

PŘÍNOS IMPLEMENTACE NOREM ISO K ZEFEKTIVNĚNÍ PROVOZNÍ ČINNOSTI

Ing. Martina Javorková, Ph.D.; doc. Dr. Ing. Miroslav Kyncl

SmVaK Ostrava a. s.

Abstrakt

Tento článek se zabývá systémem norem ISO a jejich přínosem k zefektivnění provozní činnosti. Vodárenské společnosti začaly po roce 2000 ve větší míře zavádět systémy ISO. V průběhu zavádění a vlastního využívání se ukázalo, že přínos systému ISO není pouze v kvalitě produkce, což je cílem ISO 9001. V případě ISO 14001 politika společnosti vede k ochraně životního prostředí a v případě ČSN OHSAS 18001 má přispívat k bezpečné práci zaměstnanců. Praktické zkušenosti se zaváděním a využíváním ukazují, že systém ISO lze využít jako nástroj k zefektivnění provozní společnosti, zejména přesným vymezením procesů a jednoznačným definováním pravomocí a zodpovědností.

Abstract

This paper deals with ISO standards and benefits of ISO that contribute to more efficient operation. Water companies started implementing ISO in a rather extensive scope after 2000. During the implementation and application, ISO has proved that its benefits include not only a higher production, this being the objective of ISO 9001. In case of 14001, the company policy improves the environment protection and ČSN OHSAS 18001 should increase the occupational safety. Practical experience in the implementation and application has shown that ISO can be used also as a tool for making an operation company more efficient: it accurately specifies processes and clearly defines and responsibilities.

Úvod

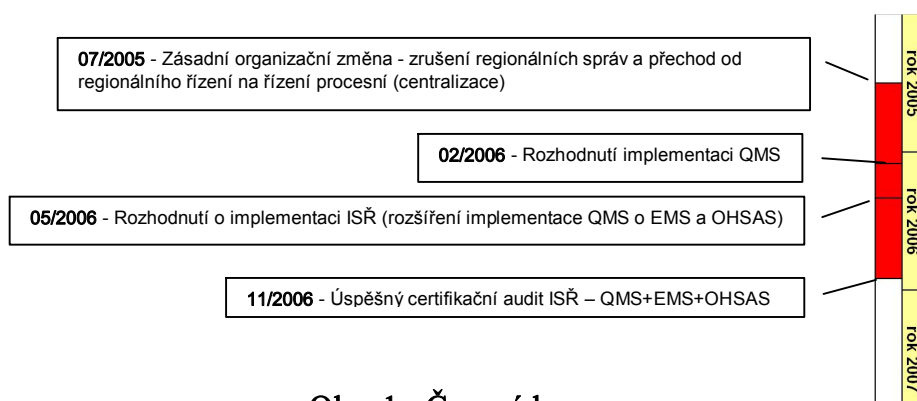
V podmínkách tržního hospodářství musí všechny společnosti usilovat o efektivnost svých činností. Toto platí také pro vodárenské společnosti. Zde vystupují do popředí další faktory jako trvalý růst nákladů, který se poté projevuje v růstu cen, dlouhodobý a trvalý pokles odběrů a v neposlední době i z minulosti nedobrá stav infrastruktury. Reakcí na tyto nepříznivé faktory musí být snaha maximálně racionalizovat a zefektivňovat vlastní činnost. A to jak vlastní provozní činnosti, tak i veškeré další aktivity spojené s provozováním veřejných vodovodů a kanalizací.

Nástrojů vedoucích k vyšší efektivnosti je celá řada a většinou jsou společnostmi již využívány. Jedním z nástrojů, které přispívají k zefektivnění činnosti je i systém norem ISO. Původním cílem a motivem norem ISO je zabezpečit kvalitní produkci a nástrojem pro toto je systém norem a směrnic, které popisují a řídí jednotlivé činnosti. Důležitým nástrojem systému ISO je certifikace prováděná nezávislou certifikační autoritou, která má objektivizovat a garantovat, že nastavený systém je dodržován a je funkční. Důležité je připomenout, že idea systému ISO je trvalé zlepšování.

Po roce 2000 se systémem ISO začaly zajímat i vodárenské společnosti. Prvotním impulzem v mnoha případech byly podmínky různých tendrů a výběrových řízení, kde toto bylo jako kvalifikační předpoklad. Postupem doby se ukázalo, že je to i dobrý nástroj pro zlepšení fungování a racionálního jednání ve společnosti.

Zavedení systému ISO

Zavádění systému ISO a jeho přínosy uvádíme na příkladu společnosti SmVaK Ostrava a.s., kdy společnosti hledala nástroje jak rychle a výrazně zvýšit efektivitu činnosti. Byla provedena zásadní organizační změna, spočívající v přechodu od regionálního řízení k řízení striktně procesnímu. Na to navázalo rozhodnutí o zavedení managementu jakosti QMS (ISO 9001). V průběhu implementace managementu jakosti bylo rozhodnuto o zavedení integrovaného systému řízení (dále jen ISŘ) tj. o rozšíření zaváděného systému managementu jakosti o systém environmentálního managementu (EMS) dle ISO 14001 a systému bezpečnosti práce (OHSAS) dle specifikace OHSAS 18001.



Obr. 1 - Časový harmonogram

Poznatky z implementace systému ISO

Systém ISO byl zaváděn direktivně a podařilo se jej zvládnout velice rychle, přesto se ukázalo, že nelze podceňovat lidskou stránku procesu. Ukázalo se, že je potřebné, aby lidé kteří se systémem pracují jej vzali za své a nebrali to jako nutné zlo, ale za nástroj, který by měl vést ke zlepšení chodu firmy. Problémem bylo, že řada lidí (a tudíž i zaměstnanců naší společnosti) měla a stále má vůči ISO řadu předsudků. Není bohužel výjimkou, že firmy vedou jednu „normální dokumentaci“ (tu kterou vedli i před zavedením ISO) a druhou „dokumentaci ISO“, kterou vedou tzv. jen kvůli auditorům, což je samozřejmě nežádoucí a naprosto zbytečné a řadový zaměstnanec potom pochopitelně nabývá dojmu, že zavedením ISO se v podstatě nic nezměnilo, pouze přibývalo zbytečných papírů.

Ale ve skutečnosti filozofie ISŘ je naprosto o něčem jiném : popsat činnosti tak jak se skutečně dělají a stále tyto činnosti zlepšovat (a nelze zlepšovat něco, o čem nevíme jak vlastně skutečně funguje), eliminovat možnosti nevědomého používání veškeré již neplatné interní i externí dokumentace atd.

V rámci správné implementace ISŘ se samozřejmě objeví oblasti, které nejsou v řídicí dokumentaci vůbec popsány, nebo jsou popsány pouze částečně. Jedná se o činnosti, které se ve skutečnosti provádějí, ale nikde není napsáno kdy, jak a kým, což nevádí do doby, dokud vše funguje bez problémů, ale např. při dlouhodobé nemoci či odchodu

zaměstnanec, který činnost vykonával se zjistí, že vlastně nikdo neví jak se daná činnost má provádět. A dále samozřejmě pokud není přesně známo jak daný proces funguje, nelze ani jeho jednotlivé činnosti zefektivnit či stanovit nějaká preventivní opatření pro eliminaci možných chyb.

Neznamená to, že všechny činnosti prováděné ve společnosti musí být popsány v řídicí dokumentaci, ale rozhodně je to nezbytné u činností, které mají být unifikované a provádějí se několika zaměstnanci a na více pracovištích. Pokud nebude stanoven jednoznačný a jednotný postup, nelze docílit jednotného provádění těchto činností. Stejně tak činnost, kterou provádí pouze jeden zaměstnanec, je dobré mít podchycenou v řídicí dokumentaci, jelikož nástupce daného zaměstnance bude mít alespoň rámcový přehled o tom, jak se jednotlivé činnosti provádějí. Z hlediska filozofie „ISO“ není totiž žádoucí, aby podstatné informace a zkušenosti zůstaly pouze v „hlavách zaměstnanců“, protože je to potenciální riziko pro společnost, v případě že zaměstnanec z jakýchkoliv důvodů nebude moci svou práci vykonávat – nemoc, odchod do důchodu, výpověď atd.

Je nutno si skutečně uvědomit, že množství řídicích dokumentů vč. z nich vyplývajících záznamů (včetně toho zda budou vedeny v papírové či elektronické podobě atd.) si určuje sama společnost. Neurčuje to ani žádný poradce, ani auditor. Je pouze na pověřených zaměstnancích společnosti, aby rozhodli co je pro společnost přínosné či nikoliv. Musí být důraz kladen na to, aby v rámci tvorby řídicích dokumentů byla dáována povinnost vést pouze záznamy, jejichž vedení je nezbytné, se kterými se dále pracuje atd. Protože záznamy, které se vedou, ale nikdy s nimi nikdo nepracuje jsou v naprosté většině zbytečné.

Řízení interních dokumentů

Před zavedením ISŘ byly dle potřeby vydávány řídicí dokumenty, které byly aktualizovány formou dodatků nebo vydáním nového dokumentu, který původní dokument zrušil. Vlastní vydání dokumentu či jeho dodatku spočívalo v distribuci jeho listinných kopií. Tento systém řízení byl z hlediska požadavků kladených na prokazatelné řízení interních dokumentů nevyhovující, jelikož systém řízení interních dokumentů musí zajistit maximální eliminaci možného neúmyslného používání již neplatné dokumentace. Proto bylo nutno v souvislosti se zaváděním ISŘ provést radikální změny v rámci celého procesu řízení interních dokumentů.

Bylo rozhodnuto, že dokumenty budou aktualizovány vždy formou nového vydání a ne formou dodatku. Tento způsob umožňuje, že dokument bude mít stále stejné označení a současně s číslem vydání bude dostatečným pro jeho jednoznačnou identifikaci, a uživatel bude mít v každém okamžiku k dispozici platné znění dokumentu. Další zásadní změna spočívala v zavedení závazné elektronické verze řídicích dokumentů, které jsou dostupné všem uživatelům prostřednictvím intranetu společnosti. V rámci tvorby řídicích dokumentů bylo nejpodstatnější změnou zavedení „matic zodpovědnosti“, které jednoznačně vymezují zodpovědnosti zaměstnanců za jednotlivé činnosti. Velkou změnu doznala i organizace připomínkového řízení.

Zavedením ISŘ se zjednodušila a zpřehlednila práce s řídicí dokumentací. V každém okamžiku je k dispozici platná řídicí dokumentace včetně příloh a formulářů na intranetu společnosti, neplatná řídicí dokumentace je k dispozici v elektronickém archivu. O vydání nového či aktualizovaného vydání jsou všichni zaměstnanci

informování e-mailovou zprávou. Dříve uplatňované připomínkové řízení listinné podoby dokumentu bylo nahrazeno efektivnějším elektronickým připomínkovým řízením.

Řízení externích dokumentů - norem

Jednotné řízení norem ve společnosti před zavedením ISŘ neexistovalo. V rámci implementace ISŘ bylo nutno zavést jednotný systém a řád v rámci celé společnosti, který by zajistil, aby zaměstnanci měli k dispozici potřebné platné normy a navíc bylo potřeba eliminovat možnost nevědomého používání již neplatných norem. Společnost vlastní normy jak v listinné, tak i v elektronické podobě (formát .pdf) bez možnosti tisku. V souladu se zákonem o ochraně autorských práv je všem zaměstnancům zakázáno pořizovat nelegální kopie norem. K evidenci veškerých norem ve společnosti slouží dvě softwarové aplikace Databáze ČSN a Knihovna norem, které tvoří tzv. Registr norem.

Byl zaveden systém, který eliminuje možnost nevědomého používání již neplatných norem a umožňuje zaměstnancům snadný přístup k normám zakoupeným v elektronické podobě.

Řízení externích dokumentů - právních předpisů a právních požadavků

Ve společnosti existuje právní oddělení, které zajišťuje pro společnost komplexní právní služby. Jako zdroj informací bylo i před zavedením ISŘ využíváno ASPI a listinné výtisky Sbírký zákonů. Nově po zavedení ISŘ byl mezi zdroje zařazen i Úřední věstník Evropské unie.

Byl zaveden Registr právních předpisů, v němž jsou uváděny pro společnost relevantní právní předpisy. Právní předpisy jsou pro přehlednost rozděleny do oblastí, přičemž pro každou oblast jsou pověřeni odborní garanti, kteří jsou zodpovědní za rozpracování příslušného předpisu do jednotlivých právních požadavků, jež jsou souhrnně uváděny v Registru právních požadavků. V rámci Registru právních požadavků je uvedeno, jak je plnění jednotlivých povinností zabezpečeno – např. popis práce zaměstnance, plnění povinnosti je zpracováno v řídicí dokumentaci apod.

Byl zaveden systém, který umožňuje společnosti efektivní nástroj k prokázání plnění požadavků vyplývajících z právních předpisů.

Řízení externích dokumentů - jiných požadavků

Pro přístup zaměstnanců společnosti k jiným externím dokumentům např. vodoprávním rozhodnutím, povolením, apod. slouží Registr jiných požadavků. Tento Registr je uložen na serveru společnosti a je veden v souboru Microsoft Excel, přičemž každá oblast má samostatný list v tomto souboru. Každý list resp. oblast tohoto Registru má svého odborného garanta, který má právo ukládat informace o příslušném dokumentu na základě svého přístupového hesla. Prostřednictvím Registru jiných požadavků je umožněno všem zaměstnancům pomocí hypertextových odkazů zobrazování všech rozhodnutí, povolení atd.

Zavedený systém řízení jiných požadavků eliminuje možnost nevědomého používání již neplatného vodoprávního rozhodnutí, povolení apod. a umožňuje zaměstnancům snadný přístup ke všem jiným požadavkům v elektronické podobě.

Řízení externích dokumentů - bezpečnostních listů

Po důkladné analýze všech bezpečnostních listů ve společnosti bylo zadáno zpracování softwarové aplikace, která umožňuje jejich snadné vyhledávání a výtiskění.

Byl zaveden systém, který zefektivnil a zjednodušil přístup k aktuálním bezpečnostním listům ve společnosti.

Metrologie

Kompletní řešení oblasti metrologie ve společnosti ve smyslu jednoznačného vymezení nejen stanovených měřidel (fakturačních vodoměrů), ale i pracovních a orientačních měřidel, stanovení kalibračních intervalů, značení všech měřidel apod. ve společnosti před zavedením ISŘ neexistovalo.

V rámci zavedení ISŘ byly jednoznačně definována pracovní měřidla :

- oblast fakturační (např. měřická pásma pro potřeby fakturace délky, tachometry ve služebních vozidlech atd.)
- oblast bezpečnosti práce (detekční přístroje na měření plynů, manometry na tlakových nádobách atd.)
- výrobní proces (mobilní a stabilní průtokoměry, zákaloměry, atd.)

Byla stanovena jednotná Evidenční karta měřidla, stanoveno označování pracovních a orientačních měřidel, kalibrační lhůty pracovních měřidel závazné pro celou společnost a byly stanoveny bližší podmínky např. pro objednávání nových měřidel atd.

Přínosem bylo zmapování nejen stanovených měřidel (fakturačních vodoměrů), ale veškerých pracovních a orientačních měřidel ve společnosti, stanovení jednotných kalibračních lhůt pro měřidla stejného typu v rámci celé společnosti s cílem snahy o unifikaci měřidel ve společnosti, stanovení jednoznačných zodpovědností za dílčí činnosti v oblasti metrologie.

Závěr

Systémy ISO a certifikace se staly běžnou činností většiny vodárenských společností. Byl tím splněn prvotní cíl většiny uchazečů o systém ISO aby splňovali kvalifikační požadavky různých výběrových řízení. Ve vztahu k zákazníkům byla většinou snaha prokázat, že společnost je vstřícná k zákazníkům a má přesně definované vzájemné vztahy v rámci procesu zákaznických služeb. Zkušenosti se zaváděním a využíváním systému ISO ukazují, že jeho využití je širší a může svými postupy vést k efektivnější provozní činnosti.

Použitá literatura

- ČSN EN ISO 9001
- ČSN EN ISO 14001
- ČSN OHSAS 18001