

ZKUŠENOSTI Z IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ KVALITY PODLE NORMY ČSN EN ISO9001 VE VODÁRENSKÉ SPOLEČNOSTI

doc. Ing. Milan Látal, CSc., Ing. Josef Filla

VODÁRENSKÁ AKCIOVÁ SPOLEČNOST a.s., Soběšická 156, 638 01 Brno
latal@vasgr.cz, filla@vasgr.cz

Vlastnictví dokladu o certifikaci (dle ISO 9001:2008) pro procesy, které představují základní pilíře činnosti vodárenských společností, se stává neopominutelným předpokladem pro úspěšnou účast ve výběrových řízeních na provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu. Dříve, či později se tedy každá vodárenská společnost musí s touto skutečností po formální i věcné stránce vypořádat. V závěru roku 2008 byl tento proces intenzivně zahájen rovněž v podmínkách naší VODÁRENSKÉ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI, a. s. a v současnosti se celý proces implementace systému řízení kvality nachází v jeho závěrečné fázi – budou zahájeny úkony ze strany certifikačního orgánu.

Průvodním jevem implementace systému řízení kvality ihned od jeho zahájení bývá zpravidla obecná obava z neúměrného nárůstu administrativního zatížení. To může, ale také nemusí být pravda. Zcela jistě by to platilo v případě společnosti bez propracovaných organizačních a řídicích struktur. V případě firem s dlouhou tradicí výroby, rozvinutou výrobní infrastrukturou a především pak s propracovaným a praxí ověřeným systémem řízení výrobních procesů je situace zcela jiná, pokud si dostatečně uvědomí že:

- Zavedení „Systému managementu kvality“ ve společnosti výše popsaného charakteru není nic jiného, než uvedení stávajícího plně funkčního řídicího systému, sledujícího kvalitu realizovaného produktu (po obsahové stránce tedy již existujícího a přirozeným vývojem nastaveného systému řízení kvality), do formálního souladu s požadavky normy ISO 9001:2008, a to od nejvyššího výkonného stupně řízení firmy až po neopomenutelnou realizační činnost každého jednotlivého zaměstnance.
- Uvedení související řídicí dokumentace do souladu s požadavky již zmíněné normy je ve své podstatě přizpůsobení dokumentace v současnosti již vedené (z důvodu vlastní potřeby organizace nebo ve vazbě na požadavky legislativní) novým pravidlům jejího řízení.
- Zavedení formálně nových kontrolních prvků jako například interního auditu, přezkoumání systému managementu, hodnocení dodavatelů apod. není ničím jiným, než prováděním kontrol dodržování konkrétních výrobních procesů a pracovních postupů. To je stanoveno obecně požadavky legislativy, může být podrobněji specifikováno firemním předpisem a rovněž může být dáno obecně zaběhnutou provozní praxí. Obecně pak platí, že nižší norma nesmí být v rozporu s normou vyšší – tedy opět nic nového. V této souvislosti nelze opomenout kvalifikační předpoklady jednotlivých pracovníků. Přezkoumání systému managementu se děje např. formou rozborů stavu výrobního procesu při poradách jednotlivých stupňů řízení – tedy známá věc, pouze pod novým označením.

Provedení podrobného zjištění aktuálního nastavení realizovaných výrobních procesů v naší VODÁRENSKÉ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI, a. s. zcela jednoznačně prokázalo, že společnost má tyto procesy dobře nastavené, jejich řízení je procesně rovněž dobře

zvládnuté a v konečném důsledku lze takovou skutečnost i zcela neformálně zhodnotit konstatováním, že organizace má zaveden systém řízení kvality, který pouze nebyl doposud certifikován.

Nyní se tedy dostáváme k vlastní etapě uvedení stávajícího, a jak již bylo výše uvedeno, přirozeným vývojem zcela neformálně zavedeného systému řízení kvality do souladu s formálními požadavky normy ISO 9001:2008. Toto proběhlo v maximální snaze o odstranění drobných věcných nedostatků, které v etapě zjišťovacích prací vyplynuly především v oblasti řízení dokumentace. V této souvislosti vyvstala zcela bezpodmínečná nutnost nastavení nového přístupu k řízení dokumentace na všech stupních řízení výrobních procesů. Pro úplnost jen dodáváme, že řízení dokumentů, které je v naší společnosti v současné době nastavováno, nerozlišuje po formální stránce na dokumenty systému řízení kvality a na ostatní dokumenty, nýbrž se jedná o jednu hlavní skupinu dokumentů, jejichž součástí je rovněž dokumentace systému řízení kvality. Všechny tedy podléhají stejnému systému jejich řízení a jsou si tedy v konečném důsledku rovnocenné.

S ohledem na charakter organizační struktury naší vodárenské společnosti bylo záhy nutno rozhodnout o základní koncepci řízení dokumentace tak, aby tato byla skutečně „řízená“ po celou dobu její účinnosti, tedy od okamžiku její distribuce až do chvíle jejího stažení z oběhu. Realizovaná koncepce akceptuje níže uvedenou organizační strukturu řízení společnosti se značnou dislokací jednotlivých pracovišť.

| Generální ředitelství společnosti | | | | | |
|--|------------------------|------------------------|-------|-------|-------|
| Organizační složka č.1 | Organizační složka č.2 | Organizační složka č.3 | | | |

Interní řízené dokumenty společnosti (jejichž součástí jsou dokumenty systému řízení kvality) jsou v zásadě strukturovány jako jeden celek následovně:

| | | | |
|------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Dokumentace 1. úrovně | Základní řídicí dokumenty | Řády, příručka kvality, | |
| Dokumentace 2. úrovně | Ostatní řídicí dokumenty | Směrnice, pravidla, metodické pokyny, | |
| Dokumentace 3. úrovně | Dokumentované postupy a záznamy | Provozní řády, pracovní postupy, | Záznamy o procesech, o neshodách, o opatřeních, z porad, ... |

Tvorba a především pak řízení provozní dokumentace v podmínkách společnosti s dvojestupňovou strukturou řízení výrobního procesu a se značnou dislokací stabilních pracovišť je zásadně odlišná od řízení provozní dokumentace v podmínkách malé firmy sídlící v jedné budově či jednom areálu (Generální ředitelství je organizačním stupněm koncepční, řídicí, metodicko-kontrolní a obslužné povahy, divize jsou druhým organizačním stupněm společnosti). Jestliže v případě firmy sídlící v jedné budově či jednom areálu pro správu řídicí dokumentace postačuje její vedení v tištěné formě nebo při elektronickém vedení jeden strukturovaný adresář na firemním serveru, pak v případě naší firmy je situace zcela zásadně odlišná a neobejde se bez kvalitního SW nástroje s on-line přístupem z jednotlivých vzdálených pracovišť. Představu o řízení (tedy skutečně řízeného) dokumentu v rámci celé firmy (zde hovoříme o jeho vydání a distribuci v případě celo-firemního dokumentu na trase generální ředitelství – ředitelství divizí – sídla provozů – konkrétní provozní objekty – výrobní pracovníci a následném stažení všech distribuovaných výtisků po ukončení jejich platnosti prokazatelným

způsobem zpět do místa jejich vzniku) bez využití kvalitního SW jsme bezprostředně od začátku uvádění systému řízení kvality do formálního souladu s požadavky normy ISO 9001:2008 považovali za nereálný a s postupem realizovaných prací se tento přístup potvrdil jako opodstatněný.

Nastavení rozsahu certifikovaných procesů - řízení veškerých realizovaných činností je vnímáno jako jeden komplexní celek, aniž by bylo řízení kvality jakkoliv zvláště vyčleňováno. Nové nastavení systému řídicí dokumentace je koncipována jako jednotný systém od centrální úrovně až po jednotlivé provozy.

Postupně odpadne nutnost vedení dokumentů ať již řídicích, operativních či záznamových v tištěné formě, čímž bude eliminována případná pochybnost o tom, která verze dokumentu je ta aktuální. V současnosti ukončujeme distribuci zmíněných dokumentů v tištěné i elektronické formě. Toto bude nahrazeno elektronickou informací ve formě e-mailu o tom, že konkrétní dokument byl umístěn na centrálním serveru v systému spravovaném **vhodným SW produktem** a pracovník vlastní příslušná práva pro přístup do systému může do jednotlivých dokumentů v reálném čase nahlížet a dle potřeby si bude rovněž moci pořizovat pracovní výtisky částí nebo celých textů. Tento proces (instalace SW produktu, seznámení se s ním, nakonfigurování, instalace podstatné části stávajících dat a zahájení v ostrém provozu) se uskutečnilo v průběhu období cca dvou měsíců. Připojeno je cca 350 pracovníků a odezva vyžádaných dokumentů činí cca několik vteřin. To vše při značné dislokaci několika desítek pracovišť na značné rozloze provozovaného regionu.

Pro názornost zbývá doložit, jak je rozdílná pracnost i jistota řízení dokumentu v podmínkách naší firmy při řízení dokumentu v tištěné formě, ve srovnání s nastavovanou elektronickou formou řízení dokumentace za využití vhodného SW produktu - efektivního nástroje pro denní činnost každého z nás:

ŘÍZENÍ DOKUMENTU S CELO-FIREMNÍ PLATNOSTÍ KLASICKOU FORMOU V TIŠTĚNÉ PODOBĚ:

| |
|---|
| Řízená distribuce dokumentu |
| vyhotovení a schválení dokumentu na GR, vyhotovení řízených kopií pro všechny organizační složky společnosti a útvary GR a jejich zaevidování |
| distribuce řízených kopií dokumentu na jednotlivé organizační složky společnosti a útvary GR doložená záznamem |
| vyhotovení následných řízených kopií dle počtu provozních jednotek příslušných organizačních složek a jejich zaevidování |
| distribuce následných kopií na jednotlivé provozní složky společnosti doložená záznamem |
| prokazatelné seznámení jednotlivých pracovníků s dokumentem - oproti podpisu |
| |
| Řízené stažení dokumentu z oběhu po ukončení jeho platnosti |
| prokazatelné stažení následných kopií z jednotlivých provozních složek společnosti |
| prokazatelné stažení řízených kopií dokumentu z jednotlivých organizačních složek společnosti a útvarů GR |

Z uvedeného je patrné, že skutečné řízení dokumentu pouze v tištěné formě je značně problematické a z úrovně centrálního řízení v konečném důsledku téměř neproveditelné a organizačně (pracně i časově) značně náročné.

ŘÍZENÍ DOKUMENTU S CELO-FIREMNÍ PLATNOSTÍ V ELEKTRONICKÉ PODOBĚ PROSTŘEDNICTVÍM SW PORTÁLU:

| |
|---|
| Řízená distribuce dokumentu |
| vyhotovení a schválení dokumentu na GŘ, jeho umístění na SW portál |
| informace příslušných vedoucích pracovníků o umístění dokumentu na portál, a to e-mailem rozeslaným v automatickém režimu s elektronickým potvrzením přijetí informace - takto je ošetřeno jednorázově až 350 pracovníků - ti, kteří disponují oprávněním k přístupu na SW portál |
| prokazatelné seznámení jednotlivých pracovníků (kteří nemají přístup na SW portál) s dokumentem - oproti podpisu |
| |
| Řízené stažení dokumentu z oběhu po ukončení jeho platnosti |
| odstranění dokumentu ze SW portálu |

V obou případech se provede prokazatelné stažení tištěných řízených kopií z oběhu na provozních složkách, pokud jejich vytištění bylo pro jednotlivé konkrétní pracovníky realizováno.

Přehledné řízení dokumentace - v elektronické formě prostřednictvím vhodného SW nástroje, který zajistí plošný přístup k dokumentům, limitovaný pouze omezeními dle nastavených přístupových práv.

Zúžit efekt celého certifikačního procesu, bezprostředně souvisejícího se zavedením „Systému managementu kvality“, pouze na nutnost vlastnictví dokladu o certifikaci (dle ISO 9001:2008) jako neopominutelného předpokladu pro úspěšnou účast ve výběrových řízeních na provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu (požadavku ze strany potencionálních zákazníků) jsme bezprostředně od zahájení implementačního procesu v naší vodárenské společnosti považovali za nedostatečné a neefektivní zhodnocení nemalého lidského i materiálního potenciálu v této souvislosti vynaloženého. Proto jsme k celé problematice přistoupili v článku komentovaným postupem a do certifikovaných procesů jsme zahrnuli všechny základní výrobní procesy společnosti výrobou pitné vody počínaje a čištěním vod odpadních konče. Certifikaci postupů ošetření souvisejících zákaznických služeb pak vnímáme jako nedílnou nadstavbu celého certifikovaného systému.

Závěrem pak považujeme za nutné zdůraznit význam vhodné volby externího specialisty jako konzultanta pro realizaci veškerých souvisejících činností (při zavádění certifikace vlastními silami). Z dosavadního průběhu celého procesu si dovoluujeme konstatovat, že toto se v našem případě zjevně potvrdilo. Oproti nabízeným službám různých agentur na dodávku služby spočívající v implementaci „Systému managementu kvality dle ISO 9001:2008“ dodávkou tzv. **na klíč**, spatřujeme jistou výhodu při volbě námi zvoleného postupu především v hlubší provázanosti formálně nastavených pravidel s reálnými podmínkami realizovaných výrobních procesů.