



УДК 655.15:655.1

**TQM W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PRZEZ PROJEKTY
NA PRZYKŁADZIE FIRMY TRANSSYSTEM SP.Z O.O. Z ŁAŃCUTA**

© E. Nosal, Koło Naukowe Przedsiębiorczości i Zarządzania Środowiskiem,
Politechnika Rzeszowska, Rzeszów, Poland

**Проанализирована концепция обеспечения качества
в системе тотального управления качеством
на примере фирмы Transssystem з Ланцута.**

**Conception of providing of quality in the total control system by quality
on the example of the Transssystem firm from Lantsut is analysed.**

«Każdy człowiek poszukuje sposobów,
narzędzi i okazji możliwości
by doskonalić swoje otoczenie a także samego siebie»
E. Skrzypek

Projektami nazywamy przedsięwzięcia charakteryzujące się określonymi cechami, wyróżniającymi je spośród wielu standardowych działań, metod, jakie są stale podejmowane i stosowane w każdym przedsiębiorstwie dla zaspokojenia potrzeb nabywcy [1]. Są one logicznie zaplanowane, a ich realizacja powinna doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonego celu o jak najwyższej jakości, w jak najkrótszym czasie i przy zaplanowanym (optymalnym) budżecie. Zarządzanie projektami obejmuje [2] podejmowanie takich działań by eliminować i rozwiązywać problemy albo zmagać się z nimi bez ponoszenia nadmiernych strat — dotyczy każdego projektu z osobna. Z kolei zarządzania przez projekty [3] odnosi się do całego pakietu projektów i obejmuje: określenie systemu wartości, ustalenie priorytetów, dokonywanie arbitrażu konfliktów oraz decydowanie o strukturach organizacyjnych i zasadach działania.

Ponieważ jakość jest jedną z trzech — obok budżetu i czasu — kategorią, która wyznacza działania podejmowane w projekcie, należy stosować takie narzędzia by mogła zostać osiągnięta w najwyższym stopniu. Służyć do tego mają normy ISO

9001 oraz ISO 10006 a także koncepcja zarządzania przez jakość — Total Quality Management.

**TQM jako podstawa zarządzania
przez projekty**

Jakość produktów i usług odgrywa kluczową rolę w życiu gospodarczym oraz w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Nie jest ona bynajmniej pojęciem nowym; definiowano ją już w starożytności (Arystoteles) jako «coś co sprawia że rzecz jest rzeczą, którą jest» [4]. Za ojca zarządzania jakością uważa się E. Deminga, który definiował jakość jako «przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku» [5]. Zaspokojenie potrzeb klienta przy równoczesnym uwzględnieniu ograniczeń budżetowych, a także czasowych są podstawowymi cechami charakterystycznymi projektów. By jednak mówić o zarządzaniu projektami, przedsiębiorstwo winno na samym początku wytworzyć organizacyjną kulturę projakościową. Realizacji takiego zamierzenia służyć ma TQM. «Zarządzanie przez jakość to nowy rodzaj wszechstronnego, zbiorowego wysiłku zorientowanego na ustawiczne doskonalenie organizacji



we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności; jest to nowa filozofia zarządzania» [6]. TQM nie jest tylko zbiorem reguł odnoszonych do wąskiego wycinka działalności firmy. Obejmuje wszystkie procesy i interakcje jakie zachodzą między elementami przedsiębiorstwa, przede wszystkim doskonalenie wyrobów i usług, a także jakość [7]:

- pracy,
- konstrukcji,
- technologii,
- procesów i systemów wytwórczych,
- procesów i systemów marketingowych,
- systemów informacyjno-decyzyjnych,

Wspomniano wcześniej, iż podstawą wdrożenia TQM w przedsiębiorstwie jest wykształcenie kultury powszechnej jakości [8]. Dzięki niej zostać mogą wprowadzone podstawowe elementy TQM, którymi są [9]:

- orientacja na klientów (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych);
- orientacja na procesy;
- zachowania prewencyjne;
- ciągłe ulepszanie (KAIZEN);

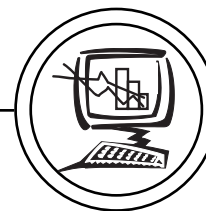
Wyżej wymienione komponenty filozofii zarządzania przez jakość są z kolei podstawą do pomyślnego wdrożenia zarządzania przez projekty (Management by projects). Orientacja na klientów jest podstawą do realizacji zamówienia — projektu, w sposób odpowiadający klientowi. Podstawą bowiem do stworzenia samej specyfikacji [10] projektu jest zidentyfikowanie wymagań klienta, które muszą zostać jasno oraz dobrze określone i zrozumiane przez realizujących projekt. «Właściwe zdefiniowanie projektu jest również ważne dla klienta, który musi być świadomy, czego oczekuje za własne pieniądze» [11]. Klientami w projektach są także jednostki wewnętrzne w przedsiębiorstwie (piony, oddziały itp.). Wewnętrzni klienci projektów mają szansę, dzięki specyfikacji projektu, dowiedzieć się jaka część projektu ma zostać przez nich zreal-

izowana oraz jakiej jakości wykonania mają się spodziewać odbierając ją do dalszej pracy. Wytyczne pomagają w tym względnie zachować jakość zarówno na wejściu, jak i na wyjściu w systemie jakim może być dana jednostka realizująca projekt.

Orientacja na procesy jest sposobem postrzegania przez pracowników realizacji zadania w kontekście ich odpowiedzialności za powierzoną im część. Proces powinien być doskonale zaplanowany, opisany i przeprowadzony tak, aby było możliwe do przewidzenia wszelkie możliwe warianty czynności i decyzji podejmowanych w zależności od pojawiających się okoliczności [12]. Oczywiście nadmierna szczegółowość projektów polegająca na opracowaniu wielu setek wariantów zabezpieczeń na wypadek zagrożenia jest niewłaściwa. W postrzeganiu realizacji projektu jako procesu bardzo pomocne są zarówno klasyczne (graficzne) metody organizacji i zarządzania tj. wykresy Gantta czy wykresy sieciowe, ale także mindmapping. Ustala się na ich podstawie tzw. kamienie milowe wyznaczające ważniejsze czy też przełomowe momenty w realizacji projektu. Dzięki temu zespoły (przy projektach większych) mogą być zorientowane w czasie jaki mają na wykonanie swojej części projektu, ale także na czas w jakim powinny spodziewać się otrzymania polecenia jego realizacji.

Zachowania prewencyjne są wyrazem odejścia od starego postrzegania jakości jako elementu kontroli ex post. «Myślą przewodnią zachowań prewencyjnych jest nie kontrolowanie jakości, ale jej wytwarzanie» [13]. Wiąże się to z głęboko i prawidłowo przeprowadzoną specyfikacją projektu, ponieważ już na wstępie określa się poziom satysfakcjonującej klienta jakości jaką może zaoferować wykonawca projektu.

KAIZEN jest japońską filozofią nieustannego doskonalenia jakości. W zarządzaniu projektami jest ona traktowana jako element kultury organizacji. Sensem istnienia organizacji projektowych jest dążenie do realizacji jak najlepiej niepow-



tarzalnych projektów. Nie może być o tym mowy w przypadku braku postawy załogi (zespołów) do nieustannego doskonalenia swoich umiejętności. Niepowtarzalność (lub też unikalność) projektów, która jest ich zasadniczą cechą jako działań realizowanych w firmie, wymaga nieustannego pogłębiania wiedzy przez pracowników. Uczenie się może przebiegać w dwojaki sposób, albo jako pogłębianie doświadczeń z realizowanych wcześniej projektów, albo zdobywanie wiedzy w dziedzinach nowych, ale powiązanych z zasadniczym przedmiotem działania przedsiębiorstwa.

Firma TRANSSYSTEM sp. z o.o. powstała w 1991 roku, a swoją siedzibę ma w Woli Dalszej pod Łańcutem. Początkowo przedmiotem działalności firmy była produkcja metalowych siatek do ogrodzenia. Obecnie przedsiębiorstwo jest spółką akcyjną z udziałem kapitału zagranicznego (niemieckiego). Przedmiotem działania [14] jest projektowanie, produkcja i montaż konstrukcji stalowych, systemów transportu technologicznego dla fabryk samochodów, cementowni i innych zakładów przemysłowych. Filozofia zarządzania przez jakość jest podstawą działań firmy służących do utrzymania zdobytych klientów, a w ten sposób do wykształcenia w nich lojalności. TRANSSYSTEM został zwycięzcą VIII edycji konkursu Polska Nagroda Jakości w kategorii dużych przedsiębiorstw usługowych [15]. Nagroda ta jest oparta na dziewięciu kluczowych zasadach — tzw. filarach zarządzania jakością [16]: przywództwie, strategii i polityce, zarządzaniu ludźmi, zasobach, procesach, satysfakcji klientów, satysfakcji zatrudnionych, współpracy z otoczeniem, efektów końcowych. «W dwudziestym pierwszym wieku zmienia się zakres wymagań stawianych graczom na scenie konkurencyjnej. Jakość staje się oczywistym elementem wyposażenia produktu podobnie jak i orientacja na klienta nie jest już gwarancją na przyszłość. W okresie, kiedy każda firma pracuje nad tym, aby umocnić powiązania z klientem, należy coś więcej wniesić niż

tylko działać w sposób zorientowany na klienta. Walka na rynku toczy się o «serce i psychikę» odbiorców» [17]. Swoje działania w tym zakresie firma opiera na modelu opracowanym przez European Foundation for Quality Management — EFQM. TRANSSYSTEM kieruje się w kontaktach z pracownikami, klientami i kooperantami zasadami TQM. Strategia przedsiębiorstwa uwzględnia te zasady na pierwszym miejscu. Firma posiada stałe kontakty zagranicą m.in. z takimi przedsiębiorstwami jak: BMW, Daimler Benz, Mercedes Benz, Porsche, Peugeot, Ford, SAAB, Volvo, Fiat. Są to więc firmy posiadające znaczący udział na rynku. Współpraca z firmą TRANSSYSTEM wymienionych przedsiębiorstw (a także wielu innych, których nie wyszczególniono) oraz jej stały charakter, przekonują, iż filozofia TQM przynosi korzyści obustronne — zarówno dla klientów jak i dla wykonawców zleceń. Dla firmy TRANSSYSTEM stałe kontakty z odbiorcami powiązaniymi do tej marki jest gwarantem dalszego rozwoju na polskim i światowym rynku, co nie jest często spotykane w dobie obecnego kryzysu gospodarczego.

Normy ISO 9001 oraz ISO 1006 wspomagające zarządzanie projektami

Normy ISO serii 9000 powstały w 1987 roku z inicjatywy Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej ISO [18]. Znowelizowano je w 1994 roku, zaś do polskiego systemu normalizacyjnego zostały wprowadzone z oznaczeniem PN-ISO 9000. Dotyczą one trzech obszarów [19]:

— Norma ISO 9001:2000 — jest modelem zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych, produkcji, instalowaniu i serwisie;

— Norma ISO 9002:2000 — jest modelem zapewnienia jakości w produkcji, instalowaniu i serwisie;

— Norma ISO 9003:2000 — jest modelem zapewnienia jakości w kontroli i badaniach końcowych;

— Norma ISO 9004:2000 — dotyczy zarządzania jakością i elementami systemu jakości.



Trzy pierwsze są modelami systemów zapewniania jakości, zaś czwarta dotyczy zarządzania nią. Istnieje jednak odrębna norma regulująca samą jakość zarządzanie projektem — ISO 10006 [20]. Norma ta określa projekt [21] jako proces, który można podzielić na podprocesy dające się pogrupować w etapy lub fazy. Norma dzieli projekt na dziesięć grup procesów stanowiących punkt odniesienia do stosowania koncepcji i metod oceny jakości [22]:

- Procesy strategiczne, które uwzględniają potrzeby klienta.

- Procesy zarządzania współzależnościami — dotyczy przede wszystkim uruchamiania projektu, opracowania i zatwierdzenia jego planu oraz akceptacji pisemnych wymagań klienta i zainteresowanych stron.

- Procesy realizowane w fazie aplikacji — opracowanie koncepcji przekładającej potrzeby klientów oraz zdefiniowanie i przyjęcie miernika charakteryzującego produkt, tworzenie struktury projektu, zarządzanie działaniami, układanie działań w czasie.

- Procesy zarządzania kosztami.
- Procesy zarządzania zasobami.
- Procesy zarządzania personelem.
- Procesy zarządzania ryzykiem.
- Procesy zarządzania zakupami.
- Procesy komunikowania się.
- Wyciąganie wniosków z realizacji projektu.

Zasady zarządzania projektami w firmie TRANSSYSTEM zostały ujęte w procedurze ISO 9001. Celem tej procedury jest [23]:

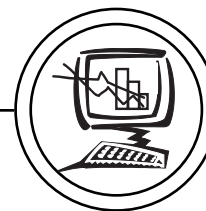
- zapewnienie sprawnego przepływu informacji;
- skupienie wszystkich członków zespołu na osiągnięciu celu;
- poprawa współpracy między wydziałami;
- poprawa wyników ekonomicznych, stopnia sprawności zarządzania projektami oraz finansowanie projektów;
- ograniczenie ryzyka i zapobieganie sytuacjom awaryjnym;
- tworzenie stałych powiązań z klientami.

Procedura ISO 9001 określa kompetencje i odpowiedzialność pracowników za realizację projektu. W projekcie wyszczególnia się dwie płaszczyzny współpracy — płaszczyznę zleceniodawcy i zleceniobiorcy. Wg tej normy na płaszczyźnie zleceniodawcy można wyróżnić zasadniczego zleceniodawcę, którym najczęściej jest zarząd oraz pełnomocnika zarządu czyli osobę, która będzie reprezentować interesy swojej firmy przed zleceniobiorcą. Zarząd odpowiada za prawidłowe określenie celów oraz ponosi tzw. ryzyko kontraktowe. Do szczegółowych funkcji zarządu [24] można zaliczyć m.in. decydowanie, jakie zadanie ma rangę projektu, wybór a także odwołanie pełnomocnika ds. projektu, wyposażanie go w niezbędne zasoby oraz władzę, zatwierdzanie składu zespołu oraz wielkości zasobów przeznaczanych na realizację projektu, zmiany celów wykonania itp. Na płaszczyźnie zleceniobiorcy — wykonawcy projektu kluczową rolę odgrywa kierownik projektu. Może być nim osoba zarówno stojąca wysoko w liniowej hierarchii władzy, jaki i zarówno znajdująca się niższych szczeblach. Zakres odpowiedzialności kierownika projektu można określić w pięciu kluczowych punktach [25]:

- dotrzymanie terminów;
- utrzymanie budżetów;
- osiągnięcie celów projektu wraz z wynikiem końcowym;
- zapobieganie zagrożeniom projektu;
- informowanie o ryzykach pełnomocnika ds. projektów.

Funkcje jakie spełnia kierownik projektu można podzielić na trzy grupy [26]:

- organizacyjne i personalne (organizacja samego zespołu, koordynacja jego prac, ustalanie czasu pracy, a także wynagrodzeń itp.);
- planowanie (przejęcie od zespołu danych odnośnie projektu, planowanie środków i celów pośrednich, tworzenie budżetów i szczegółowego programu działań);
- kontrola (nadzorowanie postępu prac, nadzorowanie kosztów, wprowadzanie zmian, raportowanie o stanie zaawansowania prac, kontakt z klientem, zarzą-



dzanie subkontem projektu, opracowanie raportu końcowego);

Jak pisze sam Prezes S. Sroka «ujęcie zarządzania projektami w system zapewnienia jakości ISO 9001 pozwoliło wykorzystać metodologię tego systemu we wdrażaniu i późniejszej kontroli realizacji procedury w ramach audytów systemu. Dodatkowym argumentem jest również respekt, jaki pracownicy firmy czują przed systemem ISO. Ponadto inne cechy zarządzania projektami jak zaangażowanie kierownictwa, równoległe zespoły, zaangażowanie zespołów, współpraca z dostawcami i klientami, szkolenie i doskonalenie zawodowe, metody pomiarowe są całkowicie zgodne z zasadami Deminga, które były podstawą stworzenia systemu norm ISO» [27].

Zakończenie

Zarządzanie przez projekty jako nowoczesna koncepcja zarządzania opiera się i czerpie z filozofii TQM. Propozycje podane przez E. Deminga doskonale sprawdzają się w działaniach opartych na realizacji projektów. Filozofia zarządzania przez jakość jaką jest TQM jest bazą i podstawą dalszych działań zmierzających do wdroże-

nia w przedsiębiorstwach zarządzania przez projekty. Dzieje się tak z zasadniczego powodu — obie koncepcje za naczelną, bądź jedną z naczelnych wartości przyjmują jakość. Jest ona wyznacznikiem działań podejmowanych w realizacji projektów jako jedna z trzech naczelnych kategorii (obok budżetu i czasu). W obu koncepcjach najważniejszą wartością jest właśnie umiejętne wsluchanie się w potrzeby klienta i sprostanie im.

Pokazana jako przykład firma TRANS-SYSTEM uznała jakość za podstawę, na której warto zbudować kulturę organizacyjną. Działalność przynosząca sukcesy w postaci nagród, a także rozwój firmy wyrażony trwałą pozycją na rynku są dowodem na słuszność tezy, iż zarządzanie projektami jest przyszłościową i bardzo skuteczną formą zarządzania przedsiębiorstwem. Dzieje się tak, ponieważ zarówno TQM jak i zarządzanie przez projekty dają możliwość «wypowiedzenia się» klientowi czego dokładnie oczekuje od realizatora. Firmy istnieją po to właśnie by zaspakajać potrzeby swoich odbiorców, a nie oferować tylko swoje produkty, które bez zbadania preferencji konsumentów — wyprodukowały.

1. Por. I. Osiecka. Czym jest zarządzanie projektami // Przegląd Organizacji. — 1996. — nr 7. — s. 35.
2. Por. J. Brillman. Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. — PWE. — Warszawa. — 2002. — s. 320.
3. Ibidem. — s. 333.
4. Por. M. Szewczyk, A. Pacana. — Ewolucja pojęcia jakości od starożytności aż po czasy współczesne // Prace Kół Naukowych Politechniki Rzeszowskiej w roku akademickim 2000/2001. — OWPRz. — Rzeszów. — 2002. — s. 204.
5. E. W. Deming. The Deming Management Method. — New York. — 1986. — s. 21 [w] M. Brzozowski, T. Kopyczyński, J. Przeniczka. Metody organizacji i zarządzania // Materiały do ćwiczeń, Wyd. AE w Poznaniu. — Poznań. — 2001. — op.cit. — s. 237.
6. B. Fic, A. Pacana. Podkarpacka nagroda jakości // Prace Kół Naukowych Politechniki Rzeszowskiej w roku akademickim 2001/2002. — OWPRz. — Rzeszów. — 2002. — op. cit. — s. 211—212.
7. Ibidem. — s. 212.
8. Por. G. Broniewska. TQM czyli konieczność podmiotowego podejścia do ludzi // Przegląd Organizacji. — 1996. — nr 4. — s. 28.
9. Ibidem. — s. 28.
10. Por. D. Lock. Podstawy zarządzania projektami. — PWE. — Warszawa. — 2003. — s. 25.
11. Ibidem. — op. cit. — s. 25.
12. Por. G. Broniewska. TQM czyli... — s. 29.
13. Ibidem. — op. cit. — s. 29.
14. Por. S. Sroka. Zastosowanie TQM i controllingu w zarządzaniu projektami // II Konferencja Projekt Management. Perspektywy i Doświadczenia. — Gdańsk. — 2000. — 11—12 maj. — s. 117.
15. Dane zamieszczone na stronie internetowej firmy: www.transssystem.com.pl (stan na dzień 06.11.2003).
16. Por. B. Fic, A. Pacana. Podkarpacka nagroda jakości... — s. 213.
17. Dane zamieszczone na stronie internetowej firmy: www.transssystem.com.pl (stan na dzień 06.11.2003).
18. Por. M. Szewczyk, A. Pacana. Ewolucja pojęcia... — s. 202.
19. M. Brzozowski i in. Metody organizacji... — s. 250—251.
20. Por. J. Brillman. Nowoczesne koncepcje... — s. 324.
21. Ibidem. — s. 324.
22. Ibidem. — s. 324—326.
23. Por. S. Sroka. Zastosowanie TQM... — s. 121.
24. Ibidem. — s. 123.
25. Ibidem. — s. 123.
26. Ibidem. — s. 124.
27. Ibidem. — op. cit. — s. 124.