

Nástroje managementu kvality

Integrita produktu a Product Compliance



Role PSCR: Proč „máme jmenovaného zmocněnce“ nestačí

Datum: 08.08.2026

Konzultant: Claude (Fable 5/ Opus 5)

Martin Bažant

Obsah

Obsah.....	2
1 Dekret na zdi.....	4
2 Co PSCR dělá a kam se role posouvá.....	5
2.1 Co má tedy PSCR na práci	6
2.2 Kam se to posouvá.....	6
2.2.1 Síť potřebuje jednu tvář.....	6
3 Odpovědnost se nedeleguje, úkoly ano	7
3.1 Kdo je „vedení organizace“	7
3.2 Kde to v maticové organizaci drhne	8
3.3 Co v té směrnici skutečně stojí	9
3.4 Jak to zapsat.....	9
4 Šest podmínek, za kterých delegování ob stojí	10
4.1 Pečlivý výběr osoby.....	11
4.2 Popis úkolů, pravomocí a odpovědností před delegováním	11
4.3 Dostatečné informace a instrukce	11
4.4 Rychlé obsazení role při personálních změnách.....	12
4.5 Rámcové podmínky a zdroje	13
4.6 Ověření účinnosti delegujícím.....	13
4.7 Jedna kulturní past navrch	14
5 Kaskáda: kam až může delegování jít	15
5.1 Dvě kritéria, která určují hranici.....	15
5.2 Externí delegování	16
5.3 Co z toho plyne pro závod	16
6 Jmenování: co v něm musí být	16
6.1 Kontrolní seznam obsahu	17
6.2 Vzorové znění	17
6.3 Kdy jmenování aktualizovat	19
7 Kvalifikace: témata, ne certifikát.....	19
7.1 Témata kvalifikace.....	19
7.2 Kvalifikační matice.....	21
7.3 Jak číst prázdná místa	22
7.4 Co matice neřeší	22
8 Když delegace nefunguje	22
8.1 Co se v takové chvíli skutečně stalo	23

8.2	Jediný nástroj, který funguje.....	23
8.3	Když ani to nestačí.....	24
9	Co si z toho odnést.....	24
9.1	Úkol na závěr.....	25
Použitá literatura		26

1 Dekret na zdi

Auditor si při prověrkách systému vyžádá doklad o jmenování zmocněnce za bezpečnost a shodu produktu. Dostane zalaminovaný list v rámečku na chodbě: jméno, datum, podpis ředitele. Papír je v pořádku. Pak se zeptá na tři věci:

- Kolik expedic jsme za poslední dva roky zastavili, a pokud žádnou, kolikrát to bylo na stole a kdo to rozhodl jinak?
- Kdo úkoly zmocněnce vykonával v těch šesti týdnech loni, kdy byl na dovolené?
- Které z kvalifikačních témat zmocněnec sám nepokrývá a kdo je v organizaci pokrývá za něj?

Na první otázku odpoví manažer kvality, na druhou nikdo a na třetí se odpovídá dobře jen tehdy, pokud někdo předem sestavil matici. Zalaminovaný list přitom platí dál.

Tahle scéna je jádro celého dílu, **jmenování PSKR (Product Safety and Conformity Representative) není důkaz, že integrita produktu je řízená**, je to vstupenka do situace, kde se to teprve ukáže. Dekret dokládá, že role byla definovaná, ale nemusí říkat nic o tom, zda má pravomoc, kapacitu, zástup a kvalifikaci, tedy o tom jediném, co v případě problému někoho ochrání (firmu). Zkratka PSKR znamená *Product Safety and Conformity Representative*, česky **zmocněnec za bezpečnost a shodu produktu**. Dál v textu budeme používat už jen zkratku, protože český překlad je nepraktický a v provozu ho stejně nikdo neříká.

Odkud se ta role bere: IATF 16949 v článku 4.4.1.2 požaduje, aby organizace zavedla proces pro bezpečnost produktu, a mimo jiné určila odpovědnosti a pravomoci ve vztahu k bezpečnosti produktu nechává, ale na organizaci, jak roli pojmenuje a kam ji zařadí [3]. VDA jde dál a dává tomu jméno, obsah i pravidla.

Podstatné je, co PSKR **není**.

- Není to oddělení, není to titul
- Není to člověk, který na sebe bere bezpečnostní problémy celého závodu.

PSKR je odborná role, jejímž úkolem je **zajistit, aby organizace**

- riziko včas rozpoznala,
- správně vyhodnotila,
- eskalovala a řídila.



Rozdíl mezi „nese odpovědnost“ a „stará se, aby ji organizace unesla“ je přesně ten rozdíl, kvůli kterému má smysl psát celý tenhle díl.

V předchozím dílu jsme skončili u otázky, kdo odpovídá navenek: kdo je v právním smyslu výrobce, komu se hlásí odchylka a jak dlouho odpovědnost trvá. Tento díl se ptá dovnitř organizace a její odpovědnosti. Mezi „organizace odpovídá“ a „Martin z kvality to má na starosti“ leží delegování, které buď obstojí, nebo ne.

Výchozí věta, kterou VDA staví hned na začátek zní nepříjemně pro obě strany: **celková odpovědnost vedení organizace za bezpečnost a shodu produktů není delegovatelná [1]**. Delegovat lze jednotlivé úkoly, a to jen za splnění podmínek.

- Pro zmocněnce to znamená, že jeho podpis pod dekretem není přenesením viny na něj.
- Pro vedení to znamená něco horšího: pokud problém vznikne proto, že zmocněnec neměl zdroje, pravomoci nebo kvalifikaci, **neselhal delegovaný → selhal delegující (vedení společnosti)**.

Zbytek dílu se pokouší odpovědět na čtyři otázky, které v závodech obvykle nikdo nepoloží, dokud není pozdě:

- Kdo je vlastně to „vedení“, od kterého delegování vychází, a pozná se to podle dveří, nebo podle podpisu?
- Za jakých podmínek delegování ob stojí, když se na ně někdo zvenčí podívá?
- Co musí být v dekretu, aby role fungovala i ve chvíli, kdy je zmocněnec dva týdny nedostupný?
- A jak vypadá kvalifikace, když si uvědomíme, že všechna témata jeden člověk pokrýt nemůže?

Odpovědi vedou k několika konkrétním dokumentům.

Nejde ale o papíry pro papíry: každý z nich existuje proto, aby se v ostré situaci nemuselo improvizovat.

Poznámka ke zdrojům

Tento díl vychází ze dvou generací materiálů VDA. Příručka Integrita produktu je platný a přeložený zdroj a vše, co z ní cituji, je požadavek dneška. Vedle toho existuje svazek Product Compliance, kde budu vycházet ze směřování žlutého výtisku, protože finální vydání zatím nemám k dispozici. Formulace se tam mohly upřesnit.

Tento díl popisuje delegování z pohledu praktika, ne právníka. Věty o nedelegovatelné odpovědnosti a o statutárním orgánu jsou zjednodušením, které má pomoci zorientovat se, ne nahradit právní posouzení. Konkrétní podoba jmenování, rozsah přenesených pravomocí a jejich právní účinky patří právnímu oddělení nebo externímu poradci, zvláště tam, kde má organizace více závodů nebo sídlí mimo Českou republiku.

2 Co PSCR dělá a kam se role posouvá

Jmenováním má být podle VDA zajištěno, že **všichni zaměstnanci vědí, na koho se obrátit** s otázkou k bezpečnosti a shodě produktu, a že je role jednoznačně spojená s konkrétními úkoly a pravomocemi. Znít to jako administrativní formalita. Ve skutečnosti jsou v té větě schované dva testy, kterými závod buď projde, nebo neprojde, a oba se dají udělat během jednoho odpoledne.

- 1) Zeptáme se pěti lidí z různých oddělení, komu by ohlásili podezření, že něco není v pořádku s bezpečností produktu. Neptáme se, kdo je PSCR, protože operátor tu zkratku znát nemusí a nic to nevypovídá. Ptáme se na první krok. Odpověď „zastavím, označím, zavolám vedoucího“ je správná odpověď.
 - Skoro každý závod má kaskádu, která na papíře funguje: operátor volá → vedoucího linky → ten vedoucího směny → ten inženýr kvality → ten manažer kvality, který je zároveň PSCR. Nic proti tomu, tohle je běžné a systémově v pořádku.
 - Háček je v tom, že **každý článek té kaskády je zároveň rozhodovací bod**. Vedoucí směny se může podívat a usoudit, že to je běžná neshoda, kterou vyřeší na místě. Většinou má pravdu, jinak by svou práci nedělal dobře. Jenže právě proto se signál občas zastaví o úroveň dříve, než se dostane k tomu, kdo umí posoudit, jestli nejde o riziko pro bezpečnost. Není to selhání člověka, je to normální fungování hierarchie.
 - Užitečnější test je proto zpětný. Vezmeme tři odchylky za poslední rok, u kterých se ukázalo, že se dotýkaly bezpečnostního znaku, a dohledáme, na které úrovni se o nich rozhodlo. **Pokud ani jedna nedošla k PSCR**, cesta existuje jen na papíře. A náprava není víc školení o zkratce, ale **jednoznačné kritérium, co jde nahoru vždycky, bez ohledu na to, jak drobně to vypadá**. Typicky vše, co se dotkne zvláštní charakteristiky nebo homologačního parametru.
- 2) Otevřeme ten dekret/ jmenování/ popis pracovní pozice a **NE**-hledejme v něm **jen konstatování**, že někdo je *jmenován zmocněncem*. Hledejme, jestli jsou tam kromě úkolů uvedené i **pravomoci**. Úkoly bez pravomocí znamenají, že role má povinnost si všimnout, ale ne právo cokoli udělat. A pokud tam nejsou ani úkoly, jde o titul, ne o funkci.

2.1 Co má tedy PSCR na práci

Náplň se v čase mění podle toho, v jaké fázi je produkt.

- **Ve vývoji** jde hlavně o to **rozpoznat požadavky** vyplývající z právních předpisů a zákaznických specifikací a dohlédnout, že se z nich stanou konkrétní věci ve výkresu, ve FMEA a v Control Planu.
- **V sérii** se těžiště přesouvá k **dohledu**: zvláštní charakteristiky, posuzování změn, vyhodnocování reklamací, sledování ukazatelů.
- **Po uvedení na trh** přibývá **sledování**: chování produktu v poli, signály z trhu a hlídání toho, co se mění v legislativě.

Napříč všemi fázemi zůstávají tři věci konstantní.

- PSCR je kontaktní bod pro dotazy k bezpečnosti a shodě.
- Iniciuje posouzení rizika, když se objeví podezření,
- V odůvodněném případě zablokuje dodávku. A dovede věc k rozhodnutí → svolá ty, kdo o opatření rozhodnou, a postará se, aby z toho zůstal záznam.

Poslední bod se přehlíží nejčastěji. **PSCR zpravidla nerozhoduje o svolávací akci ani o hlášení úřadu**; to je **rozhodnutí vedení**, případně **rozhodovacího výboru**. Jeho práce je zajistit, že se rozhodovalo včas, na základě faktů a s doloženým výsledkem. Rozdíl mezi „rozhodl jsem“ a „zajistil jsem, aby se rozhodlo“ je v téhle roli klíčový, a je to zároveň jediná obrana proti tomu, aby se z PSCR stal člověk, na kterého se hodí všechno, co se pokazí.

2.2 Kam se to posouvá

Původní příručka mluví o jmenované osobě. Novější svazky *Product Compliance* popisují něco jiného a to **síť**. Role je v nich ukotvená v první linii, tedy mezi lidmi, kteří odvádějí výkonnou práci, a výslovně se počítá s tím, že ji sdílí víc lidí a že nikdo z nich nemusí mít v podpisu titul PSCR. Rozdělení úkolů a pravomocí se přitom má zdokumentovat, klidně jen maticí odpovědností v rámci existujících rolí. *(Vycházím ze žlutého výtisku, finální znění se mohlo upřesnit.)*

Praktický dopad je větší, než se zdá. Zbavuje nás to totiž jedné rozšířené představy: že závod potřebuje jednoho člověka, který zvládne homologace, chemickou legislativu, statistiku, právo a krizovou komunikaci. **Takový člověk neexistuje**, a hledání takového člověka je nejčastější důvod, proč se na tu roli nenajde ‚dokonalý‘ kandidát a role zůstává neobsazená.

Co existuje, je koordinátor a kolem něj lidé, kteří jednotlivé oblasti pokrývají. V typickém závodě to je inženýr homologací a shodnosti výroby, moderátor FMEA, reklamační inženýr, odpovědná osoba za chemickou legislativu, právní oddělení a protějšky PSCR na jednotlivých projektech nebo v mateřském závodě. PSCR není nadřazený nikomu z nich a většinu těch věcí nedělá vlastníma rukama. Jeho práce je metodická: **ví, koho se na co zeptat, hlídá, aby se na nic nezapomnělo, a odpovědi umí složit do jednoho stanoviska.**

2.2.1 Síť potřebuje jednu tvář

Tady je potřeba přiznat slabinu, kterou samotný pojem „síť“ nese. **Za co odpovídá skupina, za to se necítí odpovědný nikdo**, každý předpokládá, že se toho ujme někdo jiný, a čím víc jmen je u položky uvedeno, tím menší je pravděpodobnost, že se jí někdo ujme. Není to vlastnost automotive, je to vlastnost skupin obecně a nejlépe je vidět právě u úkolů, které nemají tvrdý termín. Sledování legislativy termín nemá, reklamace ho má, a proto se dělá.

Druhá věc přichází zvenčí, na zákaznickém portálu **žádná matice není**. Je tam kolonka pro PSCR a kolonka pro zástupce, obě chtějí jméno, telefon a e-mail. Zákazník se ptá po tváři, ne po tabulce, a když se něco stane, volá tomu jménu, bez ohledu na to, jak elegantně máme rozdělené kompetence uvnitř. Obojí míří ke stejnému závěru: **síť je způsob, jak práci udělat, ne způsob, jak rozdělit odpovědnost**. Uvnitř se úkoly rozdělí a zapíšu, aby bylo jasné, kdo co pokrývá. Navenek i směrem k vedení je tam ale

jedno jméno a jedno záložní. Ten člověk věc nemusí umět celou → musí ale zvednout telefon, vědět, koho svolat, a nést odpovědnost za to, že se odpověď dala dohromady.

Prakticky to znamená napsat si dvě věci vedle sebe.

Seznam úkolů, které role obnáší, a u každého z nich jedno konkrétní jméno, NE oddělení, NE dvě jména (pokud se nejedná o definování zastupitelnosti při nepřítomnosti). Kde bude u tří položek totéž jméno, je to v pořádku. **Kde nebude žádné, tam je díra**, a ta se nezacelí tím, že se dopíše jméno PSCR, protože ten se to tím nenaučí. K tomu se vrátíme v kapitole o kvalifikaci; v ní z tohoto seznamu vznikne matice.

3 Odpovědnost se nedeleguje, úkoly ano

VDA hned na začátku uvádí **odpovědnost se nedeleguje, úkoly ano [1]**.

- Celková odpovědnost vedení organizace za bezpečnost a shodu produktů **není delegovatelná**.
- Delegovat lze jednotlivé dílčí úkoly, které tuto odpovědnost naplňují.
- A to jen tehdy, jsou-li kompetence pro rozhodování a jednání prokazatelně určeny, je-li delegovaná osoba pečlivě vybraná a lze-li její kvalifikaci doložit.
- Delegování musí být jednoznačné, včasné a účinné.

Přeloženo do provozu to znamená nepříjemnou zprávu pro obě strany. Pro nás v roli PSCR to znamená, že podpisem jmenování jsme na sebe nevzali vinu za všechno, co se s produktem může stát. Pro vedení to znamená něco horšího: jmenováním se odpovědnosti nezbavilo. Pokud problém vznikne proto, že PSCR neměl zdroje, pravomoci nebo kvalifikaci, neselhal delegovaný, ale delegující. **Neúčinná delegace odpovědnost nepřenáší**, ta zůstává tam, odkud vyšla.

Právě proto má smysl vědět, odkud vlastně vyšla.

3.1 Kdo je „vedení organizace“

Naše směrnice pro integritu produktu skoro jistě bude obsahovat větu ve stylu „*celkovou odpovědnost nese vedení organizace*“. Než ji začneme brát vážně, musíme si přiznat, že ten pojem odpovídá na dvě různé otázky najednou.

- **První otázka zní, kdo nese tu nedelegovatelnou odpovědnost?** Odpověď na ni si nevybíráme a nezmění ji žádná směrnice: nese ji statutární orgán, tedy jednatel nebo představenstvo. To je ten, komu právo ukládá povinnost postarat se, aby firma dodržovala pravidla, a tahle povinnost se nikam nepřesouvá. Ani na ředitele závodu, ani na manažera kvality, ani na nás.
- **Druhá otázka je provozní: od koho vychází delegování a kdo za ně odpovídá?** Tady odpověď záleží na rozsahu a právě tuhle otázku má směrnice zodpovědět. VDA mluví o vedení odpovědném za produkt a počítá s tím, že může sedět i nad závodem, protože kaskáda delegování začíná právě tam.

Rozdíl mezi oběma otázkami je praktický. Statutární orgán typicky nerozhoduje o tom, jestli dnes odjede kamion. To rozhoduje někdo v závodě, na základě pravomoci, kterou dostal. Naše směrnice popisuje tuhle druhou rovinu, tu první bere jako dané pozadí.

Nehledáme jméno, hledáme úroveň

Namítnout se dá, že vedení je ten, kdo disponuje zdroji, a že tím pádem je to jediný člověk, protože investice nakonec schvaluje Managing Director (Plant Manager). Jenže manažer má svůj roční rozpočet a v jeho rámci rozhoduje sám, může podepsat objednávku i mimo plán a od určité částky výš už musí výš i on. Zdroje tedy nejsou jeden vypínač, ale schodiště.

Proto nemá smysl hledat jedno jméno. **Hledáme úroveň, která má pravomoc na danou věc, a hranici, za kterou se jde o patro výš**. Test pravomoci se přitom neptá, kdo může podepsat cokoli, ale kdo může podepsat tyhle tři konkrétní věci:

- Zastavit expedici k zákazníkovi,
- Schválit náklady na akci v poli a
- Podepsat hlášení úřadu.

Pokud nám u těch tří položek vyjdou tři různá jména, není to chyba. Je to zjištění, které patří do směrnice, protože jinak ho v ostré situaci budeme dohledávat pod tlakem. A pokud nám u některé z nich nevyjde nikdo, je to nález, který se řeší dřív než cokoli jiného v tomhle článku.

Kdo tedy jmenování podepisuje

V praxi vzniká pravomoc PSCR často jinou cestou, než popisují příručky. Personální oddělení vytvoří popis pracovní pozice manažera kvality a role je zmíněná tam. Formálně to tedy podepisuje HR.

Rozlišme dvě věci: **Personální oddělení vlastní ten dokument, ne tu odpovědnost.**

HR je správcem procesu, popisuje pracovní pozice a archivuje je, ale odpovědnost za produkt nemá a delegovat ji tedy nemůže.

Ke stejnému závěru dojdeme i tehdy, když se ptáme, kdo HR manažera vybral: autorita nevzniká v personálním, ale přichází shora, od toho, kdo za produkt odpovídá.

Pro nás z toho plyne jednoduché pravidlo. Popis pracovní pozice vydaný personálním oddělením je personální dokument. Aby fungoval zároveň jako delegování pro účely integrity produktu, musí ho podepsat i ten, kdo produktovou odpovědnost nese, tedy ředitel závodu nebo jím pověřená úroveň. VDA proto u jmenování žádá podpis vedení i podpis delegovaného, a podpis personálního oddělení mezi ně nepatří, protože je administrativní.

Nemusíme kvůli tomu zakládat druhý dokument. Stačí, aby jmenování bylo buď samostatné a podepsané správnou osobou, nebo aby popis pracovní pozice nesl i její podpis. Rozhodující není počet papírů, ale to, že pravomoc přichází od někoho, kdo ji skutečně má.



3.2 Kde to v maticové organizaci drhne

Tady se skrývá chyba, která bývá vidět teprve zpětně.

Plant Manager (ředitel závodu) typicky řídí výrobu, ale ne vývoj, často ani nákup. U rizika, jehož příčina je v konstrukci, tedy sice zastavit dodávky může, ale rozhodnout o nápravě už ne.

Zastavení a náprava jsou dva různé úkony a nesmí se plést. Zastavení se nemá o čem rozmýšlet: pokud máme podezření, že díl není bezpečný, nezáleží na tom, jestli příčina vznikla v konstrukci, nebo v montáži, ven nesmí tak jako tak.

V praxi to obvykle nezastavuje Plant Manager (ředitel závodu), ale manažer kvality/ PSCR nebo oprávněná osoba co je v závodě (víkend, noční směna), s tím, že vedení závodu se o tom neprodleně dozví. Tahle pravomoc musí být nízká, protože každá úroveň navíc znamená hodiny, během kterých díly odjíždějí.

Teprve pak přichází rozhodnutí, co s tím dál: jestli se mění výkres, jestli se přepracovává, co se stane s tím, co už je u zákazníka, a kdo to zaplatí. To je rozhodnutí o konstrukci nebo o populaci přesahující jeden závod a patří jmenované funkci nad závodem.

Pokud směrnice zná jen jednu adresu, dojdeme s podnětem k Plant managerovi (řediteli závodu), dostaneme odpověď „to není moje“ a linie končí. Odpovědnost organizace přitom běží dál a čas, který jsme ztratili, se počítá do lhůty pro hlášení.

Obě cesty proto musí být uvedené ve jmenování, jinak je PSCR zná jen z doslechu.

3.3 Co v té směrnici skutečně stojí

A co když (pochtivěji připustíme) ta naše směrnice neobsahuje větu o odpovědnosti vedení. Otevřeme-li vlastní směrnici, narazíme spíš na jednu ze tří variant.

- Bud' tam stojí, že **za bezpečnost a shodu produktu odpovídá PSCR**. To je pěkně formulovaná záměna, protože přesně obrací to, co VDA říká: PSCR odpovídá za své úkoly, ne za celou integritu produktu. Věta v tomhle znění nikoho neochrání, nejméně ze všech toho, kdo je pod ní podepsaný. Před soudem ostatně neobstojí ani tak, jak si ji vedení možná představuje, protože odpovědnost statutárního orgánu se textem interní směrnice přesunout nedá.
- Nebo tam **není nic** a odpovědnost se řeší abstraktně, ve stylu „organizace zajišťuje“. Organizace ale nic nezajišťuje, zajišťují to lidé, a pokud není řečeno kteří, pak v ostré situaci nezajišťuje nikdo.
- Nebo tam ta věta je, ale **pojem „vedení organizace“ není nikde definovaný**, takže si pod ním každý představí něco jiného.

První varianta je jediná, která se opravovat musí, a to hned. Zbylé dvě se dají opravit doplněním definice. Jak, o tom je následující odstavec.

3.4 Jak to zapsat

Vzorová formulace do směrnice, kterou stačí doplnit:

Vedením organizace se pro účely této směrnice rozumí Plant manager (ředitel závodu). Pro rozhodnutí s dopadem přesahujícím závod (zpětné stažení z trhu, oznámení úřadům, zastavení dodávek zákazníkovi delší než [X] dní, náklady nad [Y]) je rozhodnutí eskalováno na [divizní/korporátní funkci Z]. Zástupnost: [pořadí].

Tři čísla v hranatých závorkách jsou to podstatné. Bez nich definice vypadá hotově, ale v ostré situaci se stejně improvizuje, protože nikdo neví, jestli tenhle případ už eskalovat, nebo ještě ne.

A ještě jedna praktická poznámka, kterou zná každý, kdo někdy psal směrnici. Uvádíme do ní funkce, ne jména, protože jména se mění. Jenže i funkce se mohou měnit, přejmenovávají se a slučují, a směrnice odkazující na pozici, která už neexistuje, je stejně nepoužitelná jako ta se jménem člověka, který odešel před rokem.

Nejde s tím udělat mnoho, ale dvě věci pomáhají. Popsat funkci **tím, co rozhoduje**, nejen názvem, tedy „vedoucí výrobní jednotky s pravomocí zastavit expedici“ místo holého názvu pozice. A zařadit revizi jmenování a definic mezi věci, které se kontrolují při každé změně organizační struktury, ne až při periodické revizi dokumentu za tři roky.

4 Šest podmínek, za kterých delegování ob stojí

Zatím jsme si řekli, že odpovědnost zůstává nahoře a že úkoly jdou dolů. Chybí to podstatné: kdy je ten přesun účinný. VDA na to odpovídá šesti podmínkami a stojí za to je číst pozorně, protože každá z nich pojmenovává jeden konkrétní způsob, jak se delegování v provozu rozpadá. Nesplnění kterékoli z nich znamená, že úkoly formálně dole jsou, ale odpovědnost za ně zůstala nahoře.

Šest podmínek účinné delegace

Aby delegace obstála, před auditorem i před soudem → musí delegující zajistit [1]:

- 1) **Pečlivý výběr osoby** vhodné pro úkol, a to z hlediska osobnosti i odborné kompetence. PSCR není odměna za senioritu ani „volná kolonka v organigramu“ – je to role, která musí umět říct výrobě „**STOP**“ a obhájit to.
- 2) **Popis úkolů, pravomocí a odpovědností** ještě před delegováním – písemně, ne stylu „nějak se to ustálí“.
- 3) **Prokázání dostatečných informací a instrukcí** – delegovaný musí svým úkolům rozumět a musí to být doložitelné.
- 4) **Rychlé obsazení role** při personálních změnách – dokud není role obsazena, odpovídá za úkoly delegující. *Prakticky*: Odchod PSCR bez náhrady znamená, že úkoly PI (*Product Integrity* / Integrita produktu) se automaticky vrací na stůl vedení.
- 5) **Poskytnutí rámcových podmínek a zdrojů** – čas, přístup k datům, rozpočet na zkoušky, možnost eskalace. PSCR bez kapacity je alibi, ne opatření.
- 6) **Ověření účinnosti delegujícím** – vedení si musí periodicky ověřovat, že delegace funguje (management review, interní audit, přezkum ukazatelů PI).

Šest podmínek, za kterých delegování ob stojí

- 1 **Pečlivý výběr osoby**
 - výběr podle osobnosti i odbornosti, ne podle seniority
 - Osobnost se doplňuje, nechává však nepopulární stanovisko na
- 2 **Popis před delegováním**
 - písemně a hotové dílo, než role začne
 - Úkol bez pravomocí je povinnost si všimnout
- 3 **Informace a instrukce**
 - záznam o předání: co, kdy a komu
 - Doložitelné nezávislé certifikování
- 4 **Rychlé obsazení role**
 - obsadit ihned, zástupnost patří do jmenování
 - Nesplňuje delegovaný, neexistuje delegace
- 5 **Rámcové podmínky a zdroje**
 - čas, přístup k datům, rozpočet, eskalace
 - Kapacita se čte z plnění plánu, ne z prohlášení
- 6 **Ověření účinnosti**
 - periodicky, se zapsaným výsledkem
 - Delegace není událost, ale stav
- 7 **Kulturní past navrch**
 - přecouit pravidlo tam, kde ho druhá strana uznává
 - Pravidlo platí jen tak, jak platí dokument, ve š káven stojí

4.1 Pečlivý výběr osoby

Delegující musí vybrat člověka vhodného pro úkol, a to z hlediska osobnosti i odborné kompetence. Slovo „osobnosti“ tam není omylem. Role vyžaduje, aby její nositel **dokázal říct výrobě „stop“** v okamžiku, kdy je čtvrtek odpoledne, kamion couvá k rampě a všichni v místnosti chtějí slyšet něco jiného.

Odbornost se dá doplnit školením. Ochota nést nepohodlné stanoviště se doplnit nedá.

V praxi se přitom vybírá podle dvou kritérií, která s tímhle nemají nic společného:

- podle seniority a
- podle volného místa v organigramu.

PSCR není odměna za odsloužené roky ani způsob, jak zaplnit kolonku. Pokud se role dostane k někomu, kdo je v organizaci zvyklý ustupovat, dostali jsme kontrolní bod, který propouští, a to je horší než žádný, protože vytváří dojem, že se něco hlídá.

4.2 Popis úkolů, pravomocí a odpovědností před delegováním

Musí být písemně a musí to být hotové dřív, než role začne fungovat, ne „nějak se to ustálí“.

Klíčové je to slovo **před**. Když se rozsah role formuje za pochodu, ustálí se nakonec tam, kde je nejmenší odpor, tedy u toho, co po nás nejhlasitěji chce okolí.

✓ To bývají reklamace a zákaznické portály, protože ty mají termín.

⚠ Sledování legislativy a Line Walky termín nemají, takže se ustálí → na konci fronty, kde zůstanou. Nejde přitom jen o výčet úkolů. Úkol bez odpovídající pravomoci je povinnost si všimnout bez práva cokoli udělat, a to je pozice, ve které se dá jen prohrát.

4.3 Dostatečné informace a instrukce

Delegovaný musí svým úkolům rozumět a musí to být doložitelné.

Tady se obvykle sáhne po certifikátu ze školení a tím se to považuje za vyřízené. Jenže část potřebných informací nemá s kurzem nic společného:

- ⚠ Které naše znaky jsou bezpečnostní a proč?
- ⚠ Co si zákazník vyhradil ve svých specifických požadavcích?
- ⚠ Jak dopadly předchozí reklamace na téhle produktové řadě?
- ⚠ Kde jsou uloženy homologační doklady.

Doložitelné neznamená certifikované, znamená to, že existuje záznam o předání: co bylo předáno, kdy a komu. Strukturovaný e-mail nebo zápis z předávacího jednání tuhle podmínku splní, zatímco certifikát z externího kurzu ji sám o sobě nesplňuje, protože o našich produktech nevypovídá nic.

Kdy je „porozuměl“ pravda a kdy jen formulace

Příznějme si, jak to vypadá v praxi. Podpis pod větou „*byl seznámen a porozuměl*“ je nejrozšířenější důkaz porozumění a zároveň nejslabší. Na školení lidé přikyvuji, po dotazu je ticho. Test s výsledkem osmdesát procent znamená, že pětina obsahu se nezachytila, a nikdo neví která. A nástupní kolečko, kdy nový člověk dostane štos materiálů s tím, ať podepíše a zeptá se později, je ve skutečnosti důkaz o předání dokumentů, ne o porozumění.

Vypadá to jako neřešitelné, ale není. Stačí přijmout, že **porozumění se nedokazuje jedním záznamem, ale tím, co člověk dělá potom**. Podpis a test tvoří základní vrstvu, kterou nemá smysl rušit, protože doloží, že předání proběhlo. Skutečné porozumění se ale pozná jinde.

Pozná se na výstupech.

- Zpráva z první samostatné Line Walk,
- první posouzení změny,
- první stanoviště k odchylce.

Jsou to záznamy, které stejně vznikají, a když se první dva nebo tři přezkoumají s někým zkušenějším, plní zároveň funkci důkazu. Pozná se také na otázkách, které nový člověk položí:

- Kdo se nezeptá na nic, obvykle neznámá, že rozumí, ale že ještě neví, na co se ptát.

Pro nás z toho plyne skromnější, ale poctivější cíl: Nedokazujeme, že člověk pochopil všechno.

Dokazujeme, že **jsme porozumění ověřovali a že jsme věděli, kde je slabina**. Zápis ve stylu „prošli jsme spolu první posouzení změny, doplněno vysvětlení k homologačním parametrům“ je před auditorem i před soudem silnější než podpis pod prohlášením, protože je konkrétní.

4.4 Rychlé obsazení role při personálních změnách

Dokud role není obsazená, odpovídá za úkoly delegující (= vedení společnosti).

Tohle je nejtvrdší a zároveň nepřehlíženější podmínka. **Odchod PSCR bez náhrady znamená, že se úkoly automaticky vracejí na stůl vedení**, a to bez ohledu na to, jestli si toho vedení všimlo. Nejde o sankci, jde o prostý důsledek: neexistuje-li delegovaný, neexistuje delegace.

A co když vedení o roli neví?

Pravidlo, že se úkoly vracejí nahoru, platí bez ohledu na povědomí. To je jeho síla i jeho slabina. Právně je odpovědnost tam, kam se vrátila, ale prakticky se o ni nikdo nestará, protože o ní neví.

Nastává to častěji, než by se čekalo, a nejde o nedbalost. **Role PSCR je evropský konstrukt**, vznikla z evropské právní úpravy odpovědnosti za výrobek a z požadavků německých automobilek. Vedení v Asii nebo v USA se s ní nemuselo nikdy setkat a považuje ji za jeden z mnoha požadavků, které si Evropa vymyslela. Není to zlá vůle, je to jiná zkušenost.

Pokud jsme v takové organizaci a role se uvolní, argument „*vrací se to na vás*“ nezabere, protože příjemce netuší, co přebírá. Fungují dvě jiné cesty.

- První je **přeložit to do jazyka, kterému rozumí každý**: Ne „*VDA to vyžaduje*“, ale: zákazník A a zákazník B po nás kontakt na PSCR smluvně chtějí, u zákazníka C je to podmínka auditu, a bez obsazené role hrozí nález, který se propíše do hodnocení dodavatele. **Riziko ztráty byznysu je univerzálně srozumitelné, odkaz na příručku ne.**
- Druhá je **napsat to**: Krátký záznam s datem, který konstatuje, že role je neobsazená, že tím úkoly přecházejí na vedení, a co konkrétně se v mezidobí nedělá. Jde o dvě věci najednou: informace se stává doložitelnou a odpovědnost se přenáší tam, kam patří. Nezajistí to, že se něco stane, ale zajistí, že se později nedá říct, že nikdo nevěděl.

Pokud role zůstala neobsazená proto, že předchozí PSCR odešel kvůli slabé kultuře kvality, obsazení samo o sobě nic nespraví. Nový člověk vstupuje do stejného prostředí, jen o zkušenost chudší, protože ta odešla s ním. **Kultura kvality není podmínka delegace**, ale je to půda, ve které buď drží, nebo ne. Na to VDA odpověď nedává a upřímně ji nedáme ani my.

Stejné pravidlo platí i pro nepřítomnost, šest týdnů dovolené bez jmenovaného zástupce je šest týdnů, kdy úkoly leží u delegujícího, i když všichni v závodě předpokládají, že se o ně někdo stará. Neformální „kolegové to nějak vědí“ pravomoci nepřenáší, protože **bez jmenování nemá zastupující ani povinnost jednat, ani právo cokoli zastavit**.

Proto patří zástupnost do jmenování, ne do e-mailu před dovolenou. Vrátime se k ní v kapitole o obsahu jmenování.

Jak zástupnost udělat, aby platila

Automatická odpověď v e-mailu s rozdělením „*za tohle Martin, za tamto Michal*“ je užitečná provozní věc, ale delegování nenahrazuje. Vznikla jednostranně, není podepsaná a nikdo z uvedených ji neodsouhlasil. Zastupující z ní nezískává ani povinnost jednat, ani právo cokoli zastavit.

Aby zástupnost platila, potřebuje **totéž, co jmenování samotné**: jméno, rozsah, výčet úkolů a pravomocí včetně práva zastavit expedici, okamžik, kdy zástup nastupuje, a podpisy obou stran i vedení.

Provozní vrstva na to pak navazuje a je stejně důležitá. Automatická odpověď, distribuční schránka typu **pscr@**, aby zákaznické dotazy nekončily v osobním inboxu, a před plánovanou nepřítomností písemné předání otevřených bodů. Rozdíl je v tom, že tahle vrstva zajišťuje, aby se informace dostala ke správné osobě, zatímco jmenování zajišťuje, aby ta osoba směla jednat.

4.5 Rámcové podmínky a zdroje

Delegující musí poskytnout čas, přístup k datům, rozpočet na zkoušky a možnost eskalace.

Kapacita je z nich ta, o kterou se to láme nejčastěji, protože role PSCR se v menších závodech přidává k plnému úvazku někoho, kdo už má vlastní agendu. **PSCR bez kapacity je alibi, ne opatření.**

Auditor to přitom neče z prohlášení o dostatečnosti zdrojů, ale z plnění plánů.

- ☒ Line Walky provedené proti plánovaným,
- ☒ review uzavřené v termínu,
- ☒ kvalifikace obnovena podle matice.

Ale:

- ☒ Tři odložené Line Walky a
- ☒ rok neuzavřená review

Jsou důkazem nedostatku kapacity bez ohledu na to, co tvrdí směrnice.

Přístup k datům je druhá tichá past. Role, která nevidí do reklamací, do warranty dat a do změnového řízení, nemůže plnit úkoly, které jsou na těch datech postavené.

4.6 Ověření účinnosti delegujícím

Vedení si musí periodicky ověřovat, že delegace funguje.

Tohle je podmínka, na kterou se zapomíná nejvíc, protože všechny předchozí se dají odbýt jednorázově, kdežto tahle je průběžná. **Delegace není událost, ale stav**, a stav se dá udržovat jen tím, že se občas změní.

Nástroje k tomu už existují a není potřeba vymýšlet nové.

- ☒ Přezkoumání systému managementu s pevným bodem k integritě produktu,
- ☒ Interní audit, přehled ukazatelů.

Podstatný je výsledek zapsaný tak, aby z něj šlo poznat, jestli delegace funguje, nebo jen trvá.

Šest podmínek, za kterých delegování ob stojí

1 Pečlivý výběr osoby
vybrat podle osobnosti i odbornosti, ne podle seniority
Odbornost se doplní, ochota nést nepohodlné stanovisko ne

2 Popis před delegováním
písemně a hotově dříve, než role začne
Úkol bez pravomocí je povinnost si všimnout

3 Informace a instrukce
zákon o předání: co, kdy a komu
Dokladitelné nezaměnit certifikátem

4 Rychlé obsazení role
obsadit ihned, zástupnost patit do jmenování
Neexistuje delegovaný, neexistuje delegace

5 Rámcové podmínky a zdroje
čas, přístup k datům, rozpočet, eskalace
Kapacita se šle z plnění plánů, ne z prohlášení

6 Ověření účinnosti
periodicky, se zapsaným výsledkem
Delegace není událost, ale stav

7 Kulturní past navrch
přesnost pravidla tam, kde ho druhá strana uznává
Pravidlo platí jen tak, jak platí dokument, ve kterém stojí

Sežte jeden článek a odpovědnost zůstává nahoře

Proč šest a ne jedna

Podmínky spolu souvisejí a selhávají obvykle v řetězci. Špatně vybraný člověk bez popisu pravomocí, který nemá čas a nikdo ho nekontroluje, není šest samostatných nálezů. Je to jeden nález popsany šesti způsoby a jeho společný jmenovatel zní, že vedení role vytvořilo, ale nezajistilo je.

Jejich praktická hodnota je ale ještě někde jinde. Šest podmínek je zároveň **seznam otázek, které si položíme dřív, než jmenování podepíšeme** → ať už ho podepisujeme jako ti, kdo delegují, nebo jako ti, kdo roli přijímají. Ve druhém případě jsou dokonce užitečnější, protože nejlepší okamžik zeptat se na kapacitu, zástupnost a přístup k datům je ten před podpisem → potom už se na to ptá hůř.

4.7 Jedna kulturní past navrch

Šest podmínek předpokládá, že zapsaná pravomoc funguje. V nadnárodní skupině to nemusí platit, a to hned ze dvou důvodů, které se skládají.

- Prvním je **odstup mezi úrovněmi** (*high power distance*): Stanovisko od někoho o patro níž se neprosadí stejně jako stanovisko od kolegy na téže úrovni, a rozhodnutí, které by znamenalo přiznat problém, se odkládá, protože odklad je levnější než přiznání (*fear of losing face*). PSCR pravomoc formálně má, ale při jejím použití se věc přesune výš a tam se rozřeší.
- Druhým je **otázka, co vlastně platí**: Lokální procedura psaná v evropském závodě není pro sesterský závod nebo pro centrálu závazná, i kdyby na ni odkazovala smlouva. Argument „*takhle to máme ve směrnicích*“ v takové situaci nefunguje a nefunguje ani odkaz na standard.

Nabízí se namítnout, že řešením je navázat zadržení na tvrdé kritérium, aby nešlo o rozhodnutí člověka, ale o plnění pravidla. Jenže právě to naráží: Pravidlo je jen tak závazné jako dokument, ve kterém stojí, a ten je předmětem sporu.

Zbývají proto věci, které fungují nezávisle na tom, či dokument kdo uznává.

- **Přesunout pravidlo tam, kde ho druhá strana uznává**: Tedy do zákaznického požadavku, do smlouvy nebo do korporátní politiky. Věta ve specifických požadavcích zákazníka platí všude, kam ten zákazník dodává, a nikdo o ní nediskutuje. Získat ji je práce na měsíce, ale je to jediná cesta, jak dát lokálnímu pravidlu váhu mimo lokalitu.
- **Postavit roli do správné výšky**: Pokud prostředí respektuje jen manažerskou úroveň, potřebuje PSCR být na ní, nebo mít zapsaný přímý přístup k vedení, který po cestě nikdo nefiltruje.
- **Psát závěry, i když se neprosadí**: Záznam o posouzení a doporučení s datem má dvojí účinek:
 - Doloží, že riziko bylo identifikované a předané, a
 - Přesune odpovědnost za rozhodnutí tam, kde se skutečně učinilo. Nezajistí to správné rozhodnutí, ale zajistí, že se později nedá tvrdit, že se o problému nevědělo.

5 Kaskáda: kam až může delegování jít



Šest podmínek říká, za jakých okolností delegování obstojí. Zbývá otázka, kterou si v každém větším závodě položíme dřív nebo později: jak hluboko může jít a kde přestává platit.

VDA to popisuje jako **kaskádu**.

Potřeba delegovat vyrůstá z rozsahu činností organizace a řeší se postupným předáváním úkolů, pravomocí a odpovědností na navazující úrovně. Příručka uvádí dva vzorové příklady dvouúrovňového uspořádání:

- Vedení organizace odpovědné za produkt předá úkoly vedení vývoje produktové skupiny a to dál vedení vývoje jednotlivých produktů.
- Nebo vedení závodu předá vedení managementu kvality závodu a to dál řízení kvality výrobního segmentu.

Na tom není nic překvapivého. Zajímavé je až to, co kaskádu zastaví.

5.1 Dvě kritéria, která určují hranici

Při posuzování, na koho lze delegovat, platí dvě podmínky současně:

- **Kompetence** delegovaného a
- **Přidělená rozhodovací pravomoc**.

Z druhého kritéria plyne pravidlo, které je zřejmé, jakmile se vysloví, a přesto se proti němu chybí denně: **Nelze delegovat rozhodnutí na někoho, kdo nemá pravomoc ho vykonat**. Vypadá to samozřejmě, ale v provozu se to zamlží.

- Vedoucí směny má úkol posoudit odchylku, jenže zastavit expedici může jen manažer kvality.
- Inženýr kvality má za úkol vyhodnotit reklamaci, ale objednat zkoušku u externí laboratoře nemůže, protože nemá podpisové právo.

V obou případech je úkol dole a pravomoc nahoře, a výsledkem je, že se úkol buď nedělá, nebo se dělá bez toho, co k němu patří.

Praktický test je jednoduchý. U **každého úkolu**, který předáváme, **se ptáme, co musí ten člověk udělat**, když zjistí problém. Pokud ta činnost vyžaduje pravomoc, kterou nemá, delegování je neúčinné a odpovědnost zůstala nahoře → bez ohledu na to, co stojí v popisu pozice.

5.2 Externí delegování

Stejné principy platí i tehdy, když úkol nejde dolů v organizaci, ale ven z ní. VDA to ilustruje dvěma případy:

- Interní audity produktů a procesů prováděné externí organizací a
- Pověření poskytovatele služeb třídící akcí ve skladu zákazníka.

Podstatná je věta, která k tomu patří. Ověření účinnosti musí provést vedení nebo interní PSCR zadavatele. **Tuhle povinnost si nelze koupit spolu se službou.** Externí dodavatel **může úkol vykonat, ale nemůže za nás převzít** dohled nad tím, jestli byl vykonán dobře.

Pro Tier N je to praktičtější, než se na první pohled zdá, protože externích delegací máme víc, než si obvykle připouštíme.

- Rezidentní pracovník u zákazníka
- Třídící firma, dodavatel provádějící rework
- Externí zkušebna, laboratoř provádějící analýzy/ testy/ materiálové rozborů.

Všechno to jsou delegace a všechny potřebují totéž co ta interní: definované zadání, doloženou kompetenci a ověření účinnosti.

5.3 Co z toho plyne pro závod

Kaskáda dává smysl a bez ní by větší organizace nefungovala. Nese ale dvě rizika, která stojí za hlídání. První je **rozmělnění**. S každou úrovní se úkol zužuje a kontext se ztrácí. Člověk na konci kaskády už často nevidí, proč je daný znak zvláštní a co se stane, když se nedodrží. Proti tomu pomáhá jedině: předávat spolu s úkolem i důvod. Kontrolní instrukce, která říká „změř a zapiš“, vede k jinému chování než ta, která říká „změř, zapiš, a **když je** to mimo, **zastav** → tenhle rozměr drží sedadlo při čelním nárazu“.

Druhé je **ztráta viditelnosti**. Čím delší kaskáda, tím větší šance, že se signál někde zastaví, protože každá úroveň je zároveň rozhodovacím bodem. To je tentýž jev, který jsme popsali u testu známosti role, jen viděný z druhé strany.

Užitečné je proto vědět, kolik úrovní vlastně máme, a mít pro bezpečnostní záležitosti **cestu, která je kratší**. Přímý přístup k PSCR bez ohledu na to, kde v hierarchii člověk sedí, patří k tomu, co má být uvedené ve jmenování → a to je téma následující kapitoly.

6 Jmenování: co v něm musí být

Došli jsme k dokumentu samotnému, všechno předchozí se v něm setkává, protože jmenování je místo, kde se šest podmínek promění v text, který má někdo podepsat.

Příručka k němu říká překvapivě málo [1]:

- **Jmenováním PSCR** je kromě sub-delegování zajištěno, že **všem zaměstnancům bude známa** kontaktní **osoba pro odbornou podporu** otázek integrity produktu a že **role je jasně sdělovaná** a jednoznačně **spojená se souvisejícími úkoly a pravomocemi**.

- K tomu jedna věta o formě: formální úprava pracovní smlouvy nebo jmenování v rozsahu požadovaném příslušnými právními předpisy musí být učiněna v souladu s přidělenými úkoly [1].

To je celé, žádný předepsaný formulář, žádný povinný seznam kapitol. Působí to skoupě, ale ty dvě věty jsou obecné body, které jsme v předchozích kapitolách rozebírali jednotlivě.

- **Známost** znamená, že v závodě padne jméno, ne popis pozice.
- **Spojení s úkoly a pravomocemi** je totéž, co druhá podmínka účinné delegace, jen viděné z pohledu dokumentu.
- **Forma odpovídající úkolům** říká, že čím širší pravomoci, tím formálnější musí být jejich zdroj → nelze dát někomu právo zastavit expedici poznámkou v e-mailu.

Zbytek si musíme doplnit sami. Následující seznam je proto praktický, ne normativní.

6.1 Kontrolní seznam obsahu

Osm položek - první čtyři plynou přímo z požadavků příručky, další čtyři jsou doporučení odvozená z podmínek účinné delegace v předchozích kapitolách. Rozlišení má význam: **první skupinu bude auditor hledat, druhá nás má chránit ve chvíli, kdy se něco stane.**

- 1) **Jméno a rozsah působnosti** (z požadavku na známost): Konkrétní jméno, ne funkce, a k tomu které produkty a která lokalita. V závodě s více produktovými řadami nebo s několika halami to není samozřejmost a mlčení se vykládá v náš neprospěch.
- 2) **Výčet úkolů** (z požadavku na spojení role s úkoly): Ne odkaz na směrnici, ale výčet. Odkaz je pohodlný, dokud se směrnice nezmění a nikdo si nevšimne (přehlídně se), že se tím změnil i rozsah role.
- 3) **Výčet pravomocí** (z požadavku na spojení role s pravomocemi): Přinejmenším právo zadržet produkt nebo zastavit výrobní proces při podezření na riziko, právo iniciovat posouzení rizika a přímý přístup k vedení bez mezičlánků. Bez téhle položky má role povinnost si všimnout a nic víc.
- 4) **Podpisy a datum** (z požadavku na formální úpravu): Vedení i delegovaného. Podpis delegovaného není zdvořilost, dokládá, že role byla přijata, ne uložena.
- 5) **Zástupnost/ zastupitelnost** (doporučení): Jmenovitě, s okamžikem, kdy zástup nastupuje. Ne „v případě potřeby“, ale automaticky při nepřítomnosti delší než stanovený počet dní a okamžitě při nedostupnosti v akutním případě. Příručka zástupnost jako součást jmenování neuvádí, plyne ale ze čtvrté podmínky delegace: dokud role není obsazena, odpovídá za úkoly delegující.
- 6) **Vazba na síť** (doporučení): Kdo pokrývá které oblasti a na koho se PSCR obrací. Typicky inženýr homologací a shodnosti výroby, moderátor FMEA, reklamační inženýr, odpovědná osoba za chemickou legislativu, právní oddělení a protějšky v ostatních závodech. Není to organizační podřízenost, je to kontaktní mapa na začátku.
- 7) **Eskalační cesty** (doporučení): Jak jsme si je rozdělili v kapitole o vedení organizace → rozhodnutí v závodě a rozhodnutí přesahující závod (vývoj, centrála).
- 8) **Závazek ke kvalifikaci** (doporučení): Jaká kvalifikace se vyžaduje a v jakém termínu bude doplněna, pokud ještě není. Vypadá to jako formalita, ale je to zápis, který drží třetí podmínku delegace.

6.2 Vzorové znění

Novější svazky *Product Compliance* obsahují vzor jmenovacího dopisu a stojí za to se na něj podívat, protože je stručnější, než by člověk čekal [2] (*Vycházím ze žlutého výtisku, finální znění se mohlo upřesnit.*).

Struktura je jednoduchá:

- Kdo koho jmenuje
- Od kdy a pro který závod/ oblast

A pak dva oddělené seznamy.

- **Pravomoci** (podle vzoru zahrnují): blokování produktů nebo zastavení výrobních procesů při zjištěné neshodě, ověřování dodržování požadavků na shodu produktu, zavedení procesu systematické identifikace rizik a koordinaci a kontrolu opatření k jejich snížení.
- **Povinnosti**: zajištění kontrol ve výrobě podle požadavků na shodu produktu, iniciování namátkových kontrol shodnosti výroby a zahájení opatření při zjištěné neshodě včetně koordinace a hlášení úřadům, podporu vedoucích při identifikaci potřeb školení a proškolení dotčených zaměstnanců, a pravidelné informování vedení o stavu shody produktu.
- Uzavírá to věta o tom, **komu** je jmenovaný funkčně podřízen.

Za povšimnutí stojí, že vzor odděluje pravomoci od povinností (není to formalismus).

- **Povinnost bez odpovídající pravomoci je past**, protože ukládá povinnost si všimnout bez práva cokoli udělat.
- A odhalit tuhle nerovnováhu je snadné: stačí oba seznamy postavit vedle sebe a u každé povinnosti se zeptat, čím ji ten člověk splní.

Tabulka níže to dělá pro povinnosti ze vzoru a doplňuje k nim pravomoc, bez které jsou nesplnitelné. Poslední sloupec je to podstatné pro nás → kde se to v praxi láme.

Povinnost	Bez jaké pravomoci ji nelze splnit	Kde se to láme
Zajistit kontroly ve výrobě podle požadavků na shodu produktu	Vstup do výroby kdykoli, včetně noční a víkendové směny, bez ohlášení a bez souhlasu vedoucího provozu	Kontrola oznámená den předem měří připravenost, ne stav
Iniciovat namátkové kontroly shodnosti výroby	Odebrat kus ze série a nechat ho přeměřit nebo odzkoušet, i když to znamená zmetek a náklad	Odebrání se nekoná, protože kus „patří zákazníkovi“ a rozpočet na zkoušku nikdo neschválil
Zahájit opatření při zjištěné neshodě	Zadržet produkt nebo zastavit proces s okamžitou platností, bez předchozího souhlasu	Zadržení podléhá schválení někoho, kdo je právě nedostupný
Koordinovat opatření napříč odděleními	Zadat úkol s termínem i mimo vlastní útvar a eskalovat jeho nesplnění	Vývoj a nákup úkol přijmou „na vědomí“, protože PSCR není jejich nadřízený
Hlásit úřadům	Podepsat oznámení, nebo doložitelně vyvolat rozhodnutí toho, kdo podepsat může, ve stanovené lhůtě	Cesta k podpisu není popsána a lhůta běží
Podporovat identifikaci potřeb školení a školit dotčené zaměstnance	Zařadit školení do plánu a nárokovat čas lidí ve výrobě	Školení se odkládá kvůli plnění plánu, na konci roku nesplněno
Pravidelně informovat vedení o stavu shody produktu	Pevný bod v přezkoumání systému managementu a přímý přístup k vedení bez filtru	Bod se na poradu nedostane nebo se ořízne, protože nemá vlastníka v agendě
Ověřovat dodržování požadavků na shodu produktu	Přístup do reklamací, warranty dat, změnového řízení a homologační dokumentace	Role vidí jen to, co jí někdo pošle, a nesrovnalost proto nenajde



Sloupec uprostřed je ta část, kterou lze **doslova přenést do jmenování**. Nemusíme vymýšlet formulace, stačí u každé povinnosti, kterou roli ukládáme, **dopsat pravomoc, již se plní**.

A tabulka funguje i obráceně, jako revize existujícího dokumentu. Vezmeme vlastní jmenování nebo popis pozice, vypíšeme

z něj povinnosti a u každé hledáme odpovídající pravomoc.

- Kde nic nenajdeme, není to nedostatek dokumentu, ale nedostatek delegace → a odpovědnost za tu povinnost ve skutečnosti zůstala u toho, kdo jmenování podepsal.

6.3 Kdy jmenování aktualizovat

Následující doporučení už v příručce nenajdeme, plyne ale z povahy dokumentu. Jmenování, které se od podpisu nezměnilo, bývá považováno za stabilní, častěji je jen zapomenuté.

Revizi si vyžádají čtyři situace.

- **Změna obsazení** role nebo zástupu (například dočasná).
- **Změna organizační struktury**, protože ta mění eskalační cesty i názvy funkcí.
- **Nový produkt nebo nový trh**, protože se mění/ může změnit rozsah působnosti.
- **A změna rozsahu úkolů**, například když závod začne prodávat díl pod vlastní značkou a s tím převezme oznamovací povinnost vůči úřadu. Anebo se změni požadavky a funkce má zahrnovat další oblasti.

Poslední bod stojí za zdůraznění, protože ho z předchozího dílu známe z druhé strany. Rozhodnutí obchodu otevřít nový prodejní kanál je zároveň rozhodnutím o tom, co má PSCR ve své roli. Obchod o tom obvykle neví a PSCR se to dozví později, než by potřeboval.

Zbývá poslední velká otázka: co má takový člověk vlastně umět a jak doložit, že to umí.

7 Kvalifikace: témata, ne certifikát

Poslední podmínkou, kterou jsme si zatím nechali stranou, je kvalifikace. Příručka k ní přistupuje z nečekané strany: **za obsah a kvalitu kvalifikace PSCR odpovídá vedení organizace.**

Není to tedy věc jmenovaného, aby si sehnal školení, ale věc toho, kdo ho jmenoval, aby zajistil, že roli má kdo vykonávat.

A hned k tomu přidává nuanci, která v praxi rozhoduje o všem ostatním. **Kvalifikační témata nemusí splňovat jedna osoba, musí být ale pokryta v rámci organizace.** Tahle věta je klíčová, protože obrací celý přístup: **kvalifikace není certifikát na zdi, je to mapa pokrytí.**

7.1 Témata kvalifikace

Příručka témata vymezuje v tabulce o devatenácti položkách [1]. Následující přehled je **uspořádání téhož obsahu do pěti oblastí**, ne reprodukce původního členění. Kdo potřebuje originál, najde ho na s. 14–15.

Oblast	Co musí být pokryto	Na co nezapomenout
Právo	• Povinnost dodržovat právní předpisy i dobrovolně přijaté firemní kodexy. • Odpovědnost za výrobek v právním rámci zemí, kam dodáváme, ve vazbě na zamýšlené použití i předvídatelné zneužití produktu. • Právní předpisy na ochranu spotřebitele. • Zákony o schvalování produktu a požadavky na shodu produktu.	• Rámec se váže na cílové trhy, ne na sídlo závodu. • Nový trh znamená nová témata. • A předvídatelné zneužití je právní pojem, ne technický: patří do posouzení rizik, ne do návodu.
Náš produkt	Bezpečnost konkrétních produktů v návrhu, vývoji a výrobě: • Platné standardy, • Lessons Learned, • Kontrolní seznamy. Bezpečnostní požadavky vyhrazené zákazníkem (CSR), promítnuté do vlastních kontrolních seznamů organizace.	• Jediná oblast, kterou nelze získat kurzem ani koupit zvenčí. • Zákaznické požadavky bývají přísnější než zákon a mění se s každou revizí CSR.

Oblast	Co musí být pokryto	Na co nezapomenout
Rizika a metody	- Prevence: FMEA, FTA, G&R, DRBFM. - Zacházení se zvláštními charakteristikami. - Statistické metody, například Weibullova analýza. - Posouzení rizik metodami typu RAPEX (dnes Safety Gate) a ACC. - Metody řešení problémů: 8D, Ishikawa, Kepner-Tregoe, 5× Proč.	Posouzení rizika není FMEA. FMEA hodnotí riziko vzniku vady ve výrobě, - RAPEX (dnes Safety Gate) závažnost rizika pro uživatele produktu už na trhu. - Kdo umí první, nemusí umět druhé, a v krizi je potřeba to druhé.
Prevence a sledování	- Preventivní zajištění kvality: VDA-RGA a zajišťování stupňů zralosti pro nové díly, APQP. - Prevence bezpečnosti produktu: kontroly linek (Line Walk), Safety Review, Lessons Learned, vedení kontrolních seznamů. - Sledování produktu, včetně analýzy vadných dílů vrácených z provozu. - Sledování trhu: vyhodnocení úředních portálů stahovaných produktů a veřejné zpětné vazby spotřebitelů k vlastním i konkurenčním produktům.	Sledování produktu a sledování trhu jsou dvě různé disciplíny. - První pracuje s vlastními daty a vrácenými díly, - Druhá s cizími zdroji. Druhá bývá nepokrytá, protože nemá termín ani vlastníka.
Reakce, doklady a učení	- Oznamovací povinnosti v dodavatelském řetězci i vůči úřadům podle příslušného právního rámce. - Identifikace odchylek souvisejících s bezpečností produktu a jejich řízení včetně uzavření případu. - Pokyny pro interní i externí komunikaci v případech týkajících se bezpečnosti. - Tvorba a uchovávání průvodních dokumentů vývoje a výroby. - Zpětná sledovatelnost, ověřování, likvidace a zacházení s padělanými produkty. - Aplikace pozitivních i negativních zkušeností pro neustálé zlepšování.	Oblast, kterou obvykle drží PSCR sám, a proto bývá nejtenčí. Lhůty pro oznámení se liší podle trhu a nedají se dohledat až v okamžiku potřeby. Padělky se v seat modulu týkají hlavně nakupovaných komponent.

Pět oblastí neodpovídá struktuře příručky, ale odpovídá tomu, **jak se kompetence v závodě dělí mezi lidi.**

- Právo obvykle pokrývá právní oddělení a homologační specialista,
- Náš produkt vývojář a technolog,
- Rizika a metody moderátor FMEA,
- Prevenci a sledování kvalita a quality inženýr (zákaznická/ výrobní kvalita)
- Reakci, doklady a učení obvykle drží PSCR sám, a proto bývá tahle oblast nejtenčí.

Stačí ten přehled přečíst a je zřejmé, proč příručka výslovně říká, že témata **nemusí splňovat jedna osoba**. Právní rámec ve všech cílových zemích, Weibullova analýza, homologace, krizová komunikace a zacházení s padělkami nejsou profil jednoho člověka. Jsou to **kompetence několika lidí**, které někdo musí umět propojit.

Kam se témata posouvají

Přehled výše vychází z příručky, tedy z požadavku platného dnes. Novější svazky Product Compliance k němu přidávají tři věci, které v roce 2018 buď neexistovaly, nebo nebyly považované za samostatné téma [2] (*Vycházím ze žlutého výtisku, finální znění se mohlo upřesnit*).

Konfigurační management: Umět říct, které verze hardwaru a softwaru jsou v kterých dodaných dílech. Příručka požaduje sledovatelnost, což je něco jiného → ta vede k šarži materiálu, kdežto konfigurační management ke konkrétní verzi. U dílu s elektronikou je to rozdíl mezi ohraničením populace a odhadem.

Software jako součást produktu: Souvisí s tím, že nová evropská úprava odpovědnosti software do definice produktu zahrnuje. Pro sedadlový modul se seat ECU to znamená, že softwarová vrstva už nespadá mimo režim, a s tím přichází i téma aktualizací na dálku a jejich sledování.

Ukazatele a reportování: pracuje s ukazateli shody produktu a s pravidelným reportováním vedení jako se samostatným prvkem, ne jako s vedlejším produktem ostatních činností. Prakticky to znamená mít několik čísel, která se vedení předkládají v pevném termínu, a umět je vysvětlit.

K tomu jedna podmínka, která z příručky nevyplývá a stojí za pozornost. V každé firmě **by měl existovat alespoň jeden formálně vyškolený PSCR** [2]. Rozdělení témat mezi víc lidí tedy organizaci nezabavuje povinnosti mít jednoho člověka s doloženou kvalifikací pro roli jako celek.

Dopad je dvojitý:

- Matice může být pokrytá odborníky napříč závodem, ale uzel té sítě potřebuje vlastní formální průpravu, protože jeho úkolem není každou oblast ovládat, nýbrž vědět, jak do sebe zapadají.
- A druhá věc: interní školení vedená vyškoleným PSCR mají v dodavatelském řetězci členů VDA uznávanou váhu, takže vyškolit vlastního člověka se vyplatí i tam, kde se zdá levnější posílat lidi ven jednotlivě.



7.2 Kvalifikační matice

Praktickým nástrojem je matice, která přesně tohle zobrazuje.

- **Řádky** jsou témata z předchozí tabulky, případně rozepsaná jemněji tam, kde to náš produkt vyžaduje.
- **Sloupce** jsou PSCR a osoby, na které jsou dílčí úkoly delegovány, typicky odborník na shodnost výroby, homologace, vývoj, chemická legislativa a právo.
- Do **buněk** patří úroveň znalosti, datum posledního školení a datum příští obnovy.

Doba platnosti není nikde předepsaná a je na nás. Osvědčuje se rozlišit **právní témata s kratší platností**, řekněme dva roky nebo méně, protože legislativa se mění, a **metodická témata s delší**, kolem tří let, protože FMEA ani 8D se přes noc nezmění a pokud ano tak bychom měli vědět o tom, že je potřebná rekvalifikace na nově vydaný standard.

Forma obnovy přitom nemusí být externí kurz. Stačí interní workshop, samostudium změn s testem nebo zápisem, případně účast na odborném semináři. **Podstatný je záznam:** kdo, co, kdy a v jakém rozsahu → protože ten je při auditu jediným důkazem, že se kvalifikace řídí, a nejen tvrdí.

7.3 Jak číst prázdná místa

Hodnota matice není v tom, že je vyplněná. Je v tom, co se z ní vyčte, a čtou se z ní tři různé věci.

- **Prázdný řádek** znamená, že téma nepokrývá nikdo. To je nález, ne poznámka, a řeší se dřív než všechno ostatní v tomhle článku. Typicky se najde u sledování legislativy a u zacházení s padělkou, tedy u témat, která nemají denní tlak, a proto na ně nikdo nenarazí.
- **Řádek s jedním jménem** znamená, že téma stojí a padá s jedním člověkem. Není to samo o sobě chyba, v menším závodě to jinak nejde. Je to ale seznam rizik pro případ, že ten člověk odejde, a měl by se tak i číst → třeba jednou ročně, při přezkoumání systému → ale taky riziko (ukazatel) jak se bude řešit „zastupitelnost“ při delší nepřítomnosti (dovolená/ dlouhodobá pracovní neschopnost a odchod).
- **Sloupec s příliš mnoha křížky** znamená, že se role kumuluje u jedné osoby. Když se to sejde s tím, že ta osoba má ještě vlastní plný úvazek, jsme zpátky u páté podmínky delegace a u kapacity, která není.

Matice tedy neslouží k tomu, aby se vyplnila a založila. Slouží k tomu, aby se dala **vedení na stůl s otázkou**, co s prázdnými řádky. Tím se odpovědnost dostává tam, kam patří, protože za obsah a kvalitu kvalifikace odpovídá vedení, ne jmenovaný.

7.4 Co matice neřeší

Jedna věc se do matice nevejde a je poctivé to říct, **znalost vlastního produktu** se nedá získat na kurzu ani doložit certifikátem. Ví se, že tenhle:

- Svar drží sedadlo při čelním nárazu,
- Rozměr byl třikrát příčinou reklamace
- Dodavatel měl loni problém se šarží materiálu.

Taková znalost vzniká roky a s odchodem člověka odchází také.

Proti tomu pomáhá jedině, a je to zároveň jedna z pěti oblastí: **Lessons Learned vedené jako záznam, ne jako vzpomínka**. Registr poznatků, do kterého se skutečně píše a ze kterého se skutečně čte při každém novém projektu, je jediný způsob, jak část téhle znalosti udržet v organizaci.

Systematicky se tomu budeme věnovat v samostatném díle, tady stačí poznamenat, že bez něj je kvalifikační matice vyplněná správně a přesto neúplná.

8 Když delegace nefunguje

Sedm kapitol popisovalo, jak má delegování vypadat, zbývá otázka, která je pro jmenovaného nejdůležitější a v příručkách se neřeší: **Co dělat, když nefunguje?**

Situace je přitom běžná, role existuje, jmenování je podepsané, pravomoci jsou vypsané a úkoly → se nestíhají.

- Line Walky se odkládají,
- Přezkoumání zůstává rok otevřené,
- Kvalifikace se neobnovuje, protože není kdy.

Nikdo nic neporušil, jen se sešlo víc práce, než se do dne vejde.

8.1 Co se v takové chvíli skutečně stalo

Vraťme se k páté podmínce: delegující musí poskytnout rámcové podmínky a zdroje.

Delegace bez zdrojů je neúčinná a při neúčinné delegaci zůstává odpovědnost u vedení. To není výmluva, to je mechanismus, který jsme popsali už ve třetí kapitole.

Háček je v tom, že se to nestane samo, odpovědnost se nevrátí nahoru tím, že se úkoly nestíhají → vrátí se tím, že se **nestíhání zviditelní**. Dokud o kapacitním konfliktu ví jen ten, koho se týká, vypadá zvenčí jako jeho osobní problém s organizací času.

Auditor to ostatně čte stejně, neptá se, jestli máme dostatek zdrojů, protože na to by odpověď zněla „ano“ v každém závodě. **Čte plnění plánů:**

- Line Walky provedené proti plánovaným
- Přezkoumání uzavřená v termínech
- Kvalifikace obnovena podle matice.

Tři odložené Line Walky a rok neuzavřeného přezkoumání jsou důkaz nedostatku kapacity bez ohledu na to, co tvrdí směrnice.

8.2 Jediný nástroj, který funguje

Máme k dispozici jednu věc a je pozoruhodně obyčejná: **dokumentovanou eskalaci kapacitního konfliktu**. Prakticky e-mail nadřízenému, který může znít třeba takto:

Při současné kapacitě nelze provést Line Walky podle plánu na Q3.

Aktuální stav: provedeno 4 z 12 plánovaných, poslední tři odloženy z důvodu souběhu s [XY].

Žádám o rozhodnutí o prioritě, případně o navýšení kapacity.

Tři věty a dělají tři věci najednou.

- **Splňují naši povinnost:** Riziko jsme identifikovali a eskalovali, tedy jsme udělali přesně to, co role vyžaduje. Nemuseli jsme ho vyřešit, protože rozhodnutí o zdrojích není naše.
- **Vracejí odpovědnost delegujícímu:** Od okamžiku doručení ví, že delegace nemá zdroje. Pokud nerozhodne, rozhodl tím také a odpovědnost za následek je jeho.
- **Vytvářejí záznam s datem:** V okamžiku, kdy se něco stane, **je rozdíl mezi „nestíhal to“ a „upozornil na to v červnu a nedostal odpověď“** zásadní. První je selhání jednotlivce, druhé selhání systému.

A ještě jedna věc, kterou je poctivě říct: **tenhle e-mail se píše nepříjemně**. Vypadá jako přiznání, že nestíháme, a v prostředí, kde se to čte jako slabost, stojí odvahu. Alternativa je ale horší → tichým nestíháním nesplníme úkol a zároveň si necháme odpovědnost za jeho nesplnění.



8.3 Když ani to nestačí

Odpověď nemusí přijít, nebo přijde ve stylu „zvládneme to“, což není rozhodnutí, ale odklad.

I tehdy má ten záznam smysl a je potřeba ho **udržovat, ne opakovat**.

Rozdíl je podstatný: opakovaná stížnost otupí, pravidelný stav ne. Krátký přehled plnění plánu v pevném intervalu, ideálně jako součást reportování vedení, dělá totéž, co jednorázový e-mail, jen průběžně a bez emocí.

Pokud se plnění nezlepší ani potom, dostáváme se k šesté podmínce: ověření účinnosti delegace je povinnost vedení. **Nefunkční delegace, o které vedení prokazatelně ví a nic s ní nedělá, není naše selhání.** Je to nález, který patří do přezkoumání systému managementu a do interního auditu → a pokud tam nedojde, je to informace o organizaci, ne o nás.

Tím se kruh uzavírá tam, kde jsme začali. Jmenování na zdi neříká nic o tom, jestli role funguje. Řekne to až plnění plánů, záznamy o eskalaci a to, co se s nimi stalo.

9 Co si z toho odnést

Co si z toho odnést

1 Odpovědnost se nedeleguje, úkoly ano
Bez zdrojů a pravomocí selhal delegující

2 Zajistil jsem, aby se rozhodlo
PSCR nese problémy závodu, zajišťuje, aby se řešily

3 Kvalifikace je matice, ne certifikát
Prázdný řádek je nález, ne poznámka

4 Jediný nástroj je záznam
Eskalace splní povinnost a vrátí odpovědnost tam, kam patří

Jmenování
Pověřený zástupce pro produktovou shodu
Společnost jmenuje pana Jana Nováka
Pověřeným zástupcem pro produktovou shodu (PSCR).
Datum: 15. 5. 2023

právní moc **kapacita** **zástup** **kvalifikace**

Jmenování je začátek, ne důkaz

Předchozích osm kapitol se dá stlačit do pěti odrážek, které stojí za zapamatování:

- **Jmenování je začátek, ne důkaz:** Dokládá, že role byla zřízena. Neříká nic o tom, jestli má pravomoc, kapacitu, zástup a kvalifikaci → a právě tyto čtyři věci rozhodnou, když se něco stane.
- **Odpovědnost se nedeleguje, úkoly ano:** Jmenováním se vedení odpovědnosti nezbavilo, pokud problém vznikne proto, že PSCR neměl zdroje, pravomoci nebo kvalifikaci, selhal delegující.
- **PSCR není ten, kdo nese bezpečnostní problémy závodu:** Je to role, která pomáhá zajistit, aby organizace riziko včas rozpoznala, správně vyhodnotila, eskalovala a řídila. Rozdíl mezi „rozhodl jsem“ a „zajistil jsem, aby se rozhodlo“ je v téhle roli podstatný.
- **Kvalifikace je matice, ne certifikát:** Témata nemusí pokrýt jeden člověk, musí být ale pokryta v organizaci. Prázdný řádek matice je nález, ne poznámka.
- **Když delegace nefunguje, jediný nástroj je záznam:** Eskalace kapacitního konfliktu s čísly a s konkrétní žádostí splní naši povinnost a zároveň vrátí odpovědnost tam, kam patří.

9.1 Úkol na závěr

Než přejdeme k dalšímu dílu, čtyři věci na vlastním provozu, každá zabere méně času, než by člověk čekal, a každá může přinést nepříjemné zjištění.

- 1) **Otevřeme vlastní jmenování a hledíme pravomoci:** Nejen úkoly, ale právo je vykonat.
 - U každé povinnosti, kterou tam najdeme, se zeptejme, čím ji ten člověk splní.
 - Kde odpověď není, tam delegace ve skutečnosti neproběhla, ať už dokument vypadá jakkoli.
- 2) **Najdeme ve směrnici, kdo je „vedení organizace“:** Pokud tam ta věta chybí, pokud místo ní stojí, že odpovídá PSCR, nebo pokud pojem není nikde definovaný, máme první úkol hotový dřív, než jsme začali. A pak test tří podpisů kdo u nás může:
 - Zastavit expedici?
 - Schválit náklady na akci v poli?
 - Podepsat hlášení úřadu?
 Tři různá jména jsou v pořádku → **žádné jméno v pořádku není.**
- 3) **Zpětný test kaskády:** Vezmeme tři odchylky za poslední rok, u kterých se ukázalo, že se dotýkaly bezpečnostního znaku, a dohlédíme, na které úrovni se o nich rozhodlo. Pokud ani jedna nedošla k PSCR, cesta existuje jen na papíře → a náprava není víc školení, ale jednoznačné kritérium, co jde nahoru vždycky.
- 4) **Vyplňme první sloupec kvalifikační matice:** řádky podle témat z kapitoly o kvalifikaci, do sloupce jméno člověka, který danou oblast pokrývá. Ne oddělení, ne dvě jména. Pak spočítáme prázdné řádky.

Pokud u čtvrtého úkolu vyjdou dva nebo tři prázdné řádky, není to důvod k panice. Je to důvod položit matici na stůl vedení s otázkou, co s nimi → protože za obsah a kvalitu kvalifikace odpovídá vedení, ne jmenovaný.

A přesně tím se tenhle článek vrací tam, kde začal.

Co bude v dalších dílech

Tento díl mapoval jmenování, pravomoci a kvalifikaci zmocněnce za bezpečnost a shodu produktu. Následující přehled ukazuje celou sérii — u vydaných dílů vede odkaz na text, zbývající se připravují.

- 1) **Úvod do problematiky.** Proč shoda se specifikací nestačí a co znamená integrita produktu.
→ *Integrita produktu: Proč „vyrábíme kvalitně“ nestačí?*
- 2) **Právní rámec a odpovědnost v řetězci.** Kdo je z pohledu práva výrobce, kdy dochází k uvedení na trh a jaký je rozdíl mezi odpovědností za vady a za škodu způsobenou vadným výrobkem.
→ *Odpovědnost v řetězci: Proč „my jsme jenom dodavatel“ neobstojí*
- 3) **Role PSCR.** Jmenování, pravomoci, kvalifikace a podmínky, za kterých delegování ob stojí před auditorem i před soudem.
→ *Role PSCR: Proč „máme jmenovaného zmocněnce“ nestačí — tento díl*
- 4) **Od paragrafu k parametru.** Jak se z homologačního předpisu stane kóta na výkrese a znak v Control Planu: homologace, shodnost výroby a sestavení seznamu požadavků na integritu produktu.
- 5) **Integrita produktu v sériové výrobě.** Zvláštní charakteristiky, Line Walk, ukazatele a zacházení s podmíněným uvolněním.
- 6) **Sledování produktu a trhu.** Jak zachytit signál dřív než úřad: stav vědy a techniky jako obrana, díly bez zjištěné závady a monitoring legislativy.
- 7) **Když se objeví odchylka.** Posouzení rizika, rozhodovací výbor, ohraničení populace a oznamovací povinnosti.
- 8) **Poučení z recallů.** Rozbor skutečných případů včetně toho z úvodu série.
- 9) **Jak integritu produktu naučit celý závod.** Cílová publika, roční plán povědomí a Lessons Learned jako řízený proces.

Použitá literatura

- [1] **VDA (Svaz automobilového průmyslu).** *Integrita produktu: Doporučení pro společnosti týkající se bezpečnosti a shody produktu*, 1. vydání. Berlín/Praha: VDA/Česká společnost pro jakost, listopad 2018. Překlad Jaroslav Másilko, odborná spolupráce Elena Stibůrková. ISSN 0943-9412. ISBN 978-80-02-02872-7, s. 11–15.
- [2] Product Compliance Volume 2: Product Safety and Product Conformity. VDA QMC, 1st edition, November 2025, Yellow Volume Draft, <https://vda-qmc.de/wp-content/uploads/2025/11/PC-2_Yellow-Volume-Draft_2025_final_EN-1.pdf> citováno 4. 6. 2026, s. 33, 41, 54, 63–64.
- [3] IATF 16949:2016. Standard systému managementu kvality pro automobilový průmysl. 1. vydání, říjen 2016, čl. 4.4.1.2 Bezpečnost produktu.

Životopis**Osobní údaje:****Jméno:** Ing. Martin Bazant**Mobilní číslo:** (+420) 735 771 611**E-mail:** bazant.martin@gmail.com**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/martin-bazant-404b8762/>**Profesní profil:**

Specialista kvality s **15 lety praxe v automotive (Tier 1/Tier 2)**. Kombinuji zkušenost ze zákaznické a výrobní kvality (12 let), dodavatelské kvality (1 rok) a systémové kvality (1,5 roku – zavádění QMS v nově vznikajícím závodě). Působil jsem napříč technologiemi (elektronika: RKE/klíče, imobilizéry, řídicí jednotky; hliníkové nosníky palubních desek – lisování a svařování; plastové díly – palivová čerpadla). Pracoval jsem se zákazníky **Stellantis (ex-FCA), Renault/Nissan, Volvo, Ford**. Silné stránky: převod požadavků do praxe, systematický přístup, koordinace napříč útvary, problem solving a hledání praktických a udržitelných řešení.

Klíčové kompetence:

- QMS / ISO 9001 / IATF 16949 / CSR: interpretace požadavků, implementace do praxe, compliance
- *QMS governance* & dokumentované informace: tvorba/standardizace, publikace, metodická podpora
- *Audit readiness*: příprava na certifikační a zákaznické audity (důkazní systém, dokumentace)
- *Core Tools*: APQP, PPAP/PPA (AIAG/VDA 2), P-FMEA, MSA, SPC, Cp/Cpk
- *Problem solving*: 8D/ PDCA - 5Why, Ishikawa, Is/Is Not
- *Customer & Supplier Quality / Claims*: 0-km/pole, containment, koordinace 8D a sortingů
- *Data & reporting*: vyhodnocování kvalitativních dat, KPI/ trendy, eskalace, reporting managementu
- *Cross-functional* koordinace & školení: komunikace napříč odděleními, školení a konzultace

Blog zaměřen na nástroje managementu kvality: www.bazant.wordpress.com**Odborná praxe:****11/2024 – dosud** *Nobo Automotive Systems CZ, České Budějovice*Pracovní pozice: **Specialista systému řízení kvality (QMS Specialist),**

Náplň práce:

- Tvorba a zavádění QMS dle ISO 9001 a IATF 16949 v prostředí greenfield
- Školení/konzultace a podpora audit readiness (důkazní systém, dokumentace pro interní/externí audity)

08/2023 – 11/2024 *Yanfeng International Automotive, Planá nad Lužnicí*Pracovní pozice: **Inženýr dodavatelské kvality (SQA Engineer)**

Náplň práce:

- Řešení neshod ve výrobě spojených s dodavatelskou kvalitou, koordinace komunikace dodavatel ↔ výroba a verifikace účinnosti opatření
- Vzorování a schvalování dílů pro náběh/sérii (PPA dle VDA 2)

07/2016 - 07/2023 *Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice*Pracovní pozice: **Inženýr zákaznické kvality (Customer Quality Engineer)**

Náplň práce:

- Komunikace se zákazníky (OEM/Tier 1), prodejem, vývojem, výrobou, logistikou a ostatními odděleními
- Příprava a kompletace PPAP dokumentace. Koordinace řešení reklamací (0-km/pole)

01/2016 – 06/2016 *DURA Automotive CZ, Blatná*Pracovní pozice: **Projektový technik kvality**

Náplň práce:

- Plánování a podpora kvalitativních aktivit pro nové projekty (náběh)
- Podpora standardizace a zavádění požadavků kvality do vývoje a výroby

03/2011 – 12/2015 *Continental Automotive Czech Republic, Frenštát pod Radhoštěm*Pracovní pozice: **Quality Manager for Product in Production (QMPP) / interně „Quality Planner“**

Náplň práce:

- Odpovědnost za výrobní a zákaznickou kvalitu pro nové i sériové projekty; interní/external interface projektu

Certifikáty/ osvědčení:

12/2025 Interní audit ve smyslu normy ISO 19011:2018; Grade Group

11/2025 **Product Safety & Conformity Representative (PSCR); ČSJ (VDA QMC)**12/2024 **IATF 16949 – 1st/2nd party Auditor – Qualification; ČSJ (VDA QMC)**07/2024 **VDA 2 – Production Process and Product Approval (PPA); ČSJ (VDA QMC)**06/2024 **Technik kvality, Česká společnost pro jakost,**04/2015 **Global 8D report, Ford training,**