

ROLA POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA BUDOWLANEGO W FILOZOFII KOMPLEKSOWEGO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ (TQM)

Jerzy LISOWSKI^{a*}, Nina SZKLENNIK^b

^aWyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, ul. Ciepła 40, 15-472 Białystok

^bWydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska, Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45 A, 15-351 Białystok

Streszczenie: W artykule zaprezentowane zostały częściowe wyniki badań dotyczących wpływu systemów zapewnienia jakości na funkcjonowanie wielu sfer organizacyjnych przedsiębiorstw budowlanych. Analiza tych wyników wykazała, że kompleksowe zarządzanie jakością może być bardzo użytecznym rozszerzeniem funkcjonujących w tych firmach systemów jakości zgodnych z normami ISO, jeżeli zostanie prawidłowo umiejscowione w ich strukturach organizacyjnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo budowlane, normy ISO, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), struktura organizacyjna.

1. Przedsiębiorstwo przyszłości XXI wieku

Treść niniejszego opracowania oparta jest na wynikach zrealizowanego przez autorów (w latach 2003–2006) programu badawczego pod tytułem „Badania nad metodami zarządzania jakością, stosowanymi w praktyce krajowych przedsiębiorstw budownictwa” oraz niektóre doświadczenia przodujących budowlanych firm amerykańskich i koreańskich. Programem badawczym objęto niemalże czwartą część wszystkich przedsiębiorstw w Polsce stosujących w tym czasie normy ISO 9000 jako wzorce swoich systemów zarządzania jakością, a w części z nich przeprowadzono wywiad bezpośredni, aby bliżej poznać rolę, jaką pełnią w nich poszczególne elementy i poziomy struktury organizacyjnej.

Autorzy mają nadzieję, iż pomimo tego, że badania objęły tylko przedsiębiorstwa budowlane, to jednak zagadnienia, jakie ich dotyczą mają w kontekście wdrażania filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM) znaczenie uniwersalne i z łatwością mogą być odniesione do ogółu przedsiębiorstw produkcyjnych (Steinbeck, 1998; Szczepańska, 1998).

Zupełnie nietypowo autorzy postanowili rozpocząć niniejsze opracowanie niejako „od końca” proponując Czytelnikowi wizytę w przyszłościowym przedsiębiorstwie, które już działa według filozofii kompleksowego zarządzania jakością. Pierwszą sprawą, którą w nim zauważamy jest fakt, że w tym

przedsiębiorstwie każdy je odwiedzający, jest traktowany jako klient. Załoga stara się dobrze poznać jego, jak również jego potrzeby i stara się z całym zaangażowaniem spełnić oczekiwania. Pomiary aktualnego stanu satysfakcji klientów są często prowadzone i ich rezultaty ujawniane załodze. Dodatkowo, każdy zatrudniony w firmie traktuje innych zatrudnionych również jako swoich klientów. Nawet podwykonawcy i dostawcy też są traktowani podobnie.

Dyrektor tego przedsiębiorstwa otwarcie okazuje swoje zaangażowanie w nowy styl zarządzania firmą. Podlegli mu członkowie najwyższego kierownictwa rozumieją w pełni zasady zarządzania jakością (lub raczej - zarządzania firmą przez jakość), ponieważ uczestniczą w wielu seminariach na ten temat, mają dostęp (i z niego korzystają!) do najnowszej literatury i prawdopodobnie odwiedzili już nieraz firmy podobnie zarządzane. Podjęli oni kilka miesięcy temu wspólnie decyzję o wprowadzeniu tej metody również w ich przedsiębiorstwie. Decyzję tę wsparli odpowiednią alokacją zasobów i rozpoczęciem finansowania niezbędnych szkoleń, opierając się zarzutom o braku natychmiastowych rezultatów. Ale kiedy pierwsze rezultaty się pojawiły, naczelne kierownictwo pogratulowało załodze osiągniętej poprawy poziomu organizacyjnego firmy i poziomu satysfakcji jej klientów.

Funkcje jakościowe zostały umiejętnie „wbudowane” w istniejące struktury organizacyjne. Odpowiedzialny

* Autor odpowiedzialny za korespondencję. E-mail: jerzy-lisowski@wp.pl

wicedyrektor i kierownicy działów spotykają się regularnie, aby zweryfikować osiągnięty postęp jakościowy przedsiębiorstwa. Na tych spotkaniach doskonalenie jest jedynym celem. Uczestnicy dokonują rewizji polityki i celów jakościowych firmy, krytycznie oceniają osiągnięty postęp w zakresie poszczególnych dziedzin, wybierają te, które wymagają ulepszeń oraz powołują zespoły tematyczne do ich wyczerpującego zbadania i przedstawienia propozycji akcji korekcyjnych. Praca tych zespołów początkowo zwiększała trudności w bieżącym wypełnianiu obowiązków przez poszczególne działy firmy, lecz szybko wprowadzane udoskonalenia systemowe zaczęły przynosić odczuwalne rezultaty.

Zarówno pracownicy „liniowi” przedsiębiorstwa, jak również personel zarządzający są zadowoleni z warunków pracy, stosowanych metod zarządzania i swojej pracy. Badania poziomu ich satysfakcji też są w firmie regularnie prowadzone, a wypracowane na ich podstawie zalecenia naprawy - sukcesywnie wdrażane do codziennej praktyki.

Cała załoga jest przeszkolona w problematyce zarządzania jakością. A co więcej, jej członkowie mają zapewniony trening i szkolenie również w kwestiach technicznych, po to, aby podwyższyć swoje kwalifikacje i osiągnąć dodatkowe. Wszyscy oni rozumieją bardzo dobrze związek, jaki zachodzi pomiędzy satysfakcją klientów a ich własnym bezpieczeństwem socjalnym (pewność zatrudnienia). Dlatego wszyscy starają się tak wykonywać swoje obowiązki, aby ową satysfakcję podtrzymać a nawet zwiększyć. Ponadto ludzie mają też pogłębioną znajomość potrzeb ich kolegów w pracy i traktują ich też jako klientów - odbiorców ich produktów lub usług.

Załoga ma też dużo więcej niż przedtem do powiedzenia w zakresie wykonawstwa swoich zadań, gdyż aktywnie uczestniczy w procesach decyzyjnych, które jej dotyczą. Fachowcy spotykają się w zespołach przed rozpoczęciem głównych partii prac i w trakcie ich trwania, aby planować na bieżąco roboty i poszukiwać dróg usprawniania ich przebiegu. Oni wiedzą, że ich twórcze pomysły będą zawsze z uwagą wysłuchane. Dlatego nie boją się otwarcie wypowiadać we wszystkich zagadnieniach w obecności swoich przełożonych i nadzoru. Często krytykują oni procedury i wytyczne, które przeszkadzają im dobrze wykonywać zдания produkcyjne. Załoga jest zapraszana do uczestniczenia w zespołach usprawniających procesy. Czasami są to normalne brygady, a w innych przypadkach powoływane są specjalne zespoły, w których ludzie pochodzący z różnych obszarów firmy studiują jakiś złożony proces, w którym wszyscy biorą udział.

Z czasem okazało się, że majstrowie, brygadziści, kierownicy działów w zarządzie firmy oraz zastępcy dyrektora naczelnego mają inne niż poprzednio podejście do zarządzania. Nieomal niepostrzeżenie dla nich stali się instruktorami, mistrzami i doradcami. Rozumieją bowiem znaczenie dobrze poinformowanej, kompetentnej i wyszkolonej załogi. Oni sami też są przeszkoleni po to, aby lepiej funkcjonować w ramach tych nowych zasad zarządzania, które od tej pory powinny raczej nosić nazwę - przewodzenia. Spędzają teraz więcej czasu słuchając

innych, niż wydając im dyspozycje, gdyż wiedzą, że ich pozycja w hierarchii firmy nie daje im automatycznie prawa do posiadania odpowiedzi na każdy pojawiający się problem, a ludzie nie zawsze tego od nich oczekują. Natomiast, gdy podejmują decyzje, to zawsze są one oparte na faktach a nie na emocjach lub domysłach. Znają zatem wartość prawdziwych parametrów procesu i podejmują na ich podstawie możliwie najlepsze decyzje. Ten typ podejmowania decyzji zarządczych prowadzi do uproszczenia struktur i ich „odchudzenia”, gdyż zmniejszają się potrzeby w zakresie nadzoru.

Podwykonawcy i dostawcy są teraz postrzegani inaczej - bardziej jako partnerzy w dziele dobrej roboty, niż kontrahenci. Firma jak najczęściej uczestniczy we wspólnych naradach koordynacyjnych i usprawnia kanały informacyjne, aby uniknąć jakichkolwiek nieporozumień. Może to w końcu prowadzić do zawiązania względnie trwałych porozumień partnerskich pomiędzy nimi. Miejsca pracy są wzorowo zorganizowane i utrzymywane w czystości, przy czym bezpieczeństwo i higiena pracy jest stawiane na pierwszym miejscu. Skutkuje to w utrzymywaniu odpowiednich, czystych pomieszczeń sanitarnych i pokoi do spożywania posiłków. Pracownicy znają potrzeby odbiorców, wiedzą, co i komu dostarczają, a więc starają się tego „kogoś” usatysfakcjonować. Oni również komunikują się poprawnie między sobą i z przedstawicielami zarządu przedsiębiorstwa wizytującymi wydziały produkcyjne. Odbywają regularne zebrania organizacyjne, aby zapobiegać problemom zanim się pojawią i planować następne czynności. Ten duch współpracy oraz duma z dobrze wykonywanej zespołowej roboty prowadzi w końcu do bardzo dobrej jakości dostarczanych terminowo produktów.

Podwykonawcy i dostawcy są świadomi tego, iż oczekuje się od nich bardzo dobrej jakości obok konkurencyjnych cen. Zresztą firma daje im wyraźnie odczuć, że oczekuje od nich wdrożenia ich własnych systemów zarządzania jakością i prezentowania jednoznacznych dowodów ich efektywności. Selekcja podwykonawców i dostawców jest dokonywana na zasadach wzajemnego zaufania, lecz z zachowaniem zasad konkurencji.

Wszystko to jest niekiedy sprzeczne z obecnie funkcjonującymi zasadami i praktykami w naszym przemyśle, dlatego właśnie wymagają one głębokiej przebudowy. Każdy podjęty wysiłek odpłaci się zwiększoną satysfakcją klientów i pracowników, lepszymi relacjami międzyludzkimi w firmie, obniżeniem kosztów własnych działalności, wyeliminowaniem sporów prawnych i polepszeniem perspektyw utrzymania się na rynku.

Utopia? Ależ nie! Przedsiębiorstwa tak zarządzane już istnieją na świecie. Dr inż. Jerzy Lisowski miał to szczęście pracować na terenie jednego z nich jako audytor wewnętrzny systemu jakości. Był to południowo-koreański koncern budowlany realizujący kontrakt o wartości siedemnastu miliardów dolarów na terenie Afryki Północnej i zatrudniający tam czternaście tysięcy pracowników. Pomijając egzotyczne nieco, azjatyckie naleciałości kulturowe, wdrożono tam większość

europijskich zasad zarządzania jakością z dobrym skutkiem. To samo może być dokonane także w polskim przemyśle w drodze odpowiednie adaptacji jego struktur organizacyjnych oraz wdrożenia w ich poszczególnych segmentach i poziomach organizacyjnych zadań pro-jakościowych

2. Rola kierownictwa przedsiębiorstwa

Zaangażowanie kierownictwa w proces wdrażania w przedsiębiorstwie zasad kompleksowego zarządzania jakością ma kluczowe, wprost decydujące znaczenie w jego powodzeniu. Praktyka wskazuje, iż pod pojęciem „kierownictwo” należy rozumieć najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa, obejmujące zwykle pierwszą osobę decydującą w firmie i pierwszy poziom menedżerów w strukturze organizacyjnej. W przedsiębiorstwie produkcyjnym, mógłby to być prezes zarządu, vice-prezesi i ewentualnie – dyrektorzy pionów organizacyjnych (Feigenbaum, 1983).

Osoby te, a szczególnie prezes, mają do odegrania wiele ról w procesie wdrażania kompleksowego zarządzania jakością, z których pierwszą jest zrozumienie zasad TQM (Ładyński, 2001). Kiedy zasady te zostaną zrozumiane, a następnie w pełni zaakceptowane, najwyższe kierownictwo musi zapewnić przywództwo i poparcie całego procesu. Niektóre przedsiębiorstwa (jak to wykazały badania autora) stosują w praktyce niektóre elementy TQM. Jednakże wydaje się, że wszystkie lub prawie wszystkie elementy systemu powinny zaistnieć w firmie, aby zmaksymalizować efekty wdrożenia programu kompleksowego zarządzania jakością.

Studiowanie problematyki jakości przez najwyższe kierownictwo, nie musi rzecz jasna odbywać się w ławce szkolnej. Może na przykład mieć formę uczestnictwa w seminariach, wizytach w innych przedsiębiorstwach, konsultowania się w tej tematyce z przedstawicielami wyższych uczelni oraz studiowania podstawowej literatury przedmiotu (Zaciszewski, 2001; Taormina, 2002). Trzeba tu zastrzec, iż podobnie jak TQM jest procesem niekończących się usprawnień organizacyjnych, to samo można też powiedzieć o studiowaniu tej tematyki przez najwyższe kierownictwo firmy. Waga studiowania tematyki jakościowej przez te osoby wynika z tego, że TQM może wymagać wprowadzenia niekiedy zasadniczych zmian w sposobie realizowania przez organizację jej zadań. Tego rodzaju zmiany kultury organizacyjnej nie są łatwe do wprowadzenia.

Po pewnym czasie, naczelne kierownictwo zadecyduje być może, że TQM powinno być zastosowane w przedsiębiorstwie, ponieważ poznało ono potencjalne zalety tej filozofii i orientuje się co i kiedy w związku z tym, powinno być zrobione. Jeżeli tak będzie, to powinny być również podjęte decyzje o zainwestowaniu czasu i środków w niezbędne działania. Prawdopodobnie najwcześniej wystąpi potrzeba organizacji szkoleń, następnie udostępnienie możliwości pracownikom uczestniczenia w zespołach doskonalących jakość, być może - druku formularzy składania sugestii akcji

doskonalących, itp. Nakłady te jednak nie powinny być znaczne, gdyż większość działań może być wykonanych siłami własnymi przedsiębiorstwa, bez angażowania konsultantów zewnętrznych, jak to miało miejsce wtedy, gdy firma wdrażała system zarządzania jakością (Karaszewski, 1999).

To, czego najwyższe kierownictwo nie może zlecić do wykonania, to z pewnością jest jego rola przywódcza. Rola ta wymaga, aby członkowie kierownictwa aktywnie uczestniczyli w posiedzeniach komitetu wdrożenia TQM, byli widoczni na szkoleniach, propagowali idee TQM wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz śledzili odzew ze strony klientów firmy i jej pracowników. Niekiedy członkowie kierownictwa mogą i powinni inicjować jak najbardziej szczerze sesje dyskusyjne z pracownikami (zarówno w biurze zarządu, jak i w poszczególnych wydziałach produkcyjnych), aby wysłuchać ich zdania na temat możliwych i niezbędnych usprawnień. Najwyższe kierownictwo powinno ponadto uczynić z jakości jeden z głównych tematów omawianych na wszystkich zebraniach. Te i ewentualnie inne, działania powinny jasno wskazać, iż kierownictwo jest autentycznie zaangażowane w omawiany tu proces.

Pracownicy przedsiębiorstwa powinni mieć swobodę w ujawnianiu swoich pomysłów. To jednak nigdy nie nastąpi, jeżeli będą się oni obawiali konsekwencji. Strach może powstrzymać robotników przed zgłaszaniem propozycji usprawnień do majstrów, majstrów przed tego typu propozycjami kierowanymi do kierowników działów, kierowników działów przed otwartym komunikowaniem pomysłów dyrektorom, itd. Strach ten może mieć wiele postaci:

- respekt podwładnego wobec kierownika,
- strach przed zakłopotaniem, jakie można wywołać,
- strach przed odmową akceptacji,
- strach przed konsekwencjami, itp.

Tego rodzaju strach istniejący w organizacji jest podobny do częściowego paraliżu. Zatem jednym z najważniejszych zadań kierownictwa jest usunąć go radykalnie i raz na zawsze z przedsiębiorstwa. A może to być osiągnięte w drodze odpowiedniego szkolenia wszystkich, usprawnionej komunikacji wewnątrz organizacji oraz okazywania zawsze zainteresowania tym, co ludzie proponują, a nie okazywanie nigdy niczego, co mogłoby urazić ich dumę. To podejście najwyższe kierownictwo musi rozpropagować wśród kierowników niższego szczebla poprzez:

- wymaganie ich udziału w szkoleniach przywódczych,
- napominanie tych kierowników, którzy mają braki na tym polu,
- praktykowanie polityki „otwartych drzwi”,
- udział w spotkaniach z pracownikami, aby wysłuchiwać ich wniosków w otwartej, nieformalnej atmosferze,
- wizytowanie pracowników w ich miejscach pracy, wysłuchiwanie ich uwag i informowanie ich o tym, jak zostają przyjęte.

Jeżeli chodzi o delegowanie uprawnień, to jest to zwykle w przedsiębiorstwie temat dość trudny. Wynika to z tego, iż najczęściej kierownicy działów, dyrektorzy

przedsięwzięć, kierownicy działów i majstrowie mają skłonność do przekonania, że ich doświadczenie i pozycja dają im podstawę do samodzielnego proponowania rozwiązań istniejących problemów. Jest prawdą, że menedżerowie mają często większe doświadczenie, niż podlegli im pracownicy. Ale to nie oznacza, że mogą w pojedynkę zaproponować najlepsze rozwiązanie problemu lub ulepszenie procesu. Przeciwnie, doświadczenie wskazuje, że zespołowe poszukiwanie rozwiązania, częściej prowadzi do lepszych propozycji. Jednakże, menedżerowie mogą wierzyć, iż z uwagi na ich pozycję inni spodziewają się, że oni muszą posiadać sposoby rozwiązywania problemów w obszarach im podległych. Dotychczas tak przecież najczęściej było. Filozofia TQM w przeciwieństwie do tego, zachęca kierowników do wciągania pracowników do poszukiwania rozwiązań problemów, które oni napotykają. Dzieje się to w ramach procesu zespołowego rozwiązywania problemów, zachodzącego w przedsiębiorstwie wdrażającym kompleksowe zarządzanie jakością (Szczepańska, 1999).

Jeżeli wdrażane jest ono w firmie posiadającej dobrze funkcjonujący system zarządzania jakością według odpowiedniej normy ISO, to kierownictwo jej powinno już być przyzwyczajone do znacznej odpowiedzialności za sprawę jakości.

W szczególności norma PN-EN ISO 9001:2009 odpowiedzialność kierownictwa ustanawia jako jeden z czterech podstawowych elementów systemu zarządzania jakością. W takim przypadku, rozszerzenie owej odpowiedzialności o omawiane tu zadania, nie powinno już budzić specjalnych zastrzeżeń. Podobnie jak sformułowanie wizji, misji, celów i zasad, jakie będą obowiązywać w przedsiębiorstwie (Pivka i Ursic, 2000; Żybertowicz, 1997; Wojciechowski, 2000).

Te opracowania należą również do zakresu zadań naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa. Najczęściej bierze ono udział z głosem decydującym w posiedzeniach komitetu wdrożeniowego TQM, na których dokumenty te są opracowywane. Pomagają one sformalizować podejście przedsiębiorstwa budowlanego do zagadnień jakości i zarządzania firmą. Wydaje się, że właściwie niemożliwe jest rozpatrywanie jakości w oderwaniu od zagadnień takich jak: bezpieczeństwo i wydajność, wszystkie trzy są bowiem wzajemnie powiązane. Jednakże z uwagi na podstawowe znaczenie bezpieczeństwa, zwykle jest ono wymieniane zarówno w sformułowaniach misji jak i celach oraz zasadach.

W wizji najczęściej przedsiębiorstwo deklaruje, jakie chce być za pięć do dziesięć lat, w zakresie tego, co chciałoby robić i jak to robić. Oświadczenie misji, to określenie roli przedsiębiorstwa w biznesie, która jest wypełniana poprzez realizację specyficznych celów. Zasady natomiast, określają w sposób ogólny, system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie oraz jego podejście do zagadnień jakości (Lisowski, 2003; Mc'Cormack, 2001).

Najprawdopodobniej, większość przedsiębiorstw, chciałaby przetrwać na rynku, osiągać przyzwoite dochody, ciągle się doskonalić, aby w końcu dojść do

produkcji w 100% bezwypadkowej, bezbłędnej i bez żadnych strat. Z pewnością jest to pociągające i dlatego powinno być uwidocznione w omawianych tu generalnych dokumentach. Dokumenty te, po opublikowaniu, mogą ulegać i najczęściej - ulegają zmianom odpowiadającym zmianom wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

3. Strefa komunikacji

Kiedy wizja, misja, cele i zasady zostaną sformułowane, to powinny być one zakomunikowane wszystkim pracownikom. To właśnie pracownicy mają najważniejsze zadania do wypełnienia we wdrażaniu TQM, dlatego powinni mieć swój udział w formułowaniu tych dokumentów, a po ich zatwierdzeniu - być poinformowani. Może to być dokonane na szereg sposobów - np. list otwarty podpisany przez prezesa zarządu, seria prezentacji dla poszczególnych grup pracowniczych itp.

Dodatkowo zagadnienia te powinny być też zakomunikowane klientom, architektom i inżynierom, z którymi firma współpracuje oraz podwykonawcom i dostawcom. Tego rodzaju komunikowanie oczekiwania przedsiębiorstwa i jego determinacji w doskonaleniu, może spowodować wzrost zaufania i wzajemnego porozumienia oraz wsparcia.

Najgorsze, co mogłoby się zdarzyć, to opracowanie tego wszystkiego i odłożenie na półkę. Dokumenty te powinny stać się ogólną polityką w zakresie wszystkiego, co firma wykonuje, gdyż powinna ona ewoluować w miarę upływu i zmieniających się warunków otoczenia jej działania.

Komunikowanie się wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa w momencie wdrażania programu kompleksowego zarządzania jakością, zawsze okazuje się niewystarczająco dobre. Dlatego poprawa komunikacji zajmuje tak ważną pozycję w modelu TQM (Taguchi i Wu, 1979).

Za każdym razem, gdy na schemacie tradycyjnej struktury organizacyjnej nazwa wydziału lub oddziału zostanie obwiedziona linią w kształcie prostokąta, oznacza to powstanie nowej „wyspy”. Im więcej takich „wysp” znajduje się w owej strukturze i im więcej będzie poziomów, na których będą one rozmieszczone, tym większe powstają trudności w komunikowaniu się np. wydziału ofertowania i konstruowania, osłabiają pracę zespołową i komunikację pomiędzy nimi. Taka sytuacja jest niestety w przeważającej liczbie przedsiębiorstw. Te granice muszą być osłabione na tyle, że kierownictwo, załoga w terenie i wspierające ją wydziały (zaopatrzenia, personalny, ofertowania, projektowania, marketingu, magazynowe, itp.) będą postrzegały się jako członkowie jednego zespołu, a nie oddzielne „wyspy unoszące się na oceanie” struktury organizacyjnej firmy.

Omawiając uprzednio rolę kierownictwa, wymieniona została kwestia strachu, który paraliżuje pracowników przed wszelkimi inicjatywami i ujawnianiem swoich poglądów. „Przy okazji” utrudnia on tym samym, dobre komunikowanie się. Zgodnie z jedną z zasad Deminga

(Drummond, 1998), strach powinien być całkowicie usunięty z przedsiębiorstwa wdrażającego zasady kompleksowego zarządzania jakością. To często wymaga dość istotnych zmian w stylu zarządzania i dotychczasowych metodach oraz tematyce szkoleń (na wszystkich poziomach zarządzania).

Każde przedsiębiorstwo komunikuje się z otoczeniem. Otoczenie w tym przypadku najczęściej obejmuje: klientów, projektantów, podwykonawców, dostawców i organy nadzoru, a linie łączące te jednostki reprezentują wymianę produktów, usług i informacji. Zgodnie z zasadami TQM, te linie łączące powinny ulec wzmocnieniu w drodze odpowiedniej kombinacji szkoleń, nacisku na to ze strony kierownictwa oraz poprzez wdrożenie w praktyce zasad współpracy partnerskiej.

4. Sfera pracy w zespołach

TQM uznaje, że ludzie pracujący razem w odpowiednio dobranych zespołach, realizujący wspólne cele, są zwykle bardziej wydajni, niż pracujący indywidualnie. Dobra praca w takich warunkach wymaga zdefiniowania ról i obowiązków członków zespołu, a następnie stworzenia klimatu społecznego, który sprzyja wypełnianiu tych ról i obowiązków.

Praca zespołowa jak jakość, macierzyństwo i szarlotka, jest zwykle postrzegana jako rzecz „dobra”. W wielu zresztą przedsięwzięciach, takich jak: gry zespołowe, w wojsku, podczas operacji szpitalnych, itp. jest ona słusznie uważana za krytyczną do ich powodzenia. A jednak w praktyce obserwuje się obecnie pewną erozję tego pojęcia. W przeszłości, wartości chrześcijańskie wspierały zasadę podporządkowania się i przywództwa, istniało generalnie większe przywiązanie do dyscypliny i zasad prawnych. To wszystko ulega w naszym kraju (i innych) stopniowemu zanikowi. Olbrzymi nacisk w mediach jest kładziony na prawa człowieka, a niewielki - na jego odpowiedzialność za siebie i innych. W ten sposób tworzy się stopniowo klimat lekceważenia dyscypliny, niechęci do podporządkowania się jakiegokolwiek władzy i brak respektu dla tradycyjnych liderów w społeczeństwie - rodziców, nauczycieli, policjantów, kierowników w miejscu pracy i polityków. Gdy to połączymy z tradycyjnym indywidualizmem naszego narodu, to powstaje wielka siła odśrodkowa, niszcząca zwartość społeczeństwa i będąca zazwyczaj w opozycji do pracy w zespole.

Trzeba sobie zdawać sprawę z tych trudności, jeżeli chcemy stworzyć dobre zespoły ludzkie pracujące zgodnie i wydajnie. Aby jednak tego dokonać, muszą zaistnieć trzy podstawowe składniki pracy zespołowej: - powinien być wyłoniony lider zespołu, - zespół powinien się zgodzić, by mu podlegać, - w zespole musi być dyscyplina. Wszystkie trzy są trudne do osiągnięcia w dzisiejszym społeczeństwie. W tej sytuacji, bardziej niż w przeszłości, powinno się dążyć do konsensusu wewnątrz zespołu. Jednakże i z tym są szczególne kłopoty w praktyce. Aby im zaradzić, przeanalizowane zostaną po

kolei trzy podstawowe składniki pracy zespołowej (Sobocińska, 1996).

4.1. Lider zespołu

Bardzo, bardzo trudno o właściwego kandydata. Musi on móc wzbudzić respekt i powodować, że ludzie będą uznawać jego przywództwo. Nie uda się tego narzucić; w obecnych czasach musi się na to zgodzić przynajmniej większość zespołu. Aby być prawdziwym liderem, osoba ta musi mieć wizję tego, co chce osiągnąć oraz to coś, co wyróżnia ją spośród „zwykłych” ludzi. Musi w tym przypadku być przekonanie co do celu, chęci osiągnięcia go i odwagi podjęcia ryzyka działania. Ta wizja to coś więcej, niż stos rysunków na biurku i chęć zrealizowania obiektu przedstawionego na nich. Powinna ona objąć również ludzi w to zaangażowanych i być oparta na zasadach, a nie tylko celach. Te zasady to: przyzwoitość, uczciwość i prawość.

Prawdziwy lider musi mieć wewnętrzny system wartości i coś, w co wierzy tak mocno, że może się temu poświęcić. Musi też mieć odwagę w działaniu, ale również odwagę przekazania swojego przywództwa komuś innemu, jeżeli to będzie lepsze do wykonania zadania. Lider oczywiście musi umieć przedstawić cele, rozpałić entuzjazm, koordynować wysiłki i wzbudzać zaufanie. Musi być ponadto absolutnie uczciwy w stosunku do wszystkich i unikający faworyzowania kogokolwiek. Musi pracować tak ciężko, jak spodziewa się, że inni będą i nie powinien obawiać się „ubrudzić rąk”. Ludzie w jego zespole będą różni - lepsi i gorsi, weseli i smutni, a dobry lider musi im wszystkim wbić do głów, że są tak samo dla niego ważni (co jest zresztą prawdą) i zachęcić do rozwoju ich talentów.

Jak widać z tego niepełnego zresztą wyliczenia, wiele wymaga się od przywódcy zespołu. Te przedsiębiorstwa, które potrzebują dobrych liderów powinny im stwarzać dobry klimat uczciwości, wyzwania, szkolenia, opieki i wynagradzania, aby zdobyć i utrzymać najlepszych. To też jest jeden z kierunków ciągłego doskonalenia w ramach TQM.

4.2. Zespół

Członkowie zespołu muszą być przekonani (przez lidera), że ich indywidualna satysfakcja, reputacja i sukces zależą wprost od sukcesu zespołu. Każdy jego członek powinien dostrzegać cel ogólny i wiedzieć, co może zdziałać w ramach zespołu dla jego osiągnięcia. Każdy powinien sam ocenić realistycznie swoje umiejętności i talenty oraz starać się je doskonalić. Każdy też powinien być uczciwy wobec innych członków zespołu, przyznawać się do ewentualnych błędów i pracując razem z zespołem, usuwać ich konsekwencje.

W wielu przypadkach, członkowie załogi, są równocześnie liderami w swoich, mniejszych zespołach. W ten sposób dobry przykład promieniuje na całą załogę, ale on musi być na prawdę dobry.

4.3. Dyscyplina

Dyscyplina to jest słowo niezbyt popularne obecnie, gdyż bywa kojarzone z sankcjami, karami i ograniczeniem wolności. Żyjemy w społeczeństwie, w którym tradycyjnie pojmowana dyscyplina właśnie zanika. Dzieci nie są jej poddawane. Dryl wojskowy nie jest praktykowany w domu, a jest nielegalny w szkole.

Ale w przypadku zespołu, aby działać z jakimś widokiem na sukces, musi być stosowana dyscyplina. Tylko jak ją w takich warunkach, wprowadzić? Do funkcjonowania dyscypliny, muszą być bardzo jasno określone nagrody za jej przestrzeganie i sankcje za jej nie przestrzeganie. Aby to było efektywne, muszą być określone wyraźnie zasady funkcjonowania w zespole. Naturalnie w wolnym społeczeństwie, a już szczególnie w grupie uformowanej dobrowolnie, dla realizacji jakiegoś zadania, musi być uzgodniony podział ról i zasady ich realizacji. W obecnych czasach dyscyplina zespołu jest budowana na zasadzie samodyscypliny i zgody na utratę pewnej autonomii jednostki dla dobra wszystkich. Lecz lider zespołu zawsze powinien wiedzieć jakimi sankcjami dysponuje i nie zawahać się na ich zastosowanie w krańcowym przypadku złamania dyscypliny. Ale przed zastosowaniem sankcji, trzeba wyczerpać wszystkie inne możliwości wyperswadowania członkowi zespołu postępowania, które godzi w powodzenie wszystkich jego członków.

5. Sfera polityki personalnej

Autorzy są przekonani, że aby usatysfakcjonować swoich klientów zewnętrznych, przedsiębiorstwo powinno najpierw zacząć traktować swoich pracowników jak klientów. W zaangażowaniu pracownika odbija się jak w lustrze sposób, w jaki jest on traktowany wewnątrz firmy. Kiedy ludzie wiedzą czego się od nich oczekuje, obserwują że świetna praca jest nagradzana i wierzą, że mogą coś zmienić, bo będą wysłuchani oraz że pozwoli im się wcielić w życie ich pomysły, to wtedy istotnie coś zmienią. Przekroczą po prostu oczekiwania kierownictwa.

Dlatego jednym z podstawowych przykazań TQM jest rozwój i spożytkowanie możliwości każdego pracownika. Przedsiębiorstwa słusznie oczekują, że ich pracownicy osiągną wysoką jakość. Ale czy stwarza się im najlepszy z możliwych, klimat do działania, zaopatrzuje w prawidłowe instrukcje, narzędzia i technologie, aby każdorazowo umożliwić im bezpieczne wykonywanie dobrej jakości produktu? Gdyby przedsiębiorstwa dokładnie przeanalizowały swoje wszystkie procesy, to w większości przypadków musiałyby odpowiedzieć: nie (lub: częściowo, czasami, itp.).

Pracownicy winni rozumieć misję firmy, zasady obowiązujące w niej oraz własną rolę w przedsiębiorstwie. W trakcie wstępnych szkoleń powinni zatem poznać te dokumenty, powinni być także poinformowani o dążeniu przedsiębiorstwa wdrażającego program TQM do doskonałości i pełnej satysfakcji jego klientów. Należy im także przedstawić możliwości

dalszego szkolenia w poszczególnych obszarach umiejętności i wiedzy. Oczywiście personel kierowniczy powinien uzyskać dodatkowe informacje np. na temat pracy w zespołach, roli liderów itp. Wsparcie naczelnego kierownictwa w trakcie tego typu spotkań (szkoleń) jest bardzo istotne - powinno ono być na nich czynnie reprezentowane, aby zaakcentować swoje personalne poparcie tych zagadnień (Łańcucki, 2001; Szczepańska, 1998).

W przedsiębiorstwie zarządzanym według zasad TQM powinny być prowadzone badania satysfakcji zatrudnionych pracowników oraz tych pracowników, którzy opuszczają organizację. Te ostatnie źródło informacji jest najczęściej zaniebdywane, a jest bardzo wartościowe. Z tych badań powinien na bieżąco wyłaniać się obraz zastrzeżeń, wskazanych obszarów powstawania problemów oraz rekomendowanych akcji doskonalących. Zatem musi być uruchomiony mechanizm bieżącego reagowania i mechanizm taki powinien opracować komitet wdrażający TQM w firmie. Wiele zastrzeżeń może być usuniętych przez bardzo proste działania menedżerskie, ale z pewnością będą i takie, które wymagać będą dokładnego zbadania i przemyślanego reagowania (Ross, 1995; Zaciszewski, 2001).

Niektóre firmy formułują na piśmie swoje podejście warunkujące aktywność pracowników. Podaje się poniżej przykład jednej z firm amerykańskich (Eliason & Knuth Companies, Inc.):

- a) kierownictwo nie na wszystko ma odpowiedź,
- b) wszyscy ludzie mają pomysły, jak ich praca mogłaby być wykonana bardziej efektywnie,
- c) ludzie najbliżsi problemu często znają najlepsze rozwiązanie,
- d) to prawie niewyczerpane źródło wiedzy i kreatywności może być zużytkowane przez partycypację pracownika,
- e) ludzie chcą i wyczekują możliwości dzielenia się swoimi przemyśleniami oraz partycypacji w opracowywaniu rozwiązań problemów organizacyjnych, jeżeli odpowiedni po temu klimat zostanie stworzony i zostaną o to poproszeni.

W firmie tej funkcjonuje specjalny system zgłaszania przez pracowników spostrzeżeń dotyczących możliwości usprawniania procesów, który stanowi część programu ciągłego doskonalenia.

5.1. Badania satysfakcji pracowników

Tego typu badania często noszą nazwę pomiaru satysfakcji klienta wewnętrznego. Korzyści z ich prowadzenia są dwójakiego rodzaju:

- w załodze wzbudzają odczucie, że kierownictwo w istocie interesuje się nią,
- pozwalają zidentyfikować te obszary, w których występują zagrożenia i w związku z tym umożliwiają uruchomienie odpowiednich działań korygujących i zapobiegawczych.

Oczywiście, badania tego typu mogą być prowadzone różnymi sposobami. Mogą być np. zastosowane wywiady indywidualne, dyskusje grupowe lub wywiad ankietowy.

Niezależnie jednak od zastosowanych narzędzi, cele pozostają niezmienione. Chodzi o ustalenie nastawienia pracowników w stosunku do: jakości, bezpieczeństwa, przedsiębiorstwa, kierownictwa, warunków pracy oraz o stwierdzenie, jakie mają obawy lub zalecenia doskonalenia w tych właśnie obszarach.

Wywiady ankietowe są zwykle przeprowadzane raz do roku w formie wypowiedzi anonimowych, niekodowanych i pozbawionych innych możliwości identyfikacji ankietowanego (Vilson, 2001). Akcją najczęściej zarządza przedstawiciel zarządu ds. jakości, a z rezultatami zapoznawane jest zarówno kierownictwo, jak i pracownicy. To pozwala wzmocnić szczerłość kierownictwa oraz wspomaga zwartość kolektywu. Wyniki wyrażone w formie wskaźnika satysfakcji mogą być porównane z danymi z przeszłości, aby wykazać postęp (lub jego brak). Bardziej śmiało kierownictwa przedsiębiorstw mogą poddać się także ocenie pracowniczej w odrębnym badaniu ankietowym, aby zdobyć dane obrazujące ocenę ich stylu pracy.

Poniżej podaje się przykład badania satysfakcji pracowników w innym przedsiębiorstwie amerykańskim (McDevitt Street Bovis, Inc.). Skala ocen pracowniczych obejmuje tam pięć stopni, jak niżej:

- 1 - wybitnie się zgadzam,
- 2 - zgadzam się,
- 3 - ani się nie zgadzam, ani zgadzam,
- 4 - nie zgadzam się,
- 5 - wybitnie się nie zgadzam,
- N/A - nie ma zastosowania w moim przypadku.

W ankiecie, pracownicy są proszeni o oznaczenie w powyższej skali swoich poglądów w stosunku do następujących stwierdzeń:

1. W tym przedsiębiorstwie panuje mocny klimat współpracy,
2. Wiem, czego ode mnie oczekują,
3. Jestem traktowany z respektem przez przełożonych,
4. Zawsze jestem proszony o opinię,
5. Zawsze mam, co mi potrzeba do wykonania zadania,
6. Pracownicy w tym przedsiębiorstwie odnoszą się do siebie z respektem,
7. W pełni rozumiem cele, wytyczne polityki i zasady przedsiębiorstwa,
8. Działania kierownictwa są zawsze zgodne z celami, wytycznymi polityki i zasadami przedsiębiorstwa,
9. Jestem dobrze poinformowany,
10. Mój wkład spotyka się z adekwatnym uznaniem,
11. Mój przełożony informuje mnie o rezultatach mojej pracy,
12. Przeszedłem wszystkie szkolenia (treningi), których potrzebuję,
13. Sugestie i rekomendacje pracowników są traktowane przychylnie przez kierownictwo,
14. Kierownictwo tego przedsiębiorstwa dba uczciwie o pracowników,
15. Chciałbym mieć możliwość większego udziału w planowaniu i realizacji zadań,
16. Jakość wykonanych prac w tym przedsiębiorstwie jest doskonała,

17. To przedsiębiorstwo ma doskonały program w zakresie bezpieczeństwa pracy,
18. Warunki pracy w tym przedsiębiorstwie są doskonałe,
19. To przedsiębiorstwo posiada najwyższą reputację jako pracodawca, spośród wszystkich tego typu firm w otoczeniu,
20. Ja naprawdę cieszę się z mojej pracy.

Dodatkowo pracownicy są proszeni o wpisanie swoich komentarzy w stosunku do ocenianych obszarów przedsiębiorstwa oraz sformułowanie innych pytań, które ich zdaniem powinny być im zadane. Średnie oceny we wszystkich kategoriach po zsumowaniu tworzą w tym przedsiębiorstwie wskaźnik satysfakcji pracowników.

5.2. Koncepcja klienta wewnętrznego

Pojęcie „klient” do czasu pojawienia się TQM oznaczało osobę zewnętrzną w stosunku do przedsiębiorstwa, która otrzymywała produkt końcowy lub usługę. Otóż w przypadku adaptowania filozofii kompleksowego zarządzania jakością, pojęcie to rozszerza się i obejmuje każdego, kto otrzymuje produkt lub usługę od kogoś innego.

Zgodnie z tym, każda osoba w przedsiębiorstwie ma trzy role do spełnienia: jest klientem (wewnętrznym), realizatorem (procesów) i dostawcą (wewnętrznym). Klienci wewnętrzni powinni zatem zdefiniować swoje potrzeby i dostarczać zasilanie informacyjne, każdy każdemu tak, aby w końcu zaspokoić potrzeby ich wspólnego klienta zewnętrznego. W stanie idealnym, granice pomiędzy wydziałami i gałęziami, powinny zaniknąć na rzecz płynnej wymiany informacji, produktów i usług pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Rzeczą cała może być zrealizowana poprzez odpowiednie szkolenie, trening pracowników, nacisk kierownictwa i uruchomienie systemu nagród specjalnych (niekoniecznie - finansowych).

5.3. Jakość środowiska pracy

Koncepcję jakości środowiska pracy określają takie elementy polityki personalnej, jak: warunki pracy, partycypacja pracowników, uznanie, brak strachu, przywództwo, bezpieczeństwo, itp. Oczywiście, każde przedsiębiorstwo musi zdefiniować we własnym zakresie, co one oznaczają w jego przypadku. I tak na przykład w przypadku:

- a) warunków pracy - najlepiej o to zapytać zatrudnionych i podwykonawców,
- b) partycypacji pracowników - może tu chodzić o aktywność w zgłaszaniu wniosków usprawnień,
- c) uznania - powinno tu być rozważane zagadnienie szeroko rozumianego motywowania zespołów ludzkich i pojedynczych pracowników (wyróżnienie w tygodniku zakładowym, podziękowanie w czasie krótkiego spotkania wydziałowego, wspólne przyjęcia, plakietki, certyfikaty „jakości pracownika”, listy pochwalne, premie i nagrody, doraźne celebry wyników całej firmy, czy też uroczyste „zamknięcie” realizacji konkretnego przedsięwzięcia.

6. Sfera dostaw i podwykonawstwa

Pod pojęciem „dostawcy” należy rozumieć podwykonawców wykonujących zlecone im części przedsięwzięcia lub świadczących usługi oraz dostawców materiałów, urządzeń, oprogramowania itp. Ich funkcjonowanie jest bardzo istotne w realizacji zadań przedsiębiorstwa. Jednak tradycyjne podejście do poprawy ich usług, poprzez bardziej szczegółowe specyfikacje, więcej inspekcji, więcej biurokracji i wymuszoną większą uległość, w większości przypadków okazywało się nieefektywne. Tego rodzaju negatywne narzędzia nie brały pod uwagę potrzeby budowania pozytywnej współpracy pomiędzy dostawcą i odbiorcą.

Wydaje się, że więcej może być dokonane poprzez zachęcanie ich do wprowadzania filozofii TQM w ich własnych przedsiębiorstwach, kreowanie klimatu współpracy w każdym przedsięwzięciu, traktowanie podwykonawców i dostawców jako partnerów w wysiłkach na rzecz jakości, usprawnianie otwartego komunikowania się, upewniania się, że oni są świadomi naszych oczekiwań, wysłuchiwanie ich i działania w odniesieniu do ich uzasadnionych zastrzeżeń i uprawnionych uwag, włączanie ich w procesy planowania i dostarczanie im informacji zwrotnej na temat ich wyników. Także i w tym przypadku (podobnie jak w polityce personalnej wewnątrz przedsiębiorstwa) niezwykle ważne jest usunięcie wszelkich obaw we współpracy. Idealem jest taki typ współpracy, w którym przedsiębiorstwo, jego podwykonawcy i dostawcy operują w klimacie współpracy i są połączeni razem przez całą serię interpersonalnych więzi (Wuagneux, 2002; Mc’Cormack, 2001; Skrzypek, 2000).

Oczekiwania firm w stosunku do ich podwykonawców i dostawców są właściwie takie same, jakie mają wobec nich ich klienci. Firmy chcą bowiem 100% satysfakcji jako klienci, w 100% bezpiecznej i 100% wolnej od błędów pracy ze strony ich podwykonawców i dostawców. To brzmi nieźle, lecz wymaga dyskusji obopólnej, która doprowadzi do pełnego zrozumienia oczekiwań. Niektóre z tych oczekiwań, to:

- zważanie na bezpieczeństwo,
- terminowość działań,
- kooperacja z innymi zawodami,
- partycypacja w procesie planowania,
- praca bez poprawek,
- produkcja bez usterek,
- niezwłoczne powiadamianie o problemach,
- współpraca,
- branie pod uwagę tych, którzy przejmują robotę do kontynuacji procesu,
- rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym poziomie,
- porządek,
- właściwe komunikowanie się,
- pomoc w stworzeniu i utrzymaniu pozytywnego klimatu współpracy,
- udział w pracach zespołów doskonalenia procesów.

Pożyteczne jest przedyskutowanie na spotkaniu z podwykonawcą (dostawcą) problemów, jakie oni mieli

w poprzednich realizacjach i wypracowanie metod unikania ich na bieżącej. Ocena podwykonawców i dostawców powinna być systematyczna i oparta o jasne dla wszystkich kryteria, przy czym kryterium kosztowe nie powinno być decydującym, a przynajmniej - nie jedynym (Miller i Morris, 2000).

Za świetną pracę trzeba nagradzać. Mogą być stosowane statuetki, dyplomy, tytuły „najlepszego dostawcy”, „super - podwykonawcy”, itp. Uroczystości ich wręczenia powinny być nagłaśniane w mediach.

7. Przykłady struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

W tej części opracowania przedstawione zostaną struktury organizacyjne przedsiębiorstw budowlanych różnej wielkości i o różnym stopniu zaawansowania w dziedzinie sterowania jakością i kompleksowego zarządzania jakością. Zaprezentowane zostaną w kolejności wymienione poniżej firmy.

7.1. Przedsiębiorstwo podlaskie

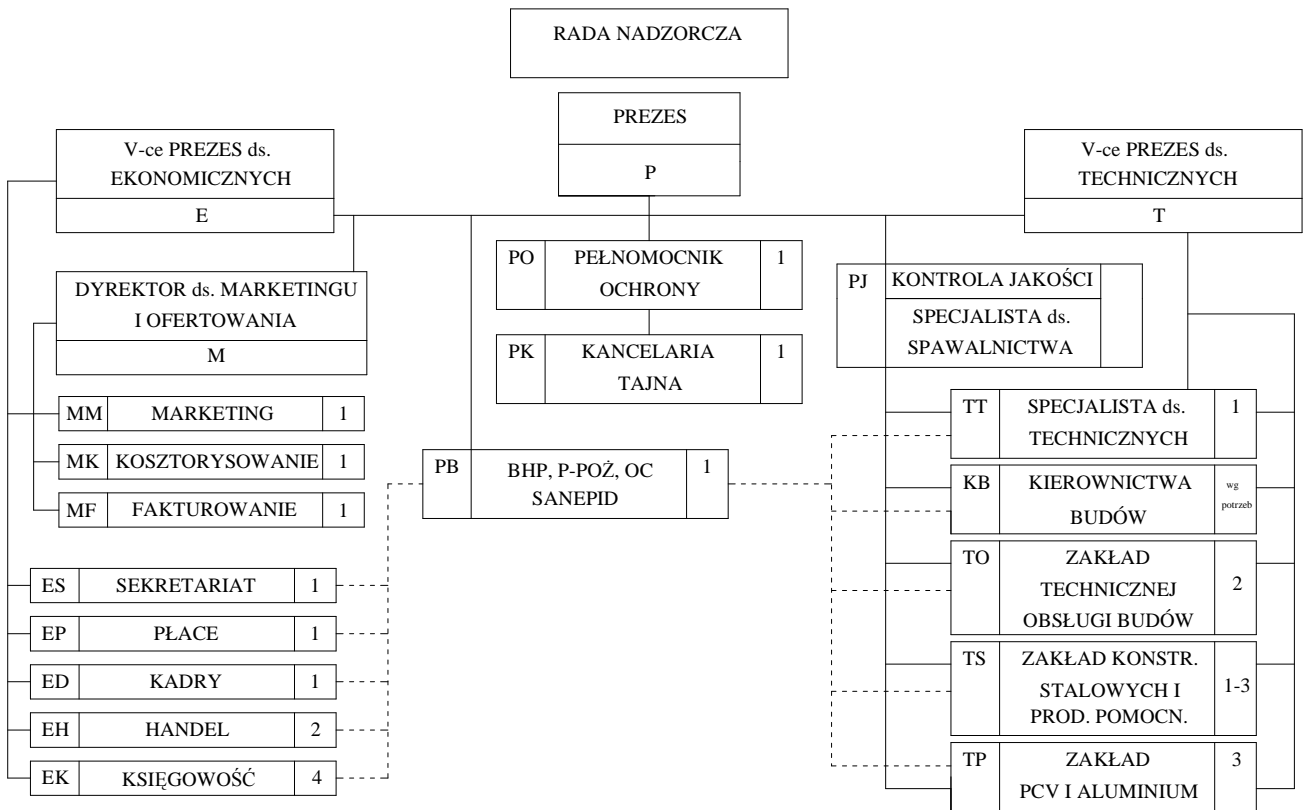
Omawiane przedsiębiorstwo budowlane powstało w 1980 roku w wyniku prywatyzacji, po przejęciu komunalnego przedsiębiorstwa remontowo – budowlanego. W przedsiębiorstwie, w momencie przeprowadzanych badań zatrudnionych było 126 osób, w tym 30 osób kadry kierowniczej. Przedstawiona na rysunku 1. struktura organizacyjna obrazuje zatem niewielkie przedsiębiorstwo, które dopiero wdraża system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2000. Całość funkcji „jakościowych” skupiona jest na tym etapie w dziale nazwanym „Kontrola jakości” i oznaczonym na schemacie organizacyjnym jako PJ.

7.2. Przedsiębiorstwo dolnośląskie

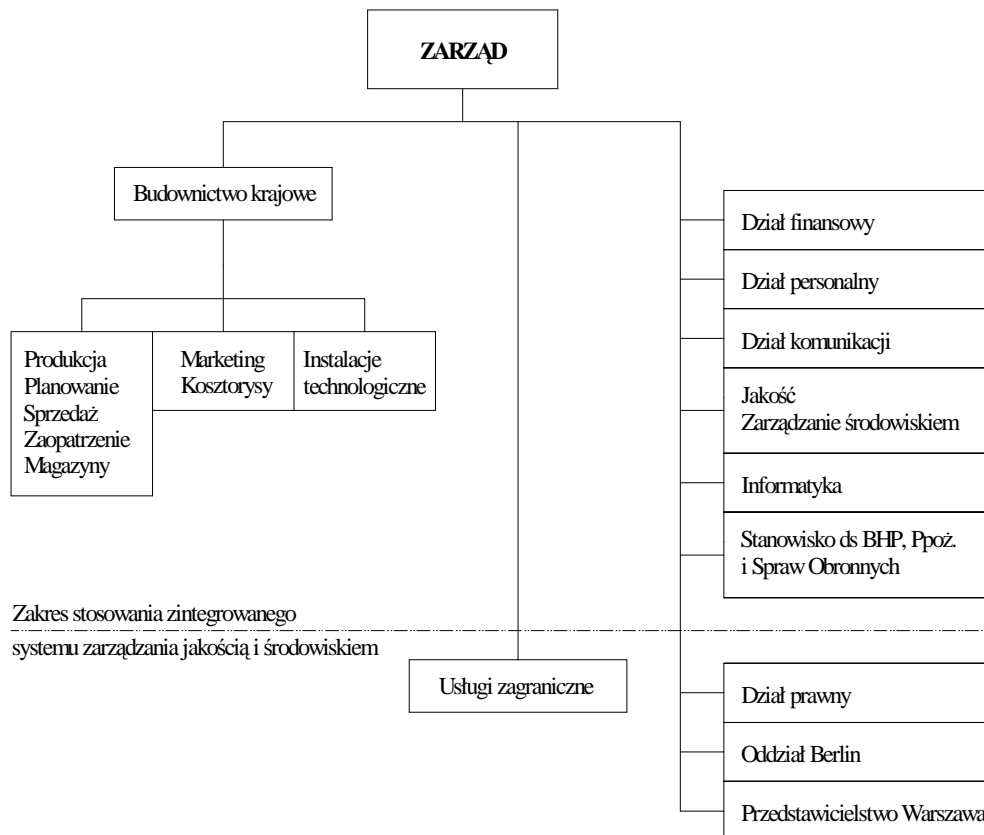
Przedsiębiorstwo to zatrudnia 344 osoby i posiada status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Funkcjonuje ono od roku 1982, początkowo jako przedsiębiorstwo polskie, a od niedawna jest częścią zagranicznego koncernu budowlanego. Działalność przedsiębiorstwa obejmuje zakres budownictwa ogólnego i instalacji technologicznych.

W pierwszej grupie realizowane są:

- obiekty przemysłowe: fabryki, zakłady produkcyjne itp.,
- obiekty inżynierskie: oczyszczalnie ścieków, zbiorniki na wodę itp.,
- obiekty użyteczności publicznej i handlu,
- budynki mieszkalne,
- modernizacje i remonty obiektów istniejących, w tym także – zabytkowych.



Rys. 1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wdrażającego SZJ



Rys. 2. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa posiadającego funkcjonujący system zarządzania jakością i środowiskiem (źródło: Księga jakości firmy)

Instalacje technologiczne stanowią będące specjalnością tego przedsiębiorstwa realizacje instalacji biogazu, obejmujące:

- konstrukcje i montaż urządzeń,
- wykonawstwo instalacji,
- dostawę i montaż powłokowych zbiorników biogazu,
- instalacje odsiarczania biogazu,
- rozruch, szkolenia i serwis.

W przedsiębiorstwie już funkcjonuje zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem oparty na wymaganiach następujących norm:

- a) PN ISO 9002:1996 Systemy Jakości. Model zapewnienia jakości w produkcji instalowaniu i serwisie.
- b) PN ISO 1400:1998 Systemy zarządzania środowiskowego - specyfikacja i wytyczne stosowania.

System ten obejmuje wszystkie elementy ujęte w normach, począwszy od polityk jakości i środowiskowej, poprzez przegląd zapytań ofertowych i umów, wykonywanie procesu produkcyjnego, kontrolę i badania, a na przekazywaniu obiektu lub instalacji klientowi kończąc. Skuteczność systemu jest sprawdzana poprzez przeprowadzane systematycznie audyty wewnętrzne. Ponadto funkcjonowanie systemu poddawane jest weryfikacji poprzez przeglądy dokonywane przez

kierownictwo przedsiębiorstwa.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (rys. 2) wyodrębniona jest specjalna komórka zajmująca się jakością i zarządzaniem środowiskiem oraz powołany został Pełnomocnik ds. Jakości i Środowiska, którego odpowiedzialność i uprawnienia przedstawiono w tabeli 1.

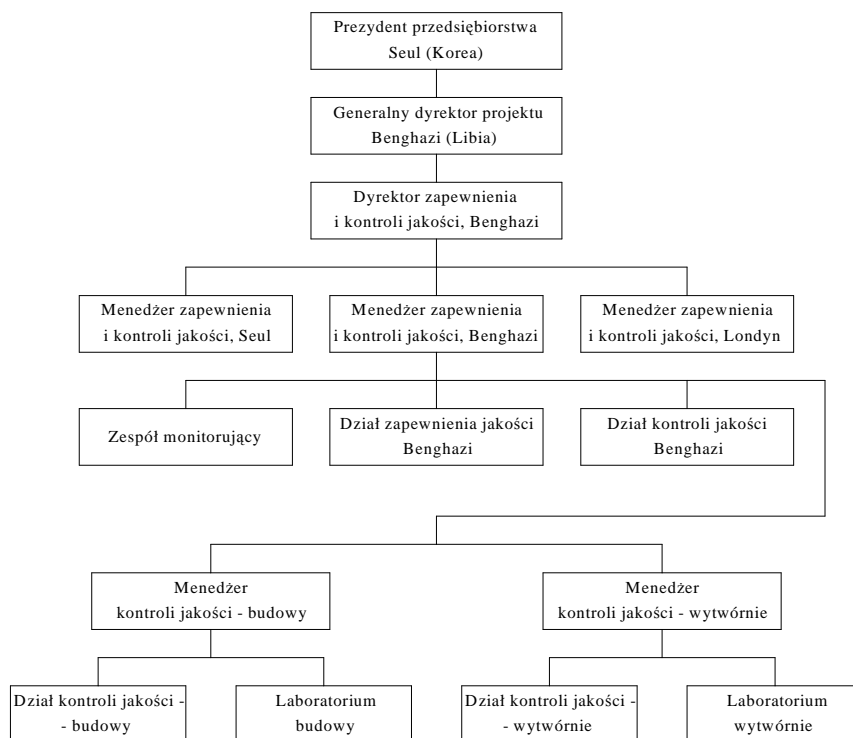
7.3. Przedsiębiorstwo zagraniczne

Omawiane przedsiębiorstwo – to konsorcjum powstałe z dwóch firm południowo-koreańskich, które jest generalnym wykonawcą projektu pod nazwą „Wielka sztuczna rzeka zbudowana przez człowieka”, realizowanego na zamówienie rządu Libii w środkowej i północnej części tego kraju.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa była bardzo rozbudowana, gdyż oprócz Generalnego Dyrektora Projektu i podległych mu innych dyrektorów i menedżerów w głównym biurze kontraktu w Benghazi, zawierała też jednostki w Seulu, Londynie, dwie wytwórnie sprężonych rur żelbetowych oraz kierownictwa budów w terenie. W związku z tym zrezygnowano z jej prezentacji w tym opracowaniu. Natomiast na rysunku 3 przedstawiono znacznie prostszą strukturę służb zapewnienia i kontroli jakości całego przedsięwzięcia.

Tab. 1. Obowiązki Pełnomocnika ds. Jakości i Środowiska

Odpowiedzialność	Uprawnienia
- Nadzór i monitoring Systemu Zarządzania Jakością i Środowiskiem, - Opracowywanie Projektu Zarządzania Jakością i Środowiskiem dla przedsięwzięcia	- Reprezentacja firmy w sprawach jakości i środowiska, - Z upoważnienia Prezesa Zarządu lub Wiceprezesa prawo wstrzymania wskazanych robót lub działań, - Uprawnienia do przeprowadzania ćwiczeń symulujących awarie



Rys. 3. Struktura organizacyjna służb zapewnienia i kontroli jakości w koncernie międzynarodowym stosującym filozofię TQM (Źródło: Konsorcjum, Benghazi, Libia)

Realizowane przez firmę przedsięwzięcie inwestycyjne zostało podzielone na dwie fazy:

- a) Faza I: zrealizowana w latach 1983 - 1994 o wartości 3,6 miliarda dolarów polegała na budowie dwóch fabryk wytwarzających sprężone rury betonowe o średnicy 4000 mm, zbudowanie z nich 1872 kilometrów magistrali wodnej oraz wykonaniu robót i konstrukcji towarzyszących;
- b) Faza II: realizowana w latach 1990 – 1998 o wartości 4 632 390 615 USD, polegała na zbudowaniu lub przebudowie 1813 km dróg do transportu rur, wytworzeniu 165 tys. segmentów rur, zbudowaniu magistrali wodnej o długości 1523 km (w tym: 283 km z rur żeliwnych) oraz na wykonaniu robót i konstrukcji towarzyszących (stacje pomp, zbiorniki, studnie, urządzenia regulacyjne, kwatery, obsługi, itp.).

Przedsiębiorstwo zatrudniając na terenie Libii około 14 tys. osób realizowało podczas trwania drugiej fazy kontraktu średnio - roczną produkcję w wysokości około 579 mln. USD, czyli większą niż trzy największe polskie firmy budowlane w roku 2000.

W tym czasie w przedsiębiorstwie funkcjonował system jakości oparty na wymaganiach normy ISO 9001:1987 i rozbudowany o szereg dodatkowych elementów (zgodnie z wymaganiami klienta), w sumie prowadzących do kompleksowego zarządzania jakością TQM.

Uwidoczniony na rysunku 3 zespół monitorujący, w skład którego wchodził dr inż. Jerzy Lisowski do czasu zakończenia swojej pracy w omawianym przedsiębiorstwie, jest podległy menedżerowi zapewnienia i kontroli jakości w Benghazi.

Cały system zapewnienia jakości był w omawianym przedsiębiorstwie poddawany regularnym kwartalnym przeglądom przez kierownictwo, audytowany wewnętrznie i monitorowany. Podlegał on także ocenie zewnętrznej przez personel klienta.

8. Podsumowanie

Analiza przeprowadzonych częściowych wyników badań dotyczących wpływu systemów zapewnienia jakości na funkcjonowanie wielu sfer organizacyjnych przedsiębiorstw budowlanych wykazała, że kompleksowe zarządzanie jakością może być bardzo użytecznym rozszerzeniem funkcjonujących w tych firmach systemów jakości zgodnych z normami ISO, jeżeli zostanie prawidłowo umiejscowione w ich strukturach organizacyjnych.

Literatura

- Drummond H. (1998). W pogoni za jakością - Total Quality Management. *Dom Wydawniczy ABC*, Warszawa.
- Feigenbaum A.V. (1983). Total quality control. *McGraw Hill Book Co.*, New York.
- Karaszewski R. (1999). Total quality management. Zarządzanie przez jakość – wybrane zagadnienia. *TNOiK*, Toruń.
- Lisowski J. L. (2003). Jakość i kompleksowe zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach wykonawstwa budowlanego w warunkach gospodarki wolnorynkowej, *Wydawnictwo Politechniki Białostockiej*, Białystok.
- Ładyński W. (2001). TQM - moda czy konieczność? *Budowlany Informator Techniczny* nr 7/8.
- Łańcucki J. (2001). Podstawy kompleksowego zarządzania jakością. *Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, Poznań.
- Mc'Cormack K. (2001). Business process orientation: do you have it?. *Quality Progress* nr 1.
- Miller J.R. i Morris J.S. (2000). Is quality free or profitable? *Quality Progress* nr 1.
- Pivka M. i Ursic D. (2000). Can ISO 9001 improve industrial productivity in 21st century? Materiały Konferencyjne nt. „Strategia rozwoju przemysłu w Polsce na przełomie wieków”. *WSFiZ w Białymstoku*, Białystok.
- Ross J.E. (1995). Total quality management: text, cases and readings. *St. Lucie Press*, Delray Beach FL.
- Skrzypek E. (2000). Jakość i efektywność. *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej*, Lublin.
- Sobocińska A. (1996). Uwarunkowania i perspektywy wprowadzania systemów zapewnienia jakości i TQM w przedsiębiorstwach budowlanych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*. Maszyny Robocze i Pojazdy nr 45.
- Steinbeck H. (1998). Total quality management - doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy. *Placet*, Warszawa.
- Szczepańska K. (1998). Kompleksowe zarządzanie jakością - TQM. *Wydawnictwa Normalizacyjne ALFA-WERO*, Warszawa.
- Szczepańska K. (1999). Techniki menedżerskie w TQM. *Wydawnictwa Normalizacyjne ALFA-WERO*. Warszawa.
- Taguchi G. i Wu Y. (1979). Introduction to quality control. *Central Japan Quality Control Association*, Nagaya.
- Taormina T. (2002). From quality to business success. *Quality Progress* nr 4.
- Wojciechowski H. (2000). ISO 9000 w praktyce - dokumentowanie - wdrażanie - przykłady. *ODDK*, Gdańsk.
- Wuagneux D. (2002). Quality from inside out. *Quality Progress* nr 4.
- Wilson L.R. (2001). How to make surveys simpler and more focused. *Quality Progress* nr 5.
- Zaciszewski R.D. (2001). Measuring training's effectiveness. *Quality Progress* nr 6.
- Żybertowicz M. (1997). System zapewnienia jakości według ISO 9000 - moda czy konieczność? *Inżynieria i Budownictwo* nr 2.

THE ROLE OF THE PARTICULAR ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF BUILDING COMPANY IN THE PHILOSOPHY OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Abstract: The article presents partial results of research carried out on the influence of quality systems on functioning of several organizational areas of construction companies. The analysis indicates that total quality management may be a very useful amendment to the already implemented by construction enterprises quality systems according to the ISO norms if properly placed in their organizational structures.