

Ako „ISO“ pomáha

každodennej praxi

V januári 2005 Slovaktual úspešne absolvoval kombinovaný certifikačný audit systému manažérstva kvality podľa požiadaviek STN EN ISO 9001:2001, systému environmentálneho manažérstva podľa STN EN ISO 14001:2005 a systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci OHSAS 18001:1999. Úspešná obhajoba bola dôležitým krokom k potvrdeniu faktu, že Slovaktual sa stal prvým výrobcom plastových okien na Slovensku, ktorý celú svoju činnosť riadi integrovaným systémom manažérstva spoločnosti hodným nasledovania.

ISR pomáha. Otázky sme kládli majiteľovi firmy p. Mariánovi Krčovi a výkonnému riaditeľovi p. Ľubomírovi Majzlanovi.

Je zavedenie ISR (ISO 14001 a OHSAS 18001) takým strašiakom, ako sa niekedy hovorí?

Krč: V prvom rade musím vysvetliť najväčší omyl, ktorého sa verejnosť so skratkou ISO všeobecne dopúšťa.

Myslí si, že značka ISR (ISO) je akýsi certifikát o kvalite výrobku (výrobkov), ktoré firma produkuje. Nie je tomu tak. ISR (ISO) je značka kvality

manažérskej činnosti vedúcich pracovníkov firmy. Kvalitná riadiaca činnosť (podľa ISO...) vytvára predpoklady pre to, že výrobok, ktorý opustí bránu firmy, je vyrobený podľa predpisu, je identifikovateľný aj v „papieroch“ firmy, dá sa vyhľadať, kto a kedy ho vyro-

bil, a je teda kvalitný. Kvalitu výrobku overujú a potvrdzujú špecializované skúšobné ústavy. Nie certifikačné úrady pre ISO. Zjednodušene by som to povedal tak, že ak je firma riadená podľa ISR (ISO má certifikáty), má v poriadku aj všetky svoje dokumenty. Firma je teda seriózna a ľahko čitateľná. V súvislosti s ISR (ISO) vystupuje teda do popredia pojem kvalita firmy ako všeobecný pojem. Nie kvalita jednotlivého výrobku z firemných dielní. Keď má firma certifikáciu podľa ISO - má v poriadku všetky administratívne postupy a činnosti zabezpečujúce bezproblémový chod, teda aj výrobu firmy.

Na akých úrovniach prebiehalo zavedenie a následne certifikácia integrovaného systému riadenia spoločnosti Slovaktual?

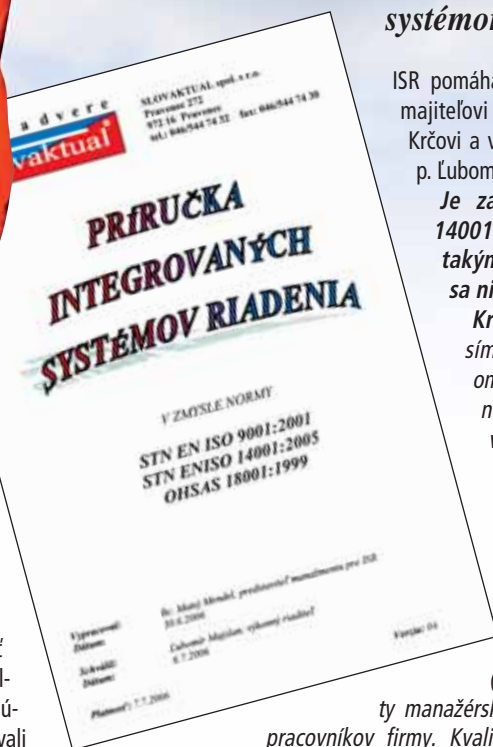
Majzlan: Najprv to bolo vedenie spoločnosti a činnosti vedenia spoločnosti. Potom prišla na „pretras“ výrobná činnosť, nasledovalo ekonomické oddelenie, ľudských zdrojov a nasledujúce podporné oddelenie - sklady, doprava, ale aj činnosť obchodných oddelení.

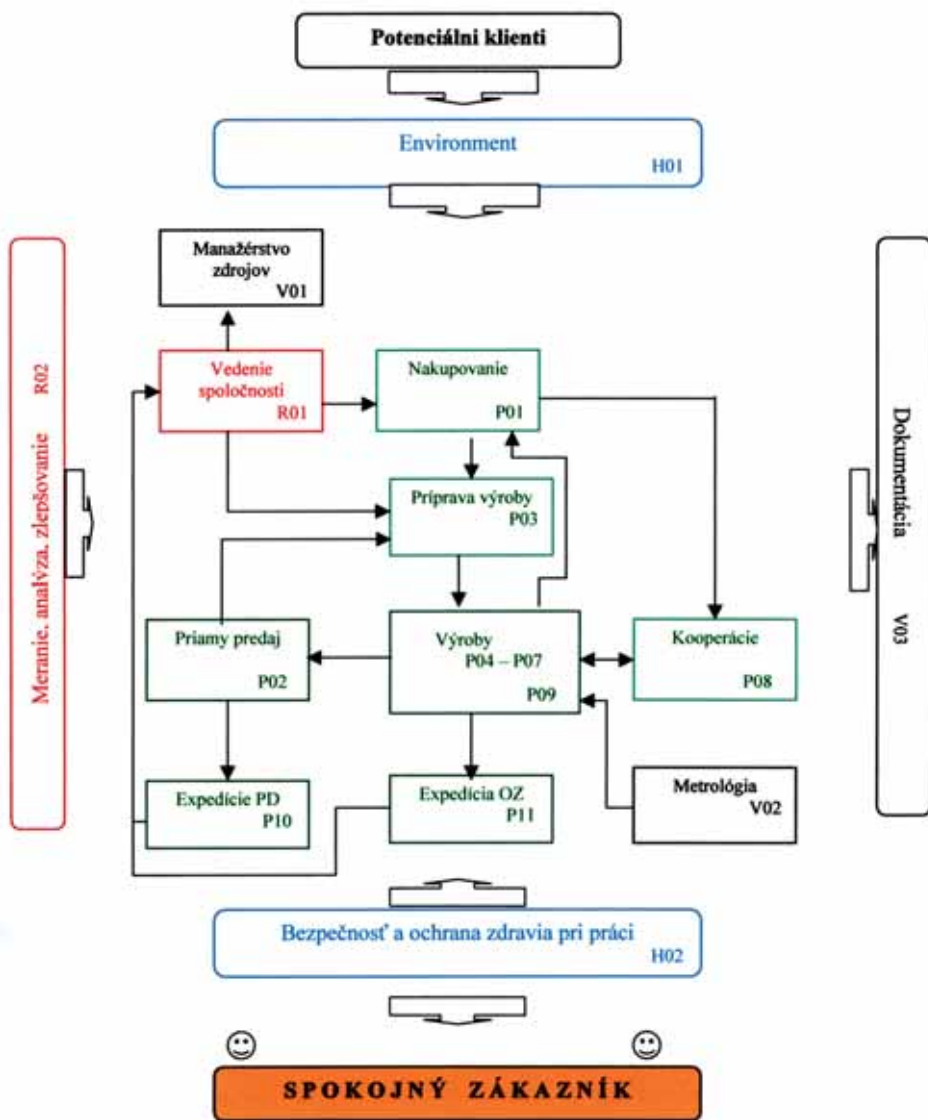
Krč: Dovolil by som si upriamiť pozornosť na veľmi dôležitý fakt. Každá firma, ak sa chce rozvíjať, musí byť založená, ale aj vedená s perspektívou vybudovania serióznej firmy - nielen firmy na vytvorenie zisku. S dostatočnou dávkou nasade-

Takýto spôsob riadenia spoločnosti bolo potrebné zaviesť preto, lebo dynamický rozvoj výrobných kapacít až na súčasných 11 000 m² a skoro miliardovým obratom sa nedal zvládnuť operatívnym riadením. Tri plnoautomatické linky pracujúce na 2 zmeny potrebovali kvalitne fungujúcu logistiku, odbyť, ale aj dokonale fungujúce finančné toky.

Aj keď výrobné linky sú to najmodernejšie, čo je momentálne dostupné, výroba musela byť bezpečná pre pracovníkov, ale aj životné prostredie. Zbytočné pokuty či nemocenská znižujú zisk, ktorý sa dá použiť na ďalší rozvoj... To isté platí aj o reklamáciách na konečnom produkte. Toto bola základná koncepcia, ktorá vyburcovala majiteľov ku kvalitatívnej zmene riadenia. Prizvali sa konzultačno-poradenské firmy, ktoré majú skúsenosti s uplatňovaním moderných spôsobov manažovania spoločnosti, a počas jedného roka sa modeloval a zavádzal integrovaný systém riadenia do jednotlivých štruktúr spoločnosti.

Dnes, keď už sú viac ako dvojročné skúsenosti s aplikáciou ISR (integrovaného systému riadenia) v každodennej praxi, sme sa išli povyzvedať, ako





nia dokážete vyrobiť zisk, ale bez koncepcie, akéjsi firemnej ilúzie nevytvoríte serióznu firmu. Operatívne riadenie vám prerastie "cez hlavu" a ide do útlmu. Preto sa musí vedenie či majiteľ... ako prvý zasadiť za vytvorenie takých riadiacich štruktúr, aby organizácia firmy bola usporiadaná v organickom logickom slede a aby aj posúvanie informácií a dokumentov zodpovedalo tomuto logickému sledu. Spätná väzba potom hovorí o kvalite, serióznosti firmy.

Majzlan: Vedenie firmy sa musí zjednotiť na firemných prioritách - odborne sa tomu hovorí politika ISR - a tomuto podriaďiť svoje konanie vydávaním jasných zrozumiteľných príkazov. Potom musí nastúpiť drobná každodenná práca získať a zabezpečiť, aby za týmito cieľmi "išli" aj pracovníci. Aby ich nechápali len ako deklaratívne vyhlásenia, ale aby ich aj plnili. Napríklad našim cieľom je trvalé a včasné uspokojovanie našich zákazníkov. To znamená dodržiavanie lehôt výroby, dodávok v príslušnej kvalite. Toto sa nedá bez toho, aby zamestnanci nevedeli, na kedy bola dohodnutá dodávka zákazky a pod. Vedenie však musí zabezpečiť dostatok základného materiálu, dať vypracovať výrobnú dokumentáciu.... Z tohto je teda zrejmé, že vedenie zodpovedá za vytvorenie fungujúcej riadiacej štruktúry.

Hovoríme o kvalitnom manažerstve, ale ocitli sme sa vo výrobe...

Krč: Slovaktual je výrobná firma, takže sa celý ISR bude točiť okolo výroby - na najvyššej dosiahnuteľnej kvalite. ISO síce nekontrolovalo kvalitu výrobo-technickej dokumentácie. Tá je súčasťou výrobného procesu, overovalo však, či tok dokumentov o výrobe konkrétneho okna je taký prehľadný, že aj o 5 rokov budeme vedieť zistiť, kedy bolo okno vyrobené a kto ho vyrábalo. Toto je prínos ISR do každodenného života firmy. Vieš, čo máš vyrobiť, koľko máš vyrobiť, ako (to hovorí technologický predpis skontrolovaný skúšobným ústavom) a vieš, že prípadná reklamácia na "tvoj" výrobok je na "tvojej" zodpovednosti. Tento postup ovládajú všetci pracovníci, pravidelne im to

pripomíname počas operatívnych porád a na školeniach o bezpečnosti práce.

Majzlan: Certifikačný orgán kontroloval, ako vieme výrobnú dokumentáciu, ako je zadaná zodpovednosť riadiacich, ale aj výrobných pracovníkov v ich osobných dokladoch... ako ich archivujeme, ako archivujeme všetky doklady o výrobe... Pri certifikácii ISR (ISO) musíte ukázať všetky väzby tvorby a pohybu dokumentov v rámci organizačnej štruktúry zadaných vrcholovým manažmentom.

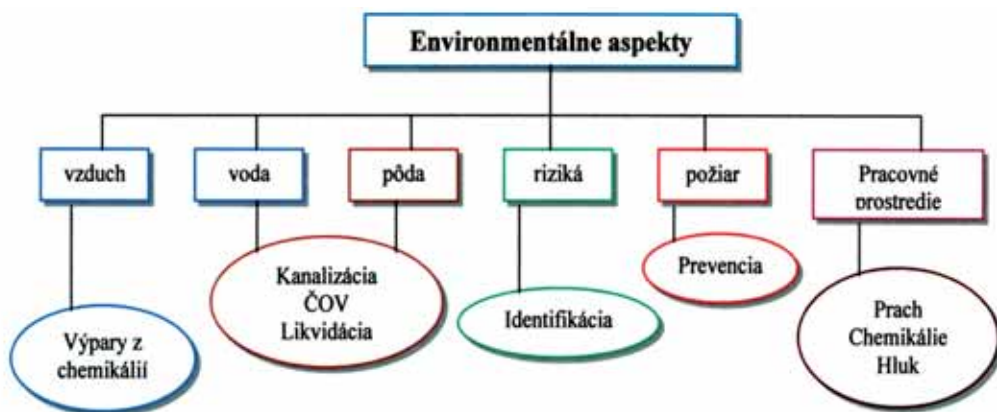
Nevyžaduje si to príliš veľa administratívy a aj veľa úradníkov?

Krč: Nie. Neznamená to nič viac ako plnenie si pracovných povinností. Je síce pravda, že za ten rok, keď sa zavádzal systém ISR, sme čiastočne upresňovali náplne práce všetkých pracovníkov. Spravidla to nevedelo k zvýšeniu množstva ich práce, len sa zavádzal systém do tvorby výkazov o činnosti každého pracovníka. Naš ročný obrat už presahuje cca 900 miliónov Sk. Viete si predstaviť, akú radosť by mal daňový úrad, keby sme nemali podchytený pohyb každej jednej koruny?! Takže zavedenie takéhoto systému riadenia bola doslova a do písmena nutnosť. Keď ktokoľvek príde na kontrolu, vieme mu dať patričné dokumenty... Aj tu je teda vidieť každodenný prínos ISR.

Majzlan: Viete si predstaviť koľko kusov okenných jednotiek (viac ako 193 000 ks) predstavuje spomínaný 900 miliónový obrat? Na každé jedno okno sa musí vydať zákazkové číslo, výrobný príkaz, vygenerovať identifikačný kód, vydať materiál zo skladu (na základe kódu). Tento materiál treba dať do spotreby (ak je spotrebovaný), spotrebovaný materiál musia zásobovači (logistici) objednať, fakturačné oddelenie vyfakturovať zákazníkov, ustrážiť včasnú platbu a „výrobáci“ zase dať vyplatiť mzdu robotníkom. Keby tento režim nefungoval v dokonale harmonizujúcom cykle - skoro automaticky, tak fungovanie firmy by sa operatívnym riadením nedalo zvládnuť!

A čo environmentálna problematika?

Krč: Ľudské správanie sa k odpadom by malo byť úplne normálne, teda šetrné k životnému prostrediu. Prečo máme vyhodiť odpad netriedený, prečo si vytvárajú ekologické katastrofy. Načo platí pokuty za znečistenie životného prostredia. Vedú to vyhodené peniaze, ktoré by mohli ísť trebárs na novú vŕtačku, čo uľahčí prácu. Tak sa kúpili kontajnery - odpady z výroby (aj administratívy) sa se-



parujú a odovzdávajú do zberných surovín. Chcelo to len systém - zaviesť ho a pravidelne kontrolovať. Niečo stálo nakúpenie kontajnerov, ale ony sa splatia zberom a usparenými pokutami. Pri environmentálnej politike musí ísť vedenie najväčším príkladom, lebo ľudstvo celej planéty sa tváří, akoby sa ho táto problematika netýkala. Vyriešia to vraj odborníci. Takéto zmyšľanie je chybné, a preto ten náš dôraz na environmentálnu politiku.

Tretí okruh, ktorý rieši ISR, je oblasť bezpečnosti práce. Aj tu ste obťažlí?

Majzlan: Táto oblasť činnosti podlieha priamo pod moje riadenie, a tak sa pokúsím objasniť, ako to robíme, aby úrazov alebo chorôb z povolania bolo čo najmenej, lepšie povedané, aby k nim vôbec nedošlo. Prvým krokom bolo prijatie koncepcie rozvoja technológie výroby vo vedení. Nové dokonalejšie plnoautomatické stroje znižujú ri-



ziko úrazov na minimum. Zvyšuje sa tým technická bezpečnosť práce. Bezpečnosť práce teda začína pri vedení. Potom nasledujú ľudské zdroje - výrobní pracovníci a ich vzdelanie, ďalej vzdelanie riadiacich pracovníkov, ktorí organizujú prácu na dielňach atakďalej. Prijali sme dosť prísne kritériá na úroveň a početnosť preventívnych kontrol pracovného prostredia. To sa týka aj čistoty pracovísk. Taktiež sa zaoberáme medziľudskými vzťahmi. Ak je na pracovisku "dusno", práca v strese je dosť riziková, tak sa snažíme, aby sa problémy zavčas "odventillovali". Riadiaci pracovníci musia dbať na používanie osobných ochranných pomôcok. Ale aj na identifikáciu možných rizík. Príkladom môže byť používanie prenosných pútok, ktoré sú dnes štandardom. Zabránilo veľkému počtu úrazov rúk a prstov pri manipulácii s okna-

mi, ktoré vážia aj 150 kg. Nieкто povie – maličkosť. Ja hovorím, kto ešte svojim pracovníkom, ale aj montážnikom takto uľahčuje prácu. Trošku nepozornosti a máte zlomený prst! Nepotrebuje ho nikto a ani pracovník. Vzájomná súčinnosť a včasná upozornenie na túto problematiku je nutnosť. Aj tu existujú dokumenty, ktoré treba vypracovávať pravidelne (napr. školenia), aby sa dala zistiť príčina a rozsah zodpovednosti.

Posledná otázka - ako tento systém riadenia prijímajú vaši zamestnanci?

Krč: Každý nový pracovník sa musí s týmto systémom oboznámiť v rozsahu jeho pracovného zadania. V jeho popise (náplni) práce sú tieto úlohy zakotvené a je len na ňom, ako rýchlo sa zadaptuje na naše podmienky. Slovaktual má dnes meno veľmi serióznej firmy, a tak si všetci pracovníci uvedomujú, že stačí jedno zlyhanie a dobré meno sa poškodí raz dva. Preto sme prijali tento systém manažovania podniku, lebo mám pocit, že tento interný systém zabezpečí vhodné pracovné prostredie, kde je pre každého dostatok priestoru na sebarealizáciu (aj na kariérny postup), ale hlavne pre spokojnosť a dobrý pocit, že pracujem v slušnej firme. Ja chcem viesť takúto firmu, je to môj splnený sen.

Vďaka za rozhovor

Ing. Pavel Kleskeň

