

Józef Gašparik

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach budowlanych Słowacji

Wprowadzenie

Jakość jest jednym z decydujących kryteriów zdolności konkurencyjności firm budowlanych na krajowym i światowym rynku. Bez wprowadzania systemu zarządzania jakością i jego certyfikacji według norm ISO 9000 firmy nie mają szans stanąć do przetargu w większości krajów świata.

Jest kwestią czasu, kiedy i na Słowacji będzie się stawiać naszym firmom budowlanym wyższe wymagania w zakresie jakości budów poprzez wykorzystanie filozofii kompleksowego zarządzania jakością i wprowadzenie systemu zapewnienia jakości opartego na działaniach prewencyjnych. Obecny stan w budownictwie, z punktu widzenia poziomu jakości, jest alarmujący. Żadna z firm budowlanych nie posiada certyfikatu systemu jakości według norm ISO rzędu 9000. Choć pozyskanie certyfikatu nie ma być celem firmy, ale środkiem trwałego zaspokajania potrzeb klientów, jest niepisane ustawą, że certyfikowane firmy zyskują automatycznie większą wiarygodność u odbiorców produktu. Jest oczywiste, że charakter produktu budowlanego, poza elementami prefabrykowanymi, jest inny od produkcji w innych dziedzinach przemysłu. Każda budowa jest unikalnym dziełem, które nawet kiedy ma jednakowy projekt, realizuje się różnie, w zależności od warunków środowiska i klimatu. Innymi słowy, zamierzenia na wprowadzenie efektywnego systemu jakości i planu jakości robót są nadzwyczaj istotne już z punktu widzenia wielkiej liczby dostawców i podwykonawców.

Do podstawowych problemów w obszarze zarządzania i zapewnienia jakości w firmach budowlanych należą:

- sprawne przystąpienie kadry zarządzającej firmami budowlanymi do starań o jakość,
- niesprzyjanie systemowi zarządzania jakością (TQM) i niesporządzanie planów jakości,
- niedostateczna komunikacja i niemotywowana praca,
- motywacja i godziwe wynagrodzenie za jakość pracy.

Niekorzystna sytuacja dla przedsiębiorstwa ma miejsce wówczas, gdy wśród kadry kierowniczej brak jest zainteresowania pozyskaniem podstawowej wiedzy o problematyce zarządzania i zapewnienia jakości. W tym przypadku już w zarodku jest zamierzone zainteresowanie podwładnych wprowadzeniem odpowiedniego systemu zapewnienia jakości w firmie, który prowadziłby do pozyskiwania klientów i dobrej prosperity firmy. Jednak bez zainteresowania kierownictwa trudno opracować koncepcje jakości, funkcjonalną organizację z menedżerem jakości i zabezpieczenie potrzebnych środków

do wprowadzenia i utrzymania efektywnego systemu jakości.

Do najczęstszych powodów wstrzymywania się firm przed podjęciem decyzji o zapewnieniu jakości budów należą:

- niechęć wydania dodatkowych środków na wprowadzenie systemu jakości i szkolenie pracowników w tym zakresie przy oddawanych w tym czasie budowach,
- niedostateczne zaufanie do zdolności pracowników własnych w zakresie aktywnego włączenia się ich do procesu zarządzania przez jakość,
- niechęć do zrozumienia zasady, że firma jest dla konsumentów i byt firmy jest od nich zależny, od ciągłego zaspokajania ich potrzeb,
- brak zainteresowania dokumentowaniem wszystkich zdarzeń i prowadzeniem zapisów związanych z przygotowaniem i realizacją budów,
- niezajmowanie się wytworzeniem systemu motywacji i wynagradzania za jakość prowadzące do samokontroli pracowników,
- niedostateczna wiedza kierownictwa o problemach podwładnych.

Prowadzenie firm budowlanych wymaga zastanowienia i przyjęcia zasady, że „firma, która swoich ludzi rozwija, będzie przodować, a firma, która swoich ludzi tylko wykorzystuje, wcześniej czy później zbankrutuje”.

System zarządzania jakością, plan jakości budów

Niska jakość większości naszych budów jest powodowana brakiem stosowania systemów zarządzania jakością a często brakiem planów jakości budów. Niewłaściwe jest, że firmy tworzenie systemu jakości zaczynają od opracowywania księgi jakości, choć księga ma być ostatnim zbiorczym dokumentem informacyjnym po opracowaniu pisemnych procedur i instrukcji, instrukcji dla poszczególnych elementów systemu zarządzania jakością.

System jakości opracowuje się często szybko tylko dlatego, aby można powiedzieć, że firma go ma, ale nie służy on jako środek do dobrego wykonywania prac przez wszystkich zatrudnionych w firmie.

W większości firm budowlanych brakuje zapisów, adnotacji o brakach produktów, reklamacjach i stratach. W takich przypadkach nie jest możliwe dokonanie oceny, czy system jakości jest lub nie jest efektywny.

Ważnym problemem przy wprowadzaniu systemu jakości jest niechęć współpracy ze strony kierowników



działów i budów, majstrów oraz pozostałych pracowników z menedżerem jakości – szczególnie przy przygotowaniu procedur. Menedżer jakości zostaje często osamotniony a często nie jest wspomagany nawet ze strony kierownictwa firmy. System jakości bez sprawdzenia jego funkcjonowania nie ma praktycznego znaczenia. Wielkim problemem budownictwa jest to, że system się sprawdza dopiero przy ważnych spektakularnych przedsięwzięciach, a nie systematycznie.

Na jakość produktu budowlanego wpływa wiele czynników, szczególnie jakość:

- dokumentacji projektowej,
- przygotowania produkcji,
- materiałów budowlanych,
- realizacji budowy,
- utrzymania obiektów budowlanych.

Z wyników badań w Wielkiej Brytanii wynika, że na złą jakość budów składa się w 40 proc. poziom projektu, w 50 proc. przygotowanie realizacji, w 10 proc. jakość materiałów. Brak planów jakości budów i niedostateczny poziom kontrolnych i próbnych planów powoduje, że kontrole końcowe, które miałyby być potwierdzeniem jakości na podstawie kolejno wykonanych wstępnych i międzyoperacyjnych kontroli, są jedynym źródłem informacji o jakości i przejawem priorytetu wykrywania wad przed zapobieganiem ich powstania, co jest sprzeczne ze współczesnym pojmowaniem zarządzania jakością.

Komunikacja, dobra praca, motywacja, wynagrodzenie

Dobra komunikacja jest podstawą efektywności przedsiębiorstwa budowlanego. Umożliwia wymianę informacji wszystkich zainteresowanych pracowników, wymianę myśli i pomaga w pracy. Przykładami niedostatecznej komunikacji są:

- zły przepływ informacji od szefa firmy,
- zła informacja o pracy innych działów,
- bariery między kierownictwem, średnim dozorem i robotnikami.

Wszyscy pracownicy firmy są odpowiedzialni za podwyższenie jakości komunikacji.

Dobrą pracą o wiele łatwiej osiąga się ustanowione cele, lepiej wykorzystuje się zdolności pracowników, podejmuje się lepsze decyzje i osiąga większe zadowolenie z pracy. Do stosowania zasad dobrej pracy często dochodzi się przy spotkaniach uczestników procesów pracy, kiedy mają różne poglądy i przedstawiają je przed osiągnięciem porozumienia. Często starają się osiągnąć swój cel za każdą cenę; powstaje konflikt, kończy się dialog, wywołuje się napięcie i burzy się dobra praca.

Podstawą motywacji jest uznanie kreatywnej funkcji pracownika oraz pełne wykorzystanie tej funkcji w codziennej pracy. Motywacja pracowników miałaby być częścią składową codziennej pracy zarządzających w przedsiębiorstwie. Zadaniem kierownictwa jest wytworzenie właściwej postawy do pracy u wszystkich zatrudnionych. Podstawą motywacji jest rozwój samego

siebie. Jeżeli chcemy motywować innych, musimy motywować sami siebie. Jest to trudne w praktyce. Ale dzięki motywacji możliwa jest samokontrola pracowników, co jest podstawą efektywności systemu zarządzania jakością. Wynagrodzenie jest częścią procesu organizacji, w której formalnie uznaje się wysiłek pracowników. Ocena osiągniętego wykonania ma istotne znaczenie przy własnej aktywności w doskonaleniu się.

Uznaniem i oceną pracy osiągniemy:

- aktywne podejście do obowiązków,
- nieprzerwane doskonalenie pracy,
- związek, zbliżenie do jakości.

Kierownictwo firmy musi sobie uświadomić, że pożądana jakość produktów zależy od bezpośrednich realizatorów. System zarządzania jakością jest środkiem do osiągnięcia bezbrakowego wykonania. Dobrą jakościowo pracę trzeba prawidłowo wynagradzać.

W artykule są analizowane współczesne problemy przy wartościowaniu systemu zarządzania i zapewnienia jakości w przedsiębiorstwach budowlanych. Nie oznacza to, że są problemy we wszystkich firmach. Odwrotnie, pocieszające jest, że w ostatnim okresie wciąż większa liczba budowlanych i ich czołowych przedstawicieli przejawia duże zainteresowanie nie tylko wprowadzeniem systemu zarządzania jakością, lecz także jego certyfikacją według norm ISO serii 9000. Podstawą osiągnięcia tego celu jest rozwiązanie następujących spraw:

- Zainteresowanie kierownictwa wprowadzeniem kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) w firmie.
- Zrozumienie ze strony kierownictwa znaczenia i użyteczności TQM dla odbiorców i dla samej firmy.
- Zdolność kierownictwa firmy do przekonania wszystkich zatrudnionych o konieczności wykorzystania zasad TQM i wprowadzenia systemu zarządzania jakością.
- Opracowanie struktury organizacyjnej do wprowadzenia i praktycznej aplikacji systemu zarządzania jakością w firmie z wymienionym menedżerem jakości.
- Prawidłowe sprawdzenie funkcjonalności systemu jakości i jego porównanie z celem ciągłego doskonalenia jakości.
- Przygotowanie wszystkich pracowników do realizacji prac zgodnie z celem „szybko i za pierwszym razem sprawnie”.
- Uświadomienie sobie, że stałe nakłady firmy na wykorzystanie TQM, wprowadzenie TQM, wprowadzenie systemu zarządzania jakością, przygotowanie pracowników w przyszłości – nie są dla firmy stratą, ale źródłem zysku i powodzenia.
- Efektywna komunikacja oraz rozwój stosunków partnerskich, motywacja i sprawiedliwe wynagrodzenie za jakość wykonanej pracy.
- Kreatywność i ciągłe doskonalenie pracy wszystkich pracowników firmy.

Józef Gašparik