


2000

	Hodnotový management	ČSN EN 12973 01 0121
---	----------------------	--------------------------------

Value Management

Management par la valeur

Value Management

Tato norma je českou verzí evropské normy EN 12973:2000. Evropská norma EN 12973:2000 má status české technické normy.

This standard is the Czech version of the European Standard EN 12973:2000. The European Standard EN 12973:2000 has the status of a Czech Standard.

(c) Český normalizační institut,
2000

Podle zákona č. 22/1997 Sb. smějí být české technické normy rozmnožovány
a rozšiřovány jen se souhlasem Českého normalizačního institutu.

60644

Strana 2

Národní předmluva

Citované normy

EN 1325-1:1996 zavedena v ČSN EN 1325-1:1997 (01 0120) Slovník hodnotového managementu,

hodnotové analýzy a funkční analýzy - Část 1: Hodnotová analýza a funkční analýza

Upozornění na národní poznámky

Do normy byly k úvodu a k článkům 3.4, 4.3.2, 4.4.3, 5.2, A.1.2.2 a A.2 doplněny informativní národní poznámky.

Vypracování normy

Zpracovatel: RNDr. Jaroslav Matějček, CSc., IČO 41127749

Technická normalizační komise: TNK 5 Spolehlivost

Pracovník Českého normalizačního institutu: Jan Škrdle

Strana 3

EVROPSKÁ NORMA	EN 12973
EUROPEAN STANDARD	Duben 2000
NORME EUROPÉENNE	
EUROPÄISCHE NORM	

ICS 03.100.40

Hodnotový management
Value Management

Management par la valeur

Value Management

Tato evropská norma byla schválena CEN 1999-10-07.

Členové CEN jsou povinni splnit Vnitřní předpisy CEN/CENELEC, v nichž jsou stanoveny podmínky, za kterých se musí této evropské normě bez jakýchkoliv modifikací dát status národní normy. Aktualizované seznamy a bibliografické citace týkající se těchto národních norem lze obdržet na vyžádání v Ústředním sekretariátu nebo u kteréhokoliv člena CEN.

Tato evropská norma existuje ve třech oficiálních verzích (anglické, francouzské, německé). Verze v každém jiném jazyce přeložená členem CEN do jeho vlastního jazyka, za kterou zodpovídá a kterou notifikuje Ústřednímu sekretariátu, má stejný status jako oficiální verze.

Členy CEN jsou národní normalizační orgány Belgie, České republiky, Dánska, Finska, Francie, Irska, Islandu, Itálie, Lucemburska, Německa, Nizozemska, Norska, Portugalska, Rakouska, Řecka, Spojeného království, Španělska, Švédska a Švýcarska.

CEN

Evropský výbor pro normalizaci

European Committee for Standardization

Comité Européen de Normalisation

Europäisches Komitee für Normung

Ústřední sekretariát: rue de Stassart 36, B-1050 Brusel

Obsah

Strana

Předmluva

.....
..... 6

Úvod

.....
..... 8

1 Předmět
 normy
.....
..... 10

2 Normativní
 odkazy
.....
..... 10

3 Termíny a
 definice
.....
..... 10

4 Principy hodnotového
 managementu
..... 11

4.1 Klíčové
 principy
.....
..... 11

4.2 Hodnotové cíle v dynamice hodnotového
 managementu..... 12

4.3 Požadavky
.....
..... 12

4.3.1	Rámcová osnova 13
4.3.2	Názorové postoje a znanosti 13
4.4	Pojem hodnota 13
4.4.1	Hodnota 13
4.4.2	Potřeba 15
4.4.3	Funkce 15
4.4.4	Zdroje 16
4.4.5	Porovnání hodnot 16
4.5	Přístup hodnotového managementu 17
5	Uplatnění hodnotového managementu 17
5.1	Uplatnění principů 18

5.2	Rámcová osnova hodnotového managementu.....	19
6	Metody a nástroje hodnotového managementu.....	25
6.1	Volba metod obecně používaných v hodnotovém managementu.....	25
6.2	Specifické hodnotové metody a nástroje.....	25
6.2.1	Hodnotová analýza (VA)	25
6.2.1.1	Popis	25
6.2.1.2	Hodnotová analýza a hodnotový management.....	25
6.2.2	Funkční analýza (FA)	25
6.2.2.1	Popis	25
6.2.2.2	Funkční analýza a hodnotový management.....	26
6.2.3	Náklady na funkci (FC)	26
6.2.3.1	Popis	26
6.2.3.2	Náklady na funkci a hodnotový management.....	26
6.2.4	Specifikace funkční výkonnosti (FPS).....	26

6.2.4.1	Popis	
		26
6.2.4.2	Specifikace funkční výkonnosti a hodnotový management.....		27
6.2.5	Návrh zaměřený na náklady (DTC) / návrh zaměřený na cíle (DTO).....		27
6.2.5.1	Popis	
		27
6.2.5.2	Návrh zaměřený na náklady a hodnotový management.....		27

Příloha A (informativní) Metody a nástroje používané v hodnotovém managementu..... 28

A.1 Specifické hodnotové metody a nástroje..... 28

A.1.1	Hodnotová analýza (VA)	
		28

A.1.1.1	Popis	
		28

A.1.1.2	Podrobný popis	
		28

A.1.2	Funkční analýza (FA)	
		37

A.1.2.1	Popis	
----------------	-------	-------	--

.....	37
A.1.2.2 Podrobný popis	
.....	
.....	38
A.1.3 Náklady na funkci (FC)	
.....	
.....	45
A.1.3.1 Popis	
.....	
.....	45
A.1.3.2 Podrobný popis	
.....	
.....	45
A.1.4 Specifikace funkční výkonnosti (FPS).....	46
A.1.4.1 Popis	
.....	
.....	46
A.1.4.2 Podrobný popis	
.....	
.....	47
A.1.5 Návrh zaměřený na náklady (DTC) / návrh zaměřený na cíle (DTO).....	53
A.1.5.1 Popis	
.....	
.....	53
A.1.5.2 Podrobný popis	
.....	
.....	53
A.2 Jiné metody a nástroje	
.....	
.....	58

Předmluva

Tato evropská norma byla připravena technickou komisí CEN/TC 279 "Hodnotový management - Hodnotová analýza, funkční analýza", jejíž sekretariát zajišťuje AFNOR.

Této evropské normě je nutno nejpozději do října 2000 dát status národní normy, a to buď vydáním identického textu, nebo schválením k přímému používání, a národní normy, které jsou s ní v rozporu, je nutno zrušit rovněž nejpozději do října 2000.

Podle Vnitřních předpisů CEN/CENELEC jsou tuto evropskou normu povinny zavést národní normalizační organizace následujících zemí: Belgie, České republiky, Dánska, Finska, Francie, Irska, Islandu, Itálie, Lucemburska, Německa, Nizozemska, Norska, Portugalska, Rakouska, Řecka, Spojeného království, Španělska, Švédska a Švýcarska.

Účelem této normy je prezentovat, definovat a vysvětlovat hodnotový management (VM - Value Management) a zavést základní pojmy této metody a nástroje všeobecně používané při jejím použití.

Historický základ

Hodnotový management je styl managementu, který byl vyvinut na základě předchozích metod založených na pojmu hodnota a na funkčním přístupu. Průkopníkem těchto metod byl Lawrence D. Miles ve čtyřicátých a padesátých letech dvacátého století, jenž vyvinul techniku hodnotové analýzy (VA - Value Analysis) jako metodu zlepšování hodnoty v existujících výrobcích. Původně byla hodnotová analýza používána hlavně ke zjišťování a odstraňování zbytečných nákladů. Tato metoda je však stejně efektivní i při zvyšování výkonnosti a při zaměření se na jiné zdroje, než jsou náklady. Jak se hodnotová analýza vyvíjela, rozšiřovalo se její uplatnění z výrobků na služby, projekty a administrativní postupy. Současně se vyvíjely další metody a techniky managementu založené na pojmech hodnota a funkce, jako je "návrh zaměřený na náklady" (DTC - Design to Cost) a "specifikace funkční výkonnosti" (FPS - Functional Performance Specification).

Norma je určena především třem skupinám uživatelů:

- vedoucím pracovníkům usilujícím o zvýšení hodnoty své organizace a o uspokojení jejich zákazníků tím, že používají pojmy "hodnota" a "funkce" jako základ pro rozhodování;
- všem, kteří se zabývají oficiálním použitím metod hodnotového managementu ve specifických studiích, včetně pracovníků s všestrannými zájmy i specialistů;
- všem, kteří se zabývají vývojem hodnotového managementu nebo jeho výcvikem.

Norma byla strukturována tak, že je v úvodu rámcově ukázáno, proč je hodnotový management důležitý (relevantní) pro management. V kapitole 4 je vysvětleno, co to je hodnotový management, a v kapitole 5 je uvedeno, jak má být hodnotový management uplatňován (viz obrázek 1).

HODNOTOVÝ MANAGEMENT				
ÚVOD A PŘEDMĚT				
PRINCIPY HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU				
Důležitost pro vrcholového manažera				
Klíčové principy	Požadavky	Pojem "hodnota"	Přístup VM	
POUŽITÍ HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU				
POUŽITÍ PRINCIPŮ				
Styl managementu	Lidská dynamika	Ohledy na prostředí	Metody a nástroje	
RÁMCOVÁ OSNOVA HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU				
Hodnotová kultura	Politika VM	Program VM	Studie VM	Výcvik VM
METODY A NÁSTROJE HODNOTOVÉHO MANAGEMENTU				
<i>METODY A NÁSTROJE VM: INFORMATIVNÍ PŘÍLOHA A</i>				
<i>Specifické hodnotové metody a nástroje</i>		<i>Jiné metody a nástroje</i>		

Obrázek 1 - Struktura tohoto dokumentu

Evropská norma pro hodnotový management byla vypracována tak, aby podporovala používání jednotných pojmů, společných praktických postupů a dosažení nejvyšší úrovně odbornosti a výkonnosti v celé Evropě.

Tato norma reprezentuje vývoj na základě předchozích norem pro hodnotovou analýzu.

Do této normy jsou začleněny přednormalizační práce sponzorované Evropskou komisí spolu s normalizačními pracemi CEN/TC 279 a tato norma obsahuje odkazy zejména na normu EN 1325-1 "Slovník hodnotového managementu, hodnotové analýzy a funkční analýzy", jejíž část 1 "Hodnotová analýza a funkční analýza" byla vydána.

Strana 8

Úvod

Pojem "hodnota" je založen na vztahu mezi uspokojením mnoha různých potřeb a zdrojů používaných k tomuto uspokojení. Čím méně zdrojů se používá nebo čím větší je uspokojení potřeb, tím větší je hodnota. Zainteresované strany*) (stakeholders), interní i externí zákazníci mohou všichni zastávat odlišné názory na to, co představuje hodnotu. Účelem hodnotového managementu je urovnat tyto rozdíly a umožnit organizaci dosáhnout co největšího pokroku směrem ke stanoveným cílům s použitím minimálních zdrojů.

Hodnotový management je styl managementu určený zejména k mobilizaci lidí, k rozvíjení zručnosti a

k podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Hodnotový management představuje nový způsob používání mnoha existujících metod managementu. Hodnotový management je konzistentní s managementem jakosti a osvědčil se jako velmi efektivní metoda v širokém rozsahu působnosti.

Hodnotový management uplatněný na úrovni vedení organizace závisí na organizační kultuře založené na hodnotě, přičemž se bere v úvahu hodnota pro zainteresované strany a zákazníky. Na provozní úrovni (u činností orientovaných na projekt) kromě toho zahrnuje i použití vhodných metod a nástrojů.

K tomu, aby vrcholový manažer učinil rozhodnutí, ať už se týká vymezení obchodní strategie, vývoje nového výrobku nebo uzavření finanční smlouvy, se vyžaduje konzistentní přístup k těmto problémům. Hodnotový management je současně zaměřen na cíle managementu, povzbuzuje pozitivní lidskou dynamiku**), bere ohledy na vnitřní i vnější podmínky prostředí a nesporně poskytuje metody a nástroje pro dosažení dobrých výsledků.

Mezi nejvíce viditelné přínosy použití hodnotového managementu patří:

- zdokonalení obchodního rozhodování kompetentních vedoucích týmů, že jim hodnotový management poskytuje solidní základ pro jejich volbu;
- zvýšení efektivnosti při použití omezené doby a omezených zdrojů k dosažení nejlepšího efektu;
- zlepšení výrobků a služeb pro externí zákazníky jasnějším pochopením jejich skutečných potřeb a stanovením přiměřené priority těchto potřeb;
- zvýšení konkurenceschopnosti usnadněním technické a organizační inovace;
- pěstování obecné hodnotové kultury a tudíž zlepšené pochopení cílů u všech členů organizace;
- zlepšení vnitřní komunikace a obecných znalostí o hlavních faktorech ovlivňujících úspěšnost organizace;
- souběžné zdokonalení komunikace a efektivnosti vytvářením mnohaoborových pracovních týmů řešících mnoho úkolů;
- rozhodnutí, která mohou být podporována všemi zainteresovanými stranami.

Tyto přínosy jsou k dispozici pro dodavatele i spotřebitele ve všech oborech společnosti:

- v průmyslovém odvětví, včetně průmyslové výroby, stavebnictví a zpracování materiálů;
- v oblasti služeb, jak veřejných, tak soukromých;
- ve vládě, zdravotnictví, školství a jiných veřejných činnostech.

Přístup hodnotového managementu zahrnuje tři základní principy:

- neustálé uvědomování si hodnoty pro organizaci, zavádění ukazatelů nebo odhadů hodnoty, jejich sledování a řízení;
- soustředění se na účely a cíle před tím, než se hledají řešení;
- soustředění se na funkci, což poskytuje klíč k maximalizaci inovačních a praktických výsledků.

*) NÁRODNÍ POZNÁMKA V hodnotovém managementu se pojmem "zainteresovaná strana" rozumí ty subjekty, které svými výrobky, službami nebo činnostmi nabízejí to, co zákazníci (vnitřní či vnější) a finanční analytici požadují či očekávají. (Viz též článek 5.2, odstavec "Politika hodnotového managementu".)

***) NÁRODNÍ POZNÁMKA Pojem "lidská dynamika" je vysvětlen v člancích 4.1 a 5.1.

Strana 9

Tento přístup umožňuje, aby kvalifikovaný manažer tyto principy uplatňoval intuitivně, zejména když se zabývá problémy na vysoké úrovni, jako je obchodní strategie. Tyto metody se mohou rovněž oficiálně uplatnit při řešení specifických problémů v týmovém prostředí na všech úrovních managementu. Hodnotový management obsahuje specifické managementové nástroje, které se mohou přesně a systematicky uplatňovat při zaměření se na problémy všeho druhu od strategických cílů až po návrh jediné součástky.

Ve větších organizacích je běžné zavádět strukturovanou rámcovou osnovu, která pomáhá manažerům při konzistentním uplatňování hodnotového managementu v celé organizaci. V takových organizacích mohou mít jednotliví pracovníci specifické a dobře definované funkce svých rolí v procesu. V menších organizacích (jako jsou malé a střední podniky) mohou být takové role méně dobře definovány a jednotliví pracovníci mohou jako součást svých povinností efektivně zastávat několik rolí.

K dosažení univerzálního a pružného uplatňování hodnotového managementu v celé organizaci beze ztráty efektivnosti přístupu se vyžaduje, aby si každý člen organizace byl vědom základů, které jsou hnací silou hodnoty u této organizace, a aby činil konzistentní (logická a důsledná) rozhodnutí.

V organizaci je budování kultury hodnotového managementu stěžejním úkolem. Vyžaduje to provádět vhodné propagační akce odpovídající činností, odpovědností a povinnostem jednotlivých pracovníků zaměřené na výcvik a zvyšování povědomí.

Existence vyzrálé hodnotové kultury změní přístupy a pracovní postupy a povzbudí ke společné práci ve skupinách a k potlačování konfrontací. Výsledky se odrazí ve snížení neužitečného a zbytečného úsilí a podnětují k soustředění omezených zdrojů na ty oblasti, které dávají největší hodnotu.

Strana 10

1 Předmět normy

Účelem této normy je:

- stanovit obecný základ pro management, aby mohl realizovat a prakticky uplatňovat hodnotový management;
- pomáhat vedoucím týmů a jejich členům prakticky uplatňovat tyto metody;
- vytvořit základ pro rozvoj postupů při výcviku a certifikaci pro jednotlivé kompetence v hodnotovém managementu;

- vytvořit základ pro zpracovatele smluv o hodnotovém managementu při poskytování služeb;
- vytvořit základ pro certifikační společnosti a organizace;
- zlepšit jakost hodnotového managementu a povzbuzovat inovaci při jeho používání;
- zlepšit komunikaci používáním společného názvosloví.

Tato norma poskytuje návod všem manažerům pro praktické uplatňování hodnotového managementu a pro zavádění tohoto vědního oboru v jejich organizaci a všem ostatním členům organizace pro pochopení a jejich efektivní účast na hodnotovém managementu.

-- Vynechaný text --