické myšlení a fakta/data. Když v nějakých zásadách vidíte poučku typu „rozhodování založené na faktech“, co si o ní promyslíte? Jaká zkreslení vám naběhnou do vědomí?

V kvalitě, QMS, BOZP, environmentálních otázkách (a jinde) je řada tvrzení, která lze snadno zkreslit, zmanipulovat. Je prospěšné se vždy opírat o odpovědi na následující otázky:

- Jaké máte důkazy pro vyvození daného závěru?
- Jaká jsou fakta? Jaká jsou konkrétní čísla?
- Opravdu máte dostatek informací, abyste toto mohli říci/tvrdit?
- Jak si můžete tento závěr ověřit?

*Prosím o shovívavost s nevědomými zkresleními, kterých jsem se v příspěvku případně dopustil. Seznam 31 zkreslení je velká „nálož“, proto vám doporučuji se k nim po malých částech vracet. Přikládám tipy na pár knih k přečtení a doplňující články z blogů.*

#### Literatura:

- CIALDINI, Robert B. Vliv: síla přesvědčování a manipulace. Brno: BizBooks, 2012. 286 s. ISBN 978-80-265-0041-4.

- CIALDINI, Robert B. Před-svědčování: revoluční způsob, jak ovlivnit a přesvědčit. Brno: Jan Melvil, 2016. 404 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-014-9.

- DOBELLI, Rolf. Umění správného rozhodování: 52 chyb, kterých se zkuste vyvarovat. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-356-6.

- FRIEDEL, Libor. Zmapujte si zainteresované strany ve 4 krocích. In: Blog Libora Friedela. 10. 9. 2018. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/zmapujte-si-zainteresovane-strany/>.

- FRIEDEL, Libor. Kognitivní zkreslení, která ovlivňují strategické řízení. In: Blog Libora Friedela. 26. 11. 2019. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/kognitivni-zkresleni-ktera-ovlivnuji-strategicke-rizeni/>.

- FRIEDEL, Libor. Kognitivní zkreslení – 15 nástrah pro lídry a strategy (i studenty). In: Aktuality. Ústav práva a právní vědy. 29. 11. 2019. [cit. 2020-05-15]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2019/11/kognitivni-zkresleni-15-nastrah-pro-lidry-a-strategy-i-studenty/>.

- KAHNEMAN, Daniel. Myšlení: rychlé a pomalé. Brno: Jan Melvil, 2012. 542 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.

- ROSLING, Hans, ROSLING, Ola a ROSLING RÖNNLUND, Anna. Faktomluva: Deset důvodů, proč se mýlíme v pohledu na svět – a proč jsou věci lepší, než vypadají. Brno: Jan Melvil, 2018. 352 s. Pod povrchem. ISBN 978-80-7555-056-9.

#### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, konzultant, kouč, lektor, autor na [www.liborfriedel.cz](http://www.liborfriedel.cz). V ČSJ je garantem a lektorem několika manažerských kurzů, lektorem pro manažerská témata v kurzu Manažer kvality. Dlouhou dobu pracoval jako hodnotitel cen za kvalitu. Vyučuje i v rámci programů MBA.

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

# Hledání STABILITY v době nerovnováhy

Milan Zelený

**Koronavirus COVID-19 odhalil zastaralost, neefektivitu a nespolehlivost uměle konzervovaných zdravotnických, ekonomických, politických, vzdělávacích, společenských a podnikatelských systémů. Neracionální lpění na již neudržitelném stavu nám brání včas pochopit, a tak i pozitivně zvládnout transformaci. Ještě nikdy se lidstvu nepodařilo zastavit, nebo dokonce zvrátit evoluci. Budoucnost je možné ovlivnit, minulost nikoliv, jen ji rizikově opakovat.**

Virálně se nešíří jen viry, ale i myšlenky, nápady a návyky, obzvláště ty špatné. Kolik už například zpátečnický trumpismus vyprodukoval podobných trumpíků a také trumpů po celém světě, čímž prosadil štěpící stranický přístup, namísto sjednocující a přirozené spolupráce svobodných trhů. Ekonomiku nám tak řídí stále pochybnější intervence stranických politiků.

Za pandemie se formovala i hospodářská krize a nezaměstnanost apokalyptických rozměrů 30. let minulého století (jak to prožívali i naši Baťové). Zdravotní i politická pandemie jsou s ekonomikou spojené nádoby. Je třeba je zvažovat současně a vytvářet tak novou imunitní odolnost lidstva – prosazováním spolehlivé, rovnovážné a přirozeně resilientní evoluce nové ekonomiky. Ne stále jen řešit následky sociálního inženýrství stranických vládců z 90. let. Potřebujeme trvalý program posilování imunity, kombinovaný s vyváženou, soběstačnou, odolnou a přirozeně spolupracující, lokálně integrovanou ekonomikou (v USA dnes vzrostla nezaměstnanost o 1000 % – za jediný týden).

## Vlastní cesta

Virálně se šíří i zastaralé, dnešním potřebám již neodpovídající vzdělávání, politické intervence do ekonomiky, rezistence vůči novým technologiím, kopírování, plagiarismus apod. Největší kalamitou je sílící tendence k monokultuře – v zemědělství, průmyslu, vzdělávání, o politice ani nemluvě. Příroda nesnáší monokulturu, tou usychá a hyne. I lidé potřebují nadějnou a přirozenou pestrost, rozdílnost a doplňování se ve spolupráci – nic „mono“. Nelze přece postavit úspěšný fotbalový tým ze samých pravých křidel.

Nelze také učit nové generace všechno stejně a všechny totéž. Nelze je učit myslet *CO*, ale je třeba hlavně rozvíjet *JAK* myslet. Jak hledat svoji vlastní cestu, jak prosekávat nové cesty – ne se jen vracet k těm starým, prošlapaným, až do slepých uliček vedoucím. Kdo nachází cesty nové, obohacuje svět, generuje nové příležitosti. Kdo však jen kopíruje cesty již prošlé, oslabuje svět a zužuje možnosti pro mladé generace. Máme-li na všechno všichni stejný (tj. stranický) názor, kde a jak budeme nalézat postoje a řešení k problémům nikdy předtím nepoznaným?



Chybí nám i ekonomové. Produkuje závěje analytiků, kteří popisují a interpretují to, co se již stalo; pokud možno všichni stejně, na přání oligarchicky řízených médií. Ekonom však hledá a umožňuje popsání i pochopení budoucnosti, evoluční a transformační procesy přizpůsobení se novým výzvám a novým realitám (jak to trčel prof. Deming: „Nelze nikam dojet bezpečně s pohledem upřeným do zpětného zrcátka.“). Namísto toho – viz „ideu“ z analytické dílny ČR: *Ekonomiku musíme rychle zmrazit, a pak ji znovu probudit. A je to? Není třeba její transformace, aby se tragicky selhání globalistů již neopakovala? Není návratu, není žádné „post“, je jenom nová, naše, společná budoucnost.*

### Konec globalizace

Přichází doba nerovnováhy, proto je třeba učit a zdůrazňovat, jak rovnovážný stav ve společnosti i v přírodě obnovit a dlouhodobě udržet. Téma rovnováhy se nikde neučí, a není tedy znalostní výsadou dnešních vědců, podnikatelů, manažerů – a už vůbec ne politiků a jejich dělesloužících analytiků. Je třeba začít se učit myslet. Kromě nerovnováhy nás postihují i další bezprecedentní jevy: období takzvané globalizace končí, rychlost změny, technologické i společenské, se výrazně zvyšuje a politická sféra je zdrojem nejen společenské rozpolcenosti a konfliktů, ale i zpátečnického lpění na udržování statu quo, či přímého návratu zpět, k hodnotám, které dnešní nerovnovážený stav přivedly. Obecné obavy z budoucnosti, úpadek instituce vzdělávání, oslabování spolupráce, spoléhání se na nezávaznou „solidaritů“ a ničivé státní intervence – to jsou jen některé z doprovodných symptomů ztráty rovnováhy.

Neinformované, neznalé, zpolitizované nebo úzce specializované intervence do rozkolísaných společenských i přírodních procesů (obzvláště jejich vzájemné závislosti a interakce) vyžadují znalostně fundované, transdisciplinární a transgeneračně systémove přístupy, které je třeba se neprodleně učit a urychleně prosazovat. Příroda varuje, že vše souvisí se vším – že i malý brouček či hraboš, nevinná autonálepka nebo i prostý hlupák v čele mohou existující nerovnováhu rozkolísat do dlouhotrvajících krizí přírodně společenských závislosti.

Např. tzv. globalizace je krátkodobý fenomén, nedávno (v 70. letech minulého století) objevený, přinášející zneužívání levné pracovní síly, který v sobě nese své vlastní, sebedestruktivní vyústění. Čím více se snažíte levnou pracovní sílu využít, tím více ji musíte organizovat, učit, předávat jí znalosti a návyky. Levná pracovní síla se tak nutně začne prodražovat. Globalizace sice funguje, co nejdále od konečného spotřebitele, ale začíná nutně sama rychle ochabovat a ustupovat. Dodávkové řetězce globální musí být nahrazeny lokálními řetězci poptávkovými. Přesun výrobních procesů zpět, co nejbližší ke konečnému spotřebiteli a zákazníkovi, je pak nevyhnutelný. Budu přece vyrábět a prodávat co nejbližší svému koneč-

nému zákazníkovi; jak nás to ostatně učili zlinštří Baťové – i když, bohužel, zřejmě zatím ne příliš úspěšně.

Nedávné americké výzkumy již potvrzují narůstající nerovnováhu ekonomickou. Je fakt, že se jednotlivé vyspělé státy hospodářsky *navzájem* stále rychleji přibližují. Příklad USA vs. Čína – co USA v industrializaci trvalo 200 let, Čína dokázala již za pouhých 20 let. K hospodářskému sblížení ekonomik už dochází akceleračně a celosvětově.

Ale pozor: nerovnováha a hospodářská rozdílnost se naopak stále výrazněji prohlubují *uvnitř* států, tj. mezi oblastmi, regiony a lokalitami. Klesající vliv globalizace je nahrazen potřebou důrazu na lokalizaci a relokaci hospodářských, vzdělávacích, samosprávních a jiných klíčových činností.

V USA se už lokální důraz rychle vyplácí: guverněři jednotlivých států si určují místní protiviřová opatření sami, právě podle místních podmínek a situace. Významná spolupráce mezi státy nastává automaticky. Trumponi již zbylo jen vydírání (obzvláště v New Yorku), vyhrožování a omezování národních zdrojů (touha po znovuzvolení u „trumpistů“ dominuje).

### Tvůrčí rozmanitost

Řadu návyků je nutné přehodnotit. Přenechávání samosprávy stranicko-centrálním vlivům vede jen k další ztrátě orné půdy, vody, lesů a přírodních prostředí, potravinové nezávislosti i regionální bezpečnosti. Dlouhodobá udržitelnost se musí stát „sebeudržitelností“, nezávislou na investičních dotacích, podporách a podfucích. Namísto kopírování a plagiarismu je třeba hledat vlastní českou cestu, jak v osobních, podnikatelských a vzdělávacích, tak i samosprávních výzvách a řešeních. Je nutné se zbavit dusivé monokultury v zemědělské, ale i průmyslové produkci, ale hlavně ve vzdělávání, inovacích a podnikatelství. Naopak, originalita, myšlenková pestrost a tvůrčí rozličnost necht' jsou základem nového českého týmového doplňování, spolupráce, sebeurčení a cest k úspěchu.

I v tak malé zemi, jako je Česká republika, jsou hlavní aktivity soustředěny jen ve dvou či několika málo městech (Praha, Brno...), zatímco většina lokalit je závislá na rostoucím objemu cestování za práci a vzděláním, postižena ztrátou potravinové soběstačnosti, pracovních příležitostí, a hlavně nezávislosti a rovnováhy v komunitě rodičů a jejich dětí. Namísto toho více než 250 registrovaných stran a hnutí nadále prohlubuje nerovnováhu, fragmentaci a konfliktnost. Centra sama trpí předraženým bydlením, dopravními blokadami, uměle koncentrovanou konkurencí, ztrátou spolupráce a identity, bez výhledu na spolehlivá řešení v budoucnosti.

Přesto vše jsme jediná země na světě, která může čerpat přímo z odkazu našich geniálních podnikatelů, Tomáše a Jana Baťových. Jejich odkaz bychom si už neměli nechat vzít nebo ho zlehčovat, zprofanovat či



zneuctívat triviálním výkladem některých povrchně myslících politických simpletonů.

Představte si ale opravdový zázrak. Z ospalé ševcovské vesničky Zlín vytvořili oba Baťové nejen evropskou, ale i světovou metropoli. Za pouhých 20 až 30 let! – Oni to nepovažovali za zázrak, ale za prostý následek přesvědčení, práce, spolupráce a nezávislosti. Dodnes lze ve Zlíně obdivovat baťovské monumenty dávno zašlé místní slávy.

Ale především, Baťové nebyli „globalisté“, jak se někdy tvrdí, ale přesvědčení a zapálení mistři *lokální* ekonomiky. Nevyváželi boty, ale celá „průmyslová města“, která vyráběla boty a vše potřebné lokálně, tedy co nejbližší ke konečnému spotřebiteli. Takových měst (dnes „integrováná produktivní prostředí – IPP“) vyvezli Baťové přes 70 během největší světové hospodářské krize v 30. letech minulého století! Je tedy Česko schopno využít potenciálů lokální ekonomiky? Odpovězte si sami: kdo jiný?

### Malé Zlíny

Hledání rovnováhy však vyžaduje mnoho specifických změn, které bychom snad měli mít uchované v národní DNA. Např. omezení úzké specializace a prosazování vícerozměrnosti ve vzdělání – již proto, že vše souvisí se vším. Pochopení vzájemnosti přírody a lidmi vytvářených konglomerací. návrat k nezávislosti a spolupráci. Odmítnutí všeho, co nás uměle, i cíleně, rozděljuje; prosazování všeho, co nás přirozeně spojuje. Přestat unikat do minulosti nebo konzervovat přítomnost, ale přijmout výzvy přirozeně se formující budoucnosti. Učit se rovnováze v osobním, místním i regionálním životě. Studovat intenzivně základy a praxi logického myšlení (když už nechceme biflovat matematické vzorečky). A znovu se ponořit, obzvláště ve školách, do až „zázračného“ odkazu obou našich Baťů. A tak si představme nový „zázrak“. Tvorbou nových regionálních malých „Zlínů“ vytvoříme v ČR

desítky kondenzačních jader pro přirozený rozvoj regionálních a lokálních ekonomik. Mluvíme o *skutečné rovnováze*, vyváženosti, nezávislosti, soběstačnosti a spolupráci místních iniciativ tvorbou sítí spolupráce, co nejbližší konečnému zákazníkovi, po celém světě.

### Jak na to

Hlavní roli musí sehrát čeští podnikatelé. Především se musí stát skutečnou profesí, sebevědomou, a „sebeakreditovanou“. Pomocí podnikatelských univerzit (myšlenka J. Bati) musí vychovávat své následné podnikatelské generace, schopné spolupráce a dalšího rozvoje regionálních ekonomik. Mladí inovátoři a podnikatelé, bez ohledu na to, kde se narodili a kde žijí, budou tak moci plně uplatnit své sny v rozvoji rovnovážných regionálních prostředí – a dobývat světa podle příkladu Tomáše a Jana. Každý hospodářský pohyb vždy a všude začíná lokálně, nikdy ne na ministerstvu! Potřebujeme jeden druhého, a v té potřebě je i naděje. Bez účasti ochablých, upovídáných (nebo náhle němých) politiků, ale s plným nasazením mladé podnikatelské profese, špičkových technologií, baťovské spolupráce a hrdosti v hledání vlastní, tj. české cesty k rovnováze a úspěchu. Uděláme si to sami!

To nejlepší na světě je pro nás docela dobré!

### Autor:

**Prof. Milan Zelený** působí jako Professor of Management Systems na Fordham University v New Yorku. Specializuje se na oblasti strategie, řízení znalostí, Systavy řízení Baťa, multikriteriálního rozhodování, produktivity práce a systémů podnikového řízení. Působí také na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Xidian University v Xi'an v Číně a dalších.

**Kontakt:** [info@zetfoundation.com](mailto:info@zetfoundation.com)

# Publikace CQI-23 Hodnocení procesů lisování plastů

Stanislava Rašková



Pro řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb je požadováno zajištění, aby odpovídaly požadavkům. U procesů, kde jejich způsob provedení je známý, jako jsou například procesy třískového obrábění, je to relativně jednoduché. Složitější hodnocení nastává u procesů, které musí být vedeny pomocí parametrů, jež jsou výrazně odlišné od parametrů hodnocených na výstupu procesu. Mezi takové procesy patří také procesy lisování plastů. Procesy zaměřené na vstřikování, vyfukování, vakuové tvarování, lisování, stlačování termosetů, extruzi vyžadují znalosti specifických vlastností materiálů, vlivu parametrů, technického stavu zařízení.

## AIAG

Ne vždy je ve výrobě snadné dosáhnout shody, ne vždy je snadné porozumět požadavkům zákazníka. Překážky neznají rozlišení v zemi, jazyku, kultuře. Odborná sdružení, jako je například AIAG, složená ze zástupců různých zákazníků i výrobců, spolupracují v odborných komisích. Tyto komise připravují pomůcky formou metodických nástrojů (např. FMEA, MSA apod.) nebo návodů CQI, které je vhodné používat. Tyto pomůcky mohou účinně zlepšit porozumění mezi zákazníky a jejich dodavateli v dodavatelském řetězci. Porozumění požadavkům a také výrobním možnostem vede ke snížení nedostatků ve výrobě, snižování ztrát materiálu a výrobních kapacit a také stresu těch, kteří se na výrobě podílejí, zaměstnanců.

## Požadavky na řízení procesů

Za nejrozšířenější definované požadavky můžeme považovat normu ISO 9001:2015. Tato norma prosazuje zavedení procesního přístupu při vývoji, zavádění a zlepšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků [1]. Dalším navazujícím dokumentem, který určuje specifika požadavků, je dokument IATF 16949:2016, který doplňuje uvedené požadavky ve vztahu k bezpečnosti uživateli a efektivnosti procesů [2]. Kapitola 8 uvedených dokumentů v odstavci 4 požaduje pro řízení externě poskytovaných procesů, produktů a služeb zajištění,

aby externě poskytované procesy, produkty a služby odpovídaly požadavkům. U procesů, kde jejich způsob provedení je hodně známý, jako například procesy třískového obrábění, je to relativně jednoduché.

## Odlíšná situace u lisování plastů

Složitější hodnocení nastává u procesů, které musí být vedeny pomocí parametrů, jež jsou výrazně odlišné od parametrů hodnocených na výstupu procesu. Parametry pro řízení procesů jsou zde zpravidla fyzikální veličiny jako teplota, tlak, hustota a další; na výstupu procesu však ověřujeme rozměry, tvar, vzhled, měrnou hmotnost... Řízení takových procesů vyžaduje velké znalosti jak variability vlastností vstupních materiálů, tak také vlastností – schopnosti výrobního zařízení, vzájemného působení parametrů či stavu prostředí, včetně následných operací.

Mezi takovéto procesy patří také procesy lisování plastů. Procesy zaměřené na vstřikování, vyfukování, vakuové tvarování, lisování, stlačování termosetů, extruzi vyžadují znalosti specifických vlastností materiálů, vlivu parametrů, technického stavu zařízení a také znalost vlivu vnějšího prostředí, čímž všim mohou být ovlivněny.

## Požadavky a povinnosti

Požadavky zákaznicka jsou dané smluvními podmínkami a dokumentací, která obsahuje technické informace. Povinností dodavatele je všechny požadavky, které jsou vztaženy k danému výrobku, splnit a dodržet. To i tehdy, pokud je nutno některé operace nebo komponenty zabezpečit prostřednictvím externích dodavatelů. Odstavec 8.4 normy ISO 9001 i dokumentu IATF 16949 stanoví povinnost určit a používat kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti a opakované hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat procesy nebo produkty a služby v souladu s požadavky. Tuto povinnost však není snadné splnit, pokud není plná znalost procesů, které dodavatel dodává.

## Hodnocení procesů lisování plastů

Je požadováno minimálně jednou ročně. Zákazník požaduje provedení auditu mimořádně, jen pokud dochází k neshodám, které mohou přinést riziko pro další zpracování výrobků. Aby provedení hodnocení mohlo být rychlé, je doporučeno, aby tým byl tvořen interním auditorem, který má znalosti požadavků, jak jsou uvedeny výše, a také metodických nástrojů pro řízení kvality, jako jsou APQP, FMEA, MSA a další. Druhým členem je hodnotitel, který má praxi a odborné znalosti procesů lisování plastů (min. 5 let).

## Stavba návodů CQI a jmenovitě CQI-23

Z toho důvodu byly technickými komisemi sdružení AIAG zpracovány návody CQI, které usnadňují plnění výše uvedených povinností výrobce i dodavatele. Všechny návody pro hodnocení speciálních procesů jsou uspořádány srovnatelným způsobem. Úvodní kapitola vždy seznamuje s procesy, pro které má být

hodnocení provedeno. Stanoví také postup provedení, kdo má hodnocení provádět, v jakém intervalu má být hodnocení provedeno. Dokumenty, které jsou pomůckou pro hodnocení procesů lisování plastů, jsou:

#### **Krycí list**

Zde jsou uvedeny kontaktní údaje o provozu lisování plastů, procesy, kterými se daná společnost zabývá, a stručný výsledek provedeného hodnocení procesů lisování plastů. Po dokončení hodnocení a zpracování je „Krycí list“ odeslán zákazníkovi jako důkaz provedení hodnocení a dosaženého výsledku. V případě reklamace zákazník požaduje provedení hodnocení ve vztahu k dané reklamaci, a tehdy požaduje i doložení všech dokumentů hodnocení jako důkaz o účinnosti zavedených opatření.

#### **Dotazník MSA**

Pro zpracování hodnocení procesů je používán základní dotazník: „MSA“. Je rozdělen do dvou oddílů:

- Odpovědnost managementu & Plánování kvality
- Odpovědnost za zacházení s prostředím a materiálem

Dotazník vede hodnotitele pomocí otázek a uvedených požadavků k prověření řízení procesů lisování plastů a podněcuje také k zamyšlení nad možnými slabými místy, náměty pro zlepšení, k včasnému odhalení rizik, která jsou v současnosti přecházena nebo zůstávají nepovšimnutá.

#### **Dotazník pro provedení hodnocení**

Prvním dotazníkem je dotazník pro provedení auditu výrobku (Job Audit). Ten pomáhá provést ověření dokončeného výrobku, zda byly zavedeny požadavky zákazníka do dokumentace výrobního procesu a jeho ověření, zda bylo dosaženo výsledku ve shodě s požadavky zákazníka. K tomuto dotazníku patří následující dotazníky zaměřené na ověření:

- jak byly dodrženy postupy, parametry procesů stanoví tabulka druhu aplikovaného procesu;
- technického stavu zařízení;
- dosažených výsledků kontrol.

Práce s uvedenými formuláři nevyžaduje složité záznamy. Jsou zaznamenávána čísla dokumentů, projektu, pracovních karet, stručné potvrzení, zda požadavek je plněn, nebo zda je nedostatečný.

#### **Přínos hodnocení procesů lisování plastů**

Každý proces, který probíhá dlouho bez povšimnutí, podléhá drobným, téměř nepozorovatelným změnám, které při určitém souběhu jsou příčinou jeho selhání se všemi důsledky. Většinou je odhalí zákazník a důsledky jsou všem známy. Provádění interních auditů a hodnocení je dobrou příležitostí pro ověření, že:

- dokumenty jsou správně stanoveny a také srozumitelné a pochopené;
- vstupní materiál a jeho vlastnosti vykazují shodu s požadavkem zákazníka;

- technický stav zařízení je udržován a sledován;
- parametry procesu jsou dodržovány a průběžně sledovány;
- všechny dílčí činnosti jako manipulace jsou dodrženy;
- kontroly jsou prováděny ve shodě s dokumentací.

A také,

- že nedochází ke stavu, kdy není vše v pořádku a sdělení pracovníků obsluhy nikdo z jejich nadřízených neslyší či na ně nereaguje;
- zda existují možnosti změn nebo inovací, které pro „slepotu všedního dne“ přehlídíme.

Velmi důležitým aspektem interního auditu je také uznání pracovníkům procesu, že proces je funkční a výsledky jsou ve shodě s požadavky. Audit dává možnosti změn, uplatnění drobných kroků, které pomohou využít kapacitu, omezit nutnost oprav; mnoho dalších podnětů lze zjistit, když je nalezen čas pro zamyšlení, zvážení skutečnosti. Velmi často se jedná o drobné změny, úpravy, návky manipulace, včasné dodání prostředků pro proces, jako jsou přepravky, pomůcky atd.

**Velmi častým dotazem je aplikace CQI-23 a požadavků VDA 6.3. Lze doporučit k otázkám dotazníků přidat otázky VDA 6.3.** Požadavky této metodiky jsou velmi obecné a nejsou zaměřeny na konkrétní procesy, jako je například proces lisování plastů. Kombinací lze získat velmi důkladné provedení ověření procesů důkladným interním auditem a také úsporu času.

#### **Závěr: Význam publikace CQI-23**

Publikace CQI-23 [3] obsahuje text originálu v anglickém jazyce a jeho český překlad. Pomůže všem organizacím, kterým záleží na výsledku jejich procesů lisování plastů, k včasnému nalezení možných překážek a rizik, porozumění zákazníkům. Také pomůže zákazníkům, kteří nakupují díly lisované z plastů, k porozumění procesům a objektivnímu hodnocení správnosti jejich vedení.

#### **Literatura:**

- [1] ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky
- [2] IATF 16949:2016 Norma pro systém managementu kvality v automobilovém průmyslu, 1. vydání 2016. ČSJ, Praha 2019. ISBN 978-80-02-02699-0.
- [3] CQI-23 Speciální proces: Hodnocení systému lisování plastů, 1. vydání 2014. ČSJ, Praha 2020. ISBN 978-80-02-02875-8.

#### **Autorka:**

**Ing. Stanislava Rašková, MBA, Ph.D.**, pracuje jako lektorka v České společnosti pro jakost.

**Kontakt:** raskova.s@seznam.cz

# Finalizace produktů a inovace jako lék na dobu koronavirovou

Eva Svobodová

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) realizuje v tomto roce svůj hlavní projekt zaměřený na podporu drobného podnikání – Rok malého podnikání 2020. Ten má hlavní dvě cílové skupiny: živnostníky a malé firmy. První nezávislý průzkum agentury IPSOS pro tento projekt AMSP ČR přináší výsledky z oblasti názorů podnikatelů na inovace a digitalizaci v podnikání, kde sběr dat se uskutečnil na konci února 2020.

(\* zohlednění aktuální situace)

**Polovina subjektů se v poslední době potýkala s růstem mezd, což jim komplikovalo situaci v podnikání. 15 % zmínilo zvyšování úroků z úvěrů.**

Firmy intenzivně vnímají, že růst mezd neodpovídá růstu produktivity a růstu přidané hodnoty, a vědí, že to nelze dlouhodobě ustát. Naše ekonomika je postavená na exportu, a tam zdražování nepřichází v úvahu. Firmy tak přicházejí o zdroje na inovace, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj. Paradoxní je, že stát svými kroky mzdovou křivku ještě táhne nahoru zvyšováním platů ve státní sféře. Mnohem méně zmiňovali podnikatelé zdražování úvěrů či snížení kurzu eura, avšak začaly se objevovat první spontánní zmínky problémů týkajících se počtu zaměstnanců, koronaviru a výpadku objednávek.

Přibližně jeden ze tří subjektů dělá kroky k tomu, aby vyráběl finální produkt (aby nebyl jen subdodavatelem). Firmy si jsou dobře vědomy, že z dlouhodobého hlediska nelze uspět jen s komponenty, a snaží se o vytvoření finálního produktu, kde je zpravidla



## HLAVNÍ ZÁVĚRY



**Polovina subjektů se v současné době potýká s růstem mezd, což jim komplikuje situaci v podnikání. 15 % zmínilo zvyšování úroků z úvěrů.**



**1 z 5 podnikatelských subjektů v současnosti hledá nové exportní trhy. Je to typičtější pro větší firmy.**



**Podnikatelé berou digitalizaci vážně. Kybernetická bezpečnost je důležitá pro 4 z 5, digitalizace procesů pro 3 z 5 subjektů.**



**Ze strany státu by subjekty ocenily především méně byrokracie a kontrol a nižší daně. Celkově na státní podporu přilíh nespolehají.**



**Pokud jde o volbu vozů do firmy, podnikatelé kladou na prvním místě důraz na praktičnost, účelovost, funkčnost. Velkou roli ale hraje i spotřeba.**

výrazně vyšší přidaná hodnota, tedy i zisk, a též vyšší šance ucházet se o různé exportní trhy. Je to však cesta nesnadná a rozhodně nestačí otočit knoflíkem: je to běh na delší trať. Je to ale cesta nezbytná.

Celých 70 % firem však nepodniká vůbec žádné kroky tohoto typu, často proto, že mají pocit, že se jich to netýká, jedou stále ve stejných starých kolejích. Místopředsedkyně představenstva AMSP ČR Pavla Břečková k tomu uvádí: „Tento výsledek je do určité míry překvapivý. Je pravdou, že mnohých se to skutečně netýká – například vyrábíte-li brzdový systém, patrně se nestane, že byste vyrobili výhledové celé auto. Ale je třeba hledat varianty užití nebo modifikace produktu, aby byl širěji využitelný a firma nebyla závislá na několika málo odběratelích, navíc z jednoho odvětví. Zranitelnost firmy je pak značná.“

**Jeden z pěti podnikatelských subjektů v současnosti hledá nové exportní trhy. Je to typičtější pro větší firmy.**

Každý pátý subjekt hledá nové exportní trhy, kde by svůj produkt uplatnil. Tato omezená aktivita (hledání nových exportních trhů) je úzce spojena s naplněnými kapacitami (výrobními i personálními), ale i s absencí finálního produktu – to je stav, který měl být prioritně a masivně podpořen i vládními opatřeními. Čtvrt století se zde budovala a oslavovala subdodavatelská ekonomika, podporovány byly investice nadnárodních firem s tím, že se naše české firmy na ně jen navážou. Nyní je čas podpořit domácí firmy, aby se technologicky a věcně posunuly z tohoto stavu.

Kromě vyššího odbytu by podnikatelům pomohlo zvýšení přidané hodnoty, snížení vstupních nákladů, lepší zaměstnanci a státní podpora.

Přidanou hodnotu nezvýší větší odbyt, ale výhradně jiná cenová a nákladová struktura, a samozřejmě optimálně sofistikovanější produkt. Firmy ale správně poukazují na náklady na vstupu – ty se totiž výrazně zvyšují (mzdy, energie, ceny služeb). A také jasně vnímají limity spojené s pracovním trhem, na kterém není kde brát, kvalitní zaměstnanci skutečně chybí v téměř všech profesích. Zvýšení cen by samozřejmě také částečně zvýšení nebo alespoň sanaci zisku pomohlo, ale to například v exportu není vůbec možné.

\* **12. března 2020** však přichází zcela nová situace, která nemá v novodobých dějinách obdoby. Česká republika vyhláší nouzový stav v souvislosti se šířením koronaviru a zavírá hranice. Z pohledu podnikatelů začíná prvotní panika, pomalu, ale jistě dochází k problémům celého hospodářství. A to nejen toho českého, ale globálního. Žádný podnikatel v tu chvíli netuší, co se bude dít, jak dlouho bude tento stav trvat a jaký dopad to bude mít na jeho podnikání. Chybí ale ten nejdůležitější díl mozaiky – poptávka a platící zákazník. A jak to ve skutečnosti v mnoha českých podnicích aktuálně vypadá? Většina českých exportérů, kteří působí jako dodavatelé konečných řešení nebo subdodavatelé, zažívají neočekávanou situaci. Dodavatelé materiálů a komponent z Asie nebo nejvíce postižených zemí Evropy dodávají velmi opožděně nebo nedodávají vůbec. Odběratelé zavírají jeden podnik za druhým, jejich montéři, servisní a přejímací technici nemohou cestovat. Čeští výrobci nemohou předávat a montovat své výrobky či jejich technologické části, nefakturuje se, brzdí se toky peněz. Mnoho podniků má značné množství peněz utopených v zásobách – ať už hotových, nebo rozpracovaných výrobků. Druhotná platební neschopnost začíná být opět velmi aktuálním tématem. Majitelé

podniků začínají aktivovat rezervy, které si v posledních letech vytvořili, s plánovanými investicemi jsou velmi opatrní.

**Ze strany státu by subjekty ocenily především méně byrokracie a kontrol a nižší daně. Celkově na státní podporu příliš nespolehají.**

15 % dotazovaných subjektů využívá nějaké formy státní podpory. Subjekty zmiňovaly dotace (4 % případů), dále se pak v jednotkách případů objevovaly úvěry, podpora výzkumu, státní fondy, podpora pro handicapované zaměstnance. Dobrou zprávou je, že firmy jsou zvyklé spoléhat samy na sebe, vědí, že svůj úspěch si musejí uhrát samy. Na druhé straně to však svědčí i o tom, že státní podpora je nastavena tak, že je funkční jen pro určité typy subjektů. Živnostníci či menší firmy na ni často vůbec nedosáhnou nebo je její administrace tak rozsáhlá, že si na ni netroufají. Je to škoda, protože rozvoji a akceleraci například v digitální nebo technologické rovině by to velmi prospělo.

Ze strany státu by podnikatelé ocenili především méně byrokracie a nižší daně. Firmy dlouhodobě vnímají byrokracii jako významný faktor ztěžující podnikání. Jakkoli vláda zakládá komise ke snižování administrativní zátěže, ten dopad do praktické roviny firmy

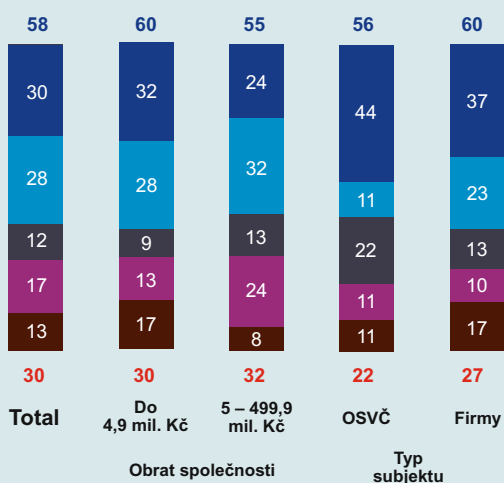
zatím příliš nepocitují. Situace se zlepšuje například s agendou v gesci MPO, tam se odvedlo hodně práce, ale ostatní resorty zatím výrazné kroky nepodnikly. Firmy vnímají i daňovou zátěž, v čemž jsou obsaženy též odvody – ty jsou v ČR skutečně jedny z nejvyšších.

Jeden ze čtyř podnikatelských subjektů vnímá státní podporu jako důležitou. Místopředseda představenstva AMSP ČR Evžen Reitschläger podotýká: „To koresponduje s využíváním státní podpory výše, kdy část firem a živnostníků na žádnou státní podporu nedosáhne. V každém případě ale firmy na státní podporu z větší části nespolehají, a to je dobře. Současně je nutné zrevidovat efektivitu poskytované státní podpory, aby nedocházelo ke kumulaci podpor u několika, ne mnoha, firem či oborů, a ostatní nestáli stranou. K akceleraci například technologického rozvoje v plošnějším měřítku by byla přesně mířená státní podpora užitečným nástrojem. Z průzkumu vyplývá, že za důležitou ji považují zejména firmy malé, s obratem do 5 mil. Kč, které ji ale paradoxně zpravidla nedostávají.“

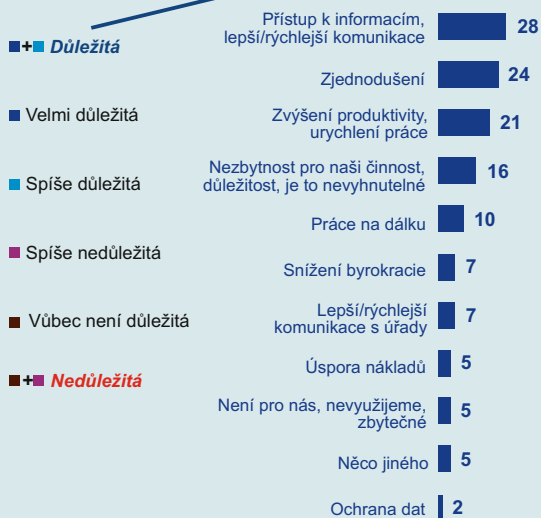
**Podnikatelé berou digitalizaci vážně. Kybernetická bezpečnost je důležitá pro 4 z 5, digitalizace procesů pro 3 z 5 subjektů.**

### 3 Z 5 SUBJEKTŮ VNÍMÁJÍ DIGITALIZACI PROCESŮ JAKO DŮLEŽITOU.

Důležitost digitalizace procesů v %



Proč je to důležité?



Q 8 3. A nakolik jsou pro vás následující oblasti důležité? – Digitalizace procesů N=100/53/38/30/70

Q8c. Z jakého důvodu je pro vás digitalizace procesů důležitá? N=58

Velká většina subjektů vnímá vážně otázku kybernetické bezpečnosti. Polovina ji dokonce označuje za velmi důležitou. Čeští podnikatelé jsou všeobecně citlivější na téma bezpečnosti. S rozvíjejícími se digitálními nástroji a jejich vyšší mírou využití v podnikání jde ruku v ruce i vyšší míra zabezpečení. Většina podniků si je zvýšené míry kybernetického rizika vědoma. Co je zajímavé, je skutečnost, že některé podniky si více chrání samotná data než např. bezpečnost provozu svých podniků. Tři z pěti subjektů vnímají digitalizaci procesu jako důležitou. Digitalizace oslovuje více a více českých podnikatelů. Přínosy jsou neoddiskutovatelné. Je však třeba též zmínit náročnost implementace „větších kompaktnějších řešení“. Ale i přesto si čeští podnikatelé uvědomují důležitost a výhody digitálních nástrojů napříč činnostmi a odděleními ve svých podnicích. Svou troškou přispěla i AMSP ČR se svými partnery v rámci projektu Rok digitálního podnikání 2019, jehož hlavním cílem byla edukace českých malých a středních podniků (MSP) ohledně nástrojů, které digitální svět přináší, a jejich praktické použití.

Jitka Haubová, výkonná ředitelka pro Korporátní a Municipální bankovníctví, Komerční banka, a. s., dodává: „Současná situace akceleruje poptávku po online řešeních. Proto řadu bankovních operací řešíme bez nutnosti osobního kontaktu. Schůzky realizujeme Skypem, dokumenty přijímáme digitálně, a to včetně elektronické autorizace v kanálech přímého bankovníctví *MojeBanka Business* či *Mobilní banka Business*.

*(Aktuálně, od 4. června t. r. je J. Haubová novou členkou představenstva Komerční banky. Pozn. red. PK.)*

**Pokud jde o volbu vozů do firmy, podnikatelé kladou na prvním místě důraz na praktičnost, účelovost, funkčnost. Velkou roli ale hraje i spotřeba.**

Digitalizace prostupuje všemi oblastmi podnikání. Nastupující nástroje dopřávají podnikatelům komfort správy veškerých strojů a zařízení. Týká se to i vozových parků. Jednoduchá správa nejen že dokáže podnikateli ušetřit čas, ale vkládá mu do ruky objektivní nástroj ohledně efektivního využití vozového parku.

Mezi funkcionalitu pro zákaznickou samoobsluhu a mobilní aplikace podle názoru podnikatelů patří např. aplikace chytré auto, asistence, pojištění, GPS sledování vozu, servisu a ujetých km, sledování plateb a výpočet spotřeby, elektronické zpracování knihy jízd nebo hlídání termínů či řešení nehodových situací.

Poměr praktického využití, jeho pořizovací cena a nákladovost provozu u většiny podnikatelů převažují. Analýza poukazuje na fakt, že pro střední firmy i malé podnikatele je důležitá cena, resp. parametr cena/výkon. Pro OSVČ je tento parametr víceméně irelevantní. Je zajímavé, že bezpečnost je u výběru firemního vozu takřka nedůležitým parametrem.

V čem se ale čeští podnikatelé shodují, je spolehlivost vozu.

Co firmy postrádají na trhu s mobilitou? Nejvíce si čeští podnikatelé stěžují na ne úplně kvalitní a vždy dobře průjezdné dálnice, na kterých tráví mnoho svého pracovního času. Postrádají také více dobíjecích stanic a podporu státu, jinak podle jejich názoru nemá cenu kupovat si elektroauto. Dále je trápí čím dál tím více problematické parkování v Praze. Ukazuje se, že hlavním argumentem není poplatek za stání, ale zejména nedostatek parkovacích kapacit.

„Jsme rádi, že se naše dlouhodobá strategie potvrzuje jako správná. Jedním z jejích stavebních kamenů je právě digitalizace a konektivita našich produktů. Právě proto nabízíme například komfort v podobě online prodeje vozů, zároveň naše vozy nabízí možnost konektivity a jsou digitální díky službám ŠKODA Connect a *Infotainment Online*. Jedním z důležitých faktorů pro naše zákazníky ze segmentu malých a středních firem jsou také náklady na servis, provoz a údržbu vozů. Efektivita a ekonomická udržitelnost je v tomto ohledu klíčovým argumentem při rozhodování, což výsledky průzkumu potvrzují. Dlouhodobě se proto snažíme nabízet vozy s ideálním poměrem cena a užitná hodnota. Proto prodejem našim zákazníkům věvodí po několika generacích model Octavia,“ říká Miroslav Holan, vedoucí rozvoje obchodní sítě ve Škoda Auto Česká republika.

Za společnost VWFS, generálního partnera projektu Rok malého podnikání 2020, komentuje výsledek průzkumu Jan Pařízek, vedoucí fleetového prodeje a remarketingu, takto: „Z průzkumu, ale i z našich předchozích zkušeností vyplývá, že by podnikatelé a malé firmy v mobilní aplikaci nejvíce ocenili nástroj GPS. Proto jsme změnil dodavatele této služby, aby naši zákazníci měli k dispozici interaktivnější nástroj pro sledování najetých kilometrů, tvorbu reportů a monitoring jízdních vlastností auta (např. spotřeby a plánování cest). Dalším důležitým aspektem průzkumu jsou též platební karty na pohonné hmoty, které našim zákazníkům poskytujeme hned od několika dodavatelů na základě jejich preference. Plně si uvědomujeme, že díky individuální péči, mezi kterou patří i digitalizace našich produktů, dokážeme zkrátit čas klientů strávený správou vozového parku na minimum.“

#### **Autorka:**

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

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

# Dveře a zárubně SOLODOOR se značkou Czech Made



*Rozhovor s generálním ředitelem společnosti SOLODOOR Martinem Dozrálem*

**Vaše firma, akciová společnost SOLODOOR, je nástupcem všem známého dřevařského podniku Solo Sušice. Jak došlo k tomu, že se tato dřevařská firma přeměnila na jednoho z největších výrobců dveří u nás?**

Součástí tehdejšího podniku SOLO Sušice byla ještě v roce 1998 rovněž divize Dřevařská výroba Sušice, kde se vyráběly sololitové desky a výseky pro Škodovku a kombinované nosníky. Tato výroba však měla trvale klesající obraty. V roce 1998 došlo k fatální havárii na hlavním lisu, na kterém se vyráběly klíčové výrobky tehdejšího výrobního portfolia, a proto bylo náhle zapotřebí vyřešit, jak dál – tzn. jak naložit s know-how získaným díky dlouhodobě provozované dřevařské výrobě a postarat se o zaměstnance.

Žádný dlouhodobý, komplexní plán na změnu, se kterou samozřejmě nikdo nepočítal, neexistoval. Vědělo se však, že firma chce zůstat u dřevařské výroby a může se opírat o kvalifikované zaměstnance. Po společné úvaze tehdejšího managementu společnosti a jejich majitelů a provedeném průzkumu trhu bylo rozhodnuto, že se tu budou vyrábět dveře, protože je to produkt dlouhodobě prodejný, který navíc každý potřebuje a který také poskytuje prostor pro další vývoj. V té době tyto výrobky vypadaly samozřejmě úplně jinak než dnes. Koupila se hranačka z druhé ruky, dvacet let starý lis, malé CNC na výřezy pro sklo a vše se rozjelo. Následně přibýly ještě stroje na výrobu zárubní a vývoj šel dál až ke komplexní výrobě, kterou má SOLODOOR dnes.

**Co vše v současnosti obnáší váš výrobní program?**

Podobně jako na samém začátku firmy se i dnes specializujeme na výrobu dveří a zárubní. Tyto

produkty však dokážeme vyrobit mnohem sofistikovaněji, kvalitněji a v nezměrném počtu variant a provedení. Náš sortiment navíc každý rok inovujeme, a to v souladu s nejnovějšími designovými trendy i s ohledem na nároky našich zákazníků.

To vše nám umožňují mnohamiliónové investice do nových špičkových výrobních technologií, které jsme realizovali především v uplynulých šesti letech. Pořídili jsme novou lakovací linku včetně stříkacího automatu pro výrobu vysoce kvalitního lakovaného sortimentu, který se stává jednoznačným designovým trendem. Pořízen byl také moderní automatizovaný lisovací uzel, průběžné CNC, a především unikátní formátotranovací centrum, díky kterému jsme jako jedni z mála v Evropě schopni nabídnout našim zákazníkům dveře a zárubně s unikátní oblou hranou. V současnosti probíhá kompletní obměna technologie na výrobu zárubní, která nás opět výrazně posune dál, co se týká kvality i objemu vyrobených produktů. Bude se jednat o nejmodernější výrobu zárubní v České republice s využitím pokročilých prvků robotizace. Naše obložkové zárubně to dostane na zcela jinou kvalitativní úroveň.

**Čím se odlišujete od konkurence? V čem spočívá jedinečnost vašich dveří a zárubní?**

Díky výše zmíněným významným technologickým inovacím i obchodním změnám jsme se vypracovali do pozice, kdy jsme schopni našim zákazníkům za přijatelnou cenu nabídnout poctivý český výrobek, který plně odpovídá světovým měřítkům kvality i designu. Rozhodně nepatříme mezi výrobce, kteří chtějí trh zaplavit nekvalitními a levnými výrobky.

Jako jediní mezi výrobci dveří jsme již od roku 2012 držitelem značky Czech Made a od ministerstva životního prostředí jsme obdrželi ekoznačku Ekologicky šetrný výrobek, která je důkazem toho, že naše výroba je vůči životnímu prostředí ekologicky čistá.

Nejsme pouze spolehlivým dodavatelem dveří a zárubní, ale spolu s výrobkem nabízíme také širokou škálu doplňkových služeb, jako např. odborné poradenství, zaměření, montáž, zákazníkům nabízíme zcela unikátní objednávkový a konfigurační software. A výrobky prodáváme mimo jiné přes síť franchisových prodejen, díky čemuž udržujeme vysokou míru profesionálního servisu, který zákazník při nákupu výrobků SOLODOOR dostane.

Jedinečnost našich výrobků spočívá v tom, že dokážeme díky mimořádně širokému portfoliu naší nabídky nabídnout řešení jak pro zákazníka hledajícího ekonomickou variantu dveří a zárubní, tak i náročnému zákazníkovi, který hledá designový výrobek a není tak citlivý na výslednou cenu. Při tom všem pracujeme i u výrobků vyráběných „na míru“ danému zákazníkovi s nejkratšími termíny na trhu. Velice



důležité je také to, že si dáváme velice záležet na výběru povrchových úprav, ve kterých naše výrobky nabízíme, a některá provedení povrchových úprav, zejména unikátní povrchy SOLO MATRIX, nabízíme exkluzivně pouze my. Nikde jinde si proto takové dveře a zárubně nekoupíte.

**Jak jste uvedl jste držitelé značky Czech Made už 8 let, co pro Vás znamená spojení s touto značkou kvality?**

Do programu Česká kvalita Czech Made jsme se přihlásili v roce 2012. Hlavním motivem pro nás byla rozšiřující se konkurence polských dveří na našem trhu. Před udělením značky proběhl v naší společnosti podrobný audit zaměřený na kontrolu našich zaměstnanců, výroby a účetnictví. Vše bylo v pořádku, a proto se dnes můžeme značkou Czech Made pochlubit.

Tuto značku jednoznačně vnímáme jako konkurenční výhodu, naše produkty pomáhá odlišit od produktů ostatních výrobců. Všem našim zákazníkům navíc poskytuje jasný důkaz o tom, že od nás získávají kvalitní výrobek, který vznikl v české společnosti a je vyrobený českými pracovníky.

**Jak se vám daří rozšiřovat pobočkovou síť prostřednictvím franšiz?**

Franchising je pro nás jedinečným způsobem, jak zvýšit náš podíl na trhu prostřednictvím vysoce profesionální prodejní sítě, ve které máme díky prověřenému know-how popsánému v provozní příručce pod kontrolou vysokou kvalitu prezentace našich výrobků a také služeb poskytovaných zákazníkovi. Díky franchisingu můžeme předávat dál naše know-how i zkušenosti, což je samozřejmě velká výhoda i pro samotné franchisanty, kteří mohou tyto zkušenosti i sílu naší značky využít pro rychlý rozjezd vlastního úspěšného podnikání. Bez nadsázky lze říct, že s námi mohou začít podnikat i lidé, kteří v našem oboru nemají žádné zkušenosti a ani vzdělání.

Celý koncept je tak propracovaný, že opravdu záleží pouze na aktivitě a chuti podnikat, franchisantovi se od nás dostane komplexní podpory a poradenství před otevřením prodejny i po něm. Díky našemu unikátnímu konfiguračnímu a objednávkovému systému MAX je zaškolení prodejního personálu na výrobky SOLODOOR velice rychlé a celý nabídkový a objednávkový proces je také opravdu rychlý.

O tom, že je franšisový koncept SOLODOOR velmi úspěšný, svědčí i fakt, že na území České republiky máme v tuto chvíli osm franšisových prodejen a na Slovensku jsme zcela nedávno otevřeli již čtvrtou. Tento výčet se zanedlouho jistě zvětší, protože v lokalitách, kde dosud franšisy nemáme a které jsme si vytypovali z obchodního hlediska jako atraktivní, se objevují noví zájemci o podnikání formou našeho konceptu. Velkou rolí v tom hraje jistě i to, že franšisový koncept SOLODOOR je jediný tohoto druhu v České republice i na Slovensku a musím říct, že nevíme o tom, že by takový koncept existoval i někde jinde v Evropě.

**Daří se vám prodávat i prostřednictvím hobby řetězců, nebo spoléháte především na síť svých prodejen? Přepokládám, že stejně důležitý jako koncový zákazník je pro vás i B2B sektor?**

Hobby řetězce patří samozřejmě vedle našich franšisových prodejen k našim největším a nejvýznamnějším zákazníkům. Naše zboží dodáváme i do specializovaných velkoobchodů, ale i například do různých developerských projektů, kde jsme se během posledních tří let stali strategickým dodavatelem významných developerských a stavebních společností. Společně s franšisovými prodejny je právě segment developerských projektů nejdynamičtější se rozvíjejícím prodejním kanálem.

## Je cena stále nejvýznamnější faktor, kterým se řídí zákazníci při rozhodování?

Možností, kde koupit dveře a zárubně, je na našem trhu opravdu dostatek. Bohužel, ne všechna tato místa nabízejí kvalitní výrobky a odborný servis s tím spojený. Cena je sice stále velmi významným faktorem, ale v posledních dvou letech zaznamenáváme výraznější příklon zákazníků k českým výrobkům. Za kvalitní výrobek jsou lidé více ochotni si připlatit, protože se spousta z nich již v minulosti spálila při nákupu levného výrobku a chtějí, aby jim dveře sloužily déle než dva roky základní záruční lhůty. Myslím si proto, že cena nejvýznamnější faktor není, byť zůstává stále velice důležitá.

## Jakou roli hraje design při výběru dveří? V čem spatřujete v současnosti zvyšování kvality života v Česku?

V poslední době zaznamenáváme výrazný posun ve změnách spotřebního chování českého zákazníka. Jak už jsem řekl, ve většině případů už pro něj není rozhodující pouze cena, ale čím dál tím víc se zajímá i o kvalitu dveří a další aspekty, jako je jejich životnost či design. Design je proto velice důležitý. Klíčovou roli z designového hlediska hraje volba správné povrchové úpravy, barevnosti dveří. Tomu přikládají zákazníci největší váhu.

Navic český zákazník začíná chápat, že stejně jako se nechodí do lesa ve společenských botách, tak i dveře do kuchyně by měly splňovat úplně jiné požadavky, mít jiné vlastnosti, než dveře do obývacího pokoje nebo do šatny. Čím dál častěji se setkáváme s tím, že zákazník už je erudovanější a shání si dostupné informace a zjišťuje si předem detaily o produktech, zajímá se o různé speciální vlastnosti dveří, jako například o zvukovou či klima odolnost. Na druhou stranu stále zůstává požadavek mít dveře rychle, ideálně hned, a proto ty nejvíce kupované produkty držíme skladem, abychom českému zákazníkovi vyšli co nejvíce vstříc.

Pozorujeme, že díky rostoucím příjmům z posledních let začali zákazníci věnovat výběru dveří více pozornosti a častěji si rádi připlatí za dražší konfiguraci výrobku.

## Jak ve vaší organizaci řídíte kvalitu? Jaké metody a nástroje kvality využíváte? A je kvalita rozhodující faktor pro konkurenceschopnost vaší organizace?

Kvalita výrobků, spolu se spolehlivostí, je jedním z nejdůležitějších faktorů v boji s konkurencí a je pro nás proto velmi důležitá.

Kontrolu kvality výrobků máme několikaúrovňovou. Prvním stupněm je samokontrola, kterou provádí přímo pracovník, který je za danou operaci zodpovědný, a to na základě přesně stanoveného technologického a pracovního postupu. Následuje druhý stupeň, kdy kontrolu na denní bázi provádí

pracovník kontroly kvality výrobků, který je nezávislý a v případě zjištění nějakého pochybení má dokonce pravomoc zastavit celý výrobní proces. Kontrolu nám velmi usnadňují různé checklisty, které jsou manuálem pro kontrolu a také do nich zároveň zapisujeme zjištěné výsledky. Třetím stupněm kontroly je kontrola na specializovaném pracovišti výstupní kontroly, kde jsou dveře i zárubně před zabalením pracovníky výstupní kontroly překontrolovány.

A konečně čtvrtým stupněm kontroly je pak výstupní kontrola výrobků ve skladu před vlastní distribucí z hlediska neporušenosti obalů výrobků.

Určitou prevencí pro vznik vad a nedostatků je katalog vad, ve kterém využíváme ke zjišťování příčin vzniku principů 6D reportů. Dalším nástrojem pro odstraňování chyb je skupina kvality, kde se jednotlivá témata rozborují a dále v daných úkolech řeší. Společně s katalogem vad máme také zavedenou brožuru „Kvalita je základ“ i s vizualizací chyb, na které je třeba se na jednotlivých pracovištích nejvíce soustředit. Kromě toho jsou jednotlivé chyby zobrazeny také na nástěnkách přímo na pracovištích.

V posledních letech jsme se vydali cestou výrazných produktových inovací. Zaměřili jsme se na posílení kvality naší výroby, investovali do nových výrobních technologií, a to vše při zachování přijatelné ceny pro zákazníka. Kvalita je pro nás nejdůležitější kritérium.

## Vaše firma sídlí v krásném prostředí Šumavy, nabízí se proto otázka, jak je výroba náročná z pohledu životního prostředí? A jak se snažíte dopady na životní prostředí mírnit?

Naše společnost má sídlo v Sušici, na pokračí Chráněné krajinné oblasti Šumava a Národního parku Šumava, vlivu provozu naší společnosti na životní prostředí proto věnujeme značnou pozornost.

Výroba interiérových dveří a zárubní je z hlediska vlivu na životní prostředí ekologicky čistá, což dokazuje udělení již zmíněné licence k používání ekoznačky „Ekologicky šetrný výrobek“, kterou nám udělilo Ministerstvo životního prostředí České republiky.

*Můžeme jen popřát, ať se dál daří nejen v kvalitě...*

(red. – David Kubla)





# Disrupce doby globální jako strategické východisko nové společenské normy

Milan Vaníček

**Příspěvek se zamýšlí nad důsledky překotného vývoje technických inovací a hospodářských strategií, které mají lidstvu zabezpečit bezbřehý blahobyt a za asistence kapitálu pošlapat základní etické hodnoty společnosti, jakož i funkci státu.**

## Za co mohou průmyslové revoluce?

Dnes se již nemusíme odvolávat na rozsáhlé vědecké studie vývoje socioekonomických podmínek globální ekonomiky, abychom se vzájemně utvrdili v graduujícím nástupu a vlivu nových technologií na ekonomický potenciál a jejich začlenění se do našeho života. Jsme přímými aktéry této reality, a aniž bychom se ji pokoušeli přijímat vědomě, nepřímo se podílíme na vytváření současného diskurzu.

Pojmy „4. průmyslová revoluce“ či „exponenciální technologie kooperující s umělou inteligencí“ někteří z nás nechávají bez povšimnutí – ovšem netuší, jaká „překvapení“ tyto nové entity pro ně chystají, byť jen jako pro běžné spotřebitele současného eskalujícího konzumního způsobu života (nyní nečekaně zmrazeného Covidem-19).

Naše 4. průmyslová revoluce vygradovala po více než dvou stoletích od prvního impulsu ve spojení se vznikem nových výrobních procesů. Od druhé poloviny 18. století procesy první průmyslové revoluce člověka poprvé osvobodily od těžké a namáhavé fyzické práce, ale především došlo k eskalaci již zmíněné produktivity práce směrem k začátku tvorby našeho současného blahobytu, a tedy i k nové éře tzv. ekonomického růstu. Jeho validitu obhajovala hospodářská situace potřebou zajištění odpovídajících životních podmínek. V důsledku 2. průmyslové revo-

luce globalizace ekonomická tak začínala nabírat svou nynější podobu. Cena vstupních nákladů se snižuje a v konečném vyjádření vzniká větší hodnota pro koncového zákazníka, čímž stimuluje obchodní obrat, a současně spotřeba společnosti saturuje v ekonomice investiční zdroje pro výzkum a inovace, tedy další hospodářský rozvoj.

## Otevřela nám globalizace oči?

Fenomén globalizace dnes zahrnuje tři nejasnější oblasti lidského jednání. Je to především oblast ekonomická, ze které nejen vychází předmět úvah v tomto textu. Ekonomika je v přímé interakci s politickou globalizací, což ve výsledku aktivuje globalizační tendence s přímým dopadem na hodnotové systémy společnosti. Posílený proces globalizace přetvořil systém tzv. „životní orientace“, kde tou nejvyšší hodnotou je život v materiálním dostatku. [1]

Tento moderní „opíat“ primárně útočí na základní lidské morální hodnoty a tak transformuje původní myšlenku globalizace. Té globalizace jako utopistického ideálu o šťastném, naplněném a svobodném životě člověka v celosvětovém společenství národů. K realizaci těchto myšlenek, tj. ideálů světoobčanství a multikulturalismu, měl přispět globální přístup k řešení ekonomických a politických otázek. Což je smělá strategie rozvoje národů, ale právě vzhledem ke specifickým lokálních podmínkách a odlišnostem jednotlivých národních kultur obtížně realizovatelná.

Zásadním faktem je, že člověk ovlivňovaný globalizací a zároveň se na ni svou účastí podílející se snaží utvářet svůj vlastní společenský systém jako „účelové zařízení“, které mu plní jeho potřeby či zájmy, a to jak

jako jedinci, tak i sociálním skupinám. Hledání konsenzu společnosti nad společnými cíli realizovanými v ekonomické a politické svobodě nachází tato společnost v systému konstituovaném na demokratických principech. A právě demokracie tento typ orientace moderní společnosti na výše zmíněné hodnoty má legitimizovat a vytvářet.

Z mého pohledu se prostředky používané k realizaci cílů, tj. růstu blahobytu, v tzv. *měkké demokracii* neslučují s původním historickým konceptem – dnes můžeme říci „starým konceptem“ hodnot člověka, které jsou v tomto smyslu mimo etické rámce lidského jednání k historickému kontextu. Ovšem z pohledu přirozené progresse jednotlivých civilizizačních kultur a jejich vzájemných interakcí, především po stránce mocenských zájmů živých ekonomickými zájmy, jsou tyto globalizační tendence nyní nezvratné.

*Pozn. autora: „Měkká demokracie“ – právní rámec ohraničující pravidla lidského jednání a míry odpovědnosti s tím spojené – postrádá dostatečnou kontinuitu soudní vymahatelnosti v kontextu ústavy, základní listiny práv a svobod, etického rámce a platdefinice.)*

Struktura prvních globálních řetězců dnešní podoby se etablovala po 2. světové válce z původních lokálních manufaktur, které byly zdrojem obživy v rozvojových zemích jihovýchodní a střední Asie. S rozvojem průmyslové revoluce do těchto oblastí západní kapitál zainvestoval do vybudování a vybavení tzv. „nových montoven“, které daly práci milionům lidí Asie. I když práce byla velmi nízko honorovaná, pro jednotlivé místní státy to byla do jisté míry naděje, jak stabilizovat rozsáhlou chudobu.

Z tohoto procesu dokázaly asijské země v posledních třiceti letech profitovat tak, že zcela samy dokázaly rozvíjet svou ekonomiku, a to některé z nich i navzdory vysoké zadluženosti z dopadů rozvojových programů Mezinárodního měnového fondu z počátku 2. poloviny minulého století.

Hospodářské tempo některých montoven na přelomu prvního desetiletí 21. století, které byly součástí globálních výrobních řetězců, začalo vykazovat pokles růstu.

Vytvořila se situace, kdy můžeme vysledovat další stupeň ekonomických jevů, tedy produktů globalizačního procesu, mající vliv na uspořádání vazeb uvnitř globálních řetězců, a tím jsou tzv. *decoupling* a *reshoring*.

### **Měli jsme se již dobře, nebo nás blahobyt teprve čeká?**

Zmiňovaný pojem „*decoupling*“ v globální ekonomice představuje proces odtržení výkonnější ekonomiky od ekonomiky bez zavádění inovací, tedy zaostávající. Zásadní příčinou je téměř vždy snižující se tempo růstu, za kterým stojí objem poptávky, nižší dostupnost zdrojů a nízká schopnost inovovat.

V důsledku toho je iniciován proces odlivu kapitálu alokovaného především ve východní Asii, což se projevuje negativním dopadem na likviditu a snižování aktiv, tedy hodnoty filiálek vlastněných investory z domovských zemí. Tento stav ekonomiky, kdy dochází k přesunu výroby k mateřským firmám, se označuje též pojmem „*reshoring*“.<sup>[2]</sup>

První pozitivní hospodářský efekt *reshoringu* se začal projevovat již od roku 2010. Po přemístění filiálek z východní Asie k domovským firmám se toto opatření promítlo v nižších výrobních nákladech. Za těmito úsporami stojí eliminace poplatků spojených s celním odbavením a lodní dopravou ze zahraničí a v neposlední řadě byly ušetřeny i náklady na pracovní sílu, která je dnes nahrazována novou technologií. Zejména po rozšíření automatizace a robotizace se již začalo nevyplácet určité druhy výroby realizovat v asijských montovnách.

Druhý pozitivní efekt je ve vytváření nových pracovních míst v zemích domovských firem. A co je následkem toho též podstatné, je snižování obchodního deficitu národních ekonomik těchto zemí, tedy díky podpoře exportu vlastní produkce.

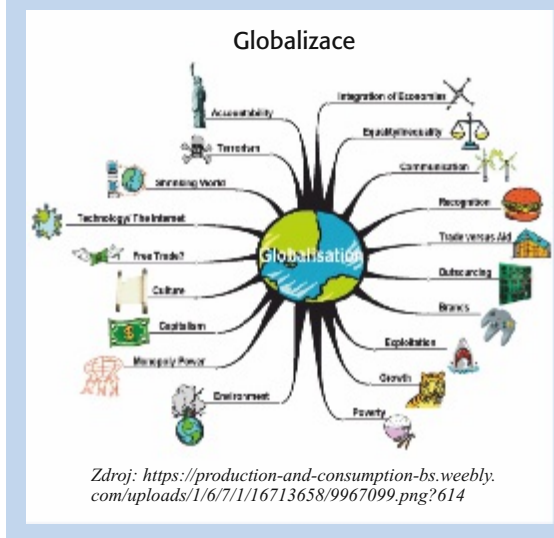
Globalizace díky dynamickému chování mezinárodního obchodu stále generuje nové efekty. Moderní „kolonie“ s levnou pracovní silou následkem zvyšující se poptávky po primárních zdrojích a sílícího tlaku národních ekonomik, a také i populistických opatření, začínají být postupně potenciálním rizikem pro kompaktnost (globálních) výrobních řetězců.<sup>[3]</sup>

Společně se vstupem nových absolutních inovací, umělé inteligence a robotizace dochází u nadnárodních společností k zásadnímu přehodnocování jejich firemních strategií. Podstatou této další strategie je významná orientace na lokální ekonomiku, což zásadně sníží rizika těsné globální propojenosti řetězců. Cituji myšlenku doc. Švihlíkové: „Politický tlak na rozvoj automatizace může zcela změnit současnost hierarchizované mezinárodní dělby práce a prokázat, že kapitalismus má domov.“<sup>[4]</sup>

Ano, s tímto názorem lze souhlasit. Bohužel se lze domnívat, že strategie globálních řetězců budou fragmentovány i z pohledu mezinárodní dělby práce, ovšem na zájmy za rozvoj jednotlivých národních ekonomických programů se strategií zaměřenou na mezinárodní odbytiště. Je reálné, že tyto iniciativy budou napomáhat vzniku mocenských bloků, což ovšem z hlediska geopolitického může zvyšovat napětí mezi jednotlivými velmocemi. Zejména vztahy mezi Čínou a USA v horizontu posledních dvou let byly zásadním způsobem překalibrovány ze strategické spolupráce do strategické konkurence. Tento razantní *decoupling* – oddělení vzájemných ekonomik se uskutečňuje téměř po 40 letech klidných obchodních vztahů.<sup>[5]</sup>



Obrázek 1



### Je to více než reálné – možnosti tu jsou

Ekonomický dopad po stabilizaci celosvětové pandemie viru Covid-19 tak jistě prověří funkčnost jednotlivých strategií globálních řetězců. Jedním z moderních přístupů strategického řízení, který se uplatňuje díky své komplexnosti a který můžeme aplikovat v celé šíři globálních řetězců, je funkční *dynamická strategie* se svojí vysokou strategickou vnímavostí. [6]

Chápeme ji jako „aktivní otevřený algoritmus“, který průběžně analyzuje všechny hodnototvorné podmínky – respektive jednotlivé strategie funkčních oblastí ovlivňující přímo či jen potenciálně ekonomické ukazatele daného subjektu – a reaguje na ně.

Jako další prvek konkurenční výhody je tzv. *agilní přístup* k řízení lidských zdrojů. [7]

V neposlední řadě na tyto principy dynamické strategie navazuje oblast managementu řízení rizik. Tento manažerský nástroj je možné přirovnat z pohledu současné doby „covidové“ k vakcině, která umožní napadenému podniku lépe čelit anomáliím a rizikům plynoucím z krizového stavu a zachovat si tzv. „going concern“. (Jinými slovy, ekonomická jednotka bude i nadále schopna generovat zisk v souladu s platnou legislativou.)

Jak uvádí Korecký a Trkovský [8]: Výchozím bodem pro to, jak najít možné strategie řešení k ošetření daných rizik, je nutné definovat podrobně seznam těchto rizik, dané strategie vyhodnotit a připravit návrh možností ošetření rizik. Významným nástrojem pro tyto případy je systém řízení kontinuity podnikání ukotvený standardizací a zastřešený mezinárodní normou ISO 22301, která byla aktualizována 31. října 2019.

Norma podporuje organizaci v účinnější reakci a rychlejším zotavení se z mimořádné události a pomáhá snížit nepříznivé dopady. [9]

Nicméně při analýze tak významného problému je důležité se opírat o všechny základní analytické postupy, jako je např. obecně známá PESTLE analýza, ale nejen o tyto. Význam zde dostává komplexní manažerské řemeslo.

### Disrupce doby globální?

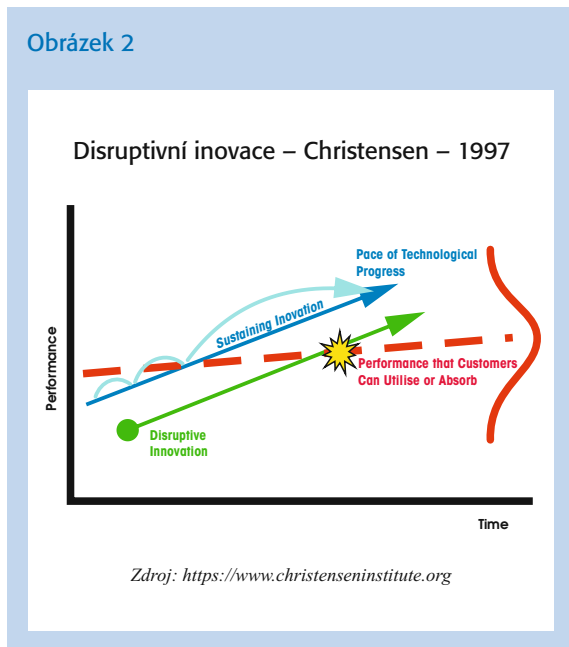
Poměrně nová studie společnosti Accenture (2018) zjistila, že disrupce, tedy jakési narušení tradiční podoby daného oboru vlivem přelomových změn, je již realitou u většiny velkých společností na celém světě. Studie ukazuje, že disrupce není náhodným jevem mimo kontrolu, ale má strukturu, kterou lze identifikovat, chápat a připravit se na ni. V rámci průzkumu vyvinula společnost Accenture index disrupibility a rozložila disrupci na klíčové komponenty. Tento index lze využít k pochopení, ve které fázi se nachází konkrétní společnost a proč. To umožňuje identifikovat rizika a příležitosti a poté připravit správné strategické reakce. Společnost Accenture využila index na pozicování společností ve 20 průmyslových odvětvích a 98 dílčích odvětvích do jedné ze čtyř fází disrupce:

- **Durability (trvanlivost):** disrupce je zjevná, ale ne ohrožující. Etablované podniky se stále těší strukturálním výhodám a podávají konzistentní výkon. Sem spadá jedna pětina (přesněji 19 %) společností – například prodejci automobilů a příslušenství, chemický průmysl, výrobci alkoholických nápojů.
- **Vulnerability (zranitelnost):** úroveň disrupce je mírná, ale etablované podniky jsou náchylné k budoucí disrupci kvůli strukturálním problémům, jako jsou například vysoké mzdové náklady. Tato perioda se týká zhruba další pětiny (19 %) společností – z oblasti pojišťovnictví, zdravotní péče a maloobchodu se zbožím denní potřeby.
- **Volatility (kolísání):** výrazná disrupce, tradiční silné stránky se staly slabinami. Společnosti nacházející se v této periodě (25 % analyzovaných) podnikají v oblasti spotřebních technologií, bankovníctví, reklamy a přepravních služeb.
- **Viability (boj o přežití):** disrupce je permanentní. Zdroje konkurenčních výhod jsou krátkodobé, jelikož stále vznikají nové disruptivní společnosti. Do této fáze spadá více než jedna třetina (37 %) společností – včetně vývoje softwaru a platform, telekomunikačních, mediálních a high-tech společností a výrobců automobilů.

Jak říká Mike Sutcliff, generální ředitel skupiny Accenture Digital: „Pokud společnosti chtějí prosperovat, nejen přežít disruptivní zásah, měly by se transformovat a rozvíjet svoji hlavní činnost. A současně inovovat s cílem vytvořit pro sebe nové oblasti podnikání.“ [10]

Je důležité v této souvislosti zmínit profesora Claytona M. Christensena, který jako první toto téma „disrupce“ otevřel a zpracoval ve svém výzkumu v intencích s novým chápáním úkolů inovace. Výzkum byl popularizován jeho knihou *The Innovator's Dilemma*, publikovanou v roce 1997 [11].

Obrázek 2



Dnešní inovační postupy podnikového řízení ve vzájemné symbióze s progresivní technologií umožňují architektům globálních sítí profitovat ze stále se zvětšující asymetrie *strategické schopnosti*, která upřednostňuje především stranu kapitálu, a ta jednoznačněji obhájí své cíle v rámci globálního veřejného a politického prostoru. Ekonomická moc „kapitálu“ se mění v politickou „metamoc“ na základě *vnějších důsledků*. [12]

Zmínovaná *strategie vedlejších důsledků* je formou vlády nikoho, kde politiku „zde nedělá nikdo“, a sice velmi efektivně a často cíleně. Jde o světovou politiku jako důsledek ekonomického rozhodnutí za druhé.

Tato krátká reflexe měla za cíl poukázat na významnou schopnost světového kapitálu s jeho možnostmi k překonání politických hranic států, kdy *vedlejší účinky* mohou vést také k „přelití“ [13] hranic institucionálních. Je tomu tak v případě, kdy vlastnictví neslouží pouze jako indikátor použitelnosti kapitálu, nýbrž také jako ukazatel politické moci, jinými slovy korupční nástroj.

### Jiná doba?

Aktivita a akcelerace dnešní doby je přímo a těsně spojena se světovou telekomunikační sítí, a díky ní se obrazně řečeno dopravní cesty odpoutávají od území.

Hospodářským subjektům toto umožňuje opustit „vlastní“ národní území i veškeré konstituční vazby k původnímu sídlu. Jak tvrdí Ulrich Beck: „Tyto aktivity umožňují posilovat tzv. soukromou autoritu, což může směřovat ke vzniku ‚světového privátního státu‘, kde špička nadnárodních koncernů ovládá světové trhy. Tato minorita z pohledu zastoupení četnosti hospodářských subjektů, představující ovšem bezprecedentní zastoupení moci z pohledu ekonomické síly, utváří normy platné ve společnosti světového hospodářství a rozhoduje o nich.“ [14]

Nově zmíněný fenomén (globální privátní stát), právě v důsledku dopadů pandemie v podobě nastupující hospodářské krize, může využít situace a iniciuje změnu pro vytvoření nových pravidel struktury globální ekonomiky. Mezinárodní dělba práce získává jinou podobu, a to s pomocí tzv. *globalizační strategie*. [15]

Tato strategie, která se stala předmětem výzkumu poslední doby a která se aktivně prosazuje, má jisté charakteristiky centralistického plánování s globálním přesahem. Za podpory moderních informačních technologií ovládá tento hierarchicky organizovaný systém s mocí v centru rozsáhlou globální sítí opěrných bodů, poboček, spoluúčasti a partnerství.

*Globalizace* je jistý druh organizační strategie, dovolující maximalizovat zisky tím, že se minimalizují ceny jednotlivých výrobků či služeb. Jejich polyvalentnost umožňuje současně více věcí, tj. působení po celém světě, a tím dokáže využívat nadnárodní racionalizační zkušenosti a následně současně zlevňovat výrobu a zvyšovat globální zisky.

Tzv. dnešní obecně známá vládnoucí manažerská poučka: *Učinit několik málo klíčových kompetencí jádrem celosvětové specializace, pokud možno monopolu, tedy prosadit a nabízet tyto kompetence (nebo výrobky, služby) ve velkém stylu na celém světě*. [16]

Tyto postoje samozřejmě mění i celkový výraz změny paradigmatu od národního k nadnárodnímu neboli vnitřně globalizovanému způsobu výroby.

Světový trh není něco „venku“ ale přesouvá se do lokální dimenze národního státu, kde původní výroba určená pro lokální či národní trh je transformována díky novým technologiím pro světový trh. Lokální podniky se stávají součástí nadnárodních koncernů s principem centrálního řízení na bázi ekonomické suverenity, pro kterou je rozhodující transnacionalizace trhů a způsobů výroby. Výše zmíněná *hierarchizovaná mezinárodní dělba práce* se díky globalizační strategii mění na transkontinentální dělbu práce. Proces globalizace dává lidem práci, ale na druhé straně posiluje světový monopol, soukromou autoritu, a v konečném důsledku konstituuje „světový privátní stát“.

## Závěr

V příspěvku prezentovaná přemíra jevů „zdánlivě pozitivního chaosu“ s jejich souvislostmi se snaží formulovat otázky k zítřku.

Vybízí k zamyšlení: „Jakým podílem jsme přispěli k dnešnímu stavu svým jednáním?“

Právě jednou z otázek směřujících k tzv. „disrupci doby globální“ je, zda tento fenomén nachází svou kredibilitu právě dnes.

Dynamika nově se utvářejících ekonomických jevů a jejich synergizující fúze do sociální sféry definuje nový koncept hodnot.

Bude tento koncept pro funkční globální společnost dostatečnou pomyslnou hranicí, kam v budoucnu může směřovat lidské jednání, a bude tedy i jeho snaha o rozumný postoj ke smysluplnému naplnění evolučního vývoje celé společnosti?

Na závěr výše předložených postřehů, někdy na první pohled zdánlivě spolu přímo nesouvisejících, chci podpořit hypotézu dlouhodobých ekonomických vývojových cyklů, kterou lze použít na dnešní dobu, tj. období, kdy po sérii a kumulaci v časové řadě kratších krizových epizod, charakterizovaných na základě kvantitativních ukazatelů, dochází v dlouhém cyklu k jisté „formační krizi“. [17] Jejím výsledkem je systémový zvrat a zásadní společenská změna.

Můžeme v ní spatřit koncept tzv. „tvůřivé destrukce“ rakouského ekonoma Josefa Schumpetera? – Rozhodně ano. Jako jeho inovace, které koncem 19. století představovaly hmotné vynálezy narušující stabilitu a klid na trzích, nyní na začátku 21. století naše inovace představují nové revoluční přístupy a metody strategického řízení a zcela na vědecké technologické bázi vzniklé výrobní prostředky, včetně metod řízení lidských zdrojů. Lze jen konstatovat, že jsme aktéry této *převratné doby globální*, jejíž diskurz lze chápat jako strategické východisko hodnotového postoje ke kvalitě života, k nové společenské normě, ne-li k jiné svobodě jednotlivce v novém globálním prostoru.

Je na místě se ještě ptát, zda jsme na tuto společenskou změnu připraveni?

## Literatura:

[1] BECK, Ulrich. Moc a protiváha moci v globálním věku: nová ekonomie světové politiky. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 460 s. S. 95. Post; sv. 11. ISBN 978-80-86429-67-0.

[2] <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/jobs/survey-says-reshoring-symbolic-and-will-not-lead-to-jobs-boom/article11855864/>

[3] <https://text.npr.org/s.php?sId=371059896>

[4] <https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/koronavirus-pandemie-ilona-svihlikova-rozpad->

eurozony- supi ekonomika.

A200421\_094348\_domaci\_vov/tisk

[5] <https://knowledge.ckgb.edu.cn/2019/11/20/globalization/us-china-decoupling/>

[6] DOZ, Yves, KOSONEN, Mikko. Dynamická strategie: schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 284 s. S. 12. Knih. světového managementu; sv. 31. ISBN 978-80-7261-227-7.

[7] Viz [6], s. 243-257.

[8] KORECKÝ Michal, TRKOVSÝ Václav. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 583 s. S. 364. Expert. ISBN 978-80-247-3221-3.

[9] <https://www.kruecek.cz/aktualizace-normy-iso-223012019-pozadavky-na-system-rizeni-kontinuity-podnikani/>

[10] [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/temer-dve-tretiny-velkych-svetovych-spolecnosti-celi-dramatickym-zmenam-ve-svych-odvetvich\\_43468.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/temer-dve-tretiny-velkych-svetovych-spolecnosti-celi-dramatickym-zmenam-ve-svych-odvetvich_43468.html)

[11] <https://www.christenseninstitute.org/key-concepts/disruptive-innovation-2/>

[12] Boris Holzer & Mads P. Sørensen, 2001 [https://www.researchgate.net/publication/282151805\\_Subpolitics\\_and\\_Subpoliticians\\_Workingpaper](https://www.researchgate.net/publication/282151805_Subpolitics_and_Subpoliticians_Workingpaper), s.15-17

[13] Michel Callon, The Embeddedness of Economic Markets in Economics, 1998, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-954x.1998.tb03468.x>

[14] Viz [1], s. 212.

[15] Viz [1], s. 204.

[16] Viz [1], s. 205.

[17] ŠVIHLÍKOVÁ, Ilona. Globalizace a krize: souvislosti a scénáře. 1. vyd. Všeň: Grimmus, 2010. 291 s. S. 64. ISBN 978-80-87461-01-3.

## Autor:

**Milan Vaníček, MBA**, je doktorandem oboru Executive Management na Ústavu práva a právní vědy v Praze.

**Kontakt:** [vanicek@dropax.cz](mailto:vanicek@dropax.cz)

# Nový Model EFQM: rozpačitý úkrok stranou

Jaroslav Nenadál

Následující řádky nebudou popisem struktury a kritérií nového Modelu EFQM. Budou subjektivním názorem člověka, který s různými verzemi EFQM Modelů excelence pracuje už od roku 1992: názorem na přednosti i slabiny této nové verze.

Už je to více než půl roku, co byla slavnostně představena aktuálně poslední verze základního nástroje prosazování excelence organizací – tzv. Model EFQM. Informaci o tom přinesl i příspěvek v tomto časopise z pera D. Fišerové [1]. Podle podkladů zveřejněných přímo EFQM se na několikaleté přípravě tohoto dokumentu podílely stovky expertů jak z řad výrobních podniků, tak konzultačních společností i zástupců akademické sféry z mnoha zemí [2], a mohli bychom předpokládat, že výsledek takového úsilí nemůže být jiný než excelentní. S o to většími rozpaky pak studiem jak anglické [3], tak i české verze [4] popisu modelu shledáváme, že k dokonalosti má tento dokument relativně daleko.

Následující řádky nebudou popisem struktury a kritérií Modelu EFQM ve verzi pro rok 2020 (a určitě i několik let následujících), protože jsem přesvědčen, že čtenáři PK se s tímto modelem už seznámili. Budou pouhým subjektivním názorem člověka, který s různými verzemi EFQM Modelů excelence pracuje už od roku 1992: názorem na přednosti i slabiny této verze. Pro snadnější rozlišení budou přednosti a pozitiva označena v následujících odstavcích symbolem **P**, zatímco slabiny a negativa symbolem **N**.

Cílem je, abychom se všichni zamysleli nad tím, jak s aktuální verzí Modelu EFQM naložit ať už při poradenské činnosti, sebehodnocení organizací, nebo využívání tohoto modelu při externím oceňování organizací.

## Přednosti Modelu EFQM

Podívejme se nejprve na nový Model EFQM z té optimističtější stránky, jelikož zcela jistě nepostrádá některé pozitivní změny. Pokusím se je stručně shrnout do následujících bodů:

**P1.** Došlo k radikální změně struktury modelu. Nyní Model EFQM zahrnuje tři základní oblasti: *Směrování*, *Realizace* a *Výsledky*. Domnívám se, že z čistě uživatelského hlediska bude pro manažery organizací tato nová struktura srozumitelnější: oblast „Směrování“ je totiž orientována na vymezení dlouhodobého strategického směřování. Oblast „Realizace“ se následně věnuje tomu, co by organizace pro naplňování strategického směřování měly systematicky dělat, a oblast „Výsledky“ se koncentruje už pouze na to, čeho organizace dosahují.

**Pokud jde o první ze jmenovaných oblastí, Směrování, pak můžeme konstatovat:**

**P2.** Pracuje se zde mnohem intenzivněji s pojmem „zainteresované strany“ a více se zde zdůrazňuje nutnost zohledňování jejich zájmů a očekávání při tvorbě strategických vyhlášení, jakož i zkoumání dopadů jejich vzájemné součinnosti při naplňování mise, vize a strategie.

**P3.** V dílčím kritériu 1.5 je explicitně zdůrazněno, že organizace mají působit tak, aby plnění všech typů požadavků včetně požadavků zákonů a dalších předpisů bylo považováno za pouhé minimum toho, co od nich zainteresované strany oprávněně očekávají. Tím je potvrzen jeden z typických rysů excelentních organizací.

**P4.** V podstatě zásadně novým je celé dílčí kritérium 2.3, ve kterém jsou organizace naváděny k co nejširšímu využívání tvořivých a inovativních přístupů

k naplňování strategických záměrů, budování kultury tvořivosti, inovací a zlepšování, zapojování se do tzv. učících se sítí a benchmarkingových projektů. Jde nesporně o odezvu na zjevné zaostávání evropských firem při tvorbě kreativních nápadů a jejich rychlém převádění do atraktivních služeb a výrobků.

**P5.** Vyzdvihuje se zde fakt, že vynikající (excellentní – tomuto slovu se však popis nového modelu vyhýbá jak čert kříží, viz dále komentář nedostatků) organizace prioritně nevyhledávají viníky chyb a náhodných selhání, ale naopak vytvářejí prostředí pro experimenty a poučení se z možných chyb.

**V kritériích druhé z oblastí, Realizace, lze vyzdvihnout následující skutečnosti:**

**P6.** Oproti verzi modelu z roku 2012 [5] se vztahům se zainteresovanými stranami věnuje v novém Modelu EFQM jediné hlavní kritérium 3 a pět dílčích kritérií se poté věnuje každé ze zainteresovaných stran podrobněji. Tato koncentrace je nesporně přínosem.

**P7.** Hodná zaznamenání, ale pro někoho možná obtížně uchopitelná je skutečnost, že zde vymizely takové výrazy jako „výrobek“ nebo „služba“. Nový model používá spojení „vytváření udržitelné hodnoty“, jež je podle mého soudu naprosto univerzální, a tím i aplikovatelné na všechny druhy organizací bez ohledu na jejich produktové portfolio. Je však třeba mít na mysli, že jiná bude dodávaná hodnota výrobními firmami, jiná u poskytovatelů služeb, jiná u vzdělávacích institucí atd.

**P8.** Nově koncipované hlavní kritérium 5 bychom měli vnímat jako výrazný apel na to, aby se všechny typy organizací zaměřovaly mnohem intenzivněji na zvyšování své výkonnosti, inovace a pružně se dokázaly měnit v závislosti na změnách vnitřního i vnějšího prostředí. A co lze v rámci tohoto kritéria chápat jako pozitivní posun? Např. toto:

- ohledně řízení (měření) výkonnosti je pozornost upřena pouze do jednoho dílčího kritéria 5.1, kde se pracuje s pojmem „systém řízení výkonnosti“, zatímco v předchozí verzi modelu [5] podobná doporučení byla rozptýlena do několika dílčích kritérií (např. 1b, 2b a 5b);
- problematika managementu rizik je zde pojata komplexně, jelikož má zvažovat všechny typy rizik, jež jsou pro konkrétní organizaci relevantní;
- v dílčím kritériu 5.2 se zdůrazňuje potřeba identifikace potřeb nutných změn a transformace nejen s ohledem na strategické záměry organizací, ale i vzhledem k jejich „ekosystému“ (tento termín ovšem bude diskutován později u výčtu nedostatků nového modelu);
- v souvislosti s využíváním technologií a majetku je významným kladem zohledňování principů a přínosů tzv. cirkulární ekonomiky (což česká verze

popisu modelu [4] pojmenovává jako *kruhovou ekonomiku*);

- při zpracování a interpretaci údajů a informací mají mít přednost metody a postupy pokročilé a hloubkové analýzy a prediktivních modelů. Nepřímo se tak podporuje nasazení všech vhodných statistických metod a modelů v řízení organizací.

**Ve výsledkové oblasti nového modelu pak jako pozitivní můžeme vnímat:**

**P9.** Strukturalizaci všech výsledků ve smyslu pojmenování hlavních kritérií, což nesporně usnadní prokazování vzájemné kauzality mezi tím, jak organizace pracuje, a používanými ukazateli výkonnosti.

**P10.** V kritériu 3 nacházíme doporučení, aby organizace aktivně shromažďovaly informace o vnímání jejich zainteresovaných stran. Toto doporučení je pak v kritériu 6 konkretizováno tím, že má být podporováno využívání zpětné vazby od zainteresovaných stran. Domnívám se, že v tomto případě aktuální verze modelu pravděpodobně reagovala na zjevný posun systémů managementu kvality k tzv. zpětnovazebním systémům, *Closed – Loop Quality Management* (autor se ostatně těmito aspekty zabýval v [6]).

Zmíněné desatero kladů aktuální verze Modelu EFQM bychom při práci měli plně respektovat, stejně jako i některá další pozitiva, která čtenáři už možná objevili přede mnou.

Stejně tak bychom ale měli kriticky nahlížet i na zjevné slabiny modelu, z nichž některé budou diskutovány právě teď.

## Nedostatky Modelu EFQM

Bohužel velké rozpaky musí vzbuzovat i řada slabých míst, která se objevují už i při zběžné analýze textu nové verze Modelu EFQM.

**N1.** Za zcela principiální a fatální nedostatek nového modelu považuji fakt, že naprosto ignoruje výraz „excellence“. Ten se vytratil jak z oficiálního názvu modelu, tak i z popisu jednotlivých oblastí, kde je nově používán termín „vynikající“. Na tento nedostatek ostatně decentně upozornil už L. Friedel [7]. Osobně jsem přesvědčen, že se EFQM tímto krokem zbavuje nejen své jedinečnosti, ale i exkluzivity návodu, jak postupovat, když organizace chtějí vybědnout z pouhé průměrné výkonnosti: obrazně řečeno, jako by si EFQM sama pod sebou tak trochu podřezávala větev! Obávám se, že jedním z možných následků bude další snížení zájmu o členství v této organizaci a úpadek její prestiže.

Celé je to o to podivnější, že EFQM termín „excellence“ poprvé představila už v roce 2003, když jako vůbec první definovala, že „excellence je vynikající působení organizace v oblasti řízení

i dosahovaných výsledků“ [8]. A nesmíme opomenout ani gramatickou stránku věci. Slovo „model“ je typickým povšechným výrazem, který i z pohledu sémantického musí být doplněn tzv. přístavkem – vždyť jakýkoli model je vždy modelem NĚČEHO. (*Pro přesnost: kromě případů ze zcela jiných oborů/souvislostí, pro nás samozřejmě nerelevantních – pozn. red.*) Tento nedostatek je ještě umocněn českým překladem, který zní „Model EFQM“ [4], což může u nezainteresovaných vyvolávat dojem, jako by šlo o modelování samotné Evropské nadace pro management kvality, což je zjevně nesmysl. Nu a dalším nabalujícím se negativem je fakt, že výraz „excellence“ byl eliminován i z oceňování organizací tzv. EFQM Global Award [9], takže ani tam už nebude pro veřejnost zřejmé, za co tuto cenu organizace vlastně získávají!

**N2:** Další zásadní nedostatek popisu nového Modelu EFQM je v tom, že na rozdíl od všech předchozích verzí v úvodních pasážích zcela chybí vymezení a charakteristika základních principů excelence (resp. vynikajícího působení) organizací. Jen připomeňme, že verze z r. 2012 vymezovala 8 tzv. konceptů, jako bylo dodávání hodnoty pro zákazníky, vytváření udržitelné budoucnosti, podpora tvořivosti a inovací apod. [5] Tyto koncepty (zásady) tvořily základní pilíře všech snah organizací posouvat se na vyšší úroveň výkonnosti a osobně jsem vždy považoval za zcela klíčové jejich hluboké pochopení ze strany manažerů organizací už na samém začátku prací s Modelem. To, že nyní v aktuálním popisu modelu žádné poznámky tohoto typu nenacházíme, může vést k domněnce, že podobné „nosné sloupky“ jsou zbytečné a excelence se dá dosáhnout i při jejich ignoranci. Přitom studiem kritérií nového modelu musíme logicky dojít k přesvědčení, že i nyní na těchto zásadách stojí, byť pouze skrytě.

**N3.** Další výrazným nedostatkem popisu nového Modelu EFQM je slabě vypracovaný doprovodný slovník pojmů. Podle mého soudu, žádná z předchozích verzí popisů modelů excelence neobsahovala tak nedostatečně a povrchně vysvětlené pojmy, jako je tomu u verze této. Jen namátkou uvedme, že model opakovaně pracuje s pojmem „ekosystém“, ale je zřejmé, že tento výraz je chápán úplně odlišně od jeho využívání v environmentálním managementu. V části Slovník je vysvětlení (citují), že „základním principem ekosystému je vzájemná závislost. To znamená, že něco, co se děje v jedné části systému, může ovlivnit další části systému. V kontextu organizace existuje mnoho vnějších faktorů, které ovlivňují její fungování, ale nad nimiž nemá kontrolu. Mezi ně může patřit politika vlády, hospodářské a společenské složení v regionu a sousedství, převládající náboženská a kulturní očekávání jejich komunit, požadavky na udržitelnost a dostupné financování.“ [4]. Toto vysvětlení má však velmi daleko do jednoznačné

definice pojmu a spíše odpovídá popisu externích faktorů tzv. kontextu organizací, jak jej chápou poslední verze norem ISO řady 9000. A podobně nejednoznačnosti nacházíme i u některých dalších modelech využívaných pojmů, jako je „udržitelná hodnota“, „transformace“, „celková zkušenost“ apod. Obávám se, že absence kvalitně vypracovaného slovníku pojmů povede nejen k nedorozuměním mezi manažery organizací a externími hodnotiteli, ale potenciálně i k celkovému odmítání s novou verzí modelu pracovat podle pravidla „čemu nerozumím, od toho raději dál“.

**N4.** Celý název dílčího kritéria 1.5 u oblasti „Směřování“ zní: „Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnosti“ [4]. Z takto formulovaného názvu lehce můžeme nabýt dojmu, že systém řízení výkonnosti stojí mimo celkový systém řízení organizace. Přiznám se, že tuto slabinu jsem odhalil až při debatě se zástupcem jisté výrobní firmy, jež se hodlala inspirovat EFQM nástroji na své cestě k excelenci. Zaskočil mne totiž dotazem, zda je systém řízení výkonnosti něco jiného než fungující systém řízení. Samozřejmě, že takový dojem je zcela lichý, protože když mluvíme o systému řízení výkonnosti, musíme jej brát jako nedílnou součást celkového systému řízení jakékoli organizace!

**N5.** Nepříjemným překvapením je zjištění, že tvůrci nového modelu podcenili v popisu realizačních procesů procesy řízení lidských zdrojů. Být je dostatečně známo a mnohými zkušenostmi potvrzeno, že rozvoj soudobých systémů managementu směrem k excelenci stojí a padá na tzv. měkkých složkách managementu a že tzv. lidský faktor je jedním z opravdu klíčových pro udržitelný úspěch organizací [10]. Je proto s podivem, že v novém Modelu EFQM nenacházíme zmínky např. o potřebě definovat a posuzovat úroveň výkonnosti pracovníků, úroveň kompetencí a znalostí pracovníků potřebných pro dosahování strategických cílů, o podpoře týmové práce, podpoře pracovníků k účasti na aktivitách vykonávaných mimo organizaci, ale přispívajících k rozvoji celé společnosti, atd.

**N6.** V oblasti Realizace také poněkud nejasně vyznívá celková orientace dílčího kritéria 4.4. Ani zde totiž není vysvětleno, co se chápe tzv. celkovou zkušeností, a je tady hned několik obtížně interpretovatelných a víceméně nesrozumitelných formulací. Typickým příkladem může být jeden z naváděcích bodů, citujeme: „Využívá (poznámka autora: *myslí se tím vynikající organizace*) příležitosti k personalizaci celkové zkušenosti pro cílové skupiny, jakož i konkrétních výrobků, služeb a řešení.“ [4]. Kromě toho naváděcí body explicitně neuvádějí užitečnost aplikace procesního řízení (identifikace klíčových procesů, role vlastníků procesů apod.) ani vhodnost využívat údaje z benchmarkingu.

Přesuňme se nyní do tzv. výsledkové části Modelu EFQM. Podle mého názoru jsou u kritérií 6 a 7 zřejmé minimálně dvě slabé stránky:

**N7.** Na rozdíl od předchozích verzí zde absolutně chybí konkrétní příklady možných indikátorů vnímání a výkonnosti, což sice na jedné straně může být zdůvodněno tím, aby se organizace necitily omezeny v tom, že jsou jim jakési ukazatele vnucovány, ale na druhé straně to může dále zhoršit atraktivitu i srozumitelnost modelu pro řadu manažerů organizací a zvýšit riziko subjektivního výkladu a pochopení jak pracovníky organizací, tak i externími hodnotiteli v rámci sebehodnocení i vnějšího posuzování (např. v procesu oceňování organizací národními i nadnárodními cenami za kvalitu). Z vlastní zkušenosti vím, jak často pracovníci praxe mohou klást otázky typu: „Co si prosím pod tím máme konkrétně představit?“

**N8.** V definici výsledkových kritérií předchozí verze Modelu excelence EFQM [5] byl popsán velmi srozumitelným způsobem návod na to, jak nahlížet na zjištěné výsledky z hlediska trendů, porovnání s jinými organizacemi, kauzality mezi výsledky a používanými metodami práce atd. Podobný návod v novém Modelu EFQM není. To, jak vnímat dosažené výsledky, sice i nadále vyplývá z logiky diagnostického rámce RADAR, jehož charakteristice je věnována zasloužená pozornost v části 3 nového modelu [3], [4], ale jak známo, RADAR není podmínkou pro realizaci sebehodnocení, které si organizace dělá s cílem odhalit příležitosti k dalšímu zlepšování, aniž má ambice zúčastnit se např. externího hodnocení v rámci institutu národní ceny za kvalitu, resp. společenskou odpovědnost. A všichni si uvědomujeme, že právě analýzy trendů relevantních ukazatelů výkonnosti, výsledky porovnání s jinými organizacemi (benchmarkingu), poznání vzájemných vazeb mezi dosaženými výsledky a používanými metodami práce atd. jednoznačně vedou ke zvýšení objektivity interpretace zjištění o reálném stavu vyzrálosti (excelence) organizací.

## Závěr

Byl bych rád, pokud by tento příspěvek posloužil jako určitý vstup do odborné diskuse nad tím, jak v praxi nový Model EFQM chápat a prosazovat.

Byť jsou některé klady a zápory tohoto modelu patrné, považujte prosím výčet předností a slabín pouze za subjektivní pohled jednoho člověka, který je sice dlouhodobě příznivcem koncepce excelence organizací, ale jehož zkušenosti dovolují se na vše dívat s určitým nadhledem. Slyšel jsem bohužel i názor, že Model EFQM pro r. 2020 je ze všech verzí, které se od r. 1991 na půdě EFQM zrodily, ten vůbec nejhorší, ale k takovému odsudku bych byl velmi opatrný.

Osobně bych doporučoval těm organizacím, které teprve s nástroji EFQM začínají pracovat, aby si pro jistotu přibraly i starší verzi modelu [5], protože v ní najdou i drobnosti a souvislosti, na které se v nové verzi pozapomnělo, ale které jsou stále platné a pro praktickou implementaci modelu užitečné. Nicméně zejména naprosté opuštění pojmu „excellence“ je velmi nešťastným šlápnutím vedle s konsekvencemi, jež přinejmenším vzbuzují rozpaky!

## Literatura:

- [1] FIŠEROVÁ, Danuše. Fórum EFQM 2019. Perspektivy kvality. 2019, č. 4, 40-41. ISSN 1805-6857 (print), ISSN 1805-496X (online).
- [2] How is the EFQM Model 2020 development doing? [online] [cit. 2020-01-07]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/index.php/2019/05/10/how-is-the-efqm-model-2020-development-doing/>.
- [3] The EFQM Model. Brussels: EFQM, 2019. ISBN 978-90-5236-845-0.
- [4] Model EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost. Brussels: EFQM, 2019. ISBN 978-90-5236-851-1.
- [5] Model excelence EFQM. Praha: Česká společnost pro jakost. Brussels: EFQM, 2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [6] NENADÁL, Jaroslav. The new EFQM Model: What is really new and could be considered as suitable tool with respect to Quality 4.0 concept? Quality. Innovation. Prosperity. 2020, 24(12), 17-28.
- [7] FRIEDEL, Libor. Pět podob leadershipu. Perspektivy kvality. 2020, č. 1, 4-7. ISSN 1805-6857 (print), ISSN 1805-496X (online).
- [8] EFQM Excellence Model. Brussels: EFQM Representative Office, 2003. ISBN 90-5236-242-4.
- [9] EFQM Global Award 2020. [online] [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellence-award/>.
- [10] NENADÁL, Jaroslav a kol. Management kvality pro 21. století. V nakladatelství Management Press vydání 1. Praha: Management Press, 2018. 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

## Autor:

**prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.**, je profesorem na Katedře managementu kvality Fakulty materiálově-technologické VŠB-TU Ostrava. Od roku 1996 je zástupcem této univerzity u EFQM a s Modelem excelence EFQM a sebehodnocením organizací má více než 25leté zkušenosti.

**Kontakt:** [jaroslav.nenadal@vsb.cz](mailto:jaroslav.nenadal@vsb.cz)



# MEZINÁRODNÍ KONFERENCE KVALITY

Motto konference: **Kvalita – konkurenční výhoda v nejistém období**

**9.–10. listopadu 2020**

Clarion Congress Hotel Prague\*\*\*\*, Freyova 33, 190 00 Praha 9 – Vysočany

## Pro příznivce moderních přístupů v kvalitě a zlepšování

I svět kvality musí reagovat na současné změny a nejisté období, jehož jsme svědky. Témata jako digitalizace, robotizace, inovace, sociální sítě, virtuální realita, umělá inteligence dostávají nový rozměr a vytvářejí kontext, který nutně ovlivňuje stávající nástroje a přístupy v oblasti kvality.

Letošní ročník mezinárodní konference s mottem „Kvalita – konkurenční výhoda v nejistém období“ je dobrou příležitostí pro setkání všech příznivců kvality, zlepšování a osvědčených manažerských přístupů.

Připravili jsme pro vás různé formáty kongresového jednání – ať už plenární zasedání první den konference, kulaté stoly či paralelní odborné sekce. Témata sekcí budou zaměřena na: Kvalitu v automobilovém průmyslu, Zkušenosti s manažerskými přístupy, Kvalitu osobního života. Jednou ze sekcí bude i konference From Farm to Fork věnující se digitalizaci a robotizaci v zemědělství a potravinářství.

Kromě absolvování odborného programu konference budou mít účastníci možnost osobně se potkávat, sdílet zkušenosti a navazovat nové kontakty či prohlédnout si stánky vystavovatelů.



**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

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





Konference **From Farm to Fork**  
**10. 11. 2020**  
 Hotel Clarion, Praha 9 – Vysočany

### Spolupráce zainteresovaných stran v potravinovém řetězci ve prospěch spotřebitelů

Konference bude letos tvořit jednu ze samostatných sekcí na největší kvalitářské konferenci u nás – Mezinárodní konferenci kvality. Ta se u nás pravidelně koná jako součást akcí Listopadu Měsíce kvality, letos s mottem „Kvalita – konkurenční výhoda v nejistém období“.

Konference From Farm to Fork je určena odborné veřejnosti, představitelům zemědělských a potravinářských podniků, zástupcům obchodních řetězců i pracovníkům dozorových či certifikačních orgánů – tj. všem, kteří se zabývají kvalitou a bezpečností potravin. Organizátory konference jsou Česká společnost pro jakost ve spolupráci se Svazem obchodu a cestovního ruchu.

Nosnou myšlenkou konference je téma Digitalizace a robotizace v zemědělství a potravinářství.

Konference je rozdělena do tří tematických bloků. V prvním bloku zazní příspěvky představitelů orgánů státní správy, ve druhém zkušenosti zpracovatelů – na úrovni zemědělců i potravinářských průmyslových podniků a třetí blok bude věnován novinkám z obchodních řetězců a z oblasti veřejného stravování.

Konference From Farm to Fork je vhodnou příležitostí i pro neformální setkání zástupců všech zainteresovaných stran a pro aktivní výměnu informací.



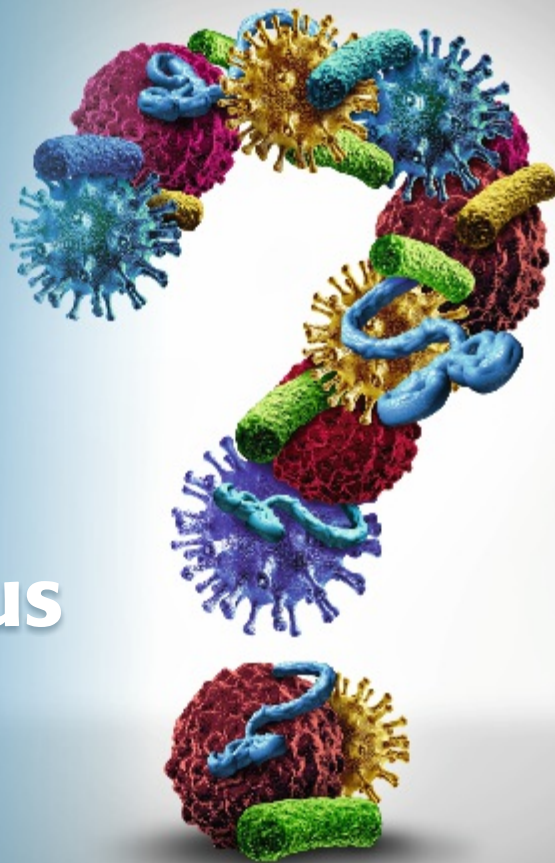
Pro bližší informace sledujte naše webové stránky [www.csq.cz](http://www.csq.cz).

Česká společnost pro jakost, z. s., Novotného lávka 200/5, 110 00 Praha 1

Telefon: 221 082 269, e-mail: [sekretariat@csq.cz](mailto:sekretariat@csq.cz)

# Co nám v ČSJ vzal a dal koronavirus

Rozhovor  
s předsedkyní ČSJ  
Elenou Stibůrkovou



Česká společnost pro jakost, stejně jako mnoho dalších organizací, se dostala do situace, kdy se musela ze dne na den vyrovnávat s krizovými opatřeními souvisejícími s bojem proti koronaviru způsobujícímu nemoc COVID-19. Stěžejní činností ČSJ je vedle spolkové činnosti, setkávání se členů, především odborné vzdělávání prezenční formou, a z tohoto důvodu na ni zásadní omezení dopadla už v úplném prvopočátku pandemie a uvolněna byla až mezi posledními. Jak se s tím společnost vypořádala?

## **Jaké byly první reakce společnosti na tato opatření?**

Dříve než přišla vlna hlavních vládních opatření v polovině března, tak jsme samozřejmě monitorovali situaci a doporučení orgánů státní správy. Již na začátku března jsme zavedli základní opatření, mezi která patřila například osvěta mezi pracovníky a návštěvníky ČSJ v hygienických zásadách, intenzivnější úklid a desinfekce prostor, používání antibakteriálních mýdel, omezení cest do zahraničí a monitorování návratu pracovníků ze zahraničních dovolených. Jsme rádi, že ani mezi pracovníky, ani mezi účastníky kurzů či zkoušek se onemocnění COVID-19 nevykytlo.

## **Jak tato opatření omezila činnost společnosti?**

Vládní opatření měla na chod činnosti významný vliv. Od 14. března nebylo možno poskytovat služby v provozovně, tudíž jsme nemohli ani u nás realizovat otevřené kurzy a personální zkoušky. Tato situace byla



jedním z podnětů k otevření online kurzů, kterých je nyní celá škála, a potěšující je, že jak kurzy z naší dílny, tak vybrané licencované kurzy VDA QMC či EFQM se daří přes online prostředí realizovat. A do budoucna nabídku online kurzů ve vhodné skladbě ponecháme.

Co se týče dalších služeb, jako je vydávání a prodej publikací, chod Centra excelence či realizace certifikačních auditů u zákazníků, probíhaly a probíhají bez významnějších omezení.

**Jako většina organizací, zřejmě i ČSJ musela snížit náklady, aby překonání tohoto období neohrozilo její fungování. Krize bude mít bezpochyby dopad na hospodaření minimálně do konce roku. Podařilo se po dobu omezeného provozu snížit fixní náklady? Bylo možné již vyčíslit ztrátu?**

Nelze popírat, že koronavirová situace měla vliv na hospodaření našeho spolku. Výpadek příjmů byl značný, v řádech miliónů korun, provedli jsme ale aktualizaci rozpočtu a plánujeme dosáhnout vyrovnaného výsledku pro rok 2020. Fixní náklady jsme významně nesnižovali, drželi jsme tým našich kvalifikovaných pracovníků, drželi jsme naše učebny, které se nyní plní. Prostě jsme věřili a věříme ve zlepšení ekonomiky.

**Jaká opatření byla přijata v souvislosti se zaměstnanci společnosti?**

Od poloviny března jsme preferovali intenzivnější práci z domu. Na Lávkou zaměstnanci chodili jen v nezbytně nutných případech. Šlo samozřejmě o to, zajistit bezpečnost zaměstnanců tím, že se omezil sociální kontakt, ať už na pracovišti, nebo cestováním do práce. Květnová příznivější situace už umožnila postupný návrat zaměstnanců na Lávkou do kanceláří, troufnu si však tvrdit, že práce z domu bude nyní více využívána než kdykoliv předtím.

Ráda bych zdůraznila, že našich opatření vůči zaměstnancům i veřejnosti bylo několik a že tato opatření nebyla individuálními rozhodnutími, ale vycházela z pracovní skupiny, která opakovaně zasedala a kterou jsem jako předsedkyně ČSJ vedla.

**Spousta firem, kde to povaha práce umožňuje, vlivem situace zavádí nebo rozšiřuje možnost práce z domu, tzv. home office. Už jste se o tom**

**zmínila, jak dalece uvažujete do budoucna o rozšíření tohoto způsobu práce?**

Ono to pro nás není nic úplně nového. Práce z domova je pracovníky České společnosti pro jakost využívaná již téměř deset let, nicméně dosud probíhala řečnické v omezenějším rozsahu, cca jedenkrát týdně. Pro práci z domu jsme již tehdy vytvořili technické podmínky, naše softwary jsou nahrané v cloudovém prostředí a jsou tedy přístupné přes zabezpečené připojení přes internet odkudkoliv.

V rámci koronavirové krize si každý pracovník vyzkoušel práci z domu ve větší míře, online schůzky a další komunikaci na dálku. Práce touto formou se osvědčila, přijali jsme proto opatření pro její uplatňování ve větším měřítku než dosud. Samozřejmě kde je to vhodné a ve vhodné míře – osobní komunikace, kontakty jsou nenahraditelné.

**Jak vnímají zákazníci současnou situaci? Nebojí se zaměstnavatelé pouštět své zaměstnance na vzdělávací kurzy?**

To je velmi individuální. Již začátkem února, tedy dost dlouho před oficiálními vládními opatřeními, jsme zaznamenali opatření některých firem, které daly „stopku“ služebním cestám, tudíž nepouštěly svoje pracovníky k nám na kurzy či zkoušky. Ráda můžu zdůraznit, že jsme tyto přístupy zcela respektovali, neuplatňovali storna a snažili jsme se domluvit odklad termínu. Tehdy jsme si moc nepřipouštěli, že budeme muset odložit aktivity vykonávané na Lávce o tři měsíce. Teď se zákazníci na Lávkou vracejí, a jsme rádi, že se naše akce postupně naplňují jak na prázdninové, tak podzimní měsíce. A samozřejmě, pokud to jde, nabízíme nadále i online formu pro vybrané kurzy. Už také probíhají spolkové akce, setkání odborných skupin.

**Jaká jste přijali opatření pro návrat účastníků kurzů do učeben ČSJ?**

Vždy sledujeme nařízení orgánů státní správy. Naše učebny byly desinfikovány a byla zvýšena četnost úklidu, zajistili jsme stojany s bezdotykovou desinfekcí rukou, prostory jsou vybírány tak, abychom zajistili potřebné odstupy dva metry. Jsme přesvědčeni, že opatření jsou dostatečná pro bezpečnost všech účastníků a že se u nás budou cítit i nadále dobře jako v minulosti.



Všichni jsme se moc těšili na osobní setkání s našimi klienty a členy a jsme rádi, že vývoj situace je postupně umožnil. Věříme, že vše bude pokračovat k dobrému, a z naší strany se snažíme k tomu všemožně přispívat.

(red. – D. Kubla; doplněná a aktualizovaná verze rozhovoru uveřejněného v BeQ! 2/2020)

# Nové téma v nabídce in-house školení: Reverzní FMEA

Česká společnost pro jakost vám přináší nové téma v nabídce in-house školení. Nový kurz „Reverzní FMEA“ je určen především pro firmy a týmy FMEA realizující specifické požadavky zákazníků směrem k analýze rizik (R-FMEA) ve výrobních procesech ve fázi po SOP.

Kurz přinese jak metodické vysvětlení, tak zejména praktické procvičení realizace R-FMEA přímo ve vaší výrobě. Součástí kurzu je i příklad (návod) implementace R-FMEA ve firmě a začlenění procesu do QMS.

Cílem kurzu je metodika naplnění specifického požadavku zákazníků směrem k implementaci R-FMEA.

Obsah kurzu:

- Systémové požadavky vztahující se k analýze rizik
- Specifické požadavky zákazníků směrem k R-FMEA
- Role R-FMEA ve firmě
- Metodický postup R-FMEA
- Workshop s podporou na výrobní lince zákazníka

Odborným garantem kurzu je Česká společnost pro jakost. Délka kurzu je jeden den a podle potřeb zákazníka lze rozšířit zejména modul praktické části na výrobní lince. Předpokladem pro účast je absolvování kurzu FMEA u ČSJ nebo jiné vzdělávací instituce. Po absolvování kurzu a splnění obchodních podmínek bude účastníkům vystaveno osvědčení o absolvování kurzu.

*Potřebujete vyškolit zaměstnance přímo ve firmě či organizaci? Nabízíme vzdělávací programy připravené podle vašich požadavků i časových možností.*

*Všechny otevřené kurzy, případně i jen jejich vybrané části, je možné realizovat přímo u zákazníků. Inspirujte se v katalogu kurzů nebo katalogu školení. Obsahy je možné upravit dle vašich požadavků.*



ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST

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



## ČSJ ocenění úspěšné



Máte pocit, že Vaši kolegové jsou ve svém oboru výjimečné osobnosti? Česká společnost pro jakost vyhlásila další ročník ocenění CSR GURU České republiky. Přihlaste je do soutěže a možná to budou právě oni, kdo získá tuto cenu.

CSR GURU je cena určená pro fyzické osoby za konkrétní přínos pro podporu šíření myšlenek a principů společenské odpovědnosti a cílů udržitelného rozvoje. Za úspěšností šíření myšlenek a implementace CSR a udržitelného rozvoje stojí konkrétní lidé, manažeři, kteří tyto myšlenky uvádějí, ne vždy snadno, do života.

Předpokladem pro získání ocenění je dlouhodobé profesionální působení kandidáta na podnikové, regionální nebo celostátní úrovni v této oblasti a výsledky jeho činnosti jsou všeobecně známé a respektované a zásadním způsobem přispívají k propagaci CSR v ČR.



**Přihlášky je možné podávat do 30. září.**  
Podrobnější informace o cenách najdete na:

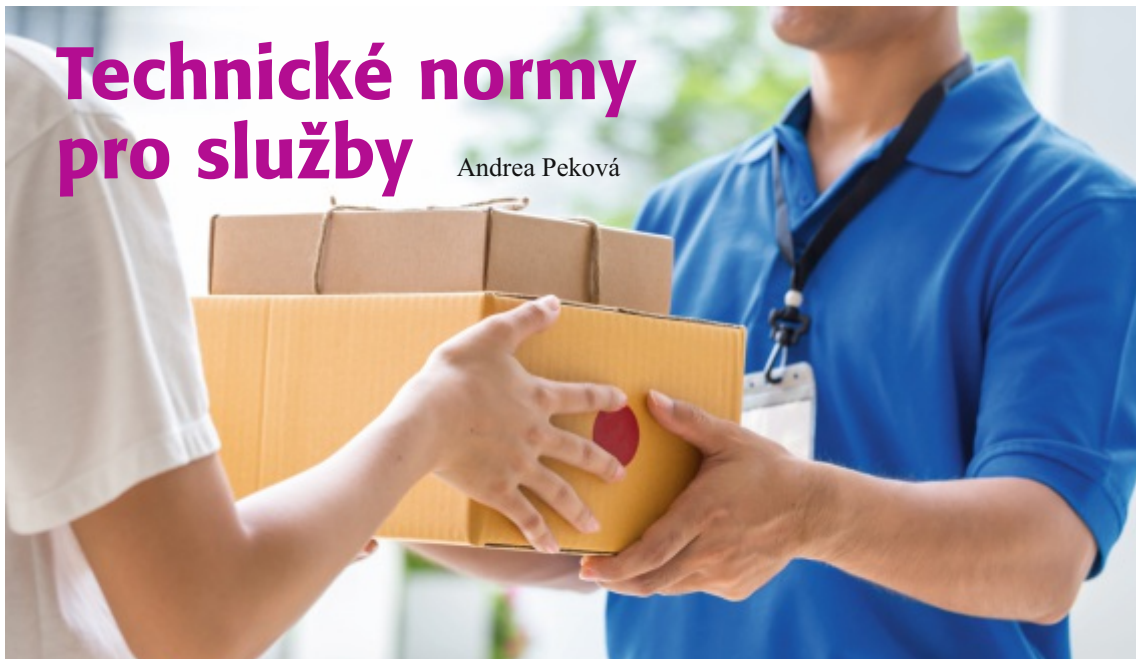
<http://oceneni.csq.cz>

Česká společnost pro jakost

[www.csq.cz](http://www.csq.cz), <https://www.facebook.com/csq.cz/>

# Technické normy pro služby

Andrea Peková



„V Evropě představují služby 70 % hospodářských činností a podobný podíl celkové zaměstnanosti. Počet evropských norem pro služby v posledních letech sice vzrostl, ale i tak je nízký ve srovnání s celkovým počtem evropských norem (tvorí okolo 2 % celkového počtu norem) a důležitostí sektoru služeb v Evropě,“ – píše se v pracovním programu evropských normalizačních organizací CEN a CENELEC pro rok 2019. S vědomím výše uvedeného věnují normalizaci v oblasti služeb značnou pozornost evropské i mezinárodní normalizační organizace; např. ISO a CEN vypracovaly i strategii pro tvorbu norem pro služby.

## Třídění norem pro služby

Ačkoliv počet norem pro služby je malý, pokrývají tyto normy velmi různorodé oblasti; např. dopravní služby, stěhovací služby, ale i oblast služeb estetické medicíny. Nejnázorněji je možné ukázat rozmanitost norem pro služby pomocí jejich třídění podle kódu ICS (kódu mezinárodní klasifikace norem).

**Normy pro služby jsou podle kódu ICS rozříděny do šesti skupin:**

- 03.080.01 Služby obecně
- 03.080.10 Průmyslové služby
- 03.080.20 Služby pro podniky
- 03.080.30 Služby pro spotřebitele
- 03.080.99 Ostatní služby
- 03.240 Poštovní služby

Musíme však konstatovat, že zařadit normy podle kódů ICS také není jednoduché a zařazení některých témat se mění i časem (je to patrné např. na normách týkajících se zdravotnických služeb: zpočátku byly zařazovány mezi normy pro spotřebitele, později pak do skupiny ostatních služeb).

## Služby obecně

V současné době v této skupině najdeme jen jednu ČSN, a to **ČSN P CEN/TS 16880:2016 Excellence služeb – Vytváření vynikajících zkušeností zákazníků prostřednictvím excellence služeb**. Tato norma uvádí sedm principů excellence služeb a podrobně popisuje jednotlivé prvky modelu excellence služby. Normu mohou používat jakékoliv organizace poskytující služby: komerční, státní i neziskové.

V rámci technické komise CEN/TC 447 *Horizontální normy pro poskytování služeb* je již ale rozpracován soubor **EN 17371 Poskytování služby**, jehož tři části v roce 2019 prošly etapou veřejného připomínkování. Předmětem těchto připravovaných norem je:

Část 1: *Nákup služby – Návod k posuzování způsobilosti poskytovatelů služby a hodnocení nabídek služby*

Část 2: *Smlouvy pro poskytování služeb – Návod pro návrh a strukturu smluv*

Část 3: *Management hodnocení výkonnosti – Návod k mechanismu hodnocení výkonnosti v rámci smluv o poskytování služeb*

To, že vypracování horizontálních norem není jednoduchá záležitost, se potvrdilo i v případě tohoto souboru. Technická komise v rámci veřejného připomínkování obdržela mnoho připomínek od členů CEN a jejich vypořádání a dosažení konsenzu bude vyžadovat od členů pracovních skupin ještě mnoho úsilí.

### Průmyslové služby

Do této skupiny jsou zařazené normy týkající se údržby (celkem 6 norem) a nově se sem zařazují normy pro facility management. Jako příklad můžeme uvést **ČSN EN ISO 41012 Facility management – Návod pro vývoj smluv v souvislosti se strategickým zásobováním** a **ČSN EN 15628 Údržba – Kvalifikace pracovníků údržby**.

### Služby pro podniky

Tématem několika norem z této skupiny je bezpečnost; z těchto norem nesmíme zapomenout na původní českou normu **ČSN 76 1702 Poskytovatelé bezpečnostních služeb – Fyzická ostraha – Požadavky**.

Dále je sem zařazená i hojně využívaná **ČSN EN ISO 17100 Překladačské služby – Požadavky na překladačské služby** a **ČSN ISO 13611 Tlumočnické služby – Směrnice pro komunitní tlumočení**.

### Služby pro spotřebitele

Zde najdeme především početnou skupinu norem zaměřených na cestovní ruch včetně rekreačního potápění, dále normy pro stěhovací služby, služby profesionálních solárií, služby poskytované odborníky pro naslouchadla a další. Určitě stojí za zmínku soubor **ČSN EN ISO 18295 Zákaznická kontaktní centra**, který byl vydán v roce 2018 a na své širší uplatnění teprve čeká.

V březnu tohoto roku vyšla revidovaná **ČSN EN 15017 Služby v pohřebnictví – Požadavky** a v brzké době vyjde zbrusu nová norma **ČSN EN 17169 Tetování – Bezpečná a hygienická praxe**. Do tvorby těchto dvou norem se na evropské úrovni aktivně zapojili i čeští odborníci.

### Ostatní služby

Ze skupiny ostatních služeb upozorňujeme především na soubor **ČSN ISO/IEC 20000 Informační technologie – Management služeb**. V říjnu 2019 vyšla **Část 1: Požadavky na služby**. Tato norma stanovuje požadavky na organizaci související s vytvořením, zavedením, udržováním a průběžným zlepšováním systému managementu služeb. Stanovené požadavky zahrnují plánování, návrh, přechod, dodávku a zlepšování služeb tak, aby splňovaly požadavky na službu a dodávaly hodnotu. Kromě organizací poskytujících IT služby je tato norma užitečná i pro zákazníky vyhledávající a vyžadující kvalitní IT služby. V březnu tohoto roku vyšly části 2 a 3 tohoto souboru: **Část 2:**

*Návod pro použití systémů managementu služeb a Část 3: Návod pro vymezení rozsahu a použitelnosti ISO/IEC 20000-1*. V roce 2018 byla vydána **Část 6: Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systémů managementu služeb**.

V této skupině se dále „ocitly“ např. normy pro služby estetické medicíny a také, v dnešní době určitě zajímavá, **ČSN ISO 18587 Překladačské služby – Redigování výstupů strojového překladu – Požadavky**.

### Poštovní služby

Pro poštovní služby v současnosti existuje více než 30 platných evropských normalizačních dokumentů, a to norem, technických specifikací (CEN/TS) i technických zpráv (CEN/TR). V březnu t. r. vyšla revidovaná norma **ČSN EN 14012 Poštovní služby – Kvalita služby – Zásady vyřizování stížností**.

### Závěr

S cílem zabezpečit průběžné informování o normách pro služby je na webu ČAS (dříve na webu ÚNMZ) již několik let k dispozici příspěvek Technické normy pro služby [1], který se pravidelně aktualizuje a obsahuje tyto informace:

- Tabulku se seznamem platných norem pro služby podle kódu ICS
- Informace o způsobu převzetí
- Návod, jak vyhledat normy z oblasti služeb
- Odkazy na webové stránky CEN a ISO

Tento příspěvek může sloužit jako výchozí bod pro zájemce, kteří chtějí získat komplexní informace o českých, evropských i mezinárodních normách pro služby.

*Chcete-li se o normách pro služby dozvědět více, neváhejte a podívejte se na něj. Dovede vás k dalším zajímavým informacím o vydaných a připravovaných evropských i mezinárodních normách a k případovým studiím z evropského i mezinárodního prostředí.*

### Literatura:

[1] <http://www.agentura-cas.cz/node/83>

*Poznámka: Článek byl otisknuto v Magazínu ČAS 1/2020. Aktualizace textu byla provedena k 1. květnu 2020.*

### Autorka:

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

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

# Změny a priority Rady kvality ČR

## Rozhovor s 1. místopředsedou RK ČR Pavlem Vinklerem

Funkci 1. místopředsedy Rady kvality ČR převzal v červenci 2019 Ing. Pavel Vinkler, Ph.D., ředitel odboru podnikatelského prostředí a obchodního podnikání Ministerstva průmyslu a obchodu.

### Pane místopředsedo, jaké změny se v rámci Rady kvality pod novým vedením udály?

V úvodu je třeba říci, že vedení Rady kvality doznalo změn nejen na funkci 1. místopředsedy, ale i předsedy Rady kvality. *(Předsedkyní Rady kvality je Silvana Jirotková, náměstkyně sekce hospodářské politiky a podnikání MPO; pozn. red.)*

Zároveň s personálními změnami jsme konsolidovali oddělení společenské odpovědnosti a řízení kvality na Ministerstvu průmyslu a obchodu, které od roku 2019 převzalo správu veškerých aktivit Rady kvality. V rámci obsahové náplně působení nového vedení Rady kvality je třeba zmínit zajištění hodnocení Národních cen kvality a Národní ceny za společenskou odpovědnost, Cen hejtmana za společenskou odpovědnost a odborných akcí pořádaných odbornými sekcemi Rady kvality. Jako třešničku na dortu bych uvedl Slavnostní večer k předávání Národních cen kvality a Národní ceny za společenskou odpovědnost, který byl spojen s předáním ocenění v rámci Programu Česká kvalita, a Národní konferenci CSR s názvem „Společenskou odpovědností a kvalitou k udržitelnosti“, která byla poprvé propojena s problematikou kvality.

Největší změny pak proběhly na konci roku, v prosinci 2019, kdy Rada kvality na svém 70. zasedání na základě návrhu MPO odsouhlasila novou strukturu odborných sekcí a nová pravidla financování v rámci rozpočtu Rady kvality.



### Můžete více přiblížit novou strukturu odborných sekcí?

Nová struktura odborných sekcí Rady kvality ČR (OS) vyplynula z potřeby zefektivnění činnosti OS, tvořících odborné zázemí Rady, a byla vytvořena na základě mnoha bilaterálních jednání a zasedání předsednictva RK, přičemž avizovaným cílem bylo zahrnutí všech problematik řešených v rámci dosavadních 16 OS. Je třeba zdůraznit, že žádné téma jsme neopustili, a naopak jsme Radu kvality obohatili o nové téma rodinných podniků. Nová struktura zahrnuje šest sekcí:

- Kvalita v průmyslu (včetně obranného a bezpečnostního průmyslu), stavebnictví, energetice a dopravě
- Kvalita v obchodě, cestovním ruchu, výrobcích, službách a ochrana spotřebitele
- Kvalita ve veřejném sektoru
- Kvalita a udržitelný rozvoj
- Infrastruktura kvality
- Kvalita v rodinném podnikání

### V čem spočívají nová pravidla financování v rámci rozpočtu Rady kvality?

Chceme vytvořit lepší podmínky pro rozvoj věcných agend v rámci aktivit OS. Rada kvality vyšla vstříc požadavkům vzešlým z OS a od partnerů v nich sdružených na rozšíření způsobilých výdajů finan-



covaných Radou kvality s cílem podpořit další aktivity sekcí. Budeme tedy financovat výdaje na nájem a zajištění technického zabezpečení konferencí a seminářů, na marketingové materiály k těmto akcím, důležitá bude participace Rady kvality na financování podpůrných analýz a studií, chceme rovněž podpořit konkrétní projekty v oblasti kvality a společenské odpovědnosti zaměřené zejména na malé podnikatele a živnostníky.

### Jaké jsou priority Rady kvality na rok 2020?

Jednou z priorit roku 2020 je bezesporu nová Národní politika kvality a CSR na roky 2021 a následující, do které je třeba promítnout nové strategické dokumenty.

Na základě současného vývoje je dalším z úkolů příprava návrhu nových ocenění v rámci Národních cen kvality tak, aby byla v souladu se současnými trendy a zejména strategií *Czech Republic – The Country for the Future*. Stejně jako v loňském roce je třeba zajistit hodnotitele pro programy Národní politiky kvality a Cen hejtmana za CSR. Předání ocenění v Programu Česká kvalita bychom rádi spojili s uspořádáním speciálního Dne s českou kvalitou na Ministerstvu průmyslu a obchodu. Významným úkolem je i zajištění slavnostního večera spojeného s předáváním ocenění v rámci Národních cen kvality. Musíme rovněž více podpořit marketing kvalitních českých výrobků, připravujeme i nové webové stránky Národního informačního portálu CSR a kvality [narodniportal.cz](http://narodniportal.cz). Hodně si slibujeme od nových odborných sekcí, které připraví konkrétní aktivity, jež musíme efektivně provázat se zmiňovanou strategií *Czech Republic – The Country for the Future* a připravovanou Hospodářskou strategií ČR.

### Ovlivnila nedávná koronavirová krize současné fungování a činnost Rady kvality ČR?

Koronavirová krize přišla vzápětí po 71. zasedání Rady kvality, které se konalo 11. 3. 2020 a které mj. vyjádřilo podporu online formám seminářů, konferencí a dalších odborných akcí. Následné vyhlášení nouzového stavu a přijatá opatření k potlačení pandemie přinesla především zrušení akcí jednotlivých OS, které se měly uskutečnit v první polovině roku 2020, a dále významně poznamenala i harmonogram programů Národních cen kvality ČR a Národní ceny za společenskou odpovědnost. Osobní jednání byla zrušena, a tak potřebná výměna informací probíhala pouze telefonicky nebo e-maily. V termínu se vzhledem k nutnosti dodržení hygienických požadavků týkajících se zajištění odstupu mezi osobami podařilo uskutečnit alespoň zasedání představenstva Rady kvality 27. 5., na kterém byli členové představenstva mimo jiné informováni o principech nového oceňování rodinných firem a o situaci v oblasti Cen hejtmana. Byl navržen i další možný vývoj v rámci Národních cen a představeny záměry marketingové kampaně v rámci Programu Česká kvalita.

### Jak je to v letošním roce v souvislosti s vyhlášením Národních cen kvality ČR a Národních cen ČR za společenskou odpovědnost? Došlo k nějakým změnám?

Ve hře je několik variant, které byly představeny právě na zmíněném představenstvu. Jednou z těchto variant je i posun harmonogramu cca o tři měsíce, ale o všem bude definitivně rozhodnuto 30. června na 72. zasedání Rady. Více informací bude možné najít na stránkách MPO nebo Národního informačního portálu CSR a kvality [www.narodniportal.cz](http://www.narodniportal.cz).

### Můžeme nám přiblížit, jakou podobu bude mít letošní Listopad – Měsíc kvality? Chystají se nějaké změny oproti předchozím ročníkům?

V rámci 20. ročníku programu Listopad – Měsíc kvality v České republice v roce 2020 plánuje Ministerstvo průmyslu a obchodu a Rada kvality ČR uskutečnit tyto stěžejní akce:

#### 1. Den s Českou kvalitou

3. listopadu 2020 v prostorách Ministerstva průmyslu a obchodu. Celodenní akce, na které budou firmám předána ocenění (certifikáty správců značek kvality v rámci Programu Česká kvalita), včetně prezentace oceněných firem. Především se chceme zaměřit, a to už nyní, na intenzivnější mediální podporu českých výrobců.

#### 2. Mezinárodní konference ČSJ

9. a 10. listopadu 2020, Clarion Congress Hotel Prague, Praha 9. Největší kvalitářská konference určená všem příznivcům kvality, zlepšování a osvědčených manažerských přístupů.

#### 3. Čtvrtý ročník Národní konference společenské odpovědnosti a kvality

12. listopadu 2020 v prostorách Ministerstva pro místní rozvoj – Akademie veřejného investování (AVI).

#### 4. Cena kvality v sociální péči za rok 2020

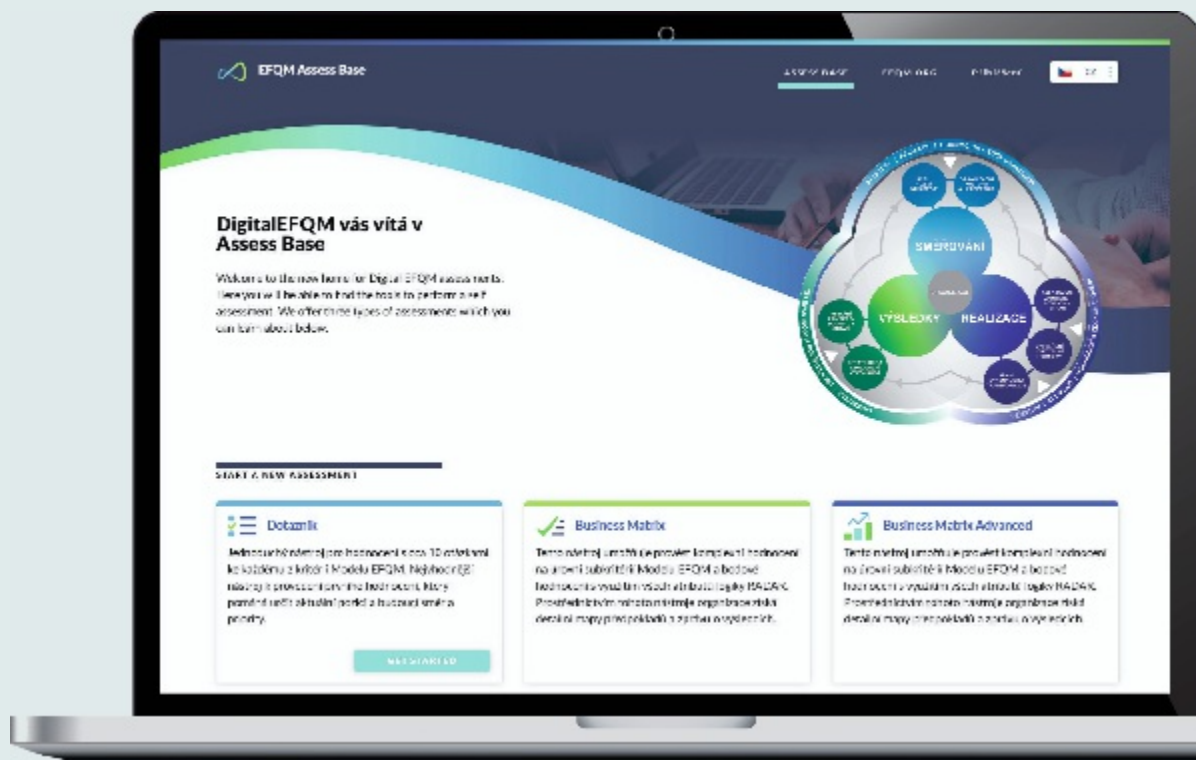
15. ročník, celostátní finále projektu v termínu listopad 2020, reprezentativní prostory Senátu Parlamentu České republiky, organizátor RESCUE Press, s. r. o., Brno.

Pokud jde o Slavnostní večer při příležitosti předání Národních cen kvality ČR a Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost, ten se z výše uvedených důvodů zřejmě v listopadu neuskuteční.

(red. – David Kubla,  
částečně s využitím [www.narodniportal.cz](http://www.narodniportal.cz))

# Assess Base, webová aplikace pro hodnocení podle Modelu EFQM

Danuše Fišerová



S novým Modelem EFQM byla představena i nová technologická platforma, která organizacím umožňuje provádět interní nebo externí hodnocení v digitální podobě, a ještě k tomu online. Assess Base, jak ji EFQM pojmenovalo, byla oficiálně spuštěna v lednu tohoto roku. Od té doby byla doplněna o mnoho zlepšení jak v oblasti funkcionality, tak v rozsahu nástrojů, které organizace mohou využít nejen ke komplexnímu hodnocení, ale i k hodnocení vybraných oblastí, a přibývat budou i sektorově zaměřené nástroje.

Jádro Assess Base tvoří tři nástroje, které slouží ke komplexní analýze výkonnosti organizace, a to ve třech úrovních od jednoduchého dotazníku pokrývajícího základní principy fungování organizace po robustní nástroj, který vytváří prostor pro hodnocení všech činností, jež v organizaci probíhají, a výsledků, kterých organizace jejich prostřednictvím dosahuje. Nad rámec těchto tří nástrojů jsou postupně uváděny další, které jsou orientovány tematicky nebo sektorově. Assess Base již nyní umožňuje zhodnotit např. to, jak jsou organizace schopny vytvářet podmínky pro inovace a jak je reálně uvádět v život, ohodnotit lze připravenost organizací na nečekané změny (disrupci), jako třeba epidemiologickou situaci a její dopady na fungování organizací, jaké zažíváme v tuto chvíli, a zatím poslední přírůstek tvoří hodnotící dotazník speciálně vytvořený pro organizace ze vzdělávacího sektoru.

V blízké budoucnosti se v Assess Base objeví i nástroje k hodnocení vyspělosti organizace v oblasti kruhové ekonomiky či úrovně přispění organizace k naplňování cílů udržitelného rozvoje OSN nebo nástroje umožňující zhodnotit zralost přístupů a výkonnost organizací působících ve zdravotnictví.

Všechny nástroje jsou v tuto chvíli v anglickém jazyce, postupně budou k dispozici jejich další jazykové verze. Česká společnost pro jakost intenzivně pracuje na tom, aby byl český jazyk jednou z nich co nejdřív.

### Výhody využití technologické platformy

Různé úrovně nástrojů umožňují provádět hodnocení začínajícím i vyzrálým organizacím. Série dotazníků byla vytvořena tak, aby s nimi mohli pracovat i lidé, kteří s Modelem EFQM nemají žádnou zkušenost.

S novou platformou pro hodnocení se bude možno definitivně rozloučit s excelovskými a wordovskými tabulkami a nekonečným formátováním textu. V Assess Base jsou připravena příslušná pole, do kterých se informace o činnostech v organizaci jednoduše vloží, a využít můžeme i jednoduché možnosti formátování, které dodají výslednému textu na přehlednosti.

Bodové hodnocení není třeba přepočítávat pomocí kalkulačky a pak ještě ručně zvažovat tzv. brzdy, které hodnocení podle logiky RADAR obsahuje, počítá se zcela automaticky.

Systém umožňuje vygenerovat podkladovou/sebehodnotící zprávu a podrobnou zpětnou zprávu včetně manažerského shrnutí ve formátu PDF.

Jednotlivé nástroje jsou sladěny s programy oceňování EFQM a lze je tedy použít i v případě externího hodnocení. A toto neplatí pouze u základních nástrojů, ale i u dalších tematických nebo sektorových „fokusů“ (orig. lenses), které EFQM postupně představuje.

Celý proces hodnocení je v Assess Base pod kontrolou a data jsou v bezpečí. Organizace si sama řídí, kdo má k jakému hodnocení přístup a v jaké roli – zda může do databáze přispívat, tj. popisuje činnosti a výsledky organizace, či zda figuruje v roli hodnotitele, který identifikuje silné stránky, oblasti pro zlepšení a správné praxe a provádí bodové hodnocení. Pro zajištění bezpečnosti dat přijalo EFQM nejprísrnější bezpečnostní pravidla.

### Dotazníky

Assess Base mohou organizace využívat ke svému internímu hodnocení a od roku 2021 v ní budou administrována i všechna externí hodnocení EFQM. Přestože se jedná o placenou službu, již v tuto chvíli Assess Base obsahuje čtyři jednoduché dotazníky, které jsou organizacím k dispozici bez registrace a bez poplatku. Využití dotazníku bez registrace je jedno-

rázové a po uzavření hodnocení jsou data vymazána. V případě placeného přístupu je možno dotazníky rozeslat na více lidí v organizaci a porovnávat jejich hodnocení.

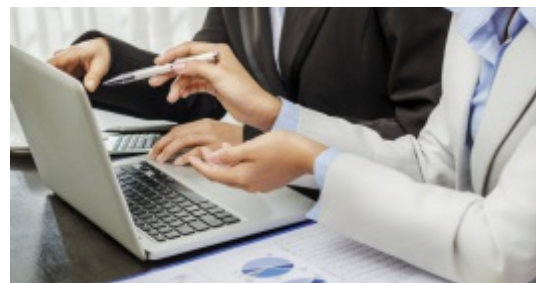
### Obecný dotazník

Základní dotazník obsahuje 29 tvrzení tematicky rozdělených do tří hlavních oblastí (Směřování, Realizace, Výsledky), na kterých je nový Model EFQM vystavěn. Tato tvrzení pokrývají přístupy a výsledky napříč celou organizací a umožňují organizaci zhodnotit celkovou výkonnost a definovat klíčové priority pro její další zlepšování. Práce s dotazníkem spočívá v procentním vyjádření naplněnosti jednotlivých tvrzení, výsledné bodové hodnocení se pohybuje na škále 0 až 100 bodů. Pracuje se s ním podobně jako s Modelem START, který podle verze Modelu excellence EFQM 2013 vznikl pod Národní politikou kvality.

### Dotazník na inovace

Dotazník pro inovace je součástí prvního z fokusů (Fokus Inovace), které budou tvořit komplexní produktové balíčky sestávající z hodnotících nástrojů, speciálních kurzů EFQM a možnosti získat externí uznání. Další fokusy se orientují na již zmiňované cíle udržitelného rozvoje, kruhovou ekonomiku, disrupci, a dále pak na oblast vzdělávání nebo zdravotnictví.

Dotazník pro inovace obsahuje 26 tvrzení, která v první řadě inspirují organizaci k tomu, aby si sama stanovila, co pro ni pojem inovace znamená – protože je třeba nezapomenout, že inovace se neomezují pouze na výrobky, služby a řešení, ale i na procesy, systémy, organizační struktury nebo společenské vztahy. Dále umožňuje zhodnotit, zda má organizace vytvořené vhodné podmínky pro inovace, zda má nastaveny vhodné procesy, které umožní inovační myšlenky sbírat a uvádět do praxe, zda má nastaveny systémy řízení, využívá k podpoře inovací *business intelligence* i do jaké míry v oblasti inovací spolupracuje se svými zainteresovanými stranami. Poslední část, věnovaná výsledkům, se pak ptá na to, zda organizace měří investice do inovací a jejich návratnost, efektivnost využívání zdrojů a jejich vliv na výnos z inovací, dobu uvádění nových produktů a řešení na trh, ale i na míru zapojení zaměstnanců do inovací či spokojenost zákazníků s novými produkty a řešeními.



**Dotazník pro vzdělávací instituce**

Dotazník pro vzdělávací instituce je, jako do budoucna celý fokus zaměřený na tuto oblast, vhodný pro instituce primárního a sekundárního vzdělávání. Skládá se z 28 tvrzení a je mírně upravenou verzí obecného dotazníku, která zohledňuje specifika vzdělávacího sektoru.

**Dotazník ke schopnosti řídit zásadní změny a disrupci**

Dotazník, který EFQM vytvořilo k hodnocení schopnosti organizace řídit disrupci a velké změny, byl nechán záměrně na konec, a to proto, že je stále ještě aplikovatelný na současnou situaci, aktuální disrupci, kterou je pandemie koronaviru, která ze dne na den ovlivnila všechny aspekty našich soukromých a pracovních životů.

Možná se ptáte, proč v tuto chvíli hodnotit, jak jste na takovouto nečekanou situaci připraveni, když jste ve fázi sčítání ztrát, vracení se „k novému normálu“, nebo naopak vyplácíte mimořádné bonusy, protože jste využili momentální poptávky po ochranných prostředcích, webkamerách, sportovních potřebách nebo domácích mazlíčcích. Dotazník vám pomůže potvrdit, zda jste měli smůlu, nebo naopak štěstí a jak jste systémově připraveni na další podobnou událost.

Stejně jako v ostatních případech, plný dotazník naleznete na webové stránce

<https://assessbase.digitalefqm.com/>. Již nyní se však můžete zamyslet nad některými otázkami z něho vybranými:

**SMĚŘOVÁNÍ**

Účel, vize a strategie

- Jak můžeme zajistit, aby naše organizace sloužila svému účelu v současnosti a zároveň byla připravena na budoucnost?
- Jak bychom měli přizpůsobit náš účel, vizi a strategii ve světle pandemie?
- Jak bychom měli přerozdělit své zdroje za účelem pomoci všem našim dotčeným zainteresovaným stranám?

Organizační kultura a leadership

- Jak můžeme demonstrovat naše hodnoty prostřednictvím jednání v době krize, a to na všech úrovních organizace?
- Jakou podporu můžeme poskytnout našim pracovníkům a dalším zainteresovaným stranám, aby tuto situaci zvládli?

**REALIZACE**

Zapojování zainteresovaných stran

- Jak můžeme lépe komunikovat s našimi zainteresovanými stranami, aktivně naslouchat a následně jednat jasně a srozumitelně?

Vytváření udržitelné hodnoty

- Majíce omezené zdroje, jak stanovujeme priority a na základě čeho se rozhodujeme? Nyní i v budoucnu.

Řízení výkonnosti a transformace

- Jak vypadá úspěch? Jak měříme a monitorujeme pokrok? Jak si můžeme být jisti, že stále podporujeme náš dlouhodobý účel, vizi a strategii?

**VÝSLEDKY**

Vnímání zainteresovaných stran

- Jak zajistit, aby naše zainteresované strany podporovaly naše aktivity?
- Co můžeme zlepšit na základě zpětné vazby od našich zainteresovaných stran?

Strategická a provozní výkonnost

- Jaké jsou finanční dopady na naši organizaci? Je vhodná doba na omezení, případně rozšíření našich priorit?
- Co musíme udělat proto, abychom mohli fungovat nyní i po pominutí aktuální krize?
- Jak můžeme plnit naše stávající i budoucí závazky? Jak a kdy bychom měli dopady této nové reality diskutovat s našimi partnery, klienty a dodavateli?

**Závěr**

Assess Base má bezesporu velký potenciál pomoci organizacím na jejich cestě k vynikající výkonnosti, kulturní změně a transformaci. Sebelepší nástroj je ale pouze prostředkem. Proto nezbývá než popřát všem hodně sil nejen k provedení vlastní analýzy, protože ta je koneckonců jen konstatováním toho, kde jste teď a v čem se můžete zlepšit, ale hlavně do dalšího zlepšování, které vám pomůže přenést se přes stávající situaci a potenciální další krize a velké změny, které všechny organizace bez výjimky jistě v blízké či vzdálenější budoucnosti potkají.

**Zdroje:**

- <https://assessbase.digitalefqm.com/>
- EFQM. How the EFQM Model can help you get through a crisis. [online] [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <https://www.efqm.org/index.php/2020/04/29/how-the-efqm-model-can-help-you-get-through-this-crisis/>

**Autorka:**

**Mgr. Danuše Fišerová** pracuje jako manažerka Centra excellence v České společnosti pro jakost.

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



## Tři pilíře Modelu EFQM jako opora i pro období „post-COVID“

Libor Friedel

Celoevropsky ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) populární a od roku 2020 zásadně inovovaný model EFQM je podepřen procesem založeným na třech fázích (Směřování – Realizace – Výsledky) a sedmi kritériích, viz obrázek. „Uvnitř“ je pro inspiraci, zvažení a akci dalších 25 „subkritérií“, která mají vnitřní logiku a vycházejí z praxe úspěšných organizací. Jak je mají organizace zvládnuté, ověřuje současná nouzová situace.

Ze subkritérií jsem pro ukázkou vybral 5 tipů z těch, které procházejí zkouškou v nouzových dnech.

1. Říďte výkonnost a rizika.
2. Sjednoťte a angažujte (lidi) v účelu, vizi a strategii.
3. Transformujte organizaci pro budoucnost.
4. Získávejte, zapojujte, rozvíjejte a udržujte pracovníky (zaměstnance).
5. Získejte vhled do ekosystému, vlastních schopností a hlavních výzev.

Model EFQM a všechna jeho (sub)kritéria jsou užitečná, logická a smysluplná tipy pro konkrétní procesy, činnosti a kroky. Nevypadají nijak výjimečně. Stačí si však sáhnout do svědomí, ZDA, CO, PROC a JAK (např. z výše uvedeného výběru) skutečně systematicky vykonáváte, věnujete se tomu a zlepšujete to a co „drží“ či co se „zhroutilo“ po vypuknutí pandemické krize.

Model EFQM nezabrání šíření epidemie. Aktuální dramatická situace však „aktivuje“ a zvýrazňuje příležitosti, proč byl model inovován do své současné podoby. Např.:

- zvládání změn za současného řízení provozu a v kontextu strategie;
- myšlení, které je kreativní a bere v úvahu nespojitou a nečekanou změnu, která v okamžiku může vše otočit vzhůru nohama (disrupce);
- agilní reakci na příležitosti a hrozby v prostředí;
- spoluvytváření ekosystému organizace a ekosystému vztahů mezi organizacemi a zainteresovanými stranami;
- posílení situačního vedení lidí odklonem od ryze hierarchického stylu;
- chápání organizací jako „živých organismů“ (= zamlžení jednoznačných kauzálních vazeb mezi příčinami a důsledky) atd.

Všechny tyto trendy jsou během krize COVID-19 „v akci“. Cyklus EFQM (Směrování – Realizace – Výsledky), znázorněný obrázkem, je obecný. Proto je užitečné v aktuální situaci **začít od konce**, úvahou nad výsledky a tím, co se s nimi děje a jak je nouzová situace ovlivňuje. Je to šance, která **může vést k redefinování a aktualizaci SMĚŘOVÁNÍ** v mnoha organizacích.

Alespoň stručně k jednotlivým fázím a inspiraci pro zlepšení a změnu, v níž vám model EFQM bude metodickým (ne finančním) pomocníkem, rádcem a inspirátorem.

### Výsledky

Čelíme situaci, která zcela převrací naše možná očekávání, plány a téměř s jistotou i původně před-

pokládané/plánované VÝSLEDKY. Model EFQM inspiruje při současné inventuře situace ke trojímu pohledu.

- Jak je aktuální situace vnímána různými zainteresovanými stranami? Jak se vnímání změní/posune po odeznění krizové vlny? Co z toho vyplývá pro vaši organizaci?
- Jaká je současná provozní výkonnost organizace? Jak se do ní promítly pandemické plány a opatření? Jaký (a v čem jiný) bude nový „náběh“ po odeznění krizové vlny?
- Jaká je strategická/dlouhodobá výkonnost organizace? O co se může opírat? Potvrzují se její silné stránky? Podráží organizaci nohy její slabiny? Vidí organizacev blízkém horizontu příležitosti? Mrkněte i na kontinuitu v souvislosti s normou ISO 22301 *Business Continuity*.

### Směrování

V čem je Model EFQM inspirací, pokud jde o „post-nouzový“ přístup při SMĚŘOVÁNÍ? Subkritéria mnohé naznačují. Stačí si položit následující otázky:

- Kde a jaké jiné či nové **vize** přijdou? Bude se to týkat i vaší organizace? Vás osobně? Škála potřeb je na široká a každá má svůj **význam a smysl**. Je na lídrech, manažerech a nás samotných určit v jednotlivých situacích a fázích vývoje, co je důležité a kam se chceme posunout.
- Je tady rovněž šance zlepšit a posílit **porozumění ekosystému** organizací! V mnohém se odhaluje zranitelnost, podcenění hrozeb a nedostatek scénářů pro vhled do budoucnosti. Nabízí se proto **modifikace strategie**.
- Rovněž se v plné nahotě ukazují vzájemné závislosti a důležitost vzájemného pochopení **potřeb zainteresovaných stran**. (zákazníků, zaměstnanců, správy, komunity, dodavatelů...). Jaká je situace u vás? Jak se mění/změní váš pohled na zainteresované strany po odeznění nenormální situace? Co pro vás bude důležitější a/nebo méně důležité?
- Vše je třeba „zabalit“ do **systému vedení a řízení**, který bude efektivní. Krize odhalují, co efektivní je (mělo by přežít a být posíleno) a co efektivní není. To neefektivní je šance buď eliminovat, nebo zásadně zlepšit.
- Krize přináší kolize systémů **hodnot** – osobních i organizačních. Odhaluje se mnoho hodnotových vrstev, proto má hledání rovnováhy smysl. Které hodnoty jsou pro vaši organizaci stále platné, bez ohledu na situaci? Které se ukázaly jako vrtkavé a v současné situaci se neprojevíly? Které naopak současná situace vynáší/vynesla na povrch? Jak s tím naložíte v horizontu dalších dnů, týdnů a měsíců?

- Zcela zřejmou se stává skutečnost, že dozrály **podmínky pro změnu**. „Dostali jsme facku.“ Jak se z toho poučíme? Jak to dopadne na ne/spolupráci?
- Národ v soudržnosti a solidaritě prokázal **kreativitu**. Je možné tuto zkušenost zobecnit a přenést do organizací v širší míře? Dělalí, či nedělají manažeři chybu, pokud v organizacích neposkytují prostor pro kreativitu?
- Naději lze vložit do určité míry **sjednocení a angažování se ve prospěch účelu/poslání** a vize. Krize v mnoha případech lidi semknou. Jak vše odeznívá, věci mají tendenci se vracet do starých kolejí a dřívějších návyků. Model EFQM nabádá k udržení sjednocení. Je to ideál, ale není to idealistické. Opět je na lídrech, manažerech a na každém z nás, jak s tím naložíme.

### Realizace

V tuto chvíli je na pořadu dne REALIZACE nouzových, krizových a nepopulárních opatření. Ty nám mohou pomoci otevřít oči a získat lepší vhléd sami do sebe a do širších souvislostí. S výjimkou nejexponovanějších lidí, kteří zaslouží respekt a úctu, máme příležitost a snad i čas se zamýšlet. To podnikatele, lídry a manažery připraví na realizaci záměrů a (re)definovaného výše zmíněného směřování. Pak přijde REALIZACE. Lze například zvažovat:

- Jak mají/musí být v budoucnu (při novém směřování) zapojeny různé **zajímavé strany**? Co bude možné a co chceme realizovat v tomto smyslu lépe s pracovníky, s partnery, s dodavateli, se zákazníky...? (Co zajímavé strany typu děti, rodiče, příbuzní, přátelé... na úrovni osobních životů a realizace životního směřování?)
- Jak krizová situace otestovala **udržitelnost hodnoty** poskytované zákazníkům (a dalším zainteresovaným)? Co to znamená pro budoucí realizaci? Budeme potřebovat redefinovat hodnotu pro zainteresované? Jak? Jak ji udržet?
- Směřování neznamená automatické vyřešení starostí s realizací. Ta musí být řízena nejen díky **řízení výkonnosti**, ale i pomocí/prostřednictvím odhalování, odhadování a řízení rizik.
- V subkritériu **5.2 – Transformace organizace pro budoucnost** spatřují obrovské šance i bod, který smysluplně propojuje situaci kolem COVID-19 s Modelem EFQM jako inspiračním a akčním rámcem. Následující měsíce budou přinášet změny, vyzývat naše strategie a formovat naše výsledky. Proto jistě dojde (kromě financí) na úvahy o organizačních strukturách, agilitě, obchodních modelech, restrukturalizaci procesů apod. Budeme procházet „úzkým hrdlem“. Transformace pro budoucnost znamená si (novou) budoucnost umět

představit (vize...) i v alternativách a s riziky a neurčitostmi. Dnes opět víme, že „miniaturní nic“ (koronavirus) může položit „pány tvorstva“ (kdykoli) na lopatky.

### Závěr

Model EFQM je svými apely jednoznačnou inspirací a návodným rámcem pro praxi. Možná dnes více než kdy dříve. Doporučuji tři perspektivy, které je účelné z hlediska „transformace pro budoucnost“ zohlednit.

1. **Tipy modelu EFQM** – ty jednoznačně odhaluje a poskytuje nový Model EFQM.
2. **Utváření scénářů budoucnosti.**
3. **Transcendentální pojetí transformace** pro budoucnost, které zohledňuje společné dobro a vzájemnou závislost. Toto pojetí přispívá k rovnováze, ale Model je nezmiňuje.



### Autor:

**Ing. Libor Friedel, MBA**, více viz str. 4-8 tohoto čísla Perspektivy kvality.

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

(Text je modifikovaným výtahem z článku FRIEDEL, Libor. Model EFQM v 5 perspektivách. In: Blog Libora Friedela. 19. 3. 2020 [cit. 2020-03-23.]. Dostupné z: <https://www.liborfriedel.cz/model-efqm-v-5-perspektivach/>.)

**Více o Modelu EFQM na webu Centra excellence**  
[www.centrumexcellence.cz](http://www.centrumexcellence.cz).

Růžena Petříková, Šárka Janků, Zdenka Hofbruckerová

# LIDÉ V PROCESECH ŘÍZENÍ

(o kvalitě, znalostech,  
odpovědnosti  
a udržitelném rozvoji)

1. vydání

Professional Publishing,

v tisku 220 stran

ISBN 978-80-88260-43-1



Kniha autorek pod vedením prof. Petříkové se zabývá relativně známou problematikou řízení lidských zdrojů, formami, funkcemi, komunikací a trendy v této oblasti společenské reality. Nelze pochybovat o tom, že v dnešní době plně turbulentních technologických, politických, ekonomických a zejména společenských změn, kdy stará paradigmatata přestávají platit, je vysoce aktuální podchytit zmíněnou oblast v kontextu všech těchto změn, trendů a vývoje.

Na trhu existuje řada publikací, které se se problematikou řízení lidí zabývají, ať již se jedná o překlady renomovaných zahraničních autorů, či práce autorů domácích. Velmi často, zejména díky aktuálním výše uvedeným změnám, se jedná o publikace ve větší či menší míře zastaralé a nerefluktující nejnovější poznatky z této oblasti. To nelze říci o posuzované publikaci. Ta se snaží, a je nutné podotknout, že úspěšně, na některé aktuální poznatky z této oblasti reagovat, odpovědět na vznikající otázky, a to nejen na základě starších či novějších teorií, ale i na základě nejnovějších poznatků a současných trendů, z nichž mnohé jsou „z dílny“ autorek této publikace.

Kniha je rozdělena do 13 základních, meritorních kapitol. První dvě kapitoly prezentují nezbytný úvod do dané problematiky a usazují ji do oblasti firemní kultury. Třetí kapitola dává řízení lidských zdrojů do kontextu současných trendů v oblasti managementu kvality.

Následující kapitoly se dívají na problematiku řízení z pohledu přípravy lidí, komunikace a motivace. Zajímavá sedmá kapitola řeší aktuální problematiku managementu znalostí, osmá týmovou práci v kontextu inovací a tvořivosti a devátá procesy zlepšování prostřednictvím lidí. Autorky nezapomínají ani na dnes více než aktuální problematiku etiky v podnikovém řízení a otázky společenské odpovědnosti firem. Dvanáctá kapitola přináší čtenáři hutný text z pohledu nových trendů v řízení lidských zdrojů.

Zajímavá je poslední, třináctá kapitola, která svěžím způsobem prezentuje v návaznosti na nové trendy „starou“ Bařovu soustavu řízení. Starou letopočtem svého vzniku a fungování, ale trvale živou a aktuální svými myšlenkami. Které, bohužel, stále nenacházejí často své místo v oblasti řízení českých firem, i když někteří ekonomové nebo politici se k nim hlásí – bohužel jen ústně, nikoliv uplatňováním zásad této soustavy ve své každodenní praxi. (Srov. příspěvek prof. Zeleného v tomto čísle PK – pozn. red.)



Celkový styl a struktura recenzované monografie jsou velmi dobré a naplňují všechny obsahové i formální požadavky kladené na vědeckou, resp. odbornou monografii v oblasti ekonomiky a managementu.

Jasný způsob odborného vyjadřování je založen mimo jiné na relevantních publikacích domácích i zahraničních renomovaných autorů. Na jejich základě autorky definují své názory a postoje reflektující nejen dosavadní stav poznání, ale i aktuální nové poznatky z této oblasti. Formální náležitosti naplňují požadavky odborné monografie, která představuje hluboký vhled do problematiky lidí v procesech řízení. Nejedná se o „laciné“ populární čtení, ale o hlubší analýzu problematiky, založenou jak na širokém přehledu existujících teorií, koncepcí a současných přístupů, tak i na aktuálních poznatcích ze současnosti a vlastních názorech autorek. Název publikace plně koresponduje s jejím obsahem, monografie přináší nové poznatky, z nichž některé v takovém rozsahu dosud publikovány nebyly.

Knihy je využitelná pro rozvoj teorie a výuku na vyšší úrovni odborného vzdělávání a jako báze pro další výzkumy v této oblasti. Rozsah práce je úměrný,

samozřejmě mohl být i větší. Téma nabízí řadu možných pohledů a přístupů zasluhujících podrobnější rozpracování, publikace však obsahuje pokud ne všechny, tak většinu v současnosti relevantních informací k řešení této problematiky; výše uvedené možnosti vyplývající z různých pohledů mohou být obsahem dalších publikací s tímto tématem.

Recenzovaná monografie tak nabízí velmi solidní základ pro případnou další či navazující tvorbu. Bez jakýchkoliv pochyb se jedná o originální a aktuální dílo, přinášející nové odborné poznatky, které jsou hodné publikování.

#### Autor:

**prof. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.**, působí na katedře marketingu VŠPP, a. s., Praha. Je hodnotitelem v rámci Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství (NAÚ). Zabývá se zejména teorií reklamy, interkulturním marketingem a komunikací a marketingovou komunikací.

**Kontakt:** [jaroslav.svetlik@vspp.cz](mailto:jaroslav.svetlik@vspp.cz)

**dto**  
D.T.O. CZ, s.r.o.  
Vzdělávání jak má být

**KONFERENCE S MEZINÁRODNÍ ÚČÁSTÍ  
KVALITA – QUALITY**

**BUDE RYCHLOST ZMĚN NOVOU KVALITOU?**

**4.0**

**RADA KVALITY  
ČESKÉ REPUBLIKY**

**Moravskoslezský  
kraj**

**VŠB TECHNICKÁ  
UNIVERZITA  
OSTRAVA**

**SDRUŽENÍ PRO ROZVOJ  
MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE**

AKCE SE KONÁ ZA FINANČNÍ PODPORY RADY KVALITY ČR

**OSTRAVA 20. – 21. října 2020**



**S TRADICÍ DO BUDOUCNOSTI**  
FROM HERITAGE TO FUTURE

**Škoda Auto slaví letos 125 let své úspěšné historie – od počáteční výroby jízdních kol k dnešní pozici špičkové mezinárodně úspěšné automobilky, jedné z nejvýznamnějších a nejuznávanějších firem v Česku.**

Můžeme hrdě připomenout, že Česká společnost pro jakost, připomínající si letos 30 let své existence, má na tom svůj nezanedbatelný podíl. Nevěříte?

Na otázku „Když vy jste řídil Š. A., na co jste kladl největší důraz, co bylo vaším největším cílem?“ odpovídá Vratislav Kulháněk, který byl od roku 1997 nejprve po Ludvíku Kalmovi a před Detlefem

Wittigem předsedou představenstva firmy a později předsedou její dozorčí rady, takto:

„Byl jeden jednoduchý základní cíl, a to bylo zvyšování kvality. Protože Škoda žádnou dobrou pověst v těch letech devadesátých – 2000 už se to výrazně zlepšilo – nějak vynikající pověst neměla. Viz různé vtipy v Anglii... (...) Takže to byla obrovská výzva, protože kvalita prodává. Takže do kvality jsme investovali obrovské peníze a během čtyř, pěti let jsme se dostali skutečně na špičku kvality...

(Zdroj: ČT24 – Speciální vysílání Byznys ČT24 „125 let Škoda Auto“ 30/1/2020, část „Z přehlíženého nováčka premiantem“. Dostupné na <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/12026085531-byznys-ct24/220411034000006-byznys-ct24-special>)



Nová výstava ve ŠKODA Muzeu:  
125 let automobilky ŠKODA

Návštěvníky výstavy 125 let automobilky ŠKODA vítá zlatá studie „Mezi skicou a autem“, vystavená ve dvojici s ikonickým modelem POPULAR MONTE CARLO z roku 1937.

A nahlédneme-li do historie ČSJ, najdeme zde mj. v roce 1993 tento moment:

„Vítězství ČSJ ve výběrovém řízení firmy Škoda Auto na dodavatele vzdělávání pracovníků firmy v jakosti. V souvislosti se vstupem koncernu VW do podniku Škoda Auto vyhlásila Škoda výběrové řízení na školitele pracovníků podniku a jeho dodavatelů k jakosti. ČSJ vypracovala projekt obsahující komplex kurzů pro všechny požadované odbornosti pracovníků od dělnických profesí po manažery. Výběrového řízení se zúčastnil větší počet subjektů tuzemských i zahraničních. Projekt prezentovaný předsedou ČSJ Ing. Votápkem ve výběrovém řízení zvítězil a ČSJ se stala pro Škodu Auto a její dodavatele monopolním školitelem v jakosti.“

(Zdroj: Kronika České společnosti pro jakost)

Bývalý dlouholetý ředitel ČSJ Pavel Ryšánek v článku „Třicet let České společnosti pro jakost“ v PK 2020/1 (v tisku) píše:

„Nedoceněným, ale mimořádně důležitým výsledkem bylo vítězství ČSJ ve výběrovém řízení Škoda Auto na vzdělávání pracovníků firmy a jejich dodavatelů v oblasti kvality. Spolu s následným navázáním spolupráce s německým VDA (Sdružením automobilového průmyslu) a možností překládání a prodeje publikací VDA QMC v ČR a SR to byly rozhodující momenty v orientaci ČSJ na vzdělávání (a ekonomickou stabilizaci) v dalších letech.“

Systematická dlouhodobá intenzivní spolupráce přinesla a přináší své ovoce. Pro obě strany. I když dnes je už vzájemný vztah podstatně jiný, pochopitelně už se rozhodně nejedná o poměr učitel – žák, úspěšně funguje stále. Je to pro nás důležité a můžeme na to být právem pyšní.

(red. – Zdeněk Svatoš, foto: ŠKODA AUTO a.s.)

# Spotřebitelé a umělá inteligence

Viktor Vodička



Výrobky a služby využívající umělou inteligenci a automatické rozhodování mají značný potenciál, aby nás jako spotřebitele zaujaly a aby se staly synonymem pro inovace a pro nové vzorce našeho chování a jednání. Již řadu let jsme přitom svědky prudkého rozvoje technologií, které umělou inteligenci začaly využívat a které nás překvapují jak velmi rozmanitými způsoby pro její společenské uplatnění, tak i možnostmi pro její další rozšíření.

Umělá inteligence a automatizované rozhodovací procesy obzvláště s sebou ovšem nesou pro nás nejen pokrok, ale také hrozby, a to úměrně tomu, jak se nezadržitelně stávají součástí našeho běžného života a jak rychle překonávají i bariéry naší nedůvěry.

## Co je to umělá inteligence a proč může být nejen přínosná, ale i nebezpečná

Přesnost, se kterou jsou stroje schopny zpracovávat data, a zejména pak rychlost, s jakou při tom pracují, jsou téměř neuvěřitelné a dalo by se říci, že jejich jedinou brzdou se stává člověk sám. Spoléhání se na umělou inteligenci (z anglického *artificial intelligence*) a procesy rozhodování bez lidského dohledu se již tak rozšířily, že si bez nich ve sférách, jako jsou automobilový průmysl, finanční služby, právo, zdravotnictví nebo i věda obecně, pomalu ani neumíme představit nějaký výraznější pokrok. Očekáváme proto, že se umělá inteligence v budoucnu natolik dále rozšíří, že ji budeme moci ve zvýšené míře začít využívat i pro naše vlastní potřeby a účely.

Umělá inteligence se totiž učí „vlastními silami“ na základě rozpoznávání vzorců uvnitř daných souborů dat, a je tak pro spotřebitele velmi pohodlná. Závažné problémy ale mohou nastat v momentě, kdy dojde k manipulaci s těmito daty anebo kdy tato data nesou informace obsahující i kupř. zaujaté společenské názory a předsudky.

Společně s upozaděním vlastního rozhodování se tak základní otázkou v tomto ohledu stává, jak bude možné při využívání umělé inteligence zaručit spotřebitelům možnost výběru, přístup k informacím a jak vyloučit nebo alespoň snížit na přijatelnou míru také rizika podvodů, diskriminace nebo i poškozování práv spotřebitelů obecně.

Umělá inteligence se používá totiž stále více v rozhodovacích procesech spojených bezprostředně s algoritmy, které jsou coby automatizované postupy zaměřeny na výsledky a na jejich konečnost, jednoduchost a jednoznačnost. Tyto postupy se už v našem každodenním životě projevují a jejich dopady mohou být značné. Rozhodnutí založená na strojích a automatizovaných výpočtech se už dnes mohou týkat např. našeho přístupu k úvěru, přístupu k základní zdravotní péči, našeho výběru jako uchazečů o práci, anebo dokonce i pravomocných rozsudků. A automatizované rozhodovací procesy mohou prohloubit i rozdíly ve společnosti nebo způsobit vážné škody i na zdraví a majetku. U některých algoritmů pro přijímání zaměstnanců byl např. zjištěn předpojatý přístup k ženám, a i u autonomních vozidel a automatických řídicích systémů také zatím panuje stále celá řada otázek, pokud jde o jejich bezpečnost a možnosti pro jejich hromadné rozšíření.

### Jak dál

Je tak nejen možné, ale podle našeho názoru ve Sdružení českých spotřebitelů (SČS) i velmi pravděpodobné, že k podstatnějšímu rozšíření umělé inteligence bude zapotřebí upravit nejprve stávající rámec pro bezpečnost výrobků a služeb a vytvořit v podstatě i nový koncept odpovědnosti, pokud

v souvislosti s využíváním umělé inteligence a automatického rozhodování dojde k nějaké újmě. Což je obzvláště důležité v případech, kdy spotřebitelé nebudou mít jasné a srozumitelné informace, jak a na základě čeho bylo konkrétní rozhodnutí v jednotlivých případech učiněno.

**Klíčové bude proto přijmout i pravidla a stanovit na mezinárodní úrovni normy, aby mohla být zajištěna transparentnost fungování umělé inteligence a aby její bezpečnost a kvalita údajů mohly být i včetně kupříkladu dodržování základních etických principů při jejím užívání pod dohledem, nezávisle posuzovány a také vyhodnocovány.**

### Co na to „Brusel“

Evropská komise (EK) reagovala v tomto ohledu na tyto otázky a některé i z výše uvedených obav formulovaných v Evropském parlamentu zatím jen přijetím „Bílé knihy o umělé inteligenci“ [COM(2020) 65 final ze dne 19. 2. 2020]; v ní se zaměřila spíše na pozitiva při využívání dat a umělé inteligence pro podniky a občany i pro naplnění veřejných zájmů a vytyčila dvě hlavní oblasti, v nichž by chtěla dosáhnout dalšího a výraznějšího postupu při naplňování evropské strategie pro umělou inteligenci, kterou představila před dvěma roky ve svém sdělení COM(2018) 237 final ze dne 25. 4. 2018.

Těmito základními kameny evropského přístupu jsou přitom *podpora excelence a rozvoj automatizovaných rozhodovacích systémů založený na stávajících evropských hodnotách a důvěře.*

Pokud jde o důvěru jako zásadní faktor pro očekávané a z pohledu uvedené strategie žádoucí širší využívání umělé inteligence, EK vítá sedm požadavků obsažených v zatím nezávazných pokynech odborné skupiny na vysoké úrovni i hodnotící seznam, který na základě připomínek podniků i dalších organizací nyní prochází zevrubnější revizí. Začíná uvažovat i o přijetí regulačního rámce EU pro umělou inteligenci, který by měl reagovat na panující nejistotu a obavy občanů, že s ohledem na informační asymetrie v procesech



rozhodování založených na algoritmech budou jako spotřebitelé zranitelní a při obraně svých práv a v otázkách bezpečnosti až bezmocní.

Tyto požadavky na vývoj a využívání umělé inteligence a současně i okruhy pro regulaci jsou:

1. **Lidský faktor a dohled**
2. **Technická spolehlivost a bezpečnost**
3. **Ochrana soukromí a správa dat**
4. **Transparentnost**
5. **Rozmanitost, nediskriminace a spravedlnost**
6. **Dobré sociální a environmentální podmínky**
7. **Odpovědnost**

### **S čím se státy budou muset při regulaci vypořádat**

Na vývojáře i provozovatele umělé inteligence se už dnes vztahují evropské právní předpisy v oblasti základních práv (např. ochrana údajů, soukromí, zákaz diskriminace) a ochrany spotřebitele i pravidla týkající se právě bezpečnosti a odpovědnosti, ale uplatňování a prosazování těchto předpisů mohou vyloučit či výrazně ztížit právě specifické rysy umělé inteligence.

Nová bezpečnostní rizika pro uživatele umělé inteligence totiž mohou vznikat typicky v případech, kde jsou technologie umělé inteligence bezprostřední součástí výrobků a služeb. V důsledku chyby v technologii rozpoznávání předmětů může kupříkladu autonomní automobil nesprávně identifikovat objekt na silnici a způsobit nehodu, při níž dojde ke zranění nebo materiálním škodám. A obdobně mohou ve zvýšené míře vznikat i nová rizika u služeb (kupř. finančních), kdy nedostatky v návrhu technologie mohou způsobit i nemalé finanční ztráty.

Zatímco některá z těchto rizik nejsou pochopitelně omezena na výrobky a služby, které jsou závislé na umělé inteligenci, používáním umělé inteligence se tato rizika mohou zvýšit nebo podstatně zhoršit.

Umělá inteligence totiž může zastávat řadu funkcí, které mohli dříve vykonávat pouze lidé, a v důsledku toho se tak budeme velmi pravděpodobně setkávat stále více s opatřeními a rozhodnutími přijatými přímo systémy umělé inteligence anebo s jejich pomocí. Tato rozhodnutí ale pro nás mohou být obtížně srozumitelná, a hlavně může být i obtížné se proti nim v případě nutnosti účinně bránit.

**Umělá inteligence navíc zvyšuje i možnosti sledování a analýzy každodenních návyků lidí. To zvyšuje současně i riziko, že ji mohou v rozporu s unijními pravidly na ochranu údajů a dalšími pravidly používat jak státní orgány, tak i soukromé subjekty k našemu hromadnému sledování. Způsobem zpracovávání dat, navrhováním aplikací a prostorem pro zásah třetích stran tak ve svém důsledku mohou být podstatným způsobem**

### **ovlivněna i naše práva na svobodu projevu, soukromí a politické svobody.**

Je tak zřejmé, že je potřeba přezkoumat, zda jsou stávající právní předpisy na unijní i národní úrovni vůbec schopny řešit rizika umělé inteligence a zda mohou být účinně prosazovány, anebo zda a jaké jsou zapotřebí jejich úpravy a nové předpisy. Nejen spotřebitelé, ale i orgány dozoru nad trhem a donucovací orgány se totiž mohou lehce ocitnout v situaci, kdy nebudou vědět, zda mohou zasáhnout, protože nemusí být zmocněny jednat, anebo nebudou mít vhodné technické možnosti pro kontrolu systémů založených na umělé inteligenci a automatizovaném rozhodování. A může se tak i stát, že osoby, které utrpěly škodu, nebudou kupř. umět identifikovat osobu, která za ni odpovídá, a nebudou mít ani účinný přístup k důkazům nezbytným k tomu, aby případ mohl řešit například soud. Měly by tak obecně mnohem méně účinné možnosti nápravy ve srovnání se situacemi, ke kterým dochází bez využití a uplatnění umělé inteligence.

Vzhledem k rychlému rozvoji umělé inteligence přitom jakýkoli regulační rámec musí podle řady odborníků i EK ponechat dostatečný prostor, aby se zohlednil další možný vývoj a aby se všechny případné změny v právních předpisech omezovaly jen na ty problémy, které jsou jasně určeny a pro které existují proveditelná řešení. Jinak totiž hrozí, že jak společnost, tak i spotřebitelé nebudou moci výhody rozvoje umělé inteligence využívat.

### **Závěr**

Ne ve všech odvětvích a ne všechny způsoby využití umělé inteligence nutně vyvolávají zvýšená, anebo dokonce vysoká rizika, ale je jasné, že umělá inteligence v rozhodovacích procesech a stále se zdokonalující algoritmy budou mít na důvěru a ochranu spotřebitelů značný dopad a že na tyto skutečnosti budou muset reagovat i české právní předpisy a dotčené subjekty, včetně orgánů správních, dozorových a normalizačních. A velký respekt k ochraně práv spotřebitelů budou muset prokázat i všechny subjekty zabývající se ověřováním a posuzováním jednotlivých ať už legislativních, nebo v dohledné době i přijatých nelegislativních požadavků a opatření.

Vedle vysoce kvalitních a nezkreslených dat využívaných pro umělou inteligenci tak lze českým spotřebitelům určitě popřát, aby se naše úřady a dotčené orgány zaměřily na oblast lidského dohledu nad umělou inteligencí a především na bezpečnost služeb, která je u nás zatím velmi silně podceňována.

### **Autor:**

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

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

## Česká společnost pro jakost OCENÍ ÚSPĚŠNÉ



Máte pocit, že Vaše organizace může být v mnohém příkladem pro ostatní? Česká společnost pro jakost vyhlásila další ročník ocenění Ambasador kvality České republiky. Přihlaste se a možná to bude právě Vaše organizace, která získá níže uvedenou cenu.

Cena Ambasador kvality České republiky byla vyhlášena v rámci podpory rozvoje a podpory zavádění zásad managementu kvality v různých podobách. Určena je pro organizace, které nadstandardně dbají o zajištění kvality svých produktů a služeb, které se chovají odpovědně a aktivně napomáhají šíření a propagaci kvality.

Organizace jsou v ceně hodnoceny nejen podle současných ekonomických výsledků, ale především je hodnocen jejich přístup ke kvalitě, která je předpokladem k dlouhodobé úspěšnosti, ekonomickému a společenskému rozvoji. Organizace dokladují své aktivity při propagaci kvality, podpoře inovací, uplatňování společensky odpovědných přístupů, naplňování zásad udržitelného rozvoje a odpovědné komunikaci vůči všem zainteresovaným stranám.

Ocenění je určeno všem organizacím podnikatelského a veřejného sektoru bez rozdílu velikosti a oboru. Přihlaste se do soutěže a staňte se ambasadorů kvality. Následujte společnosti ŠKODA AUTO, Makro Cash & Carry ČR, Albert Česká republika, Úřad městské části Praha 10, město Hranice nebo Dopravní podnik hl. m. Prahy.



**Přihlášky můžete podávat do 30. září.**

Podrobnější informace o cenách najdete na: <http://oceneni.csq.cz>  
Česká společnost pro jakost [www.csq.cz](http://www.csq.cz), <https://www.facebook.com/csq.cz/>

# Není komunikace jako komunikace

Věra Vlková

Nelze přehlédnout, že podstatné jméno *komunikace* a stejně tak i od něj odvozené sloveso *komunikovat* nabývají v současné češtině na popularitě. Natolik, že neustále překračují své vlastní významové hranice a rozpinají se do stále větší šíře. Spolu s tím se však zmenšuje jejich významový obsah. Zákonitým důsledkem této situace je stále větší významová vyprázdňenost a neurčitost. Často tak vyjadřují příliš málo nebo téměř nic. Díky používání těchto výrazů se sice mnozí mohou cítit „in“ a „na úrovni“, obvykle si však neuvědomují, za jako cenu.

## Podstatné jméno a jeho jazykové aspekty

Podstatné jméno *komunikace* pochází z latiny. Užívá se ve třech různých významech: 1. „prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky, dopravní cesta“ (*pozemní komunikace, údržba a opravy komunikací*); 2. „veřejná doprava, veřejné spojení, styk“ (*městské, železniční, vodní, letecké... komunikace*) a 3. „přenos informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka; sdělování, výměna informací, dorozumívání“ (*mezilidská, telefonní, satelitní... komunikace, komunikace člověka s počítačem...*). Při použití v dostatečném kontextu jsou tyto významy vcelku dobře rozlišitelné. Protože však v povědomí uživatelů jazyka silně převažují první dva, vytvořila se pro třetí význam pomocí domácí slovtvorné přípony ještě podoba *komunikování*, která jakožto slovesné podstatné jméno zřetelněji odkazuje k činnosti. Ve hře jsou však i další jazykové aspekty.

*Komunikace* ve svém třetím významu, tj. „sdělování“, se ve větěném kontextu rozvíjí (specifikuje) pomocí přívlástků – shodných (*bezporuchová, konstruktivní, patologická... komunikace*) i neshodných, kde se v hojně míře uplatňují předložkové vazby (*komunikace účastníků semináře, komunikace mezi účastníky semináře, komunikace o adaptaci na změnu klimatu*). Není to však spojeno s žádnou ustálenou spisovnou vazbou. Přesto tu existují stále zřetelnější snahy prosazovat vazbu s 2. pádem (*komunikace koho/čeho*) jako univerzální, bez ohledu na význam. Zejména v odborném vyjadřování se tak stále častěji setkáváme se spojeními jako „*komunikace rizik, komunikace strategie a politiky, komunikace kulturních rozdílů*“ apod. Tady se však dostáváme na velmi tenkých led, protože tato vazba je primárně chápána aktivně: spojení *komunikace účastníků* znamená, že účastníci komunikují – a analogicky pak též: *rizika komunikují*,

strategie a politika komunikují (navzájem?), kulturní rozdíly komunikují... Proto v případech, kdy nejde o aktivní vztahy, by bylo na místě z významových důvodů a v zájmu jasnosti a jednoznačnosti používat předložkovou vazbu *komunikace o něčem* (*komunikace o rizicích, o strategii a politice, o kulturních rozdílech...*).

Dalším stále výraznějším problémem se dnes stává gramatické číslo. Zatímco v prvních dvou uváděných významech je užívání množného čísla naprosto běžné, v tom posledním už nikoliv, tam se v češtině uplatňuje číslo jednotné. Na rozdíl od angličtiny, která i ve významu „sdělování“ bez problémů používá jak číslo jednotné, tak i číslo množné: *communication is maintained; communications are maintained*. Těto asymetrie bychom si měli být při překladu dostatečně vědomi (není zdaleka ojedinelá, viz též *information, experience, hair; news* atd.). Mechanický přístup tu bezprostředně může vést k závažným významovým posunům: zatímco spojení *komunikace jsou udržovány* bude v češtině primárně chápáno jako udržování (údržba) dopravních cest, spojení *komunikace je udržována* může označovat obojí: údržbu dopravní cesty i udržování komunikace jako procesu sdělování.

A nejde jenom o gramatické číslo. Mechanický přístup k překladu může zdrojový text posunout do mnoha nežádoucích (a neadekvátních) významových rovin. Anglické *communication* v daném významovém okruhu má poměrně široké spektrum českých ekvivalentů: *komunikace, dorozumívání, přednesení, přednášení, sdělování; zpráva, sdělení, hlášení; spojení, přenos dat, kontakt...* Proto je zapotřebí překládat ho s ohledem na příslušný kontext, nikoliv jen automaticky jediné a pouze jako komunikace. A ještě větší opatrnost je na místě tam, kde je toto podstatné jméno součástí ustáleného víceslovného terminologického pojmenování.

## Odvozená přídatná jména

S podstatným jménem *komunikace* souvisejí hned dvě přídatná jména, a to *komunikační* a *komunikativní*. Měli bychom však vědět, že je nelze vzájemně volně zaměňovat, protože nejsou plně synonymní, ale významově se od sebe liší. Zatímco *komunikační* vyjadřuje obecný vztah ke *komunikaci* ve všech třech v úvodu představených významech, to znamená „silniční; spojovací, styčný; sdělovací, dorozumívací“ (*komunikační [= dopravní] síť; komunikační kanál, komunikační družice; komunikační proces, záměr...*), podoba *komunikativní* se vztahuje pouze k třetímu významu, a navíc bývá bohatší o další významové odstíny. Často se s ní setkáváme ve vyjadřování odborném, a to jak v kontextovém užití, tak jako se součástí víceslovných termínů. Užívá se ve významu „prostředkovací, dorozumívací, sdělovací, sdělný“ – srov. např. lingvistické termíny *komunikační funkce jazyka* (tj. zaměřená na výpověď o realitě, situaci); *komunikační situace; komunikativní záměr mluvčího*.



V hovorovém jazyce je toto přídavné jméno nositelem kladného významu – např. *komunikativní člověk* (tj. člověk, s nímž se dobře jedná, sdílí; protikladem je *nekomunikativní člověk*). Ale tím už se posouváme o něco dále, směrem k dalšímu souvisejícímu podstatnému jménu *komunikativnost* s významem „sdělnost, jasnost“. Dobře to však ilustruje vztah obou přídavných jmen (ne všechna komunikační média jsou např. nutně také komunikativní...) a potřebu mezi nimi náležitě rozlišovat.

### Sloveso a jeho významové užití

Sloveso *komunikovat* se vztahuje k třetímu významu podstatného jména *komunikace*, od něhož je odvozeno. Užívá se ve významu „úředně oznamovat/oznámít, sdělovat/sdělit; být ve spojení s někým nebo s něčím; hovořit“. Tento významový okruh současně určuje vazby, v nichž se sloveso – náležitě a spisovně – používá: **1. komunikovat s někým (o něčem); 2. komunikovat s něčím; 3. komunikovat něco někomu.** Poslední z vazeb přitom je (nebo by alespoň být měla) omezena na oficiální vyjadřování, především administrativní a odborné, a na význam „oficiálně oznámit/oznamovat“. Začíná však stále více překračovat své významové i situační mantinely, přestává tak plnit svou původní funkci a nezdá se stávat spíše manýrou – srov. např. *komunikovat produkt zákazníkovi, komunikovat dispozice pracovníkům, nakomunikovat výsledky vedoucímu; bylo nám to komunikováno jako nehoda...* Zcela mimo spisovnou sféru zůstává spojení „*komunikovat něco na někoho/něco*“: *komunikovat nabídku na zákazníky, komunikovat příležitosti na zainteresované strany; komunikovat problémy na vedení...* V těchto případech navíc bez širšího kontextu není sdělení dostatečně jednoznačné, jsou možné i další interpretace (nabízení zákazníků; příležitosti týkající se zainteresovaných stran; místo komunikace, nikoliv její adresát).

Jako drtivá většina přejatých sloves řecko-latinského původu je i sloveso *komunikovat* obouidové, a může tedy označovat jak děj nedokonavý (probíhající), tak i děj dokonavý (ukončený, uzavřený). Proto se u něj projevují nejružnější snahy o dotváření jednoznačně dokonavého protějšku, a to pomocí hned celé plejády zdokonavujících předpon (*dokomunikovat, nakomunikovat, odkomunikovat, prokomunikovat, předkomunikovat, rozkomunikovat, vykomunikovat, zkomunikovat...*). Ty však, jak je zřejmé, tomuto slovesu současně dodávají další významové odstíny, jinými slovy více či méně modifikují jeho význam. Obecně na tom není nic závadného a při správném zacházení to může přispívat k žádoucímu a užitečnému významovému rozlišení a zpřesnění. Nezdá se však vypadat spíše jako zbytečná jazyková exhibice – srov. *připomínky je třeba nakomunikovat na vedoucího; je zapotřebí odkomunikovat konkrétní řešení konkrétních problémů; je nutné to prokomunikovat v předstihu; všechny ústupky jsme nakonec vykomunikovali; výluky chceme vykomunikovat prostřednictvím médií; bylo to*

*zkomunikováno ministerstvem; zadání se nepodařilo dostatečně zkomunikovat; nedokázali problém nakomunikovat; jak už bylo dříve nakomunikováno...* Pro běžného uživatele jazyka by jistě bylo příjemnější a srozumitelnější, kdyby se místo toho raději použil některý z významově zřetelnějších českých ekvivalentů.

**Nemusíme přece stále jenom komunikovat, můžeme (a také bychom měli!) – v závislosti na kontextu a situaci – také hovořit, mluvit, říkat, rozmlouvat, rozprávět, rokovat, povídat si, sdělovat, oznamovat, ohlašovat, dávat na vědomí, dorozumívat se, o něčem se dohadovat nebo domlouvat, jednat, vyjednávat, projednávat, dojednávat, řešit, informovat, debatovat, diskutovat, vést dialog, být ve spojení...** (Zvýraznění red.)

Také v tomto případě se negativně projevuje vliv angličtiny, a to hned ve dvou ohledech. Je to jednak příliš mechanický překlad samotného slovesa a potom také řešení předložkových vazeb. Mezi oběma jazyky totiž existují značné rozdíly jak ve volbě mezi užíváním vazeb předložkových a bezpředložkových, tak také v užívání konkrétních předložek. Třeba anglické bezpředložkové spojení *communicate the importance of something* je nevhodnější do češtiny překládat s pomocí předložkové vazby, to znamená *komunikovat o důležitosti něčeho*, a nikoliv jako „*komunikovat důležitost něčeho*“ – pokud ovšem budeme trvat na použití slovesa *komunikovat*, což samozřejmě nemusí být za všech okolností ani nutné, ani vhodné.

### Závěr

Fungování podstatného jména *komunikace* a stejně tak i výrazů od něj odvozených je v současné češtině hned pod dvojným tlakem. Ten první spočívá v tom, že se staly určitou módou, protože jsou považovány za součást vyjadřování, které je intelektuálně na výši, což vede k jejich nekritickému užívání. Tím druhým je příliš mechanické kopírování angličtiny, bez ohledu jak na významové souvislosti, tak na aspekty gramatické.

**Komunikace je definována jako předávání a výměna informací mezi dvěma nebo více subjekty sdělení, a to v zájmu porozumění.** – A právě toho bychom si také měli být za všech okolností vědomi.

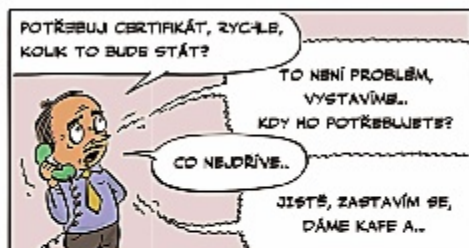
### Autorka:

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

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



# NENÍ CERTIFIKÁT JAKO CERTIFIKÁT



NEAKREDITOVANÝ CERTIFIKAČNÍ ORGÁN  
ANBO AKREDITOVANÝ S PODZÍRÁBLÍ NÍZKOU CENOU

AKREDITOVANÝ CERTIFIKAČNÍ ORGÁN,  
KTERÝ DODRŽUJE MEZINÁRODNÍ PRAVIDLA

VYUŽÍVEJTE PŘÍNOŠU CERTIFIKACE - VYŽADUJTE ZA SVĚ PENÍZE ÚPLNĚ PROVEDENÍ CERTIFIKACE  
OD AKREDITOVANÉHO CERTIFIKAČNÍHO ORGÁNU

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

## CENÍK INZERCE A TECHNICKÉ PODMÍNKY PRO INZERENTA

### Podmínky k dodání hotových inzerátů:

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

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

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

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

Uvedené ceny jsou bez DPH



**ČESKÁ  
SPOLEČNOST  
PRO JAKOST**

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



ÚNMZ

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.

## NOVÁ PUBLIKACE

### Společný přístup AIAG a VDA k řešení problémů

VDA | QMC  
Quality Management Center  
im Verband der Automobilindustrie

Management kvality v automobilovém průmyslu

8D – Řešení problému  
v 8 disciplínách

metoda, proces, zpráva

1. vydání, listopad 2018

Společným cílem AIAG a VDA je, aby organizace dosahovaly efektivního a trvalého řešení problémů zavedením 8D metody popsané v obou dokumentech. Oba dokumenty se na sebe vzájemně odkazují.

Obě organizace, AIAG a VDA, chápou, že efektivní a trvalé řešení problémů začíná vedením organizace, které by mělo podporovat a udržovat otevřenou kulturu řešení problémů. V této souvislosti AIAG a VDA vytvořily AIAG CQI-20 (Problem Solving Guideline) standard pro řešení problémů, resp. popis metody VDA 8D. Oba dokumenty jsou založeny na stejném procesu, doporučují stejné nástroje a postupy pro řešení problémů a jsou vzájemně sladěny.

#### Kontakt:

Markéta Havlinová  
E-mail: [havlinova@csq.cz](mailto:havlinova@csq.cz)  
Telefon: +420 221 082 358