

## PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM BUDOWLANYM W PRAKTYCE

Elżbieta RADZISZEWSKA-ZIELINA\*, Janusz MIREK\*\*

\* Wydział Inżynierii Lądowej, Politechnika Krakowska  
e-mail: eradzisz@izwbit.pk.edu.pl

\*\* Przedsiębiorstwo budowlane ABRAXAS, Olkusz  
e-mail: januszmirek@wp.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 14.11.2012 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w styczniu 2013 r.

*Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem budowlanym są różne w zależności od jego wielkości. W artykule zaproponowano praktyczny podział przedsiębiorstw budowlanych na 4 podstawowe grupy oraz wyróżniono 5 grup zagadnień, w obrębie których najczęściej występują problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym, a następnie omówiono problemy zarządzania dla wyróżnionych grup przedsiębiorstw. Sformułowano zalecenia, które pomogą wyeliminować powstanie ewentualnych problemów w obrębie poszczególnych zagadnień.*

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo budowlane, zarządzanie, praktyka budowlana

### WSTĘP

Sposób zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym uzależniony jest od wielu czynników, ale przede wszystkim o sposobie zarządzania decyduje wielkość przedsiębiorstwa, a co za tym idzie charakter własności oraz zakres i charakter realizowanych robót. Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające kilku pracowników, zarządzane są autorytarnie przez właścicieli, którzy spełniają w nich wszystkie decyzyjne role. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym zarządzanie jednoosobowe jest trudniejsze, właściciel jest zmuszony podzielić się częścią uprawnień zarządczych. W znaczącej części niewielkich firm kadre zarządzającą stanowią krewni bądź bliscy znajomi właściciela (na polskim rynku budowlanym działają przedsiębiorstwa zarządzane w ten sposób mające nawet 40 mln zł netto obrotu na rok). Rosnące rozmiary przedsiębiorstwa wymuszają ostatecznie zatrudnienie wykwalifikowanej kadry zarządczej i oddania jej istotnych uprawnień decyzyjnych. Duże i wielkie przedsiębiorstwa, np.: spółki akcyjne notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych lub przedsiębiorstwa posiadające zagranicznych właścicieli, zarządzane są w 100% przez wykwalifikowaną kadrę zarządzającą. Przedsiębiorstwa takie charakteryzują się tym, że ich właściciel jest nieosobowy, a samo zarządzanie opiera się na przestrzeganiu narzuconych przez zagranicznego wła-

ściciela lub wypracowanych czy podpatrzonych procedurach postępowania, które szczegółowo opisują uprawnienia, obowiązki i odpowiedzialność osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach (standardy zarządzania w ramach ISO).

Jest sporo opracowań literaturowych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, w tym przedsiębiorstwem budowlanym, np. [1, 2, 3], natomiast brakuje opracowań pokazujących praktyczne spojrzenie na problemy z nim związane. Dla potrzeb artykułu przyjmujemy, że sformułowanie „przedsiębiorstwo budowlane” będzie oznaczało wyłącznie przedsiębiorstwo wykonawcze realizujące roboty budowlane. Podobnie zdefiniowano w publikacjach [2, 3]. Celem artykułu jest przedstawienie problemów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem budowlanym od strony praktyki budowlanej. Informacje zebrano na podstawie doświadczenia własnego autorów oraz rozmów przeprowadzonych z ekspertami – menedżerami przedsiębiorstw budowlanych i kierownikami budów.

## **1. PROBLEMY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM BUDOWLANYM W ZALEŻNOŚCI OD JEGO WIELKOŚCI**

### **1.1. Rodzaje przedsiębiorstw budowlanych i analizowanych zagadnień**

W literaturze przedmiotu występują opracowania, w których można znaleźć teorię podziału przedsiębiorstw budowlanych ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników i wartość rocznych obrotów [2, 3]. Jednak dla potrzeb niniejszego artykułu podzielono w sposób umowny i praktyczny przedsiębiorstwa budowlane na następujące grupy:

- małe przedsiębiorstwa realizujące niewielkie zakresy robót, bez materiałów (tylko robocizna), na zlecenie inwestorów indywidualnych;
- przedsiębiorstwa realizujące roboty bez materiałów (tylko robocizna) na zlecenie generalnych wykonawców bądź inwestorów (np. deweloperów);
- przedsiębiorstwa realizujące roboty w zakresie pełnego RMS (robocizna, materiały, sprzęt) na zlecenie generalnych wykonawców i/lub inwestorów;
- duże przedsiębiorstwa realizujące roboty jako generalny wykonawca (korporacje).

W codziennej praktyce menedżer przedsiębiorstwa budowlanego napotyka na wiele problemów, które związane są m.in. z następującymi zagadnieniami:

- otoczenie formalno-prawne (w tym podstawa działania przedsiębiorstwa, wymagania prawne mające zastosowanie w czasie realizacji zleceń, umowa ze zleceniodawcą);
- wymagania klientów (w tym identyfikacja i spisanie wymagań klientów, zarządzanie zmianami, zarządzanie klientem);
- kwestie techniczne (w tym błędy i braki w dokumentacji, elementy trudne technicznie, nowoczesne technologie);
- problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa (w tym liczebność załogi, zakres działania, regulacje wewnętrzne firmy);
- stan finansów (w tym ściągalność należności, regulowanie własnych zobowiązań, płynność finansowa).

W dalszej części artykułu zostanie omówione, jak problemy w ramach poszczególnych zagadnień wpływają na przedsiębiorstwo budowlane w zależności od jego wielkości.

## **1.2. Problemy zarządzania małymi przedsiębiorstwami realizującymi niewielkie zakresy robót, bez materiałów (tylko robocizna), na zlecenie inwestorów indywidualnych**

### *Otoczenie formalno-prawne*

Podstawowe zadania w tym obszarze to zgłoszenie rozpoczęcia działalności gospodarczej we właściwym Urzędzie Gminy, prowadzenie księgowości i kadr (zazwyczaj w outsourcingu), odprowadzanie podatków. Zazwyczaj przedsiębiorstwa takie nie zatrudniają osób posiadających uprawnienia budowlane i nie prowadzą robót wymagających jakichkolwiek uprawnień lub pozwoleń, co w znacznym stopniu ogranicza ryzyka, ale też zawęża ilość potencjalnych zlecciodawców. Nawet jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada żadnego pracownika z uprawnieniami budowlanymi, przedsiębiorca odpowiada za skutki swoich działań wobec zlecającego i osób trzecich na podstawie zapisów Kodeksu Cywilnego. W praktyce można zaobserwować częste przypadki realizowania robót bez umowy ze zlecającym, co powoduje ryzyko nieuzyskania zapłaty w ustalonej wcześniej wysokości oraz że zapłata zostanie uiszczona z opóźnieniem, a także problemów z zakresem prac.

### *Wymagania klientów*

Wymagania klientów takiego przedsiębiorstwa często trudno uchwycić i ująć w ramy umowy (w opinii wykonawców, klient indywidualny nie zawsze wie, co chce osiągnąć, szczególnie jeżeli w zakres robót wchodzi roboty wykończeniowe). Należy zadbać, aby zlecający zatwierdzał pisemnie wszelkie zmiany, jakie wprowadza, zwłaszcza w przypadku, gdy zwiększeniu ulega zakres zleconych prac lub gdy zmiany są istotne z punktu widzenia Prawa Budowlanego (np. zmiana usytuowania obiektów, zmiany gabarytów i wysokości budynku, zmiana usytuowania otworów okiennych i drzwiowych w elewacjach, zmiana usytuowania kominów itd.).

### *Kwestie techniczne*

Firmy tej wielkości realizują proste zadania inwestycyjne (np. stany surowe domków jednorodzinnych i garaży wolnostojących, ocieplenia istniejących budynków, fundamenty pod hale itp.) lub proste rodzaje robót (np. roboty murowe, ciesielskie, zbrojarskie, dekarские, montaż więźb dachowych, roboty wykończeniowe itp.). Wykonywanie tego typu robót nie rodzi zazwyczaj problemów technicznych i wykonywane są one w oparciu o prostą wiedzę budowlaną wspartą doświadczeniem. Należy zadbać o poszerzanie i aktualizację wiedzy, zwłaszcza jeżeli w zakres działalności wchodzi roboty izolacyjne (układanie płytek, ocieplenia budynków, roboty fundamentowe, wykonywanie wylewek, układanie pokryć dachowych, sucha zabudowa itp.)

### *Problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa*

Zarządzaniem zajmuje się właściciel, na którego spadają wszystkie obowiązki i problemy związane z organizowaniem i kierowaniem przedsiębiorstwem, on też bezpośrednio odczuwa finansowe sukcesy i porażki prowadzonej działalności. Zazwyczaj przedsiębiorstwa takie mają niewielki stan personelu, co w przypadku absencji poje-

dynczych pracowników rodzi znaczne problemy z dotrzymaniem umownych terminów realizacji robót. Właściciel zna osobiście swoich pracowników, przez co łatwiej uzyskać lepszą wydajność, zleca poszczególne roboty pracownikom posiadającym odpowiednie doświadczenie i predyspozycje do ich wykonania. Konieczne jest zaspokojenie potrzeby doceniania najlepszych pracowników oraz zapewnienie ciągłości pracy dla zatrudnionych pracowników, zwłaszcza najwartościowszych.

#### *Stan finansów*

Dobłą dla przedsiębiorcy jest praktyka rozliczania się i uiszczania przez zlecniodawcę zapłaty po określonych z góry etapach robót. W praktyce występuje ryzyko nieuzyskania zapłaty w ustalonej wcześniej wysokości oraz ryzyko otrzymania zapłaty z opóźnieniem. Ważna jest dbałość o płynność finansową.

### **1.3. Przedsiębiorstwa realizujące roboty bez materiałów (tylko robocizna) na zlecenie generalnych wykonawców bądź inwestorów (np. deweloperów)**

#### *Otoczenie formalno-prawne*

Podstawowe zadania w tym obszarze to: zgłoszenie rozpoczęcia działalności gospodarczej we właściwym Urzędzie Gminy (często są to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością), prowadzenie księgowości i kadr (zazwyczaj w outsourcingu), odprowadzanie podatków. Zazwyczaj przedsiębiorstwa takie zatrudniają osoby posiadające uprawnienia budowlane, osoby te spełniają na budowie rolę „kierownika robót”. Przedsiębiorstwa nie prowadzą robót wymagających dodatkowych uprawnień lub pozwoleń (elektryk, hakowy, spawacz, operator sprzętu, monter rusztowań itp.). Umowy podpisywane ze zlecającym są zazwyczaj bardzo skomplikowane i konieczne jest wsparcie ze strony prawnika lub duże doświadczenie menedżera. Należy zwrócić uwagę na tzw. „kruczki prawne” stosowane w umowach przez zlecających, podpisanie umowy bez odpowiedniej świadomości zagrożeń płynących z jej treści jest najczęstszym powodem problemów przedsiębiorstw budowlanych.

#### *Wymagania klientów*

Wymagania klientów są łatwo identyfikowalne (klient posiada ostateczną dokumentację wykonawczą). Właściwa identyfikacja wymagań klienta w okresie przed podpisaniem umowy i konsekwentne sprecyzowanie i zapisanie tych wymagań w umowie jest jednym z najistotniejszych zadań menedżera w tego typu przedsiębiorstwach budowlanych. Należy zadbać, aby zlecający zatwierdzał pisemnie zmiany, jakie wprowadza w stosunku do przekazanej przy podpisywaniu umowy dokumentacji wykonawczej.

#### *Kwestie techniczne*

Wykonywanie prostych robót (np. roboty murowe, ciesielskie, zbrojarskie, roboty wykończeniowe itp.) nie rodzi zazwyczaj problemów technicznych, wykonywane są w oparciu o prostą wiedzę budowlaną wspartą doświadczeniem. Dla przedsiębiorstw budowlanych oferujących tylko robociznę na dużych budowach, problemy techniczne i błędy w dokumentacji napotykanie podczas realizacji inwestycji i umowy nie następczają zazwyczaj istotnych kłopotów. Zlecający (generalny wykonawca, inwestor) posiada służby techniczne, których zadaniem jest rozwiązywanie problemów technicznych

i dokumentacyjnych. Należy zadbać o poszerzanie i aktualizację wiedzy, zwłaszcza jeżeli w zakres działalności wchodzi roboty izolacyjne.

#### *Problemy wewnętrzne przedsiębiorstwa*

Pomimo, że przedsiębiorstwa takie mają na ogół większy potencjał osobowy od omawianych wcześniej i posiadają już kilkusobową administrację, to są to na tyle nieliczne organizacje, że absencja pojedynczych pracowników rodzi problemy z dotrzymaniem terminów realizacji robót. Tak jak w poprzednim przypadku, właściciel zna osobiście swoich pracowników przez co może uzyskać lepszą wydajność. Zleca poszczególne roboty pracownikom posiadającym odpowiednie doświadczenie i predyspozycje do ich wykonania. Zarządzaniem, tak jak w poprzednim przypadku, zajmuje się właściciel, czasami część obowiązków spada na ludzi pełniących nadzór bezpośredni na budowach (wyliczenie ilości wykonanych robót i uzyskanie akceptacji zlecającego w tym zakresie, kontrola podległych pracowników, wyliczenie ich wynagrodzenia lub podanie ilości wykonanych robót bądź przepracowanych godzin). Niezbędne jest zaspokojenie potrzeby doceniania najlepszych pracowników oraz zapewnienie ciągłości pracy dla zatrudnionych pracowników, szczególnie najwartościowszych.

#### *Stan finansów*

W praktyce występuje ryzyko niez uzyskania zapłaty w ustalonej wcześniej wysokości w związku z naliczeniem przez zleceniodawcę kar, które były przewidziane w umowie. Występuje też ryzyko otrzymania zapłaty z opóźnieniem z powodu przeciągających się odbiorów robót i akceptacji przez zlecającego oraz niekiedy dowolnej interpretacji przez zlecającego daty otrzymania faktury. Konieczne jest stworzenie rezerw finansowych na okres opóźnień płatniczych w celu zapewnienia płynności finansowej.

### **1.4. Przedsiębiorstwa realizujące roboty w pełnym zakresie RMS na zlecenie generalnych wykonawców i inwestorów**

#### *Otoczenie formalno-prawne*

Są to najczęściej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Charakteryzuje je prowadzenie księgowości i kadr. Przedsiębiorstwo zatrudnia osoby posiadające uprawnienia budowlane i pozwolenia konieczne na budowie (elektryk, hakowy, spawacz, operator sprzętu, monter rusztowań itp.). Umowy podpisywane ze zlecającym są zazwyczaj bardzo skomplikowane i konieczne jest wsparcie ze strony prawnika lub duże doświadczenie menedżera. Należy zwrócić uwagę na t.zw. „kruczki prawne” stosowane w umowach przez zlecających. Podpisanie umowy bez odpowiedniej świadomości zagrożeń płynących z jej treści jest najczęstszym powodem problemów przedsiębiorstw budowlanych.

#### *Wymagania klientów*

Trudność identyfikowania wymagań klienta jest uzależniona od zakresu zlecenia. Zlecenia udzielane na podstawie pełnej i ostatecznej dokumentacji wykonawczej pozwalają w sposób precyzyjny określić wymagania klienta. Zlecenia typu „zaprojektuj i zbuduj” oraz udzielane na podstawie projektu budowlanego nie pozwalają jednoznacznie określić wymagań klienta i niosą ryzyko różnic interpretacyjnych zakresu i oczekiwanej jakości prac. Właściwa identyfikacja wymagań klienta przed podpisaniem umowy oraz precyzyjne zapisanie tych wymagań w umowie jest jednym z naj-

istotniejszych zadań menedżera. Należy zadbać, aby zlecający zatwierdzał pisemnie zmiany, jakie wprowadza w stosunku do przekazanej przy podpisywaniu umowy dokumentacji wykonawczej.

#### *Kwestie techniczne*

Prowadzenie wielu rodzajów prac oraz montaż urządzeń technologicznych niesie ze sobą ogromną ilość problemów technicznych i koordynacyjnych, do rozwiązania których musi być przygotowana kadra zarządzająca przedsiębiorstwem. Należy zadbać, aby każda branża realizowana w ramach zlecenia była nadzorowana przez osoby odpowiedzialne i nastawione na rozwiązywanie problemów. Osoby nadzorujące i koordynujące prace muszą być w ciągłym kontakcie z właściwymi biurami projektów, osobami nadzorującymi roboty z ramienia inwestora oraz z bezpośrednimi wykonawcami. Bardzo istotne jest bieżące kontrolowanie postępu prac, analizowanie dokumentacji robót przewidzianych w przyszłości pod względem jej poprawności i spójności z innymi branżami oraz oczekiwanej przez zlecającego wydajności pojedynczych urządzeń i systemów jako całości.

#### *Problemy wewnętrzne firmy*

Przyjęte w procedurach standardy zarządzania mają za zadanie ograniczyć problemy związane ze znaczną wielkością przedsiębiorstw. Nie ma możliwości bezpośredniej kontroli każdego działania przez Zarząd firmy, dlatego tworzone są schematy organizacyjne oraz zakresy odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa.

#### *Stan finansów*

Prowadzenie dużego przedsiębiorstwa budowlanego narażone jest na znaczne ryzyka finansowe. Jest konieczność płynnego obsługiwanie finansowego małych podwykonawców i dostawców podstawowych materiałów budowlanych (stal, beton) oraz zaliczkowania dostaw materiałów indywidualnych. Występuje ryzyko otrzymania zapłaty z opóźnieniem z powodu przeciągających się odbiorów robót i akceptacji przez zlecającego. Pojawiają się trudności płatnicze zlecających/inwestorów. Konieczne jest stworzenie rezerw finansowych na okres opóźnień płatniczych w celu zapewnienia płynności finansowej.

### **1.5. Duże przedsiębiorstwa realizujące roboty jako generalny wykonawca (korporacje)**

#### *Otoczenie formalno-prawne*

Są to najczęściej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne. Charakteryzuje je prowadzenie księgowości i kadr. Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników posiadających uprawnienia budowlane i pozwolenia koniecznych na budowie (elektryk, hakowy, spawacz, operator sprzętu, monter rusztowań itp.). Umowy podpisywane ze zlecającym są zazwyczaj bardzo skomplikowana i konieczne jest prowadzenie działu prawnego.

#### *Wymagania klientów*

Trudność identyfikowania wymagań klienta jest uzależniona od zakresu zlecenia. Zlecenia udzielane na podstawie pełnej i ostatecznej dokumentacji wykonawczej

pozwalają w sposób precyzyjny określić wymagania klienta. Zlecenia typu „zaprojektuj i zbuduj” oraz udzielane na podstawie projektu budowlanego lub programu funkcjonalnego nie pozwalają jednoznacznie określić wszystkich wymagań klienta i niosą ze sobą ryzyko różnic interpretacyjnych zakresu i oczekiwanej jakości prac. Właściwa identyfikacja wymagań klienta przed podpisaniem umowy oraz precyzyjne zapisanie tych wymagań w umowie jest jednym z najistotniejszych zadań menagera. Należy zadbać, aby zlecający zatwierdzał pisemnie zmian, jakie wprowadza w stosunku do przekazanej przy podpisywaniu umowy dokumentacji wykonawczej.

#### *Kwestie techniczne*

Prowadzenie wielu rodzajów prac oraz montaż urządzeń technologicznych niesie ze sobą dużą liczbę problemów technicznych i koordynacyjnych, do rozwiązania których musi być przygotowana kadra zarządzająca przedsiębiorstwem. Należy zadbać, aby każda branża realizowana w ramach zlecenia była nadzorowana przez osoby odpowiedzialne i nastawione na rozwiązywanie problemów. Osoby nadzorujące i koordynujące prace muszą być w ciągłym kontakcie z właściwymi biurami projektów, osobami nadzorującymi roboty z ramienia inwestora oraz z bezpośrednimi wykonawcami. Bardzo istotne jest bieżące kontrolowanie postępu prac, analizowanie dokumentacji robót przewidzianych w przyszłości pod względem jej poprawności i spójności z innymi branżami oraz oczekiwanej przez zlecającego wydajności pojedynczych urządzeń i systemów jako całości.

#### *Problemy wewnętrzne firmy*

Przyjęte w procedurach standardy zarządzania mają za zadanie ograniczyć problemy związane ze znaczną wielkością przedsiębiorstw. Nie istnieje możliwość bezpośredniej kontroli każdego działania przez Zarząd firmy, dlatego tworzone są schematy organizacyjne oraz zakresy odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa.

#### *Stan finansów*

Pozycja znaczącej firmy na rynku przynosi korzyści w postaci dyktowania warunków finansowych (terminów płatności) i ogranicza ryzyka związane z obsługą finansową działalności. Występuje w praktyce ryzyko otrzymania zapłaty z opóźnieniem z powodu przeciągających się odbiorów robót i akceptacji przez zlecającego oraz trudności płatnicze inwestorów. Konieczne jest stworzenie rezerw finansowych na okres opóźnień płatniczych w celu zapewnienia płynności finansowej.

### **PODSUMOWANIE**

W artykule zaproponowano praktyczny podział przedsiębiorstw budowlanych na 4 charakterystyczne grupy oraz wyróżniono 5 grup zagadnień, w obrębie których najczęściej występują problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym, a następnie omówiono problemy zarządzania dla wyróżnionych grup przedsiębiorstw. Sformułowano zalecenia, które pomogłyby wyeliminować powstanie ewentualnych problemów w obrębie poszczególnych zagadnień. Problemy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem budowlanym są różne w zależności od jego wielkości.

## LITERATURA

1. Biruk S., Jaśkowski P., Sobotka A., *Zarządzanie w budownictwie. Organizacje, procesy, metody*, Politechnika Lubelska, Lublin 2003.
2. Radziszewska-Zielina E., *Badania relacji partnerskich przedsiębiorstw budowlanych*, Monografia, Nr 384, PK, Kraków 2010.
3. Starzyk E., Juszczak M., Kozik R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa budowlanego i jego otoczenia*, Politechnika Krakowska, Kraków 2007.

## PROBLEMS OF CONSTRUCTION ENTERPRISE MANAGEMENT IN PRACTICE

### Summary

*The way in which a construction enterprise is managed depends on numerous factors. Above all it depends on the size of an enterprise and, what follows, on the character of enterprise ownership as well as the scope and nature of the tasks performed. The present paper proposes a practical division of construction enterprises into four basic groups and distinguishes between five groups of issues within which construction enterprise management problems occur most often. Next, the paper discusses management problems for the groups of enterprises indicated above. It also offers solutions that may help to eliminate possible problems within particular issues.*

**Keywords:** *construction enterprise, management, construction practice*