APLIKACE VYBRANÝCH POŽADAVKŮ ČSN EN ISO 9001:2016 V KORPORÁTNÍM PROSTŘEDÍ

PhDr. Radim Procháček
ArcelorMittal a.s. Ostrava
E-mail: radim.prochacek@arcelormittal.com

Resumé

Článek se zabývá možnou aplikací vybraných požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2016 v korporátním prostředí; soustředí se na oblasti stanovení strategie, politiky a cílů, implementaci korporátních pravidel a požadavků do místní dokumentace a zjišťováním spokojenosti zákazníků.

Abstract

The paper deals with implementation of selected requirements of EN ISO 9001:2015 standard into corporate environment. It focuses on strategy, policy and objectives establishing, implementation of corporate rules and requirements to local documentation and investigation of customers´ satisfaction.

Úvod

Zkušenosti a informace, uváděné v tomto textu, jsem získal především každodenní praxí při aplikování požadavků na systémy managementu jakosti, ekologie a bezpečnosti práce a při vytváření, udržování a zlepšování našeho IMS, tedy integrovaného systému managementu. Tento systém splňuje požadavky i dalších norem a legislativy, které jsou pro nás relevantní. Pro koho? Pro ArcelorMittal Ostrava a.s., firmu patřící do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal (dále AM). Ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a.s. (dále AMO) máme zaveden integrovaný systém managementu (dále IMS), který je založen na naplňování požadavků norem EN ISO 9001, EN ISO 14001, EN ISO 50001, BS OHSAS 18001 (v době psaní článku již připravujeme přechod na EN ISO 45001) a zákona č. 224/2015 Sb.

Budování dnešního IMS v naší společnosti bylo v minulosti, tedy v letech devadesátých 20. století, zahájeno implementací norem řady 9000. Bylo k ní přistoupeno na základě rostoucí potřeby prezentovat zákazníkům skutečnost, že se systematicky věnujeme činnostem vedoucím ke zvyšování kvality naší produkce. Požadavky na systematický přístup nejprve managementu ekologie a posléze managementu bezpečnosti práce následovaly s časovým odstupem. Při implementaci systému environmetálního managementu a systému managementu bezpečnosti práce byla ctěna a využita již vybudovaná základní struktura, vytvořená dle požadavků na již certifikovaný systém managementu jakosti. Samozřejmě bylo nutno identifikovat rozdíly, které v té době mezi těmito normami byly a stávající systém modifikovat tak, aby vyhovoval požadavkům všech tří norem. Zmiňuji tuto skutečnost také proto, že je od roku 2001 struktura naší Příručky IMS poplatná struktuře normy 9001. Čas

nám tuto filozofii posvětil současnou koncepcí Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO), která usiluje o sjednocení struktury norem týkajících se systémů managementu, vytvořením společné struktury standardů, tzv. HLS (High Level Structure). Tato společná struktura mi umožnila odvolávat se v tomto textu, z důvodu přehlednosti, jen na požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2016, přestože všechny naše procesy a činnosti už reflektují požadavky všech výše zmíněných norem.

Stejně jako v životě lidském, tak v životě firem dochází k okamžikům, které po právu označujeme jako přelomové. V naší firmě můžeme za takto přelomový považovat okamžik, kdy se stala majetkem pana Lakšmí Mittala a tím i členem světové ocelářské a těžařské skupiny. Pro velkou část laické veřejnosti to znamenalo, že se změnil název firmy. Celý proces našeho začlenění do korporace a skupiny měl svou genezi. Tuto však přeskočím, přestože jednotlivé kroky, které bylo nutno učinit, se dotýkaly také systému managementu jakosti, ekologie a bezpečnosti práce, proto považuji za nutné upozornit na onen přelomový okamžik, neboť on je původní příčinou skutečností, které v tomto textu popisuji.

A ještě jednu skutečnost musím zmínit. Život jde dál a v současnosti řešíme další, zcela aktuální přelomový okamžik. Prodej části evropských firem AM se týká také naší společnosti. Co to bude znamenat pro náš IMS nebudu předjímat. Věřím však, že odvedená práce se neztratí a zkušenosti i dobrou praxi, kterou jsme získali dosud, si poneseme i dále, již v režii nového vlastníka.

Kontext

Dovoluji si použít toto klíčové slovo, akcentované v nových vydáních norem, do názvu kapitoly. Neboť se mi zdá vhodné, aby si čtenář uvědomoval, že tento článek vzniká v určitém kontextu. Některé informace, vytvářející kontext tohoto článku, jsem již uvedl výše, další následují.

Česká technická norma ČSN EN ISO 9001:2016 Systémy managementu kvality – Požadavky v kapitole 1 Předmět normy říká: „Všechny požadavky této mezinárodní normy jsou všeobecně použitelné a mají být aplikovatelné v jakékoli organizaci bez ohledu na její typ nebo velikost nebo na produkty a služby, které poskytuje.“ [1]

S pravděpodobností hraničící s jistotou se proto dá předpokládat, že aplikace požadavků normy bude velmi různorodá a bude zřejmě ovlivňována mnoha faktory. Například velikostí firmy, oborem jejího podnikání, lokalitou, ve které firma působí, požadavky majitele či majitelů, požadavky managementu firmy, legislativním prostředím a formou právní subjektivity. Nepřekvapilo nás proto, že jednou z hlavních novinek v normě ČSN EN ISO 9001:2016 je zvážení kontextu a interních a externích aspektů, které jsou pro organizaci relevantní a mají na ni vliv. V době, kdy jsme se stali členem nadnárodní společnosti, tento požadavek normy neexistoval, přesto jsme tuto skutečnost, tedy co se pro nás mění, co nás nyní bude ovlivňovat, museli zvažovat.

S odstupem času můžeme konstatovat, že jsme se v mnoha oblastech ihned poté, co jsme se stali členy skupiny, setkali s nespornými přínosy. Jako příklad uvedu znalosti organizace. Byla zahájena úzká spolupráce v oblasti R&D, sdělování dobré praxe, ověřování nových postupů, sdílení zkušeností, byly identifikovány synergické efekty v těchto i dalších oblastech. Ale zákonitě se objevily i otázky. Z otázek, které nás, pracovníky zodpovědné za

„systémy“, začaly napadat, byly mnohé, řečeno novou terminologií, kontextové. Jaký „to“ na nás bude mít vliv? Jaká filozofie v této, pro nás nové, nadnárodní společnosti vládne? Jsou jejich systémy centralizované, případně centrálně řízené? Je uplatněna forma holdingové nebo korporátní certifikace? Jen výčet všech těchto otázek by vydal na další článek, o různých fázích, způsobech, stupních a mezistupních hledání odpovědí na tyto otázky a zavádění, někde postupných, někde skokových změn by se daly psát články další.

Proto s časovým odstupem konstatujme, že náš IMS byl a je i nadále udržován jako samostatný a samostatně certifikovaný. Systém je vymezen tak, že zahrnuje nejen mateřskou společnost, ale také tzv. konsolidované dcery, které vznikly v průběhu let vyčleněním některých závodů či činností z „matky“, které však s „matkou“ zůstaly velmi úzce provázány. Skutečnost, že jsme se stali společností ArcelorMittal Ostrava, se v IMS přesto výrazně projevila. Tři následující témata či oblasti, která budou dále pojednána, jsou vybraná z mnoha, v nichž bylo nezbytné změny realizovat. Jak jsme k těm třem přistoupili, je náplní dalšího textu.

Strategie, politika, cíle a úkoly

Začněme u strategie. Požadavek na její znalost, na její zvážení a vyhodnocení, zda jí naše procesy a činnosti odpovídají, se v normě vyskytuje na více místech. V kapitole 0.3 Procesní přístup, 4.1 Porozumění organizaci a jejímu kontextu, 5.1 5.1 Vedení (leadership) a závazek, 5.2 Politika a 9.3 9.3 Přezkoumání systému managementu. Má-li firma jednoho vlastníka a ten se přímo podílí na jejím vedení a řídí management, který mu přímo zodpovídá, je stanovení strategie takovéto firmy poměrně jednoduché. Situace se stává mírně řečeno komplikovanou, čím větší počet subjektů skupinu tvoří, v kolika zemích či kontinentech skupina funguje a jak bohaté a různorodé je portfolio jeho předmětů činností. Struktura se komplikuje a majitel musí věnovat nemálo času a úsilí řízení managementů. I k tomu by měla sloužit jednotná strategie.

Již na základě jednoduché definice, že strategie [Strategie (z řeckého *strategos*, generál <stratos (vojsko, výprava) + *agein*, vést) je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle] [2], můžeme začít uvažovat o tom, zda všichni ve skupině chceme dosáhnout stejných cílů. A ano, společná strategie vícero subjektů, firem, je možná, za předpokladu, že dostatečně zvýšíme míru obecnosti strategických cílů. Ale neztratí se nám při tomto zobecňování to, co od strategie požaduje norma? Tedy aby strategii odpovídalo Vaše vymezení, řízení a nastavení vazeb mezi procesy tak, aby poskytovaly požadované výsledky? Aby byla tím správným východiskem pro Vaše určení interních a externích aspektů? Aby byl prokazatelný její soulad s Vaší politikou a cíli organizace? Takže by zřejmě bylo lepší, aby byla strategie více konkrétní...

Doufám, že z uvedeného vyplývá, že v celosvětové korporaci či ve skupině zřejmě nevystačíme s jednou jedinou strategií. Řešením pro nás bylo dopracovat onu velmi obecnou, korporátní strategii o část vlastní, která samozřejmě se strategií korporátní musí být sladěna, ale aplikuje její obecné principy pro konkrétnější potřeby naší společnosti. Na základě tohoto principu pracujeme i na úrovni politiky, která je vytvářena na základě politiky, případně politik, korporátní, ale je ještě více než strategie, politikou naší, reflektující více náš kontext a naše reálie.

Následně cíle a úkoly, přijímané k naplnění těchto cílů, jsou nastaveny a řízeny k plnění našich úkolů, činností a požadavků na nás kladených. Zde ale pozor, stále musíte mít na paměti, že mohou existovat, a v našich podmínkách bezesporu existují, pravidla, která na korporátní úrovni plynou z jejich strategie a politiky, která musí být promítnuta až do úrovně Vašich cílů a úkolů. Jako příklad mohu uvést například pravidla „one face to customer“, „customer servis“, „zero defects“, „zero accidents“, „společenská odpovědnost“ a „odpovědnost vůči životnímu prostředí“.

Dokumentace

Nyní bych rád přešel k dalšímu tématu, resp. oblasti, o které se chci zmínit. V předcházejícím textu jsem se zaměřil na strategii, politiku, cíle a úkoly. Jenže tyto pojmy a jejich obsah jsou součástí obecnější roviny. A na ní jsme se vypořádávali s úkolem, jak sladit, pokud možno všechny požadavky a všechna pravidla, která jsou uplatňována na úrovni nadnárodní společnosti, které jsme součástí. Požadavky a pravidla, která byla vytvářena a aplikována na základě odlišných právních realit, která se mohou lišit a opravdu se liší dle států, ale nejen v rovině právní, ale také díky tomu, co dnes souhrnně nazýváme kontext a interní a externí aspekty. Zároveň můžeme cítit trend vše sjednocovat, unifikovat a budovat konzistentní prostředí v celé nadnárodní společnosti. Je zde ale nutnost ctít národní legislativu a v mnoha případech psanou i nepsanou jak národní, tak firemní kulturu, zvyklosti a například etické odlišnosti.

Musím se omluvit všem, kdo očekávají, že dále provedu výčet všech firemních a etických kodexů, antikorupčních pravidel, pravidel pro ochranu dat a opatření, majících zamezit poškození dobrého jména společnosti v očích občanů i státních orgánů a výčet řešení. Z hlediska systému managementu jakosti bylo potřeba na prvním místě vytvořit řízený proces, jakým jsou požadavky a pravidla „překlápěna“ do řídících dokumentů naší společnosti. Obecně mají řídící dokumenty, vydávané na všech úrovních, své gestory, což jsou ovšem organizační útvary. Vedoucí gestorského útvaru určí, kdo je či se stane zpracovatelem daného dokumentu; tímto krokem se odpovědnost organizační jednotky personifikuje. Gestorský útvar je zodpovědný za soulad řídícího dokumentu s legislativou i interními předpisy společnosti. Potud tedy nic nového. Ovšem možná nejjednodušší řešení, tedy aby se gestoři obraceli (telefonicky, maily) na vedení nadnárodní společnosti (na koho přesně? V jakých termínech?) aby zjistili, zda byl či nebyl vydán, případně revidován nějaký předpis, s dopadem i pro nás, prakticky nefungovalo.

Řešení jsme našli v ustavení úzkého místního týmu, složeného ze zástupce právního oddělení, organizačního oddělení a pracovníka útvaru řízení jakosti. Tento tým je napojen na vyjednané a přesně definované korporátní zdroje. Informace dostává automaticky nebo na vyžádání (zejména v okamžiku, když se dlouho nic neděje, je dobré se připomenout). Tento tým zároveň, dovolím si napsat prvoinstančně, posoudí míru relevance, závažnost a závaznost získaných informací a na základě tohoto posouzení uloží úkoly gestorům dokumentů k zapracování zjištěných požadavků do řídících dokumentů. Je nasnadě, že tento tým má silnou zodpovědnost, zároveň k tomu musí mít dostatečně silnou pravomoc. Ale to už k sobě patří. Revize dotčených dokumentů již probíhá na úrovni gestorů a pracovníka systému řízení jakosti, zodpovědného za řízení dokumentů.

Spokojenost zákazníků

Třetím, zde rozebíraným tématem je zjišťování spokojenosti zákazníků. Zdánlivě jednoduchá činnost, která však v sobě skrývá mnohé problémy, a to i v situaci, kdy jde o firmu, která není součástí mezinárodního konsorcia. Neboť i firma samostatná se bude potýkat s tím, jaké formy a způsoby zjišťování zvolit, efektivitou těchto forem a způsobů, hodnověrností získaných údajů a jejich interpretací a následně přijímáním opatření, tam, kde to je nutné či vhodné.

Je-li firma součástí mezinárodního konsorcia, je to pro ni v oblasti prodeje nesporným přínosem. Otevřely se nové trhy, nové možnosti, objevili se noví zákazníci. Tato skutečnost se promítá do celého IMS, organizační struktury i struktury procesů této firmy. Tak tomu bylo i u nás, kdy z bývalých obchodních útvarů a jejich aktivit zůstalo jen minimum a hlavní obchodní činnosti byly přeneseny do obchodních kanceláří, s působnostmi přesahujícími státní hranice, orientovaných spíše regionálně a zřejmě splňujících další hlediska korporace. A jak už to bývá, tato změna přinesla nejen mnohá pozitiva, ale měla také dopady do IMS, do zjišťování spokojenosti zákazníků.

A opět, velmi zjednodušeně, naznačím, co a proč jsme museli řešit. K oblíbenému modelu vyrobím výrobek, nabídnu jej na trhu, zákazník jej koupí a já se jej pak zeptám, zda byl spokojen, bylo nutno řešit varianty další. Varianty, kdy dochází ke kumulaci zakázek pro jednoho výrobce. Je jistě efektivnější, zejména v podmínkách hutní výroby, vyrábět 100 tisíc tun než 100 tun. Slučme tedy požadavky na daný výrobek od více zákazníků a nechejme výrobní jednotku vyrábět efektivněji. Nebo je požadavek zákazníka tak velký, že výrobní kapacita jedné výrobní jednotky nestačí. Stejný výrobek ale umí i jiná výrobní jednotka. V jiné zemi, ale to v korporaci není problém. Zakázku tedy vyrobí a dodají dvě výrobní jednotky. Nebo zákazník nepožaduje jeden výrobek, ale více položek z výrobního portfolia, a ne jednoho, ale více výrobních jednotek. To umíme, to uděláme.

Jenže nastává chvíle, kdy je potřeba zjišťovat spokojenost zákazníků. Nespokojenost nám zákazník vyjádří velmi rychle a velmi adresně. Ale kdo a jak se bude věnovat spokojenosti zákazníků? Náš první nápad, že tedy ony obchodní kanceláře, vyšel! Ano, i na korporátní úrovni probíhá zjišťování spokojenosti, i zde je vypracován dokument, jeho výsledky shrnující. A ano, poslali nám ho. Ovšem čekalo nás nemilé zjištění. Míra podrobnosti zjišťování spokojenosti zákazníků na této úrovni je taková, že se v agregovaných výsledcích nenajdete ani jako výrobní jednotka. Tedy najdete se v textu, že se podílíte. Ale informace o námi naplněných zakázkách a tedy reakci „našich“ zákazníků jsou pod mírou rozlišení. Nezatratili a nezaložili jsme tento dokument. I zde jsou cenné informace, které nám umožňují porovnat se nejen s konkurencí, ale i se spoluhráči, umožní nám nahlédnout do regionálních až kontinentálních úrovní a srovnat se, na základě znalosti vlastních reálií, s velkými kolegy, kteří i na této úrovni figurují jmenovitě.

Ovšem požadavky normy musí být naplňovány. Takže jsme se pokorně vrátili na naši úroveň. Přestože je obchodní činnost zajištěna obchodními kancelářemi, expedice jde z výrobního závodu přímo k zákazníkovi. Máme tedy koho oslovit, jelikož samozřejmě

sledujeme plnění zakázek pro tyto zákazníky, na základě dodaného množství máme klíč pro výběr oslovených a máme jak metody, tak možnosti tyto zákazníky oslovit. S výsledky těchto šetření dále pracujeme obvyklým způsobem, tedy jsou prostřednictvím útvaru zákaznického servisu a technologů přenášeny do výroby a zároveň využívány v IMS pro plnění požadavků norem. Požadavky normy tedy plníme dvěma dokumenty, jež zahrnují dvě úrovně, tedy úroveň výrobní jednotky a úroveň korporátní. Zdrojem podnětů pro trvalé zlepšování a přijímání opatření tak mohou být oba.

Závěr

Tento příspěvek není výukovým textem a nečiní si nárok stát se pro někoho návodem, zejména v pojetí „pokud to uděláte takhle, bude to správně“. Pokud však čtenáře přiměje uvažovat o zmíněných skutečnostech, upozorní jej na možnosti, které dosud nezvážil a směry, jimiž jeho mysl dosud nepostupovala, bude motiv, vedoucí k jeho sepsání, naplněn.

Použitá literatura:

[1] ČSN EN ISO 9001:2016 *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 48 stran

[2] *Strategie* [online] [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/