

Mgr inż. Ryszard Malesa

Pełnomocnik PKP S.A. ds. Zarządzania Jakością

METODYKA WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PKP S.A.

SPIS TREŚCI

1. Wstęp
2. Prace przygotowawcze
3. Realizacja wdrażania systemu
4. Certyfikaty
5. Efekty wynikające z wdrożenia ISO 9001

STRESZCZENIE

Przedstawiono sposób wdrażania w PKP S.A. systemu zarządzania jakością (SZJ) według normy PN-EN ISO 9001:2001. Zaprezentowano poszczególne etapy działania: od planowania, poprzez realizację, aż do uzyskania certyfikatu. Przedstawiono wymagania zawarte w obowiązujących dokumentach normalizacyjnych. Omówiono osiem zasad zarządzania jakością, określonych w normach serii ISO 9000 oraz zasadę Deminga (PDCA). Wyszpecyfikowano procesy najbardziej reprezentatywne dla obszaru działania PKP S.A., które zostały opisane w postaci procedur procesowych. Omówiono dokumentację SZJ, opracowaną na etapie wdrażania, sposób realizacji szkoleń, prowadzenia audytów wewnętrznych oraz audytu certyfikacyjnego. Przedstawiono uzyskane certyfikaty PCBC i IQNet.

1. WSTĘP

System Zarządzania Jakością (SZJ), zgodnie z definicją normy PN-EN ISO 9000:2001 [1.], jest to „system zarządzania do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości”. Jest to zatem system zarządzania firmą, uwzględniający zagadnienia jakości w każdym obszarze zarządzania.

Wymagania, jakie są stawiane firmie, która chce wdrożyć taki system, są określone w normie PN-EN ISO 9001:2001 [2.]. Ta Polska Norma jest tożsama (jest wiernym tłumaczeniem, które zostało opublikowane w 2001 r., stąd po dwukropku pojawia się 2001 r.) z normą międzynarodową ISO 9001:2000. Dlatego często można spotkać informację o systemie zgodnym z ISO 9001:2000 lub PN-EN ISO 9001:2001 [2] (w dalszej części artykułu będzie stosowane skrótowe określenie ISO 9001). Druga norma, którą należy uwzględnić już na etapie projektowania systemu zarządzania jakością, to Polska Norma PN-EN ISO 9004:2001 – „Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania” [3.]. Te dwie normy ISO 9001 i 9004 są określane często razem jako „spójna para norm”. Do uzyskania certyfikatu potwierdzającego wdrożenie systemu zarządzania jakością według wymagań normy, jest konieczne spełnienie wymagań normy ISO 9001 oraz uzyskanie pozytywnej oceny jednostki certyfikującej w czasie auditu certyfikacyjnego.

W artykule omówiono sposób, w jaki zaplanowano działania, następnie sposób ich realizacji, a w wyniku – uzyskanie certyfikatu ISO 9001 przez Polskie Koleje Państwowe Spółka Akcyjna (PKP S.A.). Droga jaka została przebyta jest przedstawiona w odniesieniu do wymagań stawianych przez obowiązujące dokumenty normalizacyjne w tym zakresie.

System zarządzania – potwierdzony certyfikatem ISO 9001 – staje się dzisiaj pewnym standardem w krajach zachodnich. Polska będąc członkiem Unii Europejskiej wyrównuje istniejące opóźnienie w wielu obszarach, w tym także w dziedzinie certyfikacji systemów zarządzania. W ostatnim okresie jednostki certyfikujące w Polsce notują zwiększenie się zainteresowania certyfikacją systemów zarządzania jakością. Z jednej strony jest to spowodowane chęcią dorównania do poziomu innych firm, zwłaszcza stanowiących konkurencję, z drugiej zaś, jeżeli jakaś firma dostarcza swoje wyroby (usługi) do firmy, która ma wdrożony system zarządzania jakością, natychmiast spotyka się z pytaniem o certyfikat ISO 9001. Obecnie, w krajach Europy Zachodniej, gdzie zwraca się uwagę na sprawy ochrony środowiska, coraz częściej jest zadawane pytanie nie tylko o ISO 9001, ale także o certyfikaty związane z zarządzaniem środowiskowym ISO 14001 lub EMAS¹.

¹ EMAS – *The Eco-Management and Audit Scheme* – system eko-zarządzania i audytu (funkcjonujący w Unii Europejskiej).

Mając wdrożony system ISO 9001, staje się łatwiejsze zadanie wdrożenia kolejnych systemów i uzyskanie kolejnych certyfikatów, ponieważ ISO 9001 stanowi podstawę, na której dużo łatwiej jest budować następne systemy.

Wymagania w zakresie certyfikacji systemów zarządzania dotyczą różnych firm, w tym także firm transportowych. Pierwszą firmą transportową z Grupy PKP, która otrzymała w marcu 2003 r. certyfikat ISO 9001 (przy okazji konieczności wdrożenia systemu WSK¹, co było związane właśnie z wymaganiami rynku), była PKP CARGO S.A. Wymagania rynku były zatem przyczyną, dla której Spółki Grupy PKP zainteresowały się wdrożeniem systemu ISO 9001 i uzyskaniem odpowiedniego certyfikatu, potwierdzającego to wdrożenie.

Proces ten podobnie przebiega w krajach Europy Zachodniej. Jeszcze nie wszystkie koleje mają wdrożony system ISO 9001. Takimi certyfikatami mogą się pochwalić tylko niektóre, wybrane firmy w poszczególnych państwach. Zazwyczaj są to spółki, które zostały zmuszone do odpowiednich działań przez rynek, zwłaszcza przez ten rynek, który powstał w wyniku likwidacji granic między państwami. Chcąc konkurować z innymi firmami, w różnych krajach Unii Europejskiej, nie możemy pozostawać bierni w tym zakresie. Dlatego Zarząd PKP S.A. w 2003 r. podjął decyzję o przystąpieniu do wdrażania ISO 9001 w PKP S.A., a także o podejmowaniu działań koordynujących i wspomagających inne Spółki z Grupy PKP.

Wdrożenie systemu ISO 9001 nie jest obowiązkiem. Jest to działanie dobrowolne. Jednakże niemal wszystkie Spółki przystąpiły do tego procesu znając aktualne wymagania rynku oraz wymagania, które się niebawem zwiększą, w chwili uwolnienia transportowego rynku kolejowego w Polsce.

2. PRACE PRZYGOTOWAWCZE

Podstawą działań, które zostały przeprowadzone, była decyzja Zarządu PKP S.A., o przystąpieniu do wdrażania systemu zgodnie z ISO 9001. Na podstawie tej decyzji został powołany Pełnomocnik PKP S.A. ds. Zarządzania Jakością. Powołane zostało także Biuro Zarządzania Jakością (którym kieruje Pełnomocnik). Zadaniem Biura było i jest m.in. wdrożenie, a następnie podejmowanie działań w celu utrzymania funkcjonowania SZJ w PKP S.A.

¹ WSK – Wewnętrzny System Kontroli.

Był to pierwszy krok, natury organizacyjnej. Biuro opracowało program działań, harmonogram wdrażania systemu oraz przygotowało całą koncepcję, dotyczącą sposobu realizacji prac.

Zaplanowany przez Biuro Zarządzania Jakością sposób realizacji tematu obejmował siedem etapów:

1. Opracowanie koncepcji wdrożenia SZJ;
2. Analiza stanu firmy i istniejącego systemu zarządzania;
3. Projektowanie systemu i przygotowanie firmy do wdrożenia SZJ;
4. Opracowywanie dokumentacji;
5. Wdrożenie systemu;
6. Weryfikacja wdrożenia;
7. Wybór jednostki certyfikującej i certyfikacja systemu.

Koncepcja ta uwzględniała także osiem – przedstawionych niżej – zasad zarządzania jakością określonych normami serii ISO 9000.

Zasada pierwsza jest podstawową zasadą, określającą konieczność ukierunkowania firmy na potrzeby klienta.

***Orientacja na klienta:** Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wyprzedzać jego oczekiwania.*

Zasada druga, określa rolę kierownictwa (na każdym szczeblu zarządzania).

***Przywództwo:** Przywódcy ustalają jedność celu i kierunku działania organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji.*

Trzecia zasada podkreśla rolę załogi.

***Zaangażowanie ludzi:** Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie umożliwia wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji.*

Zasada czwarta, podkreśla potrzebę ujęcia procesowego podczas realizacji prac w firmie.

***Podejście procesowe:** Pożądaný wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces. Proces jest określany jako zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia (dane wejściowe) w wyjścia (dane wyjściowe).*

Zasada piąta

P o d e j ś c i e s y s t e m o w e d o z a r z ą d z a n i a : Zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w uzyskiwaniu celów.

Warto tutaj przytoczyć za normą ISO 9000 definicje użytych powyżej pojęć.

S k u t e c z n o ś ć – jest to stopień, w jakim są zrealizowane planowane działania i uzyskane planowane wyniki.

E f e k t y w n o ś ć – jest to relacja między uzyskanymi wynikami a wykorzystanymi zasobami (np. stosunek przychodów do nakładów).

S y s t e m – jest to zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów.

Zasada piąta, mówiąc o skuteczności wymusza planowanie działań oraz planowanie wyników. Chcąc znać swoją skuteczność w uzyskiwaniu celów, firma musi najpierw zaplanować to co chce uzyskać, a następnie sprawdzić, czy to co było zaplanowane zostało uzyskane.

Zasada szósta

C i ą g ł e d o s k o n a l e n i e : Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.

Zasada siódma

P o d e j m o w a n i e d e c y z j i n a p o d s t a w i e f a k t ó w : Skuteczne decyzje opierają się na analizie danych i informacji.

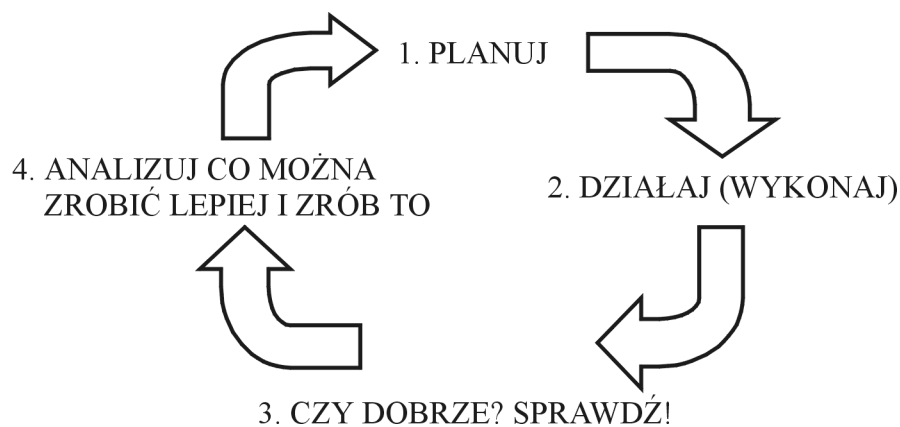
Zasada ósma

W z a j e m n i e k o r z y s t n e p o w i ą z a n i a z d o s t a w c a m i : Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości.

Znajomość wymagań klienta, często niepisanych, daje znakomity wynik w realizacji wyrobu. Znajomość możliwości dostawcy odnośnie realizacji wyrobu – to często atut dla firmy, która wie czego może oczekiwać w zakresie jakości, terminowości, kosztów itd. Dlatego norma zaleca utrzymywanie wzajemnie korzystnych relacji między firmą a jej dostawcami. Celem jest zwiększanie zdolności obu stron do tworzenia wartości, a więc wytworzenia produktów umożliwiających uzyskanie przychodu, z zachowaniem pierwszej zasady, tj. ukierunkowaniem na klienta.

Zasada Deminga

Jest jeszcze jedna zasada, zwana zasadą *Deminga*¹, cyklem, spiralą lub kołem *Deminga* (od nazwiska twórcy systemów zarządzania jakością) lub zasadą PDCA., która opisuje proces ciągłego doskonalenia (rys. 1).



Rys. 1. Graficzne przedstawienie zasady Deminga (PDCA)

Zasada PDCA, pochodzi on angielskich wyrazów Plan (zaplanuj), Do (wykonaj), Check (sprawdź), Act (działaj w kierunku dalszej poprawy). Każdą czynność należy najpierw zaplanować, tzn. określić jak to zrobić, jakimi środkami oraz jakie wyniki chcemy osiągnąć. Następnie czynność tę należy wykonać zgodnie z tym co zostało zaplanowane. Kolejnym etapem jest weryfikacja wyników, a więc sprawdzenie, czy to co otrzymaliśmy jest zgodne z tym co było zaplanowane w etapie pierwszym. Czwarty etap, to analiza tego co zostało wykonane i czy można było wykonać lepiej i co należy zrobić, aby w przyszłości uzyskać lepsze wyniki (proces bardziej efektywny lub skuteczny).

3. REALIZACJA WDRAŻANIA SYSTEMU

Przyjęto koncepcję, w której przewidywano przygotowanie PKP S.A. do certyfikacji własnymi siłami. Założono korzystanie z pomocy zewnętrznej jedynie do przeprowadzenia niektórych szkoleń, w szczególności szkoleń dla auditorów wewnętrznych.

Do zadań Biura Zarządzania Jakością należało, oprócz koordynowania prac związanych z wdrażaniem i zarządzaniem SZJ, planowanie i organizowanie szkoleń z zakresu SZJ oraz planowanie i zarządzanie auditami wewnętrznymi, a także planowanie i prowadzenie szkoleń wewnętrznych. Do pracowników Biura należało pomaganie

¹ *Edward Deming* - Amerykanin uważany za twórcę systemowego podejścia do problematyki jakości i autora systemów jakości.

pracownikom innych komórek organizacyjnych w projektowaniu, wdrażaniu i doskonaleniu dokumentacji, uświadamianie potrzeby ciągłego doskonalenia swojej pracy oraz inicjowanie zmian w SZJ.

W każdej jednostce i komórce organizacyjnej PKP S.A. zostali wyznaczeni koordynatorzy ds. jakości, których zadaniem była współpraca z Biurem Zarządzania Jakością podczas tworzenia dokumentacji, prowadzenie szkoleń pracowników wewnętrznych zespołów oraz czuwanie nad przebiegiem wdrażania systemu w danej komórce.

Po analizie istniejącego stanu firmy w zakresie obowiązujących dokumentów, istniejących zarządzeń, decyzji, instrukcji, sposobu obiegu dokumentów, sposobu powstawania tych dokumentów itd. przystąpiono do opracowywania dokumentacji SZJ, zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001.

W celu zastosowania podejścia procesowego, należało przeanalizować istniejące procedury i sposób działania komórek i jednostek organizacyjnych PKP S.A.; wobec czego szczegółowej analizie został poddany schemat organizacyjny firmy.

Z obszaru procesów zasadniczych wyodrębniono trzy grupy procesów:

1. Realizacja przedsięwzięć dotyczących kolejnictwa.
2. Gospodarowanie nieruchomościami (zasobami).
3. Realizacja zadań kolejowej medycyny pracy.

W ramach przedstawionych grup, szczegółowo zajmowano się realizowanymi procesami zasadniczymi. Były to – przede wszystkim – następujące procesy:

- opracowywanie strategii i rozwoju transportu kolejowego w Grupie PKP,
- monitorowanie procesów eksploatacyjnych w transporcie kolejowym,
- sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami Grupy PKP,
- zarządzanie nieruchomościami,
- prowadzenie działalności inwestycyjnej,
- świadczenie usług kolejowej medycyny pracy,
- świadczenie usług archiwizowania oraz geodezyjnych.

Ustalono, że są to procesy najbardziej reprezentatywne w obszarze działania PKP S.A. i zwłaszcza tymi procesami należy się zająć.

Poza procesami zasadniczymi, określono także procesy pomocnicze (jak np. szkolenie, finanse, kadry, płace, *public relations*, planowanie i ekonomika, ochrona

ppoz, zarządzanie środowiskiem, BHP, współpraca z zagranicą, kontrola, administracja). Zdefiniowane także zostały procesy zarządzania.

Po zdefiniowaniu procesów oraz powiązań między nimi (tzw. mapa procesów), a także po określeniu odpowiedzialności i uprawnień, przystąpiono do przygotowania firmy do wdrożenia SZJ.

Wydaje się, że najtrudniejszym etapem było opracowanie dokumentacji. Dokumentacja ogólna SZJ została opracowana przez Biuro Zarządzania Jakością. Procedury procesowe, instrukcje i inne dokumenty były opracowywane przez poszczególne komórki organizacyjne lub zespoły, które realizują dane procesy zakładając, że nikt nie opracuje lepiej dokumentu opisującego proces, niż osoba, która ten proces realizuje. Przyjęto zasadę: „opisz to co robisz i tak jak to robisz, a następnie pracuj tak jak to opisałeś”.

3.1. Dokumentacja SZJ

W ramach etapu projektowania i przygotowania firmy do wdrożenia systemu opracowano strukturę dokumentacji SZJ oraz zasady oznaczania procedur, instrukcji i formularzy. Ustalono wstępną listę procedur oraz zasady uzgadniania powiązań pomiędzy dokumentami systemowymi.

Dokumentacja SZJ obejmuje następujące dokumenty:

- Polityka Jakości (PJ),
- Księga Jakości (KJ),
- Procedury Ogólne SZJ (PO SZJ),
- Instrukcje ogólne (IO),
- Procedury procesowe (PP),
- Instrukcje procesowe (IP),
- Instrukcje robocze (IR).

Opracowano 10 procedur ogólnych SZJ:

1. Nadzór nad dokumentami,
2. Nadzór nad zapisami,
3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym z wymaganiami,
4. Audyt wewnętrzny,
5. Działania korygujące,
6. Działania zapobiegawcze i ulepszenia,

7. Wybór i zakup usług i dostaw,
8. Współpraca z klientem,
9. Personel, szkolenia,
10. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Księga Jakości oraz podstawowe procedury ogólne powstały w Biurze Zarządzania Jakością. Istotnym działaniem pozostałych komórek organizacyjnych było sporządzenie opisów wyodrębnionych w PKP S.A. procesów, zgodnie z ich faktycznym przebiegiem i zgodnie z wymaganiami normy. Szczególną uwagę poświęcono efektywności przebiegu opisywanych procesów oraz miernikom i kryteriom oceny. Procesom przyporządkowano już funkcjonujące i możliwe do wykorzystania dokumenty, formularze i wzory druków. W ramach pozostałych dokumentów, opracowano 35 procedur procesowych opisujących realizowane procesy, 9 instrukcji ogólnych, 23 instrukcje procesowe i robocze. Dokumenty te obejmują wszystkie obszary funkcjonowania PKP S.A (Biura, Zakłady Gospodarowania Nieruchomościami, Oddział *Kolejowa Medycyna Pracy*).

Podczas tworzenia mapy procesów uwzględniono zależności pomiędzy poszczególnymi komórkami, ich kompetencje i odpowiedzialność, sposób przepływu informacji oraz komunikowania się.

Po opracowaniu pierwszej wersji dokumentacji, pracownicy firmy zajmowali się przede wszystkim wdrażaniem przygotowanych procedur i bieżącą analizą funkcjonowania poszczególnych elementów. Dokumentacja została zweryfikowana pod kątem najważniejszych warunków, jakie powinna spełniać, tj. kompletności (rozumianej jako objęcie systemem formalnym wszystkich, mających wpływ na poziom jakości procesów), jednoznaczności (zwłaszcza w zakresie podziału obowiązków i kompetencji), spójności (rozumianej jako wzajemne uzupełnianie się i powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami systemu) oraz praktycznej przydatności w uzyskiwaniu przyjętych celów i bieżącym funkcjonowaniu firmy. W przypadku zaistnienia takiej konieczności były nanoszone odpowiednie zmiany. Ostateczna wersja dokumentacji została zatwierdzona przez Zarząd PKP S.A. i podpisana przez Prezesa Zarządu – Dyrektora Generalnego PKP S.A.

3.2. Szkolenia

Równolegle z opracowywaniem dokumentacji były organizowane i prowadzone szkolenia. Szkolenia dla kadry kierowniczej i koordynatorów ds. jakości prowadził Pełnomocnik PKP S.A. ds. Zarządzania Jakością. Zadaniem koordynatorów było

przekazanie materiału ze szkoleń w zespołach, które reprezentowali. W ten sposób została przeszkolona cała załoga PKP S.A. w zakresie tematyki dotyczącej jakości.

Wstępne szkolenia, przeznaczone dla kadry kierowniczej miały za zadanie, przede wszystkim, przedstawienie korzyści wynikających z wdrożenia SZJ oraz zwrócenie uwagi na rolę kadry zarządzającej w kształtowaniu i późniejszym rozwijaniu systemu. Istotnym elementem tych szkoleń było pokazanie SZJ jako narzędzia wspomagającego zarządzanie i zapewniającego spójność realizowanych zadań ze strategią firmy. Szkolenia te w znaczny sposób przyczyniły się do zaakceptowania wdrażanego systemu, do zaangażowania kadry kierowniczej w prace związane z jego opracowywaniem, a w konsekwencji – wpłynęły na tempo realizacji procesu wdrażania SZJ. Generalnie, zapoczątkowały nowe podejście do szeroko rozumianej problematyki jakości.

Ważnym elementem przygotowań do kolejnych etapów były szkolenia, stanowiące kontynuację szkoleń wstępnych dla kadry kierowniczej oraz koordynatorów. Objęły one swoim zakresem dwa zasadnicze zagadnienia: wymagania normy ISO 9001:2000 oraz tworzenie dokumentacji, zgodnie z ustalonymi zasadami¹.

Pierwszy temat zawierał: interpretację poszczególnych punktów normy, koncepcję SZJ, podejście procesowe oraz omówienie podstawowych dokumentów systemu. Drugi temat był skupiony na zarządzaniu dokumentacją SZJ, ze szczególnym uwzględnieniem nadzoru nad dokumentami i nadzoru nad zapisami.

Do zadań koordynatorów należało zaangażowanie pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych w proces wdrażania SZJ oraz wyjaśnianie wątpliwości związanych z opracowywaniem niezbędnej dokumentacji.

Celem tej serii szkoleń było również uświadomienie kadrze kierowniczej (każdego szczebla) oraz pozostałym pracownikom zasadności przedsięwzięcia, jakim jest proces wdrażania SZJ. Niejako „przy okazji” powstał system szkoleń, umożliwiający systematyczne dzielenie się wiedzą przez pracowników firmy, niezwykle istotny dla rozwoju i doskonalenia SZJ.

¹ Oznaczanie norm: PN – Polska Norma, EN – symbol europejskiej normy i przywołanie tego symbolu przy symbolu PN świadczy o pełnej zgodności polskiej i europejskiej normy. ISO jest to międzynarodowa organizacja normalizacyjna (*the Organization for Standardization*). Przywołanie symbolu ISO w oznaczeniu Polskiej Normy oznacza pełną jej zgodność z normą międzynarodową. Po dwukropku jest podany rok wydania normy. Obecnie obowiązująca norma ISO 9001 ukazała się w wersji oryginalnej (angielskiej) w 2000 r. Dlatego często stosuje się oznaczenie międzynarodowe ISO 9001:2000.

Tłumaczenie tej normy ukazało się w języku polskim w 2001 r. i dlatego symbol Polskiej Normy to PN-EN ISO 9001:2001. Jest ona w pełni zgodna z normą ISO 9001:2000, gdyż jest jej wiernym tłumaczeniem.

Po opracowaniu i wdrożeniu dokumentacji były prowadzone kolejne szkolenia, które umożliwiły: zapoznanie się z procedurami, zrozumienie dokumentów, wyjaśnienie wątpliwości dotyczących ich interpretacji oraz ewentualnego wprowadzenia zmian.

Niezależnie od szkoleń wewnętrznych organizowano szkolenia zewnętrzne – przede wszystkim dla osób, które później realizowały audyty wewnętrzne. Po zdobyciu praktycznego doświadczenia przez audytorów, zorganizowano dla nich kursy doskonalące (tzw. audytor wiodący). W ten sposób przygotowano kadre do prowadzenia audytów wewnętrznych.

Szkolenia dla audytorów obejmowały dwa zasadnicze obszary: szczegółowe omówienie normy ISO 9001:2000 i jej interpretację oraz zasady przygotowania, przeprowadzania audytu i techniki audytowania – zgodnie z normą ISO 19011 [4.].

3.3. Audyty wewnętrzne

Już od początku listopada 2003 r. rozpoczęto realizację audytów wewnętrznych – najpierw w Biurach, później w Zakładach Gospodarowania Nieruchomościami oraz w Oddziale *Kolejowa Medycyna Pracy*. Zastosowano zasadę niezależności audytorów, która jest wymaganiem normy i mówi o tym, że danego obszaru nie może audytować osoba w nim zatrudniona. Tam gdzie zaobserwowano niezgodności w odniesieniu do normy ISO 9001 lub do dokumentacji własnej, wystawiano karty niezgodności. Następnie prowadzono działania korygujące, których celem było usunięcie przyczyn powstałych niezgodności. W ten sposób, do marca 2004 r. przeprowadzono ponad 50 audytów wewnętrznych we wszystkich komórkach organizacyjnych. W miarę potrzeb przeprowadzano także działania korekcyjne i wdrażano działania korygujące. Audytowane były wszystkie elementy SZJ, według wymagań normy ISO 9001:2000 oraz dokumentacji ogólnej PKP S.A., a także procesy według procedur i instrukcji własnych poszczególnych komórek. Sprawdzano, czy dokumentacja jest znana, rozumiana, wdrożona i przestrzegana w poszczególnych obszarach i na poszczególnych stanowiskach. Audytorzy sporządzali raporty, które następnie zostały omówione w ramach szkoleń kadry kierowniczej i koordynatorów. Audyty były prowadzone przez pojedynczych audytorów lub przez dobrane zespoły, którym przewodzili audytorzy wiodący. W każdym audycie udział brali wyznaczeni obserwatorzy, przygotowujący się

w ten sposób do pełnienia funkcji audytorów w następnych audytach. W ten sposób przygotowano kadre audytorów wewnętrznych SZJ i przeprowadzono audyty.

W wyniku całej serii audytów zdecydowano się przystąpić do audytu certyfikującego bez wizytacji wstępnej.

3.4. Przegląd zarządzania

Niezbędnym elementem procesu przygotowującego do certyfikacji, a także utrzymywania SZJ, jest przegląd zarządzania wykonywany przez najwyższe kierownictwo firmy.

W PKP S.A. ustalono, że przeglądy zarządzania będą przeprowadzane okresowo przez Zarząd, zazwyczaj raz w roku, zgodnie z ustalonym wcześniej programem. Przegląd obejmuje zarówno system jakości, jak i działalność merytoryczną. Jest to także okazja do wprowadzenia niezbędnych zmian i ulepszeń. Przy tej okazji dokonuje się przeglądu dokumentacji, łącznie z polityką jakości i celami dotyczącymi jakości. W czwartym kwartale 2003 r. rozesłano do wszystkich komórek i jednostek organizacyjnych PKP S.A. informację o zakresie przeglądu. Każda komórka i jednostka organizacyjna wykonała u siebie przegląd i sporządziła odpowiednie sprawozdanie, przesyłając je do Pełnomocnika. Na podstawie wszystkich otrzymanych sprawozdań sporządzono sprawozdanie zbiorcze i przekazano je Zarządowi. Zarząd wykonał analizę i ocenę, a następnie ustalił cele jakościowe na 2004 r.

W przeglądzie zwracano uwagę na następujące elementy:

- stosowność polityki i dokumentów systemu jakości,
- sprawozdania personelu kierowniczego i nadzorującego,
- status działań korygujących i zapobiegawczych,
- oceny organizacji zewnętrznych,
- nowe technologie, trendy, osiągnięcia firm konkurencyjnych,
- zmiany w zakresie i rodzaju prac,
- sygnały od klientów,
- skargi,
- funkcjonowanie procesów i zgodność osiąganych wyników z zaplanowanymi,
- zalecenia dotyczące doskonalenia,
- zmiany, które mogą wpływać na system zarządzania jakością,
- inne czynniki, takie jak np. działania związane ze sterowaniem jakością, zasoby

oraz szkolenie personelu, stan aparatury i pomieszczeń oraz wnioski i potrzeby zgłaszane przez personel w trakcie przeglądu.

Przeгляд ten, w ujęciu wymaganym normą ISO 9001, był organizowany po raz pierwszy i dlatego nie uwzględniono w nim wyników audytów wewnętrznych (w tym czasie jeszcze nie były organizowane), a także nie odnoszono się do wyników działań podjętych w następstwie wcześniejszych przeglądów zarządzania.

Należy zwrócić uwagę, że przeglądy zarządzania (w nieco innym kształcie) odbywają się także w formie okresowej analizy wyników opracowywanych i przygotowywanych przez Biuro Planowania i Ekonomiki Centrali PKP S.A., które przygotowuje informacje o wynikach działalności zarówno PKP S.A., jak i całej Grupy PKP.

3.5. Wybór jednostki certyfikującej

Decyzja o przystąpieniu do certyfikacji została poprzedzona analizą i oceną stanu przygotowań. Wzięto pod uwagę następujące elementy:

- kompletność dokumentacji SZJ,
- wyniki audytów wewnętrznych (łącznie ze stanem działań korygujących)
- przegląd zarządzania,
- cele jakościowe na 2004 r.,
- znajomość przez pracowników PKP S.A. zasad SZJ i dokumentacji,
- znajomość procedur procesowych podczas realizowania zadań własnych.

Kolejnym krokiem był wybór jednostki certyfikującej. Została powołana komisja, której celem było przygotowanie odpowiednich procedur, kryteriów wyboru, zebranie ofert i wyłonienie jednostki, z którą zostanie podpisana umowa. Sam proces wyboru trwał ok. trzech miesięcy. W wyniku tego postępowania została podpisana umowa między PKP S.A. i Polskim Centrum Badań i Certyfikacji S.A. (PCBC), dotycząca certyfikacji systemu zarządzania jakością w PKP S.A.

3.6. Audyt certyfikacyjny

Ostatnim etapem, prowadzącym do uzyskania certyfikatu był audyt certyfikacyjny, który poprzedziło przekazanie do jednostki certyfikującej odpowiedniej dokumentacji do przeglądu: Księgi Jakości oraz podstawowych procedur ogólnych. Po przeglądzie dokumentacji audytorzy PCBC przeprowadzili audyt certyfikacyjny w dniach 17, 18 i 19

maja 2004 r. Audytowane były wszystkie obszary działalności PKP S.A. Proces audytu był prowadzony zarówno w Biurach Centrali PKP S.A., w Zakładach Gospodarowania Nieruchomościami, jak i w Oddziale *Kolejowa Medycyna Pracy*. Audytorzy dokładnie analizowali zapisy z realizowanych prac. Przeprowadzony został audyt obejmujący szczegółową ocenę każdego z audytowanych obszarów, w odniesieniu do wszystkich punktów normy ISO 9001, a mianowicie:

- wykonano analizę dokumentów dotyczących statusu prawnego firmy;
- zapoznano się z zakresem działalności firmy i jej zasobami;
- audytorzy przeanalizowali schemat organizacyjny firmy, sposób zarządzania, umiejscowienie przedstawiciela kierownictwa (Pełnomocnika PKP S.A. ds. Zarządzania Jakością);
- dokładnie przeanalizowano strukturę dokumentacji oraz zapoznawano się szczegółowo z wybranymi dokumentami SZJ (procedury, instrukcje);
- szczególnie uważnie audytorzy oceniali nadzór nad dokumentami i zapisami;
- analizowano sposób rejestracji i wprowadzania zmian w dokumentach;
- wykonano ocenę realizacji wymagań normy w zakresie odpowiedzialności i zaangażowania kierownictwa;
- omówiono misję, wizję i politykę jakości oraz cele jakości;
- sprawdzano znajomość polityki jakości wśród pracowników oraz sposób jej realizacji na poszczególnych stanowiskach pracy;
- oceniano u pracowników znajomość zasad funkcjonowania systemu oraz sformułowanych celów (ogólnych, zasadniczych i szczegółowych);
- sprawdzano znajomość zasady PDCA, planowanie działań, planowanie środków finansowych, realizację zaplanowanych działań, zgodność wyników z przyjętymi celami;
- sprawdzano czy wszyscy pracownicy mają określone uprawnienia i odpowiedzialności oraz czy funkcjonowanie firmy jest ściśle związane z SZJ;
- wykonano ocenę funkcjonowania komunikacji wewnętrznej oraz jej zgodności istniejącą procedurą,
- analizowano raporty z audytów wewnętrznych, sposób ich realizacji, zgodność z zaplanowanym wcześniej programem, stopień przygotowania audytorów wewnętrznych, ich kompetencje i umiejętność audytowania na podstawie raportów oraz posiadanych zaświadczeń ze szkoleń, w których uczestniczyli;

- zapoznawano się ze sprawozdaniami z przeglądu zarządzania i je oceniano;
- wykonano analizę przygotowania pracowników i ich kompetencji w zakresie realizowanych zadań;
- analizowano szkolenia (tematykę, rodzaj i zakres), w których uczestniczyli pracownicy PKP S.A.;
- oceniano zasoby infrastruktury i środowisko, w którym pracownicy na co dzień pracują;
- szczegółowo były analizowane procedury procesowe, a właściwie procesy świadczenia usług, opisane w odpowiednich procedurach; także przedmiotem rozmów była sprawa „orientacji na klienta”;
- dyskutowano o przyjętych miernikach jakości procesów, analizowano czy są one dobrze dobrane, czy informacja z nich wynikająca właściwie charakteryzuje dany proces i czy umożliwiają jego ocenę oraz omówiono powiązanie tych mierników z efektami ekonomicznymi;
- oceniano sposób zbierania informacji na temat zadowolenia klientów, analizowano wyniki ankiet, oceniano inne dowody świadczące o zadowoleniu klientów;
- analizowano zawierane umowy, sprawdzano sposób wykonywania przeglądu umowy i zapisy z jego realizacji;
- oceniano sposób postępowania w przypadku pojawienia się niezgodności w zakresie realizowanych usług;
- oceniano sposób wykonywania zakupów, oceny dostawców, ich kwalifikowanie na podstawie sporządzanych ocen oraz sposób weryfikacji zakupionego towaru.

Ze względu na specyfikę organizacji jaką jest PKP S.A., prace projektowe i rozwojowe w rozumieniu normy PN-EN ISO 9001:2001 [2] nie są tu realizowane. Dlatego ten punkt normy został wyłączony z systemu, co zaznaczono w KJ.

Szczególnie wnikliwie analizowano procesy realizowane w PKP S.A.:

1. Audytorzy weryfikowali sposób realizacji procesów w odniesieniu do istniejących procedur i instrukcji, uzyskiwane wyniki – w odniesieniu do planowanych; oceniali sprawy związane z zachowaniem poufności, spełnianiem wymagań uzgodnionych z klientem oraz sposób pozyskiwania opinii od klientów na temat świadczonych usług.

2. Tam, gdzie miało to zastosowanie, sprawdzano nadzór nad posiadanym wyposażeniem do monitorowania i pomiarów (np. nadzór nad wyposażeniem do pomiarów geodezyjnych, nadzór nad urządzeniami badawczymi stosowanymi do badań profilaktycznych w Oddziale *Kolejowa Medycyna Pracy*, a także nadzór nad sprzętem komputerowym). Analizowano harmonogramy wzorcowań i sprawdzeń posiadanego wyposażenia pomiarowego, sposób oznaczania przyrządów, sposób i miejsce przechowywania, warunki w których wykonywane są pomiary oraz dbałość o przyrządy pomiarowe.

Część audytu była poświęcona dyskusji na temat ciągłego doskonalenia, ulepszeń wykonywanych przez pracowników oraz stosowanych metod analizy uzyskiwanych wyników.

Audytorzy pozytywnie ocenili stan wdrożenia SZJ, prowadzone szkolenia, istniejące zapisy i dokumentowanie funkcjonowania SZJ. W wyniku tej oceny Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A. potwierdziło spełnienie wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001. Uroczyste wręczenie certyfikatu Nr 1300/1/2004 odbyło się 14 czerwca 2004 r.

4. CERTYFIKATY

Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A., będąc krajową jednostką certyfikacyjną, jest członkiem międzynarodowej organizacji IQNet, która zrzesza ponad 30 krajów z różnych kontynentów. Uzyskując certyfikat PCBC otrzymuje się także certyfikat międzynarodowy IQNet.

Uzyskany certyfikat potwierdza spełnienie wymagań normy przez PKP S.A. w następującym zakresie:

- opracowywanie strategii i rozwoju transportu kolejowego w Grupie PKP,
- sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami,
- zarządzanie nieruchomościami oraz prowadzenie działalności inwestycyjnej
- usługi kolejowej medycyny pracy, archiwizowania i geodezyjne
- monitorowanie procesów eksploatacyjnych w transporcie kolejowym

Jest to zakres usług świadczonych przez PKP S.A. i jednocześnie obszar, w którym PKP S.A. funkcjonuje obecnie.

POLSKIE CENTRUM BADAŃ I CERTYFIKACJI S.A.
02-699 Warszawa, ul. Kłobucka 23A



CERTYFIKAT SYSTEMU JAKOŚCI

Nr 1300/1/2004

Potwierdza się, że:

POLSKIE KOLEJE PAŃSTWOWE SPÓŁKA AKCYJNA

ul. Szczęśliwicka 62, 00-973 WARSZAWA

w następującym zakresie:

- opracowywanie strategii i rozwoju transportu kolejowego w Grupie PKP,
 - sprawowanie nadzoru właścicielskiego nad spółkami,
 - zarządzanie nieruchomościami oraz prowadzenie działalności inwestycyjnej,
 - usługi kolejowej medycyny pracy, archiwizowania i geodezyjne,
 - monitorowanie procesów eksploatacyjnych w transporcie kolejowym
- spełnia wymagania normy

PN-EN ISO 9001:2001 (identycznej z ISO 9001:2000)

na co dowodu dostarczył audit przeprowadzony przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A.

Certyfikat pozostaje w mocy pod warunkiem przestrzegania przez dostawcę wymagań powyższej normy oraz określonych w Umowie nr 1764/2004.

Okres ważności certyfikatu:
od 2004-06-07 do 2007-06-06



DYREKTOR
ds. Certyfikacji Systemów Zarządzania

MGR INŻ. LESZEK KIELAK

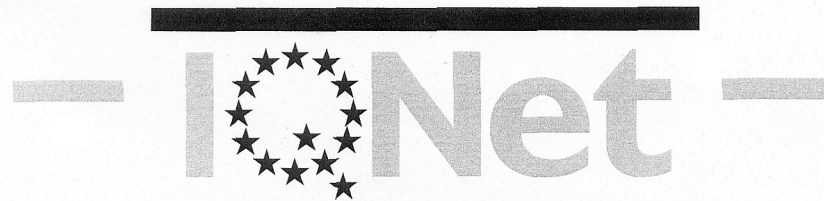


AC 019

Warszawa, 2004-06-07

Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A. jest uprawnione do działalności w zakresie certyfikacji systemów jakości na podstawie art. 15, pkt 1 Ustawy z dnia 3 kwietnia 1993r. o badaniach i certyfikacji (Dz.U. Nr 55, poz. 250 z późniejszymi zmianami).

Rys. 2. Certyfikat Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji Nr 1300/1/2004 przyznany
Polskim Kolejom Państwowym S.A.



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IQNet and
PCBC

hereby certify that the organization

POLSKIE KOLEJE PAŃSTWOWE SPÓŁKA AKCYJNA

ul. Szczęśliwicka 62, 00-973 WARSZAWA

for the following field of activities

- elaboration of strategy and development of railway transport in PKP Group,
- ownership supervision over the Companies,
- property management and investment activities,
- provision of railway occupational medicine, archives keeping and geodesy services,
- monitoring of operational processes in railway transport

has implemented and maintains a

Quality Management System

which fulfills the requirements of the following standard

PN-EN ISO 9001:2001

Issued on: 2004-06-07

Validity date: 2007-06-06

Registration Number: **PL – 1300/1/2004**



Dr. Fabio Roversi
President of IQNet

Dr. Wojciech Henrykowski
President of PCBC



IQNet Partners*:
ABNOR Spain AFAQ France AIB-Vincotte International Belgium ANCE Mexico APCER Portugal CISQ Italy CQC China
CQM China CQS Czech Republic DQS Germany DS Denmark ELOT Greece FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela
HKQAA Hong Kong ICONTEC Colombia IMNC Mexico IRAM Argentina JQA Japan KEMA Netherlands KPQ Korea MSZT Hungary
Nemko Certification Norway NSAI Ireland ÖQS Austria PCBC Poland PSB Certification Singapore QMI Canada RR Russia
SAI Global Australia SFS Finland SII Israel SIQ Slovenia SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia
IQNet is represented in the USA by the following partners: AFAQ, AIB-Vincotte International, CISQ, DQS, KEMA, NSAI, QMI and SAI Global
* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

Rys. 3. Certyfikat IQNet (*the International Certification Network*) przyznany Polskim Kolejom Państwowym S.A.

Certyfikaty PCBC i IQNet są przedstawione na rysunkach 2 i 3. W dolnej części certyfikatu IQNet zostały wymienione państwa i firmy reprezentujące dany kraj, stowarzyszone w tej międzynarodowej organizacji.

Zadaniem, które teraz stoi przed całą załogą PKP S.A. jest utrzymanie i ciągłe doskonalenie wdrożonego systemu. Planowane są następne szkolenia doskonalące, z uwzględnieniem zaleceń zawartych w normie PN-EN ISO 9004:2001 [3].

ISO 9001 jest podstawą umożliwiającą wdrażanie kolejnych systemów z wykorzystaniem norm dotyczących np. zarządzania środowiskiem, BHP, a także zarządzania bezpieczeństwem informacji. Każda z tych norm ma swoje specyficzne wymagania dotyczące obszaru do którego się odnosi. Normy te zawierają także wiele wymagań wspólnych, identycznych z wymaganiami zawartymi w ISO 9001.

5. EFEKTY WYNIKAJĄCE Z WDROŻENIA ISO 9001

Uzyskanie certyfikatu systemu jakości stanowi potwierdzenie faktu, że PKP S.A. jest zarządzane zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001 [2]. Dla klientów PKP S.A. oznacza to, przede wszystkim skupienie działań firmy na ich potrzebach i oczekiwaniach. Istotnym efektem uzyskanym w wyniku wdrożenia ISO 9001 jest podniesienie poziomu świadomości pracowników. Uświadomienie istoty znaczenia klienta w procesie świadczonej usługi jest jednym z podstawowych elementów w procesach kupna i sprzedaży. Jakość świadczonych usług opiera się bowiem na znajomości oczekiwań klientów oraz na pewności, że oferowane usługi tym oczekiwaniom odpowiadają.

Klienci Oddziału Kolejowa Medycyna Pracy, Zakładów Gospodarowania Nieruchomościami, czy Archiwów Obszarowych mogą więc w całej Polsce liczyć na fachową i sprawną obsługę. Mogą również liczyć na to, że ewentualne reklamacje, skargi czy uwagi, nie pozostaną bez odpowiedzi – a wręcz przeciwnie – przyczynią się do doskonalenia systemu i ciągłego podnoszenia jakości usług, z których korzystają klienci.

Ogólną korzyścią dla całej firmy jest zwiększenie jej prestiżu w otoczeniu. Obecnie coraz więcej firm stara się uzyskać certyfikat systemu jakości, ponieważ wdrożenie systemu ISO 9001 jest dzisiaj standardem w krajach Unii Europejskiej.

Posiadanie certyfikatu oznacza wysoki poziom jakości funkcjonowania firmy. Proces ciągłego doskonalenia, do którego firma zobowiązuje się w chwili przystąpienia do wdrażania ISO 9001, wymusza podnoszenie tego poziomu w różnych obszarach zarządzania i funkcjonowania.

Certyfikat ISO 9001 jest narzędziem zarządu oraz kadry kierowniczej, które właściwie użyte może przynieść bardzo duże efekty ekonomiczne.

Spełnienie wymagań normy ISO 9001 oznacza także, że firma zwraca uwagę na jakość. Objawia się to m.in. tym, że kupuje towary i usługi od innych firm (dostawców) zwracając uwagę na jakość dostaw. To powoduje, że produkt końcowy powinien być dostarczany na pewnym, ustalonym poziomie jakości, a zatem kupowany przez klientów, którym ten poziom odpowiada.

Doskonalenie procesów – to także podnoszenie poziomu jakości. To z kolei może przyczyniać się do zwiększania obrotów, a tym samym – zwiększania przychodów. Oczywiście kondycja finansowa firmy zależy jeszcze od wielu innych elementów. Jednakże bez wdrożenia systemu jakości, bez udokumentowania tego wdrożenia posiadaniem certyfikatu np. ISO 9001, firmom będzie coraz trudniej utrzymać się na rynku i stawić czoło coraz większej konkurencji. Jak mówił *Edward Deming*: „jakość nie jest konieczna – przetrwanie nie jest obowiązkowe”. Spółka mająca certyfikat jakości ma także większą wartość rynkową, co może być istotne np. przy prywatyzacji lub sprzedaży takiej firmy.

Od firmy, która uzyskała certyfikat jakości ISO 9001 oczekuje się że będzie ona dostarczała wyroby (usługi) na określonym, a perspektywicznie na coraz wyższym poziomie jakości. Oczekuje się ciągłego doskonalenia procesów, a więc poprawy ich efektywności i skuteczności, analizy otrzymanywnych wyników (w tym także finansowych), podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, analizy rynku i porównywania swoich produktów z produktami konkurencyjnymi.

W przypadku polskiego kolejnictwa oczekuje się przede wszystkim poprawienia jakości świadczonych usług przewozowych (choć nie tylko). Uzyskanie certyfikatu przez PKP S.A. („spółkę – matkę” holdingu zwanego Grupą PKP) jest wyrazem dążenia nie tylko do poprawienia jakości świadczonych usług przez samą Spółkę, ale także jest przykładem dla wszystkich Spółek Grupy PKP i tym samym wskazaniem kierunku działań. Kierunek ten został przyjęty przez Spółki. Biuro Zarządzania Jakością PKP S.A. w latach 2003 – 2004 wspierało dążenia Spółek Grupy PKP organizując różne szkolenia i spotkania z dziedziny jakości oraz koordynując pewne działania i pomagając im w razie potrzeby. Na koniec III kwartału 2004 r. już 12 Spółek Grupy PKP legitymowało się uzyskanymi certyfikatami ISO 9001 (niektóre Spółki także innymi certyfikatami). Do

końca 2004 r. jeszcze cztery Spółki Grupy uzyskały certyfikaty jakości. Inne Spółki planują realizację tych działań w 2005 r. Nieliczne Spółki przewidują wdrożenie ISO 9001 w 2006 r. Oznacza to, że do końca roku 2004 z 28 Spółek Grupy PKP ponad połowa będzie się legitymować certyfikatami jakości. Oczekuje się, że ten potencjał będzie w niedalekiej przyszłości przełożony w sposób wyraźnie zauważalny na wyniki widoczne także na rynku .

BIBLIOGRAFIA

1. Polska Norma PN-EN ISO 9000:2001 – „Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia”.
2. Polska Norma PN-EN ISO 9001:2001 – „Systemy zarządzania jakością. Wymagania”.
3. Polska Norma PN-EN ISO 9004:2001 – „Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania”.
4. Polska Norma PN-EN ISO 19011:2003 - „Wytyczne dotyczące audytowania systemów zarządzania jakością i/lub zarządzania środowiskowego”.