

LIVIU ILIEȘ

**MANAGEMENTUL
CALITĂȚII TOTALE**

Colecția: **Universitaria**
Seria: **Economica**

Coperta: Stegerea Horățiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:
ILIEȘ, LIVIU

Management calității totale/ Liviu Ilieș

Cluj-Napoca: Dacia, 2003

410 p.; 16,5x23,5 cm – (Universitaria. Economica)

ISBN: 973-35-1686-4

65:658.62.018.2

© **Editura Dacia**

Cluj-Napoca: 3400, str. Ospătăriei nr. 4, tel./fax: 0264/42 96 75

tel. 0264/45 21 78, O.P. 1, C.P. 160

e-mail: edituradacia@hotmail.com, www.edituradacia.ro

București: Oficiul poștal 15, sector 6

str. General Medic Emanoil Severin nr. 14

tel. 021/315 89 84, fax: 021/315 89 85

Satu Mare: 3600, B-dul Lalelei R13 et. VI ap. 18

tel. 0261/76 91 11; fax: 0261/76 91 12

Căsuța poștală 509; Piața 25 octombrie nr. 12

www.multiarea.ro

Baia Mare: 4800, str. Victoriei nr. 146

tel./fax: 0262/21 89 23

Târgu Mureș: 4300, str. Măgurei nr. 34

tel./fax: **0265/13 22 87**

Tehnoredactor: Moisa Cristian

LIVIU ILIEȘ

**MANAGEMENTUL
CALITĂȚII TOTALE**

**EDITURA DACIA
CLUJ-NAPOCA**

CUPRINS

Capitolul I: CONCEPTUL DE CALITATE.....	11
1.1. Mesajul calității.....	11
1.2. Definirea calității.....	12
1.3. Abordări ale conceptului de calitate	19
1.4. Calitatea ca și concept absolut și relativ	22
1.5. Conceptul procedural și transformațional al calității	23
1.6. Relația dintre calitate și performanța în afaceri.....	24
1.7. Imperativele calității	26
Capitolul II: EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII	29
2.1. Maeștrii spirituali ai calității.....	30
2.1.1. <i>Filosofia calității la W. E. Deming</i>	30
2.1.2. <i>Managementul calității în concepția lui Joseph M. Juran</i>	34
2.1.3. <i>Programul pentru calitate al lui Philip Crosby</i>	36
2.1.4. <i>Calitatea în concepția lui Armand V. Feigenbaum</i>	43
2.1.5. <i>Abordarea calității în concepția lui Kaoru Ishikawa</i>	45
2.1.6. <i>Calitatea în viziunea lui Genichi Taguchi</i>	47
2.2. Puncte de vedere comune și divergente în concepția despre calitate	48
2.3.8. <i>O cronologie a dezvoltării calității</i>	50
Capitolul III: CONCEPTE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE	53
3.1. Produsul.....	53
3.2. Caracteristicile produselor și serviciilor.	54
3.3. Clienții și organizația	57
3.4. Satisfacția clienților.....	60
3.4.1. <i>Factorii care determină satisfacția clienților</i>	62
3.4.2. <i>Măsurarea satisfacției clienților</i>	63
3.4.3. <i>Caracteristicile clientului satisfăcut</i>	63
3.5. Satisfacția clienților interni	64
3.6. Relația dintre calitate și satisfacția clienților	66
3.7. Garantarea satisfacției clienților	68
3.8. Managementul Calității Totale și relația „furnizor - client”	69
3.9. Internalizarea relației „furnizor - client”	70
3.10. Evoluția sistemelor pentru îmbunătățirea și asigurarea calității	72

3.10.1. <i>Inspekția</i>	72
3.10.2. <i>Controlul calității</i>	73
3.10.3. <i>Asigurarea calității</i>	76
3.10.4. <i>Managementul Calității</i>	78
3.10.5. <i>Managementul Calității Totale</i>	79
Capitolul IV: MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE	83
4.1. Aspecte ale introducerii Managementului Calității Totale în cadrul organizațiilor economice	83
4.2. Managementul Calității Totale. Tipuri de abordări	87
4.3. Problemele cheie ale introducerii Managementului Calității Totale. .	90
4.4. Principiile Managementului Calității Totale.....	90
4.4.1. <i>Orientarea către client</i>	92
4.4.2. <i>Îmbunătățirea continuă a calității</i>	93
4.4.2.1. Cine dorește îmbunătățirea calității?	94
4.4.2.2. Organizarea procesului de îmbunătățire a calității	95
4.4.3. <i>Leadership-ul în cadrul Managementului Calității Totale</i>	95
4.4.4. <i>Atitudine și implicare a managementului de vârf</i>	99
4.4.4.1. Implicarea și angajamentul managementului de vârf	99
4.4.4.2. Un profil al calității managerilor	102
4.4.4.3. Monitorizarea standardelor și a activității managerilor	108
4.4.5. <i>Comunicarea</i>	110
4.4.6. <i>Cultura</i>	114
4.4.7. <i>Managementul proceselor nu doar al oamenilor</i>	119
4.4.8. <i>Implicarea angajaților</i>	120
4.4.8.1. Profesionalism și orientare către clienți	124
4.4.8.2. Marketingul intern	124
4.5. Planificarea calității	125
4.5.1. <i>Conținutul planificării calității</i>	125
4.5.2. <i>Planul calității</i>	129
4.5.3. <i>Obiectivele calității</i>	129
4.6. Abordări greșite ale Managementului Calității Totale	130
4.7. Aspecte negative ale Managementului Calității Totale	131
4.8. Bariere în calea introducerii Managementului Calității Totale.	133
Capitolul V: ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE	135
5.1. Necesitatea organizării Managementului Calității Totale.....	135
5.2. Abordarea sistemică a organizării Managementului Calității Totale.	136
5.3. Organizarea pentru implementarea Managementului Calității Totale	139
5.3.1. <i>Conceptul de organigramă inversată</i>	141

5.4. Sistemul de calitate interfuncțională	142
5.5. Integrarea verticală și orizontală a funcțiilor și activităților din organizație	143
5.6. Organizația orientată către calitate.....	145
5.7. Implicarea grupurilor mici, a echipelor	148
5.7.1. <i>Cercurile de calitate</i>	150
5.7.2. <i>Echipele pe domenii</i>	152
5.7.3. <i>Echipele de muncă autoconduse sau autonome</i>	152
5.7.4. <i>Echipe interfuncționale</i>	153
5.7.5. <i>Echipe departamentale de îmbunătățire a calității</i>	153
5.7.6. <i>Echipe de îmbunătățire a proceselor</i>	154
5.7.7. <i>Echipe operative</i>	154
5.8. Importanța muncii în echipă, Leadership-ul Echipei.....	154
5.8.1. <i>Importanța muncii în echipă</i>	154
5.8.2. <i>Formarea echipelor</i>	157
5.8.3. <i>Leadership-ul echipei</i>	163
Capitolul VI: MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE.....	169
6.1. Resursele umane, componentă esențială a Managementului Calității Totale	169
6.2. Evaluarea performanțelor	171
6.3. Sistemele de recompense	172
6.4. Instruirea pentru calitate	174
6.4.1. <i>Necesitatea instruirii</i>	174
6.4.2. <i>Sistemul de instruire în cadrul Managementului Calității Totale</i>	176
6.4.3. <i>Niveluri de instruire a personalului</i>	183
6.4.4. <i>Alegerea locului unde se face instruirea și a desfășurării în timp</i>	186
Capitolul VII: SISTEMUL DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII	189
7.1. Abordarea sistemică	189
7.2. Conceptul de Sistem al Managementului Calității	190
7.2.1. <i>Structura organizatorică a sistemului calității</i>	192
7.2.2. <i>Procesele</i>	193
7.2.3. <i>Documentația Sistemului de Managementul Calității</i>	194
7.2.3.1. <i>Manualul calității</i>	195
7.2.3.2. <i>Procedurile Sistemului de Managementul Calității</i>	199
7.2.3.3. <i>Alte documente ale calității</i>	199
7.2.3.4. <i>Înregistrările calității</i>	203
7.2.3.5. <i>Controlul documentelor</i>	203
7.2.4. <i>Resursele</i>	204
7.3. Necesitatea și cerințele implementării Sistemului de Managementul Calității	204

7.4. Premisele introducerii Sistemului de Managementul Calității	206
7.5. Etapele Introducerii Sistemului de Managementul Calității	207
7.6. Ghid pentru implementarea Sistemului de Managementul Calității..	208
7.6.1. Conținutul ghidului	209
7.6.2. Aplicarea ghidului de implementare a Sistemului de Managementul Calității	214
7.7. Implementarea programelor de Managementul Calității Totale.	
Experiențe în domeniu	215
7.7.1. Lansarea publică a programului de introducere a Managementului Calității Totale	218
7.7.1.1. Comunicarea în public a programului / lansarea	218
7.7.1.2. Implementarea programului	220
7.7.2. Experiențe în implementarea Managementului Calității Totale	222
Capitolul VIII: PLANIFICAREA STRATEGICĂ A CALITĂȚII.....	229
8.1. Conceptul de planificare strategică	229
8.2. Planificarea strategică a calității	235
8.3. Strategia calității	238
8.3.1. Ce este strategia?.....	239
8.3.2. Elaborarea și implementarea strategiei	244
8.3.3. Elementele definitorii ale unei strategii	245
8.3.3.1. Misiunea	246
8.3.3.2. Obiectivele	250
8.3.3.3. Mediul	251
8.3.3.4. Definirea produsului / pieței	251
8.3.3.5. Diferențierea	253
8.3.3.6. Politicile suport	254
8.4. Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), a poziției concurențiale	257
8.4.1. Analiza SWOT a poziției concurențiale a unei organizații, subsistem organizatoric sau a unui produs/serviciu	258
8.4.2.: Analiza SWOT pentru diagnosticarea și aprecierea (evaluarea) performanțelor organizației sau a unui subsistem organizațional.....	261
8.5. Factorii critici de succes	262
8.6. Sisteme informaționale strategice	264
8.7. Planul operațional	266
8.8. Politica în domeniul calității	267
8.8.1. Conceptul de politică a organizației.....	267
8.8.2. Politica în domeniul calității	269
8.8.3. Controlul politicii în domeniul calității	273

Capitolul IX: COSTURILE CALITĂȚII	275
9.1. Definirea costurilor calității	275
9.2. Evoluția conceptului de „costurile calității”	277
9.3. Tipologia costurilor calității	278
9.4. Costurile și avantajele îmbunătățirii calității.....	284
9.5. Măsurarea costurilor calității	286
9.6. Utilizarea informațiilor privind costurile calității	292
9.7. Sistemele contabilității și managementul calității.....	293
9.8. Sistemul stabilirii costurilor pe activități.....	293
9.9. Planificarea strategică și stabilirea costurilor pe activități	297
Capitolul X: INSTRUMENTE ȘI TEHNICI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA CALITĂȚII	299
10.1. Brainstorming	299
10.2. Benchmarking	301
10.2.1. Conceptul de benchmarking. Esența benchmarking-ului.....	301
10.2.2. Avantajele benchmarking-ului	306
10.2.3. Benchmarking strategic.	307
10.2.4. Benchmarking operațional	310
10.2.5. Etapele procesului de benchmarking.....	311
10.2.6. Determinarea funcțiilor / proceselor benchmark.....	311
10.2.7. Identificarea liderului - competitorul cel mai performant.....	313
10.2.8. Greșeli în benchmarking.....	315
10.3. Fișe pentru înregistrarea datelor referitoare la calitate	316
10.4. Grafice pentru reprezentarea datelor referitoare la calitate	316
10.4.1. Graficul Gantt	317
10.4.2. Histograme	317
10.5. Diagrama de corelație.....	318
10.6. Rețelele de potrivire	319
10.7. Diagramele cauză-efect (Ishikawa)	320
10.8. Analiza câmpului de forțe	321
10.9. Diagrama procesului	322
10.10. Schema logică	322
10.11. Graficele Pareto	323
10.12. Desfășurarea funcției calitate (Quality function deployment - QFD).....	326
10.12.1. Diagrama afinităților	328
10.12.2. Diagrama de relații	328
10.12.3. Diagrama arbore	330
10.12.4. Diagrama matriceală	331
10.12.5. Diagrama săgeată	331
10.12.6. Diagrama alternativelor	331
10.12.7. Analiza în componenți principali	332

10.13. Alegerea tehnicilor și instrumentelor pentru îmbunătățirea calității	332
Capitolul XI: STANDARDELE ISO 9000 ȘI ALTE STANDARDE DE CALITATE	333
11.1. Necesitatea standardizării sistemelor de calitate	333
11.2. Standardul ISO 9000:2000 - sistemul de managementul calității - concepțe și vocabular	337
11.3. Standardul ISO 9001:2000.....	337
11.4. ISO 9004:2000 - sisteme de managementul calității - ghid pentru îmbunătățirea calității	343
11.5. ISO 19011 - Ghid pentru auditarea sistemelor de managementul calității și a mediului.....	344
11.6. Posibilitatea aplicării standardelor ISO 9000	344
11.7. Relația dintre ISO 9000 și Managementul Calității Totale	347
11.8. Seria de standarde ISO 14000 pentru managementul mediului.....	349
11.9. Alte standarde și atestări ale calității	350
11.9.1. <i>Investitorii în Oameni - Investors in People (Marea Britanie)</i> .	350
11.9.2. <i>Standardul QS-9000</i>	353
11.9.3. <i>Standardul VDA</i>	353
11.9.4. <i>Standardul ISO 16949</i>	354
11.10. Auditul și certificarea calității	354
11.10.1. <i>Evaluarea calității</i>	354
11.10.2. <i>Auditul Calității</i>	355
11.10.3. <i>Auditul de supraveghere</i>	360
11.10.4. <i>Auditul intern al calității</i>	361
11.10.5. <i>Certificarea calității</i>	362
11.10.6. <i>Certificarea sistemelor calității</i>	364
Capitolul XII: PREMIILE PENTRU CALITATE	369
12.1. Premiul Deming (Japonia)	369
12.2. Premiul Malcolm Baldrige (SUA)	371
12.2.1 <i>Premiul Malcolm Baldrige pentru învățământul superior</i>	376
12.3. Premiul European Pentru Calitate și Politica Europeană a Calității	378
12.3.1. <i>Criteriile de bază ale Premiului European pentru Calitate-EQA, pentru organizațiile mari.</i>	379
12.3.2. <i>Criterii de bază ale Premiului European pentru Calitate - categoria Întreprinderi Mici și Mijlocii (IMM).</i>	382
12.3.3. <i>Politica Europeană pentru calitate</i>	385
12.4. Premiul Român Pentru Calitate - J. M. Juran.....	386
12.5. Autoevaluarea calității	390
BIBLIOGRAFIE	399

CONCEPTUL DE CALITATE

1.1. MESAJUL CALITĂȚII

Calitatea este înaintea celor mai multe priorități în cadrul unei organizații, iar îmbunătățirea acesteia constituie obiectivul pe care trebuie să-l urmărească fiecare. Cu toate acestea, în contradicție cu importanța sa, mulți oameni găsesc calitatea ca un concept destul de „enigmatic”. Ca și concept, calitatea este greu de definit și adesea dificil de transpus în termeni măsurabili care pot fi operaționalizați. Concepția unei persoane privind calitatea este adesea diferită de a alteia, iar ceea ce produce îngrijorare este faptul că experții, în puține cazuri, ajung la aceeași concluzie, atunci când discută despre ceea ce ar putea face o firmă, un spital, o școală, un colegiu sau o universitate pentru a fi apreciate de către clienți.

Cu toții descoperim calitatea atunci când ne confruntăm efectiv cu ea, dar descrierea și explicarea ei este o sarcină mult mai dificilă. În viața de zi cu zi suntem obișnuiți să tratăm calitatea ca o „donăție” mai ales atunci când ea ne este furnizată cu regularitate. Desigur că suntem îngrijorați atunci când calitatea lipsește, aceasta înseamnă că recunoaștem importanța calității doar când suntem nevoiți să suportăm absența ei prin pierderea de timp, costuri mai mari și frustrare. Un singur lucru însă este cert și anume, calitatea este cea care diferențiază lucrurile în două categorii: excelente și necorespunzătoare. Dacă în lumea afacerilor calitatea face diferența între firme din punctul de vedere al poziției pe piață și al profitabilității, în alte domenii, cum ar fi de exemplu sănătatea sau învățământul, calitatea diferențiază succesul de eșec.

Calitatea este interpretată diferit de către specialiștii din diversele domenii de activitate. De exemplu, la întrebarea: „Ce anume diferențiază produsul sau serviciul dumneavoastră?”, bancherul

va răspunde: „serviciul”, angajații din domeniul sănătății vor răspunde: „servicii medicale de calitate”, angajații unui hotel sau restaurant: „satisfacerea consumatorului”, producătorul: „produs de calitate”, angajații dintr-o instituție de învățământ: „o pregătire foarte bună” etc.

1.2. DEFINIREA CALITATII

Printre cele mai simple definiții ale conceptului de calitate sunt cele ale lui J. Juran (1973). „Calitatea înseamnă potrivire cu utilizarea dorită respectiv adecvare la scop, și Ph. Crosby (1979) „Calitatea înseamnă atingerea specificațiilor”.

Desigur, aceste definiții sunt la începuturile cercetării în domeniul calității. A considera calitatea prin „a corespunde la standarde și specificații”, generează multe inconveniente, întrucât standardele și specificațiile s-a născut în interiorul organizației (întreprindere, instituție) și au fost impuse înafară, respectiv clienților. Acest mod de definire a calității a fost generat încă din secolul XIX, de dezvoltarea industrială.

Se cunoaște că nu întotdeauna conformitatea cu standardele și specificațiile înseamnă calitate, întrucât:

- ✓ nu se păstrează un dialog continuu cu clienții;
- ✓ standardele și specificațiile se învechesc;
- ✓ produsele și serviciile nu corespund întotdeauna așteptărilor și dorințelor clienților.

Acest tip de definiție a calității neglijează gândirea creativă orientată către client, cu toate că este recunoscut faptul că respectarea standardelor și specificațiilor este primul pas în obținerea calității produselor sau serviciilor oferite.

Dacă încercăm să dăm o definiție specifică sau un mod de măsurare a calității, este foarte dificil, având în vedere că „produsul sau serviciul de calitate” nu este ceea ce spune producătorul sau furnizorul ci ceea ce spune clientul. Deci calitatea este definită diferit de la un segment de piață la altul.

Numai caracteristicile fizice ale unui produs nu sunt suficiente pentru a defini calitatea, percepția clientului merge dincolo de

aspectele materiale, fizice. În acest caz se face distincție între caracteristicile reale ale produsului/serviciului și cele generate de percepția clientului. Clientul judecă aptitudinea produsului de a satisface cerințele sale. În aceste condiții clientul este cel care trebuie satisfăcut și nu propriile gusturi ale producătorului sau furnizorului.

Atenția oricărei organizații trebuie îndreptată spre satisfacerea clienților. Aceasta înseamnă că fiecare firmă sau instituție trebuie să-și definească segmentul de piață, respectiv cerințele clienților pe acel segment referitoare la calitate. Toate deciziile de cumpărare sunt în funcție de preț și calitate. Dacă prețul este în general cunoscut, calitatea se află în mintea (consumatorului) individual. Acest fapt a determinat multe firme de succes să-și lărgescă perspectiva de la conceptul de „calitate a produsului” la cel de „satisfacție totală a consumatorului”. Aceasta înseamnă că pentru a defini calitatea, trebuie să se stabilească și să se exprime, în termeni simpli, nevoile, cerințele, așteptările, percepția și satisfacția consumatorilor.

În acest context putem defini calitatea într-un mod foarte simplu: „calitatea înseamnă satisfacția clientului”, sau același mesaj poate fi transmis, „știm cu toții că în zilele noastre trebuie să satisfacem complet pe clienții noștri”.

Organizațiile care pun accentul pe calitate, cunosc că cel mai important secret al calității este acela de a asculta și a răspunde corect la nevoile și dorințele consumatorilor respectiv a clienților săi.

A. Feigenbaum arată: „prin calitate nu trebuie să se înțeleagă cel mai bun produs/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun produs/serviciu în condițiile impuse de către client, condiții izvorâte din modul de utilizare și prețul de vânzare.”

Standardul industrial japonez (JIS 78101:1981) definea calitatea astfel: „totalitatea caracteristicilor sau performanțelor unui produs/serviciu, care determină aptitudinea acestuia de a corespunde, de a se potrivi cu destinația dată de către client, cu intenția de utilizare a clientului”. Tot în acest context Standardul ISO 8402:1986 definește calitatea: „totalitatea trăsăturilor și caracteristicilor unui produs sau serviciu, care generează acestuia posibilitatea de a satisface nevoile date, cunoscute, exprimate de către clienți precum și nevoile implicite, potențiale”. Această definiție a fost reluată și în

standardul ISO 9000:2000 care arată „calitatea este măsura în care un ansamblu de caracteristici implicite satisfac cerințele”.

Există autori care definesc calitatea în sensul depășirii așteptărilor și nevoilor clienților. Este un mod sensibil de abordare a conceptului de calitate, având în vedere existența unor nevoi latente neexprimate ale clientului, făcând dificilă aprecierea limitelor maxime pe care trebuie să le atingă calitatea. Neîncadrarea în aceste limite determină clientul să perceapă depășirile ca fiind inutile, cu consecințe neplăcute, clientul orientându-se spre alt produs/serviciu. Pentru a elimina acest inconvenient, Noriaky Kano, (1984) propune modelul bidimensional al calității care ia în considerare două aspecte:

- primul se referă la trăsăturile și caracteristicile dorite și așteptate de client, care sunt explicite și pot fi cunoscute cu exactitate (studii de piață);
- alt aspect este cel al „atractivității”, care ia în considerare o serie de trăsături și caracteristici ale produsului/serviciului mai puțin explicite dar „îndrăgite”, pentru care clientul nu și-a exprimat clar dorința.

Alt mod de abordare consideră calitatea ca grad de excelență, în a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților. Aceasta înseamnă a face lucrurile bine de prima dată și de fiecare dată.

Genichi Taguchi, este cunoscut ca un cercetător care combină tehnicile de inginerie cu cele de statistică pentru a obține ameliorarea rapidă a costurilor calității. El definește calitatea astfel: „lipsa de calitate reprezintă o pierdere pentru societate”. Din momentul în care produsul/serviciul a fost livrat, el ajunge la client, iar producătorul nu mai poate face nimic concret pentru calitatea lui, generând o pierdere pentru societate de-a lungul ciclului său de viață, datorată atât unor caracteristici care îi lipsesc sau învechirii acestora. El ajunge la concluzia că produsele de calitate generează cele mai mici pierderi pentru societate. Această teorie în problema calității prezintă importanță în tratarea costurilor calității.

Planurile de experiența Taguchi au contribuit la succesul japonezilor în domeniul calității, aceștia devenind în ultimii 20 de ani lideri mondiali în ceea ce privește calitatea. Aceste metode s-au introdus în S.U.A. (1983), apoi în Canada și Marea Britanie (1986) iar apoi în Franța și Spania (1988).

Dacă luăm în considerare, cronologic, diferitele concepte și mijloace folosite pentru administrarea și managementul calității, (figura 1.1.), putem spune că aportul lui Taguchi se plasează la nivelurile 5 și 6.

Nivelul calității și costul său de obținere rezultă din valorile definite începând de la proiectare pentru diferiții parametri ai produsului sau procesului.

	<i>Ținte</i>
7. Quality Function Deployment (QFD) · Stabilirea din aproape în aproape a dorinței clientului în termenii specificațiilor.	<i>Client</i>
6. Funcția pierdere a calității · Cuantificarea calității în termeni financiari	<i>Echilibru economic</i>
5. Calitatea începând cu faza de proiectare · optimizarea parametrilor de funcționare · funcționalitate sporită cu cele mai mici costuri	<i>Firma</i>
4. Instruirea tuturor angajaților · Modificarea atitudinii și comportamentelor individuale	<i>Individul, omul</i>
3. Asigurarea calității în toate funcțiunile · proiectare, fabricație, furnizori, vânzări, service	<i>Structuri funcționale și relații între ele</i>
2. Asigurarea calității în producție · Control statistic al proceselor (S. P. C.) · Dispozitive de avertizare	<i>Procese de fabricație</i>
1. Inspecția finală · Prelevări din produsele finite · Activități de rezolvare a problemelor cercurile calității;	<i>Produsul</i>

Fig.1.1. Cele șapte niveluri ale calității.

(Sursa: J. Alexis, *Metoda Taguchi în practica industrială*. Ed. Tehnică, București, 1999, p. 84).

Atât organizațiile din lumea afacerilor cât și cele din alte domenii sociale, recunosc că cel mai important aspect al calității este luarea în considerare a cerințelor clienților, ca o condiție a succesului pe piață. J. Bank (1992) sugerează că măsurarea calității trebuie să se bazeze pe cinci criterii:

1. La ce trebuie să mă aștept de la produsul (serviciul dumneavoastră când îl cumpăr? - *destinația*;
2. Corespunde produsul / serviciul cerințelor mele? - *conformarea la cerințe*;
3. Produsul / serviciul va continua și în viitor să-mi ofere ceea ce doresc de la el? - *fiabilitatea*;
4. Cât trebuie să plătesc? - *prețul*;
5. Când voi primi produsul / serviciul? - *livrarea*.

Potrivit criteriilor enunțate calitatea înseamnă „satisfacerea deplină a cerințelor consumatorului la cel mai scăzut cost intern”.

Așa cum s-a arătat pentru definirea termenului de „calitate” există foarte multe definiții dar dicționarele de specialitate consideră că două sunt de importanță maximă pentru manageri. Acestea se bazează fie pe caracteristicile produsului fie pe lipsa deficiențelor.

Caracteristicile produsului influențează direct calitatea iar aceasta la rândul său influențează volumul vânzărilor. Din acest punct de vedere calitatea mai înaltă costă de obicei mai mult.

Absența deficiențelor. În ochii clienților cu cât produsul sau (serviciul) are mai puține deficiențe, cu atât mai bună este calitatea. Deficiențele produselor influențează costurile, din acest punct de vedere, calitatea mai înaltă costă de obicei mai puțin.

Detalierea celor două definiții o face J. Juran și este prezentată în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1.

Principalele înțelesuri ale termenului de calitate	
<i>Caracteristicile produselor care răspund nevoilor clienților</i>	<i>Absența deficiențelor</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea mai bună creează firmelor posibilitatea: - Să crească satisfacția clienților - Să fabrice produse vandabile - Să facă față concurenței - Să mărească segmentul de piață pe care-l ocupă - Să aibă venituri din vânzări - Să ofere prețuri reduse - Efectul principal se manifestă asupra vânzărilor - De obicei, calitatea mai bună costă mai mult. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calitatea mai bună creează firmelor posibilitatea: - Să reducă rata erorilor - Să reducă activitatea de refacere, rebuturile - Să reducă defecțiunile în exploatare, costul garanțiilor - Să reducă insatisfacția clienților - Să reducă verificările, testele - Să scurteze ciclul de lansare al unui produs - Să mărească randamentul, capacitatea - Să îmbunătățească condițiile de livrare - Efectul principal se manifestă asupra costurilor - De obicei, calitatea mai bună costă mai puțin.

(Sursa: J. M. Juran, on *Leadership Quality*, New York, Free Press, 1989, p.16.)

După cum rezultă din definițiile prezentate calitatea este greu de definit. Așa cum arătau Pfeffer și Coote (1991): „Calitatea este un concept alunecos”, ea are mai multe înțelesuri, iar termenul „calitate” implică lucruri diferite pentru oameni diferiți. În timp ce fiecare angajat este dispus să asigure calitate, contradicția în idei începe atunci când se încearcă definirea calității.

Natura enigmatică a calității se datorează faptului că aceasta reprezintă un concept dinamic căruia îi este asociată o importantă forță emoțională și morală, ceea ce face dificilă definirea ei. F. Westley și H. Mintzberg arată că există pericolul ca o parte din

conținutul conceptului de calitate, la fel ca și în cazul altor concepte importante utilizate în practică, poate fi pierdut dacă este supus unor analize mult prea academice. Acest fapt ne determină să analizăm atent acest concept și să-i explorăm complexitatea înțelesurilor sale.

Definirea conceptului de calitate și înțelegerea suportului său psihologic permite construirea unor structuri manageriale adecvate pentru îmbunătățirea calității în organizațiile care introduc Sistemul Managementului Calității Totale.

Întrucât procesele de afaceri sunt foarte complexe prin diversitatea resurselor utilizate, a constrângerilor impuse de mediul extern, a dificultăților impuse în definirea caracteristicilor de calitate și a evaluării acestora prin măsurare, este nevoie de o abordare sistematică a conceptului de calitate, ținând seama de faptul că „produsul” este rezultatul efortului comun „furnizor-client”. El presupune o apreciere a profesionalismului, abilităților și competențelor personalului.

Abordarea conceptului calității presupune luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- ✓ focalizarea pe client;
- ✓ politica îmbunătățirilor continue;
- ✓ implicarea managementului de vârf și a tuturor angajaților în obținerea performanțelor și a excelenței.

Aceasta înseamnă definirea calității ca un concept integrat care ia în considerare principalele corelații de tipul:

- ✓ clienți externi - organizație;
- ✓ clienți externi - comunitate (locală, guvern etc.);
- ✓ organizație - mediu (conurenți).

Așa cum se observă din prezentarea tipurilor de corelații, calitatea structurii organizaționale nu poate fi decât rezultatul unei bune organizări a proceselor, sistemelor și activităților în termenii optimizării resurselor și obținerii satisfacției clienților externi și interni. Alte definiții programatice ale calității sunt:

1. *Calitatea ca „exceelență”* subliniază efortul de a face lucrurile mereu mai bine și mai performant.

Exceleanța ca obiectiv al calității totale, în domeniile cele mai semnificative ale unei organizații, presupune:

- ✓ suplețe și reactivitate;

- ✓ focalizarea pe client;
- ✓ autonomie și inovare;
- ✓ motivarea personalului;
- ✓ valori;
- ✓ se bazează pe punctele forte.

2. *Calitatea ca „adecvare la scop”*. Calitatea unui produs / serviciu există numai în contextul în care aceasta se raportează prin indicatorii de performanță la scopul pentru care a fost realizată. Această definiție este concentrată pe nevoile clientului și pe orizontul lui de așteptare. Identificarea cerințelor clienților constituie o preocupare importantă pentru cei care lucrează în domeniul managementului calității.

3. *Calitate ca „transformare”*. Se bazează pe faptul că lucrurile sunt perfectibile și că se poate genera un proces al cărui scop să fie îmbunătățirea continuă a calității. Această definiție este agreată la elaborarea politicilor de îmbunătățire a calității în țări ca. S.U.A., Marea Britanie, Olanda, Danemarca, Suedia.

4. *Calitatea ca „standard minim”*. Înseamnă o viziune de filtru, în sensul că produsele / serviciile sunt acceptate sau respinse în funcție de satisfacerea unor norme sau criterii minime. Cuprinde o logică binară cu valori de DA sau NU, care s-a dovedit a fi utilă în anumite domenii de activitate.

1.3. ABORDĂRI ALE CONCEPTULUI DE CALITATE

Întrucât sistemul managementului strategic și avantajul competițional se bazează pe calitate, fiecare angajat al unei organizații începând de la executanți la managerii din vârful piramidei, trebuie să aibă o imagine clară asupra definirii conceptului de calitate și măsurării calității în funcție de poziția și munca pe care o prestează. De multe ori, calitatea este definită sau percepută diferit, în aceeași organizație, în funcție de o etapă particulară a ciclului de viață a unui produs.

O abordare complexă a conceptului de calitate o întâlnim la David Garvin, profesor la Harvard University. Acesta în cartea sa „Managing

Quality” (1988), definește calitatea în diferite abordări: transcendentă, bazată pe produs, bazată pe utilizator (consumator), bazată pe producție (proces) și bazată pe valoare.

1. *Definirea calității într-o viziune transcendentă.* Determină dificultăți în operaționalizarea ei ca bază a avantajului competitiv și a gestiunii calității. Cei care au o viziune transcendentă spun: „nu putem defini calitatea, dar o vom recunoaște când o vom vedea”. Oamenii din întreaga lume vin să o vadă pe Mona Lisa a lui Leonardo da Vinci sau pe David a lui Michelangelo și majoritatea vor fi de acord că aceste opere de artă reprezintă calitatea. Dar o pot ei defini? Unora dintre specialiștii de marketing în promovarea vânzărilor le place să promoveze produse în acești termeni. De exemplu: „unde fac cumpărăturile cu plăcere” (supermarket); „ne place să zburăm și se vede splendid” (companie aeriană); „înseamnă ochi frumoși” (cosmetice), etc.

2. *Definirea bazată pe produs,* vede calitatea ca o caracteristică (atribut) a produsului, cuantificabilă, măsurabilă, exprimată sub forma unor standarde. De exemplu: durabilitatea poate fi măsurată, iar un inginer poate proiecta produsul după un anumit standard. Avantajul acestei abordări constă în caracterul ei obiectiv. Limitele acestei abordări a calității, constau în faptul că atunci când calitatea se bazează pe gusturile și preferințele individuale ale clienților, standardele pentru măsurare nu sunt considerate întotdeauna hotărâtoare.

3. *Definire bazată pe utilizator sau consumator,* pornește de la ideea conform căreia, calitatea este o problemă individuală, iar produsele care satisfac cele mai bine preferințele unui individ (calitate percepută) sunt de cea mai bună calitate. Este un mod de abordare rațională, dar implică două aspecte:

- ✓ în primul rând, preferințele consumatorilor variază foarte mult, ceea ce face dificilă includerea acestora în produse care să atragă cumpărătorii, ceea ce impune producătorului adoptarea unei strategii de segmentare a pieței sau a unei strategii de agregare a pieței, aceasta din urmă încercând să identifice acele caracteristici ale produselor sau serviciilor care satisfac preferințele unui număr foarte mare de clienți;

✓ alt aspect pornește de la răspunsul la următoarea întrebare: „Este calitatea echivalentă cu satisfacția clientului?”. Răspunsul este cu mare probabilitate negativ. O persoană poate admite că automobilul Mercedes are multe caracteristici ale calității, dar satisfacția poate fi mai bună în cazul unui automobil BMW. Se mai pot aminti, în acest context și succesele de casă ale unor filme de „proastă” calitate, dar preferate de un public larg.

Acest mod de abordare, sub forma primului aspect poate constitui baza unui sistem de management al calității.

4. *Definire bazată pe producție (proces)*, pune accent în primul rând pe inginerie, pe metodele și tehnicile de producție care promovează definiția universală a „conformității cu standardele”.

Standardele sau specificațiile produsului sunt stabilite prin proiectare, iar orice abatere de la acestea înseamnă o reducere a calității. Acest concept este valabil atât pentru produse cât și pentru servicii.

Limitele acestei abordări, dezavantajele pornesc de la faptul că percepția calității la nivelul clientului este asociată cu conformitatea față de standarde. Punerea accentului pe proiectarea și producerea unui produs de încredere, are ca obiectiv reducerea costurilor, iar această reducere este percepută în mod limitat. Firmele fac investiții în îmbunătățirea proiectării și producției până când aceste costuri în creștere egalează costul noncalității, al rebuturilor. Această abordare este în contradicție cu conceptul lui Ph. Crosby, după care: „Calitatea este gratuită”.

5. *Definirea calității bazată pe valoare*, operează cu termenii de cost și preț, la care se adaugă și alte atribute. Astfel, decizia de cumpărare este bazată pe calitatea (indiferent cum este ea definită) la un preț acceptabil. Nu întotdeauna produsul de cea mai bună calitate are cea mai mare valoare, această caracteristică este atribuită produsului sau serviciului care se cumpără cel mai bine.

Abordarea corectă a calității nu se poate face prin ignorarea frecventă a serviciilor legate de produs. Ambalajul adecvat, transportul la timp și eficient, abilitatea de a se încadra în standardele de livrare, comunicațiile etc. au o importanță la fel de mare ca și calitatea produsului. Clienții definesc calitatea nu numai pe baza caracteristicilor produselor ei ci pe întreaga lor experiență cu

firma. Multe firme abordează încă satisfacția clienților într-un mod îngust, referindu-se exclusiv la calitatea produselor.

Desigur se pune firesc întrebarea. care din aceste abordări este cea corectă? Pentru a obține răspunsul trebuie să se țină seama de aspectele calității, respectiv de tipul de abordare existent în cadrul diferitelor funcțiuni ale organizației, care pot constitui și surse de conflict. De exemplu: funcțiunea de marketing consideră că cel mai important aspect al calității este performanța produsului, serviciile centrate pe dorințele consumatorilor, dar aceasta determină creșterea costurilor, în timp ce funcțiunea producție urmărește alinierea la specificații, standarde și reducerea costurilor.

Se cunoaște că „ceea ce nu poți măsura nu poți conduce eficient”, lucru valabil și pentru calitate.

1.4. CALITATEA CA ȘI CONCEPT ABSOLUT ȘI RELATIV

Calitatea are o varietate de înțelesuri, ambigue și contradictorii de multe ori, întrucât ea poate fi folosită atât ca și concept absolut cât și relativ.

1. *Calitatea ca și concept absolut* este asociată, ca natură cu bunătatea, frumusețea, adevărul, etc., este un ideal care exclude compromisul. Ea este expresia celor mai înalte standarde care nu pot fi depășite. Raritatea și scumpetea sunt două din caracteristicile calității, definită în mod absolut. Calitatea absolută este folosită pentru a crea statut și avantaj competitiv, făcând o diferențiere clară între cei care dețin aceste lucruri de calitate și aceia care nu-și pot permite calitatea. „Calitatea înaltă” sau „calitatea de vârf” sunt două noțiuni sinonime. Acest concept al calității este în esență elitist. Prin prisma acestei definiții doar puține organizații sunt capabile să ofere „calitate înaltă”.

Conceptul absolut al „înaltei calități” nu se potrivește prea mult cu filosofia Managementului Calității Totale și cu asigurarea calității. Utilizarea acestui concept ajută organizațiile în promovarea imaginii în relațiile cu publicul și în promovarea ideii de calitate.

2. *Calitatea ca și concept relativ*. Calitatea în sens tehnic, folosită ca și un concept relativ constituie baza asigurării calității și a

Managementului Calității Totale. Conceptul relativ, consideră calitatea nu ca un atribut al unui produs / serviciu ci ca o trăsătură atribuită acestora. În timp ce conceptul absolut al calității este unul etilist, conceptul relativ este mai degrabă egalitarist. Ceea ce face ca un produs sau serviciu să fie considerat de calitate, este conformitatea la standardele prestabilite prin proiectare la care se adaugă nivelul așteptat de către clienți.

1.5. CONCEPTUL PROCEDURAL ȘI TRANSFORMAȚIONAL AL CALITĂȚII

Conceptul relativ al calității are două aspecte. Primul se referă la „conformitatea cu specificațiile predeterminate”, la faptul dacă produsul sau serviciul corespunde așteptărilor. Deci acest aspect se referă la „măsurare” și este specific modului de abordare a calității pentru producător, fiind numit și „conceptul procedural al calității”. Calitatea este demonstrată de către producător printr-un sistem de asigurare a calității realizat în concordanță cu standardul internațional ISO 9000.

Conceptul procedural pune baza pe definirea unor sisteme și proceduri care să se constituie în metoda cea mai potrivită pentru a produce output-uri standardizate și de calitate. Esența acestui concept este de a dovedi faptul că produsul sau serviciul corespunde specificațiilor prederminate. Asigură faptul că activitățile sunt conforme cu așteptările. Rezultatele pot fi măsurate cu ajutorul unor indicatori de performanță. Calitatea în acest mod de abordare constă în: *a demonstra, a accepta și a raporta*.

Cel de-al doilea aspect se referă mai puțin la sisteme și proceduri și mai mult la transformarea organizațională, numindu-se conceptul „de transformare a calității”. Acest concept se bazează pe nevoia de a face o organizație orientată către clienți și mai puțin către produs / serviciu. Pe lângă aspectele măsurabile ale calității acest concept integrează și aspecte intangibile ale calității (de exemplu: serviciile către clienți, responsabilitatea socială). Experiența a demonstrat că pe lângă aspectele procedurale ale calității care sunt esențiale și necesare,

și care nu sunt suficiente pentru a asigura fidelitatea clienților trebuie să se acorde atenție și calității serviciilor furnizate lor.

Transformarea calității se obține nu doar prin sisteme și proceduri ci și prin determinarea cerințelor clienților și construirea unor structuri și a unei culturi organizaționale care motivează angajații să le îndeplinească. În timp ce conceptul procedural se referă la „a dovedi”, cel de transformare se referă la „a îmbunătăți”. Concepția organizațională bazată pe o cultură a calității consideră procesul de îmbunătățire continuă ca fiind elementul de bază al activității de obținere a calității. Se armonizează în acest mod cerințele clienților cu dorința de implicare a angajaților. Obiectivul propus este de a atinge excelența în condițiile punerii clientului în prim plan. În acest context cultura calității este o funcție a motivării personalului și a leadershipului într-o viziune focalizată pe clientul intern.

Cele două concepte „procedural” și de „transformare” joacă un rol important în înțelegerea calității, care trebuie văzută nu doar ca un set de sisteme și proceduri bine dezvoltate și înțelese ci și ca o „cultură a calității”, care înseamnă orientare către clienți și în care angajații au responsabilitatea pentru calitatea muncii lor.

1.6. RELAȚIA DINTRE CALITATE ȘI PERFORMANȚA ÎN AFACERI

Relația dintre calitate și performanță în afaceri, exprimată prin profitabilitate și cota de piață, a făcut obiectul multor studii. În acest sens amintim studiul efectuat de „Strategic Planning Institute of Combridge, Massachussetts, pe 3000 de firme din domeniul producției și serviciilor, a cărui concluzie este următoarea:

- Calitatea este factorul esențial, care determină cota de piață;
- O calitate superioară înseamnă o cotă de piață mai mare și o profitabilitate garantată, ceea ce demonstrează legătura puternică dintre calitate și profitabilitate.
- Firmele care oferă o calitate superioară le depășesc clar, pe piață, pe cele care oferă calitate inferioară.
- Producătorii caută să-și diferențieze produsele prin: ciclul de viață, disponibilitate și alte atribute ale calității.

- ☑ Calitatea determină nu numai sporirea profitabilității și creșterea cotei de piață, dar și creșterea economică (J. E. Ross, 1994).

Legătura dintre calitate și performanță în afaceri este prezentată în fig.1.2.

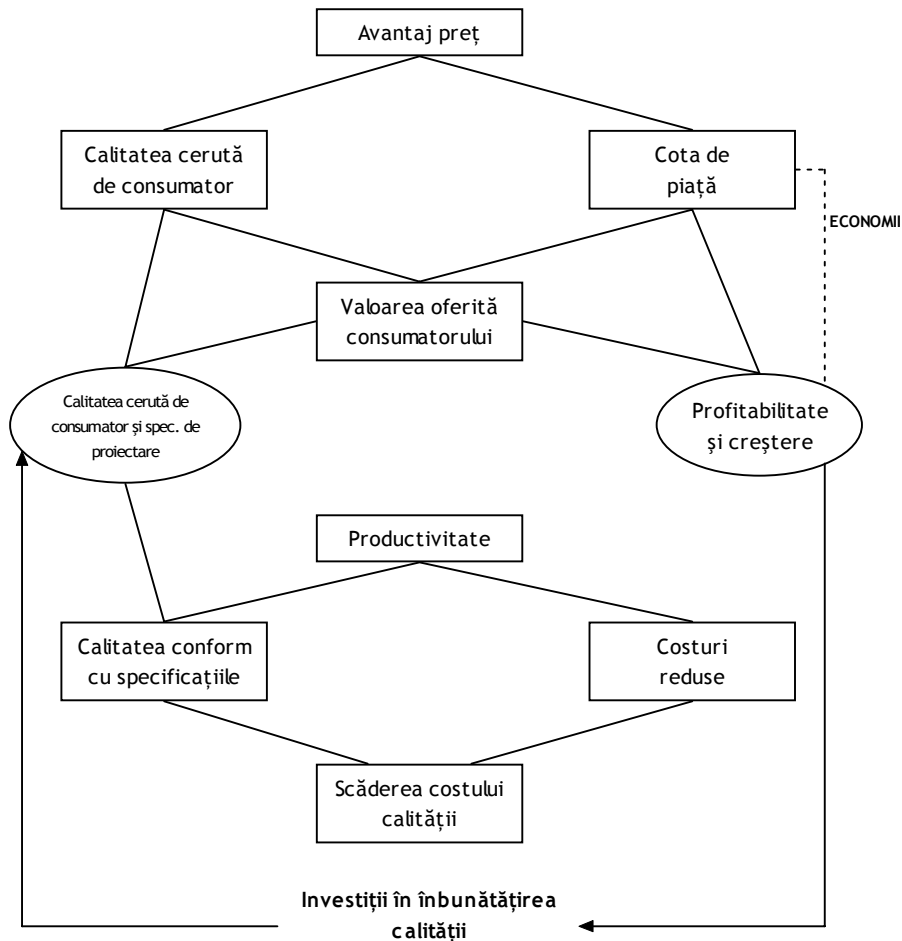


Fig.1.2. Legătura calitate-performanță în afaceri

Așa cum se observă în fig.1.2., calitatea determină creșterea competitivității pe piață. Ea include atât calitatea percepută de către consumator cât și calitatea internă (conformitatea cu standardele interne ale produselor și serviciilor). Între calitatea internă și costuri

există o strânsă legătură. Ph. Crosby arată în acest sens „calitatea este gratuită”. Pe măsură ce calitatea se îmbunătățește, se obține o reducere a costurilor, o creștere a cotei de piață și a profitabilității, ceea ce oferă surse pentru investiții viitoare, în îmbunătățirea calității. Acestea vor fi orientate în domenii ca cercetare și dezvoltare.

Îmbunătățirea calității interne, cât și a celei externe (așteptările clienților) are ca efect nu numai reducerea costurilor aferente slabei calități sau noncalității ci și creșterea cotei de piață și a profitabilității.

O calitate superioară are ca efect:

- ✓ creșterea loialității consumatorului față de produs;
- ✓ creșterea cotei de piață;
- ✓ reducerea reclamațiilor și a cererilor, de „service” în garanție;
- ✓ obținerea de prețuri mai mari pe piață;
- ✓ productivitate și profitabilitate mai mare.

1.7. IMPERATIVELE CALITĂȚII

Imperativele calității reprezintă atât ghid cât și forțe motivatoare care determină organizațiile să adopte o poziție activă referitoare la problemele calității. Cele mai importante imperative ale calității sunt următoarele:

1. *Imperativul legat de satisfacerea cerințelor clienților.* Se bazează pe faptul că satisfacerea cerințelor clienților externi este condiția supraviețuirii sigure pe piață a firmei. Atât managerii cât și ceilalți angajați trebuie să fie preocupați de furnizarea celor mai bune produse/servicii. În același timp managementul firmei trebuie să țină seama de faptul că eficiența și eficacitatea firmei depinde nu numai de satisfacția clienților externi dar și de gradul de motivare a angajaților (clienți interni) pentru implicarea lor în obținerea calității.

2. *Imperativul profesional.* Se referă la datoria tuturor membrilor organizației implicați în activitățile și procesele care contribuie direct sau indirect la obținerea produselor / serviciilor pentru oferirea unor standarde înalte de calitate clienților. Profesionalismul implică un interes față de nevoile și dorințele clienților și o obligație pentru

folosirea celor mai bune metode și practici în obținerea calității. Datoria profesională de a îmbunătăți calitatea produselor / serviciilor, plasează o mare răspundere pentru lucrătorii și managerii firmei, pentru a opera cu cele mai înalte standarde posibile.

3. Imperativul competitiv - legătura cu concurența.

Concurența este realitate atât în lumea afacerilor cât și în alte domenii cum ar fi sănătatea, educația etc. Provocarea competitorilor impune orientarea organizației pentru îmbunătățirea calității produselor / serviciilor și a mecanismelor lor de livrare. Managementul Calității Totale are un rol decisiv pentru supraviețuirea sigură a firmei pe piață, având în vedere orientarea tuturor activităților și proceselor către consumatori și concentrarea către cerințele acestora și către mecanismele de furnizare care asigură răspunsul la nevoile și dorințele acestora. Competitivitatea impune strategii corespunzătoare în cadrul cărora calitatea joacă un rol important, diferențiind clar firma de concurența ei. Calitatea poate fi uneori singurul factor de diferențiere pentru o organizație. Concentrarea către nevoile consumatorilor, ca element de bază al calității, este unul din înțelesurile sinonime ale competiției și supraviețuirii.

4. Imperativul rentabilității

O firmă nu poate supraviețui în mod sigur pe piață fără profit. Rentabilitatea înseamnă realizarea unei marje de profit acceptabilă, dar obținerea acesteia nu este posibilă fără satisfacerea nevoilor și dorințelor clienților, fără produse/servicii de calitate. Așa cum arată specialiștii, firmele care realizează produse la înalte standarde de calitate pot obține prețuri mai mari decât competitorii lor și deci profit mai mare. Desigur rentabilitatea poate fi obținută și prin mărirea cotei de piață, respectiv prin atragerea de noi clienți folosind cu succes strategia îmbunătățirii calității alături de strategia prețurilor. O firmă de succes trebuie să-și atingă obiectivul de rentabilitate cu un anumit nivel al costurilor cu echipamente și personal competitiv.

5. Imperativul responsabilității - legătura cu comunitatea.

Firmele trebuie să respecte impunerile legislative, tot așa cum trebuie să demonstreze clienților înaltele standarde ale calității produselor / serviciilor oferite. Managementul Calității Totale susține

imperativul responsabilității prin folosirea unor obiective și rezultate măsurabile ale proceselor și prin furnizarea unor mecanisme pentru îmbunătățirea acestor rezultate. Îmbunătățirea calității devine din ce în ce mai importantă pe măsura realizării unui control cât mai eficient asupra propriilor activități și procese. Firma trebuie să demonstreze că este capabilă să furnizeze constant produse/servicii de calitate clienților săi, ceea ce înseamnă tocmai responsabilitate.

Eșecul în a realiza unul din aceste imperative poate duce la probleme legate de buna funcționare și supraviețuire a firmei pe termen mediu și lung. Firmele care înregistrează eșec în furnizarea celor mai bune produse/servicii își vor pierde clienții care vor opta pentru concurenții lor. Atât pentru lumea afacerilor cât și pentru celelalte domenii de activitate îmbunătățirea calității nu mai este o opțiune, ea este o necesitate.

CAPITOLUL II

EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Pentru a prezenta evoluția calității trebuie să ținem seama de faptul că originile sale se găsesc în domeniul industriei, motiv pentru care toate conceptele și metodologia managementului calității au ca punct de pornire acest domeniu.

Organizațiile de succes înțeleg calitatea și sursele sale. Domeniul afacerilor acceptă astăzi nevoia de a genera și „livra” calitatea către clienții săi. Elementele care se constituie ca surse ale calității sunt: utilizarea celor mai noi tehnologii, un leadership puternic și bine orientat, preocupare pentru clienți sau combinații ale acestor factori.

Organizațiile din lumea afacerilor recunosc că cel mai important aspect al calității este luarea în considerare a cerințelor clienților, ca o condiție a succesului pe piață.

Mulți specialiști consideră că problema calității trebuie să fie o inițiativă a tuturor organizațiilor, indiferent de domeniul în care acționează: lumea afacerilor (producție, servicii), producție, servicii, sănătate, educație, etc. Acest fapt este confirmat de instituirea în Marea Britanie a Cartei Citizen și a premiului „Investitori în Oameni”, care sunt standarde de calitate. În S.U.A. există premiul Malcolm Baldrige, în Japonia premiul Deming, iar Fundația Europeană pentru Managementul Calității (E.F.Q.M.) a dezvoltat cu succes Premiul European pentru Calitate (European Quality Award - EQA), în timp ce pe plan internațional există standardele ISO 9000. Acestea constituie doar câteva dintre multiplele premii pentru calitate și standarde care au fost introduse în ultimii ani pentru a promova calitatea și excelența într-o largă varietate de domenii din industrie și sfera serviciilor. Această nouă concepție privind calitatea este promovată în toate organizațiile care sunt „constrânse” să-și dezvolte propriile concepte

de calitate și trebuie să demonstreze clienților externi și interni că pot furniza în mod constant servicii de calitate.

2.1. MAEȘTRII SPIRITUALI AI CALITĂȚII

2.1.1. Filosofia calității la W. E. Deming

W.E. Deming a început să-și formuleze ideile încă din anii 1930, când a elaborat metodele de eliminare a variabilității și pierderilor în procesele industriale. A început să lucreze la uzina Hawthorne din Chicago aparținătoare companiei Western Electric, unde Joseph Juran era și el angajat, alt mare american care și-a adus contribuții importante la revoluția calității în Japonia. Uzina Hawthorne avea circa 40.000 de angajați și producea echipament de telefonie. Este celebră prin rezultatele obținute de către Elton Mayo și colegii săi de la Universitatea Harvard, care între anii 1927 și 1932 au realizat faimoasele experimente legate de cauzele modificării productivității muncii. Mayo și echipa sa au descoperit așa numitul „efect Hawthorne” recunoscând existența și importanța structurilor informale asupra rezultatelor finale și a productivității, precum și impactul lor asupra practicilor de muncă.

W.E. Deming a dezvoltat metodele lui W. Shewhart cunoscute sub denumirea de „Controlul Statistic al Procesului”, care combinate cu înțelegerea relațiilor interumane dezvoltate de Mayo și colegii săi, constituie baza teoretică a formării Managementului Calității Totale.

W.E. Deming are meritul de a fi popularizat controlul calității în Japonia, la începutul anilor 1950, fapt ce i-a determinat pe japonezi să introducă premiul „Deming” pentru calitate. El a dezvoltat un sistem de control statistic al calității, iar filosofia lui se aplică la toate nivelele manageriale, pornind de la managementul de vârf către cel de supraveghere. Calitatea în concepția lui Deming, trebuie realizată în toate fazele procesului de fabricație a produsului. Deming definește calitatea ca „un grad predictibil de uniformitate și disponibilitate la costuri mici și care corespunde cerințelor pieței”. El susține că 96% din variațiile calității au cauze obișnuite și doar 4% au cauze speciale, din acest motiv statistica este considerată ca un instrument de bază pentru a controla variațiile calității. Creșterea calității este

considerată ca o modalitate de îmbunătățire a gradului de acoperire a pieței, de creștere a competitivității pe termen lung, întrucât crește productivitatea, iar costurile scad. În concepția lui Deming, executantul este cel care fabrică produse de calitate, ceea ce îl determină să pună accentul pe mândria și satisfacția lucrărilor înaintea stabilirii unor sarcini măsurabile, considerând că procesul de fabricație este principala cauză a variațiilor calității și mai puțin lucrătorul. Concepția lui W. E. Deming despre calitate se sintetizează în următoarele principii (tabelul 2.1.):

Tabel 2.1.

1. Asigurați consecvență în elaborarea unui program care să includă obiectivele de sporire continuă a calității bunurilor și serviciilor
2. Adoptarea unei filosofii a calității.
3. Eliminați nevoia de control general de calitate ca modalitate de asigurare a calității.
4. Alegerea furnizorilor și pe alte criterii decât prețul.
5. Identificarea problemelor și îmbunătățirea continuă și constantă a tuturor proceselor de planificare, producție și servicii.
6. Promovarea metodelor de calificare și instruire pe fiecare loc de muncă.
7. Instituiți un stil de conducere eficace, orientat către stimularea oamenilor pentru a-și perfecționa munca.
8. Renunțarea la metodele manageriale bazate mai mult pe sancțiuni.
9. Cooperarea între diferite departamente din cadrul întreprinderii.
10. Adoptarea unor metode și măsuri concrete de creștere a productivității (renunțați la slogane, afișe sau „chemări”).
11. Eliminarea standardelor de muncă birocratice (stabilite arbitrar). Introduceți un sistem cooperant de facilitare și supervizare.
12. Evaluarea și aprecierea performanțelor în muncă.
13. Realizarea unui sistem de perfecționare și recalificare riguros. Stimulați învățarea.
14. Crearea unei structuri manageriale adecvate promovării acestor principii.

Cea mai importantă carte a lui Deming „Depășirea crizelor” (1982) și-a propus transformarea stilului managementului american. El este preocupat de eșecul managementului în ceea ce privește planificarea viitorului și anticiparea problemelor. Autorul este de părere că o

atitudine combativă, în sens negativ, asociată cu o gândire pe termen scurt aduc risipă și determină creșterea costurilor ceea ce determină creșterea prețurilor, pe care consumatorul trebuie să le suporte, cu efecte în îngustarea ariei pieței atât pentru bunuri și servicii cât și pentru forța de muncă.

W.E. Deming vede problema calității ca fiind prioritară pentru management. Cauza primară a problemelor din domeniul industriei este eșecul managementului de vârf în planificarea strategică. Contribuția lui nu se referă la o secvență de pași necesari implementării calității ci mai degrabă la o serie de sfaturi pentru manageri, despre ceea ce trebuie să facă și ceea ce nu trebuie să facă pentru ca o organizație să prospere. Cele 14 puncte faimoase ale sale (tabel 2.1) sunt o combinație între noua psihologie a calității și apelul la schimbarea concepției manageriale. Acest lucru îl combină cu importante abordări privind barierele aflate în calea de instituire a unei culturi a calității. Deming își aduce o contribuție importantă la înțelegerea modului de asigurare a îmbunătățirii calității, prin faptul că pune accentul pe revenire mai mult decât pe remediere.

Cele șapte „boli fatale” sau barierele în calea unui nou stil de management sunt puternic înrădăcinate în cultura industrială americană. Dintre ele cele mai importante pentru managementul calității sunt următoarele:

- ☑ Lipsa consecvenței asupra scopului. Deming crede că este cea mai paralizantă boală care împiedică multe organizații să adopte calitatea ca un obiectiv al managementului;
- ☑ Gândirea pe termen scurt. Deming propune abandonarea acestui tip de viziune și înlocuirea ei cu cea pe termen lung alături de o dezvoltare a unei culturi a îmbunătățirilor continue. Domeniul afacerilor și celelalte domenii se confruntă tot mai mult cu nevoia existenței unei strategii pe termen lung;
- ☑ Evaluarea performanțelor individuale prin clasificări ale meritelor sau revizuirii anuale. Deming este un oponent al schemelor de analiză a performanțelor și acest lucru îl argumentează prin aceea că acestea conduc la soluții pe termen scurt cu performanțe slabe.

Evaluarea trebuie să se bazeze pe rezultate măsurabile ceea ce generează adesea un punct de vedere greșit asupra a ceea ce este

important în cadrul procesului, el nu crede că problema calității contribuției unui angajat poate fi redusă la rezultate măsurabile. Decât să îmbunătățească performanțele, evaluarea are de multe ori un rezultat contrar, întrucât pune angajații în competiție unul cu celălalt cu efecte negative asupra „unității echipei”.

Altă contribuție a lui Deming este analiza cauzelor eșecului calității. El identifică cauze „comune” și cauze „speciale” ale eșecului.

Cauzele comune sunt legate de efectul sistemului existent în cadrul organizației. De exemplu, în domeniul afacerilor ele pot să apară din diferite surse cum ar fi: design necorespunzător a produselor; utilaje și echipamente întreținute necorespunzător, sisteme și proceduri neadecvate; insuficientă creativitate; lipsa resurselor necesare; un personal insuficient pregătit. Dacă o cauză a unui eșec poate fi identificată ca aparținând sistemului datorită politicii sau unor probleme de resurse atunci o putem numi „cauză comună” a eșecului. Managementul organizației trebuie să se implice pentru înlăturarea cauzelor problemelor, iar procedeele și metodele trebuie îmbunătățite, reorganizate și redefinite. Acest lucru poate însemna o schimbare a politicii sau a programelor de pregătire, instruire. Ce trebuie reținut, este faptul că doar managerii au autoritatea de a crea politici sau de a reprojeta sisteme. Ceilalți angajați pot vedea necesitatea schimbării, dar implementarea se va realiza doar dacă managerii acționează. Pentru a determina originile și caracteristicile problemelor este nevoie de a păstra informațiile legate de amploarea eșecurilor și de a le monitoriza în mod regulat, lucru valabil și în alte domenii unde adesea nerealizările nu sunt suficient cercetate și analizate iar cauzele eșecului nu sunt avute în vedere de către manageri.

Cauzele speciale ale eșecului produc variații neîntâmplătoare în interiorul sistemului, fiind externe acestuia. Ele apar de multe ori din cauza nerespectării procedurilor și regulilor, deși pot fi atribuite fie unei comunicări defectoase, fie pur și simplu unor neînțelegeri. În lumea afacerilor ele pot fi rezultatul faptului că unii dintre manageri nu posedă abilitățile și cunoștințele necesare pentru a fi eficienți. În general, cauzele speciale ale problemelor legate de calitate pot include lipsa cunoștințelor și a aptitudinilor unei părți a angajaților, lipsa de motivare, comunicare defectuoasă, lipsa dotărilor necesare,

etc. O problemă generată de o cauză specială, poate fi rezolvată fără crearea unei politici sau reproiectarea sistemului. Analiza cauzelor speciale este tot responsabilitatea managementului. Multe din problemele speciale apar de la un număr redus de indivizi cărora le lipsește motivația sau aptitudinile pentru a fi eficienți cu adevărat.

Distincția între cauzele „comune” și cele „speciale” este importantă pentru manageri. Eșecul în calitate este rezultatul unor cauze speciale neîntâmplătoare care pot fi eliminate sau a unor cauze comune care necesită modificări ale politicilor organizației, sistemelor și procedurilor. De multe ori cauzele eșecului în calitate sunt puse pe seama lipsei unor programe motivaționale pentru angajați, ceea ce face ca greșelile și problemele acestora să fie transformate în eșecuri de către indivizi, când de fapt ele sunt rezultatul deficiențelor politicilor și sistemelor adoptate de către un management defectuos sau de către un sistem de management neadecvat.

Stabilirea cauzelor eșecului în calitate și rezolvarea problemelor reprezintă atribuția și responsabilitatea managementului. Adesea oameni nepotriviti sunt puși să rezolve problemele sau se aduc soluții neadecvate de corectare a greșelilor. Deming arată clar că în majoritatea cazurilor în care lucrurile merg prost nu angajații sunt cei care trebuie criticați. Se afirmă adesea, că succesul perfecționării calității depinde de modul de implicare a managementului și de interesul pe care acesta îl manifestă. Acest angajament nu înseamnă doar susținerea eforturilor altora, în termeni practici, acest lucru înseamnă acceptarea faptului că atunci când lucrurile merg prost responsabilitatea găsirii soluțiilor este atribuită managementului.

2.1.2. Managementul calității în concepția lui

Joseph M. Juran

J.M. Juran a fost invitatul Uniunii Savanților și Inginerilor Japonezi (J.U.S.E.) în anul 1954 în Japonia, unde a ținut prelegeri referitor la dimensiunile manageriale ale programării, organizării și controlului, respectiv la responsabilitățile în producția de bunuri și servicii. În anul 1981 împăratul Japoniei l-a distins cu un important premiu. Este autorul și editorul unui număr important de cărți, dintre care cele mai importante sunt: „Ghidul controlului calității”; „Planificarea calității”; „Leadershipul în domeniul calității”; etc.

J. Juran definește calitatea astfel: „însușirea unui produs de a fi potrivit pentru consum din punct de vedere al designului, conformității la specificații, siguranței, disponibilității pe piață și a domeniului de utilizare”. Așa cum se poate observa Juran pune accentul pe consumator în definirea calității, el urmărește cu prioritate aspectele tehnice, funcționale ale produselor sugerate prin fraza „potrivit pentru utilizare” și mai puțin pe recunoașterea contribuției angajaților.

Importanța acestei idei este că un produs / serviciu poate să îndeplinească specificațiile dar, cu toate acestea, să nu fie potrivit pentru scopul său. Specificațiile pot să nu fie în acord cu dorința consumatorului. Deci îndeplinirea specificațiilor poate fi o condiție a calității, dar nu și suficientă.

Juran a fost primul specialist care a abordat problemele legate de managementul calității. El crede, la fel ca și Deming, că cele mai multe probleme legate de calitate sunt generate de deciziile manageriale. Dacă luăm în considerare rolul leadershipului în calitate, regula 85/15 a lui Juran este semnificativă. Această regulă spune că 85% din problemele de calitate sunt rezultatul proceselor necorespunzător proiectate. A organiza sistemul corespunzător poate însemna realizarea corespunzătoare a calității. Ca o concluzie, Juran spune că 85% din probleme sunt generate de către management, pentru că acesta are sub control 85% din subsistemele unei organizații.

O contribuție a lui Juran în planificarea calității, constă în dezvoltarea teoriei numită „Managementul Strategic al Calității”. Acesta este format din trei părți bazate pe existența unui personal aflat la nivele diferite ale structurii organizaționale, care își aduc contribuțiile proprii la îmbunătățirea calității. Managerii de vârf au o imagine strategică a organizației, ei trebuie să preia rolul managementului strategic al calității prin crearea viziunii generale a organizației, stabilirea priorităților și a politicilor. Managerii de nivel mediu se ocupă cu partea operațională legată de calitate iar angajații și managerii de supraveghere sunt responsabili pentru controlul calității.

În vederea îmbunătățirii calității Juran evidențiază următoarele faze ale acestui proces (tabel 2.2.)

Tabel 2.2.

<ol style="list-style-type: none">1. Conștientizarea existenței surselor de îmbunătățire a calității.2. Stabilirea de obiective pentru îmbunătățirea calității.3. O organizare adecvată pentru atingerea obiectivelor stabilite.4. Elaborarea unor programe de instruire și perfecționare adecvate.5. Realizarea unor proiecte pentru îmbunătățirea calității.6. Evidențierea progreselor realizate.7. Evaluarea și aprecierea rezultatelor.8. Comunicarea rezultatelor.9. Evidența realizărilor.10. Menținerea ritmului, pentru introducerea metodelor de îmbunătățire a calității.

2.1.3. Programul pentru calitate al lui Philip Crosby

Ph. Crosby și-a etalat cu succes ideile prin cartea „Quality is free”, fiind și fondatorul „Quality College in Winter Florida”. El susține că o calitate necorespunzătoare costă aproximativ 20% din veniturile unei organizații de mărime medie, costuri care pot fi evitate în cea mai mare măsură prin îmbunătățirea calității.

Potrivit concepției lui Crosby calitatea înseamnă:

- Adaptarea la cerințele clienților;
- Calitatea se obține prin prevenirea defectelor și nu prin verificarea finală;
- Obiectivul de performanță trebuie să fie „zero defecte” și nu „un produs bun”;
- Calitatea se măsoară prin prețul nonconformității.

Ph. Crosby pune accentul mai mult pe motivare și programare și mai puțin pe controlul statistic și tehnicile de asigurare a calității promovate de Deming și Juran.

La fel ca Deming, Ph. Crosby definește următoarele principii pentru îmbunătățirea calității: (tabel 2.3.)

Tabel 2.3.

1. Angajamentul managerilor față de ideea de calitate.
2. Formarea unei echipe care să promoveze și să asigure îmbunătățirea calității atât în cadrul departamentelor cât și la nivelul întregii organizații.
3. Măsurarea calității și identificarea domeniilor în care poate fi îmbunătățită.
4. Estimarea costurilor calității pentru a determina domeniile în care îmbunătățirea calității este perfectibilă.
5. Conștiința calității, cultivarea ei la angajați.
6. Acțiuni corective de îmbunătățire a calității ca rezultat al punctelor 3 și 4.
7. Programarea unor produse cu „zero defecte” compatibile cu cultura organizației.
8. Programe de instruire a celor care conduc procesul de îmbunătățire a calității.
9. Desemnarea unei zile cu „zero defecte” care să definească standardul organizației.
10. Stabilirea de obiective generale și individuale specifice pentru îmbunătățirea calității.
11. Comunicarea erorilor în muncă de către angajați, celor care îi conduc.
12. Aprecieră publică, fără recompense financiare a celor care obțin rezultate remarcabile în îndeplinirea obiectivelor de calitate.
13. Crearea de consilii și comisii pentru calitate compuse din specialiști, cu scopul de a promova experiențe și idei noi.
14. Fă încă o dată, respectiv repetă pașii de la 1 la 13, pentru a te asigura.

„Zero defecte” este contribuția majoră a lui Crosby, care a influențat concepțiile despre calitate. Este un angajament de realizare a succesului și de eliminare a eșecului. Implică organizarea sistemelor, astfel încât lucrurile să se facă corect de prima dată și de fiecare dată. Crosby argumentează că scopul conceptului „zero defecte”, într-un context de afaceri, este acela al creșterii profiturilor prin economii de costuri. Crosby nu crede în nivele statistice acceptabile ale calității, pentru el există un singur standard, iar acela este

perfectiunea. Modelul lui este de prevenire, el crede că este posibilă realizarea unei munci fără erori. Alți teoreticieni ca Deming și Juran nu cred că este posibil acest lucru, ei cred că este foarte greu să elimini erorile, care sunt multe, pentru a obține „zero defecte”. Acest concept, în sfera serviciilor este foarte dificil de aplicat, întrucât este foarte greu să se garanteze servicii fără erori, când există atâtea elemente care determină eroarea umană.

Așa cum rezultă din programul lui Crosby, primul pas esențial al programului calității este *Angajarea Managementului*. Acest lucru este crucial pentru succes. Inițiativa calității trebuie să fie consfințită și condusă de către managementul de vârf. Crosby sugerează că acest angajament să fie comunicat printr-o declarație a politicii calității, care trebuie să fie scurtă, clară și accesibilă. Al doilea pas reprezintă crearea *Echipei de Îmbunătățire a Calității*. Atâta timp cât fiecare funcție din organizație este un posibil generator de erori, defecte și eșecuri în calitate, fiecare funcție și componentă structurală a organizației trebuie să participe la efortul de îmbunătățire. Echipa de îmbunătățire a Calității are îndatorirea să proiecteze și să direcționeze programul care va fi implementat în întreaga organizație. Această echipă nu va face toată munca legată de calitate. Implementarea îmbunătățirilor este responsabilitatea echipelor din cadrul fiecărui departament. Planul pe care *echipa de îmbunătățire a calității* îl proiectează trebuie acceptat de către managementul de vârf.

O sarcină importantă a echipei de îmbunătățire a calității este cum să scoată în evidență eșecul sau îmbunătățirea calității, iar acest lucru ne conduce către pasul 3, *Măsurarea Calității*. Este important să poți scoate în evidență elementele curente sau potențiale neconforme într-o astfel de manieră încât să permită o evaluare obiectivă și corectă a acțiunii. Tipurile de măsurare diferă între organizațiile producătoare și cele prestatoare de servicii și acestea includ date obținute în urma inspecțiilor și rapoartelor, date statistice și feedback de la consumatori. O contribuție importantă a măsurării calității constă în cuantificarea *Costului Calității* care este pasul numărul 4. Costul calității se referă la acele lucruri cum ar fi costul acțiunilor care se desfășoară prost, reluarea lucrului, fragmentare, inspecții și teste. Este importantă capacitatea de a identifica costurile calității și de a le da valoare.

Pasul 5 se referă la a construi *Conștiința Calității*. Este necesară crearea unei conștiințe în rândul fiecărui angajat din organizație legată de costurile calității și nevoia de a implementa un program de îmbunătățire a calității. Acest lucru înseamnă întâlniri regulate între manageri și angajați în care să se discute problemele specifice. Trebuie comunicate informațiile despre programul de calitate. O dată ce conștiința calității a fost creată este posibil să se continue cu pasul 6, *Acțiuni Corective*. Supervizorii trebuie să muncească împreună cu angajații pentru a elimina calitatea slabă. Se cere o metodologie sistematică pentru a putea rezolva problemele. Crosby sugerează crearea unor echipe organizate pe sarcini cu o agendă de acțiune foarte bine construită. Rapoartele echipelor sunt discutate la întâlniri organizate regulat. Pentru a decide care dintre probleme trebuie să fie abordată prima dată se sugerează aplicarea legii lui Pareto. Aceasta sugerează că 20% din procese cauzează 80% din probleme. Cea mai importantă problemă trebuie abordată prima dată, apoi următoarea ca importanță și așa mai departe. O cale de realizare a procesului de îmbunătățire o reprezintă pasul 7, *Zero Defecte*. Autorul argumentează că programul zero defecte trebuie introdus și condus de către *echipa de îmbunătățire a calității* care este de asemenea responsabilă pentru implementarea lui. Crosby sugerează ca toți angajații să semneze un contract formal, *să promită că lucrează respectând principiul zero defecte*.

Pasul 8 accentuează nevoia *Pregătirii Supervizorilor*. Este important ca toți managerii să înțeleagă rolul lor în procesul de îmbunătățire iar acesta poate fi dus la bun sfârșit prin participarea la un program de pregătire. Acest program este mai ales important pentru managerii de nivel mediu. Pasul 9 se referă la instituirea *Zilei cu Zero Defecte*. Aceasta este un eveniment care susține ideea de zero defecte și îi informează pe angajați că a avut loc o schimbare. Este o modalitate de a scoate în evidență și a sărbători munca realizată sub auspiciile calității și de a accentua angajamentul și interesul managementului. Această aniversare are și un rol important în dezvoltarea personalului.

Pasul 10 este *Stabilirea de Obiective*. O dată ce interesul pentru o muncă cu zero defecte a fost creat, este important ca planurile de acțiune individuale să fie realizate. Obiectivele pe care echipele și le

stabilesc singure trebuie să fie bine specificate și măsurabile. Stabilirea de obiective ne conduce către pasul 11. *Comunicarea erorilor în muncă de către angajați, celor care îi conduc*. Acest lucru este cel mai indicat prin proiectarea unui formular standardizat care să ajungă la manageri pe cea mai scurtă cale. Toate aceste formulare trebuie primite și rezolvate în cel mai scurt timp.

Este important să apreciem pe aceia care participă la acțiunile de îmbunătățire, lucru pe care Crosby îl precizează în pasul 12, *Recunoașterea (apreciere)*. Autorul spune că oamenii nu lucrează pentru bani și o dată ce salariul lor este stabilit ceva mult mai important îi ia locul. Ceea ce doresc angajații este recunoaștere, apreciere pentru realizările și contribuția lor. Crosby argumentează că aprecierea trebuie să fie legată de obiectivele de îndeplinit. Recunoașterile pot fi sub forma premiilor sau diplomelor. Aprecierea, recunoașterea este mai importantă decât banii.

Pasul 13 al lui Crosby se referă la stabilirea unui *Consiliu al Calității*. Este important ca specialiștii în calitate să fie adunați împreună pentru a decide cum pot fi rezolvate problemele cel mai bine. O parte a rolului pe care îl are Consiliul Calității este aceea a monitorizării eficienței programului și de asigurare că procesul de îmbunătățire este continuu, lucru care este scos în evidență de pasul 14, *Continuitatea Activității*. Programul de calitate nu se sfârșește niciodată. O dată ce obiectivele au fost atinse programul trebuie reluat de la început.

Lucrările lui Crosby oferă managerilor informații valoroase legate de modul în care se poate obține calitatea produselor. El susține că o organizație trebuie „injectată” cu o serie de elemente care să aibă legătură cu integritatea, sistemele, comunicarea, operațiunile și politicile înainte de a i se cere să obțină progrese în domeniul calității produselor. Crosby a denumit aceste elemente drept „serul pentru vaccin” care împiedică apariția bolii caracterizate printr-o calitate redusă la nivelul întregii organizații. Aceste elemente sunt prezentate în tabelul 2.4.

Tabelul 2.4.

A. Integritatea
1. Directorul general urmărește ca propriii clienți să primească tot ceea ce li s-a promis, consideră că firma va prospera numai atunci când toți salariații vor gândi în aceeași manieră și urmărește ca atât clienții, cât și salariații să nu fie tratați necorespunzător.
2. Directorul responsabil cu operațiunile consideră că rezultatele managementului depind de o funcție completă care impune să i se acorde calității cea mai mare atenție chiar dacă se află pe „picior de egalitate” cu alte elemente, cum ar fi programarea și costurile.
3. Directorii de vârf, care raportează celor de la punctul 1 sau 2, iau în considerare atât de serios cerințele încât nu acceptă abaterile de la aceste cerințe.
4. Managerii care lucrează pentru directorii de vârf știu că viitorul depinde de capacitatea lor de a întreprinde lucrurile prin intermediul oamenilor, exact ca și în trecut.
5. Salariații profesioniști știu că acuratețea și desăvârșirea muncii lor influențează eficiența întregii forțe de muncă.
6. Toți salariații recunosc că angajamentul lor individual față de îndeplinirea integrală a cerințelor stă la temelia succesului firmei lor.
B. Sistemele
1. Funcția de management al calității este consacrată determinării modului în care se respectă cerințele și raportării cu acuratețe a oricărei abateri.
2. Sistemul de instruire în domeniul calității urmărește ca toți salariații din firmă să vorbească pe aceeași limbă a calității și să-și înțeleagă rolul pe care îl au în transformarea calității într-o activitate de rutină.
3. Metoda financiară de determinare a costurilor datorate abaterii, respectiv respectării cerințelor este folosită pentru evaluarea proceselor.
4. Folosirea serviciilor sau a produselor firmei de către clienți este determinată și raportată într-o modalitate care să permită întreprinderea acțiunilor corective.
5. Accentul pus la nivelul întregii firme pe prevenirea defectelor servește ca o bază pentru trecerea în revistă și planificarea continuă

folosind experiența prezentă și trecută pentru a împiedica repetarea greșelilor din trecut.
C. Comunicarea
1. Informațiile privind progresul în domeniul îmbunătățirii produselor și al realizărilor obținute sunt furnizate în mod continuu tuturor salariaților.
2. Programele de recunoaștere a meritelor care se aplică pentru toate nivelurile de responsabilitate constituie o parte componentă a operațiilor obișnuite ale firmei.
3. Fiecare persoană din firmă poate, în condițiile unui efort foarte mic, să identifice erorile, risipa, ocaziile și să transmită orice preocupare managementului de vârf, urmând a primi imediat un răspuns.
4. Orice ședință de management începe cu o trecere în revistă faptică și financiară a calității.
D. Operațiile
1. Furnizorii sunt instruiți și sprijiniți astfel încât să livreze servicii și produse de calitate și la timp.
2. Procedurile, produsele și sistemele sunt autorizate și testate înainte de implementare, iar apoi sunt examinate continuu și modificate în mod oficial atunci când se ivește ocazia de îmbunătățire.
3. Instruirea este o activitate de rutină pentru toate sarcinile și este inclusă în noile procese și proceduri.
E. Politicile
1. Politicile privind calitatea sunt clare și lipsite de ambiguitate.
2. Funcția privind calitatea se află pe același nivel cu funcțiile care sunt măsurate și dispune de o libertate completă de acțiune.
3. Publicitatea și toate comunicările externe trebuie să se afle în deplină concordanță cu cerințele pe care trebuie să le îndeplinească produsele și serviciile.

Sursa: S. E. Certo, *Management Modern*,
Ed. Teora, 2002, p. 668

Preocupat de procesul de formare a unei „conștiințe mature” a managerilor pentru calitate Crosby identifică cinci etape:

- Incertitudinea*: managerul nu are cunoștințe despre calitate;

- ☑ *Deșteptarea*: managerul începe să recunoască în calitate un posibil avantaj, dar nu înțelege că trebuie să aloce resurse;
- ☑ *Iluminarea*: managerul decide să introducă un program formal pentru calitate;
- ☑ *Înțelepciunea*: managerul introduce schimbări organizatorice care permit implementarea unui sistem al calității;
- ☑ *Certitudinea*: managerul adoptă metodele tehnicile și instrumentele pentru îmbunătățirea calității, considerându-le vitale pentru succesul organizației.

2.1.4. Calitatea în concepția lui Armand. V. Feigenbaum

A. V. Feigenbaum, a devenit cunoscut în special pentru faptul că a abordat calitatea sub forma unui control de calitate totală „introducând conceptul de „Total Quality Control” (T.Q.C), motiv pentru care mulți specialiști îl consideră unul dintre promotorii Managementului Calității Totale. În acest sens el a introdus un sistem care integrează eforturile diferitelor grupuri din cadrul organizației pentru obținerea și îmbunătățirea calității, considerând că este mai eficient să urmărești și să asiguri calitatea de-a lungul întregului proces de fabricație, începând cu prima fază a acestuia, decât să controlezi calitatea la sfârșitul acestui proces.

Feigenbaum arată că acest concept constă în aceea, „că pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. Total Quality Control înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv”.

În lucrarea sa „Total Quality Control”, Feigenbaum definește conceptul TQC astfel: „un sistem efectiv pentru integrarea eforturilor din toate compartimentele întreprinderii (marketing, engineering, producție și service) privind realizarea menținerea și îmbunătățirea calității în scopul satisfacerii totale a clientului, în condiții de eficiență”. Potrivit acestei definiții, elementele ce definesc conceptul de TQC sunt următoarele:

- ✓ formularea clară a politicii calității;

- ✓ orientare spre client;
- ✓ integrarea activităților la nivelul întregii organizații și stabilirea clară a atribuțiilor și responsabilităților;
- ✓ motivarea și instruirea lucrătorilor în domeniul calității;
- ✓ evaluarea nivelului calității prin costuri;
- ✓ supravegherea continuă a sistemului calității, cu asigurarea unui feedback informațional;
- ✓ evaluarea măsurilor de asigurare a calității la furnizori;
- ✓ audituri periodice ale sistemului calității.

Așa cum se poate observa, Feigenbaum pornește de la ideea că un produs sau serviciu este de calitate dacă satisface cerințele clientului, dar consideră că un aspect foarte important de care nu se poate face abstracție în definirea calității este și corelația „calitate - preț”. De asemenea el subliniază faptul că răspunzători pentru calitate sunt toți, începând cu managerii din vârful piramidei până la ultimul executant.

Managementul de vârf trebuie să se preocupe de satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorului, în continuă schimbare, pe întreaga durată a ciclului de fabricație. Etapele acestui ciclu sunt considerate: marketingul, proiectarea, aprovizionarea, producția, controlul proceselor, inspecțiile și încercările, transportul, service-ul.

Feigenbaum introduce un sistem care integrează eforturile diferitelor grupuri din cadrul organizației pentru obținerea și îmbunătățirea calității, considerând că este mai eficient să urmărești și să asiguri calitatea de-a lungul întregului proces de fabricație, începând cu prima fază a acestuia, decât să controlezi calitatea la sfârșitul acestui proces.

Feigenbaum, prin contribuțiile la abordarea conceptului de calitate, este considerat unul dintre promotorii Managementului Calității Totale. El abordează și aspectele financiare ale managementului calității, arătând că prin procesul de îmbunătățire a calității se obține un nivel superior al profitabilității. A avut o contribuție majoră în domeniul costurilor calității pe care le clasifică în costuri de prevenire, costuri ale noncalității și costuri de inspecție/evaluare, iar dezvoltarea și actualizarea continuă a bazei de date privind costurile calității reprezintă o parte integrantă a procesului de îmbunătățire a calității.

Referitor la succesul managementului calității, Feigenbaum prezintă zece condiții (tabelul 2.5.)

Tabelul 2.5.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Calitatea este un proces care se desfășoară în întreaga organizație;2. Calitatea este definită de către consumatori;3. Calitatea și costul reprezintă o sumă și nu o diferență;4. Calitatea reclamă pasiune atât la nivel individual cât și de grup;5. Calitatea este un mod de a conduce firma;6. Calitatea și inovarea sunt independente;7. Calitatea este o doctrină etică;8. Calitatea impune îmbunătățire continuă;9. Calitatea este calea spre productivitate;10. Calitatea este implementată într-un sistem care cuprinde atât consumatorii cât și furnizorii. |
|---|

2.1.5. Abordarea calității în concepția lui Kaoru Ishikawa

K. Ishikawa, a dezvoltat teoriile lui Deming, Juran și Feigenbaum în domeniul calității, promovând ideea implicării tuturor lucrătorilor și a compartimentelor din întreprindere în realizarea calității, accentuând astfel folosirea unui management participativ.

Pronind de la ideile lui Feigenbaum privind conceptul TQC, Ishikawa dezvoltă acest concept printr-o abordare mai largă a calității, arătând că trebuie acordată o încredere mai mare nespecialiștilor. Printre contribuțiile personale cele mai importante ale lui Ishikawa în domeniul managementului calității sunt teoriile privind cercurile de control a calității ("Quality Control Circles") respectiv a cercurilor calității cum sunt denumite astăzi. De asemenea a conceput și dezvoltat „diagrama cauză efect”, care-i poartă numele (diagrama Ishikawa), și care a devenit una dintre primele 7 instrumente ale calității, permițând vizualizarea globală și înțelegerea colectivă.

Începând cu anul 1968, Ishikawa și-a definit propriul concept „Company Wide Quality Control” (CWQC), considerat varianta

japoneză a Managementului Calității Totale. Componentele principale ale CWQC sunt următoarele:

- ✓ asigurarea calității;
- ✓ ținerea sub control a calității;
- ✓ ținerea sub control a costurilor, cantităților și termenelor de livrare (fig. 2.1.).

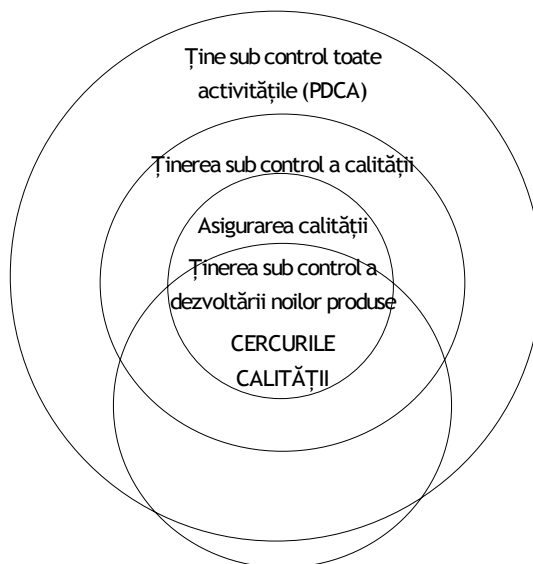


Figura 2.1.: Componentele de bază ale Company Wide Quality Control (CWQC)

Sursa: Ishikawa, K., *Controlul de calitate*, Ed. Tehnică, București, 1973, p. 93

Așa cum se poate observa în fig. 2.1., *asigurarea calității*, reprezintă nucleul conceptului CWQC și se referă la ținerea sub control a dezvoltării noilor produse.

Ținerea sub control se referă la toate activitățile semnificative pentru calitate, respectiv supravegherea lor în scopul prevenirii defecțiunilor respective a noncoformităților cu specificațiile. Supravegherea și îmbunătățirea activităților se poate face parcurgând cele patru etape ale ciclului lui Deming, „Plan - Do - Check - Act”, (PDCA) adică „planifică - execută - verifică - acționează”.

Ishikawa consideră că îmbunătățirea continuă a calității nu se poate realiza decât prin implicarea totală a tuturor compartimentelor întreprinderii și a tuturor angajaților. El dă o mare importanță

principiului orientării spre client, atribuind această sarcină angajaților, pe care îi consideră „clienți interni”, în timp ce „clienții externi”, reprezintă beneficiarii.

În același timp Ishikawa, pune în evidență și necesitatea utilizării metodelor statistice, în vederea ținerii sub control a calității. Dacă metodele statistice mai avansate se adresează specialiștilor, cele elementare trebuie însușite și folosite de către întregul personal începând de la managementul de vârf până la ultimul lucrător.

Ishikawa, pe baza experienței dobândite, ajunge la concluzia că 95% din problemele care se pot ivi în întreprinderi, în domeniul calității, pot fi soluționate cu ajutorul celor 7 instrumente (cap. 10.12.):

Filosofia calității în concepția lui Ishikawa se materializează în următoarele principii:

- ✓ calitatea este mai importantă decât obținerea unui profit imediat;
- ✓ orientarea politicii calității spre client;
- ✓ punerea accentului pe relația „client - furnizor” și desființarea barierelor dintre compartimente;
- ✓ utilizarea metodelor statistice în controlul calității produselor și proceselor;
- ✓ promovarea unui management participativ;
- ✓ implicarea întregului personal: manageri, specialiști și nespecialiști în rezolvarea problemelor calității.

2.1.6. Calitatea în viziunea lui Genichi Taguchi

Potrivit lui G. Taguchi „calitatea reprezintă pierderea indusă organizației din momentul expedierii produsului, pe toată durata de exploatare, datorită neîndeplinirii corespunzătoare a caracteristicilor de utilizare”.

G. Taguchi consideră noncalitatea ca pe o pierdere ce trebuie prevenită, definește conceptul de ameliorare a calității pe baza următoarelor principii:

- ✓ pierderea provocată societății este o dimensiune importantă a calității produselor;
- ✓ îmbunătățirea permanentă a calității și reducerea costurilor sunt necesare pentru obținerea continuității activităților;

- ✓ pierderea indusă datorită variației performanței este de regulă proporțională cu pătratul abaterii față de valoarea obiectiv Taguchi. Se calculează:

$$P = k (x - M)^2$$

în care:

P - este pierderea indusă;
 k - constanta pierderii;
 x - valoare răspuns;
 M - valoare obiectiv.

- ✓ costul și calitatea totală a produsului sunt în mare măsură determinate de concepția produsului prin proiectarea corespunzătoare a sistemului, a parametrilor, și a toleranțelor astfel încât acesta să fie funcțional și realizabil;
- ✓ variația performanțelor produsului poate fi redusă exploatând caracterul neliniar al funcțiilor multor parametri;
- ✓ identificarea valorilor obiectiv (optime) ale parametrilor care afectează cât mai puțin posibil variația performanțelor, prin experimente statistice.

Conceptul de calitate Taguchi, este axat cu preponderență pe proiectarea produsului, considerând că aceasta constituie instrumentul cel mai important de obținere a calității dorite de către clienți.

2.1.7. Puncte de vedere comune și divergente în concepția despre calitate

Toți acești specialiști consideră ca răspunzători pentru o slabă calitate în primul rând managementul, sistemele de organizare și nu lucrătorii. Deming pune la dispoziția producătorilor metode de măsurare a variațiilor procesului de producție cu scopul de a identifica cauzele calității necorespunzătoare. Juran pune accentul pe stabilirea unor obiective anuale specifice și pe formarea unor echipe care să le realizeze. Crosby propune elaborarea unui program de tipul „zero defecte”. Feigenbaum recomandă aplicarea unor metode care să asigure controlul total al calității de către managementul firmei. Ishikawa consideră că îmbunătățirea continuă a calității nu se poate realiza decât prin implicarea tuturor compartimentelor și a tuturor angajaților pe care îi consideră „clienți interni” iar pe beneficiari „clienți externi”, iar Taguchi consideră necesar orientarea sistemului

calității cu preponderență spre proiectare pentru a obține calitatea dorită de client și a reduce pierderile posibile la minimum.

În același timp trebuie să arătăm că toți sunt de acord explicit sau implicit cu următoarele puncte de vedere:

- ✓ managementul organizației trebuie să se angajeze deplin în problema îmbunătățirii calității în vederea formării unei culturi a calității;
- ✓ îmbunătățirea calității survine în urma îmbunătățirii sistemelor și procedurilor și nu prin rigoarea controlului de calitate. Verificarea nu asigură îmbunătățirea calității și nici strategia ei;
- ✓ îmbunătățirea calității trebuie planificată și coordonată;
- ✓ procesul de îmbunătățire a calității este continuu, ceea ce uneori poartă denumirea de „Kaizen” (îmbunătățire continuă);
- ✓ programele de îmbunătățire a calității trebuie să-i antreneze pe toți membrii organizației;
- ✓ instruirea constituie o condiție importantă pentru realizarea oricărui program de calitate;
- ✓ calitatea poate fi evaluată obiectiv;
- ✓ calitatea este prioritară față de programarea producției;
- ✓ programele de îmbunătățire a calității, necesită eforturi la nivelul întregii organizații și angajamente pe termen lung, asociate cu programe de perfecționare și instruire a personalului.

W. E. Deming, J. Juran și Ph. Crosby, nu împărtășesc aceleași puncte de vedere în privința următoarelor probleme:

- ✓ îmbunătățirea calității poate apărea doar prin înființarea unor echipe de proiect - Juran;
- ✓ instruirea trebuie făcută la nivelul întregului personal - Juran și Deming, în timp ce Crosby consideră, că instruirea trebuie realizată la nivelul managementului de supraveghere (supervizori):
- ✓ Deming susține renunțarea la normele concrete arbitrare, pe când Crosby consideră că trebuie stabilite țeluri concrete de îmbunătățire a calității, pe care organizația trebuie să se străduiască să le atingă.

Ca o concluzie putem afirma că toți acești specialiști au abordat calitatea prin prisma a două dimensiuni: prima pune accentul pe

procesele și instrumentele tehnice, iar ce-a de-a doua pe aspectele manageriale.

2.1.8. O cronologie a dezvoltării calității

Dezvoltarea Managementului Calității Totale s-a realizat de-a lungul anilor, problema calității evoluând de la sistemul de management științific al lui Taylor, care pune accentul pe productivitate și pe realizarea programului de producție la sistemul calității totale promovată de către „maestrii spirituali ai calității”, prezentați în acest capitol.

Mulți ani ideile acestora au fost trecute pe un plan secundar sau chiar ignorate în SUA și Europa, în condițiile în care obiectivul industriei era de maximizare a ofertei și a profiturilor. Calitatea ocupă un loc secundar în sfera vânzărilor. Acest lucru s-a manifestat până la sfârșitul anilor 70, când piața bunurilor și acțiunilor a fost dominată de Japonia. Din acest moment companiile americane și cele europene și-au reconsiderat atitudinea față de problema calității, punându-și firesc întrebarea: „de ce consumatorii preferă produsele japoneze”. La acest lucru a contribuit și prezentarea contribuției lui Deming și Juran la succesul economic japonez. După anul 1980 o parte din firmele de succes din SUA și Europa occidentală au implementat Managementul Calității Totale, dar acesta a devenit prioritar doar prin anii 90.

Problema contracarării competiției japoneze a fost tratată de T. Peters și R. Waterman în cartea „In Search of Excellence” (1982). Autorii au căutat să pună în evidență trăsăturile unei companii „excelente”, bazată pe cele mai bune performanțe, care pot exista în SUA. Concluzia lor a fost că acele companii care au relații foarte bune cu clienții lor sunt adesea cele mai profitabile și competitive. Excelența este asociată cu ceea ce înseamnă a fi „aproape de clienți” și cu „dorința de a obține calitate. Companiile excelente” sunt organizații cu structuri simple nebirocratice bazate pe echipe active care dau dovadă de inițiativă și entuziasm.

Specialiștii în resurse umane evidențiază existența unui mare interes pentru Managementul Calității Totale. În topul problemelor cheie figurează: implicarea angajaților; serviciul post vânzare și Managementul Calității Totale.

Managementul Calității Totale se bazează pe o cultură a calității, este extins în întreaga organizație, și presupune o implicare totală a personalului.

O cronologie a dezvoltării calității poate fi sintetizată astfel:

- până în anul 1900, calitatea a evaluat sub forma unui element integrat în cadrul producției manufacturiere;
- între 1920-1940, controlul calității se bazează pe inspecții;
- între 1941-1960 se remarcă controlul statistic al calității;
- între 1961-1980, pe lângă controlul statistic al calității se definește și se aplică conceptul de asigurare a calității;
- după 1980, managementul calității și Managementul Calității Totale.

CAPITOLUL III

CONCEPTE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Pentru a defini Managementul Calității Totale, trebuie să definim mai întâi conceptele cheie: produs, caracteristicile produsului, clienții, satisfacția clienților.

3.1. PRODUSUL

J. Juran definește produsul: „rezultatul obținut într-un proces”. În domeniul economic la care ne vom referi cu preponderență în cartea de față, produsul este definit prin bunuri și servicii. Termenul de „produs” cuprinde:

- ☒ *Bunurile materiale*: aparatură electronică, autovehicule etc.
- ☒ *Serviciile*: activități prestate pentru clienții externi (transport, termoficare, telecomunicații, asigurări, bănci, învățământ etc.). Serviciile includ și activități prestate în interiorul firmelor care produc bunuri materiale (marketing, logistică, finanțe - contabilitate, cercetare, personal, întreținerea echipamentelor de protecție etc.). Acestea sunt adesea denumite servicii auxiliare.
- ☒ *Software*: program pentru calculator, un raport, o instrucțiune, planuri, sugestii etc.

În SR. ISO 8402, conceptul de produs cuprinde: *servicii, hardware, materiale, procesate, software*, sau o combinație a acestora. Un produs poate fi *material* sau *imaterial* (exemplu; cunoștințe sau concepte sau o combinație a acestora). Un produs poate fi *intenționat* (o ofertă către clienți) sau *neintenționat* (exemplu, un poluant).

Același standard definește serviciul astfel. „un rezultat de activități la interfața dintre furnizor și client, precum și de activități interne ale furnizorului pentru satisfacerea necesităților clientului”.

3.2. CARACTERISTICILE PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR

O caracteristică a produsului este o proprietate a acestuia destinată să răspundă anumitor nevoi ale clienților, respectiv să asigure satisfacerea cerințelor lor. Caracteristicile pot fi:

- ☒ *tehnice*, se referă la produse și servicii; consum de combustibil sau energie, dimensiunea unei componente mecanice, uniformitatea voltajului în furnizarea energiei electrice etc.;
- ☒ *alte forme*: promptitudine în livrări, întreținere ușoară, amabilitatea personalului etc.

Au existat numeroase încercări de codificare a conceptului de calitate, de elaborare a unor grile de măsurare a calității produselor și serviciilor, respectiv de măsurare a performanțelor acestora. Desigur caracteristicile de calitate sunt diferite pe tipuri de domenii de activitate respectiv pe tipuri de firme și pe diferite segmente de piață, ceea ce generează o strategie segmentată a calității. De exemplu, o listă de caracteristici, dimensiuni, pentru măsurarea calității bunurilor de larg consum și modul cum acestea influențează calitatea este prezentată în tabelul 3.1.

Tabel 3.1.

Caracteristici, Dimensiuni Produs	Aspecte ale calității
<i>Performanța</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plecări la timp a trenurilor, avioanelor, • Viteza autoturismelor, sistemele de frânare.
<i>Accesorii</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Telecomanda la aparatură electronică. • Carduri la supermarket.
<i>Siguranța</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Absența reparațiilor în garanție. • Răspuns prompt în furnizarea serviciului.
<i>Conformitate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Furnizorul respectă cererile. • Respectarea standardelor impuse de clienți.
<i>Durabilitate</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garanție de 3 ani la produs. • Durată mare de funcționare între două defectiuni.

Caracteristici, Dimensiuni Produs	Aspecte ale calității
<i>Posibilitate de reparare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Răspuns prompt pentru reclamații și informații privind reparațiile. • Timp scurt de rezolvare a reparațiilor.
<i>Estetica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Design-ul produsului. • Ambianța unui restaurant. • Aroma parfumului.
<i>Calitatea percepută</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Automobilele germane versus cele franceze. • Universitatea A este mai bună decât universitatea B. • Doctorul C este mai bun decât doctorul B.

Nici una din aceste caracteristici, dimensiuni, nu este privită izolat. Aprecierea calității depinde de una sau mai multe combinații a acestora, ceea ce înseamnă că diferențierea bazată pe calitate trebuie să aibă la bază așteptările clientului.

Asociația Americană a Controlului Calității a identificat o serie de factori care influențează decizia de cumpărare, iar importanța lor este evaluată pe o scală de la 1 la 10 (tabelul 3.2.).

Tabelul 3.2.

Factori care implementează decizia de cumpărare	Importanța
Performanța produsului / serviciului	9,37
Rezistența	9,03
Ușor de reparat	8,80
Service-ul	8,62
Garanția	8,13
Prețul	8,11
Ușor de utilizat	8,09
Aspectul	7,54
Numele firmei (Marca)	6,09

(Sursa: J. E. Ross, Total Quality Management, 1994, p. 100).

Referitor la calitatea serviciilor putem spune că există 10 caracteristici care determină satisfacția clienților (tabel 3.3.).

Tabel 3.3.

Aspectul	Modul de manifestare (percepție)
<i>Tangibilitatea</i>	Prezența suportului material, a personalului și a suportului de comunicare.
<i>Fiabilitatea</i>	Capacitatea de a realiza serviciul corect de la început.
<i>Rapiditatea</i>	Capacitatea de a realiza serviciul în detaliile acceptabile pentru clienți.
<i>Competența</i>	Personalul posedă informațiile și capacitățile necesare pentru realizarea serviciului.
<i>Curtoazia</i>	Politețea, amabilitatea și respectul personalului față de client.
<i>Credibilitatea</i>	Credibilitatea și onestitatea firmei de servicii.
<i>Securitatea</i>	Absența pericolului, riscului și îndoielii în momentul utilizării serviciului.
<i>Accesibilitatea</i>	Ușurința cu care clientul poate utiliza serviciul în momentul în care el o dorește.
<i>Comunicarea</i>	Clientul este informat într-o limbă pe care o înțelege; nivelul de percepție din partea firmei.
<i>Cunoașterea clientului</i>	Eforturile depuse de firmă în scopul înțelegerii clienților și a nevoilor acestora.

În domeniul prestărilor de servicii, percepția clienților cu privire la calitate este îngreunată de caracterul intangibil al acestora. Din această cauză firmele din domeniul serviciilor trebuie să depună eforturi pentru a-și încânta clienții, pentru a-i servi prompt. Această concepție poate fi sintetizată în două reguli de bază:

Regula 1. *Clientul nu greșește niciodată.*

Regula 2. *Dacă clientul greșește vreodată, recitește prima regulă.*

Drept urmare, firmele trebuie să fie preocupate de îmbunătățirea sistemului de identificare a cerințelor clienților și a criteriilor și factorilor care determină satisfacția lor, trebuie să anticipeze cerințele clienților, să verifice permanent satisfacția după consum.

3.3. CLIENȚII ȘI ORGANIZAȚIA

Un client este orice persoană care suferă o influență din partea produsului sau a procesului.

J. Oakland (1992) definește clientul: „oricine care este beneficiar sau intră în contact cu un produs sau proces”. Potrivit SR. ISO 8402, clientul reprezintă „un destinatar al unui produs furnizat de către furnizor”. Furnizorul reprezintă o organizație (firmă) care livrează (furnizează) un produs clientului.

Același standard definește *organizația*, „o companie, corporație, întreprindere sau instituție sau o parte din acestea, cu statut de societate pe acțiuni sau nu, publică sau particulară, care are propriile sale funcțiuni și propria sa administrație”. Știința managementului definește organizația: „o asociație de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți printr-un regulament sau statut în vederea realizării unei activități organizate”. Mulți specialiști consideră că o organizație trebuie să îndeplinească un număr minim de condiții, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

- ✓ organizația se compune din cel puțin doi indivizi, care se consideră părți ale grupului;
- ✓ există cel puțin un obiectiv (starea finală dorită sau rezultatul);
- ✓ membrii grupului lucrează deliberat împreună pentru a obține partea lor de rezultate (obiective).

Deci, putem afirma că o organizație reprezintă un grup de oameni ale căror activități sunt în mod conștient și deliberat coordonate către un obiectiv sau mai multe obiective comune. Firmele din domeniul afacerilor, spitalele, cluburile sportive, universitățile, instituțiile publice etc. sunt organizații, ele se caracterizează prin trăsături comune:

- ✓ au un scop bine definit, care poate fi definit ca un singur obiectiv (țintă), în cazul organizațiilor mici sau ca un ansamblu bine ierarhizat de obiective, în cazul organizațiilor mari;
- ✓ toate sunt constituite de către oameni;
- ✓ fiecare în parte are o structură proprie care definește și limitează comportamentul membrilor săi;
- ✓ toate organizațiile sunt construite în jurul clienților lor.

Pornind de la rolul clienților pentru asigurarea competitivității organizației, putem defini și organizația economică, întreprinderea sau firma astfel „un grup de activități umane, respectiv efortul conjugat al unor indivizi, care are ca scop satisfacerea nevoilor consumatorilor (clienți externi) și maximizarea profiturilor, activități care se repetă în timp și a căror existență depinde în mod esențial de vânzarea produselor sau serviciilor”.

În lucrarea de față vom folosi termenul de organizație atât pentru organizațiile din lumea afacerilor (întreprinderi, firme, companii) cât și pentru organizațiile din celelalte domenii.

Conceptul de Calitate Totală și cel de Managementul Calității Totale fac distincție clară între clienții externi și clienții interni ai unei organizații.

Clienții externi, înseamnă beneficiarii direcți (utilizatorii) sau consumatorii finali. Ei suferă influența produsului dar nu sunt membri ai firmei care realizează produsul. Conceptul de clienți externi cuprinde clienții propriu-ziși sau consumatorii, care cumpără produsul, organismele guvernamentale de reglementare și publicul care poate fi afectat de produsele nesigure în exploatare sau de cele dăunătoare pentru mediu.

Clienții interni, suferă influența produsului și sunt în același timp membri ai firmei care realizează produsul. Ei nu sunt cumpărători ai produsului, cu toate acestea teoria managementului calității îi definește „clienți” și includ managementul firmei, și angajații grupați în diferite compartimente organizaționale de management și de producție.

În literatura de specialitate se folosește termenul de consumator pentru cumpărătorii produselor/serviciilor. Este vorba de consumatorii primari. În lucrare vom folosi conceptul de clienți întrucât el cuprinde pe lângă consumatorii primari (beneficiarii direcți) și alte categorii de consumatori secundari cum ar fi societatea (guvernul), comunitatea locală și alții.

Pe măsură ce dimensiunea activităților firmei crește, numărul clienților crește de asemenea. Acest fapt impune clasificarea clienților într-un mod care să faciliteze stabilirea priorităților și alocarea resurselor.

J. Juran (2000) clasifică clienții prin separarea celor puțini, dar vitali, de cei mulți și utili. Acest lucru se poate realiza cu analiza Pareto, care presupune:

- ✓ completarea listei clienților;
- ✓ ierarhizarea clienților în ordinea importanței;
- ✓ identificarea clienților puțini dar vitali;
- ✓ identificarea clienților mulți și utili.

Identificarea clienților puțini și vitali se poate face în funcție de volumul de vânzări, de interfațele cheie în cazul serviciilor (exemplu, la o bancă funcționar - deponent; la un hotel recepționar - turist, la un magazin vânzător - cumpărător etc.) sau de efectele semnificative. Exemplu, clienții care sunt sursa veniturilor firmei; publicul care este influențat de climatul în care lucrează firma; inspectorii care trebuie să respecte cerințe obligatorii; utilizatorii finali care asigură un feedback despre folosirea produsului etc.

Clienții mulți și mărunți se constituie din următoarele categorii:

- ✓ consumatorii;
- ✓ lucrătorii;
- ✓ publicul.

Consumatorii sunt cumpărătorii unui volum mic de produse pentru uz propriu. Consumatorii (clienții externi) sunt importanți pentru multe domenii, inclusiv pentru giganți din domeniul, utilităților publice, administrației de stat, lanțuri de supermagazine etc. Întrucât folosesc produsele, consumatorii ajung să fie bine informați asupra calității lor. Nimeni nu știe mai bine despre condițiile în care produsul este exploatat, neglijat sau folosit incorect decât consumatorii. Acest fapt determină o serie de percepții de tipul:

- ✓ decid să cumpere sau să nu cumpere în viitor;
- ✓ comunică unii cu alții despre produs;
- ✓ generează idei care pot ajuta producătorii și distribuitorii să satisfacă mai bine cerințele clientului.

Lucrătorii, se referă în general la angajații care nu au atribuțiuni de control și nu sunt de specialitate. În firmele de producție, mulți lucrători muncesc în ateliere de execuție, în firmele de servicii mulți lucrători sunt angajații din linia întâi. În ambele tipuri de firme categoria de lucrători cuprinde și personalul de întreținere, funcționarii, personalul din administrație etc.

Lucrătorii au un rol hotărâtor în obținerea calității, ei trebuie priviți ca și clienți interni. Desigur rolul lucrătorilor în obținerea calității este influențat de motivație, nivelul de calificare, starea echipamentelor de producție, sprijinul acordat de serviciile auxiliare, eficacitatea acțiunilor manageriale etc.

Publicul urmărește și apreciază comportamentul firmei ca membru al comunității. Modul în care este privită firma, imaginea ei în rândul publicului contribuie la crearea unui climat organizațional favorabil sau mai puțin favorabil în funcționarea ei, cu efecte directe în îndeplinirea obiectivelor. Rezultă că publicul trebuie considerat client chiar dacă membrii săi nu sunt clienți direcți pentru firmă.

Clienții au o funcție unică în determinarea calității. Pentru a rezolva o parte din aceste probleme, trebuie să se asigure motivarea atât a clienților externi cât și a clienților interni. Este important să se identifice ce se oferă și ce se așteaptă în primul rând din partea clienților externi. Pentru a defini cerințele clienților interni trebuie să internalizăm relația „furnizor-client” în cadrul structurii organizaționale.

3.4. SATISFAȚIA CLIENȚILOR

J. Juran arată că satisfacția clienților este rezultatul obținut atunci când caracteristicile produselor răspund nevoilor clienților. În general, este sinonimă cu satisfacția legată de produs, care, la rândul ei stimulează vandabilitatea. Impactul principal se manifestă asupra cotei de piață și în consecință asupra venitului din vânzări.

Un client își formează o opinie proprie asupra valorii produsului și acționează pe baza ei. Satisfacția legată de produs își are originea în caracteristicile produsului și constituie motivul pentru care clienții îl cumpără. Insatisfacția își are originea în defecțiuni și constituie motivul pentru care clienții fac reclamații. Există multe produse care nu *produc insatisfacție*, ele fac ceea ce producătorii sau furnizorii spun că vor face. Totuși nu sunt vandabile dacă unele dintre produsele concurente furnizează o satisfacție mai mare.

Satisfacția clientului reprezintă o funcție determinată de compararea performanțelor (rezultatelor) percepute ale unui produs

cu așteptările clientului. Așteptările clientului iau naștere pe baza experienței anterioare, a afirmațiilor făcute de alți clienți și a informațiilor și promisiunilor venite din partea firmei producătoare sau prestatoare de servicii și a concurenței. Dacă o firmă ridică așteptările clienților la un nivel prea înalt, este foarte posibil ca ei să fie dezamăgiți în cele din urmă. Dacă însă nivelul așteptărilor clienților este prea scăzut, firma nu va putea atrage o clientelă prea numeroasă.

Managementul Calității Totale, în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și dorințelor clienților, necesită rezolvarea următoarelor aspecte:

- ✓ definirea și înțelegerea afacerii pe care firma dorește să o realizeze;
- ✓ înțelegerea nevoilor clienților;
- ✓ înțelegerea pieței, a mediului competitiv;
- ✓ dezvoltarea unor planuri și programe, bine fundamentate, pentru realizarea obiectivelor strategice și tactice de calitate.

Din punctul de vedere al firmei, satisfacția clienților este rezultatul unui sistem compus din trei componente:

- ✓ procesele / operațiile firmei;
- ✓ angajații firmei, managementul resurselor umane;
- ✓ așteptările clienților.

Eficiența acestui sistem este în funcție de cât de bine sunt integrați acești factori (fig.3.1.).

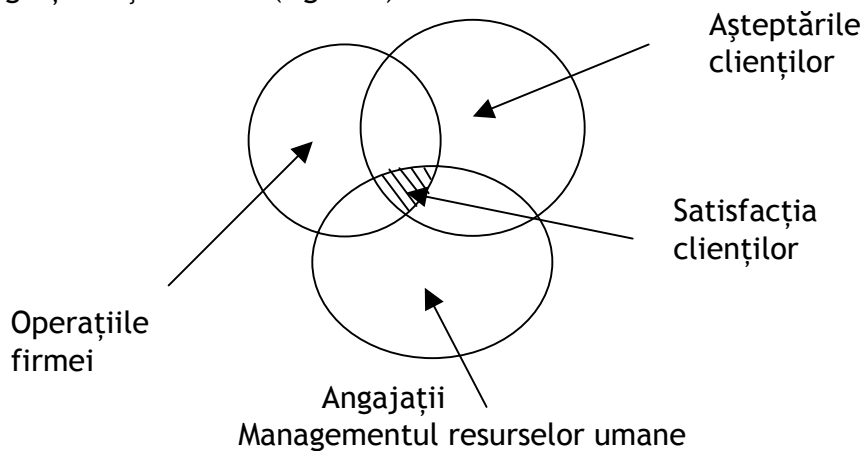


Figura 3.1.: Satisfacția clienților.

Aria comună (hașurată) reprezintă gradul satisfacției clienților. Obiectivul este lărgirea maximă a acestei arii astfel încât în final să se ajungă la suprapunerea cercurilor într-un sistem integrat. Gradul în care se realizează acest lucru depinde de eficiența procesului, competitivitatea personalului, determinării a ceea ce constituie satisfacție. Ca la orice sistem este necesar și un anumit control care se bazează pe standarde stabilite, pe performanță măsurată, pe identificarea variațiilor între standarde și performanțe și pe corectarea erorilor.

3.4.1. Factorii care determină satisfacția clienților

Problema satisfacției clienților se reduce la a asigura clienți satisfăcuți la a ști când aceștia există și la a-i păstra în acest fel.

Cel mai evident mod de a cunoaște dacă clienții sunt satisfăcuți sau nu, este de a-i întreba. Pe baza unui studiu de piață, se pot identifica indicatorii cheie pentru satisfacția clienților. Cei mai importanți sunt următorii:

- Standarde de servicii bazate pe așteptările clienților;
- Înțelegerea așteptărilor clienților; meticulozitate/obiectivitate; tipuri de clienți; trăsături ale produsului/serviciului;
- Împuternicirea angajaților din prima linie;
- Suportul angajaților din prima linie printr-o infrastructură adecvată (strategică);
- Atenție la angajarea, antrenarea, atitudinea și morală angajaților din prima linie;
- Nivele mari de satisfacție, prin premii către clienți;
- Sisteme de servicii către clienți „proactive”;
- Managementul relațiilor cu clienții „proactiv”;
- Utilizarea tuturor modurilor de obținere a informațiilor: studii; urmărirea produsului/serviciului; reclamații; angajați;
- Cererile referitoare la calitate a diferitelor segmente de piață: studii care privesc clienții curenți; angajament către clienți (obținerea încrederii acestora).

3.4.2. Măsurarea satisfacției clienților

Interesul crescut pentru măsurarea satisfacției clienților e reflectat în existența unui număr mare de firme de consultanță specializate în această activitate.

Multe firme măsoară satisfacția clienților în funcție de numărul de reclamații primite de la clienți. Această abordare are mai multe dezavantaje:

- ✓ pune accentul pe aspectul negativ, măsurând mai degrabă insatisfacția decât satisfacția;
 - ✓ măsurătorile se bazează pe reclamațiile unor grupuri mici și pot avea ca rezultat schimbări costisitoare și nu neapărat necesare;
- Există două etape de bază într-un sistem de măsurare a satisfacției clienților.

1. dezvoltarea unor indicatori cheie ai satisfacției clienților;
2. colectarea informațiilor referitoare la satisfacția clienților.

Indicatorii cheie ai satisfacției sunt constituiți din calitatea oferită de firmă prin produsele/serviciile sale și din modul de livrare a produselor/serviciilor firmei.

Principalele informații pe care sistemul este proiectat să le urmărească sunt așteptările clienților și percepțiile firmei cu privire la așteptările clienților.

O serie de domenii s-ar putea lua în considerare ca indicatori pentru măsurarea satisfacției clienților. Acestea sunt: rezultatele producției; satisfacție; încredere; reputația furnizorului; curtoazia/comportament prietenos al angajaților; siguranța/riscul serviciului; procedurile de facturare; promptitudinea de răspuns la cereri; competența; respectul pentru sentimentele/drepturile clientului; dorința de a-l asculta pe client; onestitate; abilitatea de a comunica în limbaj clar etc. Acești indicatori, dacă se potrivesc activității firmei, sunt convertiți în sisteme de furnizare care satisfac așteptările clienților.

3.4.3. Caracteristicile clientului satisfăcut

În general, o firmă poate răspunde cererilor clienților, oferindu-le acestora ceea ce solicită, ceea ce le trebuie sau ceea ce le este într-adevăr necesar. Fiecare din aceste niveluri implică un studiu mai profundat al pieței, care va avea ca rezultat final creșterea

discernământului cumpărătorilor. Elementul cheie al unui marketing cu adevărat profesionist constă în a veni în întâmpinarea nevoilor reale ale clienților într-un mod mai eficient decât concurența.

Se poate pune întrebarea de ce se acordă atâta importanță satisfacerii clienților vizați. În primul rând, deoarece vânzările unei firme depind de două categorii de clienți: cei noi și cei vechi. Este mult mai dificilă și costisitoare atragerea de clienți noi, decât păstrarea celor vechi, iar secretul păstrării clientelei constă în satisfacerea nevoilor acestora.

Un client satisfăcut:

- Cumpără mai mult și rămâne „fidel” mai mult timp.
- Cumpără produsele noi sau cele îmbunătățite pe care firma le lansează.
- Face o reclamă pozitivă firmei și produselor ei.
- Acordă mai puțină atenție produselor și reclamei concurenței și este mai puțin influențat de factorul preț.
- Oferă firmei idei de produse sau servicii noi.
- Servirea sa costă mai puțin decât cea a unui nou client, deoarece raporturile vânzător - cumpărător au devenit ceva obișnuit.

De exemplu, conducerea firmei Toyota și-a propus mai mult decât satisfacerea clienților: „Obiectivul nostru depășește simpla satisfacere a nevoilor clientului. Noi vrem să ne încântăm clienții”. Este într-adevăr o abordare foarte ambițioasă care poate constitui secretul marilor marketeri. Un client încântat de produs reprezintă un mijloc de publicitate mult mai eficient decât orice reclamă prin mass-media.

În acest fel, pentru orice firmă apare necesitatea de a măsura în mod regulat gradul de satisfacție a clienților. Ei pot fi satisfăcuți, destul de satisfăcuți, indiferenți, destul de nesatisfăcuți, total nesatisfăcuți. Firma trebuie să afle care sunt cauzele satisfacției sau insatisfacției clienților pentru a-și îmbunătăți pe viitor oferta.

3.5. SATISFAȚIA CLIENȚILOR INTERNI

Clienții interni sunt și ei importanți pentru Managementul Calității Totale. Aceștia sunt angajații, activitățile și funcțiunile firmei, compartimentele organizatorice Astfel, compartimentul de producție

este clientul compartimentului de proiectare și alte câteva compartimente pot fi clienții compartimentului de procesare a informațiilor.

Între nevoile clienților interni și externi apar frecvent conflicte. În multe firme procesele sunt proiectate pentru a răspunde în primul rând nevoilor clienților interni. Nu se poate obține calitate totală fără să existe un echilibru între nevoile celor două categorii de clienți. Soluția este determinarea nevoilor reale ale celor două categorii de clienți și proiectarea proceselor astfel încât să satisfacă nevoile amândorura.

Eficiența și eficacitatea firmei, în obținerea calității totale depinde atât de satisfacția clienților externi cât și de cea a clienților interni.

Pentru a putea stabili cerințele clienților interni este nevoie de înlăturarea barierelor funcționale. Angajații ca și clienți interni trebuie să cuantifice nivelul de calitate al produselor pe care-l doresc de la furnizorii lor, adică de la colegii din celelalte compartimente ale firmei sau de la alte faze de execuție a produsului, pentru a îndeplini cerințele clienților externi. Acest lucru pare ușor de realizat însă traducerea în fapt presupune existența unei culturi organizaționale adecvate. Furnizorii interni sunt în permanență în căutarea criticilor și observațiilor venite de la colegii lor în calitate de clienți pentru a-și îmbunătăți performanțele. Aceștia din urmă trebuie să facă o critică constructivă fără a-i blama sau incrimina.

Multe firme includ furnizorii în categoria clienților interni. Se cunoaște că furnizorii au nevoie de feedback de la clienții lor, care se referă în cele mai multe cazuri la nemulțumiri de tipul: reclamații, revendicări; returnări; procese civile etc. Pentru a obține o calitate superioară, firmele producătoare identifică caracteristicile cheie pe care trebuie să le controleze furnizorii, oferindu-le informații despre procesul de producție, despre modul de asamblare ulterioară a produsului, de folosirea corectă și incorectă a acestuia, precum și despre circumstanțele în care produsul este exploatat la utilizatorul final precizând și problemele apărute până atunci.

Identificarea clienților interni poate fi făcută urmărind „traseul produsului”.

3.6. RELAȚIA DINTRE CALITATE ȘI SATISFAȚIA CLIEŢILOR

Toate premiile pentru calitate sunt focalizate pe satisfacerea clienților. De exemplu, cele mai prestigioase premii pentru calitate, Malcolm Baldrige (SUA), Deming (Japonia), Premiul European Pentru Calitate (E.Q.A) acordă nivelului serviciului către clienți un procentaj ridicat din punctajul total acordat.

Satisfacția clienților determină analiza relației dintre firmă și clienții săi, a informațiilor cu privire la cererile clienților și la factorii cheie ai calității care determină competiția pe piață.

Într-un studiu al firmei de consultanță Ernst&Young din S.U.A. asupra a 584 de companii, efectuat în anul 1992 s-a constatat că reclamațiile clienților sunt considerate de importanță majoră în identificarea noilor produse și serviciilor de către 19% din bănci, 26% din spitale, 31% din organizațiile economice (J. E. Ross, 1994).

Tendința larg manifestată de a ignora reclamațiile clienților și de a nu căuta cauzele lor poate avea consecințe serioase. Acest lucru se întâmplă în mod particular în sectorul serviciilor, unde se estimează că pentru orice reclamație pe care o primește o firmă există încă 26 de clienți care gândesc la fel, dar nu se exteriorizează față de firmă. Aceștia vor cumpăra mai puțin sau din altă parte.

Studiul menționat arată că instrumentele de măsurare a calității, ca rata defectelor și nivelul satisfacției clienților joacă un rol cheie în determinarea mărimii salariului pentru manageri de vârf la 20% din firme. Cel mai frecvent însă pentru stabilirea mărimii salariului se ia în considerare mărimea profitului. Nu este greșit a pune accentul pe fluxurile bănești și pe profitul pe termen scurt, însă profitul pe termen lung și creșterea cotei de piață se bazează pe clienți satisfăcuți care nu pot fi menținuți decât dacă firma pune accentul pe satisfacția clienților.

Unii manageri din vârful piramidei ignoră severitatea reclamațiilor clienților sau se simt ofențați de ele, încercând justificări sau chiar să le considere incorecte apelând la mass-media. Nu se recomandă acest lucru chiar dacă aceștia ar avea dreptate, o astfel de atitudine exprimată public s-ar putea transmite angajaților care ar putea

percepe mesajul (atitudinea lor) ca o justificare pentru perpetuarea nivelului existent de calitate al produselor furnizate.

Un alt motiv pentru lipsa accentului pe satisfacția clientului este tendința multor firme de a pune accentul pe tehnicile Managementului Calității Totale, cum ar fi controlul statistic și alte metode și tehnici orientate spre rezultate referitoare la creșterea productivității muncii și reducerea costurilor. Acestea sunt necesare, dar un accent singular pe aceste rezultate înseamnă renunțarea la prioritățile care garantează succesul.

Majoritatea specialiștilor recunosc faptul că clientul nu este interesat de gradul de sofisticare a controlului procesului, al programului de training sau de cultura organizației. Ceea ce contează pentru el este dacă obține sau nu produsul dorit.

Organizațiile care agreează și aplică Managementul Calității Totale privesc calitatea ca fiind definită de către clienți, întrucât aceștia sunt ultimii arbitri ai calității, iar fără ei organizațiile nu pot exista. Clienții sunt atât cei care asigură vânzarea produselor cât și ultimii utilizatori ai acestora. Calitatea totală înseamnă a-i cunoaște în profunzime și a folosi competențele tehnice și profesionale pentru a traduce dorințele lor în produse și pentru lansarea de afaceri noi.

Multe firme de succes definesc calitatea ca cea mai bună cale de satisfacere a nevoilor și dorințelor clienților, ceea ce înseamnă „percepția calității”. Clientul este cel care evaluează calitatea, de cele mai multe ori, prin comparare cu cele mai bune performanțe.

Calitatea așa cum este definită de către clienți este mult mai importantă decât prețul în formarea cererii pentru majoritatea produselor/serviciilor. Tom Peters, (1987) după ani de cercetare constată:

- ✓ consumatorii plătesc mai mult pentru o calitate mai bună, în special pentru cea mai bună calitate;
- ✓ firmele care oferă această calitate, prosperă;
- ✓ angajații vor fi stimulați de oportunitatea de a oferi cea mai bună calitate produselor și serviciilor;
- ✓ calitatea unui produs/serviciu nu oferă siguranță atât timp cât noile produse/servicii redefinesc calitatea pentru clienți.

3.7. GARANTAREA SATISFACȚIEI CLIEŢILOR

Este imposibilă evitarea bombardamentului constant al mesajelor referitoare la „calitate” și „satisfacție” în reclamele din mass-media. Multe din aceste reclame împreună cu serviciul de desfacere a produselor/serviciilor au un caracter mai mult sau mai puțin retoric. Chiar popularele fraze „satisfacție garantată” și „preț scăzut garantat” nu spun clar ceea ce clientul poate obține de la produsul cumpărat.

Unele companii au încercat să îmbunătățească această retorică, suplimentând mesajul cu definiții adiționale ale satisfacției. Sunt firme care garantează satisfacția clientului cu expresia: „Dacă nu sunteți satisfăcut, serviciul nostru va fi mai bun sau următoarea masă e în contul nostru”. Ce înseamnă „Serviciul nostru va fi mai bun?” „Întrebarea este dacă această garanție se referă la calitatea produsului și satisfacția clientului sau e doar un mijloc de promovare.

Multe firme garantează satisfacția cu promisiunea unui premiu dacă produsele/serviciile lor nu întrunesc propriile standarde sau cele ale clienților. Alte firme returnează suma de bani încasată în contul produsului/serviciului. La Pizza primești o masă gratuită dacă nu ești servit în zece minute. Sunt firme care obișnuiesc să ofere un bon de o anumită valoare pentru un serviciu defectuos. Producătorii și distribuitorii de automobile obișnuiesc să promoveze „servicii de calitate” fără să definească clar ce înseamnă acest lucru. Există și firme care garantează satisfacția clienților cu o penalizare de un anumit fel în cazul insatisfacției. Avantajele acestui mod de abordare în garantarea satisfacției consumatorilor sunt următoarele:

- ☒ Penalizarea, poate să „vindece” apatia angajaților cu privire la calitate, să o aducă în atenția lor, astfel încât să se implice personal în obținerea calității.
- ☒ Pe de altă parte, această strategie poate da cumpărătorului impresia de dedicație, creându-se astfel posibilitatea reținerii unui client care altfel ar fi fost pierdut. Acești clienți vor gândi și vor transmite mai departe: „Pizza mea a întârziat 10 minute, dar mi-au dat-o pe gratis, însemnând că iau în serios calitatea”. Costul pizzei merită sacrificat, dacă astfel se reține clientul, care acum

are o mai bună percepție despre firmă și așteptări mai mari la adresa firmei.

Trebuie să se rețină că orice efort de a lega mesajul cu privire la satisfacție de o penalizare în caz de nereușită în vânzări nu este eficient dacă, pornind de la această variație, nu se determină cauza și nu se încearcă îmbunătățirea procesului.

3.8. MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE ȘI RELAȚIA „FURNIZOR - CLIENT”

Toate firmele producătoare alcătuiesc un lanț, iar la fiecare punct de conexiune există o relație de tipul „furnizor - client” ceea ce corespunde filosofiei Managementului Calității Totale.

Acolo unde există o legătură de tipul „furnizor - client”, trebuie aplicate următoarele principii:

- ☒ Trebuie construită o legătură de parteneriat puternică, care va permite ambilor parteneri să înțeleagă problemele fiecăruia și să muncească împreună pentru a le depăși.
- ☒ Furnizorul trebuie să pună întotdeauna nevoile clientului în top-ul priorităților sale.
- ☒ Clientul trebuie să transmită furnizorului, cât mai complet, nevoile sale și să elimine schimbările de ultim moment.
- ☒ Atât furnizorul cât și clientul trebuie să înțeleagă că unitatea este putere și aceasta poate fi atinsă numai prin încredere reciprocă și înțelegere.
- ☒ Problemele nu se pot rezolva prin căutarea vinovatului. Întrebarea ce trebuie pusă este „Cum corectăm situația?” și „Cum prevenim repetarea situației?”.

Vom prezenta în continuare un exemplu ipotetic pentru managementul relației „furnizor - client”. Una dintre fabricile unei companii vinde produse atât celorlalte fabrici ale companiei cât și clienților externi. Managerul acestei fabrici a sesizat nevoia pregnantă de a defini relația „furnizor - client” pentru angajații săi afirmând „dorim ca oamenii noștri să cunoască în detaliu tot ce este în legătură cu clienții noștri și să știe că menirea lor este să servească clienții. Obiectivul nostru este să răspundem atât de prompt nevoilor clienților

noștri, încât să devenim unicul furnizor cu care aceștia vor dori să facă afaceri”. Pentru a îndeplini acest obiectiv managementul fabricii v-a lansa politica Controlul Calității Totale, care implică:

- ☒ Identificarea proceselor majore ale companiei;
- ☒ Determinarea modului în care clienții gândesc despre companie;
- ☒ Verificarea acestor două percepții față de clienții cei mai importanți;
- ☒ Dezvoltarea unui program care să îmbunătățească aceste procese.

Aceste obiective pot fi îndeplinite cu ajutorul unei echipe de experți în Controlul Calității Totale (TQC). Fabrica poate dezvolta și un model al TQC în zece pași. Acest model cere analizarea și înțelegerea următoarelor probleme:

1. Scopul.
2. Obiectivele.
3. Canalele de distribuție.
4. Competitorii.
5. Produse / servicii necesare.
6. Planuri pentru produsele / serviciile necesare (planuri de dezvoltare, producție, financiare și de marketing).
7. Analiza financiară.
8. Analiza problemelor potențiale.
9. Recomandări.
10. Planul tactic pentru anul viitor.

3.9. INTERNALIZAREA RELAȚIEI „FURNIZOR - CLIENT”

Dacă pornim de la definiția culturii organizaționale dată de Mc. Leon și J. Marshall (1993), „cultura organizațională reprezintă un ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini, care crează contextul general al activității din organizație”, atunci vom înțelege că organizația ca structură se află într-o relație de tip „furnizor - client”, adaptându-și comportamentul în funcție de necesitățile și așteptările clienților săi.

Adeții Managementului Calității Totale își pun speranța în faptul că recunoașterea relației „furnizor - client”, devine, contextul general a tot ceea ce se face și se gândește într-o organizație. Aceasta se

bazează pe recunoașterea faptului că orice membru al organizației este atât client cât și furnizor și prin urmare trebuie să fie atent la calitatea produselor/serviciilor pe care le primește și furnizează prin intermediul activităților și proceselor la care participă.

Nu se poate oferi calitate clientului extern decât dacă atenția față de calitate face parte din cultura organizațională. Acest argument are implicații în proiectarea și funcționarea structurii organizaționale. Fiecare angajat este și client și furnizor, ceea ce înseamnă că majoritatea activităților unei organizații sunt produse ale câte unei verigi din lanțul de relații „furnizor - client”. Conceptul de „client intern” și „furnizor intern” cuprinde atât angajații cât și compartimentele structurale. Relațiile, raporturile dintre aceștia sunt prezentate în figura 3.2.

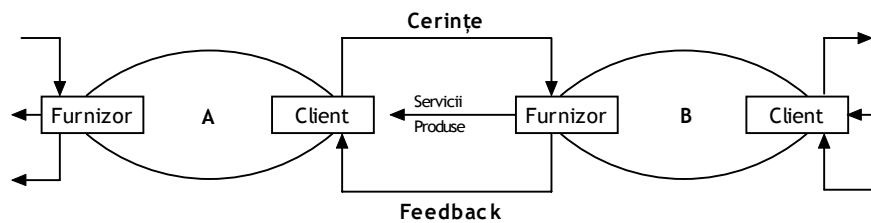


Figura 3.2.: Internalizarea relației „furnizor-client”

Sursa: M. Olaru, Managementul Calității Totale, Ed. Economică, 1999, p. 136

Așa cum se observă în figura 3.2. procesele din firmă sunt abordate ca o succesiune de relații între furnizori și clienți.

Clientul intern trebuie să ofere furnizorului său din amonte toate informațiile necesare cu scopul de a facilita definirea clară a cerințelor clienților externi. De asemenea el trebuie să se informeze la rândul său despre posibilitățile acestuia de a satisface cerințele definite.

La rândul său furnizorul (lucrător sau compartiment) trebuie să-și informeze clientul din aval despre posibilitățile de care dispune și trebuie să se asigure că acesta îi oferă ceea ce dorește. Furnizorul trebuie să-i adreseze clientului său întrebări de tipul:

Ce trebuie făcut?

- ☒ Cum trebuie făcut?
- ☒ Ce produse / operații trebuie realizate?
- ☒ Cum trebuie oferite produsele?
- ☒ Care este termenul pentru realizarea și livrarea produselor sau oferirea rezultatelor?

Se formează în acest mod un lanț de tipul „furnizor - client”. Toți participanții la acest lanț de acțiuni trebuie să-și recunoască rolul de „furnizori” și să înțeleagă că dacă nu furnizează calitate clienților lor imediați lanțul se va „rupe” iar clientul extern (beneficiarul direct) nu va beneficia de un produs sau serviciu de calitate.

În acest context trebuie să arătăm că unul dintre obiectivele Managementului Calității Totale este de a determina pe toți membrii organizației să adopte o astfel de atitudine față de munca pe care o desfășoară și să înțeleagă că fac parte dintr-o relație de tipul „furnizor - client”. Un lanț nu poate fi mai tare decât veriga sa cea mai slabă.

3.10. EVOLUȚIA SISTEMELOR PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ȘI ASIGURAREA CALITĂȚII

Sistemele pentru îmbunătățirea și asigurarea calității au evoluat mult. B.G. Dale (1994) identifică patru stadii importante în evoluția abordării calității. Acestea sunt următoarele:

- ☒ Inspecția.
- ☒ Controlul calității.
- ☒ Asigurarea calității.
- ☒ Managementul Calității Totale.

3.10.1. Inspecția

La început inspecția a fost considerată singura cale de obținere a calității. În cadrul unui sistem bazat pe inspecție, una sau mai multe caracteristici ale produselor / serviciilor activităților sau proceselor sunt analizate, măsurate, testate, evaluate și comparate cu cerințe specifice în vederea evaluării conformității cu o specificație sau un standard de performanță.

Inspekția potrivit ISO 9000:2000 se definește „evaluarea conformității prin observare și analiză acompaniate după cum este cazul de măsurare, testare sau verificare cu calibrul”.

Într-o firmă de producție inspekția se aplică resurselor materiale, pieselor și subansamblelor fabricate atât în procesele de producție cât și în cele de depozitare și livrare. În cazul serviciilor inspekția se aplică unor activități critice din cadrul proceselor.

Activitățile de inspecție pot fi desfășurate de către personal special angajat sau prin autoinspecție. Materiile prime, piesele, produsele etc. care nu sunt în conformitate cu specificațiile pot fi considerate rebuturi recuperabile sau irecuperabile.

Inspekția cuprinde: colectarea informațiilor, sortarea și clasificarea informațiilor, acțiuni colective și identificarea surselor nonconformităților.

Inspekția este un proces de analiză - evaluare „post - eveniment”, nu este orientată spre prevenire și nu permite identificarea cauzelor care au dus la apariția neconformităților.

3.10.2. Controlul calității

Este cel mai vechi concept al calității. El include detectarea și eliminarea componentelor sau produselor (rezultatelor) finale care nu îndeplinesc specificațiile, respectiv standardele.

Controlul statistic al calității (CSC), predecesorul Managementului Calității Totale și al Controlului Total al Calității de astăzi, și-a avut începuturile la mijlocul anilor 20, la uzina Western Electric a companiei Bell System. Walter Shewhart, fizician la laboratoarele Bell a proiectat versiunea originală a CSC pentru producția de masă a telefoanelor cu obiectivul „zero defecte”. În timpul celui de-al doilea război mondial W. E. Deming și J. Juran au dezvoltat fiecare în parte versiunile folosite astăzi.

Abordarea tradițională a controlului calității este verificarea rezultatului final, abordare care este încă practică de multe firme. Știința managementului se bazează pe adevărul „nu inspecta produsul, inspectează procesul” și „nu verifica calitatea procesului, trebuie să o construiești în proces”. Prin controlul rezultatelor finale nu se poate face nimic pentru a corecta eventualele variații apărute. Este necesar

un sistem de control „din mers” care să prevină defectele și variațiile. Dar și mai eficient este un sistem care să îmbunătățească procesul.

Un proces este format dintr-o mulțime de cauze și condiții și o mulțime de pași, și de activități care transformă intrările în ieșiri. Reunește o mulțime de oameni, echipamente, proceduri și condiții care acționează împreună pentru a produce un rezultat, o ieșire. Procesul adaugă valoare intrărilor, producând ieșiri. Raportul între ieșiri și intrări se numește productivitate. Obiectivele controlului procesului sunt creșterea productivității și reducerea variațiilor procesului. Dacă variația este foarte mică sau nesemnificativă pentru a avea un efect asupra utilității produsului / serviciului, atunci putem spune că rezultatele se încadrează în limitele de toleranță. Dacă rezultatele nu se încadrează în limitele de toleranță, procesul poate fi îmbunătățit prin definirea cauzelor schimbării și prin asigurarea că aceste cauze nu se vor mai manifesta pentru reîncadrarea în toleranță. Aceasta înseamnă implementarea unor metode de control care să rezolve situația. Acest tip de abordare cuprinde următorii pași:

- ☒ Conștientizarea existenței unei probleme.
- ☒ Identificarea problemei specifice pentru a fi rezolvată.
- ☒ Diagnosticarea cauzelor problemei.
- ☒ Găsirea și implementarea remediilor pentru rezolvarea problemei.
- ☒ Implementarea controlului pentru menținerea situației bune atinse prin rezolvarea problemei.

Controlul procesului are nevoie de verificare finală, dar numai cu rol de diagnostic. Obiectivul nu este de a descoperi defecte, ci de a identifica și înlătura cauza defectelor sau variațiilor. Controlul procesului se transformă astfel în rezolvarea problemei îmbunătățirii continue a calității.

Tranziția de la verificare la controlul procesului are loc în mai multe faze:

- ☒ Definirea, caracterizarea procesului. Identificarea variabilelor cheie ale procesului;
- ☒ Dezvoltarea standardelor și metodelor de măsurare a producției și implicarea angajaților;
- ☒ Supravegherea conformității la standarde și reverificarea pentru realizarea unui control mai bun. Identificarea variabilelor adiționale care afectează calitatea;

- ☒ Identificarea și înlăturarea cauzelor defectelor și variațiilor (necesită cunoașterea pas cu pas a procesului);
- ☒ Încheierea controlului procesului, care are ca rezultat îmbunătățirea stabilității procesului și reducerea variațiilor.

Ca toate sistemele de control managerial, controlul calității este bazat pe principiul „buclă închisă”. Aceasta înseamnă că greșelile găsite la verificare trebuie înregistrate și analizate, iar rezultatele analizei sunt folosite pentru a aborda domeniile de slăbiciune aparentă astfel încât indiferent de domeniul în care apare punctul slab (proiectare, producție, achiziție), firma să se poată apropia de obiectivul final, „zero defecte”. ISO 8402:95 definește Controlul Calității „tehnic și activități cu caracter operațional utilizate pentru satisfacerea condițiilor”.

Pentru a putea controla calitatea unui proces este necesară stabilirea unui sistem de măsurători și analizarea acestor măsurători pentru a putea detecta unde este probabilă apariția unor defecte, ceea ce înseamnă determinarea capacității procesului de producție.

Capabilitatea procesului exprimă legătura dintre proiectare și producție și măsoară gradul în care procesul de producție se încadrează în limitele de toleranță ale proiectării. Ea înseamnă luarea în considerare a toleranței de proiectare stabilită în acord cu specificațiile și a capacității echipamentelor și utilajelor folosite pentru producerea bunurilor.

Indicele de capacitate a procesului este stabilit prin acordarea unei valori egale cu 1 dacă, se respectă toleranța de trei sigma, (trei deviații standard) 1,33 la o toleranță de patru sigma ajungându-se la 2,0 la o toleranță de șase sigma. Acest sistem de șase sigma, cunoscut și sub numele de Motorola cere specificații funcționale foarte înalte (limite de control foarte strânse). Cu cât este mai mare acest indice capacitatea procesului a utilajelor și echipamentelor de a se menține în toleranțele stabilite, în specificațiile de proiectare este mai mare.

Controlul statistic al calității implică folosirea tehnicilor statistice grafice de control, analiza procesului, analiza rezultatelor. Scopul este identificarea variațiilor și luarea deciziilor pentru a asigura o stare de control statistic (limite inferioare și superioare predeterminate) și pentru îmbunătățirea capacității procesului. Aplicat riguros Controlul Statistic al Calității poate virtual elimina producerea de componente

defecte. Prin identificarea calității care poate fi realizată în cadrul unui anumit proces de producție, controlul calității poate fi proiectat și implementat în interiorul acestui proces. Metoda poate identifica cauzele variațiilor fie că se referă la materiale, calibrare greșită, temperatură etc.

Controlul calității este o activitate post - proces care detectează și elimină elementele care nu corespund specificațiilor (standardelor) sau sunt defecte. Ca metodă de asigurare a calității implică o mare risipă de timp și de muncă. Este realizat de inspectori de calitate.

Cu toate rezultatele bune demonstrate de controlul calității multe firme nu îl folosesc în mod eficient. Un studiu a arătat că doar 49% din producătorii de produse electronice au declarat că folosesc Controlul Statistic al Calității, cei mai mulți continuă să folosească în proporție de 100% verificarea finală, cu toate că în această ramură calitatea este esențială.

Multe firme de succes au integrat în cultura organizațională Controlul Statistic al Calității.

Cu toate că termenul de Control Statistic al Calității este frecvent legat de procesul de producție, metodele lui pot fi aplicate cu succes pentru îmbunătățirea rezultatelor și în alte domenii, ca de exemplu vânzări sau personal.

ISO 9000:2000 definește Controlul Calității ca „parte a Managementului calității focalizată pe satisfacerea cerințelor de calitate...”. El presupune pe lângă specificații detaliate ale produselor și proceselor, activități de verificare a materiilor prime și a produsului în diverse stadii de prelucrare precum și feedback bazat pe informațiile de proces.

3.10.3. Asigurarea calității

Este diferită de controlul calității. Este o activitate realizată înainte și în timpul procesului. Scopul acestei metode este de a preveni erorile care ar putea să apară încă din fazele de început. Calitatea este proiectată în interiorul procesului pentru a se asigura că „produsul” este realizat conform cu specificațiile determinate. Asigurarea calității înseamnă, pentru organizațiile economice, a realiza produse fără defecte și se referă la a realiza în mod consecvent produse conforme cu specificațiile sau, altfel spus, „a face lucrurile

bine de prima dată și de fiecare dată”. Asigurarea calității este responsabilitatea angajaților care lucrează individual sau în echipe și este mai mult decât a inspectorilor cu calitatea, chiar dacă aceștia au un rol important în realizarea calității. Calitatea produselor sau serviciilor este asigurată prin existența unui sistem, cunoscut ca „sistemul asigurării calității”, care arată ce tip de produse sau servicii trebuie realizate și la ce standarde.

ISO 8402:1995 definește asigurarea calității ca fiind „un ansamblu de activități planificate și sistematice în cadrul sistemului calității și demonstrate atât cât este necesar pentru furnizarea încrederii corespunzătoare că o entitate va satisface condițiile referitoare la calitate”.

Obiectivele asigurării calității sunt:

- ✓ să furnizeze încredere clienților (obiective externe).
- ✓ să furnizeze încredere managementului și angajaților (obiective interne);

În concluzie, putem afirma că asigurarea calității urmărește furnizarea încrederii atât în cadrul organizației (clienți interni) cât și în exterior față de beneficiari (clienți externi și societate).

Modalitățile de a oferi încredere în furnizarea calității sunt:

- ✓ verificarea produselor/serviciilor, prin conformitatea cu standardele;
- ✓ evaluarea organizației care furnizează produse / servicii față de standarde, pentru a vedea dacă este capabilă să satisfacă standardele așteptate.

Principalele etape pentru introducerea unui sistem de asigurare a calității sunt:

- ✓ întocmirea de documente care susțin politica organizației în domeniul calității;
- ✓ asigurarea resurselor necesare implementării acestei politici;
- ✓ stabilirea măsurii (gradului) în care sunt satisfăcute cerințele clienților;
- ✓ evaluarea proceselor, activităților organizației și determinarea tipului de riscuri privind apariția noncalității;
- ✓ determinarea măsurii în care aceste riscuri sunt ținute sub control;
- ✓ stabilirea modalităților de verificare, privind încadrarea în standardele de performanță prescrise.

ISO 9000:2000 definește asigurarea calității „ca parte a managementului calității focalizată pe oferirea încrederii că cerințele de calitate vor fi satisfăcute”. Din acest motiv aceste standarde înlocuiesc termenul de asigurare a calității cu cel de managementul calității.

3.10.4. Managementul Calității

J. Juran definește Managementul Calității prin funcțiile acestuia în termenii „trilogiei calității” și cuprinde trei procese principale de management: planificarea calității; ținerea sub control a calității și îmbunătățirea calității. Aceste categorii de procese sunt interdependente.

Sunt autori care folosesc termenul de „asigurare a calității în sens larg” în locul celui de management al calității, incluzând atât aspecte tehnice și economice cât și aspecte juridice, ergonomice și psihologice. Funcțiile sale de bază sunt în acest caz: planificarea, verificarea (asigurarea calității în sus restrâns) și ținerea sub control a calității.

Tot în acest sens J. Kelada (1990) definește managementul calității: „un ansamblu de activități având drept scop realizarea unor obiective, prin utilizarea optimă a resurselor. Acest ansamblu cuprinde activități de planificare, coordonare, organizare, control și asigurarea calității”. El arată că obiectivele strategice se realizează prin intermediul unor obiective operaționale cum ar fi obținerea unor produse de calitate corespunzătoare, în cantitatea solicitată la termenul convenit și care să fie disponibile la locul dorit în condițiile unor costuri minime.

Potrivit ISO 9000:2000, „Managementul calității reprezintă ansamblul activităților funcției generale de management, care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității”.

Planificarea calității, în viziunea acestui standard, cuprinde activitățile care stabilesc obiectivele și condițiile referitoare la calitate, precum și condițiile referitoare la aplicarea elementelor sistemului calității.

Îmbunătățirea calității se realizează prin acțiuni întreprinse în întreaga organizație, pentru creșterea eficacității și eficienței activităților și proceselor în scopul de a asigura avantaje sporite atât pentru organizație cât și pentru clienții acesteia. În concluzie, putem afirma că managementul calității devine responsabilitatea tuturor nivelurilor de management din cadrul organizației.

Managementul Calității presupune o dezvoltare organizațională care să ofere garanție atât clienților externi cât și clienților interni asupra calității produselor și proceselor. Asigură un management pe baze științifice a firmei și facilitează înțelegerea sarcinilor și responsabilităților de către toți angajații și îmbunătățirea continuă a întregii activități.

3.10.5. Managementul Calității Totale

Pentru a defini conceptul vom prezenta câteva definiții care s-au impus în literatura de specialitate. Astfel se poate spune că Managementul Calității Totale reprezintă:

- ✓ „o mulțime de componente și un sistem care include. atenția acordată clientului, îmbunătățirea proceselor, leadership, tehnologie informațională, organizare eficientă. Cuprinde și legăturile dintre ele” (J. Barow, 1993);
- ✓ „... un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor săi, tinzând la eficiență pe termen lung, obținută prin satisfacția clienților și incluzând realizarea de beneficii atât pentru membrii organizației, cât și pentru societate” (G. Mattana, 1991);
- ✓ „o filosofie managerială care construiește o organizație dedicată clientului, lucru care asigură satisfacția acestuia și îmbunătățirea continuă a ei din punctul de vedere al eficienței și eficacității activităților”. (J. Carrigan, 1991);
- ✓ „o metodă de management a unei organizații, care vizează participarea și cooperarea permanentă a tuturor membrilor săi, pentru a îmbunătăți calitatea produselor, serviciilor și obiectivelor sale, în scopul obținerii satisfacției clienților, a rentabilității prezente și pe termen lung a organizației și un avantaj pentru toți membrii săi, în acord cu exigențele societății”. (V Antonescu 1992).

- ✓ În opinia lui S. A. Shell și J. W. Dean (1992), „Managementul Calității Totale se referă la a face lucrurile bine de prima dată, la îmbunătățirea continuă și la satisfacerea nevoilor consumatorilor, precum și la practicile asociate”.
- ✓ B. A. Spencere (1994) arată că Managementul Calității nu trebuie privit ca o paradigmă, ci ca o practică de management cuprinzătoare care pleacă de la modele ale organizării recunoscute și pe care le amplifică prin folosirea unei metodologii corespunzătoare de îmbunătățire a calității.

Se poate afirma că majoritatea definițiilor apreciază că rolul Managementului Calității Totale este să creeze condițiile ca activitatea să se desfășoare bine „de prima dată și de fiecare dată” pentru:

- ✓ a satisface clienții;
- ✓ dezvoltarea personalului;
- ✓ evidențierea costurilor noncalității;
- ✓ analiza activităților și proceselor;
- ✓ corectarea și ajustarea activităților și proceselor.

Alte modele ale Managementului Calității Totale pun accentul pe echipe, sisteme, instrumente și procese, toate acționând într-un mediu în care există cultură, responsabilitate și comunicare. Managerii care aplică acest concept au sarcina de:

- ✓ administrare a proceselor și de realizare a produselor;
- ✓ îmbunătățire a proceselor care conduc la aceste rezultate;
- ✓ crearea unui sistem complex, integrat cu furnizorii și beneficiarii.

Standardul ISO 8402:92 definește Managementul Calității Totale: „un mod de conducere a unei organizații centrat pe calitate și bazat pe participarea tuturor membrilor săi, vizând succesul pe termen lung prin satisfacția clientului, oferind avantaje pentru toți membrii organizației”. Standardul înțelege prin „toți membrii” personalul de la toate nivelurile organizaționale, subliniază obligativitatea implicării puternice a managerilor de vârf și o instruire permanentă a tuturor membrilor organizației, iar prin conceptul de calitate se înțelege atingerea tuturor obiectivelor organizației.

Pornind de la prevederile ISO 9000:2000 și ținând seama de faptul că adoptarea conceptului se leagă de o cultură a calității putem defini Managementul Calității Totale astfel: „totalitatea activităților,

proceselor și serviciilor unei organizații, intercorelate și implicate în îmbunătățirea continuă a calității, bazate pe o cultură a calității și pe participarea tuturor membrilor acesteia, care vizează un succes pe termen lung prin satisfacerea nevoilor clienților”.

Alături de conceptul de Management a Calității Totale (TQM) se folosesc și alte concepte cu sensuri apropiate ca: Total Quality Control (TQC); Company Wide Quality Control (CWQC), varianta japoneză a Managementului Calității Totale. Dacă TQC pun accent pe utilizarea atributelor managementului pentru dirijarea proceselor de realizare a produselor, CWQC accentuează participarea tuturor angajaților în obținerea calității. Managementul Calității Totale pune accent pe cultura calității și pe aspectele strategice ale managementului calității.

MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE

4.1. ASPECTE ALE INTRODUCERII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR ECONOMICE

Cercetările asupra calității își propun să răspundă la următoarea întrebare: De ce o organizație economică, educațională, din domeniul sănătății sau alte domenii trebuie să fie implicată în activități de managementul calității?. Indiferent de domeniul în care acționează, organizația urmărește îmbunătățirea calității datorită unui număr important de motive, unele dintre ele fiind generate de competiția care există pe piață iar altele de responsabilitatea față de clienți.

Acceptarea și aplicarea tot mai largă a Managementului Calității Totale are la bază o serie de tendințe majore, înregistrate în societatea contemporană, cum ar fi:

- ✓ creșterea competiției pe plan național și internațional;
- ✓ orientarea strategiei firmelor către calitate, percepută ca un avantaj competițional major;
- ✓ creșterea exigenței clienților la bunurile și serviciile cumpărate.

Teoria Managementului Calității Totale este elaborată recent, ea are ca scop accentuarea analizei utilității bunurilor și serviciilor, respectiv a nevoilor de consum. Racordarea firmelor la mediu necesită din partea managementului dezvoltarea permanentă a strategiilor adecvate în vederea asigurării competitivității pe piață, în cadrul acestora calitatea a început să dețină locul principal. Prețul a încetat să fie considerat factorul esențial în alegerea făcută de către clienți. Cercetări recente demonstrează că 80% dintre cumpărătorii de pe piața industrială internațională, consideră calitatea ca având o

importanță cel puțin egală cu prețul în fundamentarea deciziei de cumpărare.

Numeroase firme mari au recunoscut necesitatea dezvoltării unei strategii distincte, referitoare la calitate, ceea ce presupune adoptarea teoriei Managementului Calității Totale ca o filosofie a managementului și un mod de existență, care înseamnă luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- ✓ calitatea nu reprezintă doar o funcție tehnică, ea nu vizează un singur domeniu al firmei, ea reprezintă un proces sistematic care cuprinde întreaga activitate a acesteia;
- ✓ calitatea, reprezintă o sarcină a întregului personal, de la executant la managementul de vârf, ceea ce presupune o organizare formală adecvată;
- ✓ îmbunătățirea calității trebuie stimulată nu numai în fazele procesului de producție, ci în întreaga activitate a organizației. În această direcție trebuie orientate toate funcțiile organizației, într-un proces care le integrează la toate nivelurile într-o abordare sistemică, ceea ce face ca eficiența sistemului în ansamblul său să depășească suma randamentelor individuale ale subsistemelor. Subsistemele includ atât funcțiile manageriale precum și funcțiile organizatorice care compun ciclul de viață al unui produs (proiectare, programare, producție, distribuție, servicii post-vânzare);
- ✓ realizarea unor produse și servicii de calitate, care să țină seama în primul rând de cerințele clienților (factori externi) și nu numai de cerința realizării programului de fabricație și de creșterea eficienței (factori interni);
- ✓ metodele și instrumentele de îmbunătățire a calității, trebuie să se bazeze pe o tehnologie nouă începând cu faza de programare și până la măsurarea și controlul calității cu ajutorul calculatoarelor electronice;
- ✓ îmbunătățirea semnificativă a calității, trebuie să se bazeze pe contribuția întregului personal de execuție și nu numai a echipei de specialiști.

Managementul Calității Totale, constă în integrarea tuturor funcțiilor și proceselor din cadrul unei organizații, cu scopul de a realiza o îmbunătățire continuă a calității bunurilor și serviciilor,

respectiv pentru a obține satisfacția clienților. Managerii sunt în totalitate de acord că competitivitatea pe piață este influențată de „calitatea totală”.

Aplicarea teoriei Managementului Calității Totale se bazează pe:

1. Acceptarea de către managementul firmei a ideii de îmbunătățire a calității ca obiectiv strategic de bază. Pentru realizarea acestui obiectiv, managementul firmei trebuie să stabilească nivelul de calitate ce trebuie atins. Acest nivel nu este stabil, el depinde de concepția consumatorului cu privire la calitate, astfel încât calitatea devine o țintă mișcătoare a cărei direcție de variație este crescătoare.

Managementul Calității Totale consideră că orice produs, serviciu sau proces poate fi îmbunătățit, iar firma poate avea succes numai dacă caută și exploatează în mod conștient toate posibilitățile de îmbunătățire a calității la toate nivelurile în vederea satisfacerii clienților.

2. După acceptarea ideii de calitate totală, de către managementul firmei este nevoie de aplicarea unui mecanism adecvat realizării acestui obiectiv, respectiv cel al îmbunătățirii calității, direcție către care trebuie orientat întregul personal. În acest context trebuie să subliniem faptul că firmele japoneze folosesc expresia „controlul total al calității la scara întregii organizații”, ceea ce înseamnă că toate funcțiunile organizației converg în acțiunea lor către atingerea obiectivului de îmbunătățire a calității.

3. Schimbarea atitudinii firmei, în ceea ce privește calitatea. Aceasta trebuie să renunțe la metodele tradiționale, vechi de îmbunătățire și control a calității care se bazează numai pe specialiști. Noua orientare, privind calitatea presupune participarea tuturor categoriilor de personal: manageri, specialiști și executanți pentru realizarea unui nivel așteptat al serviciului către clienți.

4. Stimularea, educarea și perfecționarea personalului. Pentru îmbunătățirea calității, o importantă deosebită o prezintă realizarea unei stimulări continue. Cercurile de calitate din industria japoneză reprezintă o metodă de bază a Managementului Calității Totale, pentru stimularea lucrătorilor, susținută de o educație adecvată, ce influențează atitudinea acestora față de procesul de îmbunătățire a

calității. Managementul firmei va organiza cursuri speciale, în acest domeniu.

5. Orientarea către clienți, care presupune aplicarea tuturor principiilor și metodelor de îmbunătățire și control a calității, începând cu faza de planificare și până la producție, pentru satisfacerea cerințelor clienților.

Acest proces de orientare este simplificat, dacă ținem seama de existența nevoilor (dorițe, pretenții) diferite. Dacă cumpărătorul este un producător industrial, acesta își poate formula caracteristicile de calitate pe care le dorește cu prioritate, dacă însă se apelează la masa clienților, la cerințele lor față de produsele și serviciile care li se oferă, răspunsurile vor reflecta destul de des, exigențe (pretenții) de ordinul doi sau trei. De exemplu: pasagerii dintr-un avion pot spune că doresc să ajungă la destinație într-un timp cât mai scurt sau că doresc să fie serviți cu o mâncare delicioasă, acestea fiind de fapt pretenții de gradul doi sau trei, dar ei nu spun nimic despre securitatea zborului, care evident este o necesitate de prim rang. Întrucât pretențiile clienților sunt neomogene, producătorii trebuie să acopere „golurile” existente în aria definită de clienți drept calitate perfectă.

Managementul Calității Totale, în domeniul afacerilor, este văzut ca o modalitate prin care economiile unor țări se pot transforma pentru a fi mai competitive față de altele. Oricum Managementul Calității Totale nu aduce și nici nu va aduce rezultate peste noapte, el nu este un remediu universal pentru toate problemele cu care se confruntă organizația. El se constituie într-un sistem de metode, tehnici și instrumente care pot fi utilizate de managementul organizațiilor atât din lumea afacerilor cât și din domeniul social pentru îmbunătățirea continuă a calității.

Managementul Calității Totale presupune o schimbare în cultura organizației, care trebuie să pună accentul pe satisfacerea așteptărilor clienților și pe creșterea gradului de implicare a tuturor angajaților pentru realizarea acestui obiectiv, ca o expresie a eticii de îmbunătățire continuă. Mecanismele schimbării sunt: instruirea; comunicarea; recunoașterea performanțelor; comportamentul managerilor etc.

4.2. MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE. TIPURI DE ABORDĂRI

Literatura actuală privind calitatea se bazează aproape în întregime pe conceptul de Management al Calității Totale. Pentru definirea acestui concept există diferite tipuri de abordare. Cele mai importante sunt:

1. *Abordarea ca filosofie organizațională și de management:* „Managementul Calității Totale este o filosofie organizațională a sporirii nivelului calității și a practicilor manageriale consacrate obținerii calității totale. În acest sens, calitatea nu ar fi un aspect care trebuie monitorizat și adăugat la un moment dat procesului ci un element al esenței organizaționale”. (C. L. Bovee. J. V. Thill, 1992).

Managementul Calității Totale nu este un model sau tehnică, este o filosofie de management care cuprinde toate activitățile prin care nevoile și așteptările consumatorilor și comunității sunt satisfăcute.

Managementul Calității Totale este o filosofie managerială care vizează toate activitățile prin care nevoile și așteptările clienților și comunității precum și obiectivele organizației sunt satisfăcute în maniera cea mai eficientă și economică prin maximizarea potențialului întregului personal printr-o angajare consecventă în activități de îmbunătățire”. (BS 4778: 1991).

Filosofia Managementului Calității Totale, cuprinde în opinia lui J. Kelada (1990) patru elemente:

- ✓ recunoașterea rolului primordial al clientului: datorită lui firma există și poate progresa;
- ✓ lucrătorul se află în centrul tuturor proceselor prin care se realizează calitatea totală;
- ✓ preocuparea pentru rentabilitate este omniprezentă și preponderentă;
- ✓ toți partenerii externi ai firmei din amonte (furnizori de resurse umane, materiale, financiare) și din aval (distribuitori, transportatori, detailiști etc.) participă activ la realizarea calității totale.

Desigur, abordarea filosofică a acestui concept se bazează pe faptul că întreaga organizație trebuie construită în jurul clientului

Managerii și întregul personal trebuie să contribuie la satisfacerea cerințelor clienților și chiar la depășirea așteptărilor acestora.

2. *Abordarea ca o filosofie a îmbunătățirilor continue:* „Managementul Calității Totale este o filosofie a îmbunătățirilor continue, care poate furniza oricărei organizații un set de instrumente practice pentru îndeplinirea și chiar depășirea nevoilor, dorințelor și așteptărilor prezente și viitoare ale consumatorilor” (E. Sallis, 1996).

În acest tip de abordare Managementul Calității Totale integrează toate funcțiunile și procesele dintr-o organizație pentru a pune în evidență două aspecte importante:

- ✓ psihologia îmbunătățirilor continue;
- ✓ instrumentele, tehnicile și metodele de acțiune pentru îmbunătățirea calității.

3. *Abordare ținând seama de aspectele tehnice și sociale.* Sunt specialiști care pun accentul pe dimensiunea tehnică a managementului calității iar alții pe dimensiunea socială, considerând că antrenarea și motivarea personalului sunt mai importante decât aspectele tehnice. Există de asemenea opinii că ambele sunt la fel de importante, între ele existând relații de intercondiționare. Se consideră că nu este posibil să obții un nivel ridicat al calității produselor fără o pregătire și motivare corespunzătoare a personalului pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor.

4. Există în literatura de specialitate și o altă orientare în definirea Managementului Calității Totale, și anume *cea a conceptului multidimensional definit de K. J. Kink*. În opinia acestuia Managementul Calității Totale reprezintă o nouă filosofie a calității, care ia în considerare următoarele elemente:

- ✓ calitatea este pe primul plan;
- ✓ calitatea este un concept multidimensional, ea se referă nu numai la produse și servicii, dar, în egală măsură, și la procesele și activitățile firmei, la relațiile acesteia cu mediul său;
- ✓ calitatea se obține prin participarea tuturor compartimentelor și a fiecărui lucrător;
- ✓ accentul în obținerea calității trebuie pus pe prevenire, cu respectarea principiilor de „orientare pe client” și „orientare pe proces”. (M. Olaru, 1999).

Indiferent de modul de abordare ceea ce aduce în plus Managementul Calității Totale față de Managementul Calității este crearea unei culturi a calității în care scopul fiecărui angajat este să încânte clienții și unde structura organizațională oferă o astfel de posibilitate. Aceasta înseamnă a furniza clienților ceea ce doresc, când doresc și cum doresc prin adaptarea continuă la cerințele și așteptările clienților, prin proiectarea de produse și servicii care concordă sau chiar depășesc așteptările lor.

Percepțiile și așteptările clienților sunt recunoscute ca fiind de scurtă durată și schimbătoare, fapt ce determină firmele să găsească căile de a fi aproape de clienții lor pentru a răspunde prompt la schimbările, nevoile și dorințele acestora.

Managementul Calității Totale, indiferent de modul în care este definit cuprinde: stabilirea politicii în domeniul calității; planificarea calității; asigurarea calității; îmbunătățirea calității; cultura calității.

În literatura de specialitate se folosește uneori și expresia de „Calitate totală”, dar aceasta nu s-a impus. Dintre cei mai reprezentativi specialiști în domeniul calității doar A. Feigenbaum a folosit această expresie.

Există multe definiții ale conceptului de „Calitate totală” care merg de la identificarea lui cu calitatea produsului până la satisfacerea nevoilor și dorințelor clienților. Calitatea totală este tratată ca filosofie, demers, procedeu, politică și strategie a organizației. Sunt păreri care identifică Calitatea totală cu Managementul Calității Totale.

În opinia lui J. Kelada (1991) Calitatea totală se referă la:

- ✓ satisfacerea nevoilor clienților prin calitatea produsului/serviciului;
- ✓ livrarea cantității cerute la locul potrivit, la timpul potrivit cu costuri cât mai reduse;
- ✓ administrarea și procesarea comenzilor fără erori.

Întrucât „Calitatea totală” arată doar modul cum se procedează pentru obținerea calității și nu oferă răspunsuri la celelalte întrebări ale filosofiei calității, considerăm că nu este relevantă folosirea acestui concept în teoria Managementului Calității Totale.

4.3. PROBLEMELE CHEIE ALE INTRODUCERII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Integrarea tuturor funcțiilor și proceselor dintr-o organizație pentru a realiza o îmbunătățire continuă a calității bunurilor și serviciilor, presupune rezolvarea următoarelor probleme cheie:

- ✓ implicarea managementului organizației în procesul de îmbunătățire continuă a calității, ca obiectiv strategic de bază;
- ✓ schimbări în cultura organizației: implementarea unei filosofii care confirmă acest accent, încurajează implicarea întregului personal, ca și clienți interni, etica îmbunătățirilor continue.
- ✓ introducerea mecanismelor schimbării prin: instruire, comunicare; recunoașterea performanțelor; comportamentul managerilor; munca în echipă; programul de satisfacere a așteptărilor clienților;
- ✓ atitudinea managerilor care trebuie să utilizeze instrumentele calității și să încurajeze comunicarea și feedback-ul în vederea asigurării unui mediu stimulator pentru îmbunătățirea calității;
- ✓ elaborarea strategiei calității, prin definirea misiunii și formularea politicii calității în vederea realizării obiectivelor strategice ale calității;
- ✓ stimularea, educarea și perfecționarea personalului;
- ✓ determinarea costurilor calității ca măsură a noncalității, adică ce înseamnă a nu satisface nevoile și dorințele clienților.

Pentru rezolvarea acestor probleme trebuie să ne propunem: conștientizarea existenței și necesității șanselor de îmbunătățire a calității; stabilirea obiectivelor calității și organizarea adecvată pentru atingerea lor; elaborarea de programe de perfecționare; raportarea progreselor realizate; comunicarea rezultatelor; evidența realizărilor și menținerea ritmului pentru introducerea procesului de îmbunătățire.

4.4. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Principiul este definit „o regulă sau o convingere fundamentală și completă pentru conducerea și operarea unei organizații orientată către îmbunătățirea continuă a performanței pe termen lung prin

focalizarea asupra clientului luând în considerare în același timp nevoile tuturor celorlalte părți interesate”. Comitetul TC 176 al ISO definește 8 principii pentru Managementul Calității Totale. Acestea sunt următoarele:

- ✓ orientarea către client;
- ✓ leadership;
- ✓ implicarea tuturor angajaților;
- ✓ abordarea bazată pe proces;
- ✓ abordarea managerială bazată pe sistem (viziune sistemică);
- ✓ îmbunătățirea continuă;
- ✓ abordarea luării deciziilor pe bază de fapte (argumentarea prin fapte);
- ✓ relații reciproce avantajoase cu furnizorii.

Pornind de la definițiile prezentate în această lucrare și ținând seama de părerea specialiștilor în domeniu, considerăm că Managementul Calității Totale are la bază următoarele principii:

- ✓ focalizarea firmei pe client: a oferi valoare cât mai mare clienților;
- ✓ leadership continuu;
- ✓ crearea unei culturi a calității;
- ✓ comunicare eficace;
- ✓ internalizarea relației „furnizor - client”;
- ✓ calitatea pe primul plan;
- ✓ îmbunătățirea continuă;
- ✓ viziune sistemică: cuprinde toate elementele de sistem și procesele firmei;
- ✓ managementul proceselor, nu doar a oamenilor;
- ✓ planificarea calității;
- ✓ identificarea adevăratelor cauze ale problemelor pentru ca prin înlăturarea lor să prevină reparația problemelor;
- ✓ utilizarea metodelor științifice de analiză;
- ✓ oamenii reprezintă resursa cea mai importantă;
- ✓ lucrul în echipă;
- ✓ abordarea luării deciziilor pe bază de fapte: argumentarea cu date;
- ✓ profesionalism și orientare către clienți;

- ✓ implicarea managementului de vârf în definirea și susținerea politicii în domeniul calității prin implementarea celor mai adecvate strategii;
 - ✓ implicarea întregului personal în realizarea politicii de calitate;
 - ✓ excelență individuală;
 - ✓ considerarea furnizorilor ca și clienți interni.
- În cele ce urmează vom dezvolta câteva dintre principiile Managementului Calității Totale.

4.4.1. Orientarea către client

Prima misiune a Managementului Calității Totale într-o organizație este de a cunoaște nevoile și dorințele clienților. Organizațiile de succes fie ele private sau publice au în vedere expresia „aproape de client” a lui T. Peters și R. Waterman (1992) și au o obsesie în ceea ce privește calitatea. Aceste organizații recunosc că dezvoltarea și supraviețuirea pe termen lung rezultă din satisfacerea așteptărilor clienților. Calitatea trebuie să se potrivească cu așteptările și cerințele clienților. Calitatea este definită de client și nu de producător. Fără clienți nici o organizație nu există.

Orientarea către client nu este o condiție suficientă pentru a asigura calitatea totală. Organizațiile care implementează Managementul Calității Totale au nevoie de strategii adecvate pentru a îndeplini cererile clienților. Cele mai multe organizații se confruntă cu adevărate provocări în relațiile lor cu clienții externi. Mulți clienți sunt adesea slab informați, atât despre produsul sau serviciul în sine, cât și despre calitatea pe care acesta o conține. În plus așteptările sunt diverse și adesea contradictorii. Calitatea unor produse sau servicii este confundată deseori cu reputația (imaginea) organizației. Percepția angajaților, văzuți ca și clienți interni, despre calitate are influență asupra eficacității și eficienței muncii lor și asupra gradului de implicare în procesul de îmbunătățire a calității, respectiv a încrederii lor.

O problemă nu lipsită de importanță este și educarea clienților externi, care au o funcție unică în definirea calității.

Pentru a rezolva aceste probleme managerii trebuie să se asigure că există motivarea atât a clienților externi cât și a angajaților (clienți

interni) pentru a le rezolva. Este de asemenea important să se determine așteptările clienților externi.

4.4.2. Îmbunătățirea continuă a calității

Managementul Calității Totale este o modalitate practică, dar și strategică după care o organizație își poate desfășura activitatea și care se concentrează pe nevoile clienților. Scopul este de a respinge orice ieșire în afara celor „excelente”. Managementul Calității Totale constituie o modalitate sistematică și deliberată de obținere a acelor nivele ale calității într-un mod perseverent care să îndeplinească și să depășească nevoile și dorințele clienților. Este o psihologie a îmbunătățirilor continue realizate de către și pentru oameni.

Managementul Calității Totale caută să focalizeze orientarea firmelor către îmbunătățirea calității pe termen lung, depășind faza programelor pe termen scurt. Firmele care vor pune accentul pe activitățile de inovare, îmbunătățire și modificare se vor încadra în așa zisul „ciclu al îmbunătățirilor continue”, ca o condiție a succesului. Pentru a crea o cultură a îmbunătățirilor continue, managerii trebuie să asigure implicarea tuturor angajaților prin încredere acordată, delegarea puterii de decizie către nivelele cele mai potrivite, responsabilitate în furnizarea calității. Obiectivele individuale specifice ale angajaților trebuie să se încadreze în obiectivele organizației, care trebuie să fie cunoscute și bine înțelese.

Managementul Calității Totale, potrivit practicilor japoneze, este rezultatul combinării unor serii de proiecte de dimensiuni mici elaborate în scopuri de îmbunătățire, ceea ce înseamnă o îmbunătățire „pas cu pas”. Programele mari nu garantează succesul Managementului Calității Totale, datorită posibilității reduse de a mobiliza multe resurse într-o perioadă scurtă. J. Juran vorbește de două tipuri de proiecte: proiecte „elefant” (de mari dimensiuni) și proiecte „bucăți” (de mici dimensiuni). El argumentează că cea mai bună cale de a aborda un proiect „elefant” este de a-l divide în proiecte „bucăți”, care sunt mult mai ușor de condus. Schimbările profunde și de durată se bazează pe serii de proiecte de dimensiuni mici. Este agreată ideea în rândul specialiștilor, potrivit căreia schimbările în conținutul activităților să se facă cu foarte mare grijă și sistematic, proces după proces și obiectiv după obiectiv.

Abordat într-o viziune de eficiență, procesul de îmbunătățire a calității și implementarea lui, nu trebuie să fie un proces costisitor. Simpla cheltuire a banilor nu produce calitate, deși atunci când sunt eficient folosiți sunt de mare ajutor.

4.4.2.1. Cine dorește îmbunătățirea calității?

Multe studii arată că s-au produs numeroase îmbunătățiri în domeniul producției și al serviciilor, cu toate acestea în toate domeniile există un decalaj major între performanțele medii ale produselor și așteptările clienților. Nici chiar firmele cu cele mai înalte performanțe nu reușesc să satisfacă pe deplin așteptările clienților. Firmele care vor reduce acest decalaj vor obține un avantaj competitiv.

Atât managerii cât și ceilalți angajați trebuie să accepte procesul de îmbunătățire continuă a calității pentru ca firma lor să înregistreze succes.

Cu toate că domnește oarecare confuzie în rândul managerilor despre modul în care trebuie implementat procesul de îmbunătățire a calității, există numeroase contribuții în acest domeniu. Ph. Crosby a propus parcurgerea a 14 pași concentrați pe motivarea personalului, asigurarea angajamentului față de calitate și evaluarea progresului folosind costurile calității. W. E. Deming a prezentat managerilor de vârf din Japonia metodele de control statistic. A. Feigenbaum stabilește 10 criterii pentru realizarea procesului de îmbunătățire. K. Ishikawa pune bazele îmbunătățirii calității prin cercurile de calitate, delegarea autorității și instruire. (vezi Cap. 2.1.).

În același context J. Juran pornind de la definirea calității include în procesul de îmbunătățire următoarele activități:

- ✓ studiul pieței;
- ✓ dezvoltarea personalului;
- ✓ proiectarea produsului / specificarea produsului;
- ✓ aprovizionare / furnizori;
- ✓ planificarea producției;
- ✓ producția și controlul proceselor;
- ✓ verificarea de probă;
- ✓ marketing;
- ✓ servicii pentru clienți.

După 1980 au apărut multe lucrări care pun la dispoziția managerilor metode, instrumente și modele variate pentru procesul de îmbunătățire a calității. Aplicarea acestora, ținând seama de caracteristicile organizației și de obiectivele strategice, reprezintă pentru manageri condiția pentru obținerea unui avantaj competitiv.

4.4.2.2. Organizarea procesului de îmbunătățire a calității

Procesul de îmbunătățire a calității trebuie condus de președinte sau de directorul general dar și de un director responsabil cu calitatea care la rândul său conduce o echipă care are rolul:

- ✓ să se asigure că aspectele calității la nivel de organizație au fost identificate și atribuite unor persoane pentru a fi monitorizate;
- ✓ să îndepărteze barierele și piedicile ivite;
- ✓ să elaboreze un program de îmbunătățire a calității.

Elementele cheie ale unui program de îmbunătățire a calității pot fi următoarele:

- ✓ demonstrarea preocupării;
- ✓ evaluarea așteptărilor clienților, definirea cerințelor lor;
- ✓ satisfacerea cerințelor clienților;
- ✓ implicarea furnizorilor;
- ✓ adăugarea de valoare produselor oferite;
- ✓ menținerea noului flux de producție;
- ✓ îmbunătățirea sistemelor de afaceri;
- ✓ implicarea tuturor angajaților;
- ✓ realizarea publicității, promovării, recunoașterii produselor;
- ✓ măsurarea progreselor înregistrate.

4.4.3. Leadership-ul în cadrul Managementului Calității Totale

A. Feigenbaum arată că obținerea performanțelor în calitate are ca efect creșterea competitivității instantaneu sau în timp scurt. Implementarea și aplicarea Managementului Calității Totale necesită un leadership continuu.

Cu toate că unele din principiile și practicile Managementului Calității Totale se deosebesc în cadrul diferitelor firme și domenii de activitate, există o apreciere unanimă asupra importanței leadership-

ului în managementul de vârf al firmei, legat de implementarea acestui concept.

O definiție a leadership-ului care reflectă filosofia organizațională și esența Managementului Calității Totale este „leadership-ul reprezintă capacitatea arta și procesul de influențare a celorlalți, cu scopul de a-i determina să lucreze mai bine, mai eficient pentru a realiza obiectivele comune ale organizației”.

Leadership-ul este o condiție esențială pentru succesul strategiilor și programelor de îmbunătățire a calității. În opinia lui J. Juran, leadershipul nu poate fi delegat. Practica demonstrează că succesul firmelor în ceea ce privește funcționarea în bune condiții a sistemelor calității totale s-a datorat în mare măsură unui leadership puternic. Liderii cu o viziune puternică constituie cel mai important element în abordarea unui management de calitate.

Leadershipul se referă la managementul de vârf al organizației, la modul în care echipa managerială alături de ceilalți angajați se orientează spre procese de îmbunătățire continuă în cadrul organizației, după principiile managementului calității.

Obținerea de performanțe depinde de o viziune a excelenței manageriale, iar această viziune devine realitate numai printr-un leadership excelent. Dr. Curt Reimann, director al Malcolm Baldrige Național Quality Award (AMBNQA) din SUA, a analizat multe aplicații referitor la evaluarea managementului calității, incluzând și pe acelea ale câștigătorilor acestui premiu de calitate. El a rezumat caracteristicile unui leadership excelent astfel:

- ✓ *vizibil, hotărât și avizat*: pune accentul pe calitate, pe cunoașterea detaliilor și a nivelului de performanță a firmei. Se implică personal în educare, instruire, recunoaște meritele. Este accesibilă nivelurilor inferioare și menține un contact permanent cu angajații, clienții și furnizorii;
- ✓ *calități, zel* în încercarea de a efectua schimbările posibile, folosind toate oportunitățile pentru promovarea calității. Lideri activi în promovarea calității în afara firmei;
- ✓ *obiective curajoase*: depășirea fazei de îmbunătățire a proceselor, căutarea unor noi posibilități de creștere a profitabilității prin orientarea tuturor angajaților către conceperea de noi metode și procese și nu doar pentru îmbunătățirea celor vechi;

- ✓ *impulsuri puternice*: scăderea duratei de fabricație, zero defecte, șanse sigure sau alte ținte care să impulsioneze progresul. Definește clar modul de satisfacere a cerințelor consumatorilor și obiectivele de îmbunătățire a calității;
- ✓ *împărtășește valorile*: efectuarea schimbărilor în cultura organizațională legate de calitate. Canalizează printr-o comunicare eficientă, clară și consistentă eforturile angajaților spre valorile calității ce trebuie urmărite;
- ✓ *organizare adecvată*: structuri orizontale care permit mai multă autoritate la nivelurile inferioare. Delegarea de autoritate, astfel încât managerii apar mai degrabă ca „antrenori” decât ca „șefi”. Procese de management interfuncționale, focalizate pe clienții externi și interni. Echipe interdepartamentale (multifuncționale) de realizare a îmbunătățirii continue a calității.
- ✓ *contactul cu clienții*: toți managerii (directorii) executivi să fie accesibili clienților.

O Nicolescu, I. Verboncu (1999) arată că la baza leadership-ului trebuie să stea spiritul de echipă ca rezultat a integrării a patru procese: construirea încrederii între persoanele implicate; stabilirea unei misiuni și a unor țeluri clare la care aderă persoanele; derularea de procese decizionale participative; motivarea puternică individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.

Multe firme de succes au angajat resurse de capital semnificative pentru a susține eforturile de îmbunătățire a calității în toate departamentele. Modele pentru Managementul Calității Totale sunt prezentate în fig. 4.1. și 4.2.

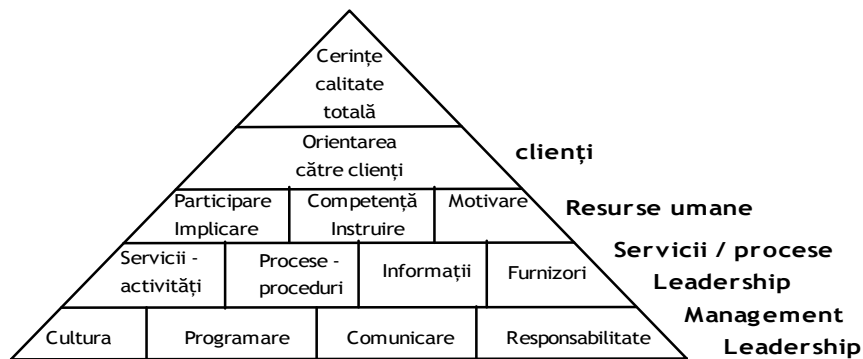


Figura 4.1.: Modelul managementului calității totale la compania Westinghouse

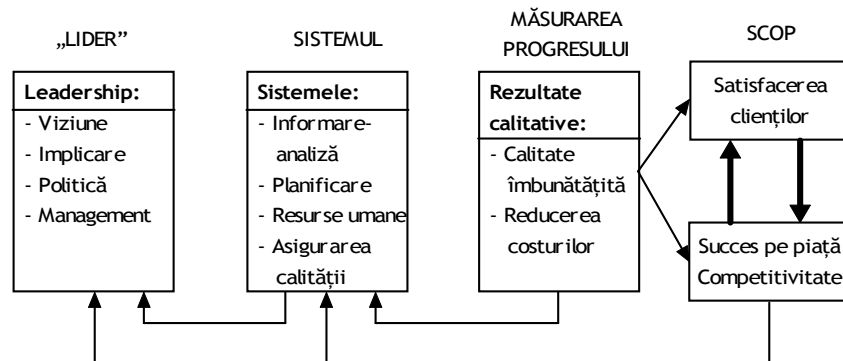


Figura 4.2.: Modelul managementului calității totale la compania IBM

Cele două companii americane, câștigătoare ale premiului pentru calitate Baldrige, au angajat resurse semnificative pentru a susține eforturile de îmbunătățire a calității în toate departamentele, punând accentul pe leadership.

Un aspect important al leadership-ului într-o viziune a „calității totale”, este extinderea puterii de decizie la nivelurile inferioare ale ierarhiei manageriale, prin implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire a calității.

S. Spanbauer (1989) subliniind importanța leadership-ului arată următoarele. „angajamentul înseamnă mai mult decât o susținere un discurs anual despre cât de importantă este calitatea în organizația noastră. Acesta cere un entuziasm și o devotație fără margini pentru îmbunătățirea calității. Este nevoie de o corecție continuă a fiecărei acțiuni”. El a creat un plan al leadership-ului pentru crearea unui mediu de muncă care să încurajeze asumarea responsabilităților și crearea unui nou stil care să încurajeze extinderea puterii de decizie. Concluziile lui sunt următoarele:

- Implicarea întregului personal în activitățile de rezolvare a problemelor, folosind metode științifice și principii ale calității și ale controlului proceselor;
- Interesul pentru părerile celorlalți și pentru soluțiile pe care aceștia le-ar găsi;
- Punerea la dispoziție a cât mai multe informații posibile pentru a ajuta la realizarea angajamentelor luate;

- ☑ Chestionarea angajaților cu privire la sistemele și procedurile care îi împiedică în livrarea calității către clienți;
- ☑ Înțelegerea faptului că dorința de realizare a procesului de îmbunătățire, în adevăratul sens al cuvântului, nu este compatibilă cu o abordare managerială de sus în jos;
- ☑ Stimularea îmbogățirii profesionale prin atribuirea responsabilității și controlului dezvoltării profesionale direct angajaților;
- ☑ Implementarea sistematică și continuă a procesului de comunicare între toți angajații organizațiilor;
- ☑ Dezvoltarea aptitudinilor de abordare a conflictelor, de rezolvare a problemelor și de negociere față de care există toleranță și o apreciere a implicațiilor pozitive ale acestora;
- ☑ Fii de nădejde chiar dacă nu ai la dispoziție toate răspunsurile și chiar dacă ai propria ta părere;
- ☑ Furnizează educație în concordanță cu conceptele de calitate cum ar fi formarea unei echipe, procesul de management, comunicare, leadership;
- ☑ Învață să fii mai mult un „antrenor” decât un șef;
- ☑ Dă libertate autonomiei și stimulează asumarea de riscuri în timp ce ești corect și înțelegător;
- ☑ Angajează-te în acțiunea de îmbunătățire a calității pentru clienții externi, în timp ce acorzi atenție nevoilor consumatorilor interni (angajații).

4.4.4. Atitudine și implicare a managementului de vârf

4.4.4.1. Implicarea și angajamentul managementului de vârf

Mulți manageri au tendința de a se concentra pe procese, activități și metode mai mult decât pe folosirea resurselor umane și a competențelor acestora, având ca prioritate bugetul și planul de dezvoltare organizațională, așteptând ca angajații să muncească potrivit standardelor. Acest mod de abordare nu este compatibil cu inovarea și dezvoltarea.

Este axiomatic faptul că nu organizația atinge obiectivele de calitate ci oamenii fac acest lucru. Aceasta înseamnă că pentru a implementa un nou program de îmbunătățire a calității, mai întâi trebuie depășit scepticismul celor care urmează să-l realizeze.

Pentru a asigura implicarea întregului personal în programele de îmbunătățire a calității, managementul de vârf al organizației trebuie să fie pregătit pentru a răspunde la orice întrebare ce poate fi pusă de un angajat, de timpuriu: „Ce doriți să fac mâine diferit de ceea ce fac astăzi?”

Managerii de la nivelul de vârf al ierarhiei organizaționale trebuie să dispună de multă abilitate pentru a asigura echilibru între dimensiunile structurale (ierarhie, buget, programe, controale, metode și proceduri) și dimensiunea comportamentală sau a resurselor umane. Cele două dimensiuni nu trebuie să fie în conflict.

Hotărârea și implicarea managementului trebuie să fie demonstrate și vizibile. Mulți manageri trimit către subordonați semnale „amestecate”. Ei luptă pentru calitate dar recompensează „cantitatea” și insistă pentru reducerea costurilor, chiar dacă acest lucru înseamnă trecerea calității pe un plan secundar. Acest comportament nu încurajează implicarea individuală în luarea deciziilor și personalizarea procesului de îmbunătățire a calității. Încrederea angajaților nu poate fi câștigată într-un climat în care implicarea și inițiativa acestora este doar „discutată” fără a fi pusă în aplicare.

Un manager trebuie să dispună de informații ample și exacte pentru a putea valorifica inițiativa personalului din subordine, pentru a-i mobiliza la realizarea obiectivelor și politicilor organizației, respectiv pentru impunerea schimbărilor atunci când este necesar.

Implicarea managementului de vârf înseamnă sporirea preocupării acestuia pentru:

- ✓ calitatea structurii organizaționale, corelarea ei cu nevoile unei funcționări eficiente a organizației;
- ✓ creșterea competenței și experienței managerilor de la nivel mediu, în vederea îmbunătățirii capacității lor de a interpreta corect și a lua decizii;
- ✓ calitatea comunicării;
- ✓ furnizarea de resurse și asistență pentru îmbunătățirea modalităților de îndeplinire a rolurilor manageriale, a comportamentelor și stilurilor manageriale, de creștere a relevanței lor pentru realizarea misiunii, obiectivelor și asigurarea performanțelor organizației;

- ✓ implicarea personală în relațiile cu clienții externi și interni;
- ✓ să recunoască și să aprecieze eforturile și meritele personalului;
- ✓ să dea atenția cuvenită pregătirii profesionale a personalului;
- ✓ să asigure un echilibru între autoritate, autonomie și centralizare în funcționarea organizației;
- ✓ să analizeze sistematic punctele forte și slabe în organizarea și funcționarea organizației. Autoevaluarea calității trebuie să devină o componentă a culturii organizaționale.

Managerii de nivel superior trebuie să obțină acceptul total al managerilor de nivel mediu și inferior, a tuturor angajaților. Pe parcursul procesului de îmbunătățire a calității, angajamentul și sprijinul managementului de vârf vor fi esențiale pentru succesul acestuia pe termen lung.

Managerii de rang superior își pot demonstra angajamentul în procesul de îmbunătățire a calității în următoarele moduri:

- ✓ contribuind în mod concret și sacrificându-și cu generozitate timpul;
- ✓ asigurând resursele necesare;
- ✓ elaborând și aplicând directive, strategii și proceduri pertinente;
- ✓ fiind ei înșiși un exemplu de schimbare;
- ✓ elaborând și urmărind constant indicatorii procesului de îmbunătățire a calității;
- ✓ contribuind la crearea unui spirit de echipă;
- ✓ fixându-și propria retribuție în funcție de rezultate. (H. J. Harrington, J. S. Harrington, 2001).

Potrivit ISO 9001:2000, managementul de vârf trebuie să prezinte dovezi referitoare la angajamentul său pentru implementarea și dezvoltarea unui sistem de management al calității și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității acestuia. Modalitățile prin care managementul de vârf poate dovedi angajamentul său sunt:

- ✓ comunicarea în cadrul organizației a importanței satisfacerii cerințelor clienților, a cerințelor legale și de reglementare;
- ✓ stabilirea politicii în domeniul calității;
- ✓ asigurarea faptului că sunt stabilite obiectivele calității;
- ✓ coordonarea analizelor efectuate de management la diferite nivele ierarhice;
- ✓ asigurarea disponibilității resurselor.

Organizațiile economice care încep procesul de îmbunătățire a calității, datorită viziunii managerilor care înțeleg avantajele acestui proces sunt excepții. Există foarte multe organizații economice care au demarat procesul de îmbunătățire continuă a calității fără a se produce cu adevărat o schimbare la nivelul managerilor de vârf. Aceștia impun angajaților și furnizorilor să se schimbe și recunosc chiar nevoia de schimbare la nivelul lor, dar motivează adesea că ar pierde timp prețios pentru a face acest lucru.

Motivele pentru care se implică managementul de vârf în procesul de îmbunătățire a calității sunt:

- ✓ scade cota de piață;
- ✓ presiune din partea clienților;
- ✓ un nou manager la vârf;
- ✓ concurență puternică;
- ✓ reclamațiile clienților;
- ✓ performanțe slabe ale organizației;
- ✓ este la modă;
- ✓ costuri mari ale noncalității;
- ✓ randament redus al activelor;
- ✓ îndeplinirea planurilor de activitate.

Motivele cum ar fi: creșterea satisfacției clienților; reducerea risipei și creșterea moralului angajaților, nu sunt considerate suficiente, uneori pentru a determina managementul de vârf să se implice.

4.4.4.2. Un profil al calității managerilor

Mulți manageri, în special cei din vârful piramidei, încă mai acceptă birocrăția și folosesc metode învechite fără a da suficientă atenție provocărilor viitorului. Ei trebuie să înțeleagă că nu pot mandata succesul lor, trebuind să-l câștige prin crearea unei culturi care să promoveze: încrederea, participarea, comunicarea, inspirația și împuternicirea individuală.

Succesul de astăzi al managerilor nu mai corespunde principiului „am totul sub control”. Managerii eficienți sunt considerați „oameni de echipă” împuterniciți prin voința și sprijinul activ al celorlalți, respectiv a subordonaților care sunt conduși de conflicte generate de propriile interese. Fiecare angajat are un rol foarte important în

exercitarea de către manageri a funcțiilor lor. H. Mintzberg (1994) arată că „nici o muncă nu este mai vitală pentru societate decât cea a unui manager. Managerii sunt cei care determină dacă organizațiile ne servesc bine sau dacă acestea risipesc talentul și resursele noastre”.

Pornind de la studiile efectuate de mulți specialiști în domeniul managementului, putem evidenția calitățile de care au nevoie managerii, pentru a îmbunătăți relațiile dintre ei și angajați, respectiv pentru a îmbunătăți calitatea procesului de management.

Studiile efectuate de Rosemary Stewart în Europa și Henry Mintzberg în SUA, au oferit o imagine realistă despre ceea ce fac managerii, fiind sugerate o serie de funcții și roluri manageriale. Cercetările din ultimii 20 de ani ale lui Clark Wilson oferă un profil practic și real al calităților manageriale (tabel 4.1.).

Tabel 4.1.

Calitățile unui bun manager
1. Rezolvă neînțelegeri și obiective pentru toți cei implicați.
2. Încurajează participarea la comunicare și sugestii.
3. Planifică și organizează.
4. Are calități profesionale și administrative pentru a răspunde problemelor din organizație.
5. Acordă facilități, promovează munca în echipă, traininguri;
6. Oferă feedback.
7. Ține lucrurile în mișcare prin intermediul programelor, orarelor și a termenelor limită.
8. Controlează activitatea organizației în detaliu, fără a fi superficial.
9. Aplică presiuni rezonabile pentru neîndeplinirea sarcinilor.
10. Împuternicește și delegă îndatoriri celorlalți membri ai organizației.
11. Recunoaște rezultatele bune și le răsplătește prin recompense, avansări.

(Sursa: K. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens, Organizațional Behaviour, 1999, p. 8)

C. Wilson distinge 11 categorii ale comportamentului managerial, considerate drept necesare, corespunzând rezultatelor obținute astăzi de către diferite organizații din domeniul afacerilor, și din alte domenii (sănătate, învățământ).

Dacă analizăm aceste categorii de comportamente, putem desprinde următoarele concluzii:

- ☒ Managementul înseamnă de fapt a lucra efectiv cu oamenii. Cele 11 calități manageriale (tabel 4.1.) constituie de fapt un ciclu „creație - devotament - feedback - recompense”, care interacționează, raportat la oameni, de fiecare dată;
- ☒ Managerii cu înalte calități profesionale tind să aibă o performanță mai bună față de angajați decât cei cu calități mai slabe;
- ☒ Managerul, indiferent dacă este femeie sau bărbat are același profil al calităților.

În ziua de astăzi, la locul de muncă au loc schimbări continue și permanente. Organizațiile tind spre o mai bună eficiență, flexibilitate și viteză de lucru. Managementul de comandă și control lasă treptat locul managementului participativ. Liderii care înainte erau în centrul atenției, cedează locul clienților, care sunt puși pe primul loc. Treptat angajații ajung să fie văzuți ca și clienți interni ai organizației. Schimbările din ultima perioadă în domeniul organizațional pot fi caracterizate astfel:

- ✓ stilul managerial autoritar a devenit neadecvat;
- ✓ au scăzut numărul nivelurilor manageriale;
- ✓ a crescut ponderea delegării de sarcini și responsabilități în rândul personalului;
- ✓ retribuirea este legată mai direct de performanțele și/sau rezultatele individuale și organizaționale;
- ✓ o parte mare a activităților vor fi rezolvate în cadrul unor echipe multidisciplinare;
- ✓ managerii sunt supuși unui proces de învățare continuu mai mult decât unor cursuri de instruire periodice;
- ✓ accentul muncii manageriale se va axa pe resursele umane;
- ✓ organizațiile iau în considerare tot mai mult impactul activității lor asupra clienților (beneficiari externi, acționari, guvern, comunitate locală etc.).

Toate acestea crează un profil managerului secolului XXI, care poate fi caracterizat astfel:

- ✓ gândire strategică (pe termen lung anticipativă);
- ✓ răspunsul la schimbare (managementul schimbării);
- ✓ orientarea către satisfacerea așteptărilor clienților;

- ✓ orientarea către conceptele de calitate totală;
- ✓ management financiar (abordarea dimensiunii bugetare);
- ✓ motivarea angajaților printr-un sistem de salarizare corespunzător și prin alte forme de recompense (facilități, instruire, promovare etc.);
- ✓ folosirea tehnologiei informaționale;
- ✓ comunicare adecvată (să asigure coerență, convingere);
- ✓ simț organizațional (înțelegerea relațiilor interfuncționale de tipul „furnizor - client”);
- ✓ asumarea riscului în elaborarea deciziilor.

Grupul „Eurosurvey” specializat în recrutare, a studiat un eșantion de 143 de manageri de firme din 5 țări Europene: Germania, Marea Britanie, Olanda, Belgia, Franța, stabilind o serie de calități (trăsături) pentru managerii secolului XXI. Acestea în ordinea importanței sunt următoarele:

- ✓ autoritate;
- ✓ capacitate de anticipare;
- ✓ aptitudini de comunicare;
- ✓ bun simț;
- ✓ rigurozitate;
- ✓ adaptabilitate la condiții noi;
- ✓ imaginație;
- ✓ umanism;
- ✓ dinamism;
- ✓ competență profesională;
- ✓ energie fizică;
- ✓ curajul de a risca;
- ✓ cunoaștere lingvistică.

Pornind de la aceste trăsături, putem face o comparație între rolul managerului care folosește metode tradiționale și cel care urmează calea Managementului Calității Totale (tabelul 4.2.)

Tabelul 4.2.

Criteria	Managementul tradițional	Managementul Calității Totale
Rol primar	Dă ordine, manipulează și controlează, nu se implică	Face parte din echipă, dă sfaturi, ajută, se implică
Pregătire și cunoștințe	Pregătire periodică	Pregătire continuă, generalist în specializări multiple
Criteria de apreciere	Timp, efort, grad	Calități, rezultate
Orientare culturală	Monoculturală	Multiculturală
Sursa primară de influență	Autoritatea formală	Cunoștințe de specialitate și interpersonale. Competențe personale
Sugestiile angajaților	Problemă potențială	Resursă primară în politica de îmbunătățire continuă - Suport al promovării schimbărilor
Comunicarea	Verticală	Multidirecțională
Luarea deciziilor	Decizii individuale	Decizii colective (grup)
Considerații etice	Răzgândire	Prevedere
Natura relațiilor interpersonale	Competitivă de tipul „câștig - pierdere”	De comparare, de tipul „câștig - câștig”
Deținerea puterii și a informației	Restrânsă, concentrată	Împărțită
Sursele puterii	Capacitatea de a recompensa și sancționa	Credibilitatea cunoștințelor profesionale (calitatea de expert).
Orientarea spre schimbare	Întâmpină rezistență	Este facilitată
Abordarea calității	Orientare către nevoile interne. Lipsa unei viziuni strategice a calității	Orientare către clienții externi. Are o strategie pentru calitate
Atribuirea rolurilor și responsabilităților	Există o situație vagă. Nu există o strategie sistematică de evaluare	Există claritate Există strategii clare de evaluare.

(Sursa. R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens, Organizațional Behavior, 1999 p.11).

Managerii eficienți trebuie să aibă o orientare către schimbare, să fie dinamici și activi, să facă față provocărilor din mediul organizației, să anticipeze și să valorifice oportunitățile.

Managementul organizației trebuie să adopte o politică a îmbunătățirilor continue, care va urmări următoarele aspecte:

- Personalul.
- Producția/prestația.
- Procesul.
- Productivitatea (Eficiența).

Abordarea strategică a acestor aspecte, poate avea ca efect obținerea așa numitelor „rezultate strategice” ale procesului de îmbunătățire continuă, după cum urmează:

Personalul

- ✓ perfecționarea calităților;
- ✓ motivație,
- ✓ munca în echipă;
- ✓ pregătire și perfecționare profesională;
- ✓ promptitudine în schimbare și adaptare,
- ✓ responsabilitatea personalului pentru rezultatele organizației;
- ✓ reducerea stresului.

Producția

- ✓ o mai mare satisfacție a clienților;
- ✓ o mai bună calitate a bunurilor și serviciilor.

Procesul

- ✓ utilizarea tehnologiei avansate;
- ✓ metode moderne de conducere a fabricației;
- ✓ cercetare și diseminarea cunoștințelor;
- ✓ parteneriate cu organizații externe;
- ✓ sisteme flexibile;
- ✓ administrarea mai eficientă;
- ✓ îmbunătățirea comunicării și a fluxului informațional;
- ✓ cultura organizațională;
- ✓ procesul decizional etc.

Productivitatea (eficiența)

- ✓ folosirea eficientă a resurselor materiale, umane, financiare și informaționale;
- ✓ reducerea pierderilor de timp de muncă;
- ✓ reducerea costurilor;
- ✓ reducerea pierderilor materiale.

Ciclul îmbunătățirilor continue în viziune managerială este prezentat în figura 4.3.

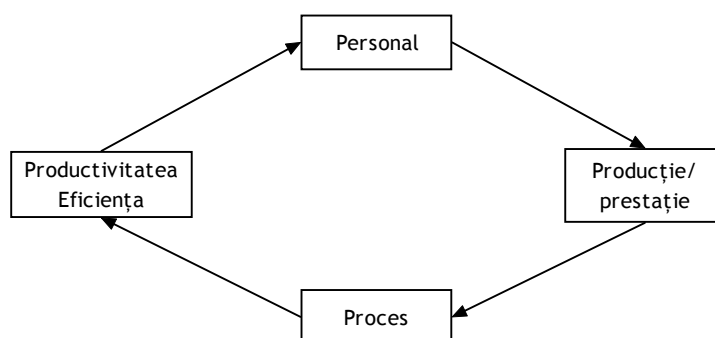


Figura 4.3.: Ciclul îmbunătățirilor continue

4.4.4.3. Monitorizarea standardelor și a activității managerilor

Unul dintre aspectele cele mai importante ale declanșării inițiativelor de îmbunătățire a calității, este adevărul potrivit căruia scopul în acest domeniu nu poate fi atins în totalitate decât în foarte puține cazuri.

Îmbunătățirea calității este o inițiativă esențială pentru orice organizație, care dorește să rămână competitivă pe termen mediu și lung. Ea trebuie monitorizată în mod constant, pentru a fi siguri că scopul propus este îndeplinit de întregul personal, iar standardele au fost atinse. Desigur, trebuie analizată necesitatea și oportunitatea renunțării la anumite standarde, respectiv adoptarea unor standarde noi.

Monitorizarea standardelor privind calitatea totală are rolul de a evidenția ideile bune care au fost puse în aplicare și care au dat „roade”, de a avea grijă ca aceste idei să nu se piardă.

Din punct de vedere al organizării Managementului Calității Totale, este important ca de monitorizarea și revizuirea fiecărui standard stabilit și scop propus, pe activități și procese specifice, să se ocupe și să răspundă o singură persoană.

Discutarea problemelor care apar cu partenerii (clienții externi și interni) și managerii diferitelor domenii de activitate precum și verificarea periodică a standardelor de calitate, a oportunității înlocuirii cu altele noi de către persoane desemnate de managementul organizației impune crearea și dezvoltarea unei baze de date referitor la modul de realizare și evoluția standardelor de calitate. Acest lucru nu înseamnă că o singură persoană are responsabilitatea și răspunderea pentru realizarea unui anumit standard. Persoana desemnată are responsabilitatea și răspunderea verificării standardului respectiv. Chiar dacă delegarea responsabilității face parte din filosofia Managementului Calității Totale, managerii nu pot transfera întreaga responsabilitate și răspundere, ei rămân răspunzători pentru performanțele și acțiunile subordonaților care au primit delegarea.

Nivelul delegării autorității, responsabilității și răspunderii depinde de stilul de management aplicat și de condițiile în care funcționează organizația. Cele mai multe eșecuri în realizarea unei delegări eficiente se datorează nu atât absenței cunoștințelor necesare cât mai ales inabilității sau lipsei de voință (interes) de a aplica în practică principiile delegării.

În esență Managementul Calității Totale se bazează pe munca în echipă iar persoana numită pentru a monitoriza un anumit standard este doar un membru al echipei.

Monitorizarea standardelor implică și monitorizarea activității managerilor, care reprezintă una dintre cele mai dificile și delicate acțiuni. Cea mai bună metodă de a stabili ariile de responsabilitate în procesul de management este negocierea și înțelegerea între managerii diferitelor niveluri și funcțiuni, pentru a se pune de acord în ceea ce privește obiectivele pentru perioada care urmează. Trebuie să se țină seama de faptul că monitorizarea și revizuirea standardelor individuale ale managerilor trebuie introdusă și aplicată cu mare atenție și numai după discuții ample și convingătoare.

În ceea ce privește monitorizarea și revizuirea de grup, se poate constata că în multe organizații este oportună și folositoare

constituirea unei „echipe de îmbunătățire a calității”, compusă din reprezentanții diferitelor departamente. Această echipă responsabilă cu îmbunătățirea calității în întreaga organizație este condusă de președintele acesteia sau directorul general. Rolul acestei echipe este:

- ✓ să se asigure că aspectele calității la nivelul organizației au fost identificate și atribuite unor persoane pentru a fi monitorizate și îndepărtate barierele și piedicile ivite;
- ✓ să revizuiască toate standardele și scopurile puse în practică;
- ✓ să anticipeze când este nevoie de schimbare;
- ✓ să armonizeze activitatea diferitelor persoane în realizarea activităților, proceselor și serviciilor.

4.4.5. Comunicarea

Comunicarea este legată de procesul de îmbunătățire a calității, cu toate acestea mulți manageri executivi au dificultăți în a comunica cu subalternii într-un mod în care să fie înțeleși. Unul dintre factorii care contribuie la acest lucru este filtrarea informației. Din vârful piramidei organizaționale până la bază, viziunea managerului asupra calității este filtrată, își pierde din claritate și din vigoare, întrucât managerii de la toate nivelurile servesc mai mult ca traducători și executori ai ordinelor venite de sus. Abilitatea de a comunica este o calitate valoroasă pe care trebuie să o posede managerii de la toate nivelurile ierarhiei organizaționale.

Organizațiile care conștientizează problema calității evaluează costul unei comunicări neadecvate, ineficiente în termeni ca productivitatea muncii și percepția clienților despre calitatea produselor/serviciilor.

Mai important însă decât ceea ce este scris sau spus este percepția celui care primește mesajul. Faptele care sunt prezentate în mod necesar și incomplet lucrătorilor, pot duce la demoralizarea acestora și la apariția unor zvonuri indezirabile ajungându-se chiar la conflicte. Potrivit lui P. Drucker, un adevărat guru al managementului, „lipsa de comunicare dintre diferite organizații și grupuri sociale se răspândește în mod constant ajungând până la un punct în care amenință să devină o prăpastie de neînțelegeri care nu mai poate fi

trecută”. În acest mod el furnizează o abordare simplă și ușor de înțeles pentru a ajuta la comunicarea viziunii, strategiei și programelor de acțiune legate de Managementul Calității Totale.

Comunicarea este definită ca un schimb de informații și înțelegeri între două sau mai multe grupuri sau persoane. O importanță deosebită o are înțelegerea informației. Fără înțelegere între expeditor și destinatar (receptor) nu există comunicare. Dacă în urma transmiterii mesajului expeditorul nu primește feedback care să confirme înțelegerea mesajului de către destinatar, atunci comunicarea ori nu a avut loc ori mesajul nu a fost înțeles. Cu toate acestea în multe organizații se practică trimiterea de mesaje fără nici un feedback care să indice că cel ce receptează mesajul l-a înțeles.

Comunicarea în cadrul unei organizații, numită și „comunicare managerială” este un proces extrem de complex. Cu riscul de a simplifica prea mult teoria comunicării și abordarea lui P. F. Drucker, se pot identifica câteva principii esențiale pentru o comunicare eficientă. Acestea sunt următoarele:

- ☒ O persoană poate comunica numai folosind termeni familiari destinatarului, atât din punct de vedere al limbajului cât și al percepției, astfel încât mesajul trebuie să implice o experiență și o percepție individuală. Dacă percepția lucrătorului despre calitate este de tipul: „fă o muncă mai bună” sau „ai grijă ca clientul să fie satisfăcut”, atunci este mică probabilitatea ca mesajul Managementului Calității Totale să fie înțeles. Măsurarea calității este necesară pentru a se constata măsura în care mesajul a fost înțeles sau nu;
- ☒ Numai receptorul poate comunica, transmițătorul nu. Sistemele de management trebuie proiectate din punctul de vedere al receptorului și trebuie să conțină un mecanism de feedback corespunzător, iar schimbul de informații trebuie să se bazeze pe măsuri, ținte, standarde;

Toate informațiile trebuie codate și clasificate pentru a fi înțelese de receptor. Calitatea trebuie definită cu grijă și trebuie convenit dinainte asupra modului de măsurare a calității. Direcția în care se desfășoară comunicarea trebuie să fie ascendentă, cea descendentă se concentrează prea mult pe ce se vrea să se transmită (spună), nefiind

eficientă. Lucrătorii trebuie încurajați să-și stabilească obiective reale.

Mijloacele prin care se realizează o comunicare eficace, selectate ca și componente ale Sistemului de Management al Calității Totale sunt următoarele:

- ☒ Instruire și dezvoltare pentru manageri și angajați. Managerii trebuie să înțeleagă procesele pe care le conduc împreună cu conceptul de bază al optimizării sistemului. Instruirea angajaților trebuie să se concentreze pe integrare și pe utilizarea corespunzătoare a instrumentelor statistice și a metodelor de rezolvare a problemelor.
- ☒ Participarea la toate nivelurile ierarhiei organizaționale, stabilirea de puncte de referință și mijloace de măsură a calității. Implicarea trebuie să fie atât pe verticală, în ordine ierarhică, cât și pe orizontală, prin echipe interfuncționale.
- ☒ Împuternicirea angajaților prin delegarea autorității pentru luarea de decizii asupra procesului de îmbunătățire a calității, bazată pe responsabilitatea individuală, astfel încât individul „să posedă” un moment particular al acestui proces.
- ☒ Asigurarea calității în toate procesele organizației, nu numai în producție și sistemele de operare, dar și în procesele conexe din cadrul organizației. Obiectivul în toate procesele este îmbunătățirea continuă a calității.
- ☒ Sisteme de management al resurselor umane, adecvate, care să faciliteze contribuțiile angajaților la toate nivelurile structurii organizaționale, pe verticală și pe orizontală.

Diferitele rețele de comunicare în cadrul grupurilor pun în evidență și direcția transmiterii mesajelor pe verticală și orizontală. *Comunicarea verticală* are loc pe baza lanțului comenzii și poate fi de sus în jos (prin care se transmit dispoziții, instrucțiuni sau direcții de acțiune) și de jos în sus (rapoarte asupra activității, rezultatele obținute, propuneri, inițiative, feedback-ul performanțelor). Deoarece comunicările de acest tip pot conduce la un climat nefavorabil grupului, managerul este obligat să supravegheze în permanență realizarea obiectivelor, dar și identificarea reacției subordonaților față de măsurile adoptate. De fapt normalizarea relațiilor în grup rămâne o îndatorire importantă a managerului.

Comunicarea orizontală sau laterală se realizează între persoane aflate pe același nivel ierarhic. Acest tip de comunicare asigură coordonarea și consultarea între membrii grupului și se concretizează sub forma dialogului și a ședințelor. Dialogul este o cale de promovare a colaborării la locul de muncă, în timp ce ședința este o metodă de comunicare pentru rezolvarea sarcinilor de lucru. Ședința are caracter formal și se organizează doar atunci când există un scop anume. Alte cerințe de organizare a ședinței sunt: solicitarea participanților de a veni pregătiți; alocarea timpului necesar fiecărui subiect de pe ordinea de zi; încurajarea exprimării opiniilor; interzicerea monopolizării discuției de către o singură persoană; evitarea discuțiilor în afara ordinii de zi stabilită.

Preocupată de problematica îmbunătățirii comunicării în organizații, Asociația Americană de Management a elaborat câteva reguli simple, dar foarte folositoare pentru eficientizarea acestui proces:

- ☒ Clarifică-ți ideile înainte de a le comunica! Niciodată nu se va vorbi sub impulsul momentului, sub emoții puternice care tulbură obiectivitatea, claritatea mesajului. De asemenea, planificarea mesajului trebuie să țină seama de atitudinile și obiectivele destinatarului mesajului;
- ☒ Examinează scopul adevărat al comunicării! Ce urmărești prin comunicare. obținerea de informații, transmiterea unei decizii, ajutorul cuiva? Cuvintele au semnificația pe care le-o atribuie persoanele, deci e necesară cunoașterea foarte bună a auditorului;
- ☒ Ține seama de dimensiunile și caracteristicile spațiului în care are loc comunicarea! Managerul trebuie să se asigure că există premise favorabile comunicării;
- ☒ Consultă-i pe alții la nevoie în planificarea comunicării! Este de dorit ca aceia care vor fi afectați de mesajul transmis să fie consultați. Trebuie avut în vedere că mesajul este bine recepționat atunci când interlocutorul este de acord cu el;
- ☒ Fii atent la mesajul non-verbal ce însoțește pe cel verbal! Una este ceea ce se spune și alta este ceea ce arată gesturile, mimica, postura corpului.

- ☒ Încearcă să te pui în ipostaza receptorului mesajului! Orice membru al grupului este dominat de trăiri, sentimente, care o dată cunoscute pot încuraja comunicarea;
- ☒ Cere feedback! Pentru a se convinge că scopul comunicării a fost realizat, este necesar ca managerul să pună întrebări, să pună interlocutorul să repete ceea ce a înțeles din cele discutate;
- ☒ Asigură-te că acțiunile tale sunt în sprijinul comunicării tale! Important este, în final, nu ce spui, ci ce faci, angajații fiind influențați nu de spusele managerului, ci de faptele sale.

Multe firme consideră vitală comunicarea continuă a importanței calității pentru angajați, de către managementul de vârf. O metodă folosită de firmele de succes, pentru a comunica importanța calității către angajații săi, este aceea a simpozioanelor anuale. Prin intermediul lor mulți angajați se întâlnesc pentru a afla succesele obținute de colegii lor prin aplicarea managementului calității. Scopul acestor simpozioane este stimularea angajaților de către managementul firmei și oferirea posibilității celor prezenți de a comunica unul cu celălalt.

4.4.6. Cultura

Cei mai mulți specialiști sunt de părere că Managementul Calității Totale este o filosofie, un model de cultură organizațională care are drept scop orientarea spre client a tuturor activităților și proceselor din organizație, optimizarea lor cu scopul de a obține beneficii pe termen lung. Este totodată și o filosofie organizațională bazată pe satisfacția clienților printr-o abordare holistică a calității.

Deci, așa cum rezultă din această definiție, nu putem vorbi de o cultură a calității înafara culturii organizaționale. Exigențele clienților evoluează și ele, acum ei pretind servicii mai bune și doresc să obțină o valoare mai bună pentru banii care îi cheltuiesc. Producerea unor bunuri și servicii de cea mai bună calitate, nu este posibilă dacă preocuparea pentru calitate nu face parte din cultura organizației.

Cultura organizațională determină „personalitatea” organizației, respectiv modul ei de funcționare. Fiecare organizație are alte așteptări de la managerii ei decât celelalte.

În mod simplist cultura organizațională se poate defini „felul în care se procedează în organizație”. McLean și J. Marshall (1993) definesc cultura organizațională astfel: „Un ansamblu de tradiții,

valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul activității din organizație”.

Tot mai multe organizații tind să aibă propria lor cultură, ce poate fi definită în sens mai larg ca: „totalitatea valorilor, atitudinilor, normelor, obiceiurilor, tradițiilor și comportamentelor, respectiv a combinațiilor dintre acestea care sunt unice pentru o anumită organizație”.

Organizațiile care au propria lor cultură, o consideră pe aceasta ca pe un instrument strategic puternic folosit pentru a mobiliza toți angajații în realizarea obiectivelor comune, pentru a valorifica inițiativa acestora, a asigura loialitatea lor și a facilita comunicarea. Scopul acestor organizații este de a asigura înțelegerea culturii proprii de către toți angajații și însușirea totală a acesteia.

În termeni simpli, cultura oferă posibilitatea de a explica „modul în care se acționează în organizație”. De exemplu: „Calitatea este preocuparea numărul unu”; „Inovația produsului”; „Serviciu prompt, calitate ridicată”; „Pregătire la un nivel foarte ridicat”, „Salarii proporționale cu productivitatea” etc.

Cercetări recente au demonstrat că multe organizații care au înregistrat succes pe o perioadă lungă de timp, au o puternică cultură organizațională.

Valorile culturale specifice ale unei organizații, trebuie să cuprindă:

- ✓ misiunea și imaginea organizației (calitate superioară, lider în domeniu, etc);
- ✓ politicile de personal (modul de selecție și pregătire, garantarea locurilor de muncă, modul de motivare a angajaților, etc.);
- ✓ criteriile de selecție pentru posturile manageriale: competență profesională; calități de lider; criterii politice etc.;
- ✓ stilul de management și flexibilitate în adaptarea stilului;
- ✓ modul de luare a deciziilor (individual sau în grup; necesitatea de a realiza consensul);
- ✓ modul de organizare a fluxurilor de comunicații: flexibilitatea utilizării unor canale de comunicații; accesibilitatea informațiilor, modul de organizare al ședințelor, etc.;
- ✓ modul de abordare și rezolvare a conflictelor;

- ✓ modul de evaluare a performanțelor și modul de valorificare a acestora;
- ✓ identificarea cu obiectivele și politicile organizației, loialitate, spirit de echipă, etc. (M. Kubr, 1992).

Un manager trebuie să dispună de informații ample și exacte despre cultura organizațională, pentru a putea valorifica inițiativa angajaților săi, pentru a-i mobiliza la realizarea obiectivelor și politicilor organizației, respectiv pentru impunerea schimbărilor atunci când este necesar.

Instituționalizarea oricărei strategii presupune o cultură organizațională adecvată. Pentru multe organizații, o strategie bazată pe Managementul Calității Totale, presupune o schimbare importantă în modul de gândire al oamenilor.

Experții sunt de acord că Managementul Calității Totale, impune o transformare culturală a sistemului de valori:

- ✓ W. E. Deming pledează pentru o transformare în stilul managementului american;
- ✓ A. V. Feigenbaum sugerează o îmbunătățire în întreaga organizație;
- ✓ Ph Crosby arată „Calitatea este rezultatul unei culturi construite cu grijă, ea trebuie să fie produsul organizației”.
- ✓ J. M. Juran spune „În ceea ce privește calitatea, nu există îmbunătățire generală. Orice îmbunătățire se face proiect cu proiect și nu altfel”.

Unii specialiști consideră că schimbarea în cultură trebuie să fie totală, realizându-se o organizație „fără frontiere”, unde toți angajații muncesc în echipă, iar furnizorii și clienții sunt parteneri.

O mare parte din managerii executivi, consideră schimbarea în cultura organizației, ca fiind parte integrantă a îmbunătățirii calității. Acestei schimbări în cultură i se dau diferite nume în diverse firme, de exemplu: „mediu inovator”; „modul de gândire al oamenilor”; „atitudinea angajaților trebuie să se schimbe”, etc.

Firmele de succes au un nucleu cultural în jurul căruia se construiește întreaga organizație. Este foarte important pentru o organizație să aibă o bază solidă de valori de la care să se proiecteze managementul și alte funcțiuni. Fără acest nucleu de cultură energia membrilor din organizație se va disipa, ei vor dezvolta programe, vor

lua decizii, vor comunica și vor desfășura activități fără a avea un criteriu fundamental care să-i îndrume, lucru valabil în special în deciziile care privesc calitatea, întrucât calitatea are diferite înțelesuri pentru fiecare angajat și la diferite nivele organizaționale. Ei tind să gândească la fel ca egalii lor și diferit de cei de la alte nivele. Acest lucru sugerează că organizația va avea dificultăți considerabile în îmbunătățirea calității fără existența unei culturi adecvate adoptate de către întreaga organizație.

Angajamentul managementului de a îmbunătăți calitatea trebuie să fie acceptat în întreaga organizație. Modalitatea cea mai frecventă pentru adoptarea unei culturi a calității în organizație este procesul de educare și instruire, în care comportamentele și activitățile dorite sunt învățate prin experiențe, simboluri și comportament explicit. Acest angajament poate fi demonstrat prin comportamente și activități care vor fi făcute cunoscute în întreaga organizație, cum ar fi:

- ☑ *Semnalarea*, include declarații sau acțiuni care să conțină ideea de calitate, ca de exemplu: declarații de misiune; elemente care să susțină importanța satisfacerii clientului. Exemple: „Unde puteți face cumpărăturile cu plăcere” (Supermarket); „Consumatorul are întotdeauna dreptate” (firmă de servicii) „Toți vor reuși” (instituție de învățământ).
- ☑ *Focalizarea atenției într-o anumită direcție*. Fiecare angajat trebuie să cunoască misiunea organizației, partea pe care o are de îndeplinit în cadrul acestei misiuni și ce trebuie făcut pentru a o atinge. Se cunoaște că atunci când toate sistemele și funcțiunile urmăresc acest lucru, îmbunătățirea calității este mai ușor de obținut.
- ☑ *Politici relative la resursele umane*. Acestea trebuie să fie expresia cea mai clară a culturii, cel puțin din punctul de vedere al angajamentului. O cultură a calității poate fi ușor adoptată prin politici adecvate cum ar fi: sistemul de recompense; promovări; instruiți și alte acțiuni referitoare la resursele umane.

Schimbarea petrecută la Compania Xerox, în cultura calității s-a bazat pe introducerea Managementului Calității Totale, care a stabilit ca obiectiv prioritar pentru toți angajații satisfacerea clienților. Calitatea a fost redefinită ca „satisfacerea așteptărilor clienților, fiind considerată cea mai importantă strategie aplicată de companie”.

Utilizând o modificare a diagramei Ishikawa, compania Xerox a inclus componenta sistemului de calitate în Managementul Calității Totale (fig. 4.4.).

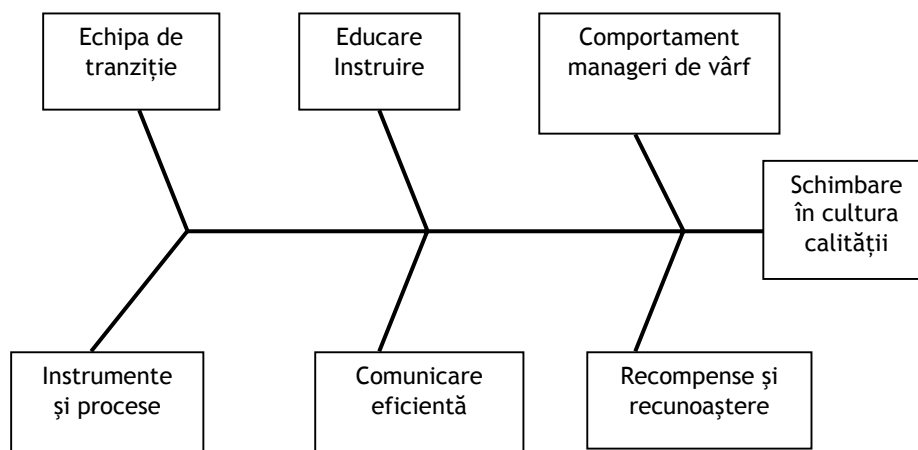


Figura 4.4.: Schimbarea în cultura calității la compania Xerox

Ceea ce distinge o organizație care oferă calitate totală de una tradițională, este modul în care angajații gândesc și acționează. Se cunoaște că diferite atitudini au ca efect rezultate diferite. De exemplu:

1. **Atitudine:** Calitatea nu este responsabilitatea mea.
Rezultat: Oamenii nu verifică propria lor muncă.
 2. **Atitudine:** Nimeni nu ascultă la ceea ce avem de spus.
Rezultat: Implicare redusă în programele de îmbunătățire continuă.
 3. **Atitudine:** Managementul firmei mă ajută să-mi îndeplinesc obiectivele.
Rezultat: Suport activ pentru inițiativele legate de calitatea totală.
- Componentele sistemului calității totale și mecanismele schimbării culturale sunt prezentate în tabelul 4.4.

Tabel 4.4.

Funcțiunea	Abordare tradițională	Abordare prin calitate
Planificare	Bugete pe termen scurt	Planificarea strategică
Organizare	Transmiterea comenzilor ierarhic	Participare / Delegare
Control	Raportarea variației	Măsurători ale calității și informare pentru control personal
Comunicare	De sus în jos	De sus în jos și de jos în sus.
Decizii	Adhoc (management de criză)	Schimbare planificată
Management funcțional	Competitiv	Integrativ
Managementul calității	Fixarea calității pe produse și servicii	Preventiv, continuu, include toate funcțiunile și procesele.

4.4.7. Managementul proceselor nu doar al oamenilor

Subliniază nevoia de a aborda sistematic organizația. Introducerea Managementului Calității Totale înseamnă trecerea de la abordarea pe funcțiuni la abordarea pe proces. Trăsăturile acestui mod de abordare în comparație cu cel tradițional sunt următoarele:

- ✓ problemele de producție sunt cauza proceselor, iar angajații nu sunt cauza problemelor;
- ✓ ajută angajații să-și îndeplinească sarcinile de muncă, să coopereze, nu încurajează doar efortul individual;
- ✓ accentul se pune pe rezultatele proceselor și nu pe cele ale angajaților;
- ✓ angajații sunt ajutați și instruiți, nu doar controlați;
- ✓ se crează în rândul angajaților un sentiment de „familie mare” bazat pe încredere, nu se merge pe premisa că nu trebuie avut încredere în angajați;
- ✓ accentul se pune pe servirea clientului extern și a celui intern (următorul în linie) și nu doar pe obținerea profitului;

- ✓ se caută depistarea cauzelor care au produs defecțiuni și nu în primul rând persoanele care au greșit;
- ✓ se pune bază pe schimbarea modului de desfășurare a proceselor și nu în primul rând pe schimbarea comportamentului angajaților;
- ✓ se pornește de la premisa că întotdeauna se poate îmbunătăți procesul și nu de la găsirea unor angajați mai buni.

Managementul proceselor trebuie să asigure:

- ✓ înnoirea proceselor prin folosirea echipelor multifuncționale;
- ✓ excelența procesului de producție;
- ✓ excelența procesului de servicii.

Managementul Calității Totale pune bază pe managementul proceselor dar numai corelat cu un management eficace și eficient al calității resurselor umane, resurselor materiale, productivității și tehnologiei. Efortul de îmbunătățire a calității trebuie să țină seama de faptul că managerii dispun de resurse limitate pe care le pot afecta procesului de îmbunătățire. Misiunea managementului este de a distribui aceste resurse în toate domeniile specificate în așa fel încât să furnizeze produsele și serviciile dorite de clienții externi, care finanțează activitatea organizației.

4.4.8. Implicarea angajaților

Implicarea tuturor angajaților în procesul de îmbunătățire continuă a calității alături de cultura calității, sunt elemente ce diferențiază clar Managementul Calității Totale de celelalte sisteme de calitate: controlul calității, asigurarea calității, managementul calității.

Angajamentul pentru calitate din partea tuturor membrilor unei organizații trebuie să se bazeze pe:

- ✓ responsabilitatea pentru propria prestație la toate nivelurile ierarhice ale organizației;
- ✓ promovarea conștiinței pentru calitate și a disciplinei comportamentale;
- ✓ cultura și educația pentru calitate;
- ✓ un sistem de valori culturale și materiale care formează un anumit tip de mentalitate.

Angajații prestează muncă de calitate dacă ea corespunde cu propriul sistem de valori, cu propriile mentalități și dacă sunt suficient

de motivați. Ei reprezintă sursele de cunoștințe care pot genera idei inovatoare pentru conducerea procesului de îmbunătățire. Generarea și implementarea ideilor nu se poate face decât într-un climat stimulator, care generează încredere.

Asumarea de către toți angajații a responsabilității pentru îmbunătățirea calității și creșterea contribuțiilor lor la îndeplinirea obiectivelor firmei necesită existența unui feedback cu privire la rolul managerilor în obținerea calității totale, pornind de la adevărul că aceștia reprezintă modele în rolurile pe care le implică Managementul Calității Totale.

Ph. Crosby (1990) arată în acest sens. „A-i învăța pe oameni, a-i conduce, a-i ajuta, a le oferi instrumente și metode de muncă, toate acestea își pierd semnificația dacă angajații, clienții și furnizorii simt că managerii nu sunt un exemplu, nefăcând ceea ce spun”

În mod tradițional feedback-ul cu privire la rolul managerilor în cadrul unei organizații are la bază rezultatele evaluării performanțelor. Managementul Calității Totale determină punerea accentului pe stilul managerial, respectiv pe identificarea îmbunătățirilor sub acest aspect.

Feedback-ul cu privire la rolul managerilor în cadrul Managementului Calității Totale, care are la bază munca în echipă este privit sub 3 aspecte:

- ✓ feedback superior care se referă la relația de la manageri către membrii echipei (grupului);
- ✓ feedback subordonat care se referă la relația de la membrii echipei la manageri;
- ✓ feedback colegial între membrii echipei.

Specialiștii în management identifică șapte arii generale de management în care feedback-ul este important pentru realizarea calității totale:

- Leadership-ul (direcția / sprijinul): sarcinile managerilor, delegarea, luarea deciziilor, stilul de management;
- Munca în echipă: participarea, interacțiunea între membrii echipei;
- Comunicarea: ascultarea activă, circulația informațiilor în ambele sensuri în cadrul ierarhiei organizaționale, raportul personal (autoevaluarea personalului);

- ☑ Motivare: prezența (vizibilitatea / accesibilitatea) încurajarea, interesul, recunoașterea, recompensarea echitabilă;
- ☑ Dezvoltarea personalului: evaluarea performanțelor individuale, dezvoltarea carierei, planificarea;
- ☑ Atașamentul față de procesul calității totale: aplicarea unui proces de îmbunătățire continuă a calității, sistemul Managementului Calității Totale.

În cadrul acestor arii manageriale unul dintre aspectele critice pentru orice program de Managementul Calității Totale, respectiv pentru îmbunătățirea calității este recunoașterea și recompensarea personalului, având ca rezultat implicarea mai bună a angajaților. Stimularea pozitivă prin recunoaștere și recompensare este necesară pentru realizarea îmbunătățirii continue a calității prin intermediul unor proiecte participative de rezolvare a problemelor.

Recunoașterea și recompensarea sunt două concepte distincte. Recompensarea se referă la beneficii, la avantaje de ordin financiar. Recunoașterea realizărilor este o modalitate de încurajare a indivizilor și grupurilor. Se poate vorbi de:

- ✓ recunoașterea formală: prezentarea realizărilor prin evaluarea managerilor;
- ✓ recunoașterea informală: publicarea realizărilor în mijloacele media ale organizației, scrisori de mulțumire și de laudă, oferirea de mese de prânz sau cină, certificate de atestare, cuvinte de mulțumire, gesturi de apreciere, comentarii favorabile făcute față de alții despre individ sau grup, etc.

Recunoașterea și recompensarea au un puternic efect motivator în procesul de management și în procesul muncii întrucât recunosc unicitatea persoanei și demnitatea. Totodată au și valoare socială fiind oferite în public. Statutul lor cuprinde modul în care sunt administrate și primite, reprezentând componente importante ale procesului de schimbare, a îmbunătățirii continue, stimulate de Managementul Calității Totale.

Referitor la recunoașterea și recompensarea subordonaților, managerii trebuie să țină seama de o serie de aspecte:

- ☑ Să recunoască și să recompenseze comportamentul pozitiv mai mult decât critica conduitelor negative. Accentul trebuie pus pe succes și nu pe evidențierea eșecurilor;

- ☑ Este bine ca managerii să ofere recunoaștere și recompense în public, pentru a maximiza impactul și eficiența acestora;
- ☑ Managerii trebuie să fie cât mai deschiși și ingenioși în procesul de recunoaștere și recompensare. Un singur cuvânt sarcastic sau cinic poate „ruina” un program de recunoaștere;
- ☑ Managerii trebuie să dispună, de o gamă largă de opțiuni de recunoaștere și recompensare pentru a le adapta particularităților fiecărui individ sau grup în parte;
- ☑ Managerii trebuie să imprime procesului de recunoaștere un caracter continuu, iar recompensele trebuie acordate pentru fiecare realizare;
- ☑ Managerii trebuie să fie imparțiali atunci când oferă recunoaștere și recompensare. Să fie capabili să justifice precis motivul acordării unor recompense anumitor indivizi sau grupuri. Ambiguitatea în această arie poate fi distructivă și poate crea sentimente puternice de nemulțumire.

Implicarea angajaților și delegarea autorității și responsabilității nu înseamnă diminuarea puterii managerilor, ci o mai bună cooperare. Astfel cei care conduc, vor solicita celor pe care îi conduc informații și feedback ce vor fi analizate cu multă onestitate. Cei conduși la rândul lor vor înțelege mai bine modul în care trebuie să-și îndeplinească munca.

Angajații au un rol hotărâtor în aplicarea politicilor și planurilor calității. Delegarea de autoritate joacă un rol important în rezolvarea problemelor, dar aceasta nu înseamnă că este delegată și responsabilitatea. Responsabilitatea finală a rezultatelor procesului de îmbunătățire a calității revine managementului de vârf.

Promovarea procesului de implicare a angajaților poate fi făcută doar de managementul de vârf. Aspectele care trebuie luate în considerare sunt următoarele:

- ✓ să se asigure ca subordonații au abilitățile necesare pentru a reuși;
- ✓ să manifeste răbdare cu subordonații, să-i învețe cum să participe;
- ✓ oferă direcția în care se desfășoară procesul de participare;
- ✓ să ofere instruire în metodele și tehnicile specifice;
- ✓ să măsoare progresul și să recunoască rezultatele.

Pentru implicarea angajaților, managementul de vârf trebuie să asigure un cadru favorabil pentru participarea la luarea deciziilor.

4.4.8.1. Profesionalism și orientare către clienți

Este o dimensiune care aparține personalului din organizațiile care hotărăsc să pășească pe calea Managementului Calității Totale, aceștia produc calitatea și respectă standardele existente. Accentul pus pe „suveranitatea” clientului poate genera anumite conflicte cu conceptele profesionale tradiționale. Aceasta este o problemă dificilă pentru toate organizațiile care urmează traseul calității totale.

Pregătirea profesională a managerilor și a celorlalți angajați în ce privește conceptele calității este un element important pentru procesul de schimbare a culturii organizaționale, respectiv pentru formarea culturii calității. Personalul trebuie să înțeleagă modul în care vor beneficia de pe urma schimbării concepției către una care să însemne orientarea către clienți. Calitatea totală nu înseamnă doar produse de calitate și a fi „drăguț și zâmbitor cu clienții”. Se impune o comunicare continuă cu clienții despre nemulțumirile și așteptările lor. Atât managerii cât și fiecare angajat în parte trebuie să înțeleagă că este foarte important să își desfășoare activitatea la standarde profesionale înalte, condiție esențială pentru succesul Managementului Calității Totale.

4.4.8.2. Marketingul intern

Angajații sunt cei care știu să facă diferența de calitate. Ei sunt cei care produc și furnizează produse și / sau servicii de calitate clienților. Marketingul intern este un instrument folosit pentru comunicare în cadrul firmei și pentru a se asigura că angajații sunt informați despre ceea ce se întâmplă în firmă, având oportunitatea de a genera feedback sub formă de idei. Caracteristica marketingului intern este că ideile, produsele și serviciile noi sunt „vândute” angajaților ca și cum ar fi clienți.

Angajații nu pot transmite mesajul organizației către potențialii clienți fără o cunoaștere corespunzătoare a „produsului” oferit.

Marketingul intern este o modalitate de a comunica idei. Este un proces pozitiv și practic care înseamnă obligația de a menține angajații bine informați și de a le asculta comentariile, ideile și părerile, condiție esențială a loialității și performanței în muncă, respectiv a eficacității și eficienței organizaționale.

4.5. PLANIFICAREA CALITATII

4.5.1. Conținutul planificării calității

Multe firme au constatat că și-au pierdut o parte din cota de piață în special datorită calității. J. Juran arată că „planificarea calității reprezintă o activitate de fixare a obiectivelor de calitate și de proiectare a produselor și proceselor necesare pentru atingerea acestor obiective”.

Planificarea calității este necesară nu numai pentru produsele și serviciile vândute clienților, dar și pentru multe produse interne (comenzi, facturi, rapoarte etc.). Ea este necesară și pentru numeroase procese funcționale interne. De exemplu: recrutarea și selecția personalului; proiectarea și lansarea noilor produse pe piață; procesarea comenzilor și livrarea produselor etc.

Planificarea calității constituie una din cele trei metode ale „trilogiei juran” a managementului calității, alături de controlul calității și îmbunătățirea calității. Planificarea calității poate fi definită ca „activitatea de elaborare a produselor și proceselor necesare pentru a satisface nevoile clienților”. Ea implică următoarele etape:

- ✓ fixarea obiectivelor;
- ✓ identificarea clienților;
- ✓ determinarea nevoilor clienților;
- ✓ elaborarea caracteristicilor produselor care să răspundă nevoilor și dorințelor clienților;
- ✓ proiectarea proceselor capabile să producă aceste caracteristici;
- ✓ alegerea metodelor de control a procesului și transferarea planurilor rezultate către compartimentul de execuție. (J. Juran, 1992).

Deosebirea între planificarea calității, controlul calității și îmbunătățirea calității rezultă din conținutul lor. Astfel *planificarea calității* urmărește fixarea obiectivelor și stabilirea mijloacelor pentru atingerea lor, în timp ce *controlul calității* urmărește executarea planurilor pentru atingerea obiectivelor, el include monitorizarea operațiilor pentru a detecta diferențele dintre rezultatele efective și standardele planificate. *Îmbunătățirea calității* este îndreptată spre problemele cronice, realizează un diagnostic pentru a descoperi

cauzele și furnizează remedii pentru a le elimina. Desigur există și puncte comune între aceste metode. De exemplu, multe proiecte de îmbunătățire a calității necesită replanificare.

Planificarea calității „reprezintă un instrument strategic care traduce adaptează și focalizează capabilitățile sistemului calității din cadrul organizației (întregul ansamblu de structuri organizatorice, resurse, personal, procese, proceduri și responsabilități) pentru realizarea unui anumit proiect sau produs al acesteia, la nivelul obiectivelor de calitate solicitate de client și / sau pe care organizația le propune”. (C. Oprean, C. V. Kifor, 2002). Planificarea calității, potrivit ISO 8402:1995 se referă la „totalitatea activităților care stabilesc obiectivele și condițiile referitoare la calitate, precum și condițiile referitoare la aplicarea elementelor sistemului calității”. Ea include:

- ✓ planificarea produsului: identificarea, clasificarea și determinarea caracteristicilor privind calitatea;
- ✓ planificarea managerială și operațională: acțiuni de pregătire în scopul implementării sistemului de calitate inclusiv organizarea și programarea;
- ✓ elaborarea planurilor calității și prevederea de acțiuni (măsuri) pentru îmbunătățirea calității.

Planificarea calității constă în desfășurarea unui ansamblu de activități și procese din cadrul unei organizații care urmăresc stabilirea obiectivelor calității în vederea satisfacerii integrale a cerințelor clienților externi și interni. Cerințele referitoare la calitate se referă la caracteristicile proceselor și produselor/serviciilor, la modul cum se desfășoară aceste procese și la resursele necesare.

Managementul de vârf al organizației trebuie să se asigure că la toate nivelurile ierarhice și pentru fiecare entitate funcțională sunt definite obiective de calitate care trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- ✓ să fie în concordanță cu politica organizației în domeniul calității;
- ✓ să fie în concordanță cu angajamentul managerilor privind îmbunătățirea continuă a calității proceselor și cu rezultatele acestora;
- ✓ să asigure satisfacerea cerințelor specificate referitoare la calitate.

Pornind de la aceste cerințe și de la principiile enunțate în cadrul politicii de calitate se stabilesc obiectivele fundamentale generale ale

organizației în domeniul calității care vor fi detaliate în obiective derivate, specifice diferitelor entități funcționale (subunități organizatorice de producție și manageriale).

Implementarea Sistemului de Managementul Calității Totale, presupune și planificarea calității, proces care înseamnă definirea calității produselor și serviciilor, respectiv determinarea nivelului serviciului către client, pornind de la cerințele pieței.

Punerea accentului pe satisfacerea clienților este o caracteristică a firmelor de succes. Amintim în acest scop faptul că Premiul Baldrige pentru calitate, înființat de către Congresul american în anul 1987, acordă 300 de puncte din cele 1000 posibile pentru modul în care clienții sunt satisfăcuți.

Modalitatea cea mai potrivită de a include cerințele clienților în planificarea și realizarea produselor și serviciilor, este prezentarea lor, respectiv punerea în evidență a caracteristicilor și funcțiilor acestora. Prezentarea produselor și serviciilor se recomandă să se facă în scris, ceea ce permite o analiză eficientă a procesului de planificare a calității (tabelul 4.5.)

Ea trebuie să cuprindă:

- ✓ funcțiile produsului sau serviciului;
- ✓ caracteristicile fizice și intangibile ale produsului sau serviciului;
- ✓ eficiența, respectiv legătura acesteia cu funcțiile produsului sau serviciului;
- ✓ încrederea în produs sau serviciu.

Tabelul 4.5.

Elemente de prezentare	Produs	Serviciu
<i>Funcții</i>	Se prezintă aria de folosire a produsului și performanțele pe care trebuie să le îndeplinească.	Se prezintă (în scris), ce își propune să realizeze (să ofere). Pentru servicii nu există recomandări exacte privind performanțele.
<i>Caracteristici</i>	Prezentarea include caracteristicile fizice ale produsului (dimensiuni), alte caracteristici măsurabile, precum și caracteristici ce rezultă din aprecierea subiectivă, caracteristici intangibile (de exemplu: calitatea lucrării).	Prezentarea arată în ce constă serviciul și caracteristicile care îl diferențiază de serviciile existente. Caracteristicile serviciului sunt apreciate în mare măsură subiectiv, întrucât prin natura lor sunt intangibile. Cumpărătorul plătește mai întâi serviciul, iar acesta este prestat după plata sa (de exemplu: mai întâi cumperi biletul de avion și numai după aceea călătorești).
<i>Eficiența</i>	Se prezintă pretențiile clienților prin prisma funcțiilor produsului și față de performanțele dorite.	Eficiența reprezintă gradul de acceptabilitate și de reușită a serviciului, exprimat prin nivelul serviciului către clienți, care presupune elaborarea unor standarde adecvate în aprecierea sa.
<i>Încrederea în produs sau serviciu</i>	Se referă la gradul de acceptabilitate și disponibilitate a produsului și la modul (măsura) în care acesta satisface pretențiile clienților într-un anumit interval de timp și în anumite condiții.	Se referă la modul în care se prestează serviciul. De exemplu: respectarea orarului de circulație în cazul mijloacelor de transport, respectarea orarului de funcționare a magazinelor și a altor unități prestatoare de servicii etc.

Planificarea calității trebuie să asigure că cerințele specificate pentru procesele și resursele organizației vor fi satisfăcute. Managementul organizației trebuie să acorde importanță următoarelor activități:

- ✓ elaborarea planurilor calității;

- ✓ identificarea și asigurarea tuturor mijloacelor necesare pentru ținerea sub control a proceselor, a resurselor umane și a celorlalte resurse pentru obținerea calității cerute;
- ✓ asigurarea compatibilității programelor, a proceselor, procedurilor de evaluare și a documentației aplicabile;
- ✓ actualizarea permanentă a tehnicilor de ținere sub control a proceselor și a rezultatelor acestora;
- ✓ identificarea înregistrărilor referitoare la calitate. (C. Brătianu, 2000).

4.5.2. Planul calității

Planul de calitate, componentă a planului strategic pune declarația politicii de calitate în acțiune. Arată cum trebuie făcut și menținut procesul de îmbunătățire a calității. Politica de calitate scoate în evidență procesele care trebuie realizate pe termen mediu pentru a oferi îmbunătățiri ale calității. Planul de calitate trebuie să aibă scopuri și obiective precise în legătură cu calitatea și metodele prin care angajamentul managementului este transformat în acțiune. În plus, acesta trebuie să detalieze mecanismele prin care angajații pot face parte din echipele de îmbunătățire a calității. Planul de calitate ar trebui să detalieze proiectele de îmbunătățire pe care organizația intenționează să le desfășoare. Este documentul prin care aspirațiile managementului de vârf și ale angajaților sunt transformate în proiecte practice.

4.5.3. Obiectivele calității

Planificarea calității începe cu stabilirea obiectivelor în domeniul calității. „Un obiectiv al calității reprezintă o țintă pe care ne propunem să o atingem în privința calității” (J. Juran, 1991).

Standardele de calitate ISO 9001:2000 menționează că responsabilitatea fixării obiectivelor calității în cadrul unei organizații revine managementului de vârf. Acesta trebuie să devină o sursă de propuneri pentru obiectivele strategice de calitate. În fixarea obiectivelor de calitate, trebuie să se țină seama de următoarele aspecte:

- ✓ un obiectiv al calității este o țintă mișcătoare pe care ne propunem să o atingem;

- ✓ obiectivele de calitate trebuie să fie măsurabile (alte trăsături sunt prezentate în Cap. 8.5.);
- ✓ stabilirea obiectivelor trebuie să pornească de la piață, respectiv de la așteptările clienților.

Obiectivele strategice ale calității sunt puține la număr, ele sunt propuse de managementul de vârf. Pe lângă acestea există o serie de obiective tactice sau operaționale care revin nivelurilor inferioare din ierarhia managerială.

Obiectivele tactice sau operaționale sunt generate de:

- ✓ nevoile clienților;
- ✓ caracteristicile produselor;
- ✓ caracteristicile proceselor;
- ✓ caracteristicile controlului proceselor etc.;
- ✓ eforturile de îmbunătățire a calității produselor;
- ✓ instruirea și motivarea personalului etc.

4.6. ABORDARI GREȘITE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Pentru a înțelege mai bine Managementul Calității Totale, trebuie să abordăm câteva aspecte referitoare la ceea ce nu este acesta. În acest sens putem arăta că:

- ☒ Managementul Calității Totale nu este o impunere. Pentru ca acesta să funcționeze într-o organizație, este necesar ca mai întâi să fie introdus;
- ☒ Managementul Calității Totale nu înseamnă inspecție (control), se referă întotdeauna la a face lucrurile bine de prima dată și de fiecare dată mai degrabă decât de a verifica ocazional dacă acestea au fost făcute greșit;
- ☒ Managementul Calității Totale nu înseamnă a-ți însuși sau a copia programul făcut de alții, cu excepția cazului în care acesta este impus de către consumatori sau clienți;
- ☒ Managementul Calității Totale nu înseamnă doar implicarea managementului de vârf. Cuvântul „total” arată că întregul personal din organizație este implicat în activitatea de îmbunătățire continuă. Cuvântul „management”, în acest context,

înseamnă că toți angajații organizației indiferent de statut și poziție sau rol, sunt managerii propriilor lor responsabilități. Această idee este greu de acceptat și de pus în practică pentru multe organizații, motiv pentru care folosesc conceptul de „Calitate Totală” sau alte denumiri în loc de Managementul Calității Totale. Alte organizații chiar dacă adoptă filosofia Managementului Calității Totale, folosesc o serie de denumiri pentru programele lor de calitate. De exemplu: „Îmbunătățirea continuă”; „Managementul Calității”; „Managementul Strategic al Calității”; „Calitatea Totală a Serviciilor”; „Controlul Calității Totale” etc.

Indiferent de domeniul în care se aplică și de caracteristicile organizației toate programele de îmbunătățire a calității trebuie să pună clienții pe primul loc.

4.7. ASPECTE NEGATIVE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Cu toate avantajele Managementului Calității Totale, trebuie să arătăm că abordarea calității nu este universală. Există însă și unele aspecte negative legate de dezvoltarea sa, și anume:

☒ *Existența rutinei.* Datorită faptului că programele de calitate se concentrează mai mult pe cerințele clienților, există tendința ca activitățile de instruire și perfecționare să se limiteze doar la necesitățile curente, neglijându-se dezvoltarea personalului. În acest caz organizația se bazează doar pe posibilitățile interne pentru îmbunătățirea calității.

☒ *Intensificarea gradului de control în organizație, prin abordarea calității în viziunea Managementului Calității Totale.* Explicația intensificării controlului în cadrul organizației se datorează faptului că acest control este exercitat de către clienți, care doresc să se convingă că produsele sau serviciile pe care le primesc sunt la nivelul standardelor așteptate. În acest caz angajații își pot pierde o parte din libertatea de acțiune și controlul asupra propriei lor activități, ei trebuie să servească clientul.

Preocuparea pentru proces și intensificarea gradului de control (monitorizarea) poate fi percepută de angajați ca o pierdere a respectului organizației față de ei, factor cheie al succesului oricărui proces de îmbunătățire a calității. Firma Florida Power Light câștigătoare a Premiului Deming (1989), primul premiu obținut de o companie din afara Japoniei, a înregistrat în 1990 o scădere a profitului față de anul precedent, cu 391 milioane USD. J. Broadhead, director general explică acest lucru prin faptul că angajații au avut un resentiment general față de programul de îmbunătățire a calității. El arată „preocuparea pentru proces ne-a făcut să pierdem din vedere una din verigile principale ale îmbunătățirii calității, și anume respectul față de angajați”. A constatat că deciziile economice bune erau mai puțin apreciate decât cele care se conformau strict procesului de îmbunătățire a calității (H. J. Harrington, J. S. Harrington, 2001).

☒ *Împărțirea în învingători și învinși.* Concurența pe piață poate determina îmbunătățirea standardelor de calitate în cazul organizațiilor de succes, dar poate avea ca efect și scăderea acestora în cazul organizațiilor care nu au succes și care se confruntă cu probleme datorate insuficienței resurselor materiale și financiare, calității necorespunzătoare a personalului, politici și practici de management mai puțin adecvate etc. Raportat la o organizație, constatăm că apare o cultură a învingătorilor și învinșilor, care diferențiază competitorii. Consecințele negative constau în faptul că învinșii sunt înlocuiți, în loc să fie ajutați prin programe de dezvoltare.

☒ *Calitatea este percepută ca o „modă”.* Potrivit acestui punct de vedere, Managementul Calității Totale nu contribuie cu nimic la îmbunătățirea conceptului de management, el poate chiar distrage atenția de la problemele reale ale organizației. De exemplu: marketingul este suficient pentru a realiza nivele acceptabile ale serviciului către consumatori. După unii autori chemările la îmbunătățirea calității nu reprezintă altceva decât tentative de a trata mai degrabă simptomele problemelor decât cauzele acestora.

Începând cu anul 1980 și mai ales după 1990 aproape orice program de îmbunătățire pe care cineva îl dorea aprobat era botezat Managementul Calității Totale.

4.8. BARIERE ÎN CALEA INTRODUCERII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Procesul de introducere și dezvoltare a Managementului Calității Totale în diferite organizații, indiferent de domeniul în care se desfășoară activitatea, se lovește de o serie de dificultăți, bariere. Cele mai importante sunt:

- ☒ *Managementul Calității Totale, înseamnă o muncă laborioasă și timp relativ mare pentru formarea și dezvoltarea unei culturi a calității.* Efortul organizațional și timpul pot constitui doi factori care blochează procesul de îmbunătățire a calității. Managementul Calității Totale înseamnă, să obții rezultate excelente în condițiile unor mulțimi de „provocări” și schimbări cu care se confruntă organizația;
- ☒ O altă barieră în calea succesului Managementului Calității Totale este faptul că *marea majoritate a angajaților sunt mulțumiți cu ceea ce știu și înțeleg.* A stagna în timp ce competitorii aduc îmbunătățiri înseamnă eșec sigur;
- ☒ O cerință esențială pentru implementarea Managementului Calității Totale, *este sprijinul și implicarea managementului „de vârf”.* Dacă managerii de vârf revin repede la metodele tradiționale de management, atunci succesul implementării programelor de calitate este afectat. Rezerva managerilor de a adopta noi metode, stiluri și puncte de vedere constituie de asemenea o mare barieră în calea implementării Managementului Calității Totale. Dacă managerii nu susțin implementarea acestuia, este foarte puțin probabil ca altcineva din organizație să o poată face;
- ☒ *Presiunile exterioare și uneori bugetul limitat, pot constitui bariere în calea introducerii Managementului Calității Totale.* Cu toate că programele de îmbunătățire a calității sunt asociate cu o publicitate considerabilă, de multe ori acestea sunt trecute pe un plan secundar, în favoarea altor acțiuni considerate „urgente”. Pentru a păstra problemele calității la un nivel ridicat, trebuie să se pună accentul pe planificarea strategică. Dacă Managementul Calității Totale este o parte a managementului strategic al

organizației și dacă există mecanisme de mare acuratețe pentru monitorizare, atunci calea către succes este asigurată.

Succesul implementării Managementului Calității Totale este determinat și de modul în care angajații înțeleg misiunea organizației. Este nevoie de o comunicare adecvată și eficace, pentru ca angajații să cunoască în ce direcție se îndreaptă organizația și modul în care vor fi afectate activitățile ei în viitor. Managerii de vârf trebuie să acorde încredere angajaților pentru a le împărtăși acest lucru, asumându-și riscul „scepticismului afișat” de către unii dintre angajați. Acest mod de informare nu se datorează fricii managerilor de a-și pierde statutul și autoritatea, ci din necesitatea de a implica toți angajații în procesul de îmbunătățire a calității și de luare a unor decizii.

O altă problemă importantă se referă la rolul managerilor de nivel mediu de a îndeplini activitățile curente și a realiza o comunicare eficace și eficientă. Aceștia pot bloca procesul de schimbare dacă nu se implică, dar pot acționa și ca lideri în colectivele lor pentru a realiza așa numita „îmbunătățire continuă a calității”. Asumarea unui rol inovativ de către managerii de nivel mediu poate fi asigurat prin consecvența managementului de vârf în comunicarea și sprijinirea mesajului de îmbunătățire a calității, condiție esențială la realizarea unui climat de entuziasm, loialitate și de implicare din partea angajaților.

Barierile în calea îmbunătățirii calității, nu se adresează doar managerilor. Mulți angajați se confruntă cu probleme de interes scăzut, scepticism și chiar cinism, generate de frică și incertitudine. Frica de necunoscut, de a face lucruri diferite, de a avea încredere în alții, de a face greșeli sunt cele mai puternice mecanisme de rezistență și apărare. Deming, arăta că este esențial ca atunci când pornim o „revoluție” a calității să „eliminăm frica”.

ORGANIZAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

5.1. NECESITATEA ORGANIZĂRII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Sintetizarea valorii calității și asigurarea implicării întregului personal, constituie o sarcină complexă care trebuie să fie sprijinită de o infrastructură organizațională adecvată. O definiție larg acceptată în teoria managementului, prezintă organizarea ca „procesul creerii unei structuri organizaționale, care să permită propriului personal să muncească efectiv împreună, în vederea atingerii propriilor obiective”. Deci conceptul de organizare reunește atât dimensiunea structurală cât și pe cea comportamentală sau „de personal”.

Organizarea Managementului Calității Totale, nu se referă la abordarea primordială a microdimensiunii, respectiv la organizarea departamentului de calitate și la îndatoririle managerilor de vârf care se ocupă de calitate, care reprezintă mai mult latura tehnică a calității, ci la macrodimensiunile organizării sau la abordarea globală a organizației.

Dacă privim în trecut, vom observa faptul că organizarea a avut tendința să se concentreze pe principiile clasice ale specializării muncii, delegării de autoritate pe limitarea ariei de control și pe unitatea de comandă, rezultatul fiind tradiționala organigramă piramidală cu nivelurile ierarhice de comandă, însoțită de bugete, reguli și proceduri. Acest tip de organizare a fost deseori criticat, datorită specializării excesive a sarcinilor și birocrăției pe care a generat-o.

Înainte de apariția Managementului Calității Totale, în jurul anilor 1980, responsabilitatea pentru calitate era mai puțin clară chiar confuză. Managerii executivi s-au detașat de ideea conducerii pentru realizarea calității. Angajații nu au fost interesați de creșterea calității produselor, accentul fiind pus pe realizarea producției și pe productivitate. Calitatea a fost considerată ca o problemă a specialiștilor, ingineri, statisticieni etc. care asigură controlul proceselor pe baza nivelelor acceptate ale variației parametrilor produselor și prin inspecții de calitate la locul de muncă.

Necesitatea organizării Managementului Calității Totale se bazează pe două premise importante:

- existența unei atitudini focalizată pe calitate în întreaga organizație, în vederea asigurării unui nivel acceptat al serviciului către clienți, fapt ce determină formarea unei culturi a calității, constituind în mare măsură o provocare pentru managementul de vârf;
- existența unei infrastructuri organizaționale adecvate, pentru sprijinirea atitudinii angajaților față de importanța calității. Oamenii trebuie să fie conștienți de responsabilitățile lor în termeni de loialitate satisfacție în muncă, standarde de calitate etc.

5.2. ABORDAREA SISTEMICĂ A ORGANIZĂRII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Un sistem poate fi definit ca un întreg alcătuit din componente independente, care sunt integrate, în vederea realizării unor obiective comune. Organizarea este privită ca un sistem social, care cuprinde un număr de componente cum ar fi marketing, producție, finanțe, resurse umane, logistică, cercetare etc.

Conceptul de sistem organizațional în mod simplist se bazează pe convertirea „inputurilor” prin intermediul activităților de organizare în „outputuri”. Într-adevăr singurul motiv pentru existența organizării și a realizării activităților este de a adăuga valoare „inputurilor” și de a produce un „output” cu valoare mai mare, pentru ca sistemul să supraviețuiască pe termen lung. Un astfel de sistem organizațional este prezentat în figura 5.1.

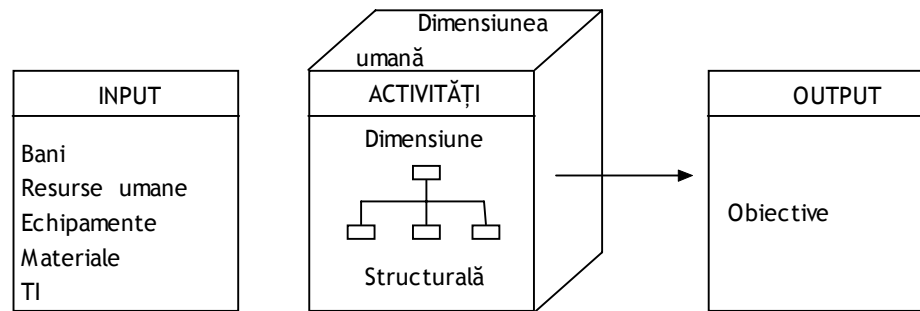


Figura 5.1.: Sistemul organizațional

Activitățile organizării constituie subsisteme ale întregului. Acestea ca sisteme individuale, furnizează inputuri altor sisteme, cum ar fi clienții sau alte activități interne. Acest lanț de operații input / output, în ciuda simplității sale, în practică înregistrează de multe ori eșec. Indivizii care realizează aceste activități nu înțeleg, în multe cazuri, obiectivul sau rezultatele pe care le înregistrează „aceste subsisteme” și nu pot defini „outputul” lor în termeni măsurabili. De exemplu, dacă li se cere să definească outputul activității desfășurate ei vor răspunde: „sunt responsabil cu întreținerea clădirilor” sau „lucrez la contabilitate” sau „serviciul meu este să livrez produsul”. De fapt, în fiecare caz pe care l-am dat, oamenii specifică conținutul activității lor și nu outputul, obiectivul sau rezultatul așteptat. Outputul calitate este definit în termeni vagi, cum ar fi: „fă o treabă bună”, „mulțumește clientul”, etc.

Oamenii pot descrie ceea ce fac (activitatea) dar nu ce este de presupus că fac (obiectivul sau rezultatul). Ei pot fi foarte eficienți în a face cum trebuie lucrurile, dar ineficienți în a face lucrurile care trebuie. Acest eșec este critic pentru outputul organizării respective pentru structura organizațională.

M. Porter (2000), a avut o contribuție importantă în teoria sistemică, cu conceptul său de „lanț de valori”. El sugerează că avantajul competitiv, în cazul nostru calitatea, nu poate fi înțeles prin abordarea organizației ca un întreg, întrucât acesta provine de la multiplele activități distincte pe care o organizație le execută pentru designul, producerea, livrarea și susținerea propriilor produse. Dacă

conceptul lui Porter vizează sursele de avantaj competitiv, el poate fi folosit și pentru analiza structurii organizaționale a Managementului Calității Totale.

Activitățile distincte ale organizării pot fi reprezentate cu ajutorul lanțului de valori, figura 5.2.

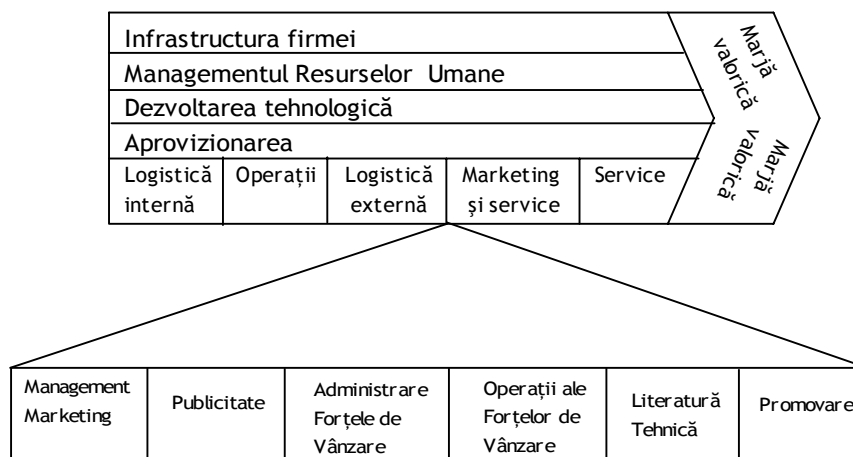


Figura 5.2.: Subdivizarea unui lanț generic de valori

Clienții, canalele și furnizorii au, de asemenea, lanțuri de valori, iar produsele care sunt outputul firmei devin inputuri ale lanțului de valori ale clientului. Diferențierea organizației și avantajul competitiv depinde de modul în care activitățile din lanțul său de valori răspund nevoilor clientului, canalului de distribuție sau furnizorului. Dacă alegem calitatea ca principal avantaj competitiv, va trebui să determinăm, în cadrul lanțului de valori, modul în care produsul poate adăuga valoare sistemului clientului. În acest context, lanțul de valori poate fi constituit din activități distincte cerute, câte una pentru fiecare „posibilitate” de îmbunătățire a calității output-ului, cu scopul de a răspunde așteptărilor clientului. Înainte de a pune întrebarea, „Ce pot face pentru clienți?”, trebuie să pui întrebarea „Ce așteaptă clientul?”. Răspunsul la această ultimă întrebare, constituie o bază importantă pentru organizarea calității. De asemenea trebuie să avem în vedere că există legături între lanțul de valori al organizației și cel al clienților săi, iar în aval cu cel ale furnizorilor.

5.3. ORGANIZAREA PENTRU IMPLEMENTAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE

Abordarea tradițională a organizării a privit procesul ca un ansamblu abstract de funcții și activități, fără a acorda atenție strategiei și rezultatelor așteptate. Procesul consideră produsul ca fiind dat și grupează activitățile și atribuțiile necesare în funcții și compartimente omogene. Această abordare de construire a unei structuri organizaționale a fost criticată de P. Drucker, care arată „nu trebuie să știm toate activitățile care sunt de presupus că ar trebui păstrate în structura organizațională. Ceea ce trebuie să știm sunt părțile structurii care sunt încărcate de sarcini, respectiv activitățile cheie”.

Activitățile „cheie” diferă în funcție de natura organizării de produsele și strategiile ei. Ceea ce reprezintă o activitate cheie la o organizație poate să nu fie la alta. De exemplu: publicitatea poate fi o activitate cheie în lanțul de valori al unei firme pe când la alta designul este activitatea cheie. Organizațiile nu își aleg întotdeauna corect prioritățile sau nu identifică activitățile cheie din lanțul de valori, datorită tendinței de a se organiza mai mult pe criterii financiare. Se acordă prioritate de multe ori activităților la care costul este mai important decât calitatea în diferențierea produselor.

Conceptul de lanț de valori furnizează o modalitate sistematică de identificare a activităților cheie necesare pentru diferențierea calitativă și o modalitate de a le grupa în departamente și funcții omogene. Experiența multor organizații de succes demonstrează că o structură organizațională care corespunde lanțului de valori este calea cea mai economică și mai directă de a furniza calitate și de a realiza avantaj competitiv.

Trebuie să ținem seama de faptul că Departamentul de Managementul Calității nu este, în general, activitatea cheie în cadrul organizării Managementului Calității Totale. Activitățile de asigurare a calității se întâlnesc în fiecare din funcțiunile organizației, dacă ele sunt privite ca legături în lanțul de valori. Fiecare activitate și funcțiune constituie o sursă potențială de diferențiere calitativă. Conceptul de calitate nu se limitează doar la produs, în caz contrar pot fi excluse multe activități care au impact semnificativ asupra

lanțului de valori. O mare varietate de funcții ale managementului pot fi surse de calitate în cadrul structurii organizaționale. De exemplu: „Activitatea de cumpărare” are valoare pentru client prin îmbunătățirea calității și reducerea costului sau „Activitatea de producție” are valoare pentru client prin viabilitatea produsului etc. Prin compararea activităților organizării cu lanțul de valori se pot identifica căile posibile prin care poate fi obținută diferențierea calitativă și pot contribui la reducerea costului la client.

Oferirea unor produse sau servicii de calitate depinde de modul în care activitățile firmei sunt reunite și integrate în funcțiunile acesteia. Pentru a permite măsurarea eficacității criteriilor este necesar asigurarea unui feedback care să exprime satisfacția clientului.

Măsurarea satisfacției clienților este necesară având în vedere legătura între aceasta și probabilitatea cumpărării unui alt produs de la altă firmă.

Tranziția de la un tip de organizare tradițională la una a Managementului Calității Totale este dată de punerea accentului pe dimensiunea umană, respectiv pe latura comportamentală.

O firmă tipică operează cu o structură organizațională verticală de tip funcțional bazată pe relații, raporturi, proceduri bugetare și pe o clasificare specifică și detaliată a posturilor. Compartimentarea este pe funcții, iar comunicarea, recompensarea și loialitatea este orientată funcțional.

Abordările sistemice ale organizării sugerează trei schimbări semnificative: una conceptuală și două care necesită integrare orizontală. (fig. 5.3.).

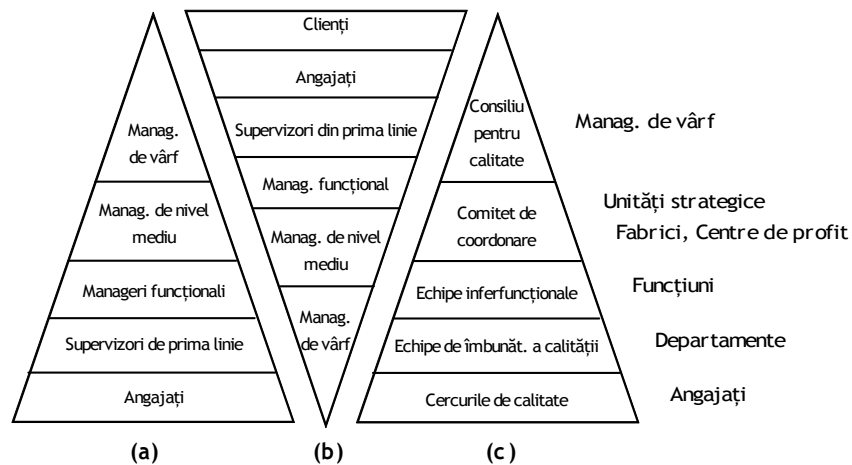


Figura 5.3.: Structura organizațională

Sursa: J. E. Ross, Total Quality Management, 1994, p. 272

5.3.1. Conceptul de organigramă inversată

Organigrama tradițională (5.3.a) de tip piramidal, începe cu președintele (managementul de vârf), de la care se transmite delegarea în cascadă a autorității pe nivele succesive, iar funcțiunile vor fi reliefate la baza organigramei. Supervizorii din prima linie, sunt angajații care furnizează calitate clientului. În ochii clientului aceștia reprezintă organizația. De exemplu, fanii sportului nu sunt interesați de proprietarul sau de managerul echipei, întrucât jucătorii sunt cei care furnizează calitatea. La fel este judecat funcționarul de bancă, vânzătorul care prezintă produsul chiar și profesorul de colegiu etc.

Trecerea de la managementul tradițional la Managementul Calității Totale, presupune conceptualizarea unei organigrame inversate (5.3. b.), care pune clientul în vârful piramidei, urmat de angajați și de supervizorii din prima linie. Aceștia reprezintă furnizorii de calitate. Acest concept nu schimbă ierarhia și fluxul de autoritate din organizație, managerii devin acum „antrenori” care stimulează subordonații să-și îndeplinească sarcinile. Același rol revine atât managementului de nivel mediu cât și celui de vârf. Calitatea devine responsabilitatea fiecăruia și nu doar a Departamentului de

Managementul Calității, ceea ce corespunde cu filosofia Managementului Calității Totale.

5.4. SISTEMUL DE CALITATE INTERFUNCȚIONALĂ

Institutul Juran din Wilton Connecticut a furnizat un program numit „Managing Business Process Quality”, pentru obținerea îmbunătățirii calității interfuncționale, între funcțiunile și activitățile interne ale firmei. Un factor cheie în acest mod de abordare este o organizare centrată pe client, care include atât clienții interni cât și pe cei externi. O definiție acceptată a calității trebuie să cuprindă toate aspectele afacerii și nu doar pe cele referitoare la producție.

Abordarea sistemică presupune integrarea tuturor activităților într-un sistem de organizare capabil să asigure realizarea țelurilor comune. Aceste țeluri (scopuri) în cadrul unei organizări a Managementului Calității Totale se referă la satisfacerea cerințelor clienților, atât a celor interni cât și a celor externi. Acest mod de abordare se bazează pe un proces participativ sub forma unui dialog activ dintre furnizor și client.

Trecerea la noul tip de organizare, aceea a Managementului Calității Totale înseamnă că fiecare angajat trebuie să poată răspunde la următoarele întrebări:

- În ce activități din cadrul afacerii sunteți implicat?
- Cine sunt clienții d-vs. (adică pasul următor în activitățile sau procesul în care sunteți implicat)?
- Cine sunt furnizorii d-vs. (adică pasul precedent în activitățile sau procesul în care sunteți implicat)?
- Răspundeți la așteptările clienților d-vs. ?
- Corespund furnizorii așteptărilor d-vs. ?
- Cum poate fi simplificat procesul sau activitățile și cum pot fi eliminate pierderile?

Răspunsul la aceste întrebări, determină în timp scurt descoperirea și eliminarea activităților de prisos, premisă pentru ca angajații să gândească pe termen lung în termenii de „satisfacție” a clienților externi.

Sistemul de calitate bazat și pe clienți interni, pe lângă, beneficiile evidente ale îmbunătățirii calității, a creșterii productivității și reducerii costului, este important și din alte motive cum ar fi:

- ✓ satisfacția clienților externi nu poate fi obținută fără satisfacția clienților interni;
- ✓ nici un efort de îmbunătățire a calității nu poate avea succes fără participarea activă a angajaților;
- ✓ concentrarea asupra clienților interni promovează o cultură a calității în cadrul organizației;
- ✓ o politică internă de calitate constituie un suport important pentru o comunicare eficientă și pentru adoptarea deciziilor.

5.5. INTEGRAREA VERTICALĂ ȘI ORIZONTALĂ A FUNCȚIUNILOR ȘI ACTIVITĂȚILOR DIN ORGANIZAȚIE

Angajații din cadrul unei organizații de succes trebuie să înțeleagă cu claritate rolul lor în schimbările organizaționale pentru implementarea programului Managementului Calității Totale. Toți angajații doresc să obțină informații despre modul cum vor fi afectați de noua filosofie a „implicării totale”. Procesul de îmbunătățire a calității crează un grup de activități complementare și un mediu corespunzător pentru îmbunătățirea performanțelor atât a managerilor cât și a celorlalți angajați.

Rolul managementului de vârf este esențial. Multe organizații de succes și-au promovat programele de calitate prin crearea unui Consiliu al Calității sau a unui Comitet de coordonare, a căror membrii formează echipa managementului de vârf. Multe firme mari, formate din mai multe divizii și-au creat cât un Consiliu de calitate în fiecare divizie sau pentru fiecare activitate strategică din cadrul afacerii. Consiliul Calității constituie un promotor important pentru demonstrarea abilităților manageriale prin inițiative privind calitatea.

Referitor la persoana care trebuie să conducă sau să coordoneze efortul Managementului Calității Totale sunt opinii care sugerează că aceasta trebuie să aibă un rol de „controlor”, justificat prin faptul că îmbunătățirea calității este o funcție a planificării strategice. Alte

opinii sugerează că prin numirea unui manager (director) pentru calitate, la nivelul managementului de vârf, se crează birocrăție. Părerea împărtășită de majoritatea specialiștilor este că problema calității nu trebuie coordonată exclusiv de un departament, cum este cel de personal sau de managementul calității.

Experiența multor organizații de succes din domeniul afacerilor și din domeniul social, arată că s-au obținut rezultate bune în implementarea programelor de calitate, prin numirea unui manager calitate la nivel de vicepreședinte sau director executiv, care să conducă și să coordoneze îmbunătățirea calității.

Directorul Departamentului de Managementul Calității trebuie numit de președinte sau de directorul general pe o perioadă limitată 3-5 ani, și să fie subordonat acestora. Trebuie să fie o persoană cu prestanță, respectat de întreaga echipă managerială și de către angajați. De regulă multe organizații preferă să aleagă directorul cu calitatea din rândul directorilor sau vicepreședinților organizației. Persoana aleasă trebuie să fie devotată schimbării și să aibă standarde personale înalte și să-și asume un rol personal în implementarea Managementului Calității Totale, pentru a ajuta organizația să obțină un avantaj competitiv.

Întrucât schimbările determinate de introducerea Managementului Calității Totale, sunt de natură strategică și organizațională, managementul de vârf trebuie să se implice în acest proces.

Managementul de nivel mediu este un promotor al calității creând sistemul informațional necesar schimbării atât pe verticală cât și pe orizontală, legătura activă dintre managementul de vârf și angajații din prima linie, și implementează strategia elaborată de către managementul de vârf prin asigurarea legăturii dintre țelurile firmei și obiectivele strategice. De asemenea asigură instruirea personalului, face posibilă îmbunătățirea continuă și își asumă responsabilitățile pentru nerealizarea performanțelor așteptate.

Supervizorii din prima linie, sunt considerați veriga lipsă în Managementul Calității Totale. Adevărații furnizori de calitate sunt angajații. Supervizorii pot împiedica sau pot influența efortul de îmbunătățire a calității. Ei trebuie să acorde sprijin echipelor de angajați implicate și să creeze un climat organizațional adecvat implicării grupurilor și indivizilor.

Referitor la expertii în probleme de calitate, trebuie să arătăm că odată ce Managementul Calității Totale devine o preocupare globală în realizarea strategiilor organizaționale și creșterea importanței îmbunătățirii calității, ei pot fi considerați ca o funcție de susținere a leadershipului, din moment ce calitatea este condusă de managerii din vârful piramidei. Ph. Crosby arată că experții în calitate trebuie să devină mai informați asupra procesului de management. Instrumentele limitate ale inspecțiilor tehnice și ale controlului statistic al procesului au devenit mai puțin importante. Abordarea tot mai sofisticată a Managementului Calității Totale, pătrunde în toate funcțiunile și activitățile organizației iar responsabilitățile se mută la un nivel mai ridicat în ierarhia managerială.

5.6. ORGANIZAȚIA ORIENTATĂ CĂTRE CALITATE

Organizațiile care practică metodele tradiționale de muncă se confruntă cu dificultăți în a face față presiunii schimbărilor. Asemenea organizații tradiționale se caracterizează prin bariere departamentale, lipsa unor scopuri comune, autoritate ierarhică și existența unor proceduri rigide. Nu este dezvoltată orientarea către clienți, iar îmbunătățirile, atunci când acestea se fac, urmăresc de cele mai multe ori reducerea costurilor. Ceea ce Managementul Calității Totale oferă pentru organizație este o schimbare de 180 de grade. Organizația orientată către calitate are o perspectivă diferită, diametral opusă față de modelul tradițional. O astfel de organizație își are integrată calitatea în propriile structuri și apreciază că aceasta trebuie să fie o preocupare a fiecărui manager și angajat, indiferent de nivelul ierarhic. Pentru a obține acest lucru este nevoie de o investiție considerabilă în oameni pentru că ei sunt cheia calității și susțin viitorul organizației.

Dacă o organizație aspiră la calitatea totală trebuie să se comporte ca atare. Trebuie să inoveze și să-și realizeze viziunea conținută în declarația misiunii sale. Trebuie să realizeze că obținerea calității va furniza întotdeauna o breșă în piață. Cel mai important este ca mesajul angajaților să fie cuprins în conținutul calității și să ne asigurăm că aceștia sunt parteneri în cadrul procesului. Calitatea este un traseu cunoscut dar dificil. Forța conducătoare trebuie să vină din

vârful piramidei manageriale iar procesul trebuie să fie mereu alimentat și susținut. Soluția este leadership-ul dar și „a asculta și a învăța”. Adesea lucrurile mărunte sunt cele care evidențiază calitatea. Organizațiile care dau atenție detaliilor sunt avantajate în procesul de realizare a obiectivelor majore. Într-o lume în care prea multe servicii par superficiale, atenția pentru detalii generează avantaj competițional. Mai presus de toate trebuie să se aibă în vedere cuvintele lui T. Peters (1987). „Asigurarea calității este întotdeauna definită prin percepțiile consumatorilor”.

Nu există forme ideale ale unei organizații orientată către calitate, deși anumite structuri se potrivesc mai bine decât altele. Structurile trebuie să fie cât mai simple și să faciliteze procesul de implementare și dezvoltare a Managementului Calității Totale. Ele elimină o parte din rigurozitatea ierarhiei înlocuind-o cu legături inter și intradepartamentale mai puțin formalizate. Forma cea mai potrivită pentru o organizație și cea mai simplă este bazată pe munca în echipă. Unii specialiști precum T. Peters s-au arătat îngrijorați de folosirea unor structuri matriciale datorită complexității legăturilor care pot îngreuna procesul și pot duce la crearea unei organizații care devine preocupată de propria activitate, de întreținere a acestor legături.

O ierarhie înaltă, cu multe niveluri de management, poate crea dificultăți angajaților în a-și desfășura propria activitate. În locul acestora Managementul Calității Totale introduce echipele de lucru și munca în echipe. Dezvoltarea și susținerea lucrului în echipe reduce funcția de programare și control a managementului de nivel mediu. În locul acesteia managerii de nivel mediu (operaționali) lideri și campioni ai calității preiau rolul de susținători ai echipelor și urmăresc dezvoltarea lor. Acest nou rol pentru managerii de nivel mediu este important pentru că echipele au o bază de raportare. Echipele care sunt prea autonome pot să apuce pe căi ineficiente, lipsite de coordonare. Echipa de lucru trebuie să fie structurată într-un sistem managerial simplu. Este important ca echipele să înțeleagă viziunea și politicile organizației. Acesta este unul din motivele pentru care viziunea și leadership-ul sunt piloni de bază în concepția managementului calității.

Diferențele dintre o organizație orientată către calitate și o organizație tradițională sunt prezentate în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1.

Organizația orientată către calitate	Organizație tradițională
Orientare către clienți	Orientare către nevoile interne
Concentrare pe prevenirea problemelor	Concentrare pe detectarea problemelor
Investiții în oameni	Nu este sistematică în preocuparea către dezvoltarea personalului
Are o strategie pentru calitate	Lipsa unei viziuni strategice a calității
Tratează plângerile ca o oportunitate de a învăța	Tratează plângerile ca pe ceva deranjabil
A definit caracteristicile calității pentru toate structurile organizației	Este vagă în ceea ce privește standardele de calitate
Are un plan și o politică a calității	Nu are un plan al calității
Managementul de vârf conduce calitatea	Rolul managementului nu este văzut ca fiind unul de control
Procesul de îmbunătățire implică pe toată lumea	Este implicată doar echipa managerială
Angajații contribuie la crearea calității; este încurajată creativitatea	Procedurile și regulile sunt cele mai importante
Există claritate în privința rolurilor și responsabilităților	Există o situație vagă în privința rolurilor și responsabilităților
Există strategii clare de evaluare	Nu există o strategie sistematică de evaluare
Calitatea este văzută ca o cale de îmbunătățire a satisfacției consumatorilor	Calitatea este înțeleasă ca o cale de reducere a costurilor
Planuri pe termen lung	Planuri pe termen scurt
Calitatea este văzută ca o parte a culturii organizaționale	Calitatea este văzută ca o altă inițiativă sau o altă problemă
Calitatea este dezvoltată în concordanță cu imperativele strategice	Calitatea este examinată pentru a îndeplini cerințele curente ale clienților
Are o misiune distinctivă	Nu are o misiune distinctivă
Colegii sunt tratați drept clienți interni	Există o cultură ierarhică

Sursa: E. Sallis, Total Quality Management in Education, 1996 p. 71

Organizația orientată către calitate este axată pe procese spre deosebire de organizația tradițională care este structurată în jurul funcțiilor. Pentru a fi eficace și eficientă organizația orientată către calitate, procesele de bază trebuie să se găsească sub același lanț de comandă. Acest lucru permite tuturor subunităților organizatorice să opereze eficace și eficient pe baza unor standarde de calitate clar definite, iar mecanismele folosite permit eliminarea competiției între acestea, respectiv a posibilelor stări de conflict.

5.7. IMPLICAREA GRUPURILOR MICI, A ECHIPELOR

H. J. Harrington (2000) arată: „A face parte dintr-o echipă sau un grup care oferă siguranță, acceptare și un sentiment de apartenență este o necesitate fundamentală pentru majoritatea oamenilor”.

Mulți manageri atribuie succesul lor loialității și implicării angajaților. Afacerea mică a întărit coeziunea angajaților și le-a dat un sentiment de responsabilitate și mândrie. Această constatare vine să confirme faptul că grupurile mici pe care le vom numi echipe, pot crea un impact pozitiv asupra motivației, productivității și calității. Dacă obiectivul este calitatea, implicarea angajaților în echipe facilitează obținerea unor rezultate bune din două motive: motivația și productivitatea. Simplificând teoria motivației se poate demonstra cu argumente viabile de ce apartenența la o echipă este un instrument motivațional eficient, care poate duce la îmbunătățirea calității. Echipele îmbunătățesc calitatea ca urmare a unei mai mari motivații (tabel 5.2.) și datorită reducerii suprapunerilor și a lipsei de comunicare caracteristică unei structuri organizaționale clasice bazată pe funcțiuni cu perspective limitate și stări de conflict între departamente. Întotdeauna există pericolul ca experții funcționali să fie preocupați în domeniul lor de propriile interese, care se pot abate semnificativ de la misiunea generală a organizației.

Tabel 5.2.

Factori motivaționali	Apartenența la echipă
<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea locului de muncă (munca) • Solicitare pe verticală • Finalitatea locului de muncă • Feedback • Realizare • Creștere / auto-dezvoltare • Recunoaștere • Comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Determină responsabilitate membrii echipei cunosc rezultatele</i> • <i>Scopuri auto - stabilite</i> • <i>Sarcini stabilite pe echipă</i> • <i>Instruire, mai multă responsabilitate</i> • <i>Din partea colegilor și a supervizorilor</i> • <i>Echipa este intermediar în comunicare</i>

Apartenența la o echipă, mai ales când aceasta are caracter interfuncțional, reduce mult aceste neajunsuri ale structurii clasice tradiționale și încurajează o abordare sistemică care integrează realizarea obiectivelor comune atât ale echipei cât și ale organizației. De exemplu: Globe Metallurgical Inc, prima companie mică din SUA, care a câștigat premiul Baldrige, a cunoscut o creștere a productivității și o îmbunătățire a calității semnificativă, care a fost atribuită în primul rând funcționării echipelor interfuncționale care au promovat așa numitul management participativ. La Compania Ford managementul participativ și munca în echipă în întreaga organizație au avut ca efect creșterea productivității muncii cu 28% cu același echipament de producție și aceiași lucrători. Multe companii din lumea afacerilor au folosit cu succes echipele de îmbunătățire a calității ca o componentă fundamentală a programului lor de îmbunătățire a calității. (H. J. Harrington, J. S. Harrington, 2001).

Pornind de la principiile Managementului Calității Totale, cel mai important se referă la implicarea angajaților și este și cel mai complex. Adevăratul potențial pentru calitate pe care se sprijină managementul de vârf și managementul funcțional îl reprezintă angajații (supervizorii din prima linie și ceilalți angajați care nu fac parte din managementul organizației).

5.7.1. Cercurile de calitate

Cea mai răspândită formă a unei echipe de implicare a angajaților este cercul de calitate, definit ca „un grup mic de angajați care prestează o muncă similară sau înrudită, care se întâlnesc în mod regulat pentru identificarea, analizarea și rezolvarea problemelor de calitate a produselor sau serviciilor și a proceselor de producție”.

Pentru mulți oameni calitatea este sinonimă cu cercurile de calitate. Acestea reprezintă o trăsătură esențială a metodelor de control a calității totale în Japonia. Filosofia japoneză a controlului calității totale TQC se bazează pe ideile lui Deming despre controlul statistic al procesului și pe cercurile de calitate. Setsuo Mito (1990) arată în cartea sa despre managementul la compania Honda: „controlul calității totale și cercurile de calitate au dovedit eficiență în creșterea moralului lucrătorilor și au adus îmbunătățiri calitative în management, lucru care este valabil oriunde în lume”. Utilizarea cercurilor de calitate a avut o extindere mai mare în Japonia, deși originea lor este în America.

Cercurile de calitate sunt considerate o parte esențială a proceselor de calitate din Japonia. În unele organizații echipele și munca în echipă au fost folosite în locul cercurilor de calitate. De exemplu, unul din cele mai importante ghiduri practice ale Managementul Calității Totale din SUA, este „Ghidul echipei”, care nu face nici o referire la cercurile de calitate, pe când K. Ishikawa, unul dintre cei mai importanți cercetători despre calitate din Japonia, vede cercurile de calitate ca fiind baza dezvoltării calității în Japonia. El definește cercurile de calitate ca „fiind grupuri mici bazate pe încredere reciprocă, care în mod voluntar execută activități de control a calității la locul de muncă și care folosesc metode și tehnici de control a calității”. Scopurile cercurilor de calitate, după părerea lui Ishikawa sunt:

- ✓ contribuie la îmbunătățirea și dezvoltarea organizației;
- ✓ generează respect uman, crează „fericirea celui care este de folos” și dă strălucire locului de muncă;
- ✓ folosește integral capacitatea umană care este capabilă să găsească posibilități nelimitate.

Diferența majoră dintre echipele de îmbunătățire a calității și cercurile de calitate este voluntarismul. Este un principiu pe care K.

Ishikawa îl consideră fundamental, el nu crede că este bine ca cercurile de calitate să fie sub comanda unui superior. Principiul voluntarismului îi împiedică pe oameni să devină dependenți de alții. Cu toate deosebirile reale dintre cercurile de calitate și echipe, trebuie să arătăm că amândouă se bazează pe ideea existenței unei sinergii care trebuie să fie obținută muncind împreună într-un mod structurat și autodirecționat în scopul îmbunătățirii serviciului furnizat.

Cu toate că acest concept al cercurilor de calitate, a înregistrat un oarecare succes în activitatea managerială, putem afirma că impactul major s-a produs la nivelul angajaților implicați direct în producție și a căror preocupări de bază se axează pe calitate, costuri și productivitate. Prin însăși natura lor cercurile de calitate se limitează la preocupările unui grup mic de angajați și doar puține probleme pe care le abordează au un caracter interfuncțional. Cu toată dezvoltarea mare a cercurilor de calitate, între anii 1970 și 1980, în SUA și Europa, când multe firme au adoptat acest concept, rezultatele nu au fost la nivelul așteptărilor, efectul fiind desființarea lor la multe firme. Principala cauză a eșecului a fost lipsa de aderare la conceptul de participare a angajaților și lipsa de interes și de participare a managementului de vârf, care s-a bazat cu prioritate în problemele calității pe specialiști.

T. Atkinson (1990), scriind despre experimentele făcute cu cercurile de calitate din colegii, ajunge la concluzia că „acolo unde au fost experimentate cercurile de calitate s-a înțeles mai bine conținutul și necesitatea dezvoltării personalului, mai ales în cazul angajaților auxiliari a căror pregătire și perfecționare a fost neglijată”. Concluziile lui arată că cercurile de calitate funcționează cel mai bine printre grupurile formate „natural” și trebuie susținute cu resurse. Potrivit opiniei autorului „Cercurile de calitate nu sunt un remediu universal dar pot avea rezultate dramatice în ceea ce privește implicarea personalului, moralul și identificarea cu scopurile organizației. Nu există dezavantaje prin introducerea unui program de cercuri de calitate, doar nivele diferite ale succesului”.

Din punctul de vedere al Managementul Calității Totale, cercurile de calitate nu se integrează suficient în strategiile, țelurile și sistemul de management al organizației. Pentru a putea evolua, organizațiile

pot folosi cercurile de calitate alături de crearea unor echipe de sarcini, a unor echipe „autoconduse” sau autonome a unor echipe interfuncționale și departamentale.

5.7.2. Echipele pe domenii

Constituie o variantă a cercurilor de calitate, cu diferența că ele pot exista la nivelurile superioare din cadrul organizației, iar scopul lor respectiv subiectul, este stabilit. Cercurile de calitate sunt libere să-și aleagă problemele pe care le vor rezolva.

5.7.3. Echipele de muncă autoconduse sau autonome

Reprezintă o extindere a cercurilor de calitate, însă diferă printr-o componentă majoră și anume: membrii echipei sunt împuterniciți să exercite controlul asupra locului lor de muncă și să optimizeze eficiența și eficacitatea întregului proces de îmbunătățire a calității și nu doar a unor secvențe intermediare care îl compun. Membrii echipei îndeplinesc toate sarcinile necesare pentru îndeplinirea obiectivelor individuale ale membrilor săi. Trăsăturile caracteristice ale echipelor de muncă autoconduse pot fi sintetizate astfel:

- ☒ *Proiectarea și structurarea muncii.* Echipa reprojecționează munca înainte de a implementa și controla procesul;
- ☒ *Supervizarea.* Supervizorii tradiționali pot lipsi. Managementul echipei poate fi asigurat în funcție de talent și preferințe;
- ☒ *Calitatea.* Alături de calitate, echipele se pot implica în toate domeniile care afectează echipa (evaluare, retribuire, selecție, etc.);
- ☒ *Clienții.* Clienții interni sunt percepuți ca parteneri în intenția de a face față nevoilor clienților externi. Focalizarea se realizează asupra clientului extern;
- ☒ *Autoritatea.* Au întreaga responsabilitate pentru acțiunile din domeniul lor, echipele pot avea autoritate și responsabilitate pentru dezvoltare și profitabilitate.

Ideea echipelor, „autoconduse” bazate pe participare a apărut în America, în anii 1990. În aceste echipe liderii s-au retras treptat din pozițiile de „conducere” permițând membrilor echipei să-și coordoneze singuri sarcinile și procesele de grup. Cu toate că formarea acestor echipe a avut un rol foarte important, deoarece a sporit

nivelul de împuternicire pentru cei situați pe trepte ierarhice inferioare, mulți manageri, au văzut și încă văd, în acest sistem o amenințare la statutul puterii lor. Experiența demonstrează că aceste echipe pentru a-și desfășura activitatea în mod eficient, trebuie să fie dependente de un cadru structural adecvat.

Echipele autoconduse sau autonome au un management propriu și se gestionează singure fără intervenția managementului de la nivelurile superioare. Ele răspund de stabilirea bugetului propriu, de gestiunea resurselor și chiar de angajarea personalului. Multe firme din SUA acordă acestor echipe o mare libertate de acțiune.

Pentru ca aceste echipe să funcționeze eficient este nevoie ca organizația să implementeze acest tip de structură iar inițiativele lor de îmbunătățire a calității trebuie să se găsească într-un stadiu avansat, iar relațiile între manageri și subordonați trebuie să se bazeze pe încredere.

5.7.4. Echipe interfuncționale

Managementul Calității Totale, a inclus în programele sale, în multe organizații, echipele de îmbunătățire a proceselor interfuncționale. Ele reprezintă un sistem sofisticat, care își propune să descopere și să semnaleze problemele. Se cunoaște că angajatul care face sugestia o poate și pune la punct, având responsabilitatea muncii împreună cu alți angajați pentru a implementa sugestia și pentru a verifica dacă ea este viabilă. Sistemul dă putere angajaților și promovează munca în echipă, elemente esențiale ale managementului calității. Întrucât vizează probleme care aparțin mai multor funcțiuni ale organizații ele se mai numesc și echipe multifuncționale.

5.7.5. Echipe departamentale de îmbunătățire a calității

Sunt compuse din angajații unui departament, care sunt subordonați aceluiași manager. Sunt echipe de lucru obișnuite care fac o analiză a departamentului pentru a formula o misiune, pentru a stabili care le sunt beneficiarii (clienții) și indicatorii utilizați. Este condusă în general de managerul departamentului și urmărește să rezolve probleme care îi afectează propria eficiență. Este o echipă de sarcini.

5.7.6. Echipe de îmbunătățire a proceselor

Se concentrează pe un anumit proces, fiind considerată echipă interfuncțională. Membrii echipei sunt aleși de echipa managerială sau de specialiști implicați în procesul vizat. Au rolul de a identifica problemele de proces care vor fi corectate cu ajutorul unor echipe operative. Echipele de proces au o perioadă mare de funcționare, ele își desfășoară activitatea și după rezolvarea problemelor semnalate de către echipele operative care funcționează doar până la rezolvarea problemei de proces semnalate.

5.7.7. Echipe operative

Au sarcina de a rezolva o anumită problemă după care se dizolvă. Membrii echipei sunt selecționați pe baza competențelor profesionale și a experienței în domeniul respectiv.

5.8. IMPORTANȚA MUNCII ÎN ECHIPĂ, LEADERSHIP-UL ECHIPEI

5.8.1. Importanța muncii în echipă

Munca în echipă, după J. S. Oakland (1995), „reprezintă pentru orice organizație o componentă esențială în implementarea Managementul Calității Totale, pentru că aceasta generează încredere reciprocă, îmbunătățește comunicarea și dezvoltă independența”.

Echipele de îmbunătățire a calității, reprezintă un sistem sofisticat, care își propun să descopere și să semnaleze problemele. Se cunoaște că angajatul care face sugestia o poate și pune la punct, având responsabilitatea muncii împreună cu alți angajați pentru a implementa sugestia și a verifica dacă ea este viabilă. Sistemul dă putere angajaților și promovează munca în echipă, elementele esențiale ale Managementului Calității Totale.

Forma de organizare tradițională apare ca un lanț de comandă vertical, dacă mulți ani ea a fost considerată drept standard, astăzi când complexitatea organizațională necesită și o coordonare orizontală, pentru a putea controla procesele cu flux vertical, ea nu

mai corespunde pe deplin. Abordarea sistemică necesită legarea îmbunătățirii proceselor și activităților de obiectivele cheie ale organizației pentru a realiza o îmbunătățire semnificativă a calității. Există un acord larg referitor la rolul deosebit de important al echipelor, care asigură realizarea obiectivelor:

- ✓ clienților;
- ✓ funcțiunilor;
- ✓ proceselor, activităților;
- ✓ organizației.

M. Donovan, expert în echipe, arată tendințele care vor forma și structura procesul de implicare a angajaților în viitor. Cele mai importante sunt formulate în tabelul 5.3.

Tabel: 5.3.

De la	Spre
<ul style="list-style-type: none"> ✓ implicare prin programe ✓ participarea voluntară ✓ echipe pentru calitate ✓ implicarea limitată a managementului ✓ concentrarea pe proiecte ✓ participarea angajaților la rezolvarea problemelor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ percepția unui proces în mișcare ✓ participarea tuturor ca o echipă naturală de muncă ✓ echipe la mai multe niveluri ierarhice ✓ implicarea activă a managementului ✓ concentrarea pe scopuri, obiective ✓ participarea angajaților pe domenii mai largi la valorificarea oportunităților

Organizațiile care sunt implicate în aplicarea Managementul Calității Totale sunt pe deplin convinse de avantajele folosirii echipelor la toate nivelurile organizaționale. În multe domenii din cadrul organizației au fost dezvoltate echipe, care au ca scop desfășurarea activității potrivit programului lor de îmbunătățire, presupunând prin particularitățile lor, munca în echipă. Acest fapt crează o platformă solidă pe care se poate construi cultura Managementului Calității Totale.

Folosirea echipelor de muncă s-a limitat mult timp la procesele de producție și la funcțiunile de management. Pentru a construi o cultură

a Managementul Calității Totale, este nevoie de extinderea muncii în echipă, aceasta trebuie să cuprindă întreaga organizație și să fie folosită pentru luarea deciziilor și rezolvarea problemelor într-o varietate mare de situații, la toate nivelele. Munca în echipă trebuie extinsă pentru toate funcțiunile și gradele, trebuie să cuprindă întregul personal. Ierarhizarea pe funcții ale personalului constituie bariere importante pentru extinderea muncii în echipă în multe domenii.

În concepția Managementul Calității Totale, echipele nu există doar pentru a desfășura o muncă simplă și repetitivă. Acestea pot fi folosite pentru realizarea unor programe și proiecte specifice. Așa cum arăta J. Juran, proiectele de scurtă durată reprezintă elementele cheie pentru realizarea îmbunătățirilor în calitate, activități care se pretează foarte bine pentru formarea echipelor care au avantajul că implică un număr mare de angajați în procesul calității totale. Echipele devin promotorii principali în îmbunătățirea calității.

Îmbunătățirea calității se realizează de către o serie de echipe care lucrează la proiecte de dezvoltare de mică anvergură cu scopul de a rezolva o problemă, pentru a îmbunătăți un proces existent sau pentru a proiecta un nou proces. În acest mod sarcinile fiecărei echipe sunt limitate, fiind mai ușor să reușești având obiective mici și ușor de condus. În caz de eșec, proiectele mici nu afectează credibilitatea întregului proces. Mai multe proiecte mici realizate cu succes pot genera îmbunătățiri semnificative în organizație. Pentru a satisface clienții, proiectele trebuie să aibă o țintă comună, pentru a realiza aceeași direcție și convergență a eforturilor depuse în îmbunătățirea calității. Pentru a mări șansele de succes echipele trebuie să fie îndrumate și instruite în privința metodologiei pentru a facilita găsirea de soluții permanente și de lungă durată.

Se cunoaște că sinergia cerută pentru a realiza îmbunătățiri în calitate este generată de angajați care își desfășoară activitatea în armonie. Îmbunătățirea calității este o problemă dificilă și nu poate fi realizată fără o susținere largă din partea personalului. O muncă de calitate este axată pe dezvoltarea rolului echipelor. Rolul acestor echipe îl putem asocia cu pregătirea și elaborarea unor cursuri destinate perfecționării personalului. Modelul Managementului Strategic al Calității dezvoltat de Miller, Dower și Innis, apreciază aceste echipe ca fiind elementele constructive necesare pentru

furnizarea calității. O astfel de echipă în opinia autorilor este văzută ca având un număr de funcții importante cum ar fi:

- ✓ responsabilitatea pentru calitatea proceselor și produselor;
- ✓ respectul pentru timpul angajaților, pentru materialele și spațiile care sunt utilizate;
- ✓ monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea calității;
- ✓ acționează ca și canale de informații destinate managementului, surprinzând schimbările necesare pentru realizarea îmbunătățirilor. Echipa este un instrument puternic care propune și realizează schimbări, ea nu trebuie considerată doar ca un simplu instrument pentru colectarea de date și informații. Echipa trebuie să utilizeze, să prelucreze datele pentru a valorifica la maximum oportunitățile oferite personalului. O organizație care funcționează în bune condiții ar trebui să aibă un număr considerabil de echipe. Aceste echipe nu trebuie să fie constituite exclusiv din personalul de specialitate sau personal auxiliar. Unele echipe vor exista mult timp, iar altele vor avea de îndeplinit sarcini de scurtă durată, după care se vor desființa.

Munca în echipă nu este ceva natural. Așa cum arată Ph. Crosby „a face parte dintr-o echipă nu este o funcție umană obișnuită, acest lucru se învață”. De multe ori în cadrul organizației se simte nevoia unui curs de pregătire pentru promovarea muncii în echipă și pentru câștigarea unor aptitudini adecvate pentru rezolvarea problemelor necesare. Membrii unei echipe trebuie să învețe să lucreze împreună, întrucât ele sunt formate din indivizi cu personalități, idei, puncte tari, slăbiciuni, nivele de entuziasm și pretenții diferite. Din punctul de vedere al obiectului de activitate, o echipă reprezintă „un grup de indivizi care lucrează la același program. Leadership-ul este o caracteristică a echipelor. Echipele ca și indivizii, au nevoie de „alimentare” și de coordonare pentru ca ele să funcționeze și să dea rezultatele așteptate, motiv pentru care contribuțiile lor trebuie să fie recunoscute și susținute.

5.8.2. Formarea echipelor

Munca în echipă trebuie să fie bazată pe încredere, în cadrul unor relații bine determinate. O echipă poate da rezultate doar când are o identitate și un scop bine stabilit. Echipele nu se formează spontan,

ele au nevoie de un proces de formare de care depinde posibilitatea lor de a funcționa corespunzător. B. W. Tuckman a sugerat un ciclu de creștere și maturitate format din patru etape pentru dezvoltarea unei echipe.

Tuckman numește prima etapă „*formarea*”. În acest stadiu echipa reprezintă doar o adunare de indivizi, care au o varietate de emoții, trăiri asociate cu această etapă de început și care se manifestă de la entuziasm, optimism, mândrie până la frică, suspiciune sau chiar anxietate. Discuțiile în această etapă se vor concentra pe probleme psihologice legate de concepții și atitudini sau pe barierele organizaționale pentru realizarea cu succes a muncii. O parte din membrii echipei, în această fază ar putea fi preocupați de găsirea propriei identități în cadrul grupului și mai puțin de muncă, ceea ce înseamnă timp și efort pierdut. Cercetătorii consideră aceste aspecte ca normale și necesare. Sunt procese esențiale prin care orice echipă trebuie să treacă. În această etapă membrii echipei trebuie ajutați de managerii de vârf prin împărțirea viziunii și a direcțiilor de acțiune, care trebuie să fie foarte clare. Agenda problemelor nu trebuie să fie foarte detaliată, întrucât în acest caz poate fi afectată creativitatea echipei. Echipei trebuie să i se transmită din partea managementului de vârf, direcția de acțiune și încredere în eforturile ei.

A doua etapă a formării echipelor, este mai dificilă, fiind cunoscută ca „*etapa furtunoasă*”. Aceasta poate fi o perioadă dificilă și chiar neplăcută. Membrii echipei își dau seama de dimensiunea problemelor și pot reacționa negativ la această provocare, unii dintre ei doresc chiar să renunțe. Pot apărea chiar și ostilități interpersonale. Dacă nu vom găsi argumente pentru lipsa de progres și pentru timpul care este irosit, conflictele pot afecta chiar existența echipei. Liderul echipei trebuie să descopere sursa oricărui conflict și să o elimine. Cu toate aceste probleme, putem descoperi și o latură pozitivă a acestei etape. Este etapa în care membrii echipei încep să se înțeleagă unul cu celălalt. Umore și răbdarea sunt calități importante ale liderului în această etapă.

Etapa a treia „*Normarea*”, este aceea în care echipa decide să dezvolte propriile metode de lucru, ea își stabilește propriile reguli, norme și proceduri precum și rolurile pe care membrii ei ar trebui să le îndeplinească. Dacă regulile și procedurile sunt bine definite și

înțelese echipa are o șansă bună de a-și dovedi eficiența și eficacitatea.

Etapa de „*Execuție*” este etapa a patra în procesul de formare a unei echipe. Membrii echipei s-au obișnuit cu diferențele dintre ei și și-au stabilit modalitățile de lucru astfel încât pot porni procesul de rezolvare a sarcinilor și proceselor de îmbunătățire. O echipă cu adevărat „matură” este aceea care poate lucra în sinergie. Echipa și-a construit o identitate și și-a stabilit „proprietatea” asupra metodelor și procedurilor pe care le folosește.

Nu se poate stabili o perioadă de timp specifică pentru care o echipă trebuie să treacă prin toate fazele de dezvoltare. Chiar și cei mai experimentați membri ai echipei au nevoie de cel puțin una sau două întâlniri pentru a se constitui într-o echipă, iar dacă membrii sunt începători în munca de echipă stadiul de formare va dura mai mult. Este important să reținem că toate echipele până să atingă ultima etapă vor înregistra succese și insuccese.

Dimensiunea unei echipe poate afecta puternic operaționalitatea acesteia. Numărul membrilor echipei, nu este o alegere arbitrară, ea este impusă de anumite criterii și cerințe. Cu toate că nu există o rețetă unică pentru echipele de succes, se pot evidenția anumite elemente comune. În acest sens E. Sallis (1996) caracterizează elementele unei echipe de succes astfel:

- *O echipă trebuie să aibă clar definite rolurile pe care fiecare membru trebuie să îl joace.* Este important să știm cine conduce echipa și cine o susține, o ajută. Distincția dintre lider și susținător este una care e adesea folosită în Managementul Calității Totale. Rolul liderului este de a furniza misiunea și de a direcționa echipa în timp ce susținătorul asistă echipa pentru folosirea cât mai bine a instrumentelor necesare rezolvării problemelor și luării deciziilor. Acest rol poate fi interpretat de către lider, dar este dificil pentru o persoană să combine ambele roluri cu succes așa cum este la fel de dificil să prezidezi o întâlnire și să fii atent la încadrarea în timp. Alte roluri importante ale echipei sunt cercetarea, înregistrarea informațiilor și relațiile externe.

- *Echipele au nevoie de scopuri și obiective precise.* O echipă are nevoie să știe încotro se îndreaptă și să aibă de îndeplinit obiective clare. Este important ca echipa să aibă un cuvânt de spus în stabilirea

propriei misiuni și să o vadă ca fiind realizabilă. Este relevant în acest caz interesul pe care-l arată membrii echipei. O cale de determinare a direcției către stabilirea scopului este aceea de a avea o întâlnire inițială care nu trebuie să facă altceva decât să stabilească misiunea echipei.

· *Echipa are nevoie de resurse primare pentru a funcționa.* Resursele primare de care este nevoie sunt oameni, timp, spațiu, energie. Energia este o resursă importantă dar este adesea neglijată în discuțiile despre munca în echipă în special în contextul perfecționării echipelor. Este important să conservăm energia echipei pentru realizarea scopurilor importante.

· *O echipă trebuie să-și cunoască responsabilitățile și limitele autorității.* Rezultate deziluzionante vor exista dacă nu se respectă această cerință sau dacă se depășește limita autorității. O caracterizare clară a scopurilor este bine venită înainte ca echipa să înceapă lucrul.

· *O echipă are nevoie de un plan de muncă.* Planul va conține termenii de referință, misiunea, o schiță a pașilor de urmat în desfășurarea proiectului și resursele puse la dispoziția echipei.

· *O echipă are nevoie de un set de reguli pe care să le respecte.* Acestea trebuie să fie simple și să fie acceptate de toți membrii. Regulile sunt o parte integrantă a etapei de normare. Importanța lor constă în faptul că stabilesc standarde de comportament în cadrul echipei.

· *O echipă trebuie să folosească cele mai potrivite instrumente pentru a trata problemele și pentru a găsi soluții.* Tehnicile precum brainstorming, flowcharting, analiza forțelor sunt ușor de adoptat și pot fi instrumente puternice pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor.

· *O echipă are nevoie să dezvolte un comportament folositor.* P. R. Scoltes (1988) argumenta că soluția pentru o muncă în echipă eficientă este dezvoltarea unui „comportament de echipă folositor”. Aceste lucruri pe care toți membrii unei echipe ar trebui să fie capabili să le facă, includ abilitatea de a:

- ✓ inițierea discuției;
- ✓ de a căuta informații și opinii;
- ✓ de a sugera proceduri de realizare a obiectivelor;
- ✓ de a clarifica sau elabora idei;
- ✓ de a sintetiza;

- ✓ de a căuta consensul;
- ✓ de a acționa astfel încât să realizeze un sistem de conversații direct, să evite conversațiile simultane, să-i potolească pe cei care au tendința de a domina o discuție, să facă loc și pentru persoanele mai retrase, să evite devierea de la subiect a discuțiilor;
- ✓ de a face compromisuri și de a fi creativ pentru rezolvarea divergențelor;
- ✓ de a înlătura tensiunile din grup și de a lucra cu probleme dificile;
- ✓ de a exprima sentimentele grupului și de a-i întreba pe ceilalți pentru a verifica această impresie;
- ✓ de a face grupul să fie de acord cu standardele;
- ✓ de a te baza pe documente și date;
- ✓ de a lauda sau corecta pe ceilalți fără subiectivism, de a accepta atât lauda cât și plângerile.

Buna comunicare este esențială pentru a susține aceste comportamente folositoare. Esențial pentru buna comunicare dintre membri este onestitatea și integritatea. La fel de importantă este disponibilitatea membrilor de a-și împărtăși sentimentele deschis. Liderul echipei joacă un rol crucial aici. Un rol al liderului este acela de a preveni „rotirea în cerc” sau situația de a fi dominat de unul sau doi indivizi din echipă.

H. J. Harrington (1991) afirmă că „formarea echipelor nu trebuie să se producă niciodată înainte ca echipa managerială să se implice total în procesul de îmbunătățire, altminteri angajații vor crede că sunt manipulați. Managerii trebuie să ofere dovezi palpabile ale atașamentului deplin al companiei față de politica de prevenire a problemelor, nu de rezolvare a lor”. În opinia sa procesul de formare a echipelor are la bază patru elemente:

1. Echipa executivă de îmbunătățire căreia îi revine responsabilitatea pentru întregul proces de îmbunătățire. Ea se ocupă de:
 - ✓ instruirea membrilor echipei;
 - ✓ stabilirea modului de operare a echipelor;
 - ✓ stabilirea și / sau aprobarea structurii echipelor;
 - ✓ stabilirea misiunii echipei;
 - ✓ asigurarea resurselor necesare.
2. Membrii echipei.
3. Liderul echipei, cel care conduce echipa.

4. Promotorul echipei, are sarcini în coordonarea activității echipei și comunicare. Are rol de asistent al liderului.

În domeniul calității sistemul de lucru în echipă există pentru îmbunătățirea calității și a performanțelor organizației. Rolurile și responsabilitățile în echipă potrivit ideilor lui H. J. Harrington sunt redate în tabelul 5.4.

Tabelul 5.4.

	Promotor	Lider de echipă	Membru de echipă
<i>Scop</i>	Să promoveze activitatea eficientă a grupului	Să îndrume echipa pentru a obține rezultate bune	Să împărtășească cunoștințele și experiența
<i>Preocupare principală</i>	Cum sunt luate deciziile	Ce decizii se iau	Ce decizii se iau
<i>Principalele responsabilități</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Să asigure participarea egală a membrilor echipei. • Să medieze și să rezolve conflictele • Să asigure feedback și susținere liderilor echipei • Să sugereze instrumente și tehnici de rezolvare a problemelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Să țină ședințe cu echipa. • Să asigure direcție și concentrare pentru activitățile echipei. • Să asigure folosirea productivă a timpului. • Să reprezinte echipa în fața managementului de vârf • Să consemneze în scris activitățile și rezultatele echipei. • Să sprijine echipa în conceperea și folosirea instrumentelor de evaluare 	<ul style="list-style-type: none"> • Să ofere perspectivă și idei. • Să participe activ la ședințele echipei. • Să adere la regulile de bază ale echipei. • Să-și îndeplinească sarcinile la timp. • Să sprijine implementarea recomandărilor. • Să folosească instrumentele de evaluare.
<i>Poziția</i>	În cadrul organizației	În cadrul echipei	În cadrul echipei
<i>Criterii de selecție</i>	Calități personale	Funcție și/sau descrierea postului	Implicarea în proces.

Sursa: H. J. Harrington, J. S. Harrington, Managementul Total, Ed. Teora, 2000, p. 211

5.8.3. Leadership-ul echipei

J. Adair în lucrarea *Effective Leadership* (1983) a arătat care sunt funcțiunile manageriale practice pe care liderii trebuie să le îndeplinească în conducerea echipei. Acestea sunt următoarele:

- ✓ definirea sarcinii;
- ✓ planificarea;
- ✓ informarea echipei (briefing-ul);
- ✓ controlul;
- ✓ evaluarea;
- ✓ motivarea;
- ✓ organizarea;
- ✓ instituirea unui exemplu.

Modelul funcțional de leadership a lui Adair se bazează pe trei domenii de necesitate. ale individului, ale grupului și ale sarcinii. (fig. 5.4.).

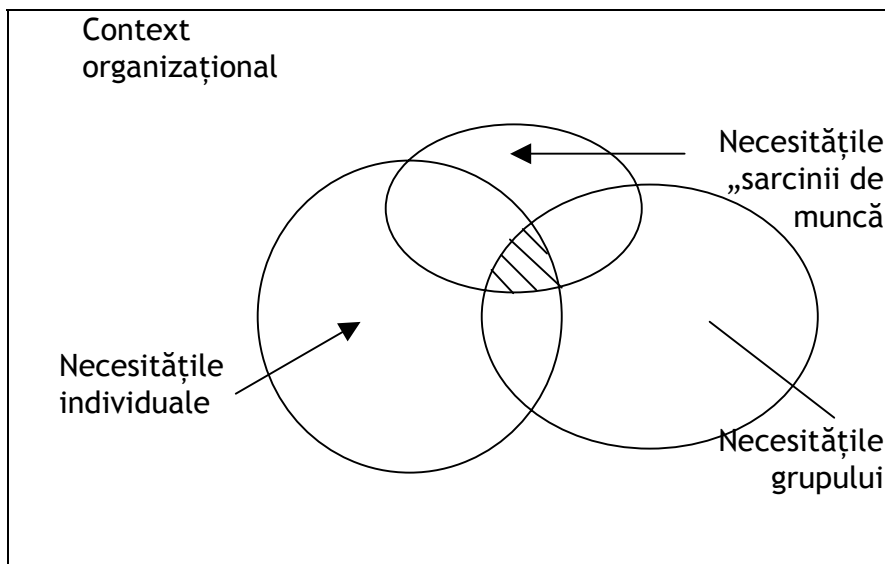


Figura 5.4.: Modelul funcțional de leadership

Modul în care se suprapun cele trei cercuri arată „tensiunea” care există între nevoile grupului, ale angajaților individuali (incluzându-i și pe lideri) și ale sarcinii. De exemplu, un individ poate simți că nevoia

de autonomie este influențată de nevoia grupului de a funcționa ca o echipă sau de cerințele unei sarcini a cărei îndeplinire depinde de ceilalți membri din grup.

Modelul funcțional este un model sinergic bazat pe nevoile individuale, ale grupului și ale sarcinii, văzute în unitatea lor. Atribuțiile liderului constau în armonizarea celor trei tipuri de nevoi. Aceasta înseamnă că dacă oricare din cele trei variabile: sarcina, grupul sau individul, se află în dezechilibru față de celelalte, eforturile liderului eșuează.

Așa cum se observă, cele trei domenii se intersectează în cadrul unui context organizațional, potrivit căruia nici un membru al organizației nu este complet independent față de ceilalți. Liderul, subordonații și sarcina există în limitele așa zisului context organizațional și sunt influențați de acesta. De exemplu, cultura organizației modelează așteptările și acțiunile liderilor și angajaților, inclusiv stilurile de management.

În continuare vom prezenta funcțiile manageriale practice care trebuie îndeplinite de liderii echipelor de îmbunătățire a calității.

1. *Definirea sarcinii.* Sarcina exprimă cerințele și țelurile (scopurile) muncii care trebuie efectuate de către membrii unei echipe.

Responsabilitatea cea mai importantă a liderului este să asigure îndeplinirea sarcinii fără a ține seama doar de nevoile individului sau de cele ale grupului. Realizarea sarcinii este văzută ca rezultat al eforturilor tuturor membrilor din echipă (a întregii echipe). Liderul definește sarcina în termenii obiectivelor, care vor fi comunicate și împărtășite și celorlalți membri ai echipei. Acest lucru poate însemna comunicarea unor obiective deja definite la un nivel superior al organizației, dar de multe ori liderul poate participa la definirea sarcinii împreună cu echipa, având în vedere că sarcina poate afecta stilul de management.

2. *Planificarea.* Pentru a alege metoda de planificare cea mai adecvată, trebuie să se țină seama de următorii factori:

- ✓ condițiile impuse de timpul acordat, ele pot influența modul de consultare cu toți ceilalți membri ai echipei;
- ✓ resursele de care dispune;

- ✓ poziția pe care liderul o are în cadrul echipei, respectiv autoritatea liderului;
- ✓ experiența și competența membrilor echipei;
- ✓ modul de comunicare.

3. *Informarea echipei (briefing-ul)*. După definirea sarcinii, prezentarea ei membrilor echipei și după alegerea modalităților de planificare pentru realizarea sarcinilor, trebuie făcută o informare, o punere în temă. Cea mai eficientă metodă de informare, poate fi o ședință la care participă toți membrii echipei și toate persoanele implicate în activitate (de exemplu: manageri de la nivelurile superioare). Desigur pot exista și alte metode de informare, cum ar fi: videoconferințele sau rețelele de computere.

Prin informare se urmărește, realizarea unui echilibru între necesitățile grupului, individului și sarcinii. O astfel de întâlnire fie „față în față” fie prin alte mijloace își propune să asigure înțelegerea de către participanți a activităților pe care urmează să le îndeplinească precum și lămurirea eventualelor „neclarități” prin punerea de întrebări.

Informarea nu este doar un proces de punere în temă a membrilor echipei și a celorlalte persoane implicate, ea trebuie să asigure și informarea altor persoane, inclusiv a managerilor de nivel superior, referitor la progresele înregistrate. Această informare se realizează prin intermediul liderului.

4. *Controlul*. Un lider de echipă, trebuie să exercite un control, în domeniul său de responsabilitate, care presupune o informare corectă și completă, motiv pentru care este nevoie de un control asupra informației. Secretul acțiunilor de control este de a avea o idee clară despre ce anume urmează să se întâmple când anume, cine trebuie să acționeze și cum ideal ar fi ca grupul sau individul cu care cooperați să-și exercite un autocontrol, corelându-și propria performanță cu standardele fixate.

5. *Evaluarea activității echipei*. Evaluarea înseamnă analiză, clasificare, estimare, apreciere. Pentru a realiza aceasta, un lider trebuie să abordeze următoarele aspecte:

- ✓ aprecierea efectelor acțiunilor întreprinse;
- ✓ evaluarea performanțelor echipei;
- ✓ aprecierea contribuției membrilor echipei.

În acest proces de adaptare a deciziilor sau de rezolvare a unor probleme, trebuie ca liderul să aprecieze (estimeze) efectele acțiunilor propuse, raportate atât la sarcini cât și la oameni.

Pentru evaluarea performanței echipei, se poate organiza o ședință de raport (informare). Pentru a prezenta și a face aprecieri asupra rezultatelor activității echipei, se recomandă să existe un acord între lider și membrii echipei. De exemplu, se pot prezenta rezultatele într-unul din următoarele moduri:

- ✓ succes deplin: toate obiectivele au fost îndeplinite;
- ✓ succes limitat: obiectivele au fost realizate parțial sau în marea lor majoritate;
- ✓ un eșec parțial: au fost îndeplinite doar o parte din obiective;
- ✓ eșec total: nu au fost îndeplinite obiectivele semnificative sau nici un obiectiv nu a fost îndeplinit.

Aprecierea contribuției membrilor echipei trebuie făcută cu mare atenție, pentru a nu face aprecieri greșite și subiective, cu consecințe neplăcute asupra unității și eficacității echipei.

Se recomandă să se facă aprecieri referitor la membrii echipei cu anumite prilejuri considerate adecvate: interviul de selecție; cu ocazia tratării diferitelor reclamații în care trebuie aplicate proceduri disciplinare; în cadrul acțiunilor de selecție în vederea promovării sau instruirii etc.

6. *Motivarea.* Pentru exercitarea rolului de lider, în cadrul unei echipe, se va ține seama de principiile motivării, și de satisfacția în muncă. Pentru a asigura motivarea echipei liderul trebuie să cunoască tipurile de recompense apreciate de membrii echipei ca răsplată pentru performanță, să se preocupe ca acestea să fie oferite doar persoanelor meritoase.

Recompensele cele mai așteptate de către membrii echipei și pe care le poate oferi o organizație sunt următoarele:

- ✓ câștigul (salariul, premii);
- ✓ șanse bune de promovare;
- ✓ program de lucru flexibil;
- ✓ oportunități de instruire și dezvoltare;
- ✓ satisfacție pentru realizarea standardelor de calitate;
- ✓ dezvoltarea unor noi aptitudini;
- ✓ putere sau statut personal;

- ✓ libertate în exercitarea atribuțiilor;
- ✓ respect din partea celorlalți etc.

Liderul trebuie să ia în considerare aspectele care pot indica un nivel motivațional scăzut. Acestea sunt următoarele: productivitate scăzută; absenteism; nerespectarea termenelor; nivel înalt al fluctuației personalului; calitate slabă a muncii; reclamații din partea clienților; moral scăzut în echipă; conflicte între membrii echipei sau cu managerul; lipsă de flexibilitate; relații ineficiente cu celelalte domenii din cadrul organizației etc. Dacă aceste aspecte apar, ele trebuie eliminate în cel mai scurt timp, întrucât pot influența starea de spirit a întregii echipe și în mod implicit eficiența și eficacitatea sa.

Desigur un lider poate iniția și alte acțiuni pentru îmbunătățirea gradului de motivare a echipei, cum ar fi: să verifice regulat dacă fiecare membru al echipei este satisfăcut de munca sa; să pledeze cu hotărâre pentru promovarea subordonaților merituoși; să schimbe programul de lucru atunci când se impune; oferirea de oportunități de instruire și dezvoltare; oferirea de responsabilități membrilor echipei la momentul potrivit.

7. *Organizarea.* Se referă la elaborarea unei structuri adecvate în care echipa să poată să-și îndeplinească sarcinile. Structura poate fi proiectată pe termen scurt pentru un anumit proiect de durată scurtă sau pe termen mai lung în cazul unui proiect de complexitate mare.

Liderul trebuie să-și asume răspunderea pentru organizarea echipei, repartizând sarcinile potrivite pe membrii echipei și monitorizând activitățile lor.

8. *Instituirea unui bun exemplu.* Un lider care ocupă o poziție de autoritate în cadrul echipei, trebuie să reprezinte un model pentru ceilalți, atât prin comportamentul său cât și prin exemplele pe care le oferă, cu efecte importante în dezvoltarea unui climat de încredere.

Liderul trebuie să promoveze o comunicare deschisă și onestă, de asemenea trebuie să accepte responsabilitatea propriilor greșeli, condiție esențială pentru ca membrii echipei să-i recunoască calitatea de lider.

Un aspect important al activității liderului este și menținerea moralului, a solidarității și a devotamentului membrilor echipei, cu efecte importante în păstrarea motivațiilor și în înregistrarea unor succese în activitățile pe care le desfășoară.

CAPITOLUL VI

**MANAGEMENTUL
RESURSELOR UMANE**

**6.1. RESURSELE UMANE, COMPONENTA ESENȚIALĂ A
MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE**

Termenul „Kaizen” este un concept japonez și semnifică perfecționarea, îmbunătățirea continuă.

Cu toate că mulți manageri americani și europeni consideră că acest concept nu este unul potrivit pentru organizațiile lor, există numeroase exemple care demonstrează că acest mod de abordare oferă un potențial substanțial pentru perfecționare dacă este însoțit de un efort adecvat din partea angajaților. Într-adevăr se poate afirma că managementul performant se bazează pe faptul că resursele umane reprezintă cea mai importantă dimensiune în procesul de îmbunătățire a calității și de creștere a productivității.

Directorii executivi din numeroase firme, au ajuns la concluzia că cea mai bună modalitate de a obține succesul în organizație este implicarea angajaților în luarea deciziilor la toate nivelurile organizației. ISO 9000:2000 subliniază că managementul firmei trebuie să îmbunătățească eficacitatea și eficiența organizației și a sistemului de managementul calității prin implicarea și sprijinul angajaților. Pentru a sprijini realizarea obiectivelor de îmbunătățire a performanței, organizația trebuie să încurajeze implicarea și dezvoltarea angajaților prin:

- ✓ oferirea unei instruirii continue;
- ✓ definirea responsabilităților și autorităților;
- ✓ stabilirea de obiective individuale și la nivel de echipă, coordonarea performanței proceselor și evaluarea rezultatelor;
- ✓ recunoaștere și recompensare;

- ✓ facilitarea comunicării deschise, bidirecționale;
- ✓ analiza continuă a nevoilor angajaților;
- ✓ crearea condițiilor de încurajare a inovației;
- ✓ punerea în valoare a spiritului de echipă;
- ✓ comunicarea sugestiilor și opiniilor;
- ✓ utilizarea indicatorilor de măsurare a satisfacției angajaților;
- ✓ investigarea motivelor pentru care oamenii se alătură organizației sau o părăsesc.

Managementul Calității Totale are ca suport de bază managementul resurselor umane, care are rolul de a accentua autocontrolul, autonomia și creativitatea în cadrul personalului printr-o cooperare și colaborare tot mai activă.

În centrul Sistemului de Managementul Calității Totale, se găsește conceptul de implicare a angajaților, care înseamnă un proces de delegare a membrilor unei organizații de a lua decizii și de a rezolva problemele corespunzătoare nivelului lor în organizație. Se pornește de la adevărul simplu care spune că persoanele cele mai familiarizate cu „problemele” sunt cele mai potrivite să ia decizii pentru îmbunătățire. Acest mod de implicare este eficient în activitățile și serviciile, unde percepția consumatorului asupra calității produsului sau serviciului se bazează pe interfața angajat - client.

Unul dintre cele mai bune exemple de implicare a angajaților într-o organizație de succes, care a introdus Managementul Calității Totale, este oferirea unui suport de acțiune angajaților, renunțându-se la ierarhia piramidală a managementului în favoarea unei structuri mai atractive și mai participative a managementului. Echipe de specialiști au implicat angajații în luarea deciziilor la locul de muncă. Alături de economiile consistente, respectiv de profitul suplimentar, un loc important îl ocupă și recompensele de ordin moral.

Creșterea calității poate rezulta din scăderea variației în cadrul proceselor. În mod obișnuit astfel de îmbunătățiri erau obținute prin metode și tehnici tradiționale de control a calității. Sistemul de Managementul Calității Totale care este focalizat pe satisfacția clientului, nu poate funcționa cu angajați dezinteresați sau slab instruiți, ci doar prin coordonarea sistemului și motivarea oamenilor atât prin recompense materiale cât și prin implicare și instruire.

Introducerea și dezvoltare Sistemului de Managementul Calității Totale înseamnă punerea accentului pe următoarele aspecte ale managementului resurselor umane:

- ✓ evaluarea performanțelor
- ✓ sistemele de recompense
- ✓ instruirea pentru calitate

6.2. EVALUAREA PERFORMANȚELOR

Scopul evaluării performanțelor este de a servi ca instrument de diagnostic, necesar în dezvoltarea individului, echipei și organizației. Evaluarea este folosită pentru a determina nivelul recompenselor, validarea testelor, dezvoltarea carierei, îmbunătățirea comunicării și facilitarea înțelegerii sarcinilor de serviciu.

W. E. Deming, arată că sistemele tradiționale de evaluare a angajaților, reprezenta una din cele „șapte boli fatale” ale industriei americane. El consideră că evaluarea performanțelor individuale încurajează planificarea de scurtă durată mai degrabă decât pe cea strategică pe termen lung. Acest lucru devine o frână pentru munca în echipă prin acordarea de recompense egale pentru aceleași rezultate individuale. De asemenea cauza noncalității nu este angajatul (individul) ci sistemul, focalizarea pe individ distrage atenția de la cauzele calității scăzute în sistem. W. E. Deming sugerează că ar trebui eliminată evaluarea strictă a performanței individuale. Trebuie căutată relația între performanța individului și cea a grupului sau a echipei în strategia calității totale.

Atât teoria cât și practica demonstrează faptul că evaluarea performanțelor este eficientă atunci când se focalizează pe obiectivele organizației și de aici ale individului și ale grupului. Întrucât rezultatul vizat al întregii munci este calitatea, respectiv satisfacția clientului, evaluarea trebuie corelată cu acest rezultat în raport cu obiectivele firmei, grupului (echipei) și individului. Altfel spus, un sistem de evaluare al performanțelor trebuie să se alinieze la principiile impuse de responsabilitatea pentru calitate, ceea ce presupune focalizarea pe dezvoltarea deprinderilor și abilităților

necesare pentru a lucra bine și astfel pentru a-și asuma direct responsabilitatea colectivă.

Integrarea calității totale și a evaluării performanței, necesită modificarea sistemelor existente pe baza următoarelor principii:

- ✓ punerea pe primul plan a așteptărilor clientului, nu descrierea conținutului muncii, să se arate ce se așteaptă de la munca individului;
- ✓ așteptările rezultate, înseamnă criterii diferite de cele declarate în managementul prin obiective;
- ✓ angajații să fie implicați activi în proces și nu doar simpli participanți.

Sistemul Managementului Calității Totale, implică și o selecție corespunzătoare a angajaților. Persoanele potrivite pentru a opera în domeniul calității trebuie să dispună de trăsături adiționale care privesc: atitudinile; valorile; tipul de personalitate; abilitatea de a analiza și sintetiza.

Ceea ce caracterizează, în mod diferit procesul de selecție în cadrul sistemului de Managementului Calității Totale, este accentul pus pe o cultură organizațională orientată spre calitate.

6.3. SISTEMELE DE RECOMPENSE

Sistemele de recompense bazate pe plata pentru performanță și plata pentru responsabilitate sunt cele mai controversate sisteme ale Managementului Calității Totale. Ambele se bazează pe performanța individuală care crează o atmosferă de competitivitate (conurență) între angajați. În contrast cu acest aspect, filosofia Managementului Calității Totale pune accentul pe flexibilitatea, comunicarea orizontală, eficacitatea grupului și responsabilitatea pentru întregul proces, având ca scop satisfacția clientului.

Atât instruirea cât și evaluarea performanței reprezintă componente dezirabile ale strategiilor de implementare a Managementului Calității Totale, la acestea se adaugă și sistemul de recompense, ca dimensiune necesară a acestuia. Angajații pot să perceapă acest sistem ca o reflectare a implicării organizației în managementul calității.

O întrebare la care managementul organizației trebuie să dea răspuns este următoarea: „Ce tip de recompensă să se folosească, individuală sau colectivă?”.

Sistemul de plată și recompense, constituie infrastructura Sistemului Managementul Calității Totale, el oferă o imagine de mare acuratețe privind scopurile strategice ale organizației. Dacă criteriile de recompensare sunt focalizate exclusiv pe performanța individuală, organizația va descoperi că promovarea muncii în echipă va înregistra eșec. Desigur există numeroase motive care pot constitui cauze ale performanței scăzute în organizație, cum ar fi: eșecul sistemului, înțelegerea greșită a așteptărilor locului de muncă; lipsa de conștientizare a performanței; lipsa timpului necesar, a instrumentelor sau a resurselor pentru a reuși; lipsa cunoștințelor și deprinderilor necesare; lipsa de afinitate a angajatului față de locul de muncă etc.

Managementul resurselor umane, în cadrul sistemului calității totale, trebuie să asigure suportul necesar pentru a realiza strategia calității în cadrul unei organizații. Pentru buna funcționare a departamentului de resurse umane, se recomandă respectarea următoarelor principii:

- ✓ calitatea muncii în primul rând;
- ✓ focalizarea pe client;
- ✓ o strategie holistică în abordarea îmbunătățirilor continue;
- ✓ îmbunătățirea continuă ca și mod de viață;
- ✓ respectul reciproc și munca în echipă.

Sistemul de Management a Calității Totale impune modificări în politicile și practicile manageriale tradiționale referitor la resursele umane. Acestea trebuie să includă: mecanismele pentru promovarea cooperării; inițiative pentru a promova cooperarea între angajați și manageri; crearea sau modificarea sistemelor de recompense care să reflecte responsabilitatea pentru calitate; mecanisme de creștere a responsabilității angajaților; crearea unor echipe de muncă performante; crearea de oportunități pentru angajați pentru a învăța și utiliza deprinderi peste cerințele muncii obișnuite. Planificarea resurselor umane poate să includă și formarea de parteneriate cu firme de consultanță și instituții de învățământ superior pentru a

asigura instruirea și dezvoltarea angajaților sau pentru a-și asigura angajați bine pregătiți pe piața muncii.

6.4. INSTRUIREA PENTRU CALITATE

6.4.1. Necesitatea instruirii

Creșterea implicării angajaților, în cadrul organizației, în politica îmbunătățirilor continue, ca esență a Managementului Calității Totale, înseamnă mai multă responsabilitate, iar aceasta la rândul său necesită un nivel ridicat al instruirii. Câștigătorii Premiului Malcolm Baldrige (SUA) și a Premiului European pentru Calitate (EQA) au accentuat rolul instruirii ca suport adecvat managementului resurselor umane.

Deși tipul de instruire depinde de necesitățile particulare ale organizației, putem afirma că un domeniu comun pentru toate programele de instruire organizațională este cel al modului de rezolvare a problemelor. Rezolvarea de probleme constituie condiția esențială a eficacității instruirii într-o organizație.

Instruirea vizează, de regulă, în cadrul Managementului Calității Totale, următoarele aspecte:

- ✓ accentuarea mesajului despre calitate și menținerea deprinderilor de bază;
- ✓ deprinderile și abilitățile solicitate de muncă;
- ✓ dobândirea (însușirea) cunoștințelor legate de principiile Managementului Calității Totale (tehnici de rezolvare a problemelor, analize de probleme, măsurarea calității, etc.).

Întrucât Managementul Calității Totale înseamnă utilizarea grupurilor sau echipelor de muncă, instruirea va cuprinde, instruirea de grup și probleme legate de luarea deciziilor în grup.

Organizațiile de succes includ în programul de instruire următoarele aspecte:

- ✓ conștientizarea calității;
- ✓ măsurarea calității (măsurarea performanței, analiza datelor);
- ✓ managementul și prevenirea deficiențelor;
- ✓ focalizarea pe clienți, respectiv pe piață.

- ✓ metode statistice de control a calității;
- ✓ metode de îmbunătățire a calității.

Instruirea managerilor se axează pe programele orientate pe sensibilizarea angajaților despre importanța calității și implicarea lor, pe probleme legate de costurile calității (costuri determinate de o calitate scăzută), pe metode și proceduri de îmbunătățire a calității activităților și serviciilor.

Instruirea în domeniul calității, în ultimii 10 ani s-a dovedit a avea impactul cel mai mare atunci când a fost combinată cu alte practici, cum ar fi sistemele de evaluare și recompensare.

Problema instruirii (a trainingului) reprezintă una dintre cele mai actuale și mai importante probleme care se pune în mod curent pe primul plan în cadrul activităților desfășurate de diferite organizații. Acest lucru se datorează în principal faptului că, instituțiile de învățământ nu asigură întregul spectru al cunoștințelor teoretice necesare unui angajat, după cum nu asigură decât ocazional punerea în practică a celor învățate. Astfel apare necesitatea instruirii atât pentru a-i furniza angajatului cunoștințele și competențele necesare îndeplinirii cu succes a sarcinilor actuale de muncă, cât și pentru a-l face apt pentru realizarea unor noi sarcini în contextul inovărilor și al introducerii unor noi metode și practici de muncă, etc.

Instruirea se pretează la absolut toate activitățile desfășurate în cadrul unei organizații economice, dacă se dorește realizarea unor performanțe superioare celor actuale. În acest context, instruirea pentru calitate și-a dobândit un loc primordial, deoarece competiția acerbă pentru supremația pe piață, concurența sufocantă specifică economiei de piață a determinat o reorientare a producătorilor de produse/servicii în sensul asigurării unei calități nu doar corespunzătoare nevoilor clienților ci chiar superioară acestora, ca singură modalitate în menținerea actualilor clienți și atragerea unor noi clienți ceea ce ar asigura succesul organizației.

Pentru atingerea acestui deziderat, al calității desăvârșite, se apreciază că în momentul actual, instruirea pentru calitate este cel mai important factor, deși el nu este singurul.

În ceea ce privește instruirea pentru calitate, momentul cel mai important este cel al luării deciziei pentru desfășurarea unui

asemenea program și luarea angajamentului ferm de implicare în acesta a tuturor managerilor și în special managerilor de vârf.

Succesul unui asemenea program de instruire este condiționat de planificarea lui într-o manieră sistematică și obiectivă. Trainingul pentru calitate trebuie să fie un proces continuu pentru a se realiza nu doar schimbările tehnologice dorite cât mai ales pentru a obține o modificare corespunzătoare a comportamentului și a atitudinii angajaților vis-a-vis de calitate. De asemenea trebuie să se urmărească și o schimbare corespunzătoare a mediului în care funcționează organizația, a structurii acesteia, astfel încât proiectele privind îmbunătățirea calității să devină realizabile.

6.4.2. Sistemul de instruire în cadrul Managementului Calității Totale

Experiența de peste un deceniu în Managementul Calității Totale, demonstrează că instruirea pentru calitate constituie o variabilă critică în succesul sau eșecul programelor de îmbunătățire a calității. Multe organizații fac investiții considerabile în instruirea pentru calitate, dar numai o parte din acestea obțin reduceri semnificative ale costurilor calității. Una din cauze o constituie faptul că după angajarea inițială pentru calitate, transferul de la instruire în ariile funcționale nu se realizează în totalitate. Drept urmare, entuziasmul și stimularea inițială a angajaților se transformă în eșec, deziluzie și resentimente. După realizarea instruirii angajaților nu li se oferă ocazia de a utiliza metodele și tehnicile dobândite în cursul instruirii. După cum afirmă mulți angajați „facem instruirea ... și pe urmă ne reîntoarcem la muncă”, acest lucru provoacă o „moarte” lentă previzibilă a Managementului Calității Totale.

O altă cauză a eșecului instruirii, o constituie faptul că instruirea angajaților nu este completată cu cea a managerilor. Alteori, instruirea este realizată de persoane specializate în Managementul Calității Totale dar nu oferă suficientă înțelegere și entuziasm celor care au cel mai mult de profitat din implementarea sa.

Dacă în urma instruirii, angajații nu înțeleg filosofia și metodologia Managementului Calității Totale cauzele sunt următoarele:

- ✓ membrii echipelor sunt selectați prin recrutare și nu prin voluntariat;
- ✓ echipele se întâlnesc în mod regulat, dar în unele cazuri proiectul este definit prea vag sau prea ambiguu pentru a asigura succesul grupului;
- ✓ numai unul sau doi membri ai echipei realizează cea mai mare parte a muncii;
- ✓ angajații percep participarea la munca în echipă ca pe o responsabilitate formală și nu ca pe o ocazie de perfecționare.

Cu toate că instruirea pentru calitate servește drept bază pentru ameliorarea calității în ansamblu, dacă strategiile, metodele și instrumentele folosite nu converg cu grupul țintă de audiență se înregistrează o serie de efecte negative, cum ar fi:

- ✓ pierderi financiare generate de costul cursului de instruire;
- ✓ resentimente din partea angajaților;
- ✓ oportunități pierdute de perfecționare pentru calitate și pierderea avantajului competitiv;
- ✓ investiții pentru colectarea datelor pentru controlul statistic al procesului, fără obținerea unor profituri ulterioare;
- ✓ angajați dezinteresați și deziluzionați.

ISO 9004:2000 arată că instruirea personalului trebuie să ia în considerare:

- ✓ experiența angajaților;
- ✓ cunoștințele explicite și implicite;
- ✓ abilitățile de leadership și management;
- ✓ instrumente de planificare și îmbunătățire;
- ✓ construirea echipei;
- ✓ rezolvarea problemelor;
- ✓ abilități de comunicare;
- ✓ cultură și comportament social;
- ✓ cunoștințe despre piață și despre nevoile și așteptările clientului și a altor părți interesate;
- ✓ creativitate și inovare.

Activitățile de instruire pentru calitate pot fi considerate în opinia lui J. Oakland (1995), sub forma unui ciclu al îmbunătățirii calității, care are următoarele componente:

1. *Asigurarea că instruirea este o componentă a politicilor de calitate.* Referitor la acest aspect este de menționat că oricare organizație ar trebui să-și definească politicile în strânsă legătură cu dezideratul de îmbunătățire a calității. Politicile trebuie să cuprindă principii și obiective pentru a crea cadrul în care activitățile de instruire pot fi planificate și aplicate. Este important ca politica de calitate să fie comunicată de către managementul de vârf tuturor nivelurilor organizatorice ale firmei.

2. *Precizarea responsabilităților pentru programul de instruire.* Instruirea pentru calitate trebuie să fie o responsabilitate a managerilor de la toate nivelele organizatorice ale firmei, și implicit a managerului pentru calitate și a departamentului său, care joacă un rol extrem de important.

3. *Definirea obiectivelor instruirii:* Următoarele întrebări sunt utile, ele pot fi puse în faza inițială când se identifică obiectivele instruirii:

- Cum sunt transmise cerințele, preferințele clienților în cadrul organizației?
- Ce compartimente necesită o îmbunătățire a performanțelor calitative?
- Ce schimbări sunt planificate în viitor?
- Ce proceduri noi vor fi implementate și ce pregătire și competențe necesită ele?

În momentul stabilirii obiectivelor instruirii, trei cerințe esențiale trebuie să fie îndeplinite:

- Asigurarea de către managerii de vârf că obiectivele sunt precise, clare și prioritățile au fost stabilite corespunzător;
- Asigurarea că obiectivele definite sunt realiste și realizabile;
- Identificarea problemelor principale pentru toate compartimentele funcționale ale organizației.

4. *Stabilirea modului de organizare a instruirii.* În ansamblu, răspunderea pentru organizarea corespunzătoare a instruirii trebuie asumată de unul sau mai mulți manageri executivi desemnați inițial însă trebuie amintit că toți managerii dețin responsabilitatea pentru instruirea corespunzătoare a celor aflați în subordinea sa. Referitor la acest ultim aspect, este necesar ca această responsabilitate să fie specificată expres în descrierea oricărui post de manager.

Pentru a se stabili care dintre nivelele manageriale necesită un ajutor specializat pentru instruire, este necesară identificarea obiectivelor urmărite prin instruire. Acest ajutor poate fi furnizat atât de specialiștii din cadrul firmei cât și de cei din afară, după caz.

5. *Precizarea nevoilor de instruire pentru calitate.* Următorul pas în ciclu este fixarea și clarificarea nevoilor specifice de pregătire pentru calitate răspunzându-se la întrebări de genul:

- Cine are nevoie de instruire?
- Ce competențe sunt necesare?
- Cât va dura instruirea?
- Ce beneficii se așteaptă în urma instruirii?
- Nevoia de instruire este presantă, urgentă?
- Câți oameni vor fi instruiți?
- Cine va face instruirea actuală?
- Ce resurse (financiare, umane, materiale, informaționale) sunt necesare? etc.;

Răspunsurile la aceste întrebări vor furniza informațiile necesare identificării nevoilor de instruire pentru toate categoriile de angajați și pentru pregătirea adecvată a programelor de instruire.

6. *Pregătirea programelor de instruire și a materialelor necesare.* Managerii din domeniul calității trebuie să participe activ la crearea proiectului programelor de instruire, după cum ceilalți manageri trebuie să conștientizeze că responsabilitatea finală pentru ceea ce este implementat le revine lor și că adesea ei înșiși vor fi nevoiți să creeze aceste programe.

Programele de instruire pentru calitate trebuie să cuprindă următoarele:

- Obiectivele instruirii, exprimate prin comportamentul dorit a se obține de la angajat;
- Conținutul actual al instruirii;
- Metodele ce vor fi folosite;
- Cine este responsabil pentru diferitele secțiuni ale programului de instruire.

7. *Implementarea și monitorizarea instruirii.* Implementarea eficientă a instruirii pentru calitate implică un angajament ferm a tuturor celor implicați, dar și o acceptare reciprocă, pozitivă a instructorilor și a celor instruiți, conștientizarea acestor din urmă a

faptului că instruirea este importantă și pentru ei nu numai pentru organizație. La acest nivel din ciclul instruirii, trebuie avute în vedere, dacă este cazul, problemele și capacitățile de asimilare a celor instruiți. Este necesar ca aceștia să dispună de un potențial intelectual corespunzător pentru a-și putea însuși noile competențe, pentru a-și putea modifica comportamentul deoarece în caz contrar, instruirea nu reprezintă decât o pierdere de timp și resurse.

8. *Evaluarea rezultatelor.* Pentru a se stabili necesitatea unui training mai avansat în continuare, dar și pentru a verifica dacă resursele au fost alocate eficient, managerii ar trebui ei înșiși să verifice performanțele obținute atunci când programul de instruire s-a încheiat. Oricât de bun ar fi programul de training pentru calitate, dacă nu este evaluat de managerii de vârf și asimilat de toți angajații organizației, eficiența acestuia poate fi foarte redusă.

9. *Verificarea (controlul) eficienței instruirii.* Managementul de vârf trebuie ca la intervale regulate să adopte decizii referitoare la:

- Politica de calitate;
- Obiectivele instruirii pentru calitate;
- Organizarea instruirii etc.

Chiar dacă politica de calitate rămâne constantă, este o nevoie continuă de a ne asigura că noi obiective ale instruirii pentru calitate sunt stabilite fie pentru a promova schimbări în procesul muncii, fie pentru a îmbunătății (a crește) standardele deja atinse.

Scopul sistemelor de audit și de control este acela de a aprecia eficacitatea eforturilor organizației în ceea ce privește calitatea. Un program de instruire adecvat, clar și înnoitor în ceea ce privește metodele pentru controlul și verificarea calității este esențial dacă aceste verificări se doresc a fi realiste și eficiente. Bilanțurile și verificările pot furniza informații utile pentru identificarea nevoilor de modificare a programelor de instruire pentru calitate. Organizarea instruirii trebuie de asemenea verificată în lumina noilor obiective și, în acest context, este din nou esențial să se realizeze o îmbunătățire continuă a acesteia. Instruirea nu trebuie niciodată să devină statică iar eficiența programelor și a metodelor de instruire folosite trebuie evaluată în mod sistematic.

Instruirea pentru calitate ar trebui să cuprindă, ca obiectiv primordial, o apreciere a răspunderii personalului în ceea ce privește

îndeplinirea cerințelor clienților, de la managerul celui mai înalt nivel ierarhic până la cel mai nou și mai neexperimentat angajat. Responsabilitatea pentru instruirea angajaților revine managerilor de la toate nivelurile și, în mod particular, persoanei nominalizate pentru coordonarea eforturilor pentru calitate ale organizației. Oricum, instruirea pentru calitate nu va fi eficientă sută la sută, decât dacă responsabilitatea pentru politica de calitate este asumată în mod clar de către managementul de vârf și de toți ceilalți manageri ai organizației. Unul dintre obiectivele acestei politici este acela de a crea un climat corespunzător în care fiecare angajat al organizației să acționeze pentru îmbunătățirea calității ținând seama de noile cerințe ale clienților. Obiectivele de calitate trebuie să se afle în concordanță cu activitățile și cu rolul jucat de instruire în obținerea performanțelor organizației.

Principalele elemente ale unei instruirii sistematice și eficiente pot fi considerate următoarele:

- Prevenirea erorilor, a defectelor și a altor probleme;
- Raportarea și analiza erorilor, a defectelor și a altor probleme;
- Investigarea erorilor, a defectelor și a altor probleme;
- Verificarea sau controlul instruirii pentru calitate.

1. Prevenirea erorilor, a defectelor și a altor probleme:

Următoarele elemente, contribuie la realizarea unei instruirii sistematice și eficiente în ceea ce privește prevenirea apariției problemelor de calitate în cadrul unei organizații:

- O politică de calitate publicată și pusă în circulație în cadrul organizației;
- Un sistem scris, specificat de calitate;
- Specificarea posturilor, incluzând aici și cerințele de calitate;
- Un consiliu sau un comitet eficient pentru calitate care să includă reprezentanți atât ai managerilor cât și ai angajaților;
- Standarde interne eficiente;
- Pregătirea și afișarea diagramelor tuturor proceselor și a graficelor fluxurilor din organizație.

2. Raportarea și analiza erorilor, a defectelor și a altor probleme. Va fi necesar ca managerii să stabilească și să implementeze procedurile necesare de raportare/evidențiere a problemelor, erorilor, etc. și să se asigure că cei implicați sunt instruiți

corespunzător pentru aplicarea acestor proceduri. Toate erorile, refuzurile, defectele, pierderile, problemele, etc. trebuie înregistrate și analizate într-un mod util pentru organizație, avându-se în vedere programele corective, măsurile corective ce vor trebui inițiate la momentul potrivit.

3. Investigarea erorilor, a defectelor și a altor probleme.

Anchetarea erorilor, a defectelor și a problemelor de calitate pot furniza informații prețioase ce pot fi utilizate pentru prevenirea apariției lor. Participarea la investigații oferă o oportunitate în plus pentru instruire eficientă. Următoarele informații sunt apreciate ca fiind utile pentru investigarea erorilor, a problemelor etc.:

- Natura problemei;
- Data, ora și locul;
- Produsul / serviciul cu probleme;
- O descriere a problemei ivite;
- Motivele și cauzele ce stau la baza apariției problemelor;
- Măsurile recomandate a se lua;
- Măsurile luate pentru a preveni o nouă apariție a problemei respective.

Eficiența anchetării problemelor necesită monitorizarea corespunzătoare a aplicării recomandărilor făcute în urma investigațiilor.

4. Verificarea sau controlul instruirii pentru calitate.

Verificarea eficacității programelor de instruire pentru calitate trebuie în mod obligatoriu să fie un proces continuu. Măsura eficacității și eficienței instruirii, reprezintă însă o problemă complexă. Un mod de verificare a reușitei și a asimilării cursurilor sau a programelor de instruire este monitorizarea comportamentului angajaților după terminarea instruirii. Această verificare poate fi extinsă prin compararea comportamentului angajaților cu obiectivele programului de instruire realizat, verificându-se dacă s-au obținut modificările de comportament dorite. Un alt mod de verificare a reușitei programului de instruire este acela de a stabili beneficiile obținute în urma derulării acestora. (J. Oakland, L. J. Porter, 1995).

6.4.3. Niveluri de instruire a personalului

Referitor la persoanele care trebuie instruite există un acord total în această privință, pentru ca o firmă să înregistreze succes în folosirea metodelor, instrumentelor și procedurilor MCT.

Instruirea personalului într-o firmă se face pe nivele ierarhice cum urmează:

1. *Managementul de vârf.* Echipa managerilor de vârf fundamentează deciziile strategice și adoptă politicile cu privire la calitate. Instruirea la acest nivel are rolul de a-i face pe manageri să conștientizeze necesitatea instruirii și a implicării lor în lupta pentru calitate. Managerilor de la acest nivel li se oferă o orientare generală asupra filosofiei Managementului Calității Totale, inclusiv o prezentare detaliată la ceea ce reprezintă acesta și la beneficiile implementării lui. Totodată se pune accentul și pe barierele care pot apărea în calea succesului și în utilizarea instrumentelor Managementului Calității Totale.

Instruirea la acest nivel pune accentul pe rolul și responsabilitățile managementului, pe planificare strategică și pe structuri organizaționale etc.

Importanța luării unor angajamente reale, ferme privind calitatea este esențială, iar acest lucru poate fi realizat de manageri doar printr-un schimb liber și constructiv de idei și puncte de vedere între instructori și participanții la instruire.

Directorii executivi indiferent de domeniul de care răspund (marketing, producție, finanțe, logistică, personal etc.), trebuie să înțeleagă modul de stabilire a obiectivelor, politicilor de calitate și de organizare. Ei trebuie să învețe să definească autoritatea / responsabilitatea pentru calitate și cum să creeze un climat favorabil obținerii calității totale.

Managerii de vârf asigură alocarea resurselor necesare îmbunătățirii continue a calității, motiv pentru care programele lor de instruire trebuie să cuprindă următoarele aspecte:

- Satisfacerea cerințelor clienților externi și a celor interni;
- Stabilire de standarde (de exemplu „zero defecte”);
- Monitorizarea performanțelor de calitate și a costurilor calității;
- Introducerea Sistemului de managementul calității;
- Răspândirea ideii de calitate în rândul întregului personal.

2. *Managerii de nivel mediu.* Obiectivul de bază al instruirii la acest nivel este acela de a conștientiza managerii și de a-i stimula să obțină beneficii cât mai mari de pe urma eforturilor de implementare a Managementului Calității Totale.

Managerilor de nivel mediu li se oferă programe de instruire care pun accentul mai puțin pe planificarea strategică și pe managementul proceselor și mai mult pe instrumentele și tehnicile folosite.

În mod particular, Directorul Departamentului de managementul calității este singurul din rândul managerilor de nivel mediu care necesită o instruire specială, deoarece în responsabilitatea sa se află conducerea întregului sistem al calității, incluzând atât proiectarea și producția cât și controlul calității produselor obținute.

Managerii de nivel mediu trebuie să dispună de aptitudinile și abilitățile tehnice, operaționale, necesare proiectării, implementării, controlului și schimbării acelor părți ale sistemului calității care se află în directa lor responsabilitate. Ei trebuie să aibă o pregătire corespunzătoare conceptelor și filosofiei „muncii în echipă”, precum și ale tehnicilor și aplicațiilor controlului statistic al calității.

3. *Managerii de nivel inferior (primul nivel de supervizare).* Există o categorie de personal în foarte multe organizații care este responsabilă pentru obținerea unor rezultate slabe, inadecvate, și anume, șefii de echipă și supervizorii. Deseori, direct recrutați de la porțile școlilor, aceste persoane dețin unele dintre cele mai importante roluri manageriale, cel mai adesea fără să cunoască ceea ce trebuie să facă sau ce se așteaptă de la ei. Dacă aceste practici se vor perpetua ele vor conduce la eșecul sigur al programelor de îmbunătățire a calității.

În prezent, se încearcă implementarea conceptului de calitate cu precădere la acest nivel, deoarece s-a constatat necesitatea unei pregătiri corespunzătoare din punctul de vedere al calității acestor angajați.

Instruirea supervizorilor trebuie să includă o explicație a principiilor Managementului Calității Totale, un angajament total, convingător al managerilor de vârf în problema calității și o explicație a ceea ce înseamnă pentru ei politicile de calitate. Prin urmare, responsabilii cu pregătirea lor, trebuie să le explice rolul lor operațional în cadrul sistemului de calitate, a muncii în echipă, a

controlului statistic al producției etc., câștigându-le astfel angajamentul lor ferm, adevărat pentru conceptele și tehnicile de calitate totală.

Este de dorit și implicarea managerilor de nivel mediu în instruirea managerilor de nivel inferior în scopul:

- ☑ Asigurării că mesajul pe care ei doreasc să-l exprime nu este distorsionat;
- ☑ Accentuarea pentru șefii de secții, de ateliere, etc. a faptului că întreaga structură managerială a organizației este extrem de serioasă în ceea ce privește calitatea și intenționează ca tot personalul organizației să fie pregătit și concentrat asupra calității. Este de menționat că o singură atitudine arogantă pe parcursul instruirii pentru calitate a managerilor de nivel inferior și a angajaților, poate distruge din start un plan bine pregătit de instruire și va submina cu certitudine efortul educațional.

4. *Alte categorii de personal.* Implicarea pentru îmbunătățirea calității a angajaților la nivel operațional este la fel de importantă ca și a managementului de vârf. Dacă managementul de vârf nu se implică în programul de calitate acesta nu va începe, iar dacă angajații nu se implică programul nu va fi realizat.

Angajații sunt instruiți cu privire la deprinderile, abilitățile de rezolvare de probleme și la instrumentele și tehnicile cantitative (exemplu, diagrama Pareto, histogramme, planuri de stabilire a eșantioanelor, modul de folosire a diagramelor de control etc.).

La acest nivel se pune accent și pe filosofia Managementului Calității Totale, întrucât se cunoaște că nu poți cere angajaților să urmeze diferite proceduri și instrucțiuni fără ca ei să înțeleagă „de ce?” și la ce anume folosește ceea ce li se cere să facă.

Se oferă instruire și acelor persoane care vor fi folosite ca formatori sau instructori interni. Aceștia vor întreprinde următoarele activități:

- ✓ vor oferi instruire în problemele calității angajaților înainte de implementare;
- ✓ vor servi ca formatori ai echipelor de îmbunătățire a calității, cu scopul de a se asigura că echipele funcționează eficient și că utilizează în mod corespunzător instrumentele și tehnicile îmbunătățirii calității;

- ✓ vor servi ca sursă continuă de personal calificat pentru departamentele și persoanele care utilizează metodele managementului calității;
- ✓ vor asigura cursuri de perfecționare în domeniul managementului calității pentru persoane individuale sau echipe;
- ✓ vor instrui noii angajați.

Instruirea formatorilor, instructorilor constituie un suport important în domeniul filosofiei Managementului Calității Totale, precum și cunoștințe în domeniul rezolvării de probleme, al leadership-ului de grup și al tehnicilor de comunicare.

6.4.4. Alegerea locului unde se face instruirea și a desfășurării în timp

O altă problemă a instruirii, o constituie alegerea locului unde se face instruirea. Există două variante de instruire:

- ✓ în interiorul organizației („on - site”);
- ✓ în locuri din afara organizației special amenajate (off - site”);

Pentru a alege varianta cea mai potrivită trebuie făcută o analiză detaliată a avantajelor celor două variante, astfel:

1. Instruirea „on - site”, are următoarele avantaje:

- Costuri mai reduse ale cursului.
- Eliminarea timpului pierdut cu deplasările.
- Programe flexibile de instruire.
- Dezagajarea mai redusă a activităților organizației.

2. Instruirea „off - site”, are următoarele avantaje:

- Transmiterea către angajați a mesajului importanței calității.
- Reducerea întreruperilor în program.
- Un program educațional corespunzător numărului și compoziției grupului de instruire.
- Reducerea timpului pentru distracții.

Referitor la volumul materialului care trebuie prezentat și a ritmului de prezentare există mai multe metode. Prima pune accent pe evitarea supraîncărcării angajaților și constă în repartizarea materialului pe o perioadă mai lungă de timp, cel mai frecvent model fiind de 2 până la 4 ore de instruire pe săptămână până la încheierea ciclului de pregătire (6-10 săptămâni). Această abordare este uneori

impusă de cerințele proceselor și de logistica existentă. Cu toate că un instructor competent în materie de instruire, bine pregătit, poate asigura eficiența unei astfel de abordări, este mai desirabilă abordarea care pune accent pe consolidarea experienței de instruire într-o perioadă scurtă. Se oferă astfel zile consecutive sau alternative pentru instruire, iar angajații au posibilitatea să-și sporească gradual și continuu interesul, să petreacă mai mult studiind și consultând material nou. Prin programarea workshop-urilor și demonstrațiilor se poate oferi acea „privire de ansamblu” despre îmbunătățirea calității astfel încât să considere managementul calității ca pe un set de instrumente independente. Pentru a răspunde mai bine cerințelor legate de supraîncărcare și de desfășurarea activităților organizației, se recomandă instruirea pe module de 3-5 zile cu 3-4 ore pe zi.

CAPITOLUL VII

**SISTEMUL DE
MANAGEMENTUL CALITĂȚII**

7.1. ABORDAREA SISTEMICĂ

J. Forrester (1981) încercând să explice interesul pentru abordarea sistemică arăta, „până acum o mare parte din practică și instruirea în management se ocupă numai de componente. Contabilitatea, producția, finanțele, relațiile umane sunt predate ca și cum ar fi subiecte separate. Sistemul industrial este însă așa de complex, încât o cunoaștere a părților, nu este suficientă. În management, interconectările și interacțiunile dintre componentele sistemului sunt mult mai importante decât componentele luate separat”.

Abordarea sistemică își propune să trateze organizația în principal prin intermediul interacțiunilor care au loc în cadrul ei. Are la bază conceptul de sistem, care este definit, „o secțiune finită în timp și spațiu a realității, descriind un ansamblu de elemente interconectate prin legături reciproce, evoluând în comun, în vederea atingerii unui obiectiv predeterminat”.

Principalele caracteristici ale sistemelor economice și sociale sunt următoarele:

- ✓ sunt *sisteme eterogene*, deoarece au în compunere oameni (sisteme naturale) și echipamente (sisteme artificiale). Acțiunile oamenilor au un caracter conștient, scopurile activităților trebuie să satisfacă oamenii ce compun sistemul;
- ✓ sunt *sisteme deschise*, între ele și mediu există un schimb de substanță, energie și informații;
- ✓ sunt *sisteme dinamice*. Un sistem este în echilibru dinamic dacă își menține neschimbată structura, dar elementele componente pot

să-și schimbe valorile, astfel spus își pot manifesta inițiativa și creativitatea, pot acționa direct diferențiat și eficient, pentru realizarea scopului urmărit;

- ✓ sunt *sisteme cibernetice cu autoreglare*. Reglarea este de tip feedback (înapoi) și feedforward (înainte). Autoreglarea se face printr-un factor conștient care este omul.

Dacă noțiunea de sistem este clarificată sub aspectul general în teoria calității există încă o mare ambiguitate în definirea sa.

7.2. CONCEPTUL DE SISTEM AL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Standardul ISO 8402:1992 definește sistemul calității ca fiind „o structură organizațională, cu responsabilitățile, procedurile, procesele și resursele necesare pentru a implementa managementul calității”. Sistemul calității trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor stabilite pentru calitate. Este proiectat în primul rând, pentru a satisface cerințele manageriale ale organizației.

A. Feigenbaum, definind TQC, subliniază că acesta reprezintă un sistem al calității care cuprinde: structura de lucru, documentația tehnică, procedurile manageriale necesare pentru a ghida și coordona acțiunile oamenilor și mașinilor, informațiile, în scopul satisfacerii clientului (consumatorului).

O definiție sugestivă a sistemului calității este, „o combinație de echipamente software, specialiști și proceduri cu o structură aleasă, încât să poată realiza obiectivele ce derivă din politica pentru calitate”. EOQ definește sistemul calității „o structură organizatorică, responsabilitățile, activitățile, resursele, evenimentele, care împreună, determină procedurile și metodele necesare a fi implementate, pentru a se asigura capabilitatea organizației de a atinge cerințele de calitate”. Sistemul calității reprezintă astfel o rețea de proceduri administrative și tehnicile necesare pentru a gestiona calitatea, adică pentru proiectarea, realizarea și asistarea unui produs/serviciu. Este un mijloc pentru realizarea scopurilor, prin el managementul organizației:

- ✓ atinge obiectivele;

- ✓ previne deficiențele mai curând decât le corectează;
- ✓ corectează o acțiune înainte să se facă, este mai mult activ decât reactiv;
- ✓ se asigură că acțiunile sunt făcute bine încă de prima dată.

Abordarea strategică a calității determină necesitatea implementării și operaționalizării sistemului de management al calității care va asigura stabilirea și îndeplinirea politicii și obiectivelor din domeniul calității.

Mulți specialiști atunci când definesc sistemul calității pun accent în special pe proceduri. Aplicarea unei proceduri implică existența unor specialiști, echipamente și informații.

Sistemul calității asigură fiecărui compartiment din cadrul unei organizații implicarea în managementul calității, el are o structură ierarhică ce corespunde nivelurilor din structura organizatorică.

Sistemul calității trebuie organizat astfel încât să permită exercitarea unui control corespunzător și continuu asupra tuturor activităților și proceselor care influențează calitatea. El trebuie să pună accent pe acțiunile preventive prin care să se evite apariția problemelor, menținând în același timp capacitatea de a reacționa la anumiți factori „perturbatori”, pentru a corecta deficiențele atunci când acestea apar.

Un sistem de management al calității trebuie să asigure îndeplinirea a două cerințe majore: cerințele clienților și cerințele organizației. Se consideră că aceste cerințe sunt îndeplinite dacă se pot furniza dovezi obiective bazate pe informații și date care să cuprindă atât furnizorii cât și clienții.

Sistemul calității cuprinde:

- ✓ structura organizatorică;
- ✓ procesele;
- ✓ documentația (proceduri);
- ✓ resursele.

Potrivit ISO 9000:2000 organizația trebuie să stabilească, documenteze, implementeze, mențină și să îmbunătățească continuu un Sistem de Management al Calității.

Implementarea acestuia presupune aplicarea principiului abordării bazate pe proces. Acțiunile care au loc sunt defalcate pe două niveluri, astfel:

- ✓ acțiuni la nivel organizațional;
- ✓ acțiuni la nivelul fiecărui proces în parte.
Acțiunile la nivelul întregii organizații sunt următoarele:
- ✓ identificarea tuturor proceselor care fac obiectul îmbunătățirii calității în întreaga organizație;
- ✓ determinarea succesiunii și interacțiunea acestor procese (harta proceselor).
Acțiunile la nivelul fiecărui proces în parte includ:
- ✓ determinarea criteriilor și metodelor necesare pentru operarea și controlul fiecărui proces (exemplu, descrierea fiecărui proces prin metoda diagramei de flux sau schema logică);
- ✓ determinarea și asigurarea resurselor și informațiilor necesare pentru operarea și monitorizarea fiecărui proces;
- ✓ stabilirea parametrilor și caracteristicilor de monitorizat și măsurat în cadrul fiecărui proces;
- ✓ alegerea sistemului de înregistrări, raportări și analiză pentru fiecare proces în parte;
- ✓ determinarea modalităților de identificare a oportunităților de îmbunătățire pentru fiecare proces în parte.

7.2.1. Structura organizatorică a sistemului calității

Are la bază două subsisteme.

- ✓ subsistemul uman: oamenii indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia managerială utilizează proceduri în activitatea lor și se implică în îmbunătățirea calității;
- ✓ subsistemul informațional: cuprinde ansamblul documentelor pentru managementul calității constituit din: rapoarte, instrucțiuni, proceduri și manualul calității.

Un mod de abordare procesuală a Sistemului de Managementul Calității care corespunde cu viziunea strategică promovată de politica Uniunii Europene în domeniul calității și cu orientarea standardelor internaționale (ISO 9000:2000) este prezentat în figura 7.1.

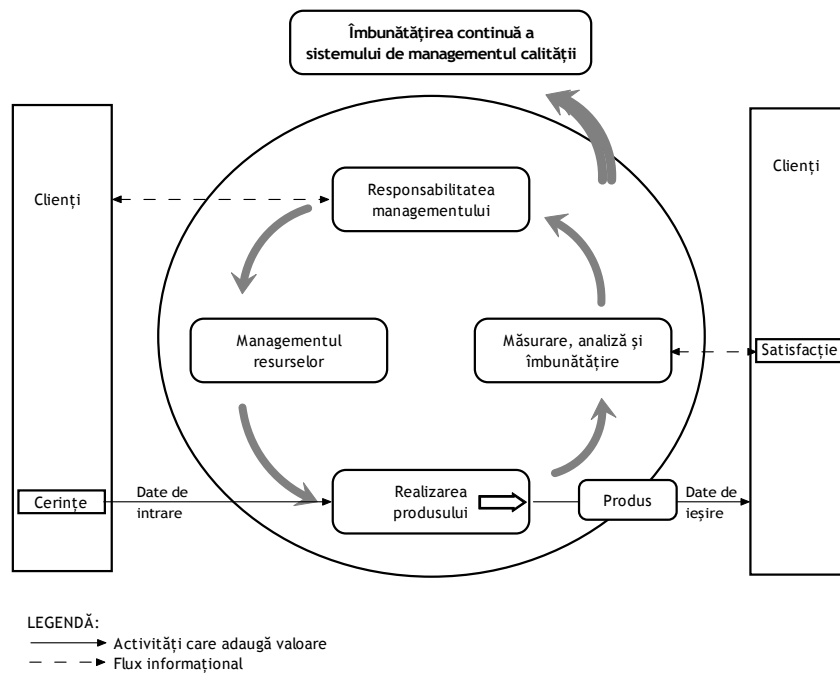


Figura 7.1.: Modelul de abordare procesuală a sistemului de management al calității în viziunea standardelor ISO 9000:2000

7.2.2. Procesele

Managementul organizației trebuie să dea încredere că procesele vor fi eficiente în raport cu cerințele definite. Pentru aceasta trebuie să se asigure:

- ✓ determinarea obiectivelor referitoare la calitatea proceselor și rezultatelor acestora;
- ✓ stabilirea documentației, a resurselor necesare pentru desfășurarea lor;
- ✓ sistemul de verificare și validare a proceselor, precum și definirea criteriilor de acceptare ale acestora;
- ✓ înregistrările necesare pentru a dovedi conformitatea proceselor și rezultatelor acestora cu cerințele specificate.

Activitățile oricărei organizații se desfășoară printr-o „rețea” de procese. Pentru a obține și îmbunătăți permanent performanțele, în

raport cu cerințele clienților externi și interni, managementul organizației trebuie să identifice, să organizeze și să administreze rețeaua de procese și interfețele lor.

Prin proces se înțelege „un ansamblu de activități corelate sau în interacțiune care transformă un set de elemente de intrare în vederea realizării unor elemente de ieșire de care are nevoie un client intern sau extern (R. Tricker și S. L. Bruce, 2001).

În cadrul unei organizații se pot identifica: procese principale „conduc și împing” procesele spre client și procese suport (susțin procesele principale).

Procesele principale potrivit ISO 9001:2000, cuprind următoarele grupe:

- ✓ procese referitoare la activitatea de planificare a realizării produsului;
- ✓ procese referitoare la relația cu clientul;
- ✓ proiectare și dezvoltare;
- ✓ aprovizionare;
- ✓ producție și furnizare de servicii;
- ✓ controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare.

Procesele suport sunt: responsabilitatea managementului; managementul resurselor și măsurare: analiză și îmbunătățire.

7.2.3. Documentația Sistemului de Managementul Calității

Documentația Sistemului de Managementul Calității potrivit ISO 9001:2000 trebuie să includă:

- Politica și obiectivele calității;
- Manualul calității;
- Proceduri documentate;
- Documente necesare organizației pentru a asigura planificarea, operarea și controlul eficient al proceselor sale;
- Înregistrări ale calității;
- Controlul documentelor.

Sistemul de Managementul Calității presupune existența unui set de documente utilizate ca dovezi obiective în procesul de control al outputurilor proceselor și al eficacității implementării și mentenanței acestuia. Documentele descriu în mod ierarhizat obiectivele și

politicile organizaționale, sistemul calității în sine (manualul calității), modul de funcționare al sistemului calității, structura și responsabilitățile fiecărui departament (manualul de proceduri), instrucțiuni, specificații, metode de realizare a activităților etc.

Documentația care servește la definirea și implementarea Sistemului de Managementul Calității în cadrul unei organizații poate fi structurată pe trei niveluri principale (fig.7.2)

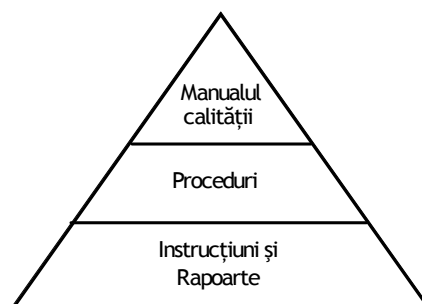


Figura 7.2.: Documentele sistemului de managementul calității

7.2.3.1. Manualul calității

Are rolul de a furniza informații relevante atât în interiorul organizației cât și pentru exterior privind Sistemul de Managementul Calității. Constituie o sinteză a modului cum este organizată o firmă pentru a realiza calitatea, el nu este o declarație de intenții, ci arată modul în care organizația va proceda pentru a realiza obiectivele descrise în politica calității.

Manualul calității reprezintă un „document managerial” prin care:

- ✓ managementul de vârf al unei organizații își definește și documentează politica, obiectivele și angajamentele privind calitatea;
- ✓ se asigură că această politică este înțeleasă, aplicată și menținută la toate nivelurile organizației;
- ✓ se fixează politicile, sistemele, procedurile și practicile privind calitatea.

Manualul calității constituie o formă tipică a celui mai important document utilizat la elaborarea și punerea în aplicare a unui sistem de calitate, prin care se oferă o descriere adecvată Sistemului de

Managementul Calității, constituind o referință permanentă în aplicarea și menținerea acestui sistem. Definește cerințele și conținutul acestuia, funcționarea efectivă și eficientă în conformitate cu standardele internaționale de referință. Constituie o dovadă, evidență, probă și înregistrare prin care clienții sunt convinși că vor primi ceea ce așteaptă de la furnizorii lor, oferindu-le încredere în organizație.

Manualul calității servește la:

- ☑ Creșterea eficacității și eficienței, în atragerea de noi clienți (creșterea competitivității pe piață);
- ☑ Îmbunătățirea comunicării atât în interiorul organizației cât și cu furnizorii și clienții. O comunicare eficientă îl determină pe client să accepte ceea ce i se oferă și ce este în concordanță cu nevoile și dorințele sale;
- ☑ Realizarea conformității cu documentele de referință și obținerea certificării prin introducerea și adaptarea sistemului calității al organizației, la cerințele clienților și al documentelor (standard) de referință, recunoscute pe plan internațional;
- ☑ Prezentarea fidelă, sintetică, adevărată a politicii, obiectivelor și a măsurilor deja luate în domeniul calității, asigurând coerența politicilor și obiectivelor organizaționale și cele comportamentale precum și înțelegerea și însușirea politicii și obiectivelor de calitate de către întregul personal;
- ☑ Permite instruirea unitară a personalului pe problemele calității;
- ☑ Este o bază de analiză pentru auditurile de calitate;
- ☑ Includerea tuturor procedurilor de calitate într-un document sintetic, la nivelul întregii organizații, dând posibilitatea la o reevaluare a modului de abordare și la un consens interdepartamental;
- ☑ Dă posibilitate tuturor angajaților și compartimentelor organizației să aibă acces liber la documentele managementului calității;
- ☑ Asigură stabilitatea procedurilor, instrucțiunilor și planurilor de calitate, care devin documente oficiale prin însușirea lor de către managerii din domeniul la care documentele se referă.

Cine elaborează manualul calității?

Manualul calității se elaborează odată cu sistemul de calitate pe care îl descrie.

Elaborarea manualului calității înainte de introducerea Sistemului de Managementul Calității înseamnă că aceasta nu există încă, iar clientul în această situație va „cumpăra” manualul și nu încrederea că produsul sau serviciul se ridică la nivelul așteptat.

Scopul principal al manualului calității este de a oferi o descriere adecvată a Sistemului de Managementul Calității și de a servi ca referință permanentă în introducerea și menținerea acestui sistem.

Manualul calității este folosit și pentru auditarea sistemelor în funcțiune.

Cât durează elaborarea unui manual calitate?

Elaborarea unui manual calitate, durează cel puțin atât cât durează proiectarea și implementarea sistemului calitate.

Din experiența unor organizații din domeniul producției și serviciilor, introducerea unui sistem calitate durează 2 - 3 ani în variantă optimistă. S-a demonstrat că Sistemului de Managementul Calității este un instrument care funcționează foarte greu în condiții de sărăcie și penurie a resurselor.

Dacă organizația dispune de un set complet actualizat și corect de proceduri și planuri de calitate această durată se poate micșora considerabil.

Care este costul elaborării unui manual al calității?

Pentru a determina costul elaborării unui manual calitate, ar trebui să separăm procesul elaborării lui de procesul introducerii sistemului pe care acesta îl descrie. În marea majoritate a țărilor cu economie modernă se fac anumite evaluări ale investițiilor în calitate. Practica demonstrează că costul minim al introducerii unui sistem de calitate compatibil cu ISO 9000 este 40.000 dolari, iar durata implementării lui este între 6 - 12 luni (T. Teodoru, 1993).

Când poate fi difuzat manualul calității?

Manualul calității este gata și poate fi difuzat doar atunci când sistemul calitate a fost pus la punct și funcționează eficient. Nu se recomandă „falsificarea realității” prin acest manual, întrucât există pericolul pierderii încrederii în sistemul de calitate din partea clienților externi. și a celor interni.

Manualul calității trebuie să reflecte eforturile continue, sistematice ale tuturor angajaților din cadrul organizației, pentru realizarea calității și îmbunătățirea ei continuă.

Mărimea și structura manualului calității.

Este proporțională cu amploarea problemelor de comunicare, transmiterea informațiilor de la punctele de producere la cele de culegere, analiză, prelucrare, transformare a lor în decizii și transmiterea deciziilor la punctele de punere în aplicare.

Rezolvarea acestor probleme depinde de inteligența și abilitatea cu care este delegată autoritatea și de modul cum sunt alocate resursele, până la cele mai scăzute niveluri la care își păstrează relevanța. Dacă de exemplu, șeful de secție nu are autoritatea (conferită oficial) de a identifica problemele, de a elabora măsuri de îmbunătățire a calității și nici mijloace de a aplica aceste măsuri, atunci este obligat fie să le ignore, fie să le „împingă” conducerii firmei, ceea ce face ca la acest nivel problema îmbunătățirii calității să-și piardă relevanța, importanța atribuită inițial, alături de problemele curente de rutină. Cu cât autoritatea și resursele sunt mai centralizate, cu cât nivelul de luare a deciziilor este mai înalt, față de nivelul la care apar problemele în cauză, cu atât organizația va avea o structură mai complicată și implicit un sistem de comunicare mai complicat, cu efecte asupra scăderii fiabilității sistemului calitate. În acest caz manualul calității devine mai „stufos” în descrierea acestui sistem.

Organizațiile de succes, pentru elaborarea manualului calității au acordat importanță comunicării fluente în interiorul lor și între acestea și mediu (furnizori, clienți, organisme de reglementare). Criteriile de evaluare a organizațiilor se referă în mare măsură la culegerea, transmiterea și analiza informațiilor.

O structură a manualului calității poate conține:

- Partea I. Generalități: declarația privind politica în domeniul calității, structurarea, descrierea elementelor de asigurare a calității, definirea conceptelor etc.;
- Partea II. Elementele managementului calității. Se vor descrie cerințele sistemului calitate și răspunderea managementului de vârf pentru realizarea lor;

☑ Partea III. Anexe pe grupe de probleme conține: proceduri, instrucțiuni de lucru, formulare, documente asociate.

Manualul calității, prin structura sa trebuie să identifice:

- ✓ politica calității din organizație;
- ✓ obiectivele;
- ✓ responsabilitățile și autoritatea personalului cu sarcini importante în luarea deciziilor;
- ✓ modul de implementare a sistemului de management al calității;
- ✓ analiza procedurilor de sistem și a celor de lucru, care detailează: Ce face? Cum se face? Cine face?;
- ✓ analiza activităților realizate pentru a stabili standardele acceptabile;
- ✓ analiza disponibilităților resurselor (personal, materiale, financiare).

Formularea diferitelor cerințe standard și înlocuirea lor cu altele mai adecvate organizației, atunci când se consideră necesar trebuie să se bazeze atât pe o bună cunoaștere a documentelor de referință și a organizației, cât și pe mult rafinament.

Manualul calității se poate prezenta sub formă de:

- ✓ selecție integrală de proceduri ale sistemului calitate sau a unei secțiuni, grupări, părți a acestora;
- ✓ document de bază care dă o descriere globală a sistemului, însoțit de anexe;
- ✓ module de sine stătătoare care conțin: linii directoare, prescripții, proceduri etc.

Manualul calității se elaborează și se introduce acolo unde există sistemul calitate. Sistemul calității este un instrument de management el stă la baza implementării Managementului Calității Totale.

Sistemul calității trebuie să asigure realizarea obiectivelor referitoare la calitate și a celorlalte obiective strategice și operaționale ale organizației.

7.2.3.2. Procedurile Sistemului de Managementul Calității

Prin procedură se înțelege „un mod specificat de efectuare a unei activități sau a unui proces”. Procedurile din organizațiile din mediul afacerilor descriu activitățile entităților funcționale (secții de producție, departamente funcționale, individuale) necesare implementării Sistemului de Managementul Calității. Dacă ținem seama de conținutul său, procedura poate fi definită „o modalitate specifică de

desfășurare a unei activități, o secvență de operații ce trebuie parcursă pentru a realiza obiectivele dintr-un domeniu”. Se referă la activități individuale, la mai multe activități grupate pe domenii distincte sau la elementele sistemului calității din cadrul unei organizații.

Standardele internaționale recomandă următoarea structură a procedurilor documentate (procedurilor de sistem):

- ✓ titlul procedurii;
- ✓ domeniul de aplicare;
- ✓ scopul;
- ✓ documente de referință;
- ✓ responsabilități și autoritate;
- ✓ descrierea activităților;
- ✓ înregistrări;
- ✓ anexe;
- ✓ analiză, aprobare și revizie;
- ✓ identificarea modificărilor.

Procedurile descriu, fără a intra în detalii tehnice, obiectivele și modul de desfășurare a diferitelor activități cu incidență asupra calității, precum și responsabilitățile, competențele decizionale și relațiile dintre persoanele care coordonează, efectuează și verifică sau analizează activitățile respective.

Procedura constituie elementul de bază al Sistemului de Managementul Calității, este descrisă într-un document și arată: cine ia decizia, ce rapoarte și instrucțiuni sunt cerute, ce specificații de testare se folosesc. Ea conține:

- ✓ *obiectivele*: se referă la obiectivele și intențiile documentului;
- ✓ *scopul*, arată domeniul, compartimentul, grupul sau persoanele care aplică procedura;
- ✓ *referințe*: detaliază alte documente care se folosesc în activitate, alături de procedură;
- ✓ *definiții*, se definesc termenii (cuvintele) sau acțiunile care nu se înțeleg imediat;
- ✓ *descriere*: detaliază acțiunile personalului implicat în activitatea respectivă specifică, cine, ce, cum, unde, când și de ce efectuează activitatea. La responsabilități, se va indica numele funcției administrative și nu numele titularului;

- ✓ *documentație*: cuprinde toate documentele specificate de procedură și generează, ca rezultat al implementării, procedura. Fiecare document (sau copie a acesteia) se va atașa procedurii ca o anexă pentru a facilita controlul.

Utilizarea procedurilor asigură realizarea unei părți din activitatea organizației, din punctul de vedere al managementului calității.

Procedurile interne se referă la activitățile din interiorul organizației care contribuie la realizarea calității, cum ar fi: cercetare, proiectare, marketing, aprovizionare, producție, echipamente de producție, control. Ele trebuie să se transforme în mecanisme organizaționale prin care să se asigure:

- ✓ satisfacerea cerințelor clienților;
- ✓ monitorizarea continuă și proceduri de corectare pentru îmbunătățirea calității produselor / serviciilor;
- ✓ evaluări ale personalului.

Procedurile externe, servesc la evaluarea calității serviciilor oferite. În condițiile creșterii competiției pe piața externă necesitatea folosirii unor abordări metodice care să permită obținerea unor informații rapide și consistente cu privire la calitatea activităților ce se desfășoară în organizație este absolut necesară.

Pentru implementarea politicii în domeniul calității și a obiectivelor referitoare la calitate, trebuie elaborate, editate și menținute proceduri operaționale documentate, care să coordoneze diferite activități după un sistem al calității caracterizat prin eficiență și eficacitate. Aceste proceduri documentate trebuie să descrie obiectivele de calitate și modul de realizare a activităților prin care acestea trebuie atinse. Toate procedurile trebuie formulate clar și concis, fără ambiguități.

Procedura documentată înseamnă că aceasta este stabilită, documentată, implementată și menținută.

Procedurile-instrucțiunile de lucru detaliază modul de desfășurare a activităților care fac obiectul procedurilor Sistemului de Managementul Calității. Instrucțiunea, spre deosebire de procedură, documentează activități simple. Aceste documente trebuie astfel elaborate și administrate, încât să permită ținerea sub control a tuturor activităților la care se referă.

Elaborarea unei proceduri-instrucțiuni de lucru presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ✓ descrierea fiecărei activități din cadrul compartimentului în cauză, prin completarea fișelor de către persoanele implicate în aceste activități;
- ✓ analiza fișelor de către șeful compartimentului (se identifică eventualele disfuncționalități în desfășurarea activităților);
- ✓ elaborarea proiectului de procedură, eliminându-se disfuncționalitățile identificate;
- ✓ examinarea proiectului de procedură de către echipa de redactare a documentelor sistemului de management al calității, în raport cu cerințele definite cu privire la acest sistem, proiectul fiind retrimis celor care l-au elaborat, împreună cu constatările făcute;
- ✓ reanalizarea proiectului de procedură de către personalul compartimentului și eliminarea neconformităților constatate;
- ✓ definitivarea procedurii de către echipa de redactare și aprobarea acesteia.

Procedurile trebuie să acopere elementele Sistemului de Managementul Calității din standardul ales ca referință, ele sunt elaborate sub coordonarea directorului cu managementul calității.

Procedurile-instrucțiunile de lucru vor descrie detaliat activitățile considerate critice pentru realizarea obiectivelor, evitându-se detaliierile inutile. Acest lucru se poate realiza printr-o instruire corespunzătoare a personalului.

Structura generală a procedurilor - instrucțiuni de lucru trebuie să cuprindă:

- ✓ domeniul și scopul;
- ✓ analiză, aprobare și revizie;
- ✓ înregistrări;
- ✓ identificarea modificărilor.

Forma de prezentare trebuie să țină seama de succesiunea operațiilor, de cerințele și activitățile relevante. Trebuie formulate în termeni simpli, fără ambiguități. Ele pot fi redactate pe suport de hârtie, pe suport magnetic sub formă de tabele, grafice și liste de verificări.

Procedurile - instrucțiuni de lucru se deosebesc de procedurile de sistem, nu numai prin conținut și scop, dar și prin modul de aprobare.

Acestea sunt aprobate la nivel operațional spre deosebire de procedurile de sistem care sunt aprobate la nivel funcțional. Nu fac parte din manualul calității, dar se face apel la ele în mod operativ. Ele descriu cum se efectuează anumite verificări, testări dând informații detaliate, privind desfășurarea activităților operaționale și a rezultatelor obținute.

7.2.3.3. Alte documente ale calității

Se referă la rapoarte și formulare, sau documente primare.

Raportul, cuprinde relatări scrise oficiale asupra diferitelor operații, activități și procese întocmite de diferite persoane împuternicite.

Formularele, sunt documente primare care conțin informații cu privire la activități și rezultatele acestora. Ele sunt utilizate ca atare sau pentru elaborarea altor documente. Sunt documente formate pentru înregistrarea informațiilor în vederea demonstrării conformității activităților desfășurate cu manualul calității, cu procedurile sistemului calității și cu procedurile - instrucțiuni de lucru. Se recomandă folosirea unor formulare tipizate.

7.2.3.4. Înregistrările calității

Potrivit ISO 9001:2000, înregistrările trebuie stabilite și menținute pentru a oferi o evidență a conformității cu cerințele funcționării eficiente a Sistemului de Management al Calității. Înregistrările trebuie să rămână eligibile, ușor de identificat și regăsit.

7.2.3.5. Controlul documentelor

Documentele cerute de Sistemul de Management al Calității trebuie să fie ținute sub control, ceea ce înseamnă:

- ✓ a aproba documentele;
- ✓ a analiza, a actualiza dacă este cazul și a re-aproba documentele;
- ✓ a se asigura că sunt identificate modificările și sunt revizuite în mod curent documentele;
- ✓ a se asigura că versiunile relevante ale documentelor aplicabile sunt disponibile;
- ✓ a se asigura că documentele rămân eligibile și identificabile cu ușurință;

- ✓ a se asigura că documentele de proveniență externă sunt identificate și distribuția lor este controlată;
- ✓ a preveni utilizarea neintenționată a documentelor perimate și a le aplica o identificare adecvată dacă sunt păstrate pentru acest scop (ISO 9001:2000).

7.2.4. Resursele

Organizația trebuie să determine și să asigure resursele necesare pentru:

- ✓ implementarea și menținerea Sistemului de Managementul Calității și pentru îmbunătățirea eficacității acestuia;
- ✓ creșterea satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor sale. Standardele ISO fac referire la trei categorii de resurse și anume:
 - ✓ *resurse umane*: studii, instruire, abilități, experiență;
 - ✓ *infrastructură*: clădiri, spații de lucru, utilități, echipamente pentru procese hardware și software, servicii suport (transport, comunicații etc.);
 - ✓ *mediu de lucru*: combinație de factori fizici și umani care pot influența: motivarea, satisfacția, dezvoltarea individuală, performanțele angajaților și calitatea produsului/serviciului (ISO 9004:2000). Factorii fizici pot include: zgomot, căldură, iluminat, igienă, umiditate, vibrații, poluare etc.

7.3. NECESITATEA ȘI CERINȚELE IMPLEMENTĂRII SISTEMULUI DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Oricât de bună ar fi strategia unei organizații cu privire la calitate, ea va fi doar „retorică” fără un sistem cadru care să o facă operațională. Sistemul de Managementul Calității reprezintă un „vehicul” al schimbării integrând toate domeniile de activitate din cadrul unei organizații.

În vederea implementării Sistemului de Managementul Calității, organizațiile trebuie să-și formeze o structură adecvată strategiei de îmbunătățire a calității. Aceasta înseamnă alocarea resurselor umane și financiare corespunzătoare, odată cu definirea și delegarea explicită a autorității, responsabilității și răspunderii la toate nivelurile

ierarhiei manageriale și crearea unei structuri pentru calitate, alcătuită din persoane responsabile cu managementul calității, ceea ce va permite ținerea sub control, evaluarea și îmbunătățirea continuă a calității tuturor activităților și proceselor.

Standardele ISO 9001:2000 prevăd următoarele:

- ✓ definirea și comunicarea funcțiilor și corelațiilor din cadrul organizației, în scopul facilitării unui management efectiv al calității;
- ✓ numirea de către managerul general a persoanelor cărora le va stabili autoritatea și responsabilitatea necesară.

Pentru proiectarea unei structuri pentru calitate adecvată și eficace, trebuie să se țină seama de o serie de aspecte:

- Sistemul de Managementul Calității va fi condus la fiecare nivel a ierarhiei organizaționale de către managerul nivelului respectiv (de exemplu: la nivel de firmă, de directorul general; la nivel de departament de șeful de departament). Acest lucru va asigura implicarea efectivă a managementului de vârf și a managerilor de la celelalte niveluri în managementul calității, condiție esențială a succesului organizației în realizarea programelor de îmbunătățire continuă a calității.
- Definirea și delegarea explicită a autorității și responsabilității la toate nivelurile ierarhiei manageriale. Desigur, delegarea unor persoane cu autoritate și responsabilitate în domeniul Managementului Calității, la toate nivelurile ierarhice, pe principii profesionale, de competență, nu crează o nouă structură, un sistem decizional paralel, ci se integrează în sistemul existent pe care îl întărește.
- Delegarea autorității și responsabilității în domeniul Managementul Calității ca și în alte domenii nu înseamnă și delegarea răspunderii, respectiv diminuarea ei la nivelul managerilor de pe diferite nivele ierarhice. Atât în faza de concepție, implementarea Sistemului de Managementul Calității cât și pe parcursul funcționării acestuia, prezența unor persoane care dețin competență adecvată în domeniul calității este absolut necesară, întrucât asigură asumarea responsabilităților individuale pentru contribuția adusă la realizarea obiectivelor organizației de către întregul personal, constituind condiția succesului.

☑ Identificarea și definirea activităților și proceselor din organizație, precum și stabilirea autorității și responsabilității privind managementul proceselor. Orientarea spre proces ca esență a Managementului Calității Totale, nu trebuie să slăbească una din verigile principale ale îmbunătățirii calității și anume „respectul față de angajați”. Fără un suport psihologic corespunzător din partea întregului personal nu putem vorbi de succes în implementarea și funcționarea sistemului. Stabilirea persoanelor responsabile pe proces nu înseamnă doar stabilirea acestora la nivelul ierarhiei manageriale ci stabilirea responsabilităților pentru procesele critice sub aspectul calității. Aceste persoane vor răspunde de întregul proces pentru care sunt nominalizate.

Cerințele privind implementarea Sistemului de Managementul Calității sunt următoarele:

- ✓ cerințe impuse de consumatorii primari, beneficiarii direcți respectiv de către clienții externi;
- ✓ cerințe impuse de către clienții interni. personalul organizației;
- ✓ crearea și dezvoltarea unei culturi a calității, componentă importantă a culturii organizaționale;
- ✓ alinierea la standardele și la practica internațională;
- ✓ necesitatea unui leadership performant;
- ✓ creșterea eficacității și eficienței în toate domeniile de competență, de organizare și de funcționare specifice;
- ✓ îmbunătățirea continuă a calității produselor / serviciilor.

7.4. PREMISELE INTRODUCERII SISTEMULUI DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Pentru introducerea Sistemului de Managementul Calității este nevoie de existența unor premise importante, cum ar fi:

- ✓ o politică clară și consecventă a managementului de vârf orientată către calitate, prin focalizarea întregii activități pe client;
- ✓ o organizare adecvată;
- ✓ o documentare adecvată care să sintetizeze procedurile de desfășurare a activităților, standardele de performanță ale acestora și modalitățile de evaluare a rezultatelor;

- ✓ un sistem informațional integrat care să creeze un suport adecvat pentru decizii și pentru identificarea disfuncționalităților, a deficiențelor;
- ✓ un cadru organizatoric adecvat care să asigure implementarea unei strategii a Managementului Calității Totale la nivelul organizației.

7.5. ETAPELE INTRODUCERII SISTEMULUI DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Introducerea Sistemului de Managementul Calității necesită parcurgerea următoarelor etape:

1. Alegerea și definirea modelului adecvat, care să țină seama de specificul activității;

2. Crearea unor organisme de lucru la nivelul organizației și a subunităților sale (secții/departamente, servicii administrative), pentru a asigura funcționarea sistemului în condiții de eficacitate și eficiență;

3. Instruirea personalului:

- ✓ instruire de sensibilizare, informare a managementului de vârf;
- ✓ formarea formatorilor și a personalului de specialitate necesar prin desfășurarea de cursuri pentru „Manager calitate” după schema armonizată EOQ, cursuri de auditori interni;
- ✓ instruirea întregului personal privind schimbările care urmează să aibă loc și implicațiile pe care le are Sistemul de Managementul Calității în activitatea lor (cursuri privind metodele și practicile moderne în domeniul calității; studii de caz privind metodele, instrumentele și procedurile sistemului calității folosite de alte firme de succes).

4. Analiza sistemului existent și elaborarea unor propuneri privind adaptarea structurii organizaționale la cerințele introducerii și funcționării Sistemul de Managementul Calității;

5. Analiza principalelor procese și funcțiuni pentru identificarea acelor activități care sunt critice pentru îmbunătățirea calității.

6. Întocmirea documentației;

7. Crearea și dezvoltarea unui sistem informațional suport;

8. Introducerea procedurilor de evaluare / auditare internă;

9. Evaluarea externă a Sistemul de Managementul Calității, respectiv certificarea acestuia.

7.6. GHID PENTRU IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Planificarea și implementarea inițiativelor de îmbunătățire a calității și folosirea Managementului Calității Totale ca o modalitate de dezvoltare organizațională, reprezintă un proces complex care necesită un cadru de lucru, un ghid care să asiste organizațiile în realizarea lui. Termenul de „cadru de lucru” este diferit de cel de „model”, el reprezintă un ghid și nu o prescripție, iar premisa de la care pleacă este că fiecare organizație trebuie să-și găsească propriile căi de îmbunătățire a calității, întrucât imitarea altor sisteme de managementul calității, preluarea unor modalități din exterior, în general sunt mai puțin eficiente. Desigur un ghid de implementare a Managementului Calității Totale, presupune și luarea în considerare a standardelor ISO, a Premiului European pentru Calitate, și a altor premii de calitate. Toate standardele și premiile de calitate existente la ora actuală, pun accentul mai mult pe responsabilitate în sistemele de calitate decât pe îmbunătățirea calității care se bazează pe crearea unei culturi a calității, pe psihologia îmbunătățirilor continue și pe autoevaluare organizațională.

Realizarea unui ghid de lucru pentru o organizație trebuie să se bazeze pe definirea propriilor standarde pentru principalele caracteristici ale calității și a condițiilor pentru atingerea lor. Etapele principale pentru elaborarea unui ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității sunt:

- ✓ definirea proceselor pe care le realizează organizația;
- ✓ alegerea și analiza metodelor, instrumentelor și procedurilor;
- ✓ documentarea pentru ceea ce se intenționează să se facă;
- ✓ „fă ceea ce ai promis că faci”;
- ✓ obținerea de informații referitor la realizările obținute comparativ cu ceea ce organizația și-a propus.

7.6.1. Conținutul ghidului

E. Sallis (1996), arată că principalele elemente pe care trebuie să le conțină un ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității sunt următoarele:

- Dezvoltarea unei strategii a calității și a unui leadership consistent;
- Satisfacția și încântarea clienților;
- Desemnarea campionilor calității;
- Monitorizarea procesului de către echipa managerilor de vârf;
- Realizarea pregătirii (instruirii) personalului pentru calitate;
- Monitorizarea proceselor (de producție), verificarea procesului de evaluare a performanțelor personalului;
- Comunicarea mesajului calității;
- Estimarea și analiza costurilor calității;
- Formarea și susținerea echipelor de îmbunătățire a calității;
- Folosirea tehnicilor și instrumentelor de calitate;
- Dezvoltarea unei culturi a autoevaluării;

1. *Dezvoltarea unei strategii a calității și a unui leadership consistent.* Strategia și leadership-ul reprezintă elementele cheie ale oricărui ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității. Pentru ca inițiativele de îmbunătățire a calității să reușească, Managementul Calității Totale are nevoie de un angajament ferm și clar din partea managementului de vârf. Pentru a realiza un leadership continuu și eficient și pentru a face față competiției, este nevoie de o strategie a calității: Folosirea muncii în echipă, leadershipul și strategia, reprezintă elementele esențiale ale unui mediu orientat către rezultate și pentru realizarea unui proces de îmbunătățire continuă a calității. Dezvoltarea unei strategii a calității presupune implicarea clienților interni și externi, mai ales pentru negocierea obiectivelor cu clienții externi.

Leadership-ul și angajamentul pentru calitate sunt esențiale. Toate modelele pentru realizarea Managementului Calității Totale se bazează pe direcționarea venită din partea managementului de vârf. Leadership-ul pune strategia în acțiune și comunică viziunea angajaților. Specialiștii agreează pentru Managementul Calității Totale un stil de leadership particular care să caracterizeze așa numitul „management transformațional”, care generează atât viziunea cât și

cultura unui mediu de susținere în care angajații, în mod deosebit cei de bază și managerii realizează că succesele lor individuale sunt dependente de munca în echipă. W. E. Deming arată că, „scopul leadership-ului este de a-i ajuta pe angajații din subordine să-și facă cât mai bine munca cu un efort cât mai mic”.

2. *Satisfacția și încântarea clienților.* Scopul Managementului Calității Totale este de a satisface respectiv de a încânta clienții. Acest lucru se obține printr-un efort continuu de a îndeplini așteptările clienților interni și externi. Pentru a cunoaște nevoile și dorințele clienților se poate recurge la interviewarea periodică a acestora. Alături de chestionare se pot folosi și alte metode: focus grup, discuții informale, zile deschise etc. Informațiile obținute trebuie colectate, analizate și folosite în luarea deciziilor întrucât se cunoaște că în definirea calității sunt mai importante părerile clienților externi decât cele ale managementului organizației.

3. *Desemnarea campionilor calității.* Indiferent de poziția actuală a persoanei campionului calității în ierarhie, este important ca cel care se ocupă cu desemnarea campionilor calității să raporteze direct managerilor organizației. Rolul campionilor calității, pe tipuri de proiecte pentru îmbunătățirea calității, este acela de a asista și de a ghida echipele pentru a obține rezultate bune în rezolvarea problemelor. Scopul este acela de a face publicitate internă programului de realizare a calității și de a determina echipele să-și dezvolte programe de îmbunătățire a calității. Rolul campionului calității este acela de a conduce și susține procesul de îmbunătățire a calității, fiind un generator de idei și un inițiator de proiecte.

4. *Monitorizarea progresului de către echipa managerilor de vârf.* Managementul Calității Totale ca filozofie organizațională, necesită existența unei echipe manageriale care să dispună de competența necesară și care să adopte un stil de muncă adecvat pentru susținerea eforturilor organizației în îmbunătățirea calității.

5. *Realizarea pregătirii personalului pentru calitate.* Dezvoltarea personalului este un instrument esențial pentru a crea conștiința și cunoștințele necesare realizării calității. Este considerată un element strategic pentru promovarea schimbărilor necesare creerii unei culturi a calității. Pregătirea personalului este considerată de specialiști ca

cel mai important factor de motivație, generator de armonie în cadrul organizației.

Este important ca în etapele inițiale ale implementării Sistemului de Managementul Calității să se asigure pregătirea managerilor, a personalului de specialitate și a tuturor celorlalți angajați. Conținutul programelor de pregătire este prezentat în Cap. 6.4.

Pregătirea personalului în organizațiile de succes este folosită drept bază pentru realizarea schimbărilor strategice, ea trebuie să constituie o oportunitate pentru a pune în evidență viziunea și rolurile instituției.

6. Monitorizarea realizării proceselor. Pentru a monitoriza realizarea proceselor de producție trebuie obținute informații care se referă la procesele tehnologice, proceduri, instrucțiuni de lucru, înregistrări, rezultate.

Înregistrarea deficiențelor și performanțelor slabe și acțiunile de corectare a acestora trebuie să fie bine documentate și să se bazeze pe o bună înțelegere a scopurilor și obiectivelor pentru îmbunătățirea calității, a specificațiilor produselor. Trebuie de asemenea evidențiate și cerințele clienților externi, condiție esențială în obținerea succesului pe piață.

Pentru ca acțiunea de monitorizare a proceselor de producție să aibă succes, trebuie să se bazeze pe munca în echipă. Rolurile fiecăruia în cadrul echipei, responsabilitatea și nivelele de autoritate trebuie să fie bine clarificate.

7. Verificarea procesului de evaluare a performanțelor personalului. Un ghid de implementare a Sistemului de Managementul Calității necesită stabilirea unor criterii clare și semnificative care să permită evaluarea performanțelor personalului. Organizația trebuie să-și constituie un sistem intern de verificare a procesului de evaluare a performanțelor personalului. Informații importante privind calitatea proceselor de producție, pot fi obținute și din rapoartele unor experți.

8. Comunicarea mesajului calității. Pentru a înțelege scopul implementării Managementul Calității Totale, într-o organizație, trebuie ca strategia și beneficiile acestuia să fie comunicate în mod clar întregului personal. Realizarea programelor Managementul

Calității Totale impune dezvoltarea personalului, pregătirea și realizarea muncii în echipă.

Angajații trebuie să fie informați în mod regulat prin diferite modalități alese de organizație. Importanța unei comunicări bune și a feedback-ului care se poate obține nu sunt elemente de neglijat pentru management. Este important să se folosească practici eficiente completate cu o atitudine pozitivă și bunăvoință. O organizație va avea nevoie să-și găsească campionii și liderii și să le recunoască succesele. Realizările trebuie să fie celebrate și să fie recunoscute public și recompensate (nu neapărat material). Efectele motivaționale ale recunoașterii publice și ale laudei nu trebuie să fie subestimate. Toți angajații trebuie să fie implicați în procesul calității.

Importanța unei strategii clare de comunicare nu trebuie uitată. O organizație trebuie să știe despre ce este vorba și ce înseamnă calitatea pe care urmărește să o introducă. Managementul trebuie să știe să raporteze strategia la nevoile angajaților, care trebuie să fie realizate pentru ca misiunea și strategia să devină realitate. Fără o comunicare eficientă, energia poate fi direcționată greșit sau chiar pierdută. Prea adesea organizațiile se concentrează să facă anumite lucruri cum trebuie dar nu lucrurile care trebuie.

9. Estimarea și analiza costurilor calității. Pentru orice organizație care implementează Sistemul de Managementul Calității, este important să cunoască costurile calității dar și cele ale neimplementării acestuia. Ignorarea Managementul Calității Totale de către manageri poate avea ca efect: pierderea clienților, reputația slabă a organizației, pierderea unor oportunități etc. Este important să punem în evidență motivele realizării îmbunătățirilor calitative și să asigurăm motivarea angajaților pentru realizarea lor.

10. Formarea și susținerea echipelor de îmbunătățire a calității. Munca în echipă este o condiție importantă a realizării proceselor de îmbunătățire a calității, dacă promovează inovarea și schimbarea. Ea este o acceptare a legăturii care trebuie să existe între clienți interni, respectiv între angajații firmei.

Structura organizațională a unei firme care urmărește calitatea se bazează pe recunoașterea reciprocă a rolului fiecăruia în firmă și pe nevoia de a presta servicii conform standardelor stabilite. Obținerea

unor produse de calitate cere o strânsă legătură între personalul de bază și cel de servire (secundar).

Echipele pot fi văzute ca motoare ale îmbunătățirii calității. Ele pot clarifica problemele și pot rezolva constructiv conflictele de direcție și politică. Munca în echipă dă fiecăruia din organizație posibilitatea de a-și exprima opiniile și de a contribui la procesul de îmbunătățire a calității. Este nevoie de mai multe tipuri diferite de echipe pentru a produce îmbunătățirea în calitate. Este important să folosim și echipe operaționale pentru a rezolva probleme de calitate urgente.

11. Folosirea tehnicilor și instrumentelor de calitate. Folosirea tehnicilor și instrumentele de calitate are ca scop realizarea aspectelor care privesc calitatea și obținerea primelor succese. Organizația trebuie să aleagă instrumentele corespunzătoare în acest sens.

Proiectele sunt cel mai bine realizate prin intermediul echipelor. Echipele trebuie să înceapă cu analiza muncii care trebuie desfășurată, a proceselor și metodelor care există și a rezultatelor obținute de acestea. Procesele de analiză scot în evidență aspectele care trebuie îmbunătățite și furnizează lista inițială pentru programul de îmbunătățire. Este important ca echipele să fie susținute printr-o pregătire a membrilor ei în cunoașterea instrumentelor necesare pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor.

12. Dezvoltarea unei culturi a autoevaluării.

O organizație trebuie să fie preocupată de evaluarea performanțelor sale. Acest lucru poate fi făcut de către experți din afara organizației. Cu toate acestea, organizația poate decide să-și realizeze propriul audit. Angajații își pot evalua munca pe care o desfășoară. Cei din afară pot fi incluși și ei în procesul de audit. Un sistem de autoevaluare corect poate genera încredere și poate duce la dezvoltarea personalului. Mecanismele trebuie astfel concepute încât rezultatele auditului să fie folosite pentru procesul de planificare strategică.

Feedback-ul este vital pentru evaluarea și pentru asigurarea calității. Prin mecanismele de autoevaluare organizația trebuie să monitorizeze atât realizările individuale cât și succesul programelor sale de îmbunătățire a procesului. Metodele de autoevaluare pot include înregistrarea realizărilor, analiza întâlnirilor, chestionarele,

auditul intern. Indiferent de metoda folosită, este important ca aceasta să fie adecvată procesului analizat.

Revizuirile periodice și evaluarea trebuie să fie o parte integrantă a programului de îmbunătățire a calității. Rapoartele echipelor de autoevaluare trebuie avute în vedere de managementul de vârf care va realiza propria sa monitorizare. Nu trebuie luate noi inițiative până când succesele și eșecurile nu au fost analizate și înțelese.

7.6.2. Aplicarea ghidului de implementare a Sistemului de Managementul Calității

Managementul Calității Totale se potrivește bine filosofiei organizaționale, care pune în centrul preocupărilor sale clientul. Toate organizațiile de succes sunt „construite” în jurul clientului.

Abordarea calității totale este o condiție a succesului unei organizații. O identitate clară, standarde bine definite și facilități oferite clienților sunt trăsături necesare pentru orice organizație de succes, indiferent de domeniul în care acționează: industrie, învățământ, sănătate etc. Acestea trebuie să realizeze o abordare integrată și coerentă a Managementului Calității Totale, care generează angajament și bunăvoință din partea angajaților. Motivarea, expertiza și entuziasmul generează calitatea și nu auditul și inspecția. Programul de îmbunătățire a calității trebuie să implice pe toți angajații care lucrează în organizație, indiferent de poziția și locul de muncă. Fiecare este responsabil pentru calitatea serviciului pe care îl furnizează indiferent dacă este vorba de manageri, personal de bază sau auxiliar.

Generarea angajamentului din partea angajaților și canalizarea lui pentru realizarea îmbunătățirilor este un aspect major al Managementului Calității Totale. Sistemele de calitate trebuie să asiste angajații în rezolvarea propriilor probleme și nu să îi controleze. Este important să reținem că oamenii sunt cei care realizează calitatea și să ne asigurăm că există posibilități practice de a le recunoaște realizările. Trebuie să se cunoască că mesajul calității este simplu. Calitatea înseamnă a face lucruri obișnuite, activități, operații care se repetă în timp, foarte bine.

Managementul Calității Totale trebuie să se dezvolte pornind de la practica de bună calitate existentă în cadrul organizației - calitatea

există în fiecare organizație - ceea ce permite să se construiască pe calitatea existentă și să o îmbunătățească continuu. Acest lucru înseamnă perseverență. Managementul Calității Totale nu este ceva care poate fi introdus peste noapte și nici nu este o cură miraculoasă. Nu furnizează succes imediat și nu rezolvă toate problemele, dimpotrivă aduce noi dificultăți și încercări. Este un proces lent, dar beneficiile sunt de lungă durată.

7.7. IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE. EXPERIENȚE ÎN DOMENIU

Problema „calității totale” este una din marile „obsesii” ale managementului firmelor din întreaga lume.

În pofida multor discuții și acțiuni, multe firme întâmpină greutăți în procesul de implementare a programelor de calitate, făcând mari eforturi pentru îmbunătățirea calității. Așa cum relevă o serie de studii, multe din programele Managementului Calității Totale sunt destul de neclare pentru a genera produse și servicii mai bune. T. R. Ozan partener al Ernst Young care a realizat un studiu împreună cu Fundația Americană pentru Calitate afirmă, „multe firme folosesc o mulțime de cărți, fac multe pregătiri, formează echipe și încearcă să implementeze un număr foarte mare de noi metode simultan”. Studiul reprezintă una dintre cele mai cuprinzătoare critici la adresa programelor de managementul calității. În ultimii ani, mii de organizații au făcut eforturi mari, în scopul de a îmbunătăți performanțele. Bazat pe un sondaj la 584 de companii din SUA, Canada, Germania și Japonia, studiul prezintă toate punctele slabe din cadrul activităților de îmbunătățire a calității din domeniile: autoturisme, calculatoare, bănci și sănătate. Dintre aceste cele mai semnificative sunt următoarele:

- ☒ Companiile de calculatoare implică doar 12% din angajați în programele de idei - sugestii. Fabricile de autoturisme implică 28% din angajați, având rata cea mai mare;

- ☒ Reclamațiile clienților sunt de o importanță majoră în identificarea de noi produse și servicii în 19% dintre bănci și 26% dintre spitale;
- ☒ Indicatorii de performanță ai calității, ca și ratele de defecte și nivelele de satisfacție ale clienților joacă un rol cheie în determinarea salariilor pentru managerii de vârf la mai puțin de una din cinci companii, din cele patru domenii de activitate. Cu toate acestea criteriul profitabilității este dominant în domeniul afacerilor.

Reclamațiile clienților ajută la identificarea de noi produse și la elaborarea programelor de îmbunătățire a calității la 26% din firmele de calculatoare din SUA, 60% din Germania și 73% din Japonia. Programele de sugestii ale angajaților îi includ pe aceștia în proporție de 34% în băncile canadiene și 78% în companiile japoneze de autoturisme. În SUA mai mult de jumătate dintre lucrătorii de la firmele studiate participă la ședințe ocazionale legate de calitate dar participarea la seminarii legate de calitate a scăzut mult. (J. E. Ross, 1994).

H. J. Harrington, J. S. Harrington (2001) fac referiri la un sondaj făcut de Societatea Americană pentru Controlul Calității din care rezultă că managerii care folosesc Managementul Calității Totale au declarat că au făcut anumite greșeli în implementarea acestuia. Cele mai frecvente au fost:

- ✓ nu au început mai devreme;
- ✓ nu au făcut din calitate o prioritate;
- ✓ au făcut din calitate un proiect, nu un proces continuu;
- ✓ s-au așteptat la rezultate financiare imediate;
- ✓ nu au implicat întregul personal;
- ✓ nu s-au concentrat asupra evaluărilor;
- ✓ au considerat o modă (între anii 80 și 90 orice program pe care cineva îl dorea aprobat era „botezat”, Total Quality Management (TQM).

Referitor la rezultatele obținute în urma implementării TQM în firmele americane studiul a relevat că:

- ✓ 40% din firme au obținut îmbunătățiri semnificative;
- ✓ 45% din firme au obținut oarecare îmbunătățiri;
- ✓ 15% au obținut îmbunătățiri foarte reduse;

✓ 0% nici o îmbunătățire.

Alte studii de specialitate arată că multe programe de Managementul Calității Totale eșuează, dar nimeni nu spune. Doar 64% din manageri afirmă că programele de calitate au ca efect creșterea competitivității. Rezultatele obținute s-au materializat în: creșterea cotei de piață, reducerea pierderilor, reducerea defectelor cu 15 - 20%, reducerea ciclului de producție, creșterea satisfacției clienților.

Cele mai multe organizații, respectiv managerii acestora au introdus programe de îmbunătățire a calității numai când au constatat o scădere a performanțelor. De exemplu, companiile americane aflate în fruntea mișcării de îmbunătățire a calității: Xerox, IBM, General Motors etc., au trecut la implementarea programelor de calitate totală numai după ce au constatat că au pierdut mai mult de 25% din cota de piață. Alte companii au fost obligate de clienții lor să înceapă procesul de îmbunătățire a calității. De exemplu, Motorola câștigătoare a premiului M. Baldrige obligă furnizorii săi să candideze la acest premiu dacă vor să continue afacerile cu ei.

Există și alte firme care încep procesul de îmbunătățire, datorită viziunii managerilor lor care înțeleg avantajele acestui proces, dar ele sunt excepții. La peste 80% din firmele care au demarat procese de îmbunătățire nu există cu adevărat o schimbare în managementul de vârf. Există încă mentalitatea că trebuie să se schimbe angajații și furnizorii și mai puțin managerii de vârf, care ar pierde timp prețios pentru acesta.

Motivele, considerate mai puternice, care să îi convingă pe manageri că este în interesul lor să aloce procesului de îmbunătățire a calității cea mai valoroasă resursă de care dispun - *timpul personal*, sunt următoarele:

- ✓ evaluarea performanțelor firmei în raport cu cele ale concurenților;
- ✓ studii de piață;
- ✓ sondaje de opinie în rândul clienților;
- ✓ analiza costurilor calității necorespunzătoare;
- ✓ analiza necesităților de îmbunătățire;
- ✓ analiza pierderii clienților.

Motivele principale care determină organizațiile să adopte programe de îmbunătățire a calității pot fi sintetizate astfel:

- ✓ creșterea cotei de piață;
- ✓ obținerea de profituri mari și avantaje din partea tuturor deținătorilor de interese: manageri, acționari, lucrători/angajați clienți și furnizori.

Cea mai mare parte din rezultatele nesatisfăcătoare obținute ca urmare a introducerii Managementului Calității Totale, se datorează implementării necorespunzătoare a acestuia. Se cunoaște că încrederea în organizația exprimată prin experiență și reputație și calitatea ca imagine pozitivă a clienților asupra produselor și serviciilor achiziționate și asupra întregii organizații, constituie principalele motive care pot îndepărta clienții.

7.7.1. Lansarea publică a programului de implementare a Managementului Calității Totale

Pentru implementarea Sistemului de Managementul Calității Totale, organizația trebuie să-și definească misiunea și să elaboreze o strategie de dezvoltare, să planifice acțiunile și să stabilească elementele operative, respectiv să elaboreze un program de implementare care include:

- ✓ responsabilitățile asumate pentru acest program;
- ✓ proiectul programului de pregătire și instruire a persoanelor responsabile cu implementarea programului;
- ✓ un plan calendaristic general.

Lansarea publică a programului de implementare a Managementului Calității Totale presupune:

- Comunicarea în public a programului/lansarea;
- Implementarea.

7.7.1.1. Comunicarea în public a programului / lansarea

Lansarea programului de implementare a Sistemului de Managementul Calității Totale, în cadrul unei firme, se realizează prin comunicarea directă în public de către managerii de vârf, a implicării și aderării lor la acest program prin evidențierea principalelor elemente ale acestuia.

Lansarea inițială se face la nivelul întregii organizații, după care are loc lansarea și la nivelul departamentelor sau compartimentelor acesteia.

Pregătirea lansării programului este realizată de către Departamentul de Imagine în colaborare cu echipa de publicitate a organizației.

Programul de lansare a Sistemului de Managementul Calității Totale începe cu prezentarea lui de către președintele sau directorul general, urmată de intervenții ale membrilor Consiliului calității. Se bazează pe conceptul PRIDE care înseamnă:

- ✓ *ritm*: organizația își modifică produsele / serviciile oferite adaptându-se la cerințele clienților;
- ✓ *responsabilitate*: fiecare angajat trebuie să-și asume responsabilitatea, contribuind la realizarea acestui program;
- ✓ *inițiativă / implicare*: toți angajații sunt încurajați și sprijiniți să-și aducă contribuția la realizarea obiectivelor organizației;
- ✓ *dezvoltare*: modul în care se va implica fiecare angajat și beneficiile personale pe care le vor obține pe termen lung;
- ✓ *toată lumea*: fiecare angajat individual trebuie să-și aducă contribuția la îmbunătățirea calității.

Pentru a asigura succesul lansării programului se pot realiza și interviuri care să implice persoane de la toate nivelurile organizaționale, care să evedențieze faptul că angajații firmei sunt atașați și implicați în acest program, iar firma se află într-un proces de schimbare și dezvoltare. Se pot face publice și investițiile în echipamente de producție și cele alocate activităților de cercetare dezvoltare.

Pe lângă aceste acțiuni, programul de lansare poate include și alte elemente:

- ✓ lansarea unui ziar sau buletin al calității, distribuirea lui la prima ediție în timpul prezentării, atrăgând astfel atenția tuturor asupra programului calității totale;
- ✓ acordarea unor premii unor persoane care și-au adus o contribuție importantă la elaborarea programului calității totale;
- ✓ crearea unui Consiliu al Calității la nivelul firmei și formarea unei echipe de proiect (grup de coordonare) care va cuprinde reprezentanți ai managementului de vârf și specialiști în domeniu;
- ✓ constituirea așa numitelor „echipe de îmbunătățire” la nivelul departamentelor, compartimentelor funcționale și de producție, care operează în cadrul programului calității totale.

Multe firme la lansarea programului de introducere a Managementului Calității Totale se folosesc de un ziar sau de un buletin al calității, care printr-o ediție specială va preciza:

- ✓ misiunea /obiectivul programului;
- ✓ motivul lansării programului de către managementul firmei;
- ✓ prezentarea detaliată a elementelor cheie ale programului, componența Consiliului Calității, persoanele responsabile pe diferite aspecte (probleme) ale programului, eșalonarea calendaristică a programului;
- ✓ modul în care managerii și ceilalți angajați ai firmei vor fi implicați în cadrul acestui program etc.

Dacă firma nu va folosi un ziar sau buletin informativ, atunci lansarea se face prin comunicare directă în rândul personalului. Experiența demonstrează că impactul lansării programului calității totale este maxim, numai dacă comunicarea directă este completată cu folosirea unui ziar sau buletin al calității și cu interviuri, ale persoanelor cu responsabilități, prezentate în mass-media.

Documentul publicat la lansarea programului sau conținutul comunicării trebuie să fie ușor de înțeles, să nu creeze o atmosferă de îngrijorare în rândul managerilor de la nivelul mediu (departamente / compartimente, secții de producție etc.) și a celorlalți angajați, prin subestimarea rolului acestora. Prezentarea programului trebuie să fie pozitivă, accentuându-se faptul că implementarea Sistemului de Managementul Calității Totale (programul de calitate totală) este în interesul tuturor, asigurând în același timp dezvoltarea viitoare a organizației respectiv creșterea competitivității ei. Dacă este posibil se vor face referiri și la alte organizații similare care au adoptat un program de calitate totală evidențiindu-se beneficiile obținute.

Programul de implementare a Sistemului de Managementul Calității Totale trebuie să evidențieze și rolul angajaților în îmbunătățirea calității, văzuți ca și clienți interni. Acest lucru se poate realiza prin folosirea unor canale de comunicație adecvate

7.7.1.2. Implementarea programului

Managementul Calității Totale definit ca un sistem eficient de integrare a eforturilor de îmbunătățire continuă a calității și de inovare

constantă, depuse de către toți angajații firmei pentru a oferi satisfacție clienților, transmite câteva mesaje importante:

- ✓ trebuie adoptată o abordare integrată care să pună accent pe importanța muncii în echipă și pe implicarea tuturor angajaților;
- ✓ ideea de bază este îmbunătățirea continuă a calității;
- ✓ luarea în considerare atât a serviciilor furnizate cât și a proceselor care au loc în firmă;
- ✓ legătura cu clienții, asigurarea satisfacției clienților.

Trăsăturile esențiale ale programului de introducere a Sistemului de Managementul Calității Totale sunt următoarele:

- ✓ calitatea totală este partea procesului de management a organizației, care este condusă pe măsură ce se realizează și nu prin exercitarea controlului, după ce evenimentul (procesul) a avut loc;
- ✓ toți angajații sunt implicați în găsirea cauzelor insatisfacției clienților și în evaluarea constantă a posibilităților de reducere a costurilor;
- ✓ toți participanții sunt implicați în activitățile firmei, inclusiv furnizorii și consumatorii (clienții externi);
- ✓ implicarea tuturor nivelurilor ierarhice, de la vârf la bază piramidei, în special a managerilor fiecărui nivel, care își aduc contribuția prin intermediul grupurilor de lucru la rezolvarea problemelor apărute;
- ✓ toate fazele proceselor din organizație urmăresc oferirea unor servicii la înalte standarde de calitate;
- ✓ se bazează pe principiul prevenirii unor erori;
- ✓ presupune măsurarea și evaluarea continuă atât în interiorul firmei cât și în exterior în relațiile cu clienții externi sau consumatorii.

Întregul program al calității totale se bazează pe principiul prevenirii problemelor și deci pe o îmbunătățire continuă. Procesul de îmbunătățire continuă a calității se realizează la două nivele:

- ☒ La nivelul structurilor organizaționale: departamente, compartimente funcționale, secții de producție etc. Au rolul de a rezolva problemele interdepartamentale.
- ☒ La nivelul echipelor de lucru care au sarcina îmbunătățirii calității și care presupune implicarea tuturor angajaților.

Procesul de îmbunătățire la ambele nivele se bazează pe folosirea tehnicilor de rezolvare a problemelor, în care angajații au un rol foarte important.

Lansarea programului trebuie să sublinieze rolul echipelor de lucru în întregul proces de îmbunătățire a calității, condiție esențială a succesului.

7.7.2. Experiențe în implementarea Managementului Calității Totale

Cele mai multe programe de îmbunătățire a calității necesită multă muncă de teren, înainte de a obține rezultatele așteptate. Pentru a asigura succesul acestor programe, acestea trebuie să includă personal puternic, reprezentat de manageri și personal de specialitate, iar firmele trebuie să-și stabilească obiective strategice și politici bine fundamentate, care să fie aduse la cunoștința tuturor angajaților.

Firmele care au obținut succes în implementarea programelor de Managementul Calității Totale s-au bazat pe principiul: „a face lucrurile bine de prima dată și de fiecare dată”. Obiectivele specifice de calitate, incluse în aceste programe au fost:

- ✓ sporirea satisfacției clientului;
- ✓ reducerea timpului dedicat introducerii neilor produse;
- ✓ reducerea costurilor.

Pentru a defini problemele de implementare a programelor de calitate vom prezenta experiența celor trei mari companii câștigătoare ale premiului M. Baldrige pentru calitate. Xerox, IBM și Federal Express. (J.E. Ross, 1994). Acestea au fost următoarele:

1. *Înțelegerea nevoii de schimbare.* Firma Xerox după pierderea unei părți din piața de copiatoare a ajuns la concluzia că trebuie să-și schimbe fundamental strategia pentru a nu ieși din afaceri, în condițiile unei concurențe foarte puternice din partea firmelor japoneze, care au cucerit piața cu copiatoare de mici dimensiuni, de calitate înaltă și cu prețuri scăzute. Această presiune concurențială a venit și din partea firmei Kodak și IBM. La fel, Federal Express s-a orientat către o strategie bazată pe managementul calității bazându-se pe filosofia managerială „Oameni, Servicii și Profit”, având ca obiectiv creșterea satisfacției consumatorilor, cu efecte asupra

creșterii rapide a vânzărilor, a profiturilor și a cotei de piață. Compania a înțeles că realizările trecute nu asigurau și succesele viitoare, ceea ce a condus la implementarea strategiilor de îmbunătățire continuă, mai ales pentru a se păstra poziția dominantă pe piață.

Managementul companiei IBM, la fabricile care produceau sistemele și produsele de stocare a informației, au instituit practici de managementul calității încă din 1981 obținând rezultate foarte bune: creșterea cu 30% a productivității muncii; reducerea cu 50% a timpului necesar pentru dezvoltarea sistemelor noilor computere; o reducere cu 60% a ciclului de fabricație; creștea cotei de piață etc.

2. *Planificarea strategică, respectiv formularea obiectivelor companiei.* Pentru a formula obiectivele strategice ale companiei în domeniul calității trebuie să se răspundă la următoarele întrebări. Unde dorește compania să ajungă, după ce Managementul Calității Totale a fost implementat?. Aceasta determină managementul de vârf să se concentreze pe problemele referitoare la schimbarea afacerii precum și ajungerea la o înțelegere privind rezultatele la care se așteaptă în urma schimbării. Pentru a realiza aceasta, compania trebuie să dea răspunsul la următoarele întrebări: Cum vom ști că obținem succes în viitor?; Cum va arăta afacerea în viitor?; Care vor fi caracteristicile (parametrii) cheie ale produselor în viitor?; Care sunt aspectele (elementele) afacerii pe care trebuie să ne concentrăm pentru această schimbare?.

Pentru a obține răspunsul la aceste întrebări respectiv pentru a elabora un plan strategic companiile au apelat la experți în management. Astfel Xerox a apelat la experți în schimbare organizațională și a pregătit un grup de manageri (directori) pentru a prelua inițiativa. Federal Express a apelat la un consultant (expert extern) în calitate, pentru lansarea procesului de implementare a programului de calitate în întreaga companie, iar IBM a căutat experți printre managerii diferitelor nivele ierarhice, luând ca bază de realizare criteriile premiului Baldrige.

Decizia celor de la Xerox se baza pe faptul că directorii cu pregătire în domeniul managementului calității erau mai capabili să înțeleagă mediul și problemele organizației, să conceapă un plan realist decât experții de calitate din afara firmei. Expertul în domeniul

schimbării organizaționale va căuta modalități pentru a susține o schimbare în cultura organizației pe termen lung.

3. *Viziunea.* Formularea unei viziuni stă la baza stabilirii obiectivelor strategice, odată ce managementul calității a fost implementat. Inițiativa IBM, „Piață, Conducere, Calitate” s-a concentrat pe implicarea clientului mult mai direct în deciziile de planificare și design al produselor, înainte de a începe dezvoltarea unui nou produs. Aceasta are ca efect: reducerea timpului de producție; îmbunătățirea calității; creșterea satisfacției consumatorilor. Federal Express s-a bazat pe filosofia „Oameni, Servicii și Profit” care se bazează pe un indicator care să descrie performanțele produselor experimentate de către clienți și să reflecte satisfacția acestora, renunțând la vechile măsuri ale calității (procent din livrările la timp). La Xerox programul de calitate intitulat „Leadership prin calitate” a ținut schimbările fundamentale a modului de muncă și de conducere a angajaților, pentru a îmbunătăți în mod continuu satisfacția consumatorilor. Mecanismele de schimbare sunt: comportamentul și acțiunile manageriale; echipele de lucru; instrumente și procese; pregătire; recunoaștere și recompensă; comunicare.

Toate companiile menționate se bazează pe studiul nevoilor clienților externi și interni stimulând noile schimbări.

4. *Infrastructura.* Integrarea viziunii în organizație și strategiile acesteia necesită o infrastructură puternică care în afaceri înseamnă un leadership puternic. La fiecare din cele trei companii, managerii sunt investiți cu responsabilități în problemele calității. Companiile Federal Express și Xerox au câte un Departament de managementul calității, de mică dimensiune mai mult formale și promovează ideea potrivit căreia, „calitatea este problema tuturor”. Aceasta înseamnă că angajații sunt încurajați să se implice în luarea deciziilor de muncă și să facă sugestii pentru îmbunătățirea calității.

La compania Xerox s-a format Echipa de Implementare a Calității, care a dezvoltat politica calității, a promovat managementul calității, a conturat liniile generale ale strategiei de calitate și programul de implementare a acesteia.

Infrastructura de la Federal Express este mai puțin formală. Managerii de vârf au alcătuit echipe multifuncționale, în cadrul cărora fiecare membru se concentrează pe o anumită componentă a

Sistemului de Managementul Calității Totale, fiind responsabili pentru implicarea angajaților și a managerilor în echipa lor. Fiecare departament este investit cu libertatea de a implementa strategia de calitate, de a veni cu propriile inovații. Departamentul de calitate este restrâns, are personal redus, pentru a determina celelalte departamente să se bazeze pe forțele proprii, în vederea evitării situațiilor în care se dă vina pe Departamentul de calitate când apar probleme de calitate. Departamentul de calitate se compune din doi analiști, un coordonator de calitate (director) și un secretar.

Și la compania IBM personalul Departamentului de calitate este restrâns, pornind de la ideea că nu se poate implementa calitatea printr-o hotărâre administrativă. Ceea ce trebuie făcut este să se împărtășească conceptul și dorința de îmbunătățire continuă, disciplina îmbunătățirii calității, întrucât angajații din fabrici transformă calitatea în realitate și nu un grup de directori din birouri. Departamentul de calitate este condus de un vicepreședinte, se compune de 11 directori la care se adaugă un personal de specialitate pe arii de activitate. Liderii sau responsabilii cu calitatea elaborează obiectivele și strategia pentru departamentul de care răspund implicând și angajații. Echipele de lucru formate pe fiecare arie de activitate găsesc ușor sursele problemelor de calitate și modalitățile de îmbunătățire a calității.

5. Implementarea propriu zisă. Cu o viziune clară și o infrastructură adecvată cele trei companii au introdus programul de calitate totală în rândul angajaților. Implementarea Managementului Calității Totale este sinonimă și cu instruirea (pregătirea) angajaților prin cursuri despre principiile calității, obiectivele specifice urmărite și în unele cazuri despre metodele, tehnicile și instrumentele de măsură a calității.

Compania Xerox a folosit instruirea împreună cu o bună comunicare ca modalități de desfășurare a procesului. Instruirea a început cu nivelele de vârf ale organizației, cu membrii Consiliului de Administrație, apoi a coborât la nivelele de jos, folosind managerii și grupurile ca puncte pe care se focalizează instruirea. Managerul este instruit de șeful său direct, iar acesta odată instruit este responsabil pentru instruirea subalternilor săi direcți. Acest program de instruire a

fost folosit în linii mari și de celelalte două companii: Federal Express și IBM.

6. *Susținerea efortului.* Susținerea inițiativei de implementare a Managementului Calității Totale are ca mijloc principal comunicarea sub toate aspectele ei. Specialiștii în strategiile de comunicare arată că „este ușor să determini managerii să-și însușească și să susțină calitatea în mod verbal. Este însă mult mai dificil să îi determini să pună în aplicare și să folosească mijloacele necesare, să controleze modul de folosire a acestora și să aplice disciplina necesară”. Aceasta înseamnă să determini managerii să facă ceea ce spun.

La Compania Xerox se folosesc și practicile de implementare a calității prin promovări. Managerii care susțin calitatea și care obțin rezultate sunt promovați, cei care nu fac asta nu sunt promovați. Un alt aspect este cel a schimbării rolului managerului din supraveghetor în „antrenor”, consilier pentru a facilita îmbunătățirea calității. Desigur nu toți managerii vor avea succes, cei care nu reușesc vor ieși din discuție, se va renunța la ei.

Comunicarea, pentru a fi eficientă, trebuie să se bazeze pe un sistem de avertizare pentru a atenționa asupra problemelor care necesită atenție, asupra lucrurilor care merg rău. Aceasta presupune un sistem deschis care să ia în considerare atât lucrurile bune cât și pe cele rele (veștile proaste) fără repercursiuni negative asupra persoanelor care aduc vești rele, prin conștientizarea sprijinului și contribuției acestora.

Pentru a facilita comunicarea, Federal Express are desemnată o persoană din cadrul grupului responsabil cu comunicarea, care se ocupă de procesul de îmbunătățire a calității. Această persoană ajută la elaborarea unor articole care sunt incluse în publicațiile interne, ea produce și înregistrări video care sunt prezentate în cadrul circuitului închis de televiziune. Prezentările de succes (articole, înregistrări video) sunt transmise, pe cheltuiala departamentului de calitate, managementului de vârf, după care sunt aduse la cunoștința întregului personal.

La IBM recunoașterea oferită „poveștilor” de succes pentru implementarea programelor de calitate se face prin mese, recepții, premii bănești sau alte forme de premiere.

7. *Reluarea procesului.* Evaluarea activității fiecărei companii împreună cu comunicarea reprezintă cheia susținerii Managementului Calității Totale iar inițiativele legate de aceasta reprezintă un proces fără sfârșit. Este un proces de îmbunătățiri continue, de întrebări permanente despre modul cum se atribuie calitatea, un proces continuu de reevaluare a pieței, a nevoilor clienților și a proceselor din organizație. Acest proces dacă este făcut corect se reînnoiește în mod continuu.

Comaniile care câștigă premiile de calitate, revin mereu la ele pentru a-și releua procesele. Problema, indiferent de premiul la care se raportează o organizație, este să evaluezi activitățile proprii comparativ cu ceea ce ai promis că faci, prin planificare. Aceasta înseamnă să tratezi calitatea ca pe o „călătorie” continuă.

CAPITOLUL VIII

PLANIFICAREA STRATEGICĂ A CALITĂȚII

8.1. CONCEPTUL DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

M. C. Cooper, D. E. Innis și P. Dickson, (1992) definesc planificarea strategică astfel: „procesul de identificare a obiectivelor pe termen lung ale organizației și pașii necesari ce trebuie parcurși pentru realizarea acestor obiective pentru un orizont lung de timp luând în considerare modificările viitoare ale mediului în care aceasata acționează”.

Această definiție cuprinde trei elemente importante:

1. Obiectivele pe termen lung (satisfacția clientului, avantaj competitiv);
2. Căile, de atingere a acestor obiective (valoarea adăugată; nivelul serviciilor către clienți);
3. Procesul (modul) de realizare a acestor obiective (anticipare, administrare, compatibilitate cu obiectivele generale ale organizației).

Întocmirea unui plan strategic, la care se adaugă actualizarea, modificarea și evaluarea lui, este o condiție esențială a succesului pe termen lung, în mediul afacerilor, a profitului pe termen lung. Ritmul schimbărilor atât în mediul afacerilor cât și în domeniul social și educațional, face să crească riscul înregistrării unui eșec (falimentare, pierderea poziției pe piață), pentru acele organizații care au neglijat întocmirea unor scenarii posibile în viitor. În absența unei planificări strategice managerii își vor consuma un timp mai mare pentru corectarea și ajustarea unor activități curente deficitare, decât dacă ar fi anticipat schimbările și ar fi dezvoltat strategii corespunzătoare.

Planificarea strategică impune ca managerii să evalueze posibilitățile de realizare a diferitelor „scenarii” și să anticipeze schimbările și oportunitățile posibile.

Aceasta înseamnă deplasarea priorităților managerilor de la rezolvarea situațiilor de criză la anticiparea schimbărilor de mediu, deci la planificarea acestor schimbări, prin care se pot evalua nevoile de resurse, respectiv activitățile care vor trebui susținute financiar.

Avantajul major al planificării strategice, este faptul că managerii își pot stabili standarde pentru realizarea diferitelor activități și pot să-și măsoare progresul, iar acolo unde apar probleme pot iniția acțiuni corective. Așa cum arată unii specialiști, planul calității se încadrează în așa numita „filosofie de management”, el asigură o bază pentru măsurarea performanțelor personale și a celor generale ale organizației.

Planificarea strategică, obligă managementul organizației să coreleze două elemente aproape contradictorii:

- ✓ planificarea pe termen lung (vizionară);
- ✓ răspunsurile pe termen scurt la nevoile clienților.

Pentru a realiza un echilibru în aparență imposibil trebuie să punem accentul pe partea strategică și să considerăm că strategia înseamnă numai planificare pe termen lung.

Planificarea strategică are trei etape:

- ✓ planurile de perspectivă (ce urmărim pe termen lung);
- ✓ țelurile (direcțiile către care ne îndreptăm, dorințe, scopuri), sub formă de aprecieri calitative;
- ✓ obiectivele (obiective specifice cuantificabile sau măsurabile).

Elaborarea unui plan strategic nu oferă o garanție a succesului, ci mai curând un cadru de referință, în raport cu care pot fi evaluate schimbările din afară. Acesta permite ca organizația să reacționeze în mod organizat la schimbările previzibile și la cele neașteptate din mediul extern. Capacitatea de reacție și de adaptare face distincție clară între firmele orientate strategic și cele care nu au o asemenea orientare.

Mulți manageri consideră că adoptarea unei viziuni strategice necesită o schimbare radicală în modul lor de a acționa. Este nevoie de a promova și sprijini o schimbare de mentalitate la nivelul întregii organizații. Fără acest sprijin eforturile individuale vor înregistra eșec. Procesul de schimbare nu este ușor și nici uniform. Experiența acumulată, arată că există direcții clare care facilitează structurarea activității. Acestea sunt următoarele:

- ☑ Stabilirea unui cadru riguros, bine definit, pentru inițierea procesului de planificare.
- ☑ Sprijinirea acestui cadru printr-un studiu eficient al mediului extern și intern;
- ☑ Elaborarea unui set de măsuri necesare și adecvate pentru transformarea planurilor în acțiuni concrete pe piață.

Prima etapă în tranziția organizației spre o orientare strategică o constituie analiza forțelor și tendințelor ce se manifestă în mediul extern (factori sociali, politici, economici și tehnologici). Acest lucru este necesar întrucât organizațiile indiferent de domeniul lor de activitate (economic, educațional, sănătate etc.) depind în lupta lor, pentru supraviețuire de relațiile cu un mediu extern din ce în ce mai dinamic, în condiții de incertitudine sporite.

Formularea strategiei necesită o analiză a mediului extern la diferite nivele: general, de ramură/domeniu și de organizație. Experiența demonstrează că managerii organizațiilor consumă peste 25% din durata unei zile de lucru în activități de căutare a informațiilor externe. Informația competitivă este valoroasă, dar dificil de obținut. Se consideră că pragul minim al unei informații despre concurenți este definit prin intermediul „factorilor critici (cheie) de succes” pentru un anumit segment de piață. Aceștia pot diferi în funcție de domeniu, dar în general includ: cota de piață; avantajele de proprietate; poziția în cercetare - dezvoltare; ritmul de creștere; eficiența, competitivitatea prețului; competitivitatea calității; productivitatea etc. (cap. 8.5).

M. Porter (2001) a identificat informațiile necesare pentru poziționarea într-un domeniu (ramură) sau pe segmentul de piață ales, sistemul său fiind folosit de multe organizații din domeniul afacerilor și din alte domenii. Informațiile utilizate de el sunt: intensitatea competiției; aprecierea puterii clienților; aprecierea puterii furnizorilor; amenințarea produselor substituibile; amenințarea intrării pe piață a unor noi organizații.

Punctul central al tuturor informațiilor legate de formularea strategiei și implementarea ei, este nevoia de a defini și măsura conceptul de calitate a produselor / serviciilor și proceselor, așa cum sunt percepute de către clienți. Acest fapt este fundamental pentru ca o organizație să supraviețuiască pe piață pe termen lung.

Perceperea schimbărilor din mediul extern permite organizațiilor să le anticipeze și să aprecieze, în limita posibilă, forța lor, perioada în care vor acționa și impactul lor potențial.

Explorarea ca parte a orientării strategice, face ca granița dintre mediul intern (resursele bănești, materiale, umane, tehnologice, informaționale) și mediul extern să devină foarte permeabilă.

Planificarea strategică urmărește să răspundă la patru întrebări cheie:

1. Unde ne aflăm în prezent?
2. Unde urmărim să ajungem?
3. Cum putem ajunge acolo?
4. Cum vom ști că am ajuns unde ne-am propus?

Pentru a determina „Unde ne aflăm în prezent?”, managerii trebuie să evalueze în mod sistematic performanțele tuturor activităților și proceselor care au loc în cadrul organizației. Procesul începe prin evaluarea percepției clienților, care vor aprecia performanțele produselor și serviciilor oferite în raport cu cele ale concurenților. Acest lucru pune în evidență domeniile de activitate care necesită îmbunătățiri.

Pentru a răspunde la întrebarea „Unde dorim să ajungem?”, trebuie evaluate performanțele interne ale organizației. Aceasta implică efectuarea unui control riguros în organizație.

Controlul activităților și proceselor urmărește evaluarea atât a dimensiunilor interne cât și a celor externe ale mediului de operare a organizației, cât și a impactului pe care acestea le au asupra resurselor disponibile. Metodologia examinează atât fluxurile fizice cât și fluxurile informaționale care sprijină aceste activități în interiorul și în exteriorul organizației. Ea caută să răspundă la următoarele întrebări: „Unde ne aflăm în acest moment?”; „Cât de eficientă, din punct de vedere al costului este activitatea organizației?”.

Elementele cheie ale evaluării mediului extern sunt: tipul și caracteristicile pieței; caracteristicile concurenței; reglementările guvernamentale etc.

Evaluarea schimbărilor interne, trebuie să reflecte preocupările existente la nivelul organizației. Controlul reprezintă o investigație sistematică și riguroasă care trebuie abordată obiectiv.

Realizarea unui control operativ și eficient presupune crearea unor forme organizatorice respectiv a unui sistem de colectare a informațiilor. Acesta nu trebuie să fie sofisticat, iar costul său să nu depășească economiile potențiale.

Responsabilitatea colectării informațiilor trebuie atribuită personalului de la mai multe niveluri de operare din cadrul organizației.

Chiar dacă informațiile sunt disponibile, o altă problemă care trebuie rezolvată este aceea de a stabili standarde care să măsoare performanțele actuale ale personalului. Lipsa lor face imposibilă realizarea unui control eficient. Controlul performanțelor trebuie să se bazeze pe utilizarea efectivă a feedback-ului corect și echitabil, devenind astfel un instrument managerial puternic pentru aceasta.

Pentru elaborarea standardelor există trei posibilități:

- ✓ prima constă în inventarierea performanțelor pe baza studiului muncii, proceduri de inginerie industrială, evaluarea activităților etc.;
- ✓ a doua constă în obținerea de informații despre standardele concurenților;
- ✓ a treia se referă la efectuarea analizelor comparative între organizații, dacă există aceste disponibilități.

Controlul activităților și proceselor presupune și analiza costurilor, atât pe ansamblul organizației, a funcțiilor sale cât și pe grupe de activități, produse sau servicii. Analiza costurilor se face pe baza măsurării performanțelor obținute.

Metodologia evaluării poate oferi de multe ori și rezultate neașteptate, care aparțin unor domenii diferite din cadrul organizației. Rezultatele obținute în urma efectuării controlului ne indică domeniile și problemele care necesită atenție, însă ele nu oferă soluții. Toate acestea vor fi incluse într-un raport final, care trebuie să fie structurat pe probleme, ca un document de „acțiune”, care să pună accentul pe recomandările de îmbunătățire a calității activității. Se vor pune în evidență și punctele slabe, care trebuie utilizate ca argumente în sprijinul recomandărilor făcute.

În multe domenii de activitate managerii sunt înclinați să se concentreze pe obiective financiare pe termen scurt, ceea ce face ca sistemul de control să se bazeze pe stabilirea de standarde financiare (buget), pe obținerea de feedback referitor la performanțele obținute

(raportul abaterilor) și pe acțiuni corective pentru atingerea țintei propuse atunci când se constată deviații. Inconvenientul acestui tip de abordare este lipsa accentului pe eficacitate și eficiență, pe calitate și pe alte probleme strategice.

Un sistem care să controleze obiectivele de calitate necesită măsurători și standarde proiectate special în acest scop. Mulți specialiști sugerează că procesul de control tradițional trebuie înlocuit cu punerea accentului pe planificarea și îmbunătățirea calității. În acest mod planificarea și controlul calității se împletesc într-un sistem integrat. Accentul se pune pe îmbunătățirea calității stabilite în procesul de planificare. Diferența între sistemul tradițional bazat pe stabilirea bugetului și sistemul de control a obiectivelor de calitate constă în participarea celor care stabilesc standardele și țintele de calitate. Fiecare departament sau individ stabilește ținte de atins pentru îmbunătățirea calității și alocă timp real și resurse adecvate.

Rezultatul evaluării, raportat la întregul plan strategic va permite să răspundă la ce-a de-a doua întrebare „Unde urmărim să ajungem?” Programele și acțiunile managerilor pentru îndeplinirea obiectivelor organizației va oferi răspunsul referitor la „Cum putem ajunge acolo?” și „Cum vom ști că am ajuns acolo unde ne-am propus?”

Planificarea strategică crează o punte între prezent și viitor. Toate organizațiile de succes trebuie să aibă în aplicare un plan strategic de amploare. Planificarea strategică presupune următoarele etape:

- ✓ întocmirea unei declarații de misiune;
- ✓ întocmirea unei analize situaționale a organizației, incluzând realizările interne și externe;
- ✓ identificarea punctelor tari, a punctelor slabe, a oportunităților și amenințărilor organizației;
- ✓ identificarea activităților critice (cheie), care pot avea impact asupra performanțelor viitoare ale organizației;
- ✓ precizarea poziției dorite a organizației într-un cadru temporal dat (3-5 ani) pentru obiective măsurabile;
- ✓ elaborarea de strategii. Ce putem face pentru a ne asigura că vom atinge obiectivele? Răspunsul la această întrebare constituie baza planului operațional al organizației.

Pe durata fazelor planificării, conceptualizarea și dezvoltarea cadrului de lucru tematic și practic care descrie idei complexe într-un

mod inteligibil și practic, trebuie să evolueze ca una din competențele organizației.

Cea mai dificilă problemă a planificării strategice este legată de schimbarea modului vechi de a face lucrurile. Schimbarea este dificilă întrucât se solicită creativitate, energie și acțiune împotriva forței restrictive, incluzând rezistența la schimbare simțită în rândul personalului. Tendința (opoziția) de a rezista schimbării poate fi redusă considerabil dacă se răspunde la următoarele întrebări:

1. Ce trebuie făcut?
2. De ce trebuie făcut?
3. Unde trebuie făcut?
4. Când trebuie făcut?
5. Cine ar trebui să facă?
6. Cum trebuie făcut?

Primele 5 întrebări trebuie să implice toate nivelurile organizației, iar întrebarea 6 implică alocarea resurselor, autoritate și autonomie, pentru o mai bună aplicare la nivelul managementului de nivel mediu și de supraveghere.

Condiția succesului în planificarea strategică este implicarea întregului personal de către managementul de vârf care trebuie să se asigure că toți înțeleg direcția în care se îndreaptă organizația. Un sondaj de opinie anonim în rândul personalului poate fi folositor.

8.2. PLANIFICAREA STRATEGICĂ A CALITĂȚII

Principiile de bază ale Managementului Calității Totale pot governa în mod efectiv managementul strategic la nivel executiv în stabilirea obiectivelor. Sloganul „calitatea este preocuparea numărul unu” a avut un impact semnificativ asupra cumpărătorilor. Se cunoaște exemplul companiei Ford care, între anii 1978-1982 a înregistrat o reducere a cotei de piață și a vânzărilor cu 49%, rezultând o scădere a profitului cu 3 mld. \$. Ford pierdea 1000\$ la fiecare mașină vândută. Compania a cerut ajutorul lui W. E. Deming. John Betti director la Ford spune: „Îmi amintesc bine unele vizite ale lui Deming. Noi doream să vorbim despre calitate, moduri de îmbunătățire și care din acestea se potrivesc. El dorea să vorbească cu noi despre

management, schimb de cultură și viziunea despre calitate a managerilor. Ne-a luat ceva timp să înțelegem profunda transformare culturală pe care ne-o propunea”. Transformarea companiei Ford este un exemplu clasic despre rezultatele ce pot fi obținute când intervine o schimbare de strategie având la bază calitatea. Schimbările majore care au determinat succesul companiei au fost:

- ✓ punerea accentului pe calitate, pe planificare strategică și pe design-ul noului produs;
- ✓ investiții permanente în noile produse și procese;
- ✓ transformarea relațiilor dintre angajați într-o sursă a avantajului competitiv. (J. E. Ross, 1993)

Alt exemplu de succes, cu privire la strategia de implementare a Managementul Calității Totale, este descris de T. Peters în cartea *Thriving On Chaos* (1987), se referă la compania 3 M. Aceasta își propune:

- ☑ Definirea viziunii companiei despre calitate;
- ☑ Schimbarea percepției managerilor despre calitate prin instruire de specialitate;
- ☑ Concentrarea angajaților pe satisfacerea așteptărilor clienților;
- ☑ Susținerea procesului printr-un schimb de cultură permanent.

Prin planificarea strategică se pot formula prioritățile pe termen lung, ceea ce crează un cadru favorabil pentru efectuarea schimbărilor organizaționale. Fără o strategie clar definită, organizația nu poate fi sigură că va reuși să exploateze oportunitățile care apar în mediul extern, în folosul ei. Cea mai importantă trăsătură a planificării strategice este focalizarea atenției managementului de vârf pe reexaminarea obiectivelor de bază ale organizației în relația cu clienții, lăsând problemele zilnice curente pentru rezolvare nivelurilor ierarhice inferioare.

Modul în care se realizează obiectivele, politicile, planurile și gestiunea resurselor pe o lungă perioadă de timp face obiectul planificării strategice și afectează organizația în moduri diferite, determinând obiectivele particulare și alocarea resurselor pentru a le atinge. Strategia bazată pe calitate, oferă cadrul necesar pentru realizarea planificării și a comunicării. Un principiu de bază al planificării strategice, este faptul că structura decurge din strategie.

Planificarea calității trebuie privită ca o componentă a planului strategic general al organizației. Îmbunătățirea calității trebuie să se regăsească în toate obiectivele diferitelor funcțiuni și în obiectivele generale ale organizației. Ea presupune rezolvarea următoarelor probleme:

- ✓ evaluarea nevoilor clienților sau a consumatorilor;
- ✓ formularea obiectivelor pentru îmbunătățirea calității;
- ✓ identificarea posibilităților de îmbunătățire a calității;
- ✓ evaluarea alternativelor pentru îmbunătățirea calității;
- ✓ selectarea alternativelor pentru îmbunătățirea calității;
- ✓ implementarea măsurilor adoptate;

Rolul pe care îl joacă calitatea în planificarea strategică poate fi cel mai bine înțeles prin examinarea strategiei calității și a componentelor sale.

Procesul de planificare strategică pune în evidență o serie de aspecte importante, cum ar fi: misiune și viziune; cerințele clienților; performanțele; dezvoltarea personalului procesul de evaluare și control etc. Rezolvarea acestor probleme, înseamnă răspunsul la următoarele întrebări:

1. Misiune și viziune

- Care este scopul organizației?
- Care este viziunea, misiunea și valorile organizației?

2. Cerințele clienților (consumatorilor)

- Care sunt clienții organizației?
- Ce așteaptă clienții de la organizație?
- Ce metode trebuie să folosim pentru a identifica nevoile clienților?
- Cum trebuie să acționăm pentru a îndeplini așteptările clienților?
- Ce standarde de performanță așteaptă clienții de la produsele / serviciile organizației?

3. Căile de urmat pentru a avea succes

- Care sunt forțele, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările?
- Care sunt factorii importanți pentru a înregistra succes?
- Cum se dorește să se obțină succesul?

4. Performanțele pentru calitate

- Ce standarde trebuie să se stabilească?
- Cum se dorește să se ofere calitatea?
- Cât costă calitatea?

5. Dezvoltarea personalului

Cum se poate face cât mai mult pentru angajații organizației, văzuți ca și clienți interni?

Dacă se investește suficient în angajați și pentru dezvoltarea lor?

6. Procesul de evaluare și control

Care sunt procesele și activitățile care se confruntă cu dificultăți?

Cum se poate afla dacă organizația a înregistrat succes?

În practică nu există un cadru formal standard pentru a realiza planificarea strategică. Cu toate acestea este importantă o abordare sistematică în planificarea strategică, respectiv în planificarea viitorului organizației. O modalitate de planificare strategică ce poate fi folosită în fundamentarea strategiei de calitate este prezentată în fig. 8.1.

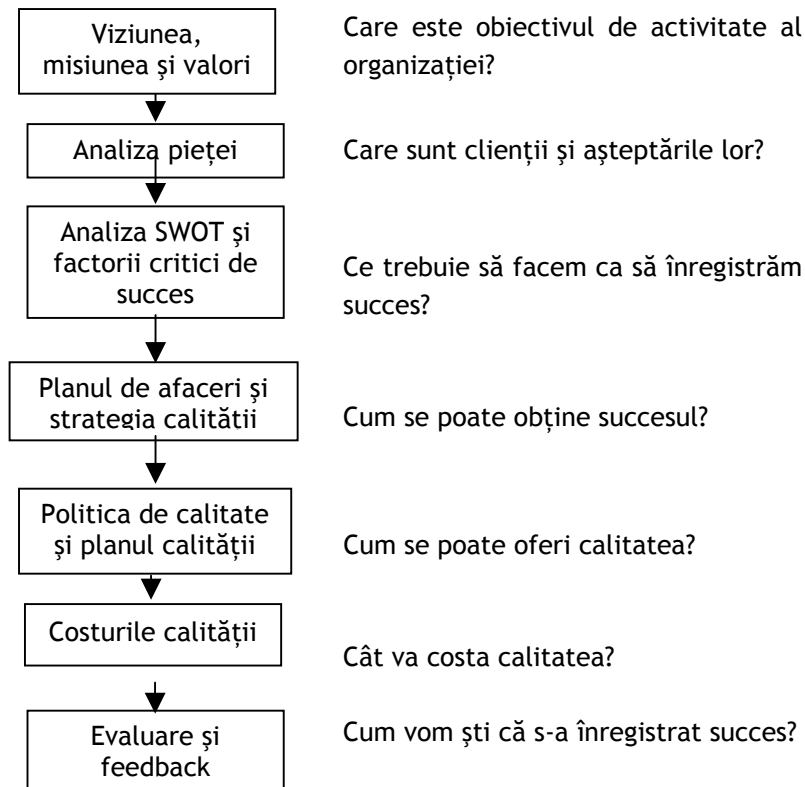


Figura 8.1.: Etapele procesului de planificare strategică a calității

Sursa: după E. Sallis, Total Quality Management, 1996, p.107).

8.3. STRATEGIA CALITĂȚII

Schimbările majore care trebuie făcute într-o organizație, ca răspuns la dinamismul și competiția din mediul extern, se pot realiza printr-o filosofie a Managementul Calității Totale.

Multe din organizațiile de succes atribuie progresul lor unei strategii bazate pe calitate, care a fost dezvoltată printr-o abordare formală, structurală a planificării.

Calitatea totală începe cu o decizie strategică, o decizie care poate fi luată numai de către managementul de vârf, iar această decizie este de a fi competitiv la standarde înalte pe piață. Realizarea calității totale înseamnă performanța în calitate, la fiecare nivel al organizației, împreună cu strategia necesară obținerii și menținerii avantajului competitiv. Ea necesită o abordare sistemică a organizației, urmărindu-se modul în care fiecare componentă influențează întregul proces. Totodată calitatea totală necesită îmbunătățirea permanentă și inovarea constantă, ca mod de viață.

8.3.1. Ce este strategia?

Tot mai mulți manageri au ajuns la concluzia că nu pot fi „atotștiutori” în toate problemele cu care vin în contact. Din această cauză, pentru fundamentarea activităților organizației este necesară elaborarea unei strategii, pentru a face față schimbărilor ce se produc în mediul în care acționează.

Strategia organizației înseamnă a alege o cale care duce de la o condiție „prezentul” la una diferită „viitorul”. Punctul de pornire se cunoaște sau poate fi identificat apreciind situația, resursele și capacitatea actuală a organizației. Viitorul necesită o abordare realistă, nu neapărat o simplă extrapolare a situației sau direcțiilor de acțiune din trecut.

Dacă dorim să aplicăm o gândire strategică, întrebările de bază sunt: Ce dorim să realizăm?; Încotro dorim să ne îndreptăm?; Când dorim să ajungem acolo?. Răspunsul la aceste întrebări nu poate fi dat decât printr-o abordare a viitorului, prin stabilirea obiectivelor de bază ale organizației pe termen mediu și lung.

Numărul din ce în ce mai mare al problemelor cu care vin în contact managerii îi determină pe aceștia să le abordeze într-o viziune

largă pe termen mediu și lung. Managerii trebuie să rezolve dilema strategică clasică privind modul de alocare a resurselor limitate, modul în care planifică dezvoltarea activităților în funcție de posibilități, managerii trebuie să aibă o puternică orientare de piață, ei trebuie să devină tot mai „agresivi” în comercializarea produselor și serviciilor lor.

P. F. Drucker a introdus noțiunea de strategie în practica managerilor, el arată că strategia trebuie să răspundă la 2 întrebări: În ce constă afacerea mea? și Care ar trebui să fie obiectul de activitate al organizației?

Studiile consacrate managementului cuprind multe definiții ale strategiei. Astfel, J. Longenecker și C. Pringle (1981) definesc strategia ca o concretizare a previziunii, „modul de elaborare a unor programe cuprinzătoare privind viitorul, urmat de o planificare mai detaliată de natură specifică”. A. Chandler (1962) definește strategia „determinarea pe termen lung a scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursurilor de acțiune și alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”. M. Porter folosind termenul de „strategie generică” definește strategia ca „o formă extinsă a abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv (modul în care firma va concura), pentru stabilirea obiectivelor și a politicilor necesare realizării acestor obiective”. El arată că în practică multe planuri strategice sunt doar liste ale pașilor de urmat, fără o corelare clară cu avantajul competitiv ce se urmărește a se realiza, și a modalităților de acțiune.

H. Mintzberg (1990), unul din marii specialiști în management, prezintă cinci abordări ale strategiei, și anume:

- ✓ *strategia ca o percepție*: desemnează un curs prestabilit de acțiune pentru a rezolva o situație;
- ✓ *strategia ca un proiect*: un mod de acțiune menit să depășească un concurent sau oponent;
- ✓ *strategia ca un model*: stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;
- ✓ *strategia ca o poziționare a firmei pe piață*: mijloace de identificare a locului pe care firma îl are în mediul său, pe piață;

- ✓ *strategia ca o perspectivă*: implică pe lângă stabilirea poziției și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale vizând piața, tehnologia etc.

O analiză făcută asupra definițiilor strategiei, permite să se identifice două moduri de abordare a strategiei în raport cu poziția față de obiective:

1. Kenneth R. Andrews (1991) și alții de la Harvard Business School includ în strategie obiectivele, elaborând următoarea definiție: „strategia este modelul de luare a deciziilor într-o organizație care:

- ✓ determină, formulează și relevă obiectivele acesteia;
- ✓ produce principalele politici și planuri majore pentru atingerea acestor obiective;
- ✓ definește domeniul în care organizația dorește să funcționeze, tipul de organizație care dorește să fie, natura contribuției economice și noneconomice pe care o aduce acționarilor, angajaților, clienților săi și comunității”. Ei reușesc să diferențieze procesul de elaborare a strategiei de strategia însăși.

2. I. Ansoff, consideră strategia ca un concept evocativ pe baza căruia organizația reacționează la schimbările din mediu. În concepția lui „strategia este un ghid care arată modul în care se stabilesc obiectivele în cadrul planificării strategice”. El identifică patru componente ale strategiei: domeniul produs / piață, vectorul de creștere, avantajul competitiv și sinergia.

Se poate constata că există definiții ale strategiei care pun baza pe abordarea aspectelor economice (I. Ansoff) și definiții care consideră că strategia este un concept managerial (K. R. Andrews, M. Porter), având conotații organizatorice, sociale și economice.

Pornind de la aceste constatări, considerăm că strategia reprezintă „ansamblul deciziilor care vizează determinarea obiectivelor pe termen lung și modul de alocare a resurselor care afectează în mod semnificativ poziția organizației pe piață și rolul pe care aceasta dorește să îl exercite și politicile necesare pentru realizarea obiectivelor”.

Pentru ca o organizație să aibă succes, ea nu trebuie să ignore obiectivele de piață și pe cele financiare. Obiectivele pentru activitatea de bază nu vor putea fi realizate fără resurse financiare în mărime adecvată.

Pentru a elabora o strategie, se pornește de la obiectivele sale, căutând să se răspundă la o serie de întrebări care definesc activitatea organizației, misiunea sa, cum ar fi:

- Ce fel de organizație dorim să fim?
- Care va fi cultura organizațională, filosofia, rolul ei în satisfacerea clienților, poziția pe piață?
- Se dorește poziția de leader din punct de vedere al calității activităților sau se dorește un loc bun din punctul de vedere al metodelor de management?
- Se dorește păstrarea portofoliului de activități, procese și servicii sau restrângerea lui?
- Ce produse sau servicii poate organizația să realizeze fără a-și depăși competența și fără a risca un insucces pe piață!

O altă dimensiune a strategiei organizației este desfășurarea unei activități în condiții de eficacitate și eficiență. Întrebările la care strategia trebuie să dea răspuns sunt următoarele:

- Ce performanțe își propune organizația să realizeze atât sub aspectul calității activităților cât și sub aspect financiar?
- Strategia trebuie să asigure simpla supraviețuire pe piață sau o dezvoltare moderată sau rapidă?
- Ce poziție va ocupa organizația pe piață?
- Ce cifră de afaceri dorește să realizeze? Ce profituri?
- Cât trebuie să fie gradul de autofinanțare?

Pentru ca o organizație să aibă succes, ea nu trebuie să ignore obiectivele de piață și financiare. Obiectivele privind activitatea de bază nu vor putea fi realizate fără resurse financiare adecvate. P. F. Drucker (1993) arată că afacerile există pentru a produce rezultate în exterior pe piață sau în economie. Pentru ca strategia să aibă succes trebuie să se facă un inventar al realităților de afaceri care pot fi considerate provocări. Acestea sunt:

- ✓ resursele și rezultatele există în exteriorul firmei nu în interior;
- ✓ rezultatele provin din exploatarea oportunităților nu din rezolvarea problemelor;
- ✓ pentru a obține rezultate, resursele trebuie direcționate spre oportunități nu spre probleme;
- ✓ rezultatele „economice” pe o piață sunt obținute de lideri, nu de angajați obișnuiți;

- ✓ calitatea de lider nu poate fi păstrată timp îndelungat, fapt ce necesită stabilirea cu prioritate a oportunităților și nu a problemelor pentru a evita „alunecarea” în mediocritate;
- ✓ deciziile, politicile și strategiile trebuie revăzute, corectate și transformate ținând seama de provocările din mediul extern;
- ✓ alocă resursele oportunităților decisive etc.

Definirea strategiei organizației trebuie să țină seama de aspectul concurențial, ea trebuie să determine avantajele acesteia ținând seama de comportamentul clienților externi față de activitățile, procesele și serviciile oferite. Strategia trebuie să stabilească motivele pentru care clienții externi aleg organizația: activități; procese și servicii de înaltă calitate; „produs” unic; standarde de performanță înalte în furnizarea produsului; o gamă largă de servicii asociate; imaginea bună a organizației; performanțe tehnologice; prețuri scăzute etc.

O dată stabilită strategia, numai experiența poate arăta dacă ea este corectă. Chiar în cazurile unor opțiuni strategice corecte, concurența poate obține rezultate mai bune în implementarea strategiei sale, ceea ce impune modificări în funcție de realizările concurenței.

Flexibilitatea în definirea și redefinirea strategiei nu este determinată de erorile de management sau de succesele concurenților, ci de schimbările din mediul extern în care acționează organizația. Strategia trebuie să anticipeze schimbările tehnologice, legislative de piață etc. Flexibilitatea în definirea strategiei este extrem de importantă. Opțiunile strategice reprezintă decizii cu implicații pe termen lung care nu se pot modifica ușor. Toate organizațiile trebuie să încurajeze personalul pentru îmbunătățirea calității activităților realizate și pentru mai buna servire a clienților externi.

Relația între opțiunile strategice pe termen lung și necesitatea flexibilității și inovării este delicată și dificilă pentru a fi controlată, cea ce face ca nici un manager, indiferent de nivelul ierarhic la care operează, să nu poată ignora acest aspect.

8.3.2. Elaborarea și implementarea strategiei

Concepțiile și metodologia referitoare la elaborarea strategiei organizației diferă într-o măsură apreciabilă de la un specialist la altul.

Etapele principale în proiectarea și implementarea strategiei sunt:

1. determinarea obiectivelor strategice;
2. determinarea pe baza obiectivelor strategice a unor obiective derivate, mai concrete referitoare la unele activități, procese sau servicii;
3. evaluarea internă a organizației pe baza analizei stării actuale a organizației în termeni de resurse și performanțe;
4. evaluarea externă, respectiv a mediului extern prin, diferite anchete, studii, analize;
5. proiectarea performanțelor viitoare pe baza evaluării mediului extern și intern;
6. analiza diferențelor majore în rezultatele fazei a doua și respectiv, a cincea;
7. identificarea și evaluarea diferitelor opțiuni (variante) strategice;
8. selectarea uneia din opțiunile (variantele) strategice preconizate;
9. elaborarea politicilor organizației;
10. implementarea strategiei alese cu ajutorul politicilor suport (planuri operaționale);
11. evaluarea rezultatelor, a performanțelor realizate, comparativ cu prevederile (P. King, 1991).

În concepția lui O. Nicolescu și I. Verboncu (2001) elaborarea și implementarea strategiei implică un proces structurat în trei etape majore, care cuprind:

- ☒ Fundamentarea strategiei;
- ☒ Elaborarea strategiei;
- ☒ Implementarea strategiei.

Fundamentarea strategiei, pornește de la luarea în considerare a premiselor (exemplu: diferențierea strategiei în funcție de faza din ciclul de viață al organizației) evidențiind principalele modalități pentru aceasta, efectuarea de studii științifice privind mediul în care operează organizația; studii de diagnosticare și analiză SWOT; studii de marketing etc.

Elaborarea strategiei, înseamnă: formularea misiunii, determinarea obiectivelor fundamentale (strategice), stabilirea modalităților sau opțiunilor de realizare, dimensionarea resurselor necesare, fixarea termenelor inițiale și finale și stabilirea avantajului competitiv (diferențierea / cost redus etc.), formularea politicii.

Implementarea strategiei, respectiv operaționalizarea ei necesită o pregătire temeinică adecvată și se referă la organizație în ansamblul ei și la componentele procesuale și structurale ale acesteia. Ea necesită:

- ✓ remodelarea generală sau parțială a sistemului de management;
- ✓ operarea schimbărilor strategice preconizate;
- ✓ evaluarea rezultatelor strategiei;
- ✓ conceperea și operaționalizarea unor perfecționări.

Implementarea strategiei presupune elaborarea unor politici adecvate sau tactici care reprezintă de fapt detalierea mai pronunțată a strategiei sub aspectul orizontului de timp, obiectivelor, resurselor, surselor de finanțare, termenelor finale și intermediare, indicatorilor de eficiență globali sau parțiali. Dacă politica se referă la componentele majore ale organizației, respectiv la funcțiuni, ea se mai numește și *politică suport* sau program special pe domenii (exemplu: cercetare științifică, comunicare, infrastructură, marketing, personal etc.)

Politicile suport sau programele speciale pe domenii de activitate se concretizează de obicei sub forma unui program sau plan operațional pe o perioadă scurtă de timp, de obicei un an.

8.3.3. Elementele definitorii ale unei strategii

Orice strategie presupune existența următoarelor elemente:

- ✓ misiunea;
- ✓ obiectivele;
- ✓ mediul;
- ✓ definirea produsului/pieței;
- ✓ diferențierea competitivă;
- ✓ politici suport;
- ✓ cultură organizațională.

Toate aceste componente sunt dezvoltate printr-un proces de formulare a strategiei care implică poziționarea organizației în mediu

în așa fel încât planurile de acțiune să minimizeze punctele slabe ale acestora și să valorifice la maximum punctele forte în detrimentul concurenței. Calitatea reprezintă principalul mijloc de diferențiere a modului de satisfacere a clienților. Studiile referitoare la planificarea strategică a calității, au ajuns la concluzia că organizațiile care oferă calitate superioară privesc calitatea în mod ofensiv, ca un avantaj competițional, în timp ce organizațiile care oferă calitate inferioară o tratează defensiv, acestea din urmă se concentrează pe eliminarea deficiențelor constatate și pe reducerea costurilor.

8.3.3.1. Misiunea

Multe organizații fac distincție între misiune, viziune și valori din nevoia de a-și defini direcțiile pe care trebuie să le urmeze.

1. *Viziunea*, comunică scopul final al organizației și ce anume îl susține. Unele firme au adoptat termenul de „viziune” pentru a exprima ceea ce doresc să realizeze sau ceea ce și-ar dori la un moment dat pentru viitor. Formularea viziunii trebuie să fie scurtă și directă și să scoată în evidență scopul final al organizației, ca de exemplu:

- ✓ firma noastră furnizează servicii la cele mai înalte standarde de calitate;
- ✓ toți clienții noștri vor fi satisfăcuți;
- ✓ noi creem fericire;
- ✓ firma cu cele mai mici costuri;
- ✓ lider de piață;
- ✓ lider în inovații;
- ✓ lider în domeniul calității etc.

Unele organizații pornesc cu aceste afirmații scurte și ușor de reținut afirmații pe care le dezvoltă prin completare cu alte declarații. Acest tip de formulare oricât de elocventă ar fi nu le spune membrilor organizației ce să modifice în activitatea lor, motiv pentru care specialiștii folosesc și alte concepte ca: misiune, valori, obiective etc.

Întrucât viziunea reprezintă o imagine, un tablou al viitorului către care se tinde, organizația trebuie să-și creeze o viziune împărtășită de toți membrii ei, comunicată și acceptată. Acest fapt permite fiecărui angajat să cunoască valorile ce sunt apreciate inclusiv valoarea ce se acordă calității. Ea asigură conștientizarea angajaților,

instruirea și pregătirea lor pentru a găsi soluții și pentru a-și asuma riscul.

2. Misiunea.

Determinarea misiunii organizației, constituie punctul de plecare în elaborarea oricărei strategii înseamnă:

- ✓ a asigura consensul asupra obiectivelor organizației;
- ✓ a stabili standarde pentru resursele organizaționale;
- ✓ a stabili un climat de muncă corespunzător;
- ✓ a motiva indivizii pentru realizarea obiectivelor organizației, identificarea acelor care nu pot participa eficient la activitățile organizației;
- ✓ a facilita identificarea obiectivelor și transformarea lor într-o structură de lucru capabilă să le realizeze;
- ✓ a formula obiectivele organizației, a le transforma în parametri de timp, cost și alți parametri de performanță, pentru a putea realiza un control eficient (W. R. King, D. I. Cleland, 1978).

Misiunea organizației servește la elaborarea și la dezvoltarea strategiilor, ea poate ajuta la eliminarea conflictelor organizaționale și la stabilirea obiectivelor individuale, specifice pentru personalul angajat.

În cazul unei organizații, misiunea va cuprinde o serie de elemente definitorii, ca răspuns la următoarele întrebări:

- ✓ identificarea produselor / serviciilor principale. Ce produse sau servicii realizează organizația?
- ✓ identificarea clienților și piețelor țintă. Cine sunt clienții?
- ✓ identificarea proceselor și activităților organizației. Ce procese și activități desfășurăm?
- ✓ specificarea elementelor esențiale în „filosofia” organizației Care sunt prioritățile cele mai importante ale organizației?
- ✓ identificarea poziției pe piață - Care sunt punctele tari și punctele slabe ale organizației în cadrul competiției pe piață?
- ✓ identificarea imaginii publice a organizației. Care sunt responsabilitățile sociale ale organizației și ce imagine dorește ea să creeze?

Misiunea unei organizații asigură motivarea, direcția de acțiune, imaginea și filosofia necesară pentru a orienta programele de acțiune

în vederea îndeplinirii obiectivelor și a modalităților de control a activităților pe care le desfășoară.

Misiunea constituie primul obiectiv global al unei organizații și motivul ei de existență. Formularea misiunii are drept scop personalizarea și individualizarea organizației. Ea arată prin ce se deosebește o organizație de alta. Fără precizarea clară a obiectivelor și a sensului pe care îl va da activității viitoare, o organizație nu-și poate asigura supraviețuirea pe piață. Cea mai simplă declarație pentru misiunea organizației poate fi: „să satisfacă nevoile clienților externi și interni” sau „creem valoare pentru cei cu care lucrăm (angajați, clienți, furnizori, comunitate etc.)”. La Goodyear, fiecare angajat poartă asupra lui o declarație de misiune de dimensiunile unei cărți de credit. „Misiunea noastră este îmbunătățirea constantă a produselor și serviciilor pentru a satisface nevoile clienților. Acesta este singurul mijloc de a obține succesul în afaceri pentru Goodyear și prosperitatea pentru acționarii și angajații săi”. La firma Boeing misiunea tip este formulată astfel. „misiunea noastră pe termen lung este să fim prima companie aeriană din lume și printre primele firme industriale din punctul de vedere al calității, rentabilității și creșterii”. Alte organizații își concentrează misiunea pe inovație; „ne propunem să obținem 30% din profit pe seama vânzării produselor noi”.

Declarațiile de misiune includ direcția către care se îndreaptă organizația. Întrucât misiunea nu poate fi realizată decât prin intermediul resurselor umane, trebuie să existe angajamentul ferm al întregii organizații. Prima și cea mai importantă obligație a unui manager, în concepția lui Deming este „să creeze o constantă în îmbunătățirea produsului sau serviciului cu obiectivul de a deveni competitiv și de a rezista în afaceri”. Acest lucru poate fi realizat printr-o misiune care poate fi operaționalizată și implementată.

Misiunea este strâns legată de viziune și furnizează o direcție clară pentru prezent și viitor. Misiunea clarifică de ce organizația este diferită de celelalte. Este important să ne asigurăm că misiunea este transformată în acțiuni necesare care se impun pentru a valorifica avantajul oportunităților disponibile pentru organizație.

Unele organizații, manifestă rețineri în a declara public că își propun să devină lider în domeniul lor de activitate, considerând că o

dată ce misiunea este declarată, șansele de eșec vor spori. Dacă misiunea se bazează pe o strategie a calității pe termen lung, atunci acest aspect ar trebui cuprins în declarația misiunii. Pentru a defini misiunea organizației (conținut, declarație), trebuie respectate o serie de reguli:

- ✓ să fie ușor de memorat;
- ✓ să fie ușor de comunicat;
- ✓ activitatea desfășurată trebuie să fie clar menționată;
- ✓ trebuie să fie un angajament pentru îmbunătățirea calității;
- ✓ trebuie să fie o declarație a obiectivelor pe termen lung ale organizației;
- ✓ să fie orientată către clienți;
- ✓ să fie flexibilă.

3. Valorile.

Valorile unei organizații se referă la principiile pe baza cărora operează și caută să realizeze viziunea și misiunea ei. Ele exprimă credințele și aspirațiile organizației. Trebuie să fie concise, ușor de memorat și comunicate tuturor angajaților. Valorile conduc organizația și îi dă o direcție de acțiune pentru viitor. Valorile trebuie să fie adecvate domeniului și să facă distincție între categoria de clienți și angajați. Cu toate că organizația decide asupra propriilor ei valori, ea trebuie să țină seama de următoarele exigențe, care pot fi formulate astfel:

- ✓ punem clienții pe primul plan;
- ✓ ne desfășurăm activitatea la cele mai înalte standarde ale performanței profesionale și integrității profesionale;
- ✓ lucrăm ca o singură echipă;
- ✓ suntem angajați în îmbunătățiri continue;
- ✓ asigurăm oportunități egale pentru toți;
- ✓ oferim servicii la cele mai înalte standarde de calitate;
- ✓ comunicarea deschisă în ambele sensuri este esențială;
- ✓ furnizorii sunt membrii echipei noastre;
- ✓ rentabilitatea este indicatorul cel mai important al eficienței cu condiția îndeplinirii cerințelor clienților.

8.3.3.2. Obiectivele

O dată viziunea, misiunea și valorile stabilite, ele trebuie transformate în obiective.

Peter Drucker arăta „o organizație are doar un singur obiectiv, să creeze un consumator (client)”.

Un obiectiv se definește ca fiind ținta care ne propunem să o atingem, o realizare către care se îndreaptă eforturile organizației. Important pentru orice tip de organizație este definirea și aplicarea lor, întrucât ele reprezintă o declarație a drepturilor deținătorilor de interese (acționari, clienți, manageri, angajați, furnizori, comunitatea/societatea în ansamblu).

Strategia constituie un proces de stabilire a obiectivelor și alegerea unor direcții de acțiune viitoare. Ea face legătura între situația existentă și cea pe care o dorim în viitor.

Formularea și alegerea obiectivelor într-un orizont de timp determinat este condiția esențială a unei strategii adecvate și eficiente. Întrucât viitorul nu este ușor de anticipat, managementul organizației va trebui să definească diferitele alternative de acțiune și să estimeze rezultatele ce se vor obține. În acest sens, putem afirma că strategia își propune să realizeze obiectivele organizației în viitor, pe baza deciziilor luate în prezent.

Obiectivele trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- ✓ claritate;
- ✓ realism;
- ✓ ierarhizare;
- ✓ corelare;
- ✓ stabilite în timp;
- ✓ măsurabile;
- ✓ orientate către îmbunătățiri;
- ✓ accesibilitate și adaptabilitate;
- ✓ flexibilitate;
- ✓ compatibile cu viziunea managementului de vârf;

Unitățile de măsură trebuie să fie: simple; univoce; ușor de obținut și evaluat; prezentabile într-un mod inteligibil etc.

Stabilirea obiectivelor strategice este un pas vital pentru transformarea misiunii în realitate. Cu toate deosebirile existente în

diferite domenii de activitate există o serie de obiective strategice cu aplicabilitate largă. Acestea sunt următoarele:

- ✓ performanțele produsului;
- ✓ competitivitatea performanțelor;
- ✓ îmbunătățirea calității;
- ✓ costurile noncalității;
- ✓ performanțele proceselor majore etc.

Obiectivele strategice sunt stabilite la nivelurile superioare ale ierarhiei organizaționale, ele sunt parte a planului de afaceri.

8.3.3.3. Mediul

Factorul cel mai important care determină misiunea unei organizații este mediul în care aceasta acționează: mediul general, mediul specific (ramură sau domeniu), mediul concurențial.

Strategia este un proces care poziționează organizația, într-un mediu în continuă schimbare. Identificarea tendințelor mediului și a modului în care afectează strategia organizației, este absolut necesară, pentru a asigura succesul organizației.

Componentele mediului extern care influențează strategia organizației sunt următoarele:

- ☑ *Factorii sociali*: situația demografică și tendințele ei; etica muncii și valorile personale;
- ☑ *Factorii economici*: starea economiei; furnizorii de mărfuri; furnizorii forței de muncă; concurenții; clienții etc.
- ☑ *Factorii tehnologici*: invenții; inovații; mărimea și orientarea fondurilor de cercetare dezvoltare, explozia produselor noi; perfecționarea produselor tradiționale;
- ☑ *Factori legislativi, politici*.

8.3.3.4. Definirea produsului / pieței

Această problemă, generează în mod firesc întrebarea: Ce vând și cui vând? Răspunsurile sunt mai complexe decât par. Ce vinde o pizzerie. cocă și sos de roșii sau produse în care poți avea încredere? Ce vinde un doctor: operații și diagnosticuri sau implicarea în problemele pacientului? O companie nu vinde doar produse sau servicii, ea vinde „valoare” unui segment particular al pieței.

Răspunsul la aceste întrebări ar trebui să fie clar, la fel ca rolul calității în sistemul de valori al clientului.

Ce este valoarea? Ea este bineînțeles, ceea ce clientul, nu organizația, spune că este. Calitatea este definită diferit de la un segment de piață la altul. Fiecare organizație trebuie să-și definească segmentul de piață și valoarea cerută de către client pe acel segment.

Orice decizie de cumpărare este în funcție de preț și calitate. Dacă prețul este în general cunoscut, calitatea se află doar în mintea clientului individual. Multe organizații de succes, mai ales în domeniul afacerilor, și-au lărgit perspectiva, de la „calitatea produsului (serviciului)” la „satisfacerea totală a clientului”. Dacă produsul sau serviciul este definit acum de către client, mai rămâne doar definirea satisfacției, percepției și a așteptărilor clienților.

În mediul concurențial de astăzi, un produs sau serviciu nu este vândut simplu oricui vrea să îl cumpere. Pentru a fi eficient, valoarea trebuie vândută unui segment particular al pieței. Planificarea strategică implică determinarea acestor componente strategice, iar calitatea joacă un rol major în acest proces.

O bună cercetare a pieței este esențială pentru implementarea Managementul Calității Totale, datorită faptului că este o modalitate importantă pentru a defini exigențele clienților, atât pe cei actuali cât și pe cei potențiali.

Conceptul de „calitate percepută” nu are sens fără o cercetare a pieței. Cercetarea pieței pune accentul pe „nivelul serviciului către clienți”, ea poate furniza informații despre imaginea pe care organizația o are în ochii clientului.

Organizațiile trebuie să cunoască varietatea grupurilor de clienți și să afle de ce acestea au nevoi distincte „de tratament”. Această formă de „discriminare sofisticată” a pieței este posibilă doar dacă organizația are informații complete despre grupurile de clienți.

Cercetarea pieței se face pe baza unor criterii clare de segmentare. De puține ori o organizație acționează pe un singur segment de piață, motiv pentru care trebuie identificate segmentele diferite de piață și analizate cerințele specifice fiecăruia, precum și necesitatea adaptării serviciilor acestor nevoi particulare. Este recomandat ca pentru fiecare segment de piață să fie creată o

strategie separată, dacă dorim să realizăm așteptările tuturor categoriilor de clienți.

8.3.3.5. Diferențierea

Problema diferențierii ridică următoarea întrebare: De ce ar trebui să cumpăr de la o firmă și nu de la alta? M. Porter (2001) identifică trei strategii generice pentru obținerea unui avantaj competitiv: strategia costului total; diferențierea și focalizarea. Prima strategie poate fi aplicată fie la dimensiunea întregii piețe sau poate fi concentrată pe un segment de piață. Cea de a doua strategie implică diferențierea produsului sau serviciului prin crearea a ceva ce este perceput de client ca fiind unic sau excelent. Diferențierea poate fi de asemenea largă ca sferă sau concentrată pe un segment de piață.

Diferențierea poate fi obținută prin intermediul proiectării sau imaginii mărcii, a tehnologiei, a caracteristicilor funcționale, și a servirii clienților, rețelei de distribuție etc. Ea asigură protecție în fața concurenților datorită loialității clienților față de produs și a unei sensibilități mai mici a acestora în raport cu prețurile. Firma care s-a diferențiat pentru a câștiga loialitatea clienților va fi mai bine poziționată decât concurenții săi în raport cu produsele substituente. Loialitatea din partea clienților și necesitatea ca firmele concurente să găsească modalități pentru eliminarea „unicității” produsului sau serviciului contribuie la ridicarea unor bariere de intrare. Diferențierea prin produs constituie una din cele șase tipuri de bariere în calea pătrunderii într-un anumit sector de activitate.

Diferențierea prin produs reflectă faptul că o firmă care operează pe piață dispune de o marcă bine cunoscută și se bucură de loialitatea clienților, ca urmare a companiilor de publicitate realizate în trecut, a modului de servire a clienților, a particularităților pe care le prezintă propriul produs în raport cu produsele concurente sau pur și simplu datorită faptului că firma a pătruns prima pe piață. Diferențierea constituie o barieră de intrare prin aceea că îi forțează pe noii intrați să cheltuiască din greu pentru a schimba loialitatea clienților față de produsul sau produsele existente. Acest efort presupune investiții care nu vor putea fi recuperate în caz de eșec. M. Porter arată că în multe sectoare diferențierea prin produs se combină cu economiile de scară obținute în cadrul producției marketingului și distribuției (economiele

de scară se referă la reducerea costurilor unitare ale produsului pe măsura sporirii volumului absolut al producției realizate într-o anumită perioadă).

Selectarea unei strategii și recunoașterea calității ca dimensiune a concurenței sunt aspecte importante din punct de vedere strategic. Calitatea produselor sau serviciilor a devenit o forță majoră pe piețele concurențiale. Studiile indică că opt din zece clienți consideră calitatea ca fiind egală sau mai importantă decât prețul în decizia de cumpărare. Mesajul este că indiferent de strategia aleasă, calitatea trebuie luată întotdeauna în considerare.

Multe surse de diferențiere nu sunt bine înțelese de unii manageri care percep unicitatea produselor lor în termeni de produs propriu zis sau în practicile lor de marketing mai degrabă decât valoarea către client. Ei pot pierde clienți, respectiv vânzări pentru că unicitatea lor nu oferă valoare adevărată clientului. Pe de altă parte trebuie să constatăm că și clienții au frecvent dificultăți în a estima valoarea unui produs și modul în care firma le-o oferă. Această constatare incompletă, poate deveni o oportunitate dacă firma poate obține o nouă formă de diferențiere și poate educa clienții să o prețuiască.

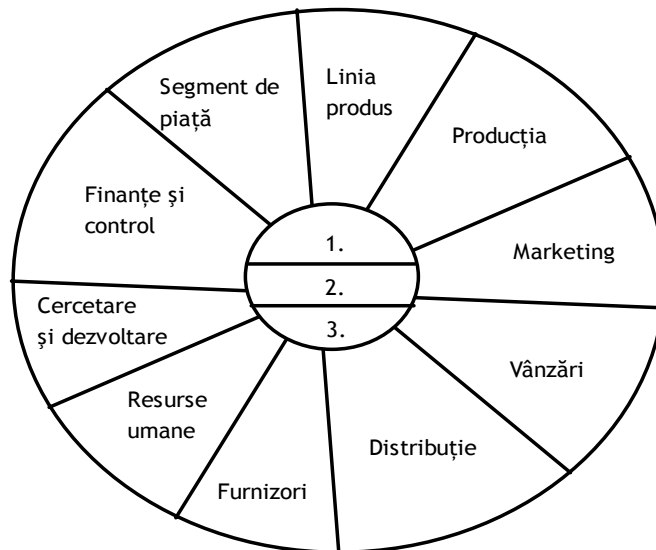
8.3.3.6. Politicile suport

Politicile sunt linii călăuzitoare pentru procesul de luare a deciziilor, care facilitează atingerea obiectivelor. Luată împreună, politicile aplicate de firmă decurg din strategia acesteia.

Rolul politicilor ca element critic al strategiei este arătat în figura 8.2. sub forma „roții politicilor”. În centru se găsește misiunea (scopul organizației), diferențierea (cum să fii competitiv pe piață) și obiectivele cheie. Spițele roții reprezintă funcțiile firmei. Fiecare dintre acestea are nevoie de politici de suport (strategii funcționale) pentru a realiza „butucul roții”. Dacă strategia firmei cere ca ea să concureze prin calitate, atunci calitatea devine impulsul pentru determinarea politicilor aplicate. Fiecare politică funcțională suportă strategia centrală și obiectivele care se determină în timpul procesului de planificare.

Politicile unei firme sunt esențiale ca factori ai diferențierii. Ele determină ce activități vor fi realizate și modul lor de realizare. Exemplu: Politica de promovare poate face ca ea să se diferențieze de

restul produselor. La fel, politica de distribuire „din poartă-n poartă” a unui expeditor diferențiază propriul produs. O politică de strictă franciză și control poate permite unei firme să-și păstreze imaginea (de exemplu, Mc. Donalds). Politica unei companii aeriene de „a răspunde la telefon înainte de a suna a treia oară” face ca serviciile acestora să fie mai competitive.



- Diferențierea
- Misiune
- Obiective

Figura 8.2.: Roata politicilor suport

Dacă firma decide să facă din calitate punctul central al strategiei sale, obiectivele stabilite vor fi: profitabilitate; creștere; segment de piață; inovație; productivitate; eficiență etc. Conținutul politicilor suport pentru o firmă tipică este prezentat în Tabelul 8.1. Bineînțeles, fiecare politică e legată de centrul roții și derivă din aceasta. Ca la o roată, spițele sunt conectate.

Tabel 8.1.

Funcția	Politicile suport
Segmentul de piață țintă	Căutarea acelor segmente de ramură unde firma are un avantaj competitiv
Linia produselor	Realizarea acelor produse care se cer pe piață
Marketing	Studiile de piață trebuie direcționate către definirea așteptărilor clienților
Vânzări	Forța de vânzare trebuie angajată și antrenată să promoveze avantajul competitiv al firmei
Distribuție	Selectarea acelor distribuitori care să completeze avantajul competitiv al firmei
Producție	Investiții în automatizare pentru îmbunătățirea productivității și calității
Furnizorii	Selectarea furnizorilor care au candidat la un premiu de calitate recunoscut. Realizarea de contracte pe termen lung.
Resurse umane	Noii angajați trebuie să aibă un nivel minim de cunoștințe și experiență. Realizarea unor relații de parteneriat cu sindicatul
Cercetare și dezvoltare	Alocarea unui anumit procent din buget pentru îmbunătățirea calității. Proiectarea unor produse ușor de reparat.
Finanțe	Realizarea unor aranjamente financiare cu furnizorii.

8.4. ANALIZA SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS), A POZIȚIEI CONCURENȚIALE

Analiza SWOT, a devenit un instrument comun pentru planificarea strategică, fiind considerată modalitatea cea mai eficientă de determinare a potențialului unei organizații.

Pentru a elabora planuri sau programe, managerii trebuie să realizeze compatibilitatea între obiectivele organizației și resursele disponibile ale acesteia, fapt posibil numai în condițiile în care se cunosc punctele tari și punctele slabe ale organizației comparativ cu principalii concurenți. Analiza SWOT nu este altceva decât o analiză diagnostic care pune în evidență punctele tari și punctele slabe din mediul intern, oportunitățile și amenințările din mediul extern.

În raport cu nivelul și modul de aplicare, analiza SWOT se realizează în două moduri:

- ✓ analiză SWOT pentru diagnosticarea și aprecierea performanței organizației (analiză internă);
- ✓ analiza SWOT a poziției față de concurență a organizației (analiză a mediului extern).

Determinarea forțelor și slăbiciunilor respectiv a punctelor tari și slabe, este esențială pentru auditul intern, care pune în evidență performanțele activității organizației. Analiza SWOT își propune compararea a patru arii distincte cu următoarele denumiri: Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități și Amenințări. Scopul urmărit este acela de a maximiza forțele (punctele tari), a minimiza slăbiciunile (punctele slabe), de a reduce amenințările și de a profita de oportunități.

Analiza SWOT are în vedere atât cerințele clienților cât și contextul competitiv în care operează organizația. Acestea reprezintă două variabile pentru dezvoltarea unei strategii pe termen lung. Strategia trebuie să fie astfel concepută (formulată) încât ea să poată oferi soluții pentru creșterea competitivității organizației față de ceilalți competitori și să îmbunătățească atractivitatea ei pentru clienți. Dacă acest lucru este realizat având în vedere misiunea și valorile organizației, atunci se va crea o distincție clară care va diferenția organizația de concurenții săi. O dată ce această identitate

este dezvoltată este mult mai ușor să identifiți caracteristicile de calitate ale organizației.

8.4.1. Analiza SWOT a poziției concurențiale a unei organizații, subsistem organizatoric sau a unui produs/serviciu

Pe parcursul procesului de planificare strategică, fie că este vorba de o organizație, o unitate organizatorică a acesteia, un produs sau serviciu, trebuie aleasă cel puțin o alternativă de strategie. Această alegere se realizează pe baza analizei mediului intern și extern al organizației.

În această etapă, analiza SWOT este foarte utilă, ne ajută să răspundem la întrebări ca: Unde ne aflăm în prezent?, Unde vrem să ajungem?. Se va acorda importanță atât modului și gradului de satisfacere a necesităților clienților cât și poziției organizației față de principalii concurenți.

Este o metodă simplă și ușor de realizat pentru manageri, dar există pericolul de a face o analiză SWOT foarte generală și imprecisă care oferă aproape orice în afară de o perspectivă clară asupra viitorului organizației.

Pentru aplicarea cu eficacitate și eficiență a acestei metode se impun următoarele:

- Identificarea și concentrarea analizei SWOT, în cazul planificării strategice, asupra problemelor sau ariilor specifice care pot influența în viitor situația organizației. De exemplu: se poate alege un anumit segment de piață, un eșantion de clienți sau un anumit concurent. Pentru a obține o imagine generală (globală) a organizației, se va face analiza pe fiecare din domeniile importante din cadrul acestora.
- Realizarea unei viziuni (imagini) colective, de către o echipă de specialiști, întrucât analiza SWOT se pretează mai bine la munca în echipă decât la cea individuală. Astfel, munca în echipă permite colectarea și prelucrarea unui volum mai mare de informații, iar deciziile de grup vor exprima mai fidel imaginea organizației și relația ei cu mediul.
- Orientarea către clienți (consumatori). Acest fapt necesită o atenție deosebită, mai ales pentru identificarea și analiza

punctelor tari și slabe ale organizației, subsistemului organizatoric sau produselor / serviciilor. Această abordare stimulează angajații să țină seama de cerințele clienților, respectiv de nevoile lor. De exemplu, o apreciere de genul „noi reprezentăm un nume în domeniu”, se poate exprima prin următoarele puncte tari: oferă o gamă diversificată de servicii; reputația foarte bună constituie o garanție pentru clienți.

Aceasta poate fi reprezentată și de puncte slabe, cum ar fi: birocrație, lipsa comunicării personale cu clienții, etc.

- ☑ Analiza obiectivă a mediului, amenințările și oportunitățile sunt reale dacă provin în totalitate din exteriorul organizației (mediul extern), adică ele există independent de existența sau dispariția organizației. Există pericolul ca angajații să pună în evidență oportunități, reprezentate de idei, tactici și strategii deja cunoscute dar prezentate drept noutăți. De exemplu, „să reducem prețurile” este o strategie sau o oportunitate care este legată de existența unui segment de piață neexploatat care este sensibil la piață.

Ținând seama de aspectele arătate, analiza SWOT permite realizarea a două tipuri de strategii (fig. 8.3.):

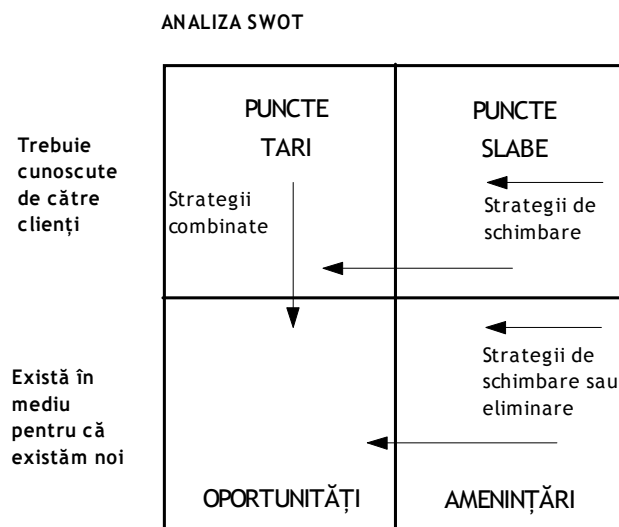


Fig. 8.3.: Tipuri de strategii

Strategii combinate. Acordă importanță modului de combinare a punctelor tari cu oportunitățile mediului. Nu trebuie exclusă nici posibilitatea combinării unui punct slab cu o amenințare întrucât o astfel de situație reflectă o situație nefavorabilă, care nu trebuie să găsească organizația nepregătită.

Strategii de schimbare sau de eliminare. Se concentrează asupra punctelor slabe și a amenințărilor, căutând metode eficiente de eliminare sau de schimbare a lor în puncte tari și în oportunități.

În tabelul 8.2. este prezentat un exemplu de analiză SWOT a poziției concurențiale a unui distribuitor en-detail (magazin universal).

Tabelul 8.2.

Cum se prezintă situația	Situația existentă	Situația viitoare
<i>Bună</i>	<p><i>Puncte tari:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • asigurarea non-stop a serviciilor către clienți • flexibilitatea serviciilor în funcție de clienți • accesul ușor la magazin (asigurarea unui parking) 	<p><i>Oportunități:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • existența unui segment de piață sensibil la preț, neexploatat • o nouă lege de diminuare a unor taxe pentru produsele ce se comercializează
<i>Rea</i>	<p><i>Puncte slabe:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • firma este mai puțin cunoscută de către clienți • nu are o strategie a calității 	<p><i>Amenințări:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • schimbări posibile în viitor a contractelor cu furnizorii de materii prime • creșterea numărului de concurenți • adâncirea crizei economice.

8.4.2.: Analiza SWOT pentru diagnosticarea și aprecierea (evaluarea) performanțelor organizației sau a unui subsistem organizațional.

În cazul în care dorim să evaluăm situația organizației, analiza SWOT se dovedește utilă. În acest caz modul de abordare este diferit. Particularitățile analizei SWOT pentru evaluarea performanțelor unei organizații sunt următoarele:

- analiza se referă numai la mediul intern al organizației, nu se referă la oportunități și amenințări în raport cu clienții sau cu consumatorii;

- analiza se face la nivelul organizației.

În tabelul 8.3. se dă un exemplu de astfel de analiză:

Tabelul 8.3.

Cum se prezintă situația	Situația existentă	Situația viitoare
<i>Bună</i>	<i>Puncte tari:</i> <ul style="list-style-type: none"> • personal competent • manageri profesioniști • lipsa birocrăției 	<i>Oportunități:</i> <ul style="list-style-type: none"> • crearea unui compartiment de marketing • mijloace fixe cu grad redus de folosire
<i>Rea</i>	<i>Puncte slabe:</i> <ul style="list-style-type: none"> • relații ineficiente cu furnizorii • management autoritar • lipsa cercetării pentru înnoirea produselor 	<i>Amenințări:</i> <ul style="list-style-type: none"> • reducerea semnificativă a cheltuielilor de cercetare - dezvoltare • produsele sunt în faza de declin

Pentru evaluarea și diagnosticarea unei organizații, nu este suficientă analiza SWOT, ea constituie doar un punct de pornire, un cadru pentru o analiză mai detaliată a activității acesteia. Elementele specifice de care trebuie să se țină seama sunt prezentate în tabelul 8.4.

Tabel 8.4.

Denumire	Elemente specifice
<i>Organizare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Structura organizatorică • Stil de management • Metode de luare a deciziilor • Gradul de formalizare a proceselor • Programarea și sistemele de control
<i>Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea salariaților • Calitatea personalului (nivelul de pregătire) • Capacitatea managerilor • Instruirea

Denumire	Elemente specifice
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul participării la elaborarea programului de marketing • Cunoașterea nevoilor consumatorilor • Numărul liniilor de produse • Calitatea produselor / serviciilor • Nivelul serviciului către clienți • Imaginea pe piață • Segmentarea pieței (criterii).
<i>Producție</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitatea tehnică • Grad de tehnicitate și reînnoire a produselor • Cercetarea tehnologică • Informații cu privire la noile tehnologii
<i>Finanțe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Situația economico - financiară a firmei • Vânzări pe segmente de piață • Investiții pentru dezvoltare.

8.5. FACTORII CRITICI DE SUCCES

Analiza SWOT permite identificarea factorilor așa ziși critici (cheie) de succes sau factori de risc ai succesului. Aceștia reprezintă activități și standarde de performanță pe care organizația trebuie să le îndeplinească pentru a realiza cerințele clienților și propria misiune.

Factorii critici de succes, identificarea lor, reprezintă următoarea etapă după definirea strategiei. Ei reprezintă un ghid de determinare a caracteristicilor de calitate ale organizației, respectiv pentru procesul de elaborare a strategiei calității și sunt similari dar nu identici, cu indicatorii de performanță. Diferența constă în faptul că indicatorii de performanță sunt generați de alții și nu sunt întotdeauna adaptați misiunii organizației sau cerințelor clienților. Factorii critici de succes pot include evaluări externe cum ar fi: satisfacția clienților sau reacția la nevoile comunității, precum și evaluări interne cum ar fi nivelul de actualizare profesională a angajaților sau nivelul: de succes al activității echipelor. Acești factori trebuie să pună în evidență problemele care trebuie rezolvate (ce trebuie făcut), dacă organizația

dorește să realizeze calitatea totală. O listă a factorilor critici de succes trebuie să cuprindă:

- ✓ produse care satisfac cerințele clienților;
- ✓ lansarea pe piață a produselor;
- ✓ planificarea și programarea producției;
- ✓ durata și calitatea procesului de comandă și livrare;
- ✓ menținerea unei legături puternice cu clienții și solicitarea unui feedback regulat de la clienți;
- ✓ strategie coerentă de marketing, cunoașterea pieței;
- ✓ politica de stocare și depozitare;
- ✓ gestiunea stocurilor;
- ✓ utilizarea celor mai noi tehnologii în sistemul proceselor de comandă și livrare;
- ✓ măsurarea și evaluarea performanțelor activităților, proceselor și a rezultatelor;
- ✓ tratarea reclamațiilor clienților;
- ✓ onestitatea în vânzări (gradul de acuratețe a informației privind produsul);
- ✓ competitivitatea prețului;
- ✓ percepția managerilor privind modul în care clienții definesc calitatea produselor;
- ✓ comunicațiile cu clienții externi;
- ✓ comunicațiile inter și intrafuncționale în cadrul firmei;
- ✓ informarea comenzii;
- ✓ politica de substituire a produselor;
- ✓ nivele ridicate ale satisfacției clienților;
- ✓ creșterea segmentului de piață;
- ✓ o reacție bună la cerințele clienților;
- ✓ echipe care funcționează corespunzător;
- ✓ îmbunătățirea proceselor tehnologice;
- ✓ implicarea angajaților în procesul de îmbunătățire a calității;
- ✓ implicarea managementului de vârf;
- ✓ comunicarea regulată a rezultatelor către angajați;
- ✓ dezvoltarea și instruirea personalului;
- ✓ planificarea financiară;
- ✓ gestionarea activelor fixe,
- ✓ controlul alocării fondurilor;

- ✓ un sistem de retribuire și recompensare adecvat;
- ✓ sistem de distribuție eficient,
- ✓ urmărirea costurilor noncalității;
- ✓ o relație mai puternică cu furnizorii;
- ✓ productivitatea etc.

8.6. SISTEME INFORMAȚIONALE STRATEGICE

Întrucât programele de calitate sunt strâns legate de sistemele informaționale, managerii acestor sisteme pot influența în mod decisiv calitatea în cadrul firmei în care lucrează.

Informația este factorul critic care influențează Managementul Calității Totale. Multe organizații de succes au ajuns la concluzia că tehnologia informațională și sistemele informaționale sunt factori cheie în îmbunătățirea calității. Informația ca și componentă a Managementul Calității Totale influențează progresul unei organizații, fapt ce explică importanța acordată îmbunătățirii calității acesteia. Un sistem informațional neadecvat împiedică organizațiile să-și măsoare progresul în îmbunătățirea calității.

Mulți specialiști sunt de părere că în viitorul apropiat sistemele informaționale vor fi cele mai importante instrumente, folosite de diferite organizații, pentru a conferi calitate și unicitate serviciilor oferite la cel mai scăzut preț. S-a ajuns la concluzia că proiectarea produselor și chiar proiectarea structurii organizatorice nu ridică atâtea probleme ca și proiectarea unui sistem informațional adecvat realizării proceselor într-o organizație. Informația este critică pentru toate funcțiunile unei organizații, care trebuiesc integrate prin intermediul ei.

Managementul Calității Totale înseamnă proiectarea și integrarea activităților de bază dintr-o firmă: programarea producției; controlul stocurilor; programarea și raportarea vânzărilor; controlul statistic al proceselor; metodele avansate de conducere a producției (JIT, MRPI și MRPII etc.).

Dezvoltarea accelerată din domeniul tehnologiei informaționale (TI) este dramatică și spectaculoasă, fapt ce determină creșterea importanței și complexității informației. Manageri afirmă că TI

influențează întregul proces de obținere a calității, ea este folosită atât de clienții externi cât și de cei interni (angajați).

Personalul de execuție din firmele japoneze au ajuns la concluzia că TI și sistemele informaționale determină satisfacția clienților prin introducerea de noi produse și servicii. Firmele care au câștigat premiul Deming beneficiază de sisteme informaționale sofisticate care au ca efect creșterea productivității și profitabilității.

Formularea și implementarea strategiilor unei organizații impune integrarea sistemelor informaționale manageriale cu planificarea strategică. Integrarea informației cu realizarea proceselor strategice dintr-o firmă presupune:

- ✓ identificarea segmentului de piață în care organizația dorește să acționeze;
- ✓ colectarea și analiza datelor în vederea stabilirii cerințelor clienților pe segmentul de piață respectiv,
- ✓ pe baza cerințelor clienților se proiectează parametrii de producție, distribuție, service, aprovizionare;
- ✓ introducerea activităților de planificare și evidență care să susțină procesele primare;
- ✓ proiectarea parametrilor proceselor pentru a obține calitatea totală;
- ✓ proiectarea sistemului informațional necesar realizării proceselor și integrarea acestora.

Toate sistemele calității depind de TI și de un sistem informațional sofisticat și eficient. Cu toate că sistemele informaționale reprezintă un suport major al calității și al proceselor de control, importanța informațiilor despre clienți este minimalizată în multe firme. Răspunsul este acela că este dificil de identificat informațiile necesare pentru a măsura gradul de satisfacție a clienților. O altă explicație constă în faptul că schimbul intern de informații ocupă cea mai mare parte a activității managerilor, rămânându-le timp mai redus pentru clienți.

Experiența demonstrează necesitatea proiectării unui sistem informațional care să determine și să evalueze cerințele clienților, gradul lor de satisfacție. Nerealizarea unui astfel de sistem produce pierderi mult mai mari decât cele datorate unei slabe calități interne.

8.7. PLANUL OPERAȚIONAL

Planul operațional este realizat pe un orizont scurt de timp, de obicei pe un an și este un plan detaliat pentru realizarea unor activități și aspecte particulare ale strategiei organizaționale pe termen lung. Conține măsuri concrete și implicațiile financiare ale punerii în practică a lor. Conține beneficiile și costurile directe și ar trebui să includă și beneficiile nonfinanciare precum îmbunătățirea reputației, îmbunătățirea portofoliului de activități etc.

Pentru a elabora un plan operațional trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- Există o definiție clară a produselor/serviciilor?
- Există o strategie clară care să ducă la realizarea produselor/serviciilor conform specificațiilor?
- S-au identificat toți clienții externi?
- Există o definiție clară a nevoilor clienților externi?
- Există goluri între așteptările clienților și specificațiile curente ale produselor/serviciilor?
- Pot fi eliminate aceste nepotriviri între așteptări și specificații?
- Sunt așteptările clienților avute în vedere în întregime în specificațiile produselor/serviciilor?
- Furnizorii au fost identificați?
- Au fost furnizorii complet informați despre cerințe?
- Sunt goluri între ceea ce este furnizat și cerințe?
- Cât de mari sunt diferențele dintre ceea ce este furnizat și cerințe?
- Toate resursele cerute au fost identificate?
- Sunt resursele adecvate pentru a îndeplini specificațiile?
- Sunt neconcordanțe între specificații și resursele disponibile?
- Pot fi eliminate aceste neconcordanțe?
- Au fost identificate nevoile de pregătire ale personalului?
- Procesul care se desfășoară produce servicii conform specificațiilor?
- Procesul îndeplinește așteptările clienților?
- S-au definit ce sunt „rezultate corespunzătoare”?
- Au fost identificați factorii critici de succes ai procesului?

Există mecanisme adecvate de monitorizare capabile să măsoare succesul?

Există mecanisme de feedback adecvate care să ajute la autoverificare și autoevaluare?

Așa cum se poate observa planurile operaționale sau programele anuale nu reprezintă altceva decât o concretizare a strategiilor și politicilor organizației. Prin elaborarea și evaluarea planurilor operaționale se realizează actualizarea și corectarea strategiilor organizației, premisă importantă a succesului.

Planul operațional se elaborează la nivelul organizației și pentru fiecare subunitate organizatorică în parte. El trebuie să conțină obiective clar definite, termene de rezolvare și responsabilități clare. Obiectivele trebuie corelate cu politicile financiare.

Elaborarea și evaluarea planurilor operaționale la care participă un mare număr de angajați de la diferitele subunități organizatorice și de la toate nivelurile ierarhice, creează un suport psihologic important din partea membrilor organizației pentru realizarea obiectivelor pe care le conțin.

Planificarea strategică, strategiile și politicile organizației solicită multă creativitate, energie și acțiune pentru a învinge rezistența la schimbare în rândul angajaților.

Pentru a asigura succesul planificării strategice, managementul organizației trebuie să se preocupe de implicarea întregului personal în procesul de stabilire a responsabilităților pentru atingerea obiectivelor. Înțelegerea direcției în care se îndreaptă organizația, reprezintă o premisă importantă pentru un viitor angajament din partea tuturor angajaților.

8.8. POLITICA ÎN DOMENIUL CALITĂȚII

8.8.1. Conceptul de politică a organizației

Pentru a defini politica în domeniul calității trebuie să definim mai întâi politica organizației. I. Ansoff abordează politica ca o componentă a filosofiei manageriale care se referă la viziunea organizației, misiunea și strategia sa. În acest context politica este

definită ca: „direcția în care se dezvoltă gândirea managerială, pentru abordarea aspectelor necesare realizării planificării strategice”.

Unii specialiști consideră politica unei organizații drept un ghid pentru luarea deciziilor, o lege internă care guvernează acțiunile managerilor. H. Kerzner (1985) consideră politica drept „un cod de conduită al organizației”.

Managementul japonez definește politica organizației: „un mod de orientare a managementului organizației pe termen mediu și lung și obiectivele sale anuale”. Politica în acest context cuprinde obiectivele, termenele și măsurile necesare pentru realizarea lor, ea reprezintă o declarație cu privire la scopuri și mijloace.

O. Nicolescu și I. Verboncu (1995) definesc politica unei organizații ca „un set de obiective pe termen mediu care se referă la ansamblul activităților fie la componente majore ale organizației, împreună cu volumul și structura resurselor disponibile, acțiunile ce vor fi întreprinse, principalii executanți și responsabili, sursele de finanțare precum și termenele finale și intermediare. Politica poate cuprinde indicatori de eficiență globali și parțiali.”.

Politica se referă la un orizont mai redus de timp, de obicei un an și are un grad de detaliere pronunțat, care conține numeroase elemente cu caracter operațional. Ea nu este o simplă concretizare a strategiei. În procesul de elaborare a politicilor, în urma unor analize ce se întreprind, se pot introduce numeroase elemente suplimentare neavute în vedere la stabilirea strategiei, ceea ce le face să fie realiste, flexibile și mobilizatoare.

Luată împreună politicile aplicate într-o organizație decurg din strategiile acesteia, ceea ce poate duce la afirmația că: „dacă se cunosc politicile urmate de o organizație se pot cunoaște și strategiile ei”.

Politica organizațională cuprinde o serie de politici sectoriale, care corespund unor domenii specifice ale activității organizației. În cadrul unei organizații, ținând seama de domeniul specific la care se referă, există politici funcționale care se referă la un domeniu distinct (financiar, producție, cercetare etc.) și politici interfuncționale care vizează mai multe funcțiuni sau domenii de activitate (calitate, marketing, costuri etc.).

8.8.2. Politica în domeniul calității

Politica în domeniul calității poate fi definită ca: „obiective și orientări generale ale unei organizații în ceea ce privește calitatea, așa cum sunt exprimate oficial de managementul de la nivelul cel mai înalt”. Este un element al strategiei calității, ea nu poate fi delegată și nu este sarcina managerului cu calitatea, este elaborată de managementul de vârf.

Este important pentru o organizație să aibă stabilită o politică clară a calității. Politica în domeniul calității reprezintă o declarație a unui angajament făcut de către managementul de vârf al organizației.

J. Juran subliniază faptul că „organizațiile indiferent de domeniul lor de activitate trebuie să-și definească principiile călăuzitoare în relațiile cu clienții și furnizorii, iar pentru aceasta trebuie să-și definească poziția pe piață pe care dorește să o dețină prin calitate”. Această poziție poate fi:

- ✓ rol de lider în exclusivitate;
- ✓ rol de lider împărțit cu alte organizații;
- ✓ să fie la același nivel de calitate cu concurenții;
- ✓ să se preocupe de realizarea unor standarde de calitate acceptabile.

Politica calității este menită să explice impactul pe care-l va avea procesul de îmbunătățire a calității asupra organizației. Organizațiile întocmesc declarații cu privire la politica lor în domeniul calității. De exemplu: politica de calitate a firmei Xerox este formulată astfel: „Xerox este o companie a calității. Calitatea este criteriul fundamental după care se ghidează. Calitate înseamnă a oferi clienților interni și externi produse și servicii novatoare, care să le satisfacă pe deplin cerințele. Îmbunătățirea calității este sarcina fiecărui angajat”.

Declarațiile de calitate sunt îndreptate către clienți și se concentrează pe satisfacerea așteptărilor acestora prin furnizarea constantă a unor produse și servicii de calitate. Afirmațiile privind scăderea costurilor, respectarea termenelor, creșterea profiturilor și a productivității sunt cuprinse în politica generală de îmbunătățire, dar sunt omise în declarațiile de calitate.

Pentru formularea politicii în domeniul calității J. Juran elaborează patru teorii:

- ☒ *Teoria capabilității*, atenție îndreptată spre realizarea corespunzătoare a proceselor potrivit standardelor interne, este aplicată mai mult în industrie;
- ☒ *Teoria competitivității*, pune accentul pe atragerea și menținerea clienților, pe fidelitatea lor față de organizație;
- ☒ *Teoria utilizării*, pune accentul pe diversificarea produselor / serviciilor în domeniul producției respectiv pe diversificarea activităților, proceselor și serviciilor;
- ☒ *Teoria performanței maxime*, când organizația își propune să devină lider prin calitatea pe care o oferă ținând seama că misiunea calității este competitivitatea. Este o teorie care se potrivește pentru cele mai multe organizații indiferent de domeniul de activitate, având în vedere că rolul politicii organizaționale este acela de a provoca o schimbare în mentalitatea personalului pentru a menține atenția asupra problemelor calității și să identifice valorile pe care trebuie să le promoveze. Se poate astfel afirma că politica trebuie să realizeze implicarea personalului având atât rol de „restricție” cât și de indicare a direcțiilor de urmat.

Dacă o organizație urmărește standardul ISO 9000, politica calității arată direcția și intențiile generale ale acesteia în ceea ce privește calitatea și este exprimată oficial de către managementul de vârf. În acest context este definită politica calității și de J. Juran, „politica calității reprezintă un ansamblu de principii, măsuri, prevederi, indicații, elaborate în scris de către managementul organizației”. (J. Juran, 1973).

EOQ definește politica pentru calitate: „intențiile generale despre calitate și direcțiile urmate de organizații în ceea ce privește calitatea, exprimate formal de top manageri”. Ea face parte din politica organizației elaborată de top manageri și stă la baza elaborării obiectivelor. O bună politică pentru calitate trebuie să includă următoarele aspecte:

- ☒ Ce înseamnă calitate pentru organizație;
- ☒ De ce este importantă calitatea;
- ☒ Pe cine interesează calitatea;
- ☒ Rolul managerilor și al angajaților;
- ☒ Implementarea și controlul politicii pentru calitate;

Obiectivele pentru calitate ale organizației.

Studiile în domeniul managementului calității, relevă faptul că prin politica în domeniul calității trebuie să se dea răspuns la întrebări de tipul:

- Ce reprezintă calitatea pentru organizație?
- De ce este importantă calitatea pentru organizație?
- Care este răspunderea managementului de vârf pentru calitate?
- Care este răspunderea managerilor și a personalului pentru calitate?
- Care sunt principiile de bază privind îmbunătățirea calității?

Pentru elaborarea politicii de calitate, organizațiile trebuie să țină seama de următoarele principii:

- Calitatea trebuie definită de managementul organizației, care va asigura și realizarea acesteia potrivit standardelor cerute de clienții externi și interni;
- Responsabilitatea elaborării politicii calității revine managementului de vârf și reprezintă de fapt un angajament al acestuia față de angajați (clienți interni) și față de clienți externi și societate;
- Politica în domeniul calității trebuie detaliată și concretizată la toate nivelurile ierarhiei organizaționale;
- Aprecierea finală a calității nu o face organizația ci clienții săi;
- Competența în domeniul calității nu înseamnă doar clienți mulțumiți ci și clienți câștigați.

Managementul de vârf trebuie să se asigure că politica referitoare la calitate:

- ✓ este adecvată pentru scopul organizației;
- ✓ include un angajament față de satisfacerea cerințelor clienților și pentru îmbunătățirea continuă a eficacității sistemului de management al calității;
- ✓ asigură un cadru adecvat pentru stabilirea și analizarea obiectivelor calității;
- ✓ este comunicată și înțeleasă de întregul personal.

ISO 9004:2000 menționează faptul, că managementul de vârf atunci când definește politica calității trebuie să țină seama de:

- ✓ tipul îmbunătățirilor necesare pentru a asigura succesul organizației;

- ✓ nivelul așteptat (dorit) al satisfacției clienților externi și interni;
- ✓ necesitățile de dezvoltare a personalului;
- ✓ nevoile și așteptările guvernului și a contribuabililor.

Stabilirea politicii calității este importantă pentru toate organizațiile întrucât reprezintă o cale practică de definire a propriei calități.

Specialiștii din domeniul managementului calității, cerințele standardelor ISO și practica organizațiilor din domeniul economic și social arată că politica în domeniul calității trebuie stabilită în scris sub forma unui document sintetic care trebuie să cuprindă:

- ☑ Politica principală exprimată prin frază implicită; De exemplu: „vom realiza lucruri bune de prima dată”; „numele nostru este sinonim cu calitatea”; „să excelăm în toate”; „calitatea este elementul fundamental”, „experiență și performanță” etc.

- ☑ Subpolitici, exprimate prin fraze explicite și principii.

Stabilirea în scris a politicii de calitate are o serie de avantaje:

- ✓ determină managementul organizației să-și definească clar concepția privind calitatea;
- ✓ îi conferă legitimitate și reduce interpretările greșite prin comunicare într-o formă imperativă și uniformă;
- ✓ oferă un sistem de referință în managementul calității prin principii consimțite și prin presiuni de ordin conjunctural;
- ✓ dă posibilitatea efectuării unor analize comparative între principiile politicii de calitate și rezultatele obținute.

De exemplu, politica de calitate stabilită în scris sub forma: „Calitatea la înalte standarde de performanță constituie problema fundamentală a personalului din firma noastră”, înseamnă:

- ✓ să oferim clienților externi cele mai bune produse și servicii, care să satisfacă cerințele lor;
- ✓ îmbunătățirea calității este o sarcină a întregului personal.

Desigur principiile de bază care vor fi promovate sunt următoarele:

- ✓ prin calitate organizația dorește să devină lider;
- ✓ să ia în considerare cerințele explicite și implicite ale clienților interni și externi;
- ✓ activitățile și procesele din organizație să asigure standarde de performanțe care să satisfacă sau chiar să încânte clienții externi;
- ✓ implicarea întregului personal în îmbunătățirea calității;

- ✓ prin calitate să asigure o cotă mai mare de piață;
- ✓ cercetare științifică și inovare la înalte standarde de performanță etc.

Elaborarea politicii de calitate se face de regulă de sus în jos (top-down). Managementul de vârf pe baza politicii organizației, stabilește politica calității pe care o transpune în obiective specifice pe care le repartizează fiecărui nivel ierarhic. Elaborarea politicii de calitate se poate face și de jos în sus (bottom-up), caz în care se face analiza detaliată a tuturor activităților și proceselor din organizație, se pun în evidență problemele care există, se filtrează pentru a identifica problemele cheie sau factorii critici de succes după care se transpun în obiective specifice pe nivele ierarhice. Acest mod de elaborare are avantajul că asigură un suport psihologic mai bun din partea angajaților, dar există riscul unui proces de filtraj prea „consistent” în cadrul ierarhiei organizaționale care poate provoca uneori confuzii și ineficiență.

Politica de calitate pune în evidență activitățile procesele care trebuie realizate pe termen mediu pentru a oferi îmbunătățirea continuă a calității. Ea trebuie transpusă într-un plan de calitate.

Pentru a ne asigura că politica calității, respectiv planul calității se poate realiza se recomandă ca îmbunătățirea continuă a calității să pună accentul mai mult pe aspectele interfuncționale, ceea ce determină necesitatea instruirii personalului din domeniu.

8.8.3. Controlul politicii în domeniul calității

Controlul politicii în domeniul calității urmărește actualizarea ei permanentă. Mijloacele de control sunt reprezentate de rezultatele auditurilor efectuate în cadrul organizației (audit intern), respectiv de autoevaluarea calității și de rezultatele evaluării externe, (audit extern), făcută de către un grup de experți. La acestea se adaugă și analize efectuate în cadrul organizației referitoare la modul de îndeplinire a obiectivelor de calitate.

Revizuirea politicii de calitate este de asemenea sarcina managementului de vârf și se bazează pe evaluarea rezultatelor. Se recomandă schimbarea politicii atunci când:

- Există nevoia unei schimbări;
- Se clarifică viziunea asupra viitorului;
- Apare un sistem nou prin care poate fi realizată viziunea.

CAPITOLUL IX

COSTURILE CALITĂȚII

Pentru ca managerii să poată lua decizii strategice pentru organizație, trebuie să-și pună o serie de întrebări de tipul: Cât costă îmbunătățirea calității? Care sunt costurile dacă nu se îmbunătățește calitatea? Aceste întrebări referitoare la costurile calității au generat interes determinând evoluția calității. Cu toate că întregul personal recunoaște importanța calității, o serie de studii sesizează existența unor confuzii legate de relația cost-calitate, la mulți manageri.

Este evident că răspunsul la întrebarea „Care este costul calității slabe sau al noncalității?”, este greu de obținut, însă efectele îmbunătățirii acestora sunt spectaculoase. Hewlett-Packard a estimat costurile nerealizării lucrărilor corect de prima dată ca fiind 25-30% din venituri în timp ce Motorola a redus costurile calității slabe cu 5%, față de vânzările totale, ceea ce a însemnat economii de aproximativ 480 mil. \$ pe an. (J.E. Ross 1994).

9.1. DEFINIREA COSTURILOR CALITĂȚII

Costul calității a fost definit în lucrările de specialitate în mai multe variante, după cum urmează:

- Costul calității apare reprezintă costul pe care îl implică evitarea eșecului ca urmare a erorilor în procesul de fabricație sau în utilizare. (costul pe care îl implică grija ca totul să fie făcut corespunzător specificațiilor determinate de la început).
- Costurile calității sunt adesea definite drept costuri care apar datorită slabei calități care există sau poate apărea.
- Costul datorat neîndeplinirii cerințelor clienților sau costul defectelor

- ☑ Toate activitățile realizate care nu susțin în mod direct obiectivele de calitate sunt considerate costuri ale calității.

Desigur toate aceste abordări ale conceptului de cost al calității, nu dau răspuns la o întrebare esențială: „Care sunt standardele de calitate pentru a îndeplini așteptările clienților?”. În teorie, răspunsul are la bază un principiu economic: „Calitatea este acceptabilă atunci când costul marginal egalează venitul marginal”. Acest lucru înseamnă că cheltuielile cu îmbunătățirea calității se vor face până când profitul suplimentar egalează costul obținerii lui. În practica economică costul marginal și venitul marginal este greu de măsurat și definit.

O problemă importantă este de a defini costurile calității adăugate (suplimentare) și costurile „ascunse” ale noncalității. Acest lucru este foarte dificil mai ales în perspectiva implicațiilor strategice de lungă durată.

Costul calității sau mai exact al noncalității, reprezintă preocuparea atât la nivelul firmelor individuale cât și la nivel național. Dacă luăm în considerare competitivitatea națională, putem arăta că în firmele din S.U.A. costurile calității reprezintă 25% din venituri, comparativ cu Japonia unde ele se situează în jur de 5% (J. E. Ross, 1994).

Costul calității scăzute în firmele individuale și potențialul de îmbunătățire a calității pot fi hotărâtoare pentru activitatea și competitivitatea lor. T. Peters (1987) spune că experții au ajuns la concluzia că slaba calitate poate costa 25% din costurile cu personalul într-o firmă producătoare de bunuri și 40% într-o firmă prestatoare de servicii. Există o părere generală că aceste costuri variază între 20 și 30% din vânzări.

Costurile calității influențează în mod hotărâtor potențialul de creștere a profitabilității la firmele producătoare de bunuri și servicii.

9.2. EVOLUȚIA CONCEPTULUI DE „COSTURILE CALITĂȚII”

Se cunoaște că opinia oamenilor de afaceri întotdeauna a fost aceea că îmbunătățirea calității înseamnă creșterea costurilor, respectiv o calitate mai ridicată înseamnă costuri mai mari. Această concepție a fost studiată de „maestrii spirituali ai calității”. Astfel J. Juran a examinat problema calității și a ajuns la concluzia că profiturile, datorate calității bune, depășesc costurile. A. Feigenbaum, a introdus conceptul de „controlul total al calității” și a dezvoltat principiul potrivit căruia calitatea este preocuparea fiecăruia. În 1979 Ph. Crosby a introdus conceptul foarte popular „calitatea este gratuită”.

Astăzi s-au conturat trei puncte de vedere referitoare la costurile calității:

1. Nivelul mai ridicat al calității înseamnă costuri mai mari. Se cunoaște că atributele calității, cum ar fi de exemplu performanța, costă mai mult în ceea ce privește munca, costurile materiale și alte costuri. Profitul suplimentar generat de îmbunătățirea calității nu compensează costurile suplimentare.

2. Costurile îmbunătățirii calității sunt mai mici decât economiile rezultate. Acest punct de vedere a fost promovat inițial de Deming și a fost pus în aplicare de către producătorii japonezi. Economii obținute se datorează faptului că se reduce munca suplimentară datorată remedierii greșelilor, se reduc rebuturile și alte cheltuieli directe referitoare la defecte. Acest concept este aplicat mai mult la firmele japoneze care sunt orientate către îmbunătățirea continuă a proceselor.

3. Costurile calității sunt acelea care conduc la depășirea costurilor produsului sau serviciului prestat corespunzător de prima dată. Această viziune este agreată de susținătorii filosofiei Managementului Calității Totale. Costurile includ atât costurile directe cât și pe cele rezultate din pierderea de clienți, de piețe și alte costuri „ascunse” și oportunități pierdute care nu sunt identificate de sistemele contabile moderne.

Chiar și astăzi, multe firme au tendința de a ignora această oportunitate datorită unei continue concentrări asupra volumului

producției sau a frustărilor legate de dificultatea cuantificării legăturii dintre volum și calitate care este generată și de modul de înregistrare și evidențiere din contabilitate.

Un studiu făcut în 1987 asupra a 94 de companii din S.U.A., a relevat faptul că 31% din firme au măsurat regulat costurile calității și chiar printre acestea productivitatea era considerată ca un factor mai important care influențează profitul mai mult decât calitatea. Nu a surprins faptul că motivul major care împiedică măsurarea acestor costuri a fost lipsa implicării din partea managementului de vârf (J. E. Ross 1993).

Ph. Crosby spunea că „zero defecte” este standardul de performanță absolută iar costul calității este prețul non-conformității cu acest standard. Multe companii își stabilesc obiective de performanță printre care chiar „zero defecte”, dar costurile pot fi foarte mari.

Un alt principiu al lui Ph. Crosby (1979) se referă la *măsurarea calității*: „Măsura calității este prețul nonconformității Măsurând calitatea prin calculul prețului risipei, timp, efort, materiale consumate necorespunzător exprimate în unități monetare se pot direcționa eforturile pentru îmbunătățirea și măsurarea acesteia”. Această exprimare monetară se referă la un procent din vânzări, iar Crosby sugerează că standardul ar fi 2-3%. Această valoare a fost acceptată și multe firme o folosesc ca țintă și măsură a progresului.

9.3. TIPOLOGIA COSTURILOR CALITĂȚII

Programele de calitate realizate în cadrul firmei, cuprind o serie de activități care generează costuri suplimentare.

O primă clasificare a costurilor calității este:

- ✓ costuri cauzate de pierderi (rebuturi);
- ✓ costuri de pregătire.

Costurile cauzate de pierderi (rebuturi), reprezintă costuri interne, ele apar în cazul în care rezultatele muncii nu corespund modelelor de calitate elaborate, iar în cazul produselor sau serviciilor ele nu corespund specificațiilor sau standardelor de calitate impuse.

Aceste costuri sunt descoperite înainte ca produsul sau serviciul să fie oferit clienților. În această categorie se includ:

- ✓ *costuri datorate risipei*, reprezintă costuri suplimentare datorate unei organizări defectuoase a muncii, folosirii unor materii prime și materiale de bază și auxiliare nepotrivite;
- ✓ *costuri cu rebuturile*, reprezintă costurile cu produsele necorespunzătoare care nu pot fi reparate, refolosite sau vândute;
- ✓ costuri datorate recondiționărilor, se referă la recuperarea produselor, prin repararea accesoriilor defecte, pentru ca produsul să corespundă cerințelor clienților;
- ✓ *costurile datorate calității inferioare*, atunci când produsele de calitate inferioară sunt vândute mai ieftin.

Costurile cauzate de pierderi pot să apară și atunci când produsul sau serviciul nu corespunde nivelului de calitate cerut de către clienți, iar acest lucru se descoperă numai după furnizarea acestuia către clienți. Ele reprezintă costuri externe și cuprind:

- ✓ *costurile cu repararea produselor returnate*;
- ✓ *costurile de garanție*, cuprind costurile aferente produselor care nu corespund cerințelor de calitate și pe care firma le înlocuiește în perioada de garanție;
- ✓ *costuri de restituire*, pentru produsele care nu sunt acceptate de către consumatori și care sunt returnate. Aceste costuri includ și transportul;
- ✓ *costuri datorate reclamațiilor*, respectiv obligațiilor firmei în perioada de garanție (de exemplu: renunțarea la comenzi dacă s-au găsit produse necorespunzătoare sau întreruperea colaborării cu o firmă în cazul reclamațiilor făcute de clienți). În aceste cazuri se vor înregistra costuri suplimentare cauzate de deplasări, telefoane, faxuri, instruirea personalului, pentru influențarea pozitivă a clienților;

Costurile de pregătire, se referă la programarea, implementarea și menținerea sistemului de Managementul Calității Totale. Aceste costuri pot fi antecalulate, ele cuprind:

- ✓ costuri cu formularea, definirea pretențiilor referitoare la caracteristicile materiilor prime de bază și auxiliare, la calitatea (instruirea) personalului mai ales în cazul serviciilor, la procesul

- tehnologic, la performanțele echipamentelor de producție, a utilajelor și instalațiilor, etc.;
- ✓ costuri cu elaborarea programelor de calitate, a programelor de folosire a produselor, testări înainte de lansarea produsului în fabricație, etc.;
 - ✓ costuri cu instruirea personalului: executanți, manageri de la toate nivelurile;
 - ✓ alte cheltuieli: deplasări, aprovizionare, comunicații, etc. legate de realizarea programelor de calitate.

O altă clasificare a costurilor calității, este împărțirea lor în patru grupe, astfel: prevenire, evaluare, eșec intern, eșec extern.

Costurile de prevenire, includ costurile corespunzătoare activităților care înlătură și previn defectele din cadrul procesului de producție. Sunt incluse activități cum ar fi: planificarea calității, examinarea procesului de producție, pregătire, analize, verificarea proiectării, formarea personalului, marketing care au ca scop evitarea calității scăzute.

Costurile de evaluare, sunt acele costuri generate de efortul de a identifica produsele de calitate slabă înainte ca acestea să ajungă la clienți. Sunt costuri asociate măsurării, testării sau controlului produselor pentru a asigura conformitatea cu standardele calitative și cerințele de eficiență și includ: verificarea materiilor prime, testarea parametrilor tehnologici; inspecția finală, verificarea nivelului stocurilor de materii prime și de semifabricate; verificarea metrologică a aparatelor de măsură etc.

Costurile eșecului, includ pe cele din timpul procesului de producție (interne) sau după ce produsul a fost livrat (externe). *Costuri rezultate din eșec intern* sunt cele care se referă la defectarea mașinilor, la slaba calitate a materiilor prime și materialelor, la rebuturi, și la recondiționări etc. *Costuri rezultate din eșec extern* se referă la returnări de produse, costuri de garanție, costuri „ascunse” legate de insatisfacția clienților, pierderea clienților etc. Recunoașterea importanței relative pe care o au costurile de eșec externe a făcut ca multe companii să-și îndrepte preocupările dinspre calitatea produselor către satisfacția totală a clientului, ca formă de măsurare a calității.

Multe din costurile noncalității sunt clasificate în cele patru categorii definite anterior. Se pot asemui cu forma unui iceberg care este vizibil doar 10% în timp ce 90% este ascuns privirii. Analogia este potrivită pentru că cele 10 procente vizibile se referă la aspecte precum ar fi rebuturi, refacere, inspecție, returnări de bunuri în garanție și costurile asigurării calității. Pentru multe firme aceste elemente reprezintă costuri totale. Atunci când costurile „ascunse” ale calității sunt cuantificate, controlate și reduse, o firmă poate obține beneficii substanțiale.

Dintre toate aceste tipuri de costuri, costurile de prevenire ar trebui probabil să fie prioritare pentru că este mult mai puțin costisitor a preveni defectele decât a le corecta. Legătura dintre aceste costuri este scoasă în evidență de regula 1-10-100. o unitate monetară cheltuită pentru prevenire va economisi 10 unități pentru evaluare (corecție) și 100 pentru costurile eșecului. Această regulă este respectată de multe firme.

J. Harrington (1992) împarte costurile calității în două categorii:

- Costuri directe ale noncalității*, de exemplu, costurile suportate de către întreprindere pentru a evita erorile sau pentru a le corecta.
- Costuri indirecte ale noncalității*, de exemplu, costuri ca urmare a nesatisfacerii clientului.

Costurile directe ale noncalității sunt divizate în 5 categorii, astfel: prevenire; evaluare; anomalii interne; externe și de echipament. Aceste costuri la rândul lor sunt controlabile și costuri care rezultă.

Costurile controlabile, acestea pot fi calificate drept voluntare în măsura în care întreprinderea le investește deliberat pentru a reduce cazul anumitor riscuri de nonconformitate. Costurile controlabile sunt de prevenire și de evaluare.

▫ *Costurile de prevenire*, cuprind costurile angajate de către întreprindere pentru a preveni, a diminua, chiar a împiedica comiterea anomaliilor sau a erorilor. Sunt cheltuieli legate de:

- ✓ sensibilizarea și instruirea personalului cu calitatea;
- ✓ gestiunea documentară privind asigurarea calității;
- ✓ auditul calității;
- ✓ curățenia, întreținerea preventivă.

▫ *Costuri de evaluare*, sunt sume angajate pentru a verifica (a măsura), conformitatea produselor cu criteriile și procedurile stabilite.

Ele includ:

- ✓ controlul asigurării calității;
- ✓ costurile încercărilor și inspecțiilor;
- ✓ întreținerea și elaborarea echipamentelor de testare;
- ✓ revizuirea proiectelor executate.

☒ *Costuri care rezultă*. Reprezintă costuri-rezultate care provin direct din deciziile luate în fazele de prevenire și de detectare și corespund costurilor anomaliilor interne, externe și de echipament.

▫ *Costurile anomaliilor interne*, sunt costuri ale defecțiunilor detectate înainte ca produsul să fie livrat clientului. Ele cuprind:

- ✓ rebuturi, retușări, reclasare;
- ✓ aprovizionări inutilizabile;
- ✓ lipsă a instalațiilor, depanare și reparațiile;
- ✓ supracosturi pentru a remedia piese potențial defecte și loturi refuzate.

▫ *Costurile anomaliilor externe*. Sunt costuri suportate de către firmă pentru defecțiuni detectate după livrare, ele includ:

- ✓ costuri ale reclamațiilor;
- ✓ costurile generate în perioada de garanție;
- ✓ reveniri în întreprindere;
- ✓ comisioane, reduceri;
- ✓ penalități pentru întârzierea în livrare;
- ✓ primă pentru asigurare care acoperă lipsurile de produse la clienți.

▫ *Costuri de echipament*. Reprezintă costul investițiilor în materiale pentru a efectua controalele, precum și costul ocupării spațiului.

Costurile indirecte de noncalitate. Aici Harrington distinge 3 tipuri de costuri:

- * costuri suportate de către client ca urmare a livrării unui produs defectuos. De fapt este vorba de toate lipsurile, în dezavantajul clientului, ocazionate de noncalitatea produselor furnizate. Ele se datorează: scăderii productivității; ore suplimentare pentru a recupera întârzierea datorată unei defecțiuni; costul transportului pentru a returna marfa neconformă; recurgerea la un echipament de ajutor.

- * costuri datorate insatisfacției clientului față de produsul livrat. Aici este vorba despre costurile de oportunitate suportate de către întreprindere în cazul noncalității.
- * costuri datorate pierderii imaginii firmei. Nu este numai un produs particular din firmă care suportă nemulțumirea clienților, ci ansamblul gamelor de produse.

Structura costurilor calității potrivit AFNOR este următoarea:

1. *Costuri ale anomaliilor interne:*

- Retușări, recondiționări, reparații, remedieri, sunt operații care au drept scop corectarea tuturor produselor înainte de livrare. Aceste operații pot avea loc în cursul fabricației sau după fabricație.
- Rebuturile - sunt produse care, din cauza deficiențelor depistate la ele nu pot fi livrate, și prin urmare, sunt eliminate.
- Produsele declasate - sunt produse al căror preț a fost diminuat ca urmare a neconformității cu exigențele calității sau din cauza unei cantități de produse excesive ca urmare a unei slabe previziuni a vânzărilor.
- Aprovizionări inutilizabile, sunt produse și materii prime care nu mai pot fi utilizate pentru destinația prestabilită din cauza unor erori de aprovizionare sau modificări apărute în concepția produsului / serviciului.
- Costuri de poluare.
- Costuri ale accidentelor de muncă.
- Costuri ale absenteismului.

2. *Costuri ale anomaliilor externe:*

- Costurile reclamațiilor clienților.
- Costurile de garanții.
- Comisioane, reduceri.
- Clienți pierduți.
- Rambursări în caz de prejudiciu cauzat unei persoane.
- Costurile primelor de asigurare.

3. *Costuri ale obținerii calității.*

4. *Costuri de evaluare.*

5. *Costuri de prevenire.*

9.4. COSTURILE ȘI AVANTAJELE ÎMBUNĂTĂȚIRII CALITĂȚII

Costurile calității se referă la măsurarea beneficiilor îmbunătățirii calității. Toate măsurile de îmbunătățire a calității trebuie evaluate (măsurate) din punctul de vedere al costurilor. Introducerea Managementului Calității Totale necesită eforturi umane și cheltuieli, iar beneficiile trebuie să le acopere. Realizarea unui proiect de îmbunătățire trebuie să asigure un raport beneficiu / cost favorabil.

Pentru aprecierea rezultatelor Managementului Calității Totale, deseori se măsoară costurile activităților, proceselor care nu se realizează la nivelul așteptat, cunoscute sub denumirea de „costuri ale eșecului” sau ale nonconformității. Clienții frustrați, modalitățile ineficiente de realizare a activităților și proceselor și simplele greșeli costă organizația. Costurile vor fi generate de: clienți nemulțumiți; muncă suplimentară; venituri pierdute; efort irosit din partea angajaților etc. Scopul Managementului Calității Totale este acela de a face lucrurile bine de prima dată și de fiecare dată, iar reclamațiile și nemulțumirile trebuie luate în serios și îndreptate. Feedback-ul în acest caz este foarte important. Organizația trebuie să dispună de un sistem eficient prin care se analizează reclamațiile și greșelile și se iau măsuri pentru ca acestea să nu mai apară a doua oară.

Realizarea lucrurilor bine de prima dată și de fiecare dată este un concept dificil de realizat într-o organizație. A face greșeli „corecte” (cinstite) nu trebuie să constituie un motiv de blamare a angajaților. Acestea pot fi rezultatul unei inovații sau a unei inițiative iar precauția excesivă poate fi „o sabie cu două tăișuri” Este important să minimizezi greșelile prin folosirea unor sisteme și procedee clare și printr-o muncă de echipă bine realizată. Managementul Calității Totale asigură o planificare riguroasă, care asigură condiții de a face lucrurile bine de prima dată, iar în cazul în care apar greșeli, experiența dobândită permite eliminarea acestora. Dacă apar totuși în continuare erori și greșeli, înseamnă că organizația nu dispune de metode eficiente de utilizare a feedback-ului.

Dacă se măsoară costurile calității, trebuie făcută distincție între costurile prevenirii și costurile eșecului. Costurile prevenirii sunt acele costuri făcute pentru a stopa ca lucrurile să evolueze greșit și care să

asigure că acestea sunt făcute corect. Având în vedere această constatare, costurile îmbunătățirii calității se referă la: realizarea sistemelor de calitate, salariile personalului direct implicat, cursuri de pregătire, susținerea echipelor etc. Aceste costuri pot fi ușor identificate.

Costurile eșecurilor sau a noncalității în concepția lui G. Taguchi reprezintă „pierderi aduse organizației prin ieșirea produsului pe piață”.

Costurile noncalității sunt considerate „interne”, dacă ele sunt rezultatul standardelor de performanță reduse, raportate la client. Ele sunt considerate „externe” dacă se datorează reclamațiilor și refuzurilor clienților și afectează imaginea organizației pe piață. Costurile interne ale noncalității sunt generate de angajați și de managementul organizației.

Angajații generează costuri interne printr-un interes scăzut pentru pregătire, prin lipsă de responsabilitate pentru calitatea prestației, prin implicare redusă.

Managementul organizației generează costuri interne printr-o organizare ineficientă a activității și prin lipsa de implicare.

Costurile externe ale noncalității sunt generate de structura și calitatea ofertei ca urmare a creșterii exigenței clienților și a competitivității.

Costurile eșecurilor sau a noncalității sunt adesea foarte dificil de măsurat, fiind considerate costuri de oportunitate care sunt măsurate prin pierderea acestor oportunități. Aceste costuri includ insatisfacția clienților interni și externi, eșecul în instruirea personalului, costul refacerii anumitor produse care nu au fost fabricate corect de prima dată, timpul pierdut. Costurile eșecului elimină satisfacția muncii. Costul real al calității este eliminarea noncalității în activitatea de producție. Dacă lucrurile nu merg bine este esențial să stabilim cauzele eșecului pentru ca aceste evenimente să nu mai apară din nou.

Când satisfacția totală a clientului devine definiția calității produsului sau serviciului, apare nevoia dezvoltării unor elemente care integrează clientul într-un sistem de măsurare și evaluare. Acest lucru generează luarea în considerare a unor aspecte cum ar fi: timpul de livrare; amabilitatea; corectitudinea etc. Această nevoie generează

preocuparea pentru calitate, și de aici costurile calității, în activități care de obicei sunt recunoscute ca generând astfel de cheltuieli. Acest lucru va duce la concepția că toate activitățile pot contribui la satisfacția totală a clientului. Astfel costurile calității includ acei factori care se află în spatele proceselor de producție care sunt evidente (la vedere). În plus, devine necesară identificarea costurilor „ascunse” ale calității asociate oportunităților nevalorificate.

Un fapt frecvent scăpat din vedere este nivelul de îmbunătățire a productivității și calității care trebuie atins prin identificarea (cuantificarea) diferenței dintre costul care corespunde situației „zero defecte” și costul efectiv.

9.5. MASURAREA COSTURILOR CALITĂȚII

Studii efectuate asupra unor firme producătoare de bunuri și servicii relevă faptul că marea majoritate au un proces sau un program de calitate, respectiv au încercat să măsoare calitatea. Majoritatea firmelor care au încercat măsurarea costurilor calității au făcut acest lucru combinând informații în și din afara sistemului contabil. Analiza categoriilor de costuri a scos în evidență concentrarea către cheltuielile directe de muncă generate de rebuturi, recondiționare, refuzuri, etc. Studiul a indicat că aceste costuri, o dată colectate, nu au fost folosite decât în puține cazuri pentru organizarea și conducerea proceselor care să ducă la o îmbunătățire a calității, respectiv a satisfacției clienților.

Un cost eficace al planificării calității și a sistemelor de control ar trebui să fie direcționat către scopul de bază al îmbunătățirii calității care este susținerea unei strategii diferențiate. Bineînțeles, dacă o firmă nu a dezvoltat o astfel de strategie, devine dificilă identificarea acelor costuri ale calității care generează diferențierea satisfacției clientului. Pentru o firmă multiprodus sau cu mai multe subunități de producție, această strategie poate fi diferită pentru fiecare segment de piață sau subunitate. Nu se obține un avantaj mare investind în echipament, instalații sau îmbunătățirea proceselor fără o orientare către client. Ceea ce este bun pentru o firmă poate să nu fie bun pentru altă firmă.

Costurile de diferențiere reflectă acele costuri implicate de activitățile caracterizate prin unicitate. Diferențierea poate de asemenea rezulta din modul de coordonare a acelor activități interdependente care nu generează costuri prea mari dar în schimb crează economii și competitivitate atunci când sunt integrate.

Măsurarea și analiza costurilor calității care să faciliteze îndeplinirea unor imperative strategice legate de satisfacerea nevoilor clienților trebuie realizată într-o manieră care să ajute procesul de luare a deciziilor. Astfel, măsurarea și analiza costurilor calității trebuie să aibă în vedere trei elemente: raportarea costurilor calității; identificarea activităților implicate; indicarea activităților interdependente.

Activitățile și funcțiile firmei nu sunt independente. Ele formează un sistem de interdependențe generate de legături și relații. De exemplu, aprovizionarea de la un furnizor care are o calitate slabă a produselor poate conduce la muncă suplimentară, rebuturi, costuri cu service-ul ridicate. Aceste relații, legături, sunt dificil de identificat și sunt adesea scăpate din vedere. Contabilitatea nu ajută la identificarea acestor legături pentru că tratează fiecare activitate individual și deci nu va furniza decât informații parțiale pentru luarea deciziilor și planificarea acțiunilor.

Unul din pașii necesari elaborării unui sistem de planificare și control este acela al identificării acelor activități și legături care implică costurile calității. Unele forme de tabele și organigrame liniare și matriceale pot fi folositoare pentru acest scop. Departamentele sau activitățile apar aliniat în partea de sus iar costurile calității în partea de jos spre stânga. La intersecția între una din categoriile costurilor de calitate și activitatea sau funcția implicată, poate să apară un număr (de exemplu 1, pentru responsabilitatea primară sau 2 responsabilitatea coordonării). Reprezentarea grafică va scoate în evidență nevoile de cooperare, echipele interfuncționale, etc. O reprezentare similară poate fi divizată pe costurile prezente ale calității și pe activități. Astfel, costurile calității sunt prezentate scoțând în evidență atât costurile cât și responsabilitatea implicată de activitate iar această formă de prezentare atrage mai mult atenția managementului de vârf.

O reprezentare grafică similară este și cea în care costurile calității sunt exprimate în unități monetare. Costurile pot fi diferențiate pe subunități, în timp, după tipul costului sau pe produse.

Costurile calității pot fi exprimate folosind următoarele măsuri: raportare la ora de muncă, la costul muncii, pe unitate de cost de producție, pe unitate din vânzări, pe unitate echivalentă de produs.

Cel mai greu de evaluat este costul oportunităților pierdute, care este un cost de eșec extern. Acest cost ar fi de fapt profitul pierdut datorită cumpărării produselor și serviciilor de la competitori sau anularea comenzilor care nu concordă cu cerințele clienților. Este de asemenea dificil de a evalua relația dintre două sau mai multe costuri care afectează costurile calității, cum ar fi prevenirea și evaluarea.

Tema discuției privind costul unui sistem al calității este următoarea; „costurile nu sunt alocate ci sunt cauzate”. Informațiile despre costuri nu rezolvă problemele calității și nici nu sugerează anumite soluții. Problemele se rezolvă descoperind cauzele deficiențelor în calitate.

J. S. Oakland (1992) oferă o bază de evaluare a costurilor ținând seama de cerințele specifice referitoare la calitate. Aceasta se bazează, în primul rând, pe contribuția fiecărui departament la costurile calității, respectiv pe categorii de costuri: prevenire, evaluare și căderi (defecțiuni).

Activitățile structurate pe domenii, departamente și categorii de costuri ale calității potrivit lui J. S. Oakland sunt următoarele:

1. *Asigurarea calității*

Costuri de prevenire

Planificarea calității.

Pregătirea personalului.

Costuri de evaluare

Evaluarea recepției și a prelucrării.

Evaluarea produsului final.

Costuri datorate căderilor

Căderi interne.

Căderi externe.

2. *Cercetare, proiectare, dezvoltare*

Costuri de prevenire.

Punerea la punct a specificațiilor (servicii, materiale, procese și

produse).

Procese de proiectare constructivă, de realizare a prototipului.

- Costuri de evaluare
Inspekția echipamentului.
 - a mentenanței;
 - a proiectelor și specificațiilor aferente.
- Costuri datorate căderilor
Reprelucrare și corectări.
Declasarea produselor și a serviciilor.
Plângeri, reclamații în garanție.

3. Producție / operații

- Costuri de prevenire
Pregătire - inclusiv pregătirea supervizorilor.
Procese de proiectare și prototipuri.
Manipulare și depozități speciale în timpul producției sau al operării.
Supravegherea calității în toate etapele.
- Costuri de evaluare
Inspekția liniei sau a procesului (de către personalul de producție sau operator).
Inspekția finală a produsului sau verificarea finală a serviciului (de către personalul de producție sau operator).
- Costuri datorate căderilor
Costul total al rebuturilor sau al eforturilor inutile.
Reprelucrare și corectare.
Înlocuirea produselor returnate sau refacerea serviciilor.
Declasarea produselor, materialelor și serviciilor.

4. Marketing și vânzări

- Costuri de prevenire
Punerea la punct a specificațiilor de produs sau serviciu.
- Costuri de evaluare
Analiza gradului de acceptabilitate a bunurilor și serviciilor.
- Costuri datorate căderilor
Declasarea produselor și serviciilor.
Plângeri ale clienților, răspunderi și compensații.
Reclamații în garanție și înlocuiri sau returnare de bani.

5. *Aprovizionare*

- Costuri de prevenire
Aprobarea furnizorului.
- Costuri de evaluare
Aprecierea vânzătorului.

6. *Departamentul de service*

- Costuri de prevenire
Evaluarea specificațiilor de produse / servicii.
Procese de proiectare și prototipuri.
Planificarea procedurilor de control în proces (on-line).
- Costuri de evaluare
Evaluarea performanțelor produsului sau serviciului finit.
- Costuri datorate căderilor.
Plângeri ale clienților.
Service pentru produs sau client.
Investigarea materialelor returnate și repararea acestora.

7. *Depozitare, transport și distribuție*

- Costuri de prevenire.
Manipulare și depozități speciale.
- Costuri de evaluare.
Recepția și verificarea materialelor, a reperelor și serviciilor care au fost achiziționate din exterior.
Verificarea și sortarea produselor sau serviciilor finite.
Costuri datorate căderilor.
Sortarea bunurilor returnate aflate în stoc.
Recepția și verificarea bunurilor returnate.
Verificarea și sortarea bunurilor, returnarea bunurilor.

8. *Controlul materialelor*

- Costuri datorate căderilor (defectuos).
Controlul materialului rebutat.
Materialele sunt reprelucrate, rectificcate.
Materialele, serviciile sau produsele finite să fie înlocuite.

9. *Mentenanță și inginerie*

- Costuri de prevenire
Echipamente și procese prototip.
Planificarea și mentenanța utilajelor și echipamentelor de

inspecție.

- Costuri de evaluare.

Monitorizarea fiabilității echipamentelor.

- Costuri datorate căderilor.

Investigații și reparații ca urmare a plângerilor, returnărilor de bunuri și a reclamațiilor în garanție.

În interiorul unei organizații pot exista multe documente și rapoarte utile, iar acestea pot ajuta procesul de determinare a costurilor calității. Acestea sunt:

- Rapoarte despre utilizarea echipamentelor și a forței de muncă;
- Rapoarte sau înregistrări de date despre utilizarea materialelor;
- Rapoarte de teren sau ale vânzătorilor direcți;
- Analize ale notelor de credit;
- Analize ale reperlucrărilor, reparațiilor, înlocuirilor, sau înregistrări sau autorizații de returnare a banilor;
- Analizele salariilor și recompenselor;
- Rapoarte despre costul producției sau al operațiilor;
- Rapoarte despre rebuturi;
- Reclamații despre cheltuieli de deplasare;
- Înregistrări despre inspecții, verificări, teste etc.

Un program pilot ar trebui să stabilească principalele elemente dintr-o zonă restrânsă a companiei, sau pentru un singur produs sau serviciu. Finalitatea acestui program pilot este să determine scopul activității și să obțină aprobarea conducerii și angajamentul asumării de către aceasta a costurilor sistemului calității totale. În această fază trebuie, de asemenea, definite foarte bine categoriile de costuri și elementele acestora.

O primă estimare a costurilor calității într-o organizație poate fi făcută prin combinarea datelor obținute ca urmare a discuțiilor cu managerii și supervizorii cei mai potriviți. Fiecare presupunere și estimare utilizată în această primă fază de calcul trebuie să fie publicată într-un document care să fie distribuit managerilor corespunzători. (O. Pruteanu și alții 1998).

9.6. UTILIZAREA INFORMAȚIILOR PRIVIND COSTURILE CALITĂȚII

Informațiile privind costurile calității pot fi utilizate pentru mai multe scopuri:

- Identificarea oportunităților de creștere a profiturilor.
- Ajută la stabilirea bugetelor și luarea altor decizii de investiții (calitatea este generatorul luării deciziilor de achiziționare de noi echipamente și renunțarea la cele ineficiente; echipamentul necesar pentru refacerea produselor necorespunzătoare calitativ devine ineficient dacă munca de refacere este eliminată sau redusă prin îmbunătățirea calității).
- Îmbunătățirea costurilor legate de aprovizionare și desfacere;
- Ajută la identificarea risipei de resurse cauzată de activități care nu sunt cerute de către client (consumator);
- Identificarea sistemelor redundante;
- Determină dacă costurile calității sunt distribuite corespunzător pe procese și tipuri de produse;
- Ajută la stabilirea obiectivelor bugetare și la planificarea profitului;
- Identificarea problemelor de calitate;
- Este un instrument managerial pentru măsurarea comparativă a relațiilor dintre input-uri și output-uri (de exemplu: efortul implicat pentru creșterea fiabilității comparativ cu costurile de garanție).
- Instrument pentru analizele Pareto;
- Instrument managerial strategic pentru alocarea resurselor de formulare și implementare a strategiei;
- Pentru evaluarea performanței;

Costul sistemului la unele firme este generat de elemente care nu sunt legate direct de produs ci are în vedere elemente cum ar fi relația, modul de tratare a clienților, amabilitatea, durata de livrare a comenzii, acuratețea și corectitudinea în efectuarea plăților și încasărilor. Accentul se pune pe sursa de bază a îmbunătățirii procesului și analizelor pentru simplificarea procedurilor și reducerea duratei ciclului de activitate, (de producție), reducerea costurilor calității și îmbunătățirea satisfacției clienților. Sistemele interne și

externe măsoară performanța prin comparație cu așteptările clienților, aceste sisteme consideră oportunitățile pierdute drept nonconformitate cu așteptările clienților.

9.7. SISTEMELE CONTABILITĂȚII ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Experții sunt de părere că informațiile furnizate de către contabilitate nu ajută prea mult la reducerea costurilor și îmbunătățirea calității și productivității. Ele se bazează pe faptul că sistemul contabil nu poate identifica costurile „ascunse” ale calității și ale slabei productivități.

Criticii subliniază că sistemele de contabilitate ar trebui proiectate în așa fel încât să susțină operațiile și strategia firmei care reprezintă cele două dimensiuni, în care calitatea joacă un rol dominant. Acest lucru este tot mai evident în „noile” medii de producție, cunoscute uneori ca tehnologii avansate de fabricație.

9.8. SISTEMUL STABILIRII COSTURILOR PE ACTIVITĂȚI

Majoritatea firmelor care măsoară costurile calității colectează informații și statistici în afara sistemului contabil. Aceste date sunt agregate și nu reflectă adevăratul cost al calității sau activitatea din cadrul procesului care a cauzat astfel de costuri. Merită să repetăm că aceste costuri nu sunt alocate, ele sunt cauzate. O colecție de date și informații sunt inutile dacă aceste informații nu ajută la identificarea surselor costurilor calității astfel încât identificarea problemei să ducă la rezolvare ei.

Stabilirea costurilor pe activități poate fi sistemul care asigură o colecție de informații privind performanța operațională și financiară și care analizează activitățile importante ale unei firme din punct de vedere a procesului, a produsului și a costurilor calității. Se potrivește foarte bine cu sistemul Managementului Calității Totale pentru că încurajează managementul să analizeze activitățile și să determine valoarea lor din perspectiva clientului.

Să ne imaginăm cazul unei firme cu costuri de garanție excesive. Se pun următoarele întrebări: Care este costul returnărilor? Care este cauza acestor returnări și care este activitatea care generează o astfel de situație? Este furnizorul sau design-ul (proiectarea) de vină, sau una din multele activități din producție? Cum poate fi îmbunătățit procesul (procesele) pentru a reduce costul returnărilor? Care este legătura între costurile implicate de procesul de revizuire și reducerea costurilor cu garanția? Care sunt implicațiile strategice? Conceptele acestui sistem pot conduce la găsirea unor răspunsuri.

Sistemul reunește procesul de control și de analiză a activității, ca procese interdependente, prin intermediul unei analize inter-funcționale, care cuprinde:

1. *Controlul procesului*, identifică cerințele clienților interni și externi, definește ieșirile (output-urile) fiecărei etape și determină intrările în proces (input-urile).

Procesul, în sens larg, începe cu ideea despre produs și se extinde prin parcurgerea întregului ciclu de viață al unui produs, până la maturitate și scoaterea de pe piață. Această definiție a procesului corespunde conceptului Managementului Calității Totale. Se cunoaște că în filosofia Managementului Calității Totale aproape toate funcțiunile și activitățile (procesele) unei afaceri sunt inter-condiționate, nici una nu este separată. Obiectivele cheie și succesul organizației sunt dependente de procese ce se intercondiționează, care trebuie să se schimbe pe măsură ce se schimbă și mediul.

Având în vedere că activitățile, compun procesul, se poate concluziona că optimizarea procesului necesită aplicarea instrumentelor și metodelor de analiză a activităților, din cadrul fiecărui proces și identificarea acelor activități care au importanță în ceea ce privește cerințele clienților.

2. *Analiza activității* definește fiecare activitate din cadrul fiecărui proces și identifică acele activități care au importanță în ceea ce privește cerințele clienților.

Analiza activităților este aplicabilă atât pentru clienții interni cât și pentru clienții externi. Unul din elementele acestui mod de abordare, este acela că ori de câte ori este posibil clientul intern poate să ceară acele produse sau servicii interne pe care le dorește, ceea ce de fapt reprezintă o extensie a conceptului de satisfacție a

clientului. Dacă acest concept este aplicat clienților externi, atunci se poate pune firesc întrebarea: De ce acest concept nu poate fi aplicat și clienților interni?

Controlul procesului se transformă în acest context în rezolvarea problemei îmbunătățirii continue. Tranziția de la verificarea finală, care are doar rol de diagnostic, la controlul procesului se realizează în mai multe etape după cum urmează:

- Caracterizarea procesului, definirea activităților cheie ale procesului;
- Dezvoltarea standardelor și metodelor de măsurare a producției și implicarea angajaților;
- Supravegherea conformității la standarde și reverificarea în vederea realizării unui control mai eficient. Identificarea variabilelor adiționale care afectează calitatea;
- Identificarea și înlăturarea cauzelor defectelor și variațiilor, ceea ce presupune cunoașterea pas cu pas a procesului;
- Încheierea controlului procesului care are ca rezultat îmbunătățirea calității (creșterea stabilității procesului și reducerea variațiilor).

Cu toate sistemele de control managerial, controlul calității este bazat pe principiul de „bucă închisă”, care arată că greșelile găsite la verificare trebuie înregistrate și analizate, iar rezultatele trebuie folosite pentru a aborda domeniile de slăbiciune aparentă, astfel încât firma să se poate apropia de obiectivul final „zero defecte”, indiferent dacă punctele slabe se găsesc în proiectare, producție sau în achiziția de materii prime, materiale sau de echipamente.

Pentru a putea controla calitatea unui proces, respectiv pentru a găsi activitățile la care este posibilă apariția unor defecte, este necesară stabilirea unui sistem de măsurători și analiza acestor măsurători. Pentru aceasta este necesară determinarea capacității procesului, care măsoară gradul în care producția se încadrează în limitele de toleranță ale proiectării. Capabilitatea se referă atât la toleranța de proiectare stabilită în acord cu specificațiile producției cât și la utilaje și echipamente folosite în producție.

3. *Al treilea pas*, este dezvoltarea unei relații de tip cauză-efect, pentru identificarea elementelor care generează costurile calității. În cazul costurilor, generatorul lor sunt chiar condițiile care le determină sau nevoia pentru o anumită activitate și de aici resursele consumate.

Dacă costul implicat se referă la o activitate fără valoare, fără importanță, el poate fi eliminat sau redus. Se estimează că 50% sau mai mult din activitățile oricărei afaceri sunt generatoare de costuri mai mult decât de valoare (efecte, venituri).

Sistemul stabilirii costurilor pe activități consideră că activitățile, nu produsele, sunt consumatoare de resurse și analiza procesului este necesară pentru a repartiza costurile acelor activități care le generează. Sistemul recunoaște costurile ca fiind generate de factori, alții decât volumul sau munca directă. În cazul costurilor unui produs, aceste costuri apar în urma desfășurării unor activități precum comanda, pregătirea, timpul de stocare, timpul de așteptare, deplasarea internă a produsului, întreținere, design. Concentrarea către proces, nu către produs, sugerează trecerea la separarea activităților în mici centre de cost sau centre de profit și identificarea pentru fiecare a generatorilor de costuri.

Generatorii de costuri sunt agenți care fac ca activitatea să se desfășoare. Să considerăm o firmă care realizează diferite activități cum ar fi: documentare; schimbarea programului de producție; achiziționarea unei noi mașini sau schimbări în cadrul procesului. Dacă scopul acestei firme este acela de a corecta costurile de întreținere excesive, procesul de fabricație va absorbi sarcini adiționale, costurile de distribuție vor crește, iar satisfacția consumatorului poate fi erodată datorită întârzierilor și reparațiilor. Folosind sistemul ABC, costul real al produsului afectat poate fi determinat, la fel și impactul asupra bugetelor și asupra performanței.

Acest exemplu ilustrează impactul pe care îl are conceperea și proiectarea unui produs asupra cheltuielilor totale pe care acesta le implică pe întregul său ciclu de viață. Aproximativ 80-85% din costurile pe care le implică un produs de-a lungul ciclului său de viață, inclusiv cheltuielile de întreținere și reparare, sunt localizate în această etapă (concepere și proiectare). Sistemul poate furniza elementele cheie care să ajute la proiectarea unui produs care îndeplinește așteptările clienților și care poate fi produs și susținut la costuri competitive.

9.9. PLANIFICAREA STRATEGICĂ ȘI STABILIREA COSTURILOR PE ACTIVITĂȚI

Pentru cele mai multe din deciziile strategice există și o dimensiune a costurilor implicate. Liniile de producție, canalele de distribuție, depozitele, mărcile, segmentarea și diferențierea trebuie să fie identificate iar fiecare decizie trebuie să stabilească o legătură între cerere și cheltuieli cu resursele necesare.

Sistemul determinării costurilor pe activități poate ajuta la descoperirea informațiilor necesare deciziilor strategice în ceea ce privește aspectele referitoare la abandonarea sau dezvoltarea unor linii de producție în cazul în care costurile cresc sau scad. Analizând activitățile și apoi produsele se pot identifica cheltuielile care nu contribuie la creșterea calității și de aici la diferențierea competitivă.

Determinarea costurilor pe activități este un sistem nou și complicat. De aceea marea majoritate a firmelor nu îl folosesc foarte intens. Conceptul de bază al acestui sistem este acela că aceste costuri ale produselor și ale calității pot fi atribuite unor activități care consumă resurse și care cauzează aceste costuri. Am văzut că există o mulțime de costuri de diferite tipuri iar problema este aceea a identificării și evaluării lor complete. Dacă aceste costuri nu sunt identificate, șansa de a le atribui proceselor sau activităților care le-au cauzat este mică. Mai mult de jumătate din cei implicați în analiza costurilor identifică și evaluează doar costurile „vizibile” (munca suplimentară, rebuturi, costurile de service și reparații).

Din cele prezentate trebuie să arătăm că este esențial elaborarea unui program al costurilor calității pentru a îmbunătăți efortul realizării ei. O firmă nu poate cheltui resurse nelimitate fără să ia în considerare aspectele strategice și ecuația cost / profit. Mai mult decât atât, costul calității este elementul esențial al filosofiei Managementului Calității Totale.

INSTRUMENTE ȘI TEHNICI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII

Referitor la importanța elaborării și folosirii strategiei calității, managerii și toți ceilalți angajați implicați în problemele de calitate trebuie să învețe cum să utilizeze și să interpreteze strategiile folosite pentru îmbunătățirea calității.

Aplicarea strategiilor pentru calitate presupune transformarea psihologiei îmbunătățirilor continue în practică, respectiv dezvoltarea aspectelor practice cu care echipele să poată realiza îmbunătățirea calității. Pentru identificarea și rezolvarea creativă a problemelor trebuie folosite o serie de tehnici și instrumente ale calității. Managementul Calității Totale permite folosirea împreună a unei mari varietăți de instrumente și tehnici care ajută la implementarea conceptelor sale de bază. Cele mai multe din aceste tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității (exemplu: brainstormingul, benchmarkingul) sunt folosite frecvent de organizațiile din diferite domenii de activitate. Pentru a fi eficientă utilizarea lor, ele trebuie experimentate și folosite în mod sistematic.

Alegerea celor mai potrivite tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității și utilizarea lor cât mai eficientă este responsabilitatea managementului de vârf, constituind o componentă a procesului decizional din cadrul organizației.

10.1. BRAINSTORMING

Brainstormingul, „asaltul de idei”, sau „furtuna creierelor”, ca metodă de creativitate reprezintă un instrument ideal pentru Managementul Calității Totale. Este o metodă intuitivă și eficientă

care are drept scop emiterea sau generarea în comun, în cadrul unei echipe, a unui număr cât mai mare de idei în scopul găsirii modalităților de rezolvare a unei probleme cheie și prin combinarea acestora. Este ușor de utilizat, ea apelează la creativitatea echipei și dă posibilitatea membrilor acesteia să formuleze o multitudine de idei în mod rapid și original. O ședință de brainstorming permite angajaților să fie inventivi, lipsiți de restricții, stimulându-le imaginația în formularea de idei. Brainstormingul nu furnizează întotdeauna evaluări obiective ale diferitelor situații, ceea ce impune folosirea acestei metode împreună cu alte instrumente cum ar fi, rețele de potrivire sau diagrama Ishikawa. O echipă care folosește brainstorming-ul ar trebui să urmeze următoarele reguli simple:

- Să înțelegi bine ce înseamnă brainstorming-ul;
- Să nominalizezi pe cineva care să noteze ideile undeva vizibil (pe un panou);
- Să notezi toate ideile așa cum au fost formulate;
- Nu se discută sau se critică ideile;
- Construiește bazându-te pe ideile anterioare.

O sesiune de brainstorming poate fi o activitate structurată sau nestructurată. Brainstormingul structurat presupune ca fiecare membru al echipei să formuleze câte o idee la fiecare rotație până când ideile se epuizează. Acest lucru îl forțează să ia parte la activitatea desfășurată și fortifică identitatea echipei. Brainstormingul nestructurat dă posibilitatea fiecăruia să formuleze idei pe măsura apariției lor. Această metodă stimulează creativitatea dar și dă posibilitatea celor mai creativi să preia controlul. Indiferent de metoda utilizată, o sesiune de brainstorming nu trebuie să dureze mai mult de 10 - 15 minute.

Cele mai importante avantaje ale utilizării metodei brainstorming sunt:

- ✓ se obțin ușor idei pentru soluționarea problemelor manageriale și de altă natură;
- ✓ costuri reduse;
- ✓ aplicabilitatea pe scară largă, inclusiv în managementul calității.

Rezultatele unei ședințe de brainstorming depind în mare măsură de calitatea și abilitățile moderatorului (conducătorul ședinței).

Pentru asigurarea unei evaluări cât mai eficiente a listei de idei A. Osborn, cel care a introdus metoda, este de părere că se pot obține rezultate bune prin combinarea, adaptarea, substituirea și susținerea cu noi argumente a ideilor emise, ceea ce generează mai multe variante de ordonare și posibilități mai bune de selectare a variantei cele mai bune.

10.2. BENCHMARKING

10.2.1. Conceptul de benchmarking. Esența benchmarking-ului

Esența benchmarking-ului constă într-un proces continuu de comparare a strategiei, produselor/serviciilor, proceselor organizației cu cele ale liderilor mondiali și a organizațiilor de succes, în vederea învățării și asimilării metodelor și practicilor prin care acestea au atins excelența, având ca rezultat egalarea sau chiar depășirea performanțelor lor.

Definirea benchmarking-ului este foarte diferită în lumea specialiștilor, dar există diferiți „experți” care au tendința de a exprima o interpretare proprie.

Dicționarul Oxford, prezintă benchmarking-ul drept „scop, țel etalon, program folosit ca test sau ca referință.” Dicționarul Webster (1990) definește benchmarking-ul, „un anumit punct al cunoașterii sau o presupusă evaluare, față de care se pot stabili alte evaluări”. Același dicționar în 1995 arată „benchmarking-ul este un standard sau un punct de referință prin care alții pot fi evaluați și apreciați”.

American Productivity and Quality Center (APQC, 1993) definește benchmarking-ul: „un proces de măsurare continuă și de comparare a unei organizații cu altele din lume, cu cele mai bune rezultate, în scopul obținerii de informații care să ajute organizația să ia măsuri de dezvoltare a performanțelor sale”. Această definiție tratează benchmarkingul ca o măsură realizată la superlativ care este recunoscută ca standard al perfecțiunii pentru acel proces de afaceri. Totodată benchmarking-ul este considerat ca practică prin care se admite că cineva este mai bun la ceva, fiind înțelept să înveți să-l egalezi și chiar să-l depășești.

Ca o concluzie putem arăta că benchmarking-ul este un proces de abordare sistematică prin care o organizație deține informații de la alții, pentru a identifica o anumită arie de soluții pentru dezvoltare, cercetează cele mai bune practici ale altor organizații pentru a îmbunătăți calitatea produselor / serviciilor, proceselor și profitabilitatea.

Indiferent de definiția dată benchmarking-ului, acesta include următoarele elemente:

- ✓ identifică direcțiile cheie pentru a fi dezvoltate;
- ✓ pentru fiecare din aceste direcții, identifică cele mai bune practici pe care o altă firmă le-a aplicat;
- ✓ compararea practicilor propriei firme cu firma găsită cea mai bună în domeniu (firmă de referință, care devine benchmark);
- ✓ identificarea noilor practici;
- ✓ implementarea noilor practici.

În literatura de specialitate se disting următoarele tipuri de benchmarking:

- ✓ *benchmarking intern*, care presupune efectuarea de comparații între departamente, sectoare, fabrici ale aceleiași companii după ce se constată că unele dintre acestea au performanțe mai bune. Un mare avantaj este acela că unitățile din aceeași companie folosesc aceleași sisteme de apreciere, aceleași principii de măsură a performanțelor și un vocabular comun;
- ✓ *benchmarking competitiv*, compară performanțele proprii față de competitorii direcți care produc aceleași produse și servicii. Deși, datorită acestor similitudini, valabilitatea comparației este crescută, pot să apară probleme legate de confidențialitatea datelor și informațiilor. Este de presupus că partenerul supus acțiunilor de benchmarking, care în fond nu primește nimic pentru el, nu va accepta cu ușurință efectuarea studiului de benchmarking;
- ✓ *benchmarking general*, este cel mai comun tip presupunând efectuarea de comparații între diferite firme din diferite sectoare care prezintă cele mai ridicate performanțe.

Din cele prezentate rezultă dificultatea majoră în a găsi partenerul de benchmarking. De regulă se alege un partener cunoscut, cu care există relații de colaborare, pentru că:

- ✓ partenerul fiind cunoscut, timpul necesar găsirii lui se reduce considerabil;
- ✓ partenerul poate fi dispus să accepte studiul, putând avea unele beneficii în urma dezvoltării firmei care aplică studiul;

Întrucât benchmarking-ul este considerat un standard, în funcție de care se măsoară performanța actuală a organizației, el este folosit pentru a analiza competitorii și pentru a înțelege modalitatea lor de a produce calitate.

Pentru multe organizații benchmarking-ul a devenit o componentă cheie a programelor Managementului Calității Totale.

Folosirea benchmarking-ului se bazează pe raționamentul simplu: „De ce să reinventezi roata când poți învăța de la cineva care a descoperit-o deja?!”

Metoda benchmarking-ului a început să fie folosită încă din anii 50, când W. E. Deming i-a învățat pe japonezi metoda controlului calității. Metoda a fost rar folosită până în jurul anilor 80, când o serie de companii din SUA și Europa au apelat tot mai mult la aceasta. Cele mai importante companii care au folosit cu succes această metodă au fost IBM, Motorola și Xerox.

Cel mai cunoscut exemplu de folosire a benchmarking-ului, este cel al companiei Xerox. Compania și-a menținut un monopol virtual mulți ani, Xerox devenind numele generic al tuturor copiatoarelor. În anul 1981 s-a constatat o scădere a valorii acțiunilor, compania remarcând că firmele japoneze își vindeau produsele similare pe piață la un nivel de preț mult mai redus. Managerii companiei Xerox, au recunoscut că a fost o greșeală faptul că nu s-au uitat „înafară”, neadmițând faptul că pot exista și alte firme la fel de bune sau chiar mai bune.

Pornind de la aceste concluzii, managementul companiei a hotărât introducerea procesului de benchmarking. De la început angajații l-au privit cu reticiență, ei nu credeau că alte firme pot fi mai bune decât firma lor. Puși în fața faptelor, reacțiile lor au fost de la negare la spaimă și frustrare, iar în cele din urmă la acțiune.

O dată ce procesul a fost început, compania a inclus în cadrul unui „benchmarking virtual” toate funcțiile și activitățile care determină calitatea, costul și productivitatea. S-au cules multe informații și s-au făcut comparații cu firme din domeniul industriei construcțiilor de

mașini și din alte domenii: distribuție, confecții, tricotaje, produse alimentare etc. Rezultatele obținute au fost catalogate ca dramatice (J. G. Miller, 1992):

- ✓ furnizorii au fost reduși de la 5000 la 300;
- ✓ „ingineria concurenței”, a fost pusă în aplicare.
- ✓ structura organizațională a fost simplificată prin utilizarea „echipelor Xerox”, ca echipe interfuncționale;
- ✓ problemele de calitate au fost reduse cu 33%;
- ✓ costurile de producție au fost reduse cu 50%;
- ✓ durata ciclului de producție - livrare a fost redusă cu 60%;
- ✓ forța de muncă operativă a fost redusă cu 50%, iar personalul administrativ cu 35%.

Desigur toate aceste îmbunătățiri nu s-au datorat în exclusivitate benchmarking-ului, ci în majoritatea cazurilor ele au fost rezultatul procesului de schimbări, realizate la toate nivelurile ierarhice ale companiei. Ceea ce se poate afirma despre benchmarking este că el a provocat cele mai multe din schimbările produse.

În cadrul Managementului Calității Totale, benchmarking-ul nu este considerat doar un instrument puternic pentru dezvoltarea noilor produse, care include evaluarea oricărui nou produs comparativ cu produsele liderului pieței, el este folosit și pentru evaluarea și compararea sistemelor care le produc.

Prin benchmarking se urmărește obținerea unui avantaj competitiv. Se referă la a găsi cine este cel mai bun și a-l depăși. Benchmarking-ul înseamnă a învăța de la alții și a fi mai bun decât liderul pieței. El constituie și o metodă de identificare a ideilor noi și a căilor noi de îmbunătățire a procesului având ca obiectiv așteptările clienților care constituie esența Managementului Calității Totale. Reducerea ciclului de fabricație și a costurilor sunt două dintre îmbunătățirile ce rezultă frecvent în urma procesului de benchmarking, dar nu sunt suficiente. Toate acțiunile care vizează organizarea standardelor de design și a proceselor de producție nu pot fi concepute și implementate decât după ce satisfacția clientului a fost definită și determinată. Procesul de benchmarking trebuie să ia în considerare, să includă variabilele (factorii) care afectează decizia de cumpărare a clientului.

Un program bine orientat, proiectat și implementat de benchmarking va lua în considerare întregul sistem, organizația în ansamblul său, prin analiza rolului acesteia în lanțul furnizorilor (atât canalele de furnizare cât și cele de distribuție). Se va căuta evaluarea competitivității furnizorilor pe piață și gradul de integrare a acestora în procesul firmei, design-ul produselor, cererea, etc.

Mulți specialiști sunt de părere că benchmarkingul nu va îmbunătăți performanțele unei organizații, dacă nu este creată o infrastructură corespunzătoare pentru un program al calității totale. Fără o cultură a calității și componentele de bază ale Managementului Calității Totale cum ar fi: sistemele de informații, procesele de control, programele managementului resurselor umane, încercarea de a imita liderul pieței sau alte firme performante poate duce la insucces.

Pentru ca benchmarking-ul să aibă succes, Managementul Calității Totale trebuie să ia în considerare o serie de alte aspecte, considerate importante, cum sunt:

- ✓ implicarea angajaților;
- ✓ legarea îmbunătățirii procesului de strategia organizației și de cea a competitorilor;
- ✓ perceperea benchmarking-ului ca un proces continuu;
- ✓ perceperea benchmarking-ului ca un proces de îmbunătățire;
- ✓ motivarea angajaților, văzuți ca și clienți interni, pentru a aduce îmbunătățiri, a rezolva probleme și a dezvolta planuri de acțiune.

Inițierea și introducerea procesului de benchmarking se bazează pe două moduri de abordare: Primul susține faptul că a încerca să aplici metodele și tehnicile folosite de către organizațiile cele mai performante, ar putea avea efect negativ, deoarece organizația care le va aplica va trebui să realizeze prea multe lucruri într-un timp scurt, ritmul poate fi prea rapid. Al doilea mod de abordare, susținut de mulți specialiști, pornește de la constatarea că cel mai bine pentru inițierea procesului de benchmarking este să pornești prin măsurarea performanțelor financiare ale organizației: venituri; valoare adăugată; costuri materiale și salariale; costuri administrative; impozite etc. Punerea accentului pe rezultatele financiare este o problemă sensibilă, întrucât indicatorii financiari pot reflecta o situație bună și

într-o perioadă de tranzit financiar, care „poate să nu dureze mult urmată de o cădere” a firmei.

10.2.2. Avantajele benchmarking-ului

O contribuție importantă în inițierea și aplicarea benchmarking-ului o are managementul strategic al calității, sintetizat prin Managementul Calității Totale, care include atât calitatea produselor/serviciilor cât și calitatea proceselor și a tuturor funcțiilor firmei. Elementele specifice ale Managementului Calității Totale, definesc și avantajele benchmarking-ului prin prisma următoarelor aspecte: cultura organizației; îmbunătățirea performanței; resursele umane.

Cultura organizației Benchmarking-ul permite stabilirea unor noi ținte de performanță, și contribuie la formarea unei convingeri din partea angajaților că acestea sunt realiste (credibile). Problema cea mai sensibilă cu care se confruntă o organizație este depășirea convingerii bazată pe automulțumire, angajații trebuie convinși că există și alte organizații care pot face mai bine decât ceea ce fac ei și chiar cu costuri mai reduse.

Îmbunătățirea performanțelor. Benchmarking-ul permite organizațiilor să definească problemele care pot afecta performanțele lor în sens negativ și să pună în evidență procesele de îmbunătățire. Performanțele mai slabe pot genera programe de acțiune și obiective care se implementează la toate nivelurile: angajați; grupuri; întreaga organizație, pentru îmbunătățirea performanței.

Resursele umane. Referitor la resursele umane, trebuie să arătăm că benchmarking-ul asigură o bază importantă de instruire a angajaților. Aceștia vor putea să vadă diferența între ceea ce fac ei și ceea ce fac cei mai buni în domeniu. Eliminarea acestei diferențe pune în evidență nevoia ca angajații să se implice în metode și tehnici de rezolvare a problemelor și de îmbunătățire a performanțelor procesului. Mai mult, sinergia generată de către activitățile organizației poate fi îmbunătățită printr-o mai bună implicare a tuturor angajaților și prin cooperarea eficientă dintre diferitele funcțiuni din cadrul organizației. Pasul cel mai important în analiza benchmarking este identificarea acelor organizații a căror performanțe, rezultate sunt superioare, numite lideri, pentru ca

produsele/serviciile și procesele pe care acestea le fac să poată fi luate ca model.

Ca urmare a creșterii popularității benchmarking-ului și a numărului de organizații care apelează la această strategie, a apărut tendința grupării organizațiilor după domeniul de activitate și crearea unor baze de date specifice acestor domenii. La ora actuală există baze de date specializate pentru firme din domeniul economic (intreprinderi, hoteluri, societăți mobiliare, etc.), spitale, universități. Această tendință are ca efect realizarea unor costuri mici pentru crearea și devoltarea unor astfel de baze de date specifice.

Calea cea mai rapidă de identificare a performanțelor este urmărirea organizațiilor care au câștigat premii de calitate (AMBNQA - SUA, Deming - Japonia, EQA - Europa), și care își popularizează experiența și rezultatele lor. Cu toate că multe lucruri pot fi învățate rapid, aceste organizații pot să nu aibă timp sau voință pentru schimburi de informații sau să nu aibă procese similare. Desigur alte surse de informații pot fi înțelegerile bilaterale între diferitele organizații din același domeniu sau alte domenii precum și apelarea la baza de date și la experiența societăților de consultanță. Societățile de consultanță reprezintă o sursă din ce în ce mai largă de informații comparative. Ele depășesc dificultățile legate de identificarea organizațiilor performante și a celor care au realizat anumite studii și cercetări în domenii de interes specific. Diseminarea informațiilor de benchmarking se face pe diferite căi: întâlniri față în față; buletine informative transmise pe cale electronică; acces direct (on-line) la sintezele studiilor benchmark realizate de alte organizații, etc.

10.2.3. Benchmarking strategic

Benchmarking-ul strategic sau competitiv își propune realizarea misiunii organizației pentru a obține un avantaj competitiv: poziție dominantă pe piață, cei mai buni inovatori în domeniu etc. Este un proces de management complex și continuu care permite firmelor să-și evalueze competitorii și pe ele însele, să folosească rezultatele evaluării pentru proiectarea unui sistem practic prin care să câștige o poziție superioară pe piață. Ținta poate fi: să devină lider în domeniu.

Evaluările se referă la cele trei componente ale programului de calitate totală:

- ✓ produse și/sau servicii;
- ✓ procese și proceduri;
- ✓ oamenii.

Comparația pe aceste componente se face cu organizații diferite din domeniu sau alte domenii cu scopul de a identifica cele mai bune practici folosite și a le adopta (exemplu, un sistem de instruire a echipelor de muncă folosite de către concurenți).

Benchmarking-ul strategic este definit ca „un proces continuu și sistematic de evaluare a firmelor recunoscute ca lideri în ramura (domeniul) căreia îi aparțin în vederea elaborării proceselor de afaceri și de muncă care să încorporeze cele mai bune practici și care să permită măsurarea performanțelor” (J. Bank, 1992).

Benchmarking-ul strategic oferă date și informații necesare planificării și elaborării unei strategii eficiente de afaceri care să permită satisfacerea cât mai bună a clienților. Acestua, potrivit lui J. Bank presupune 5 etape:

1. Luarea deciziei, alegerea aspectelor pe care le vom compara pe cele trei componente, (produse / servicii, procese, oamenii);

2. Selectarea concurenților;

3. Decizia privind alegerea unităților de măsură corespunzătoare pentru stabilirea nivelelor de performanță atinse de firmă și de concurenții săi. Alegerea strategiei de colectare a datelor și informațiilor pentru a face comparații solide și semnificative.

4. Stabilirea „punctelor tari” ale concurenților, evaluarea lor, prin răspunsul la următoarele întrebări:

- Este mai bun concurentul? Dacă da, cu cât?
- De ce concurentul este mai bun?
- Ce pot învăța de la concurent?

5. Elaborarea unui plan de acțiune.

Benchmarking-ul strategic ca și componentă a oricărui program de calitate totală este folosit din următoarele motive:

- ✓ definirea cerințelor clienților;
- ✓ stabilirea obiectivelor și țelurilor pentru îmbunătățirea calității și creșterea eficienței;
- ✓ elaborarea unor tehnici de măsurare a performanțelor folosind unități de timp;
- ✓ obținerea unui avantaj competitiv;

✓ determină și definește cele mai bune practici folosite în domeniu.
Ciclul activităților din benchmarking-ul strategic este prezentat în fig. 10.1.

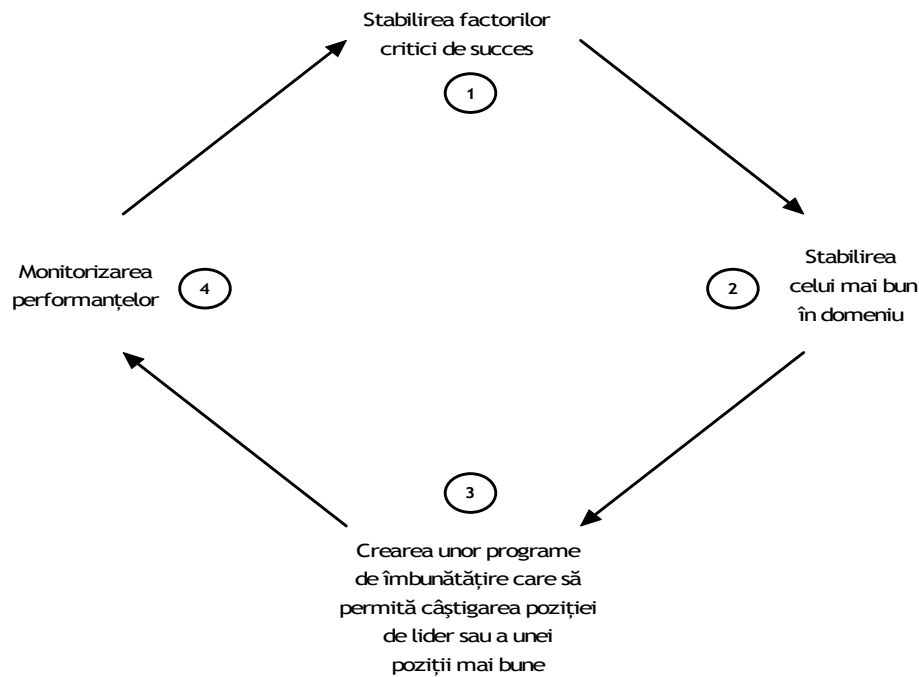


Fig. 10.1. Ciclul activităților în procesul de benchmarking strategic.

Pentru a ilustra rolul benchmarking-ului strategic, vom porni de la un exemplu bine cunoscut în lumea afacerilor.

Astfel, încă din 1983 compania AT&T a ocupat un rol important în industria de calculatoare, având o vastă experiență și în fabricarea de echipamente de telecomunicații. Cu toate acestea, după 5 ani de la intrarea pe această piață, ea a înregistrat o scădere dramatică a profitabilității, cauzele principale au fost:

1. Nerealizarea faptului că factorii critici de succes în acest domeniu sunt: vânzările; distribuția și serviciile în care compania avea puțină experiență.

2. Nerealizarea unui benchmarking strategic împotriva celor mai puternici competitori IBM și Compaq.

3. Compania nu și-a definit segmentul de piață, criteriile de diferențiere nu au ținut seama de deciziile de cumpărare ale clienților.

4. Nu au fost definite criteriile de calitate ale produsului, în funcție de cerințele și așteptările clienților: utilitate; aspect, funcționalitate; siguranță, noutate, potrivire. (J. E. Ross, 1994).

Din anul 1988, compania a început un proces de benchmarking strategic iar rezultatul a fost îmbunătățirea performanțelor economice și financiare, iar în anul 1992, câștigarea premiului Malcolm Baldrige.

O modalitate de a determina gradul de competitivitate pe un segment de piață și de a evalua competitorii cei mai buni este construirea unei matrici a factorilor critici de succes pentru a măsura criteriile de diferențiere pe piață. Toate criteriile de diferențiere față de competitori se bazează pe decizia de cumpărare a clientului.

Acest tip de analiză strategică poate fi urmat de alta, care implică procese specifice, respectiv un benchmarking operațional. Strategia conduce la performanță și vizează calitatea. Așa cum experiența demonstrează, calitatea poate și trebuie să constituie componenta centrală a strategiei. Factorii critici de succes pot fi folosiți în benchmarking-ul celor mai bune organizații din lumea afacerilor și din celelalte domenii, cum ar fi de exemplu învățământul, cu adaptările necesare.

10.2.4. Benchmarking operațional

Acest concept are la bază activitățile funcționale din cadrul unei organizații și urmărește identificarea modalităților de îmbunătățire a practicilor cele mai bune în domeniu. Dacă benchmarking-ul strategic este axat pe analize macro într-un anumit domeniu, vizând problemele competiției pe piață, benchmarking-ul operațional este mai detaliat prin baza de date și rigurozitatea analizei, și se concentrează pe costuri și calitate, întrucât decizia de cumpărare a clientului este în funcție de preț și calitate, iar reducerea prețului se face prin reducerea costurilor. Aceste criterii care influențează decizia de cumpărare a clientului, generează o analiză a costurilor și a interacțiunii activităților și proceselor funcționale din cadrul organizației fapt ce contribuie la creșterea calității.

Ca o concluzie putem afirma că benchmarking-ul se utilizează atât în cazul proceselor strategice cât și a celor operaționale.

10.2.5. Etapele procesului de benchmarking

Nu există modalități standard de aplicare a procesului de benchmarking. Fiecare grup de consultanță și fiecare organizație folosește propria sa metodă. Indiferent de tipul specific de benchmarking folosit, etapele, pașii care trebuie urmați sunt:

1. măsurarea performanțelor celor mai bune organizații în domeniu, ținând cont de factorii critici care determină aceste performanțe.

2. determinarea modului în care se realizează nivelele de performanță.

3. folosirea informațiilor în dezvoltarea și implementarea unui program de creștere a calității.

10.2.6. Determinarea funcțiilor / proceselor benchmark

Acele funcții sau procese care vor asigura avantajul competitiv trebuie să facă obiectul benchmarking-ului. Este înțelept a se avea în vedere acele funcții sau procese care determină procentajul cel mai mare din costuri și care au rolul cel mai important în asigurarea diferențierii, abordarea făcându-se în termenii îmbunătățirilor aduse procesului și care vor avea un impact pozitiv asupra deciziei de achiziție a clientului. Pentru că nici o companie nu poate excela în toate, este necesar a se delimita țintele (scopurile) urmărite.

Un exemplu de folosire a datelor competitive benchmark este prezentat în tabelul 10.1.

Tabelul 10.1.

Procese (comparate) benchmark	Produse (caracteristici comparate) benchmark
Categorii Evaluare Performanță Tehnologie Aspecte financiare Aspecte organizatorice	Categorii Dezvoltare Caracteristici Funcționalitate Arhitectură Disponibilitate
Dezvoltare Obiective Analize Măsurători Implementare	Marketing Piețele țintă Poziționarea pe piață Strategii de preț
Îmbunătățire Analiza diferențelor Ținte Măsurători	Vânzări Poziționarea produsului Reacțiile la ofertă Discuțiile cu clienții
Comparații și analize competitive Scop Complexitate Tehnologie Performanță Cost Forțe / slăbiciuni Documentație	Comparații și analize competitive Caracteristici Funcționalitate Arhitectură Disponibilitate Poziția pe piață Preț Puncte tari / Puncte slabe Documentație.

(Sursa: J. E. Ross, Total Quality Management, 1994, p. 243.)

Dacă elementele care fac obiectul benchmarking-ului (funcții, procese) nu pot fi delimitate unele de altele și analizate, procesul de colectare a datelor nu este eficient și acțiunile ulterioare pot fi distructive.

Multe organizații se orientează către compararea produselor proprii cu cele similare și concurente (benchmarking de produs). În industriile prelucrătoare (producătoare) acest lucru poate însemna un produs scos din fabricație și reproiectarea standardelor de design și a proceselor de asamblare. Această abordare ar trebui să succedă după preocupările legate de piață, de calitatea primei proiectări a produsului, de organizarea unei aprovizionări eficiente care reprezintă împreună primii generatori de calitate dar și costuri. Bineînțeles, aceste acțiuni trebuie avute în vedere după ce satisfacția clientului a fost definită și determinată (chiar prin intermediul acestuia).

10.2.7. Identificarea liderului - competitorului cel mai performant

Acesta este un pas important în analiza benchmarking. Obiectivul este identificarea acelor organizații a căror performanțe, rezultate sunt superioare, numite lideri, astfel încât operațiunile pe care acestea le fac pot fi luate în considerare.

Calea cea mai rapidă de identificare a performerilor este aceea de a vizita acele companii care au câștigat premii de calitate. Multe lucruri pot fi învățate rapid, dar aceste companii pot să nu aibă timp sau să nu aibă procese similare. Alte surse de informații pot fi: baze de date disponibile; înțelegeri bilaterale între firme privind schimbul de informații; organizații din afara sferei industriale.

Bazele de date. Reprezintă o sursă din ce în ce mai largă de informații comparative. Unele din dificultățile pe care le înfruntă organizațiile sunt cele legate de identificarea firmelor performante și a celor care au realizat anumite studii în domeniul de interes specific. Rolul bazei de date este tocmai acela de a ajuta la depășirea unor astfel de dificultăți.

Costul pe care-l implică dreptul de a beneficia de informațiile oferite este relativ mare. Firmele de consultanță percep taxe în funcție de numărul total de angajați. Diseminarea informațiilor de benchmarking se face pe diferite căi cum ar fi: întâlnirile față în față,

buletine informative transmise pe cale electronică, acces direct (on-line) la sintezele studiilor benchmark realizate de organizație.

Ca urmare a creșterii popularității benchmarking-ului și a numărului organizațiilor care apelează la această strategie, a apărut tendința grupării firmelor după sfera de activitate și crearea de baze de date specifice domeniului. Astfel există baze de date specializate pentru industrie, spitale, universități, etc. Această tendință are și o latură financiară întrucât crearea și dezvoltarea unor astfel de baze de date specifice necesită costuri de implementare și dezvoltare sensibil mai mici.

Unele organizații din lumea afacerilor își dezvoltă, de asemenea, baze de date interne. Acest tip de baze de date sunt eficiente în cazul firmelor transnaționale.

Înțelegeri privind schimbul de informații. Aceste înțelegeri reciproce între firme sunt o altă modalitate de identificare a liderului. Autorii înțelegerii pot sau nu să fie competitori și pot sau nu să fie din același domeniu. De exemplu, micile firme își unesc forțele pentru a standardiza procedurile de instruire prin intermediul benchmarking-ului.

Organizațiile din afara sferei de activitate, pot fi sursa cea mai bună de informații pentru multe organizații care se află în stadii incipiente sau intermediare de implementare a proiectului (procesului). Experiența demonstrează faptul că cea mai mare parte din oportunitățile de dezvoltare și îmbunătățire ale unei organizații sunt descoperite prin studierea practicilor din afara ariei lor de activitate.

Deși multe organizații au rețineri în ceea ce privește împărtășirea informațiilor, altele nu se feresc să facă acest lucru. Cei mai mulți câștigători ai premiilor de calitate și angajații din firmele lidere pe piață sunt oameni obișnuiți și sunt mândri de ceea ce au realizat, fiind dispuși să împărtășească experiența lor cu alții

10.2.8. Greșeli în benchmarking

Cu toate că mulți oameni consideră benchmarking-ul o metodă sigură de succes, o organizație nu își va îmbunătăți performanța dacă nu există o infrastructură corespunzătoare pentru un program al calității totale. Fără o cultură a calității și ale elemente de bază ale Managementului Calității Totale (cum ar fi: sistemele de informații, procesul de control, programele managementului resurselor umane), încercarea de a imita liderul poate înregistra eșec.

Organizațiile care au înregistrat eșec în folosirea benchmarking-ului au constatat că nu au reușit:

- ☒ Să implice angajații care vor folosi informația și vor îmbunătăți procesul. Participarea poate duce la entuziasm.
- ☒ Să lege îmbunătățirea procesului de strategia firmei și de poziționarea competitivă. Se au în vedere factorii care afectează decizia de achiziție a clientului.
- ☒ Definirea propriului proces înaintea colectării datelor pentru a putea asigura comparabilitatea.
- ☒ Perceperea benchmarking-ului ca un proces continuu. Nu este o activitate limitată cu start finit și date complete.
- ☒ Extinderea obiectului de activitate al organizațiilor studiate. Limitând firmele supuse benchmarking-ului la propria sferă de activitate, industrie sau proprii competitori, este în multe cazuri o abordare prea îngustă pentru a identifica performerii care corespund proceselor urmărite.
- ☒ Perceperea benchmarking-ului ca un proces de îmbunătățire.
- ☒ Stabilirea obiectivelor de eliminare a diferențelor la un nivel aflat între ceea ce există (performanța actuală) și ceea ce poate fi (benchmark).
- ☒ Împuternicirea (stimularea) angajaților de a aduce îmbunătățiri, de a rezolva probleme și dezvolta planuri de acțiune.

10.3. FIȘE PENTRU ÎNREGISTRAREA DATELOR REFERITOARE LA CALITATE

Fișele servesc pentru înregistrarea sistematică a datelor referitoare la calitate. Pentru a întocmi o fișă trebuie parcurse următoarele faze:

- ✓ scopul urmărit;
- ✓ stabilirea tipurilor de defecte ce fac obiectul înregistrării;
- ✓ stabilirea tipurilor de date ce vor fi consemnate;
- ✓ alegerea metodologiei de analiză;
- ✓ întocmirea fișei cu precizarea persoanei care a colectat datele, a locului și modului de colectare.

Fișele de înregistrare a datelor se folosesc împreună cu celelalte instrumente de calitate.

10.4. GRAFICE PENTRU REPREZENTAREA DATELOR REFERITOARE LA CALITATE

Există un mare număr de grafice pentru a reprezenta datele referitoare la calitate. Desigur cel mai bun grafic va fi cel ales de grupul de lucru și care va fi adaptat cel mai bine la problemele care trebuie evidențiate și rezolvate.

M. Perigord (1997) propune următoarele categorii de grafice:

- ✓ *grafice de variație*: arată tendințele, evoluția (exemplu, diagramă cu coloană, grafice cu segmente de dreaptă sub forma unei scări etc.);
- ✓ *grafice de descompunere*: arată care sunt proporțiile diferitelor elemente care compun un ansamblu (exemplu, diagrama Pareto, graficul circular cu sectoare etc.);
- ✓ *grafice de distribuție*: prezintă caracteristica unui ansamblu, repartiția constituenților unui ansamblu după o caracteristică (exemplu, histograme);
- ✓ *grafice de dispersie*: stabilesc existența legăturii între două grupe de date sau între două fenomene măsurabile;
- ✓ *grafice de comparație*: diagrama cu bare permite compararea unui grup de elemente;

- ✓ *pictograme*: grafice mai complicate și mai dificil de realizat, se întocmesc pentru a răspunde unei cerințe mai deosebite.

Tipurile de grafice care se utilizează pentru a reprezenta datele cu privire la calitate sunt:

- ✓ grafice în coloane și bare;
- ✓ grafic liniar;
- ✓ grafic circular;
- ✓ grafic Gantt;
- ✓ histograme.

10.4.1. Graficul Gantt

Prezintă succesiunea activităților pentru realizarea unui proiect. Etapele pentru construirea graficului Gantt sunt:

- ✓ descompunerea proiectului în activități distincte respectiv identificarea activităților;
- ✓ stabilirea relațiilor de precedență directă între activități;
- ✓ determinarea duratei fiecărei activități;
- ✓ marcarea pe grafic a succesiunii activităților.

Un grafic Gantt pentru „n” activități realizate în „m” zile este prezentat în fig. 10.2.

Nr. crt.	Denumire activități	Eșalonare calendaristică (zile)												
		1	2	3	4	5	6							
1.	Activitatea 1													
2.	Activitatea 2													
3.	Activitatea 3													
.	.	.												
.	.	.												
.	.	.												
n	Activitatea n													

Fig. 10.2.: Graficul Gantt

10.4.2. Histograme

Sunt folosite mult în controlul statistic al calității, pentru reprezentarea grafică a distribuției unui ansamblu de date referitor la valorile caracteristice urmărite. Ele facilitează depistarea punctelor critice asupra cărora trebuie să se concentreze eforturile de

îmbunătățire. Datele care servesc la întocmirea histogramelor sunt de obicei prezentate sub formă tabelară. În funcție de caracteristicile urmărite histogramele pot fi de frecvență și cumulate (fig. 10.3), sau normale, asimetrice, bimodale etc.

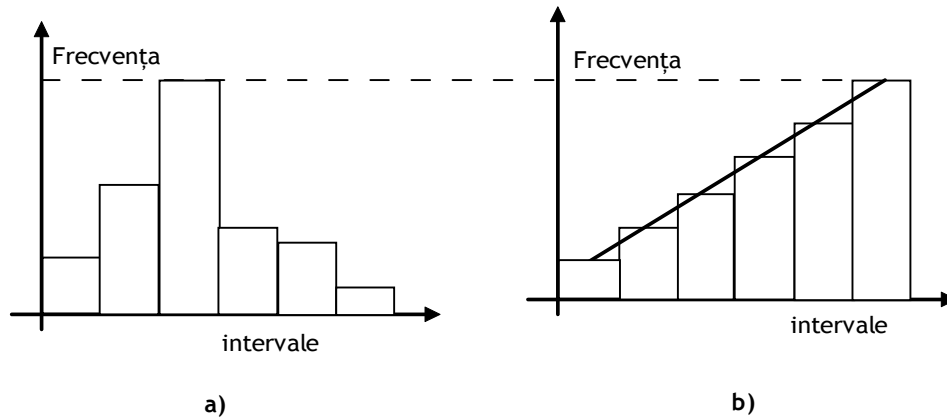


Figura 10.3.: Histograme: a) de frecvență; b) cumulată

10.5. DIAGRAMA DE CORELAȚIE

Se folosește pentru a evidenția relațiile dintre două categorii de date (variabile). Variabila (x) reprezentată pe abscisă și variabila (y) reprezentată pe ordonată.

În funcția de distribuția datelor pe grafic în cele două coordonate se poate aprecia corelația între cele două variabile. De exemplu:

- ✓ *corelație pozitivă*, dacă la valori crescute ale lui x corespund valori crescute ale lui y;
- ✓ *corelație negativă*, dacă la valori crescute ale lui x corespund valori scăzute (în descreștere) ale lui y;
- ✓ *corelația intensă (puternică)*, atunci când punctele de coordonate (x,y) nu prezintă un grad mare de împrăștiere;
- ✓ *corelație scăzută*, când punctele de coordonate (x,y) prezintă un grad mare de împrăștiere;
- ✓ *nu există corelație*, punctele de coordonate (x,y) au un grad de împrăștiere foarte mare etc.

10.6. REȚELELE DE POTRIVIRE

Această tehnică este folosită atunci când este nevoie de a grupa mai multe idei, opinii sau probleme pentru a le împărți pe categorii. Scopul este de a identifica care dintre idei se potrivesc mai mult decât celelalte pentru a le grupa după acest criteriu. Rețelele de potrivire utilizează creativitatea mai mult decât procesele logice. Ajută la eliminarea haosului în idei și oprește echipele să se „piardă” într-o mare de idei.

Rețelele de potrivire sunt un proces simplu realizat de către o echipă care începe cu un brainstorming. În mod ideal echipa ar trebui să fie de mici dimensiuni. Problema care trebuie rezolvată trebuie bine definită și înțeleasă de fiecare. De exemplu: „Ce criterii trebuie luate în considerare pentru câștigarea clienților?”. Procesul care urmează este un simplu brainstorming. Toate ideile sunt scrise pe câte un carton sau o foaie fiecare. Nu trebuie să fie idei formulate într-un singur cuvânt. Trebuie să fie destul de detaliate pentru a fi bine înțelese. La sfârșitul brainstorming-ului foile sau cartoanele se întind pe masă. Această etapă are o singură regulă, trebuie să fie realizată în liniște totală. În următoarea etapă echipa sortează cartoanele și le împarte pe grupuri. Este important ca acest lucru să se facă cu rapiditate bazându-ne pe reacția fiecăruia. Fiecare are dreptul de a muta cărțile dintr-un grup în altul și de a face noi grupări. Acest lucru pare a fi o activitate haotică dar este surprinzător cât de repede apare consensul. O dată ce grupările sunt stabilite echipa trebuie să decidă repede care este cartea care va sta deasupra fiecărei grupări sau să dea un titlu fiecărei grupări. Cartea (cartonul) de deasupra fiecărei grupări trebuie să realizeze legătura esențială între ideile cuprinse în acea grupare (să caracterizeze conținutul fiecărei grupări).

Pasul următor este acela de a stabili legăturile sau potrivirile dintre grupări care se reprezintă prin linii care unesc grupările aflate în legătură. Acest lucru va produce o diagramă arbore. Rezultatul final este o clarificare a unui set complex de aspecte sau idei printr-un număr redus de idei de legătură cu o relație între ele bine stabilită.

10.7. DIAGrameLE CAUZĂ-EFECT (ISHIKAWA)

Aceste tehnici au fost denumite în diferite feluri cum ar fi „cauză și efect”, „osul de pește” sau diagramele „Ishikawa”. Ultimul nume a fost dat după K. Ishikawa, care le-a introdus pentru prima dată.

Tehnica dă posibilitatea echipei de a reprezenta grafic toți factorii care afectează problema sau efectul dorit. Reprezentarea poate fi făcută foarte bine printr-o „sesiune” de brainstorming. Scopul este de a face o listă a tuturor factorilor care afectează calitatea unui proces și apoi de a reprezenta relațiile dintre acestea.

Diagrama Ishikawa este o listă reprezentată într-o formă structurată. Ilustrează variatele cauze care afectează procesul. Pentru fiecare problemă vor fi un număr de cauze care este bine să le grupăm în categorii. Acest instrument este utilizat atunci când o organizație are nevoie să identifice și să exploreze posibilele cauze ale unei probleme care ar putea conduce la o îmbunătățire. În fig. 10.4. este reprezentată diagrama Ishikawa pentru procesul de îmbunătățire a calității.

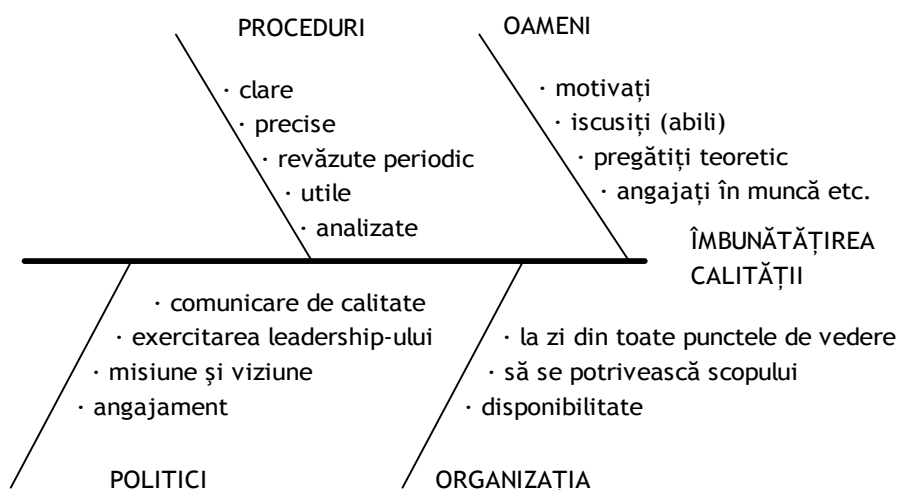


Figura 10.4.: Diagrama Ishikawa pentru îmbunătățirea calității

10.8. ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚE

Analiza câmpului de forțe este un instrument util pentru studierea situațiilor care necesită schimbări. Se bazează pe ideea că există două forțe care influențează schimbarea. Una din forțe determină schimbarea, iar cealaltă este potrivnică ei. Analiza se bazează pe ideea că schimbarea poate fi realizată fie prin întărirea forțelor de susținere, fie prin neutralizarea forțelor de rezistență. Este un instrument de ajutor pentru că determină identificarea tuturor forțelor care sunt implicate. Anumite forțe de rezistență pot fi în afara puterii de control a firmei și de aceea nu merită să pierdem timpul cu ele. Efortul trebuie cheltuit pentru acele forțe care pot fi influențate. O analiză a câmpului de forțe este reprezentată în fig. 10.5.

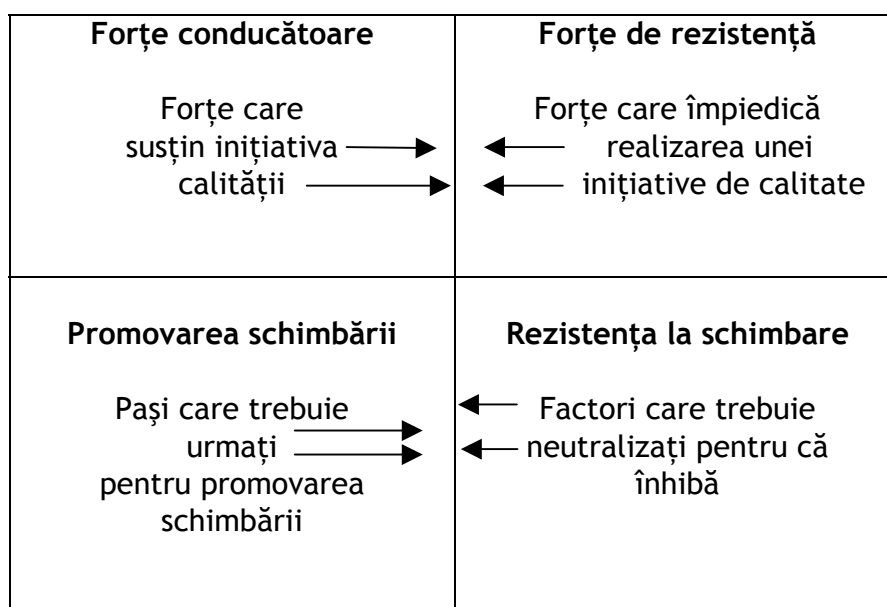


Figura 10.5.: Analiza câmpului de forțe

10.9. DIAGRAMA PROCESULUI

Această tehnică poate fi folosită când organizația cunoaște care sunt clienții ei și poate identifica resursele cerute pentru a-i servi. Diagrama procesului furnizează informații despre mediul în care se desfășoară procesul și despre controlul care este exercitat asupra lui. (fig. 10.6.)

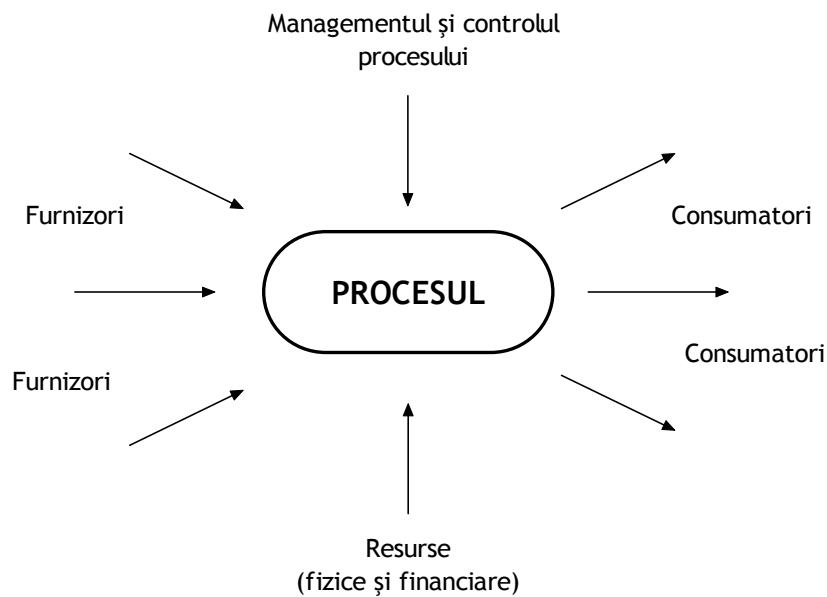


Figura 10.6.: Diagrama procesului

10.10. SCHEMA LOGICĂ

Schemele logice sunt folosite atunci când o problemă are nevoie de o abordare sistematică sau atunci când activitatea trebuie reprezentată schematic. Aceasta ajută la identificarea etapelor procesului. Înregistrează stadiile necesare, deciziile și activitățile cerute. Ca parte a procesului de îmbunătățire aceasta este o metodă simplă de a aborda critic o problemă. De asemenea, furnizează o reprezentare sub formă de diagramă a procesului fiind mult mai clară

și mai ușor de înțeles. Ceea ce, de obicei, necesită pagini întregi de descriere în cuvinte, poate fi reprezentat într-o simplă schemă logică. Unul din elementele importante ale schemei logice este simplul fapt al desenării acesteia. Reprezentarea grafică a unui proces sau proceduri îmbunătățește cunoștințele despre el și scoate în evidență elementele care trebuie îmbunătățite. (fig. 10.7.)

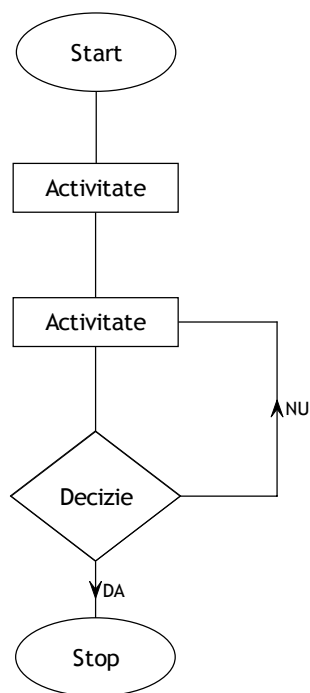


Figura 10.7.: Schema logică

10.11. GRAFICELE PARETO

Graficele Pareto sunt denumite după economistul italian Vilfredo Pareto, care la sfârșitul secolului XIX, în timp ce studia distribuția bogăției, a ajuns la concluzia că marea majoritate a bogăției a fost în mâinile unei mici minorități a populației. Din această analiză s-a dezvoltat faimoasa regulă Pareto care spune că 80% din probleme sunt generate de 20% din procese. Uneori cunoscută sub numele de Regula

80/20, Regula Pareto este o idee importantă. Dacă 80% din probleme pot fi identificate ele pot fi rezolvate prima dată în orice proces de îmbunătățire a calității. Efortul trebuie depus pentru acele probleme care generează cele mai multe dificultăți.

Graficele Pareto sunt formate din bare verticale care ne pot ajuta la rezolvarea problemelor de calitate. Graficele Pareto dau atenție în principal celor mai presante probleme cu care se confruntă o echipă sau o organizație.

Acest tip de diagramă permite evidențierea celor mai importante elemente ale unei probleme, asupra cărora trebuie acționat cu prioritate.

J. Juran (1973) arată că în domeniul calității, acest principiu universal al distribuției neuniforme acționează astfel: „pierderile nu sunt niciodată distribuite uniform pe caracteristici de calitate. Întotdeauna neuniformitatea distribuției pierderilor este de așa natură încât un procent redus, respectiv, acele câteva caracteristici de calitate, de importanță vitală, dețin o pondere importantă în totalul pierderilor referitoare la calitate”. El propune utilizarea diagramei Pareto în analiza cantitativă a defectărilor.

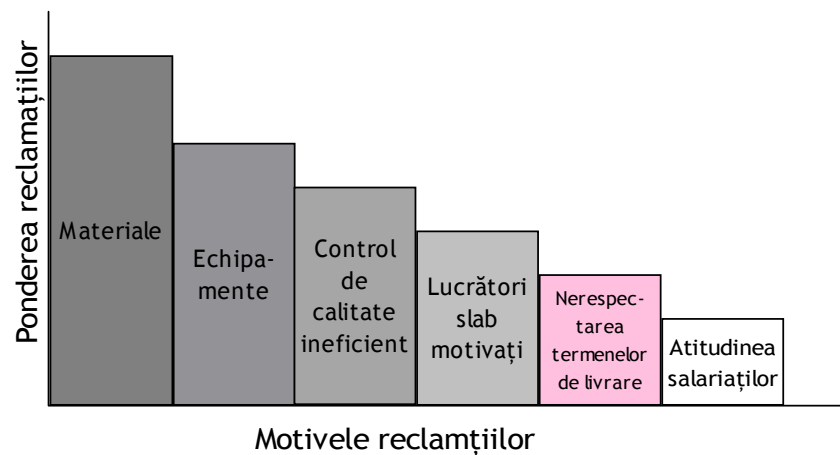


Figura 10.8.: Graficul Pareto

În fig. 10.8. este prezentat un exemplu de aplicare a diagramei Pareto, privind reclamațiile clienților referitor la modul și calitatea servirii lor de către furnizori. Așa cum se observă în fig. 10.8

diagrama este formată din coloane în care categoriile de date sunt aranjate în ordinea descrescătoare a mărimii lor. Pe axa absciselor se prezintă fie clasificarea cauzelor, fie clasificarea defectelor.

De exemplu, pentru o întreprindere industrială clasificarea cauzelor posibile poate cuprinde:

- ✓ materiile prime și materialele primite de la furnizor, procesul tehnologic din firmă etc.;
- ✓ muncitorii, operatorii, controlorii etc.;
- ✓ precizia utilajelor, SDV-urilor, (scule, dispozitive și verificatoare) liniilor tehnologice;
- ✓ starea de uzură a utilajelor, SDV-urilor, liniilor tehnologice;
- ✓ metodologia adoptată privind procesele de lucru, condițiile de lucru etc.;
- ✓ influența timpului: o anumită perioadă a unui schimb de lucru a unei zile, săptămâni sau luni, a unui anumit anotimp. etc.
- ✓ nerespectarea termenelor de livrare;
- ✓ atitudinea amgajatorilor etc.

Clasificarea defectelor cuprinde: conținutul defectelor; locul de muncă; lucrătorul sau echipa de lucrători; data respingerilor.

Pe axa ordonatelor se pune în evidență fie disponibilitățile rezultatelor fie reclamațiile cum ar fi:

- ✓ calitatea produselor caracterizate prin număr de defecte, numărul reclamațiilor, numărul remedierilor;
- ✓ costul produselor marcat prin costul rebuturilor, costul personalului, costul remedierilor;
- ✓ încrederea în control manifestată în special prin numărul zilelor de întârziere;
- ✓ siguranța produselor manifestată prin fiabilitate în exploatare, nepoluarea mediului, siguranța în exploatare, rata căderilor etc.

După întocmirea diagramei este nevoie de o analiză foarte atentă a rezultatelor. Pentru îmbunătățirea calității produselor se acționează asupra defectelor cu ponderea cea mai mare. În cazul prezentat în figura 10.8., calitatea materialelor furnizate constituie principala cauză a defectelor, respectiv a reclamațiilor legate de produsele necorespunzătoare livrate clienților.

Se recomandă ca diagrama Pareto să fie folosită atunci când tipurile defectelor și cauzelor lor sunt bine cunoscute pentru ca intervențiile să fie eficiente.

Organizațiile care au folosit diagrama Pareto au constatat că:

- ✓ 20% din cauze conduc la 80% din defecte;
- ✓ 80% din cifra de afaceri este realizată cu 20% din clienți;
- ✓ 80% din absențele de la serviciu sunt produse de 20% din personal;
- ✓ 80% din costurile noncalității se datorează la 20% din tipurile de defecte.

10.12. DESFĂȘURREA FUNCȚIEI CALITATE (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT - QFD)

Desfășurarea funcției calității este o tehnică folosită mai ales de companiile japoneze dar și de cele din SUA și Europa atunci când se proiectează un produs. La modul cel mai simplist, această tehnică implică aflarea a ceea ce doresc clienții înaintea proiectării de noi produse sau servicii și asigurarea de faptul că nevoile clienților sunt avute în vedere la fiecare stadiu al procesului de proiectare. Este general acceptat că în timp ce un produs nou poate fi acceptat din punct de vedere tehnic, fără elementele esențiale ale acestei tehnici se va simți lipsa acelor elemente de „surpriză” care fac ca un produs să depășească așteptările și să penetreze rapid piața. Pentru a urma mai departe aceste idei este important să ne asigurăm că există un flux continuu de informații care să treacă prin fazele ciclului de proiectare a produsului de la conceptul inițial, către proiectul detaliat, prin procesul de producție și până la apariția produsului pe piață. A căuta acea valoare adăugată nu este un lucru ușor. Cere o ascultare cu atenție, o cercetare de piață detaliată și o analiză atentă a ceea ce dorește clientul. Prea adesea organizațiile furnizează doar ceea ce cred ele că îi interesează pe grupurile de clienți. Tehnica descrisă aici ajută la a decide care sunt caracteristicile critice ale unui produs nou, reprezentarea lor la fiecare stadiu (de proiectare și de producție) și permite stabilirea cerințelor clienților care trebuie satisfăcute în fiecare din aceste stadii. Făcând acest lucru într-un mod sistematic și detaliat ne vom asigura că vocea clientului este ascultată

cu mult timp înainte ca noile produse să apară pe piață. Scoate în evidență elementele delicate ale părerii clientului și astfel ele pot fi avute în vedere înainte ca produsul să fie lansat pe piață, ceea ce duce la economii serioase pentru că lucrurile nu pot fi corectate după ce a avut loc evenimentul. Tehnica poate fi de asemenea adaptată și pentru managementul luării deciziilor. Tehnica este cel mai bine folosită în munca în echipă. Ca orice alt instrument, această tehnică, dacă este utilizată cu grijă ar putea ajuta la îmbunătățirea calității și la diminuarea erorilor.

Întrebarea care se poate pune firesc pentru orice organizație este: Care sunt factorii care fac ca o organizație să fie diferită de alta? Dacă procesele tehnologice și echipamentele de producție sunt în mod normal aceleași, atunci valoarea adăugată diferențiază firma de competitorii săi.

Funcția calității a început să se folosească în Japonia din 1977 la insistențele lui K. Ishikawa, și din 1983 în SUA. În Europa interesul pentru QFD este relativ recent. Este o metodă capabilă să administreze să dirijeze și să organizeze calitatea la toate nivelurile firmei, iar prin ea „vocea clientului” devine o realitate. Totodată această metodă permite desfășurarea calității cerute de client și funcțiile calității asociate. Pe lângă calitate această metodă ia în considerare tehnologiile, costurile și fiabilitatea asociată produsului sau serviciului propus. Quality Deployment cuprinde deci Technology Deployment (alegerea și dezvoltarea tehnologiilor adecvate), Cost Deployment (permite realizarea funcțiilor calitate la un cost acceptat), și Reliability Deployment (permite să se asigure menținerea funcțiilor calitate pe o perioadă considerată suficientă).

Dezvoltarea QFD potrivit SQCTD (Society for Quality Control Tehnics Development) și JUSE, se bazează pe utilizarea celor 7 instrumente:

1. diagrama afinităților;
2. diagrama de relații;
3. diagrama arbore;
4. diagrama matriceală;
5. diagrama alternativelor;
6. diagrama săgeată;
7. analiza în componenți principali.

Cele 7 instrumente sunt dezvoltate pentru:

- elaborarea și fundamentarea strategiei calității;
- dezvoltarea calității la toate nivelurile firmei;
- desfășurarea funcției calitate (QFD) pas cu pas prin proiectarea și realizarea unui produs ținând cont de nevoile clienților de-a lungul întregii activități, de la studiile de piață la programul de fabricație și la realizarea cuplului produs - procedeu.

10.12.1. Diagrama afinităților

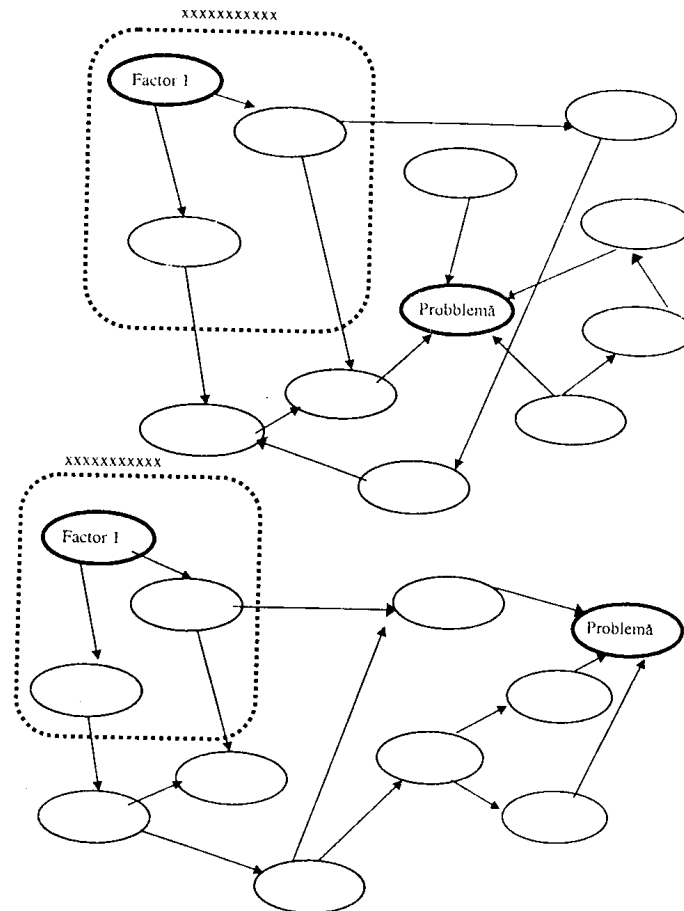
A fost elaborată de Kawakita Jiro, de unde și denumirea de diagrama „K J”. Se utilizează pentru a analiza situații complexe, atunci când există un număr mare de opinii, sugestii, idei privind rezolvarea anumitor probleme.

Diagrama afinităților facilitează trecerea de la percepția individuală a problemei la exprimarea acesteia în grup, printr-o reprezentare structurală, pe baza căreia vor fi determinate cauzele problemei. Este la fel ca și brainstormingul o parte a procesului creativ. Pe baza datelor obținute se trasează o diagramă care să stabilească relațiile și similitudinile între date. Această diagramă se pretează la munca în echipă, aplicarea ei presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ✓ selectarea temei, descrierea și formalizarea problemei;
- ✓ exprimarea opiniilor privind problema pusă în discuție de către fiecare membru al grupului și înregistrarea acestora pe fișe;
- ✓ așezarea fișelor la întâmplare pe un panou;
- ✓ gruparea fișelor pe grupe prin punerea de acord a participanților;
- ✓ identificarea relațiilor (afinităților) între grupele constituite;
- ✓ stabilirea ordinii cronologice a grupelor;
- ✓ construirea diagramei afinităților.

10.12.2. Diagrama de relații

Permite identificarea tuturor parametrilor subiectului tratat, a factorilor cei mai influenți, și stabilește care sunt punctele fundamentale care trebuie abordate. Descrie legăturile logice care unesc mai mulți factori (săgețile evidențiază relațiile cauză - consecință) și permite să se dezvolte ideile grupului în jurul unui subiect important și complex și să obțină consensul asupra concluziilor reținute (fig. 10.9).



Sus: problema este în centrul diagramei

Jos: problema este la o extremitate a diagramei

Figura 10.9.: Prezentarea unei diagrame de relații

Sursa: M. Perigord, *Etapele Calității*, Ed. Tehnica, București, 1997, p. 131

Acest instrument exprimă toți parametrii existenți, identifică relațiile de tip cauză efect și factorii cheie de succes și realizează o imagine completă a situației.

Se folosește cu succes pentru:

- ✓ desfășurarea unei politici de îmbunătățire a calității (controlul costurilor, respectarea termenelor de livrare);

- ✓ identificarea cerințelor pieței și a riscurilor juridice;
- ✓ investigarea modurilor și cauzelor defectelor;
- ✓ analiza reclamațiilor;
- ✓ aplicarea măsurilor de protecție a mediului;
- ✓ planuri de îmbunătățire a comunicării etc.

10.12.3. Diagrama arbore

Se folosește pentru a descompune o politică, un produs, un proiect, un concept, un obiectiv prin elemente ca: mijloace, strategii, programe de acțiune, componenți, procedee, operațiuni etc.

Pornirea sau punctul de plecare al unui arbore este primul obiectiv, acesta este legat prin săgeți de mijloacele determinate de la primul nivel / sau ramurile. Principiul de bază este că o dată ce mijloacele primului nivel sunt determinate, acestea devine obiective. În etapa următoare se identifică mijloacele asociate acestor obiective, devin mijloacele celui de-al doilea nivel, care sunt apoi considerate ca obiective de atins. (fig. 10.10).

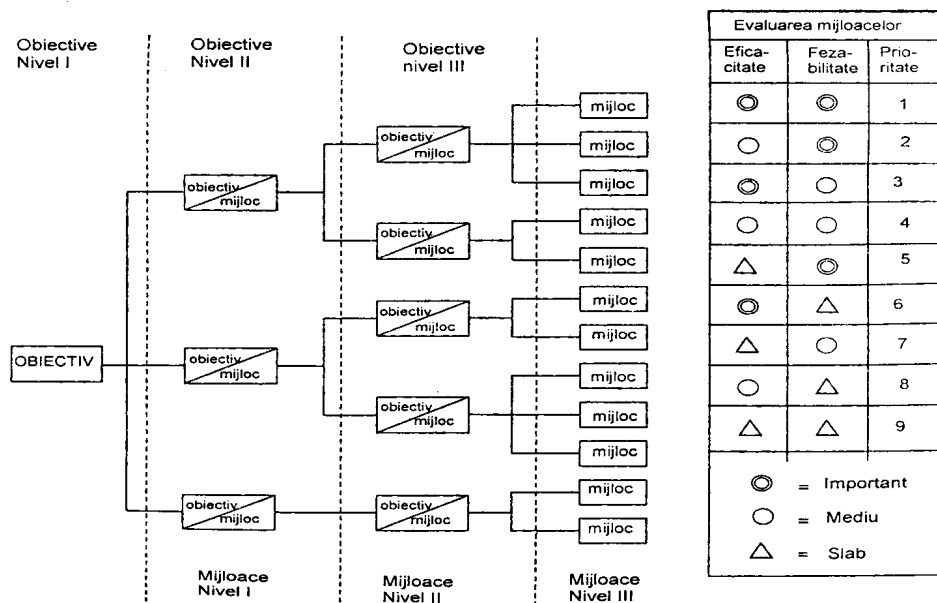


Figura 10.10.: Principiul diagramei arbore

Sursa: M. Perigord, *Etapele Calității*, Ed. Tehnica, București, 1997, p. 137

10.12.4. Diagrama matriceală

Această diagramă pune în evidență intersecțiile între mai multe serii de factori și permite identificarea și marcarea factorilor principali ai subiectului studiat, stabilind importanța fiecărei linii și a fiecărei coloane.

Aplicațiile se referă la clasificarea specificațiilor și a funcțiilor de control a calității, la organizarea de instruire pentru angajați etc.

10.12.5. Diagrama săgeată

Cu ajutorul ei se obține o viziune globală precisă și posibilă de înțeles a unui proiect, arată evoluția proiectului în timp și permite cunoașterea impactului unor măsuri asupra întregului proiect sau a unei părți din acesta (fig. 10.11.).

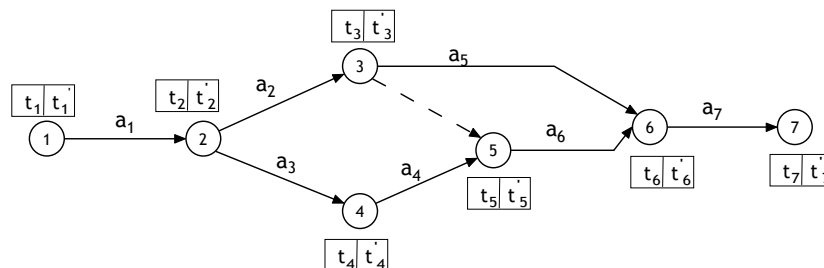


Figura 10.11.: Diagrama săgeată

Se utilizează pentru implementarea unor programe de tipul:

- ✓ dezvoltarea unor produse noi;
- ✓ programarea unui studiu de piață;
- ✓ program zilnic de creștere a livrărilor;
- ✓ programe de instruire etc.

10.12.6. Diagrama alternativelor

Își propune rezolvarea unor probleme care pot să apară în cursul proiectului prin acționarea rapidă a schimbării. Această diagramă nu are structură, nici reguli de elaborare fixe și definitive. Ea percepe subiectul tratat ca pe un sistem global și ia în considerare

interacțiunile diferitelor etape în mod cronologic și condițional. Se aplică doar pentru situații complexe, pentru care se întâmpină dificultăți în găsirea soluțiilor.

10.12.7. Analiza în componenți principali

Este o metodă de analiză factorială a datelor și permite o reprezentare în două dimensiuni a unui ansamblu de date, în dimensiuni superioare cifrei doi. Se poate utiliza pentru:

- ✓ segmentarea pieței;
- ✓ instrument de interfață (între aprovizionare și producție, marketing - cercetare dezvoltare);
- ✓ pentru anchete în vederea elaborării strategiei calității etc.

10.13. ALEGEREA TEHNICILOR ȘI INSTRUMENTELOR PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII

Așa cum am prezentat în acest capitol, procesul de îmbunătățire a calității necesită folosirea unor metode, tehnici și instrumente specifice foarte variate.

Specialiștii sunt de părere că alegerea tehnicilor și instrumentelor de îmbunătățire a calității nu trebuie să se bazeze pe o ierarhizare a importanței acestora. Este greșit să se apeleze la o singură tehnică sau instrument. O bună alegere trebuie să se bazeze pe o strategie și un plan de îmbunătățire a calității.

Există manageri care abordează folosirea tehnicilor și instrumentelor drept o modalitate de rezolvare rapidă a problemelor, punând egalitate între utilizarea acestora și procesul de îmbunătățire continuă a calității. Desigur, o astfel de abordare dovedește o slabă înțelegere a utilizării acestor tehnici și instrumente, care reprezintă doar mijloace de a rezolva problemele.

Îmbunătățirea continuă a calității nu poate fi decât rezultatul utilizării integrate a mai multor tehnici și instrumente în cadrul unui demers sistematic.

STANDARDELE ISO 9000 ȘI ALTE STANDARDE DE CALITATE

11.1. NECESITATEA STANDARDIZĂRII SISTEMELOR DE CALITATE

Necesitatea asigurării calității înainte ca un contract să fie parafat a întărit ideea deja acceptată, că în cele mai multe cazuri, calitatea produselor și serviciilor joacă un rol foarte important în protejarea noilor piețe ca și în păstrarea celor tradiționale. Este depășită ideea că este suficient pentru un furnizor să se bazeze doar pe propria reputație. Astăzi cumpărătorii așteaptă nu numai un produs de calitate dar și garanția că o firmă este capabilă să realizeze produse de calitate sau să furnizeze servicii de calitate. Această garanție este oferită în mod normal, sub forma unei certificări independente făcute de o terță parte, constituind cea mai importantă cerință pentru un producător sau furnizor de servicii. Odată cu creșterea nevoii de asigurare a calității pe parcursul tuturor stadiilor procesului de producție, a apărut cerința ca producătorii să lucreze după un set de standarde recunoscute.

Așa cum a arătat Mr. Geoff Strawbridge, secretarul Institutului Britanic de Standarde (BSI) „standardele sunt tot de atât internaționale pe cât este piața pe care ele o servesc”. (R. Tricker, 1997)

În mod curent, principalii producători de standarde naționale sunt:

- Marea Britanie - British Standards Institution (BSI);
- Germania - Deutsch Institut for Normung (DIN);
- Franța - Association Française de Normalisation (AFNOR);
- America - American National Standards Institute (ANSI);

☒ Canada - Canadian Standards Association (CSA).

Cu toate că aceste țări publică aceste serii de standarde, considerate ca fiind cele mai importante, fiecare țară are propria sa organizație care produce propriul ei set de standarde, ceea ce poate genera multe confuzii în prezentarea ofertelor care fac obiectul comerțului internațional.

Din încercarea de a opri standardele naționale să formeze bariere comerciale în cadrul comerțului internațional, s-a manifestat o creștere constantă a activității de standardizare internațională. Dintre organismele care s-au impus, cele mai importante sunt: ISO (International Standards Organization - Organizația Internațională de Standardizare) și IEC (International Electrotechnical Commission - Comisia Internațională de Electrotehnică). Cele mai multe țări sunt afiliate prin propria lor organizație națională de standardizare la aceste organisme internaționale.

Standardele ISO se ocupă de standardele industriale iar IEC se referă la echipamentul electric. Ele au fost publicate inițial ca recomandări, dar astăzi ele sunt acceptate ca standarde internaționale.

Cu toate că specificitatea unor piețe face să se mențină diferitele standarde naționale, reflectând preferințele acestora, în condițiile „liberalizării piețelor, produsele și serviciile ce sunt comercializate”, acestea trebuie să aibă o bază tehnologică solidă, susținută de un set de standarde cuprinzătoare, aprobate internațional pentru a fi acceptate.

Calitatea a devenit astfel, problema cheie în contextul piețelor competitive de astăzi, ceea ce face ca peste 90 de țări să devină membre ISO.

ISO a fost fondată în 1947 ca o Agenție a Națiunilor Unite (United Nations Agency) și este alcătuită din reprezentanți din peste 90 de țări și include BSI și ANSI. Activitatea ISO a crescut considerabil față de cum era la început și un mare număr de standarde au fost deja adaptate și sunt acum disponibile.

Din punctul de vedere al clientului, importanța standardelor internaționale ISO constă în faptul că toate marile agenții s-au angajat acum să recunoască aceste standarde, creându-se premisele de a fi

acceptabile pentru toate țările membre, asigurându-se compatibilitatea cu acestea.

Ca și standardele calității din alte țări, setul de standarde ISO 9000 (1987) s-a bazat în mare măsură pe BS 5750 părțile 1,2 și 3 urmărind același plan pe secțiuni, cu excepția unei secțiuni suplimentare (ISO 9000 partea 0 secțiunea 01.1987) pentru a furniza o mai bună îndrumare privind principalele concepte și aplicații.

Când ISO 9000 a fost pentru prima dată publicat în 1987, el a fost ratificat de către Marea Britanie, sub direcția Comitetului de Standardizare pentru Asigurarea Calității și Statistică (Quality Management and Statistics Standards Committee) și republicat de către BSI (fără modificări), sub forma noului standard pentru sistemele de managementul calității BS 5750 (1987).

Standardul BS 5750 (1987) era aproape identic cu ISO 9000 (1987), singura deosebire era că BS 5750 avea trei secțiuni suplimentare de îndrumare. În aceste condiții BS 5750 era nu numai standardul britanic pentru sistemele de management al calității, ci și standardul european și internațional.

Datorită existenței mai multor documente, care se refereau la același standard de calitate, în anul 1994 a apărut o nouă versiune a standardului ISO 9000, ratificată de peste 60 de țări ca standardul lor de calitate. Standardul ISO 9000: 1994, a adus circa 250 de schimbări, cu scopul de a-l face mai ușor de citit și de însușit, el nu modifică în mod semnificativ felul în care majoritatea firmelor își desfășoară afacerile, ci caută dor să aducă îmbunătățiri.

ISO 9000.1994 este împărțit în mai multe părți distincte care furnizează detalii privind toate cerințele esențiale de asigurarea calității în timpul stadiilor de proiectare, producție și recepție ale unui produs. ISO 9001, 9002 și 9003 sunt standarde după care o firmă sau instituție: poate fi certificată, restul standardelor din serie reprezintă ghiduri.

Seria de standarde ISO 9000: 1994 este aplicabilă în aproape toate situațiile. Este totuși utilă, în mod special, pentru:

- ✓ *situațiile contractuale* - situații în care cumpărătorul este interesat de anumite elemente ale Sistemului de Management al Calității producătorului, care influențează capabilitatea acestuia de a executa un produs de calitate (ISO 9001 și 9002);

✓ *situațiile necontractuale* - situații în care cumpărătorul are nevoie să fie convins că organizația producătorului are un sistem viabil de management al calității și este capabilă să furnizeze un produs de calitate (ISO 9003).

Revizia standardelor ISO 9000: 1994 s-a datorat numeroaselor probleme semnalate de clienți și creșterii exigenței utilizatorilor respectiv clienților.

Obiectivul principal al reviziei standardelor ISO 9000: 1994 a fost facilitarea comerțului prin eliminarea barierelor monitorizarea și proliferarea standardelor sectoriale care pentru aplicare au cerut ghiduri suplimentare.

Când standardele ISO au apărut pentru prima dată în 1987, toată lumea și-a dat seama că erau foarte incomplete și a fost nevoie ca auditorii să umple o mulțime de goluri.

Prima revizie a ISO 9000 din 1994 a făcut să dispară multe din aceste probleme. Totuși, o companie poate încă să se conformeze standardelor și, în același timp, să mai realizeze produse sub nivelul de calitate dorit.

În concordanță cu scopul ISO de a extinde domeniul acestor standarde de la cele 60 de țări membre în prezent, cuprinzând și Europa de Est și alte state cu economii în curs de dezvoltare, aceste probleme au fost realmente eliminate odată cu ultima revizie a standardelor, din anul 2000. Această revizie încearcă să armonizeze elementele comune ale managementului calității din ISO 9001 cu cele conținute în seria ISO 14000 de standarde referitoare la sistemul de managementul mediului și, în oarecare măsură, cu cerințele BS 8800 pentru Sănătate și Siguranță.

Obiectivul principal al reviziei standardelor ISO 9000: 1994 a fost facilitarea comerțului pentru eliminarea barierelor și a proliferării standardelor sectoriale care pentru aplicare au cerut ghiduri suplimentare.

ISO subliniază, totuși, că această revizie a standardelor nu necesită rescrierea documentației actuale a Sistemului de Managementul Calității al unei organizații. Schimbarea esențială este de la o abordare a managementului „bazată pe un sistem” la una „bazată pe mai multe procese”.

Noua serie ISO 9000:2000 cuprinde patru standarde principale, completate cu „suplimente pe secțiuni”, după cum urmează:

- ✓ ISO 9000:2000, Sisteme de management al calității - concepte și vocabular,
- ✓ ISO 9001:2000, Sisteme de managementul calității - Cerințe;
- ✓ ISO 9004:2000, Sisteme de management al calității - Ghid pentru îmbunătățirea calității.
- ✓ ISO 19011, Ghid pentru auditarea sistemelor de managementul calității și al mediului.

11.2. STANDARDUL ISO 9000:2000 - SISTEMUL DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII - CONCEPTE ȘI VOCABULAR

Standardul ISO 9000:2000, *Sisteme de management al calității - concepte și vocabular*, descrie elementele fundamentale ale Sistemului de Managementul Calității și specifică terminologia pentru acesta. Este structurat pe patru părți:

- * Introducere;
- * Scop;
- * Concepte de bază ale Sistemului de Managementul Calității;
- * Termeni și definiții specifici calității, Sistemului de Managementul Calității, organizației, procesului, produsului, caracteristicilor, conformității, documentației, examinării și auditului.

Conceptele nu sunt independente, iar o analiză a relațiilor între acestea este o condiție a unui vocabular coerent.

11.3. STANDARDUL ISO 9001:2000

Reunește standardele ISO 9001, ISO 9002 și ISO 9003 din seria 1994, într-unul singur cu o structură bazată pe procese. Este mai general decât versiunea din 1994 cu cele 20 de elemente și adoptă conceptul de management al proceselor. Este larg utilizat în domeniul afacerilor și în alte domenii.

Standardul ISO 9001:2000, stabilește cerințele pentru un Sistem de Managementul Calității atunci când o organizație:

- ✓ are nevoie să demonstreze abilitatea sa de a furniza consecvent produse care să satisfacă cerințele clientului și cerințele reglementărilor aplicabile;
- ✓ dorește să mărească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului, și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cele ale reglementărilor aplicabile.

Acest standard integrează patru procese esențiale:

- ✓ responsabilitatea managementului;
- ✓ managementul resurselor;
- ✓ realizarea produsului;
- ✓ măsurare, analiză și îmbunătățire.

Modelul prezentat în fig. 7.1 reflectă integrarea celor patru clauze ale standardului, atât pe verticală cât și pe orizontală. Integrarea pe verticală stabilește cerințele pentru cele patru procese esențiale, în timp ce integrarea pe orizontală ilustrează faptul că clienții joacă un rol important la intrarea în proces, prin cerințele exprimate de aceștia, procesele asigură baza satisfacerii acestor cerințe, iar satisfacția clienților este evaluată la ieșirea din proces. Datele de ieșire sunt utilizate pentru a îmbunătăți intrările provenite de la părțile interesate, completând bucla orizontală.

Standardul ISO 9001:2000 este construit pe baza conceptului lui Deming. Plan - Do - Check - Act. (Planificare - Execuție - Verificare - Acționare).

Modelul ISO 9001:2000 este unul generic și poate fi implementat practic în orice organizație indiferent de tipul, dimensiunea și produsul oferit. Elimină dezavantajul modelului anterior care obliga firma să specifice care parte din ISO 9000 este mai relevantă (ISO 9001, 9002 sau 9003) pentru contract. Astfel dacă o anumită cerință a acestui standard nu poate fi aplicată datorită naturii organizației și produselor sale, aceasta poate fi considerată prin excludere doar dacă excluderile sunt limitate la cerințele cuprinse în clasa 7 (Realizarea produsului). Astfel de excluderi nu afectează capacitatea sau responsabilitatea organizației de a oferi produse care satisfac cerințele clientului și pe cele legale aplicabile.

Standardul tratează problema managementului calității din punctul de vedere al clientului extern. O organizație care îndeplinește cerințele minime prevăzute în acest standard oferă încredere clienților externi. Acest standard înlocuiește conceptul de „asigurarea calității” cu cel de „managementul calității”, considerând că acesta din urmă îl exclude pe cel dintâi. De asemenea sintagma „sistemele calității” a fost înlocuită cu cea de „Sisteme de management al calității”.

Alte modificări față de modelul anterior se referă la terminologie. Astfel termenul „organizație” înlocuiește termenul de „furnizor”, iar acesta la rândul său înlocuiește termenul de „subcontractant”.

Recomandările, respectiv prevederile ISO 9001:2000 sunt obligatorii pentru orice organizație care și-l asumă.

Standardul ISO 9001:2000 este mai general și mai aplicabil pentru hardware, produse procesate, software și servicii.

Aspectele principale ce caracterizează standardul ISO 9001:2000 sunt următoarele:

- ✓ se concentrează mult mai mult pe satisfacerea clienților;
- ✓ este orientat cu consecvență spre procese;
- ✓ este dinamic și orientat spre îmbunătățire continuă;
- ✓ cerințele sale sunt orientate mai mult spre „acțiune” și mai puțin spre „documentare”;
- ✓ este mai bine structurat, mai clar, coerent și mai ușor de înțeles;
- ✓ aplicarea lui adaugă valoare pentru organizație și pentru clienți;
- ✓ îmbunătățește compatibilitatea cu ISO 14001, (pentru managementul de mediu);

Un comentariu general asupra a ceea ce aduc nou standardele ISO 9001:2000 față de ISO 9001: 1994 este cuprins în tabelul 11.1.

Tabel.11.1.

ISO 9001.1994	ISO 9001:2000	Comentarii față de ISO 9001.1994
Titlu	Titlu	<ul style="list-style-type: none"> • a dispărut...„, proiectare, dezvoltare...”; • dispăre termenul „asigurarea calității”; • este mai general;
0	0	<ul style="list-style-type: none"> • Modifică substanțial (3 subcapitole); • prezintă „modelul procesului”; • explică compatibilitatea cu alte modele de sisteme de management (mediu, sănătate, etc.);
1	1	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat și conținut mai cuprinzător privind aplicarea; • explică posibilitatea reducerii domeniului de aplicare a standardului numai la cerința 7 - „Realizarea produsului și / sau serviciului”;
2	2	<ul style="list-style-type: none"> • face referire la ISO 9000:2000 care înlocuiește ISO 8402: 1994;
3	3	<ul style="list-style-type: none"> • termenul „organizație” înlocuiește „furnizorul” iar „furnizor” înlocuiește „subcontractantul”; • lanțul este: „furnizor” „organizație” „client”
4.1.1.	5.1. +5.4. +5.5.1	<ul style="list-style-type: none"> • mai detaliat și mai precis „să demonstreze ...”; • politica trebuie să asigure și „îmbunătățirea continuă”; • obiectivele calității „... la toate nivelele și funcțiile relevante”;
4.1.2.1	5.6.2.	<ul style="list-style-type: none"> • mai simplu și mai concis;
4.1.2.2.	5.1. +6.1. +6.3. +6.4. +6.5.	<ul style="list-style-type: none"> • foarte dezvoltat în cap.6 „Managementul resurselor”; • ... informații - procedură; • mediu de lucru: „etica muncii”;
4.1.2.3.	5.6.3.	<ul style="list-style-type: none"> • pot fi unul sau mai mulți („s”) RMC; • trebuie să asigure conștientizarea (grija) întregii organizații asupra cerințelor clientului;
4.1.3.	5.1. + 5.7.	<ul style="list-style-type: none"> • prezintă detaliat datele de intrare și de ieșire ale analizei efectuate de management; • trebuie evaluată nevoia de schimbare;

ISO 9001.1994	ISO 9001:2000	Comentarii față de ISO 9001.1994
		<ul style="list-style-type: none"> • datele de ieșire trebuie să includă și acțiuni legate de îmbunătățirea Sistemului de Managementul Calității;
4.2.1.	4. +5.1. +5.6.1. +5.6.4.	<ul style="list-style-type: none"> • mai detaliat; • ... comunicarea internă procedură;
4.2.2.	4. +5.6.5.	<ul style="list-style-type: none"> • descrie mai detaliat care sunt documentele Sistemului de managementul calității;
4.2.3.	5.5.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat; • „planificarea schimbărilor”;
4.3.	5.1. +5.2. +5.3. +7.1. +7.2.	<ul style="list-style-type: none"> • redenumit ca „procese legate de clienți”; • + „comunicarea cu clienții”; • + „identificarea cerințelor legale”... procedură;
4.4.	7.1. +7.3.	<ul style="list-style-type: none"> • denumire schimbată, reformulat și adăugit; (controlul proiectării „proiectare-dezvoltare”; • +înregistrarea validării; • +controlul efectelor modificărilor;
4.5.	5.6.6.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat - conținut asemănător; fără „date”; • documentele trebuie să fie ligibile, ușor de identificat și de retras;
4.6.	7.1. +7.4.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat - conținut asemănător;
4.7.	7.1. +7.5.3.	<ul style="list-style-type: none"> • înțeles mai larg „proprietatea clientului”
4.8.	7.1. +7.5.2.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat - conținut asemănător;
4.9.	6.5. +7.1. +	<ul style="list-style-type: none"> • structurat în mai multe subcapitole:
	+7.5.1. +7.5.5. +8.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> • 6.5. - mediu în lucru; • 7.1. - cerințe generale, • 7.5.1. - cerințe generale pentru activități de producție și service; • 7.5.5. - validarea proceselor detaliat; • 8.2.2. - măsurarea și monitorizarea proceselor,
4.10.	8.1. + 8.2.3.	<ul style="list-style-type: none"> • nu mai apare termenul „inspecție” (la primire, pe flux și finală); • redusă ca și conținut, formulată foarte general pentru a fi aplicabilă pentru toate tipurile de activități;
4.11.	7.1. +7.6.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat conținut asemănător (mai simplificat);

ISO 9001.1994	ISO 9001:2000	Comentarii față de ISO 9001.1994
4.12.	7.1. +7.5.2.	<ul style="list-style-type: none"> • nu mai este element separat și este inclus în „identificare și trasabilitate” (7.5.2.)
4.13.	8.1. +8.3.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat conținut asemănător dar mai larg; schimbare denumire în „controlul neconformităților” pentru a fi aplicabil și la servicii;
4.14.	8.1. +8.5.1. +8.5.2. +8.5.3.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat - conținut asemănător; sunt tratate ca procese de îmbunătățire; acțiuni corective procedură; acțiuni preventive procedură.
4.15.	7.1. +7.5.4.	<ul style="list-style-type: none"> • simplificat și mult mai general.
4.16.	5.6.7.	<ul style="list-style-type: none"> • simplificat dar conținut asemănător; • nu mai apare „accesul clientului la înregistrări ”;
4.17.	8.1. +8.2.1. +8.2.1.1. +8.2.1.2	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat și inclus în subcap. „măsurare și monitorizare” - conținut asemănător ISO 10011,
4.18.	6.1. +6.2.2.	<ul style="list-style-type: none"> • reformulat; • plus evaluarea periodică a eficacității instruirii; • plus „conștientizarea personalului” procedură;
4.19.	7.1. +7.5.1.	<ul style="list-style-type: none"> • simplificat și foarte general.
4.20	8.1.	<ul style="list-style-type: none"> • foarte general.... „trebuie să identifice și să utilizeze tehnici statistice adecvate” (8.1.).

Sursa: Tribuna Calității, 2001

Documentele sistemului de managementul calității menționate în noul standard ISO 9001.2000 sunt următoarele:

1. Manualul calității: descrierea elementelor Sistemului de Managementul Calității și interacțiunea dintre ele;

2. Proceduri la nivel de sistem: controlul documentelor; controlul înregistrărilor; analiza efectuată de management; instruirea personalului; accesul la / și protejarea informațiilor; auditul intern; controlul nonconformității; analiza datelor pentru stabilirea eficacității Sistemului de Managementul Calității și identificarea

„zonelor” unde se pot face îmbunătățiri (îmbunătățiri continue, acțiuni corective, acțiuni preventive).

3. Proceduri: identificarea și accesul la cerințele legale; comunicarea internă privind Sistemul Managementului Calității și eficacitatea lui; conștientizarea personalului.

4. Instrucțiuni.

11.4. ISO 9004:2000 - SISTEME DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII - GHID PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII

Dă îndrumări privind dezvoltarea, sub toate aspectele, a unui Sistem de Management al Calității, care are ca scop îmbunătățirea performanțelor de ansamblu ale unei organizații în domeniul calității și deschide o cale spre Managementul Calității Totale.

Standardul ISO 9004:2000 are la bază principiile managementului calității și pornește de la necesitatea:

- ✓ de a identifica așteptările clienților săi și ale altor părți interesate (angajați, furnizori, acționari, societate); pentru a obține un avantaj competitiv;
- ✓ de a realiza, menține și îmbunătăți performanțele și capacitățile organizaționale.

Aceasta înseamnă că standardul abordează problema managementului calității și din punctul de vedere al clienților interni (manageri, angajați, acționari) având rolul de a oferi încredere managementului organizației cât și celorlalte categorii de clienți interni că organizația poate oferi calitate și clienților externi că organizația le poate furniza în mod constant produse de calitate la nivelul cerințelor și așteptărilor lor.

Terminologia folosită este de tipul „se recomandă”, ceea ce înseamnă că standardul poate fi aplicat în totalitate sau parțial.

Cerințele standardului sunt compatibile cu cele stabilite pentru acordarea premiilor naționale și regionale în domeniul managementului calității. Se bazează pe principiile de bază ale Managementului Calității Totale, prezentate în Cap.4.4.

ISO 9004:2000 acordă importanță abordării procesuale a Sistemului de Managementul Calității, prin integrarea proceselor care intervin în relația cu clienții, cu cele corespunzătoare activităților din interiorul organizației, începând cu definirea cerințelor referitoare la responsabilitățile managementului, identificarea și asigurarea resurselor necesare, desfășurarea proceselor de management până la evaluarea și analiza rezultatelor.

11.5. ISO 19011 - GHID PENTRU AUDITAREA SISTEMELOR DE MANAGEMENTUL CALITĂȚII ȘI A MEDIULUI

Reunește standardele ISO 10011, 14010, 14011 și 14012 care prevăd principii de bază privind auditul, criteriile, practici și linii directoare pentru stabilirea, planificarea, executarea și documentarea auditurilor sistemelor de managementul calității și a mediului.

11.6. POSIBILITATEA APLICĂRII STANDARDELOR ISO 9000

Așa cum rezultă din literatura de specialitate, marea majoritate a firmelor înregistrate ISO 9000 activează în domeniul industriei, la care se adaugă firme din sfera serviciilor.

În ultima perioadă a apărut un interes considerabil pentru standardele internaționale de calitate, reunite sub denumirea de ISO 9000. Numărul mare de firme din țările Europei și Americii, înregistrate cu ISO 9000, a determinat pe mulți specialiști să își pună în mod firesc întrebarea, dacă acest standard este aplicabil în organizațiile lor. Așa cum rezultă din literatura de specialitate, marea majoritate a firmelor înregistrate ISO 9000, activează în domeniul industriei, la care se adaugă firme din sfera serviciilor (industrii prestatoare de servicii, servicii furnizate de specialiști: arhitecți, juriști, consultanți în management). Evoluția în creștere a parteneriatelor realizate în lumea afacerilor au stimulat interesul față de metodologiile aplicate, în care se include și ISO 9000.

Desigur, specialiștii în domeniu, trebuie să-și pună două întrebări:

1. Dacă ISO 9000 este aplicabil în organizațiile lor?
2. Dacă standardul ISO 9000 ajută la crearea culturii Managementului Calității Totale?

Standardul ISO 9000 este considerat ca un al treilea nivel de certificare sau, evaluare. Primul nivel de evaluare este acela când organizația își evaluează propria calitate în comparație cu propriile standarde stabilite. Problema este că neexistând o evaluare externă obiectivă clientul poate să nu aibă încredere în procesul de asigurare a calității. Pentru a rezolva această problemă se obișnuiește ca firmele beneficiare să-și trimită proprii evaluatori pentru a verifica sistemele furnizorilor lor. Acesta este cunoscut ca fiind un al doilea nivel de evaluare. Probleme cu acest al doilea nivel de evaluare apar atunci când beneficiarul este o firmă mică. Al treilea nivel presupune ca o organizație să lucreze cu standarde naționale sau internaționale care sunt auditate și evaluate de către evaluatori calificați și independenți.

O organizație poate, bineînțeles să-și creeze propriul său sistem de managementul calității. Standardele ISO 9000 nu sunt neapărat mai bune decât orice altceva creat în interiorul organizației. Avantajul lor este acela că au validare și recunoaștere externă. Multe organizații internaționale impun standarde mult mai riguroase propriilor furnizori. Așadar, ISO 9000 nu este ultimul nivel de calitate pe care o organizație îl poate atinge. De exemplu, acest standard are cerințe insuficient dezvoltate, legate de sănătate și protecție, oportunități egale, munca în echipă, managementul resurselor umane sau efectele activității organizației asupra mediului și a comunității locale.

Psihologia pe care se bazează standardul ISO 9000 este aceea conform căreia calitatea ar trebui construită în interiorul sistemelor și procedurilor organizației, ceea ce poate fi numit conceptul procedural al calității. Inspekția post - producție nu este suficientă pentru managementul calității. Un sistem de managementul calității va trebui să pună accentul pe prevenire și nu pe refacere sau reparare. Calitatea trebuie construită la fiecare nivel, la fiecare stadiu începând cu proiectarea, continuând cu aprovizionarea, producția, marketingul și distribuția și terminând cu sistemul de management care să asigure conformitatea produsului sau serviciului cu specificațiile. Obiectivul

este acela de a produce în mod consecvent un output care „se potrivește scopului”,

Toate activitățile necesare pentru realizarea produselor sau serviciilor cer proceduri documentate care să arate dacă sistemul de calitate este conform cu ISO 9000. Aplicarea acestor standarde înseamnă multă disciplină, înseamnă o investiție de anvergură în resurse și în timpul angajaților. Fiecare angajat din organizație trebuie să înțeleagă implicațiile unui astfel de standard și să lucreze asupra sistemelor și să urmeze procedurile impuse de standard. Mulți angajați ar putea considera că accentul pus pe respectarea unor instrucțiuni detaliate ar putea sufoca inițiativa și ar fi excesiv de birocratic.

La întrebarea dacă: „Standardul ISO 9000 garantează calitatea?”, se poate spune că acesta nu face altceva decât să fixeze standardul pentru calitatea sistemului. Nu stabilește standardele pe care organizația ar trebui să le realizeze. Angajații organizației împreună cu clienții externi sunt cei care stabilesc standardele. Ceea ce face ISO 9000 este de a asigura că există create sistemele care livrează acele standarde care au fost stabilite. ISO 9000 nu poate garanta constanța standardelor în cadrul organizațiilor, ele au fost dezvoltate pentru mediul comercial unde piața este cea care determină standardele și valoarea bunurilor și serviciilor.

Cu toate că ISO 9000 nu definește cel mai bun sistem de management al calității, el reprezintă un excelent punct de pornire și o bază solidă pentru ceea ce urmează a se realiza într-o organizație. Indiferent de forma sub care este instituționalizat sistemul de calitate, el va fi eficient doar dacă satisface constant cerințele clientului.

Pentru a implementa Sistemul de Managementul Calității trebuie început cu întrebarea: Care sunt cerințele clienților mei? Apoi se continuă cu întrebarea: Care sunt cerințele organizației?. Sistemul trebuie proiectat și revizuit constant pentru a satisface cele două seturi de cerințe.

Multe firme care implementează standardele ISO 9000 le privesc ca pe o povară, ca pe o obligație. din cauza cerințelor clienților, a regulamentelor sau a certificării concurenților. Ele doresc să implementeze doar acele părți ale standardului care se potrivesc cu cerințele clienților, cât mai rapid și fără mari eforturi. Aceste firme

sunt interesate să obțină un certificat pe care să îl arate clienților. Acest mod de abordare ratează o bună ocazie de a realiza într-adevăr un progres.

Alte firme privesc implementarea ISO 9000 ca pe o ocazie favorabilă care trebuie valorificată. Ele consideră că normele ISO 9000 coincid în totalitate cu cerințele clienților și cu cele proprii ajutându-le să satisfacă în mod consecvent cerințele clienților, cerințele proprii și să mențină controlul intern.

Implementarea cu precizie a standardelor ISO 9000 are ca efect eficientizarea sistemului calității în ansamblu.

Cu toate avantajele evidente ale certificării sistemelor de calitate conform ISO 9000, respectiv a îmbunătățirii performanțelor generale ale firmei, managerii doresc ca firmele lor să fie certificate din următoarele motive:

- ✓ cerințele / așteptările clienților - 27,4%;
- ✓ avantaje privind calitatea - 21,8%;
- ✓ avantaje privind piața - 15,6%;
- ✓ reglementări internaționale - 9,0%;
- ✓ dispoziții la nivel de firmă - 8,9%;
- ✓ parte a unei strategii ample - 8,9%; (studiu efectuat de Deloitte & Touche Sursa: N. J. Harrington, J. S. Harrington, Management Total, pag.162).

Managerii care certifică firmele lor după standardele ISO 9000 consideră că acest lucru inspiră încredere clienților chiar dacă „nu te face mai bun”.

11.7. RELAȚIA DINTRE ISO 9000 SI MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE

Relația dintre Managementul Calității Totale și ISO 9000 a fost subiectul unor considerabile controverse. Relația actuală dintre Managementul Calității Totale și ISO 9000 este o caracteristică pentru fiecare organizație care decide să le integreze. Organizația are propria sa cultură, propriile nevoi și trebuie să activeze într-un mediu extern particular. Așa cum Managementul Calității Totale și ISO 9000 pot să coexiste tot așa nici una dintre ele nu este dependentă de cealaltă.

ISO 9000 nu este un standard al Managementul Calității Totale care este o activitate de mare anvergură și care stabilește un sistem de calitate și nu înseamnă neapărat aplicarea unui standard extern.

Există mai multe căi de a vedea legăturile dintre Managementul Calității Totale și ISO 9000. Au fost identificate patru modele de relații dintre ele. Acestea sunt:

1. Primul model vede ISO 9000 ca punct de pornire pentru Managementul Calității Totale. ISO 9000 poate fi considerat ca primul pas pentru atingerea calității totale, asigură infrastructura procedurală care precede schimbările, mult mai dificile, de cultură și atitudini, aduce organizației „încrederea pieței” care este necesară pentru a continua schimbările majore asociate cu Managementul Calității Totale. Există o mulțime de companii care folosesc ISO 9000 în acest fel.

2. Al doilea model este strâns legat de primul. Acesta poziționează ISO 9000 în centrul „calității totale”. În acest model ISO 9000 susține Managementul Calității Totale și îi dă acestuia o bază solidă pentru realizarea îmbunătățirilor continue.

3. În cel de-al treilea model ISO 9000 are un rol minor în Managementul Calității Totale. ISO 9000 este văzut ca un element al unei activități de mult mai mare anvergură cum este Managementul Calității Totale. Rolul acestuia este mai redus și se referă la o asigurare a constanței operaționale a procedurilor organizației. În acest model calitatea este livrată prin participarea activă a angajaților la procesul de îmbunătățire.

4. Al patrulea model are o altă viziune asupra relației dintre Managementul Calității Totale și standardele de calitate externe. În acest model ISO 9000 este considerat mai degrabă nerelevant sau chiar în opoziție cu ceea ce se urmărește prin calitate. ISO 9000 este văzut ca un concept birocratic ceea ce generează simțăminte puternice și ostile. Este considerat de anumiți observatori o „distracție” costisitoare sau chiar mai rău, o concentrare de birocrăție realizată pe cheltuiala îndeplinirii unor obiective dorite. Există îngrijorarea că o aplicare rigidă a sistemului ISO 9000 poate fi contraproductivă într-un domeniu, se pune întrebarea dacă nu cumva a muncii strict după anumite sisteme și proceduri nu afectează moralul și creativitatea personalului.

Organizațiile vor trebui să clarifice relația care există între Managementul Calității Totale și ISO 9000. Testul crucial îl reprezintă alegerea aceluia tip de sistem pe care clienții organizației îl doresc sau îl cer. O dată ce organizația și-a clarificat de ce urmărește calitatea, are nevoie să ia în considerare dacă un sistem formal al calității o va asista în efortul de realizare a obiectivelor. Alegerea unui sistem nu este chiar o problemă simplă. Există o diferență între a dori să introduci un sistem de managementul calității și a fi capabil să-l introduci. Introducerea standardului ISO 9000 este o „afacere” costisitoare și consumatoare de timp. Costurile sunt substanțiale dar beneficiile se obțin pe termen lung.

11.8. SERIA DE STANDARDE ISO 14000 PENTRU MANAGEMENTUL MEDIULUI

Standardele internaționale ISO 14000 definesc sistemele de managementul mediului și auditul acestora.

Programele de acțiune în materie de mediu au la bază „Actul Unic European” din 1986, care a rezolvat bazele juridice și competențele comunitare în domeniul protecției mediului.

Primul standard care și-a propus să susțină protecția mediului și să prevină poluarea a fost cel britanic BS 7750. Pasul următor l-a constituit apariția grupei de standarde internaționale ISO 14000. Din această grupă, standardul ISO 14001: 1996 adoptat și în România ca SR EN ISO 14001: 1997, este cel mai important, fiind considerat referențial pentru certificarea sistemelor de managementul mediului.

Seria ISO 14000, la fel ca și seria 9000 nu are caracter obligatoriu din punct de vedere juridic. Succesul standardului va depinde de seriozitatea aplicării și de acceptarea din partea opiniei publice.

Standardul ISO 9000:2000 a fost proiectat pentru a facilita integrarea cu ISO 14001. Standardul ISO 9001:2000 prezintă chiar o corespondență cu cerințele ISO 14000.

Realizarea unui sistem integrat de calitate - mediu va avea ca rezultat o documentație comună dar și documente specifice solicitate de cele două standarde.

11.9. ALTE STANDARDE ȘI ATESTĂRI ALE CALITĂȚII

Așa cum s-a văzut, atestările și standardele de calitate pot avea un rol important în Managementul Calității Totale. Ele pot da mesaje importante clienților, actuali și potențiali, cum că organizația ia în serios problemele calității și că politicile și practicile sale sunt în conformitate cu standardele de calitate naționale și internaționale. Acest lucru poate genera încredere din exterior și mândrie în interiorul organizației. O mare atenție a fost dată standardului ISO 9000 dar sunt și alte standarde și atestări ale calității care pot fi de interes.

11.9.1. Investitorii în Oameni - Investors in People (Marea Britanie)

„Investitorii în Oameni” este un standard în Marea Britanie care a fost lansat în octombrie 1991. Este diferit de ISO 9000 prin faptul că este un standard pentru pregătirea și dezvoltarea resurselor umane. Investitorii în Oameni, este controlat de un Departament pentru Educație și Ocupații din Marea Britanie și este administrat local de către Consiliile de Pregătire. Un dezavantaj al acestui standard îl reprezintă faptul că nu este un standard internațional și de aici o oarecare lipsă de preocupare a organizațiilor pentru el.

Învestitorii în Oameni, se bazează pe experiența unor organizații de succes din Anglia care au recunoscut că o forță de muncă bine pregătită și motivată este crucială pentru succesul firmei. Acest standard furnizează o metodologie de dezvoltare a angajaților pentru a realiza obiectivele organizației. Elementele esențiale care trebuie satisfăcute de o organizație pentru a fi considerată „Investitor în oameni” sunt:

- ☒ Un angajament public din partea managementului pentru dezvoltarea prin pregătire a tuturor angajaților pentru a realiza obiectivele organizației;
- ☒ Un plan scris care identifică obiectivele și țintele organizației. Planul identifică politica de pregătire și resursele disponibile pentru acest lucru. Planul trebuie să fie disponibil pentru întregul personal;

- ☒ Revizuirii regulate ale programelor de pregătire ale angajaților;
- ☒ Preocupare pentru pregătirea și dezvoltarea carierei individuale a fiecăruia;
- ☒ Evaluarea investiției în pregătire, dezvoltare și evaluare a eficienței procesului de dezvoltare a personalului. Aceasta este cea mai dificilă cerință de demonstrat a standardului. Evidențierea eficienței pregătirii este dificil de cuantificat. Este puțin probabil că judecățile subiective vor satisface evaluatorii externi. Măsurarea succesului trebuie să fie legată de procesul de pregătire și de măsura în care acesta duce la realizarea obiectivelor organizației.

Procesul de implementare a acestui standard se face în patru etape. Prima etapă constă într-un angajament al organizației de realizare a acestui standard. Pentru asumarea acestui angajament sunt disponibile două instrumente puse la dispoziție de Consiliile de Pregătire locale. Aceste instrumente sunt „Chestionarul Manager”, care este proiectat pentru managerii de vârf și „Chestionarul Angajat”. Primul instrument conține o serie de declarații, afirmații având un sistem de scor care permite managerilor de vârf să evalueze organizația comparativ cu standardul. Al doilea instrument este destinat angajaților și constă în chestionarea acestora cu privire la opinia lor legată de politicile și practicile de dezvoltare a personalului practicate de organizație trecând în revistă percepțiile lor privind nivelul de implicare a managementului în activitatea de investire în pregătirea personalului. Chestionarul pentru angajați poate fi modificat în funcție de circumstanțele existente și cele mai multe din organizații vor dori să facă acest lucru pentru a-l potrivi contextului organizației. Organizațiile ar putea chiar să completeze chestionarul cu întrebări suplimentare.

O dată ce chestionarele au fost completate următorul pas este proiectarea unui plan de acțiune care să asigure legătura dintre standardul „Investitori în Oameni” și practicile și percepțiile actuale din interiorul organizației. Este stadiul în care decid să se angajeze într-o colaborare cu Consiliile de Pregătire locale. Angajamentul ia forma unei scrisori adresată de conducătorul organizației sau managerul executiv Consiliului de Pregătire local.

Etapa a treia urmărește planul de acțiune și este procesul de planificare a strategiilor necesare de îmbunătățire a performanțelor organizației. Acest plan de acțiune trebuie inclus în planul strategic al organizației și să fie disponibil pentru toți angajații. Acest stadiu constă în realizarea acțiunilor necesare pentru îmbunătățirea politicilor, procedurilor și practicilor.

Etapa finală se referă la evaluare, Consiliile de pregătire furnizează un evantai de instrumente de evaluare și criteriile după care organizația va fi evaluată. Existența unui sistem de evaluare formal este important dar nu esențial pentru furnizarea unei evidențe care să ateste dacă organizația potrivește nevoile de dezvoltare a personalului cu obiectivele acesteia. Acest standard poate fi o cale folositoare de asigurare a unor sisteme de evaluare care să devină în mod real instrumente de dezvoltare.

La fel ca și alte standarde de calitate, evidența este cerută de către auditori externi care întreprind procesul de audit. Este mult mai flexibil și mai puțin bazat pe documente scrise decât auditul care este realizat pentru ISO 9000. Auditorii vor cere o evidență bazată pe documente despre procesul de dezvoltare a personalului organizației și despre politicile și practicile de personal, dar o parte la fel de importantă a auditului sunt discuțiile cu angajații. Organizația va trebui să demonstreze spiritul pe care-l implică acest standard și nu doar existența unui sistem formal care să-l garanteze.

La fel ca și ISO 9000, Investitorii în Oameni nu garantează calitatea. Cu toate acestea este un important indicator care arată că organizația dezvoltă un proces managerial sistematic de îmbunătățire a eficienței resursei celei mai importante - propriul personal. Investitori în Oameni are în vedere dezvoltarea tuturor angajaților iar acest lucru înseamnă că organizațiile vor acorda aceiași atenție dezvoltării atât a personalului auxiliar cât și a celui de bază (cu înaltă pregătire). Nu este un standard complet al Managementului Calității Totale, dar este o etapă în lungul drum către calitatea totală. Strategiile Managementului Calității Totale cer viziune, angajament și participarea tuturor angajaților, o bună comunicare și un proces de evaluare a progresului. Toate acestea sunt caracteristici importante ale standardului Investitori în Oameni.

11.9.2. Standardul QS-9000

Acest standard este o armonizare între Manualul pentru asigurarea calității la furnizor de la Chrysler, Standardul Sistemului Calității Q-101 de la Ford și obiectivele pentru perfecțiune ale lui General Motors.

Standardul QS-9000 se aplică furnizorilor interni și externi pentru materiale, piese, subansamble, procese de producție de la turnătorie și tratamente termice până la vopsire și finisare.

Este folosit cu succes în industria de autovehicule și vehicule utilitare. QS-9000 solicită furnizorii să stabilească, să documenteze și să implementeze sisteme ale calității în conformitate cu cerințele stabilite de clienții lor. Toate cerințele standardului trebuie incluse în sistemul calității furnizorului și descrise în manualul calității.

Cerințele standardului QS - 9000 trebuie înțelese ca cerințe minime care trebuie dovedite din punctul de vedere al producătorilor americani de autovehicule și vehicule utilitare. Ele constituie criteriile de bază pentru auditurile la furnizori și reprezintă condiția acceptării furnizorilor.

11.9.3. Standardul VDA

VDA - Verband der Automobilindustrie. (Uniunea Constructorilor de Automobile) conține toate elementele standardului ISO - 9000, la care se adaugă cerințe specifice industriei de autovehicule.

Evaluarea potrivit standardului VDA urmărește:

- ✓ stabilirea cerințelor managementului calității în cadrul sistemului calității;
- ✓ dovedirea eficacității acestor cerințe în practică.

Toate cerințele specificate împreună cu explicațiile lor sunt conținute într-un catalog cu întrebări, care vor fi evaluate acordându-se și punctaje corespunzătoare. Catalogul de întrebări conține o parte pentru managementul organizației (U) și o parte pentru produs și proces (P). Cele două părți sunt ponderate diferit în evaluarea finală, pentru a defini în mod corespunzător răspunderea managementului față de Sistemul Calității.

11.9.4. Standardul ISO 16949

Standardul ISO 16949 este elaborat de un grup de lucru al marilor producători din industria de automobile împreună cu comitetul tehnic ISO - TC 176 - „Managementul calității și asigurarea calității”.

Scopul standardului este de a dezvolta sisteme ale calității pentru îmbunătățirea continuă punând accent pe prevenirea defectelor, reducerea variației și a rebuturilor în furnizare. Pe lângă cerințele generale există și cerințe specifice la nivel de organizație, divizie, produs, proces. Standardul își propune să alinieze cerințele sistemelor calității din industria de automobile (QS 9000, VDA, etc.).

La elaborarea acestui standard au participat grupurile care reglementează producția de automobile din SUA, Germania, Franța, Italia, Marea Britanie.

11.10. AUDITUL ȘI CERTIFICAREA CALITĂȚII

11.10.1. Evaluarea calității

Se cunoaște că modul în care o organizație își realizează performanțele în domeniul calității influențează poziția pe piață și profitabilitatea. Din acest motiv toate organizațiile sunt preocupate de monitorizarea proceselor și activităților respectiv de determinarea progreselor pe care le realizează în domeniul calității. Acest lucru se face prin intermediul evaluării calității.

În multe domenii de activitate, metodele aplicate pentru introducerea și dezvoltarea Managementului Calității Totale, respectiv pentru realizarea procesului de îmbunătățire continuă și inovare, au la bază evaluarea calității.

Termenul de evaluare în cadrul Sistemului de Managementul Calității Totale se definește ca „un examen riguros și sistematic care vizează determinarea într-o manieră obiectivă a impactului eficacității, eficienței și pertinentei activităților și proceselor în raport cu obiectivele lor, în vederea îmbunătățirii calității pe termen mediu și lung”.

Sub aspect metodologic evaluarea calității reprezintă o activitate complexă care constă în aplicarea sistematică a procedeelelor de

cercetare, colectare, analiză și interpretare a informațiilor necesare atât implementării cât mai ales dezvoltării sistemului de calitate. Dacă după implementarea Sistemului de Managementul Calității, organizația dorește să dovedească unui client potențial că ea corespunde pe deplin recomandărilor, cerințelor și specificațiilor standardelor ISO 9000. atunci ea își propune să evalueze calitatea și chiar să verifice Sistemul de Managementul Calității al unui furnizor (subcontractant).

Potrivit ISO 9000:2000, evaluarea Sistemului de Managementul Calității se face răspunzând la patru întrebări:

- Este procesul identificat și definit corespunzător?
- Sunt responsabilitățile repartizate?
- Sunt procedurile implementate și menținute?
- Este procesul eficace în realizarea rezultatelor dorite?

Evaluarea Sistemului de Managementul Calității poate să varieze ca scop și să cuprindă o gamă de activități, cum ar fi: auditul; analiza sistemului și autoevaluarea.

Evaluarea se realizează în raport cu dispozițiile prestabilite (standarde, manualul calității, proceduri, instrucțiuni, specificații tehnice).

Dacă organizația se supune cerințelor standardelor privind Sistemul Managementului Calității care au fost descrise foarte detaliat, atunci ea stăpânește calitatea. Dacă cerințele Sistemului de Managementul Calității nu se opresc la acest aspect, organizația trebuie să-și analizeze continuu sistemul pentru a descoperi defectele, punctele periculoase, neregulile pentru a sugera posibilele îmbunătățiri, a elimina risipa sau pierderile, a verifica eficacitatea managementului la toate nivelurile și a se asigura că obiectivele și metodele manageriale sunt efective și duc la rezultatul dorit.

11.10.2. Auditul Calității

Auditul calității, potrivit ISO 9000:2000 este definit, „ca un proces sistematic, independent și documentat pentru obținerea evidentei auditului și evaluarea lui obiectivă pentru a determina măsura în care criteriile de audit sunt îndeplinite”. Deci auditul calității este o examinare sistematică a modului în care activitățile referitoare la calitate și rezultatele aferente satisfac dispozițiile prestabilite precum

și dacă aceste dispoziții sunt implementate efectiv și sunt corespunzătoare pentru realizarea obiectivelor.

Auditul calității nu evaluează departamente sau componente organizaționale, ci evaluează Sistemul de Managementul Calității. La nivelul întregii organizații auditul calității poate fi definit ca „modalitatea în care aceasta își îndeplinește responsabilitățile legate de calitatea produselor și serviciilor”.

Obiectivele auditului calității sunt:

- ✓ îmbunătățirea sistemului calității;
- ✓ evaluarea conformității elementelor Sistemului de Managementul Calității cu cerințele prescrise;
- ✓ evaluarea eficienței Sistemului de Managementul Calității pentru a satisface obiectivele calității;
- ✓ evaluarea satisfacerii cerințelor reglementate;
- ✓ certificarea sistemului calității

Prin auditul calității se evaluează:

- ✓ sistemul calității organizației în ansamblu sau elementele acestuia;
- ✓ procesele din cadrul organizației;
- ✓ rezultatele proceselor (produse, servicii).

Auditul stabilește acțiuni corective necesare în vederea identificării și eliminării neconformităților constatate, în scopul prevenirii repetării lor. Acestea pot implica modificări de proceduri pentru a obține îmbunătățirea calității.

Trebuie făcută distincția între audit și supravegherea calității sau cea de inspecție. Acestea din urmă au ca scop ținerea sub control a unui proces, respectiv acceptarea unui anumit produs.

Auditul este efectuat de persoane calificate în domeniu, denumite auditori, eficacitatea auditului depinde în mod direct de competența și experiența acestora.

Tipurile de audit se pot evidenția pornind de la diferite criterii. Astfel în funcție de obiectul auditului distingem:

- ☒ *Auditul calității produsului / serviciului* își propune evaluarea capacității produsului / serviciului de a satisface nevoile clientului. Implică desfășurarea de teste periodice pe produs sau obținerea informațiilor de la client referitoare la o caracteristică particulară a produsului;

- ☒ *Auditul calității procesului*. Evaluează conformitatea unui proces (proiectare, fabricație, montaj etc.) cu cerințele specificate în documentația de referință;
- ☒ *Auditul sistemului calității*. Evaluează conformitatea sistemului calității cu standardele și cerințele specificate.
În funcție de scopul auditului, distingem:
 - ☒ *Preaudit sau audit* de preevaluare, se efectuează înaintea auditului de certificare;
 - ☒ *Audit de certificare*, efectuat de o terță parte, respectiv de experți externi;
 - ☒ *Audit de supraveghere*, verifică respectarea cerințelor stabilite.

Preauditul este o etapă de pregătire a auditului calității. Reuniunea de preaudit permite auditorilor să ia legătura pentru a clarifica problemele legate de: programul auditului; documentele de referință; condițiile de acces; persoana de contact; participare; alte cerințe specifice. Această etapă de pregătire a auditului calității nu este obligatorie, ea poate fi înlocuită printr-un schimb de documente.

Auditul calității sau auditul de certificare are la bază un plan de audit care reprezintă programul de desfășurare a auditului și cuprinde: obiectivul și domeniul auditului; documente de referință; data și locul de desfășurare a auditului; componența echipei de audit; identificarea domeniilor auditate; data și durata estimată pentru fiecare activitate importantă a auditului; calendarul reuniunilor stabilit cu auditorii; condiții de confidențialitate; difuzarea raportului de audit și data stabilită pentru publicare.

Auditarea sistemelor de calitate este realizată atât de către auditori interni cât și de auditori externi. Auditul extern se realizează de organizații specializate contra cost. Organizațiile a căror sisteme de calitate îndeplinesc specificațiile ISO 9000 primesc un anumit statut oficial care poate fi folosit ca „logo” în scopuri de publicitate și marketing. Acest standard este acordat pentru o perioadă fixă, în general trei ani, după care se realizează un nou audit extern. Pe perioada dintre auditurile externe organizația își poate organiza propriile audituri interne. Dacă organizația nu-și poate menține sistemele și procedurile la un nivel cerut de standard, atunci i se poate retrage atestarea respectării standardului. Acest lucru este mult mai serios decât pare pentru că

există o evidență a tuturor organizațiilor care și-au pierdut acest statut. Dacă o organizație se decide să îndeplinească acest standard trebuie să fie conștientă că acest lucru înseamnă un angajament pe termen lung pe care trebuie să-l respecte.

În conformitate cu Standardele ISO metodologia auditului extern al calității presupune parcurgerea următoarelor etape:

- ✓ *declanșarea auditului*: stabilirea obiectivelor auditului, frecvența acestuia și examinarea primară;
- ✓ *pregătirea auditului*, constă în elaborarea unui plan de audit, organizarea echipei de audit și stabilirea documentelor de lucru care vor fi utilizate pe parcursul desfășurării auditului (liste, formulare, etc.);
- ✓ *efectuarea auditului*, presupune parcurgerea a 3 faze: reuniunea de deschidere, examinarea propriu-zisă a elementelor sistemului calității și reuniunea de închidere a auditului;
- ✓ *elaborarea și gestionarea documentelor auditului*, se întocmesc mai multe documente dintre care cel mai important este raportul de audit;
- ✓ *închiderea auditului*, care are loc atunci când raportul de audit a fost predat organizației auditate;
- ✓ *urmărirea acțiunilor corective*: în acest sens responsabilitățile revin organizațiilor auditate, auditorii se limitează doar la stabilirea neconformităților.

Realizarea auditului calității cuprinde următoarele activități:

- ✓ reuniunea de deschidere;
- ✓ prezentarea participanților;
- ✓ prezentarea obiectivului auditului;
- ✓ confirmarea și punerea de acord a planului de audit al calității;
- ✓ prezentarea persoanei de contact;
- ✓ derularea auditului și examinarea;
- ✓ examinarea sistematică element cu element;
- ✓ utilizarea chestionarului sau listei de verificare pentru obținerea dovezilor obiective; (fig. 11.2.)
- ✓ reuniunea de sinteză a auditorilor;
- ✓ prezentarea parcursului auditului, a observațiilor constatate, a incidentelor și pregătirea concluziilor;
- ✓ reuniunea de închidere;

- ✓ concluzii; evidențierea elementelor pozitive;
- ✓ prezentarea observațiilor și recomandărilor.

CE?	CINE	CUM? CÂND?
CE?	Ce este important? Ce se face? De ce? Ce scop? Ce obiective?	Obiectivele organizației Responsabilitățile compartimentelor Rolul fiecăruia
CINE?	Cine ce face? Cu cine din organizație? Cu cine din exterior?	Organizare Interfețe Furnizori Subcontractanți
CUM?	Desfășurarea activității Funcționarea interfețelor Situatii normale Situatii deosebite Tratarea disfuncționalităților	Proceduri Scheme logice Eficiența documentelor Utilizarea informațiilor Analiza și dispunerea cu privire la neconformități

Figura 11.2.: Listă de verificare

După realizarea auditului se întocmește un raport de audit care cuprinde:

- ✓ obiectivul și domeniul auditului;
- ✓ perioada de desfășurare;
- ✓ identificarea organizației auditate, a auditorilor și reprezentanților auditorului;
- ✓ documente de referință pentru auditori.
- ✓ observații, remarci, neconformități;
- ✓ concluzii;
- ✓ lista de difuzare a raportului de audit.

Raportul de audit trebuie să conțină fapte și dovezi obiective nu impresii și interpretări. Pe lângă metodologia standard auditul presupune utilizarea unor tehnici specifice și necesită competențe corespunzătoare din partea auditorilor.

Efectuarea auditului se bazează pe o organizare adecvată pe proceduri, procese și produs și urmărește micșorarea continuă a abaterilor de la nivelul calitativ de conformitate, respectiv de îmbunătățire a nivelului serviciului către clienți.

Auditul extern al calității este efectuat de experți din afara organizației la cererea acesteia sau a unei terțe părți. Pentru a fi eficient și credibil, auditul extern se efectuează de organisme neutre recunoscute în domeniu.

Auditul extern se face de multe ori la cererea cumpărătorului (clientului), aceasta constituind de obicei o clauză contractuală. Cumpărătorul (clientul) vrea să fie sigur că Sistemul de Management al Calității furnizorului, corespunde standardelor și că este eficace. Această metodă este cunoscută sub denumirea de „evaluarea furnizorului”.

Echipa de evaluare în acest caz este constituită din reprezentanții cumpărătorului, de obicei specialiști în controlul calității. Furnizorul trebuie să asigure facilități cumpărătorului pentru evaluare, care depind de: nivelul de supraveghere; facilități administrative; acces în zonele de producție; ajutor în documentare, inspectare și recepția materialelor și serviciilor; utilizarea echipamentelor de protecție.

Pentru evaluare cumpărătorul trebuie să primească un exemplar al manualului calității de la furnizor, care va fi studiat cu multă atenție. De exemplu, un audit extern al calității la furnizori urmărește:

- ✓ identificarea elementelor necesare pentru clasificarea, selectarea și aprobarea furnizorilor;
- ✓ evaluarea sistemului calității, inclusiv metodele de îmbunătățire a calității la furnizori;
- ✓ supravegherea continuă a activității furnizorilor

11.10.3. Auditul de supraveghere

Dacă o firmă dorește să se asigure că furnizorul său este capabil să-i furnizeze în mod constant calitatea, ea va dori să țină sub supraveghere activitatea acestuia, întrucât pot apărea o serie de factori care pot schimba această situație. De exemplu: schimbări semnificative de personal; modificări în proiectul produsului; schimbări tehnologice; un nou mod de organizare etc.

Cumpărătorul pretinde furnizorului să îl informeze de toate aceste schimbări care îi pot afecta calitatea de ansamblu a produsului.

Se obișnuiește ca cumpărătorul să facă vizite neplanificate de supraveghere la sediul furnizorului pentru a examina anumite aspecte ale calității. Aceste audituri sau vizite de supraveghere au rolul de a menține încrederea clientului (cumpărătorului) în furnizor.

Auditul de supraveghere ia următoarele forme:

- ✓ evaluări și audituri multiple, când furnizorul livrează același produs la mai mulți clienți;
- ✓ auditul de terță parte, aceasta nu este direct implicată în cumpărarea produsului de la furnizor. Există organizații specializate care sunt capabile să determine dacă produsul, dotările și managementul furnizorului îndeplinesc cerințele impuse de standard.

11.10.4. Auditul intern al calității

Auditul intern se realizează de persoane din cadrul organizației având ca scop principal evaluarea acțiunilor corective sau de îmbunătățire a calității pentru a elimina risipa și a identifica punctele de pericol potențial.

Tipul și conținutul unui audit intern variază în funcție de mărimea organizației. În unele cazuri auditul intern poate să-și propună analiza metodelor de control statistic. Un motiv important al efectuării auditului intern este verificarea modului în care firma realizează obiectivele cuprinse în planul calității.

Principalul scop al auditului intern este confirmarea că totul se încadrează în prevederi. Verificarea include procesele prin care se tratează și monitorizează proiectarea, producția, montajul și service-ul, analizele proiectului și metoda de auditare a Sistemului de Managementul Calității.

Auditul intern trebuie să recomande acțiuni corective care vizează îmbunătățirea calității la nivelul întregii organizații.

Există mai multe tipuri de audituri interne:

- ✓ audit intern de sistem: verifică modul de implementare a elementelor de sistem;
- ✓ audit intern de produs: verifică periodic menținerea conformității produselor cu documentația constructivă;

- ✓ audit intern de proces: verifică gradul de conformitate a proceselor de fabricație cu specificațiile de proces aplicabile.

Managementul organizației utilizează auditul intern ca instrument pentru dezvoltarea și îmbunătățirea sistemului calității, care a fost implementat.

Programul de audit intern este redactat și gestionat de Directorul Departamentului de Managementul Calității.

Pentru a realiza un audit obiectiv trebuie ca auditorii, respectiv persoanele din echipa de audit să aibă următoarele calități:

- ✓ obiectivitate;
- ✓ imparțialitate;
- ✓ să fie metodici;
- ✓ aptitudini de comunicare;
- ✓ fermitate;
- ✓ eficacitate și eficiență.

Comportamentele și atitudinile unei echipe de audit pot fi caracterizate astfel:

- Neutralitate și corectitudine. Membrii echipei să nu fie nici prea încrezători nici prea suspicioși, să nu aibă idei preconcepute și să nu dea dovadă de agresivitate;
- Atenție și concentrare asupra obiectului auditului și a interlocutorilor;
- Știința de a asculta și a analiza;
- Eficiență și realism, obiectivitate, răbdare și perseverență, gestionarea timpului.

11.10.5. Certificarea calității

Certificarea produselor, serviciilor și proceselor este o practică relativ veche, fiind folosită în primul rând de țările dezvoltate (SUA, Japonia, Franța, Marea Britanie, Germania etc.). Încă din 1926 Institutul Britanic de Standarde (British Standards Institution - BSI) a început să aplice diferite modalități de marcare a produselor. Astăzi multe țări prin intermediul organismelor acreditate publică cu regularitate o listă certificată cu toți furnizorii ale căror produse îndeplinesc standardele ISO 9000.

Competiția tot mai puternică pe o piață globală a determinat furnizorii să apeleze la serviciile unor parteneri, intermediari, terți,

care să garanteze (certifice) calitatea, cu efecte importante în creșterea cotei de piață și a profitabilității. Aceste organizații acreditate în domeniu se numesc instituții sau organizații de certificare, și au misiunea de a elabora un certificat.

Certificarea calității reprezintă „activitatea unei organizații autorizate, independente, în vederea determinării, verificării și atestării scrise a conformității calității unei entități (produs, serviciu, proces) prin confirmarea superiorității tuturor caracteristicilor acestuia în comparație cu un referențial stabilit (standard, specificație tehnică etc.)”. Obiectivul principal al certificării este garantarea calității. Ea se poate aplica și persoanelor.

Certificarea poate fi:

- ✓ *certificare de produs*: atestă conformitatea produsului cu standarde, specificații tehnice etc.;
- ✓ *certificare de sistem*: atestă conformitatea sistemului calității dintr-o organizație în raport cu referențialul (ISO 9001, QS 9000 etc.);
- ✓ *certificarea de persoane*: atestă calificarea persoanelor într-un anumit domeniu.

Certificarea își propune, în primul rând, să promoveze vânzările prin „a da încredere cumpărătorilor în produs/serviciu”, iar pe de altă parte să protejeze cumpărătorii (consumatorii sau clienții).

Cea mai utilizată formă de certificare este eliberarea de certificate, care au o valabilitate limitată în timp și spațiu. Recunoașterea reciprocă a certificatelor furnizate de anumite organizații de certificare stimulează schimburile economice între diferite firme atât pe plan național cât și internațional.

O formă de recunoaștere a evaluării calității alături de „certificatul de calitate” este și „marca de certificare” care este un simbol (grafic sau literal) distinctiv, aplicat pe un produs ce a fost certificat privind conformitatea sa cu un anumit referențial. De cele mai multe ori marca de certificare este facultativă.

La ora actuală există un mare număr de mărci atât pe plan național cât și regional cu scopul de a promova vânzările. Exemplu: în Germania **GS**, garantează securitatea produselor, în Franța **NF**, în România **SR** etc. Pe plan european produsele cu marca **CE**, pot circula fără restricții în toate țările membre ale Uniunii Europene.

Acordarea dreptului de utilizare a mărcii se face în conformitate cu mecanismul certificării pentru a demonstra că produsele / serviciile sunt conforme cu standardele de referință. Toate laboratoarele de verificare și organismele de auditare trebuie să fie acreditate în sistemul național de certificare a calității.

La ora actuală certificarea nu mai este considerată doar o activitate facultativă. Cele mai multe firme cer din partea furnizorilor să se certifice în domeniul calității, incluzând acest lucru ca o clauză obligatorie în contractele comerciale. Firmele care nu își certifică sistemele calității pot înregistra scăderi semnificative ale cotei lor de piață sau se pot exclude de pe piață.

Organizațiile care folosesc certificate de calitate trebuie să dispună de licență pentru certificare, care reprezintă un document prin care un organism de certificare acordă acestora dreptul de a utiliza certificate sau mărci de conformitate pentru produsele lor. Licențele de certificare sunt o formă de recunoaștere a evaluării calității într-o organizație.

Certificarea obligatorie a calității în CEE, se efectuează numai de Organizațiile notificate, care reprezintă „un laborator de încercare sau un alt organism de certificare desemnat de către un guvern național, comunicat Comisiei Comunitare ca fiind indicat să funcționeze pentru certificarea conformității cu cerințele esențiale prescrise în directivele comunitare”. Pentru unele produse directivele comunitare prevăd ca verificarea de conformitate să fie certificată chiar de producător care beneficiază de laboratoare, aparatură și proceduri specializate. În acest caz organizațiile notificate vor avea sarcina doar de a urmări acest proces.

Acordarea mărcii în cazul certificării voluntare se face printr-o operațiune de certificare efectuată de orice organizație de certificare recunoscută național sau internațional.

11.10.6. Certificarea sistemelor calității

Certificarea sistemului calității unui producător reprezintă atestarea de către un organism de certificare a conformității acestuia cu un standard de referință de exemplu „standardul european” din seria E 29000 (ISO 9000). Certificarea se realizează atât în scopuri externe (promovarea vânzărilor, aliniere la diferite reglementări etc.)

cât și în scopuri interne (realizarea obiectivelor politicii în domeniul calității, motivarea personalului pentru îmbunătățirea calității, asigurarea capabilității proceselor privind realizarea anumitor performanțe).

Pentru certificare firma trebuie să apeleze la o organizație terță recunoscută (acreditată) și de prestigiu, care poate oferi garanția superiorității ei pe piață față de concurenți, prin existența unui sistem al calității care oferă încredere clienților în furnizarea constantă a unor produse / servicii de calitate.

Cu toate costurile ridicate ale certificării, numărul firmelor care își certifică sistemele de calitate a crescut aproape exponențial în ultimii ani.

Există la ora actuală în Europa mai multe organizații de certificare. În cele ce urmează vom exemplifica modalitatea certificării sistemelor calității de una dintre organizațiile cele mai prestigioase TÜV - CERT din Germania, care a efectuat certificări în peste 70 de țări ale lumii, printre care și în România.

TÜV Rheinland EURO - QUA cu care colaborează reprezentanța din România, este membru al organizației internaționale de certificare TÜV - CERT, care la rândul său este membru al Organizației Internaționale Independente pentru Certificare (IIOC).

Certificarea sistemelor calității este considerată ca o activitate a pieței libere, ceea ce înseamnă că există concurență pe piața „certificării calității”.

Pentru a realiza certificarea sistemului calității organizația încheie un contract cu organismul de certificare. Acesta sau reprezentanții lui numesc membrii echipei de audit. Clientul va fi informat în scris în legătură cu componența echipei de audit și va desemna la rândul său persoana care va avea responsabilități în desfășurarea procesului de certificare (de cele mai multe ori directorul departamentului de calitate.).

Procesul de certificare a sistemului calității are ca model de referință seria de standarde ISO 9001. Etapele principale în derularea procesului de certificare sunt următoarele:

1. *Pregătirea auditului*: transmiterea către solicitant a unui chestionar de autoevaluare pentru completare, analiza chestionarului de către organizația de certificare și stabilirea oportunității efectuării

auditului; formarea echipei de audit; solicitarea documentelor sistemului calității (manualul calității, proceduri de sistem, proceduri de lucru, alte documente relevante);

2. *Examinarea documentelor sistemului calității*: examinarea documentelor puse la dispoziție de echipa de audit; observații și solicitări de îmbunătățire a documentelor; hotărârea de efectuare a auditului și redactarea raportului privind examinarea documentelor sistemului calității;

3. *Auditul de certificare*: reuniunea echipei de audit și a persoanelor care reprezintă compartimentele firmei; analiza modului de desfășurare a activităților în conformitate cu planul de audit, în toate compartimentele supuse auditului; întocmirea unui raport de neconformități; discuția finală (ședința de închidere) la care participă echipa de audit și reprezentanții firmei auditate în care se prezintă toate rezultatele pozitive sau negative și neconformitățile; întocmirea unui raport sinteză iar după 3 - 4 săptămâni a raportului de audit. Dacă abaterile și neconformitățile constatate sunt majore se stabilește necesitatea unui nou audit. În caz contrar se vor stabili acțiuni corective care vor fi examinate la primul audit de supraveghere.

4. *Eliberarea certificatului*: se face doar dacă concluziile raportului scurt și a celui de audit sunt favorabile. Durata de valabilitate a certificatului este de trei ani.

După luarea hotărârii de certificare a sistemului calității se încheie un contract de supraveghere care va conține condițiile de efectuare a auditurilor de supraveghere și a auditorilor de reînnoire.

Pentru acordarea certificării, TÜV - CERT solicită următoarele documente: contract de certificare; manualul calității; lista cu întrebări a responsabilului de audit (chestionarul); rapoartele de neconformități; raportul scurt; raportul de audit.

Prezentarea metodologiei TÜV-CERT pentru procesul de certificare a sistemului calității, are la bază faptul că această organizație a fost acreditată de Consiliul de Acreditare din țara noastră, ca organism de certificare în cadrul Sistemului Național al Calității.

În România există pe plan național Registrul Auto Român (RAR-OCS), ca organism de certificare de „terță parte” care certifică Sistemele de Managementul Calității ale furnizorilor de produse și

servicii din domeniul industriei, comerțului, transportului, tranzacțiilor imobiliare. RAR - OCS este acreditat de către Asociația Rețelei Naționale de Acreditare din România (RENAR), fiind echivalent cu organismele similare din Uniunea Europeană. Pentru efectuarea activităților de audit și certificare, dispune de auditori proprii calificați și certificați la nivel internațional de IRCA (Internațional Register of Certificated Auditors) precum și de experți cu experiență în domeniile sale de competență.

Alte organisme acreditate în România pentru certificarea sistemelor calității sunt: SIMTEX - OC; AEROQ, Societatea Română pentru Asigurarea Calității (SRAC).

PREMIILE PENTRU CALITATE

12.1. PREMIUL DEMING (JAPONIA)

Premiul Deming este un premiu național al Japoniei pentru calitate și nu este valabil în Marea Britanie sau în alte țări. Întrucât Japonia este liderul mondial în calitate, multe lecții se pot învăța din analiza Premiului Deming. Premiul național de calitate al Japoniei a fost introdus în 1951.

A câștiga Premiul Deming a fost și este o obsesie pentru multe din marile nume ale lumii afacerilor japoneze. Există mai multe categorii de premii. Premiile sunt acordate corporațiilor, diviziilor, fabricilor și firmelor mici și mijlocii. Există și un Premiu Deming pentru persoanele care au avut contribuții în statistica teoretică. În plus, există și Medalia Japoniei pentru Controlul Calității, introdusă în 1969 pentru care companiile sunt în competiție timp de cinci ani după ce au câștigat Premiul Deming. Pentru calificarea pentru premiu este necesar ca top managementul unei companii să treacă un test. Experți din afară realizează apoi un audit al calității pentru a determina câștigătorul. Dintre câștigătorii acestui premiu amintim Toshiba, Toyota, Komatsu, Rank-Xerox etc.

Criteriile pentru obținerea premiului au fost criticate ca fiind extrem de rigide pentru evaluarea „calității totale”. Cu toate acestea, au avut un impact major și au reprezentat un motiv important pentru SUA de a-și stabili propriul premiu în 1987.

Procedura de evaluare cuprinde trei etape:

- ✓ examinarea preliminară a cererii organizației solicitante;
- ✓ examinarea raportului prezentat de organizațiile acceptate în prima etapă (raport de autoevaluare), privind practicile lor în domeniul calității și rezultatele obținute în afaceri;

- ✓ evaluarea la fața locului (externă) a organizațiilor care au trecut de etapa a doua.

Ca bază pentru evaluare se utilizează o „listă de verificare” care cuprinde 66 de criterii, grupate pe zece categorii:

- ✓ politica și obiectivele organizației;
- ✓ sistemul de organizare;
- ✓ colectarea, prelucrarea și analiza informațiilor;
- ✓ standardizarea la nivelul organizației;
- ✓ formarea și perfecționarea profesională a lucrătorilor;
- ✓ analiza proceselor și rezultatele acestora;
- ✓ sistemul de control al proceselor;
- ✓ metodologie de asigurare a calității;
- ✓ rezultatele obținute în afaceri;
- ✓ perspectivele organizației.

Uniunea Oamenilor de Știință și Inginerilor din Japonia (JUSE) a prezentat în 1998 rezultatele care au fost obținute de diferite organizații, care au primit Premiul Deming. Acestea au fost următoarele:

- ✓ determinarea și îmbunătățirea calității;
- ✓ creșterea performanțelor în producție / reducerea costurilor;
- ✓ creșterea vânzărilor;
- ✓ creșterea profiturilor;
- ✓ implementarea riguroasă a programelor de management / rezultatele afacerii;
- ✓ realizarea țelurilor managerilor de vârf;
- ✓ perfecționarea și dezvoltarea structurii organizaționale;
- ✓ intensificarea motivației de a conduce și dezvolta precum și promovarea dezvoltării;
- ✓ concentrarea puterii în partea de jos a ierarhiei organizaționale și îmbunătățirea moralei angajaților;
- ✓ crearea unor sisteme variate de management.

Intenția inițială a Premiului Deming a fost să evalueze folosirea și aplicarea metodelor statistice în controlul calității de către o companie, dar din 1964 și-a extins domeniul pentru a evalua modul în care a fost implementat și folosit Managementul Calității Totale. Premiul condus de un Comitet și administrat de JUSE, evaluează realizările în strategia, managementul și obținerea calității. Se acordă

în fiecare an și nu există limită în ceea ce privește numărul de câștigători. Pe de altă parte Comitetul își rezervă dreptul de a nu acorda premiul în fiecare an. Începând cu 1984, pot candida pentru obținerea acestui premiu și firme din alte țări.

Anual se primesc sute de solicitări din partea unor firme care doresc să obțină acest premiu, făcându-și un titlu de renume din obținerea acestuia. După completarea unei formularistici specifice, solicitanții vor fi supuși unei activități de monitorizare, inspecții prin vizite, chestionarea personalului, întâlniri cu managerii de vârf etc.

12.2. PREMIUL MALCOLM BALDRIGE (SUA)

Premiul Național pentru Calitate AMBNQA (Malcolm Badrige Național Quality Award) este echivalentul în SUA al prestigiosului Premiu Deming din Japonia. Premiul a fost introdus de către Congresul SUA în anul 1987. Premiul AMBNQA nu este un standard, dar ca și Premiul Deming, este o competiție anuală. Inițial acest premiu datează din anul 1980, când a fost introdus de către Centrul American pentru Productivitate și Calitate, pentru a recompensa firmele americane care au obținut rezultate foarte bune în domeniul calității.

Nici un alt premiu pentru reușita în afaceri sau pentru progrese în teoria managementului nu se ridică la înălțimea premiului Baldrige. Peste douăzeci de state au început să dezvolte programe regionale pentru calitate, luând ca referință premiul AMBNQA.

Premiul a stabilit un standard național în ceea ce privește calitatea și sute de corporații utilizează criteriile Baldrige, ca un ghid de bază pentru programele de îmbunătățire a calității Premiul a creat în mod efectiv un set de standarde de calitate în industria americană.

Criteriile premiului AMBNQA, tabel 12.1. reprezintă un ghid elementar pentru modul în care poți să produci calitate. Încadrarea în aceste criterii nu este simplă. Cel mai bun punctaj ce se poate obține este 1000. Interesul pentru obținerea acestui premiu reiese din numărul celor care se interesează de condițiile de candidatură (167.000 firme în 1990). În primii trei ani doar 203 firme și-au depus în mod efectiv candidatura, iar 9 au fost selectate pentru a câștiga.

Tabel 12.1.

CATEGORII DE EXAMINARE	PUNCTAJ
<p>1. Leadership Modul cum directorii executivi se implică personal în crearea și susținerea unei politici focalizate pe consumator și în definirea clară a valorilor calității. De asemenea se examinează modul în care valorile calitative definite sunt integrate în sistemul de management al companiei și sunt reflectate de imaginea publică a companiei.</p> <p>1.1. Management de vârf, 45 p. 1.2. Management pentru calitate, 25 p. 1.3. Responsabilitate și imagine publică, 25 p.</p>	95
<p>2. Informare și analiză Sfera, validitatea, analiza, managementul și utilizarea datelor pentru a produce calitate și pentru a îmbunătăți performanțele operaționale și competitive. Folosirea unui sistem de colectare și analiză a datelor adecvat pentru a îmbunătăți politica de orientare spre consumator, produsele, serviciile și operațiile interne ale companiei.</p> <p>2.1. Sfera și managementul informațiilor performante și de calitate, 15 p. 2.2. Comparații cu rezultatele competitorilor și stabilirea de puncte de referință, 20 p. 2.3. Analiza și utilizarea datelor din interiorul companiei, 40 p.</p>	75
<p>3. Planificarea strategică a calității Procesul de planificare și modul în care elementele „cheie necesare pentru producerea calității se integrează în planul de afaceri general. Planurile companiei pe termen scurt și lung și modul în care se urmărește performanța calitativă și operațională în toate secțiile.</p> <p>3.1. Planificarea performanțelor calitative ale companiei, 35 p. 3.2. Planurile de obținere a calității, 25 p.</p>	60
<p>4. Dezvoltarea și managementul resurselor umane Elementele „cheie” prin care angajații au posibilitatea să-și dezvolte întregul potențial în scopul atingerii obiectivelor de calitate ale companiei. Se examinează eforturile companiei de a crea și menține o atmosferă</p>	150

CATEGORII DE EXAMINARE	PUNCTAJ
<p>care să permită realizarea performanței calitative, prin implicarea tuturor angajaților.</p> <p>4.1. Managementul și planificarea resurselor umane, 20 p.</p> <p>4.2. Implicarea angajaților, 40 p.</p> <p>4.3. Educarea și calificarea angajaților, 40 p.</p> <p>4.4. Recunoașterea performanțelor în muncă, 25 p.</p> <p>4.5. Satisfacția și mulțumirea angajaților, 25 p.</p>	
<p>5. Managementul calității în procesul de producție</p> <p>Procesele sistematice pe care le utilizează compania în urmărirea unei calități mai înalte și depășirea performanțelor operaționale. Elementele cheie ale managementului procesului de producție, includ: cercetarea-dezvoltarea; proiectarea; managementul calității în producție; îmbunătățirea sistematică a calității și evaluarea ei.</p> <p>5.1. Conceperea și introducerea produselor și serviciilor de calitate, 40 p.</p> <p>5.2. Managementul producerii și desfacerii de bunuri și servicii, 35 p.</p> <p>5.3. Managementul procesului de fabricare: procese și servicii de suport, 30 p.</p> <p>5.4. Calitatea la furnizor, 20 p.</p> <p>5.5. Evaluarea calității, 15 p.</p>	140
<p>6. Rezultatele calitative și operaționale</p> <p>Nivelul calității companiei și direcțiile de îmbunătățire a calității, performanțele operaționale ale companiei și calitatea la furnizor. Nivelul calității și performanțele operaționale comparate cu ale competitorilor.</p> <p>6.1. Rezultatele calitative la produse și servicii, 70 p.</p> <p>6.2. Rezultatele operaționale ale companiei, 50 p.</p> <p>6.3. Rezultatele proceselor și serviciilor suplimentare, 25 p.</p> <p>6.4. Rezultatele calitative la furnizor, 35 p.</p>	180
<p>7. Orientarea spre consumator și satisfacerea acestuia</p> <p>Relația companiei cu clienții și cunoașterea de către companie a nevoilor acestora și a factorilor cheie care determină competitivitatea pe piață.</p> <p>De asemenea, metodele companiei de satisfacere a clienților, direcții și nivele curente ale satisfacției</p>	300

CATEGORII DE EXAMINARE	PUNCTAJ
clienților, toate aceste rezultate fiind raportate la cele ale competitorilor. 7.1. Așteptările clienților / curente și viitoare, 35 p. 7.2. Managementul relației cu clienții, 65 p. 7.3. Angajamentul față de clienți, 15 p. 7.4. Obținerea satisfacției clienților, 30 p. 7.5. Nivelul satisfacției clienților, 85 p. 7.6. Compararea nivelului de satisfacție al clienților, 70 p.	
TOTAL: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7	1000

Cei ce câștigă premiul au obligația de a prezenta strategiile lor de succes și altor firme.

Compania IBM (câștigătoare în 1990), atribuie succesul ei modului în care și-a însușit ideile companiilor Motorola; Xerox și Miliken, câștigători în anii trecuți. Comunicarea ideilor de succes este unul dintre scopurile centrale ale Institutului Național pentru Standarde și Tehnologie (NIST) din SUA, cel ce decernează acest premiu.

Altă modalitate prin care acest premiu influențează firmele, în îmbunătățirea calității, se referă la criteriile severe legate de asigurarea calității bunurilor și serviciilor oferite de către furnizori. Aceștia reprezintă o verigă critică în lanțul proceselor care constituie Managementul Calității Totale. Drept urmare multe firme câștigătoare ale acestui premiu cer furnizorilor lor să se conformeze criteriilor AMBNQA și nu vor face afaceri cu firme care nu se încadrează în criteriile acestuia. Aceste companii utilizează criteriile AMBNQA ca ghid pentru manageri și ca standard intern de calitate. De exemplu: Compania Xerox consideră că „Premiul Baldrige a făcut ca producătorii să privească la ei înșiși prin ochii consumatorilor lor și astfel fiecare aspect al afacerii este studiat cu atenție”.

Premiul Baldrige este proiectat pentru a evidenția firmele din SUA care excelează în calitate. Premiul își propune să promoveze:

- ✓ conștiința calității;
- ✓ înțelegerea cerințelor privind îmbunătățirea calității;
- ✓ împărtășirea informațiilor despre strategiile de succes și profitul obținut în urma implementării acestora.

Criteriile AMBNQA se potrivesc perfect cu psihologia lui Deming despre calitate. Spre deosebire de ISO 9000, premiul pune accent pe

aspectele nonprocedurale ale calității, cum ar fi de exemplu: leadership-ul, managementul resurselor umane, incluzând prosperitatea și moralul angajaților și satisfacția clienților (consumatorilor).

Analiza rezultatelor procesului de îmbunătățire a calității este un element important. Datele obținute sunt comparate cu criteriile MBNQA. Criteriile și punctele distribuite (tabelul 12.1.) au rămas valabile până în anul 1996. Principalele critici care au fost aduse sistemului de evaluare au constat în faptul că Premiul Baldrige acoperă numai aspectele care vizează orientarea și asigurarea condițiilor pentru managementul calității, luând în considerare doar într-o mică măsură rezultatele obținute. Din aceste considerente, începând cu 1997, criteriile de evaluare s-au modificat în mod semnificativ. În cadrul lor rezultatele sunt cotate cu 450 de puncte (tabelul 12.2.)

Tabel 12.2.

CRITERII	Punctaj
1. Relații de management 1.1. Sistemul relațiilor de management, 80 p. 1.2. Responsabilitățile sociale ale firmei, 30 p.	110
2. Planificarea strategică 2.1. Procesul de dezvoltare strategică, 40 p. 2.2. Strategia firmei, 40 p.	80
3. Orientarea către clienți și piață 3.1. Cunoștințe despre clienți și piață, 40 p. 3.2. Satisfacerea și intensificarea relațiilor cu clienții, 40 p.	80
4. Informare și analiză 4.1. Selecția și folosirea informațiilor, 25 p. 4.2. Selecția și folosirea informațiilor comparative, 15 p. 4.3. Analiza și revizuirea performanțelor firmei, 40 p.	80
5. Dezvoltarea și managementul resurselor umane 5.1. Sistemul de lucru, 40 p. 5.2. Educația, pregătirea și dezvoltarea salariaților, 30 p. 5.3. Performanțele și satisfacția salariaților, 30 p.	100
6. Procesul de management 6.1. Managementul producției și proceselor de servicii, 60 p.	100

CRITERII	Punctaj
6.2. Suportul proceselor de management, 20 p. 6.3. Managementul aprovizionării și al proceselor de parteneriat cu furnizorii, 20 p.	
7. Rezultatele afacerii 7.1. Rezultatele satisfacției clienților, 130 p. 7.2. Rezultatele financiare și cele privind piața, 130 p. 7.3. Rezultatele resurselor umane, 35 p. 7.4. Rezultatele aprovizionării și parteneriatelor cu furnizorii, 25 p. 7.5. Rezultatele specifice ale firmei, 130 p.	450
TOTAL:	1000

Așa cum se observă în tabelul 12.2. scopul de bază al Premiului Baldrige este acela de a spori rezultatele afacerii și de a asigura satisfacție clienților (consumatorilor), ținând seama și de rezultatele obținute de către competitori, de a atrage și a păstra clienții și de a contribui la mărirea cotei de piață a firmelor (companiilor).

Pentru obținerea premiului, organizațiile candidate trebuie să utilizeze un model al autoevaluării. Modelul se bazează pe evaluarea rezultatelor, avându-se în vedere următoarele domenii:

- Satisfacția clienților;
- Satisfacția angajaților;
- Performanțele afacerii

12.2.1. Premiul Malcolm Baldrige pentru învățământul superior

În anul 1999, pornind de la criteriile Premiului Baldrige, care se adresează domeniului de afaceri, s-a elaborat pentru prima oară o metodologie specifică domeniului învățământului superior. Această metodologie ia în considerare atât „intrările” cât și „ieșirile” instituțiilor de învățământ, cuprinzând criterii și proceduri specifice de evaluare a calității în acest domeniu.

Prin gradul de detaliere și de specificare, atât a procedurilor de evaluare cât și a modului de elaborare a documentelor de autodiagnosticare, se apreciază că aceste reglementări constituie cea

mai completă documentație privind evaluarea calității instituțiilor de învățământ superior.

Structura sistemului de evaluare a calității unei instituții de învățământ superior, potrivit acestei metodologii, este prezentată în tabelul 12.3.

Tabel 12.3.

Indicatori (factori) de clasificare	Punctaj	Subfactorii	Punctaj
1. Leadership	110	1.1. Sistemul de leadership	80
		1.2. Responsabilitatea publică și comunitară	30
2. Planificarea strategică	80	2.1. Procesul de dezvoltare strategică	40
		2.2. Strategia instituției	40
3. Orientarea spre studenți și investitori	80	3.1. Cunoașterea nevoilor și așteptărilor studenților	40
		3.2. Satisfacerea studenților și a investitorilor. Îmbunătățirea relațiilor	40
4. Informația și analiza	80	4.1. Selecția și folosirea datelor și a informațiilor	25
		4.2. Selecția și folosirea datelor și informațiilor comparative	15
		4.3. Analiza și revizuirea performanței organizaționale	40
5. Personalul didactic și staff-ului	100	5.1. Sistemele de lucru	40
		5.2. Dezvoltarea și perfecționarea personalului didactic și a staff-ului	30
		5.3. Satisfacția și bunăstarea personalului didactic și a staff-ului	30
6. Managementul educațional și	100	6.1. Design-ul și furnizarea educației	60

educațional și susținerea proceselor		6.2. Procesele de susținere educațională	40
7. Rezultatele performanțelor	450	7.1. Rezultatele performanțelor studenților	150
		7.2. Rezultatele privind satisfacția studenților și a investitorilor	100
		7.3. Rezultatele personalului didactic și ale staff-ului	100
		7.4. Rezultatele specifice ale instituției.	100
TOTAL	1000		

(Sursa: P. Nica, Managementul Calității și Ierarhizarea Universităților Românești, 2000 p. 61,62).

Potrivit acestor criterii prezentate în tabelul 12.3, s-a elaborat Sistemul de clasificare a facultăților și a universităților din SUA.

12.3. PREMIUL EUROPEAN PENTRU CALITATE ȘI POLITICA EUROPEANĂ A CALITĂȚII

Premiul European al Calității EQA (European Quality Award) a fost introdus în 1991 și acordat pentru prima dată în 1992. Este o competiție în care pot intra pe lângă organizațiile economice, autoritățile publice și instituțiile de învățământ superior. Este decernat în funcție de gradul de excelență al organizației raportat la un punct de referință: modelul de autoevaluare al acestuia. Acest model a întrunit unanimitatea Consiliului Uniunii Europene și al EFQM (Fundația Europeană pentru Managementul Calității). Pentru a elabora acest punct de referință EFQM a apelat la peste 1000 de persoane printre care numeroși manageri, consultanți și universitari. Cercetările au luat în considerare și părerile specialiștilor Premiului Deming și a Premiului M. Baldrige.

Pentru a explica modelul european al „calității totale”, vom prezenta mai întâi modul simplu al calității (fig.11.1) care presupune implicarea întregului personal pentru ameliorarea continuă a procesului.

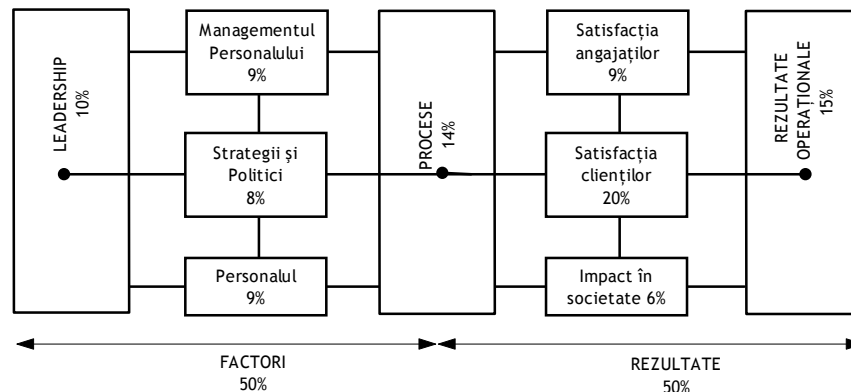


Fig.12.1. Criteriile Premiului European pentru Calitate

Elementele principale pentru aprecierea progresului realizat de către organizațiile mari pe calea managementului calității, luate în considerare de Premiul European al Calității sunt redate în fig.12.1.

Criteriile de bază ale Premiului European pentru calitate, atât pentru organizațiile mari cât și pentru IMM-uri sunt prezentate de C. Oprean și C.V. Kifor (2002).

12.3.1. Criteriile de bază ale Premiului European pentru Calitate-EQA, pentru organizațiile mari.

Criteriile premiului EQA, pentru organizațiile mari, sunt următoarele:

1. *Leadership-ul*, se referă la modul în care echipa managerială alături de toți ceilalți angajați se orientează spre procese de îmbunătățire continuă a calității în cadrul organizației după principiile Managementului Calității Totale. Subcriteriile sunt:

- ☑ Managerii elaborează misiunea, viziunea și valorile organizației și joacă rolul de modele ale unei culturi a excelenței;
- ☑ Managerii sunt implicați personal în asigurarea elaborării, implementării și ameliorării continue a sistemului de management al organizației;
- ☑ Managerii sunt implicați în relațiile cu clienții, partenerii și reprezentanții societății civile;

- Managerii motivează și sprijină personalul organizației și îi recunosc meritele.

2. *Strategii și politici*, se referă la valorile organizației la percepția și orientarea strategică și la mijloacele prin care aceasta le realizează. Vizează modul în care organizația își implementează misiunea și viziunea. Subcriteriile sunt:

- Politica și strategia sunt bazate pe necesitățile și așteptările actuale și viitoare ale tuturor părților implicate;
- Politica și strategia sunt bazate pe informații colectate din activitățile de măsurare a performanței, de cercetare, de instruire și de dezvoltare a creativității;
- Politica și strategia sunt elaborate, revizuite și actualizate;
- Politica și strategia sunt aplicate în cadrul proceselor cheie;

3. *Managementul personalului*. Acest criteriu vizează modul în care organizația gestionează, dezvoltă și valorifică competențele personalului propriu la nivel individual, de echipă și de organizație și și planifică aceste activități în scopul susținerii politicii și strategiei sale, precum și al funcționării efective a proceselor sale.

Subcriterii:

- Resursele umane sunt planificate, gestionate și ameliorate;
- Cunoștințele și competențele personalului sunt identificate, dezvoltate și susținute;
- Personalul se implică și lucrează în condiții de înfocșnerire;
- Personalul și organizația comunică prin dialog;
- Personalul este recompensat, recunoscut și se află în atenția organizației.

4. *Parteneriatele și resursele*. Acest criteriu vizează modul în care organizația își planifică și gestionează parteneriatele sale externe și resursele sale interne în scopul susținerii politicii și strategiei sale și al funcționării efective a proceselor sale.

Subcriterii:

- Parteneriatele externe sunt gestionate;
- Resursele financiare sunt gestionate;
- Clădirile, echipamentele și materialele sunt gestionate;
- Tehnologia este gestionată;
- Resursele informaționale și cunoștințele sunt gestionate.

5. *Procesele*. Acest criteriu vizează modul în care organizația își proiectează, gestionează și ameliorează procesele în scopul susținerii politicii și strategiei sale și al satisfacerii clienților și a altor părți implicate pentru care generează valoare adăugată.

Subcriterii:

- Procesele sunt proiectate și gestionate în mod sistematic;
- Procesele sunt ameliorate, dacă este necesar, prin inovare în scopul satisfacerii complete a clienților și a altor părți implicate și al generării de valoare adăugată pentru aceștia;
- Procesele și serviciile sunt proiectate și dezvoltate pe baza necesităților și așteptărilor clienților;
- Produsele și serviciile sunt realizate și livrate și au service-ul asigurat;
- Relațiile cu clienții sunt gestionate și consolidate.

6. *Satisfacția clienților*, se referă la modul în care clienții externi percep produsele și serviciile organizației.

Subcriterii:

- Măsuri referitoare la percepție;
- Indicatori de performanță.

7. *Satisfacția angajaților*. Acest criteriu vizează modul în care organizația este percepută de către angajații ei și atitudinea acestora față de ea.

Subcriterii:

- Măsuri referitoare la percepție;
- Indicatori de performanță.

8. *Rezultatele afacerii*. Acest criteriu vizează ceea ce realizează organizația în legătură cu performanțele sale planificate.

Subcriterii:

- Consecințele performanțelor esențiale;
- Indicatori ai performanțelor esențiale.

12.3.2. Criterii de bază ale Premiului European pentru Calitate, categoria Întreprinderi Mici și Mijlocii (IMM).

Aceste criterii sunt următoarele:

1. *Leadership-ul*, vizează modul în care echipa managerilor susține procesul de îmbunătățire continuă a calității și promovează cultura Managementului Calității Totale.

Subcriterii:

- Modul în care managerii sunt implicați în Managementul Calității Totale;
- Modul în care managerii conduc ameliorările în cadrul organizației și se implică în relațiile cu furnizorii și alte organizații externe.

2. *Strategie și planificare*. Acest criteriu vizează modul în care organizația elaborează, implementează, actualizează și transformă strategia în planuri și acțiuni.

Subcriterii:

- Modul în care organizația elaborează strategia și planurile pe bază de informații relevante și complete;
- Modul în care organizația își implementează strategia și planurile;
- Modul în care organizația își ameliorează strategia și planurile.

3. *Managementul personalului*. Acest criteriu vizează modul în care organizația gestionează și dezvoltă resursele umane, orientarea întregului personal către îmbunătățirea continuă a calității.

Subcriterii:

- Modul în care organizația elaborează și actualizează planurile privind propriul personal;
- Modul în care organizația asigură implicarea și împuternicirea personalului.

4. *Resursele*. Acest criteriu vizează modul în care organizația gestionează eficient propriile sale resurse.

Subcriterii:

- Modul în care sunt gestionate resursele financiare;
- Modul în care sunt gestionate resursele informaționale;
- Modul în care sunt gestionate relațiile cu furnizorii și aprovizionarea;
- Modul în care sunt gestionate celelalte resurse.

5. *Sistemul calității și procesele.* Vizează modul în care organizația furnizează valoare pentru clienți, prin managementul propriului sistem al calității și al proceselor.

Subcriterii:

- Modul în care organizația se concentrează asupra clienților;
- Modul în care organizația gestionează propriul său sistem al calității;
- Modul în care organizația își gestionează procesele „cheie” de realizare a produselor / serviciilor;
- Modul în care organizația își gestionează procesul de îmbunătățire continuă.

6. *Satisfacția clienților.* Se referă la modul în care clienții percep produsele și serviciile organizației.

Subcriterii:

- Percepția pe care o au clienții în legătură cu produsele, serviciile și relațiile organizației;
- Măsuri adiționale referitoare la satisfacția clienților externi ai organizației.

7. *Satisfacția angajaților.* Acest criteriu vizează modul în care organizația este percepută de către angajații ei și atitudinea acestora.

Subcriterii:

- Percepția pe care o are personalul în legătură cu organizația;
- Măsuri adiționale referitoare la satisfacția personalului organizației (clienții interni).

8. *Impactul asupra societății.* Se referă la modul în care organizația se integrează în viața comunității și la modul în care ea este percepută de marele public. Include și puncte de vedere referitoare la calitatea vieții, a mediului înconjurător și nevoia de protejare a resurselor globale.

9. *Rezultatele operaționale.* Aceste criterii vizează rezultatele obținute de organizație în legătură cu obiectivele planului său de afaceri și în satisfacerea nevoilor și așteptărilor tuturor acelor care au un interes financiar în organizație.

Subcriterii:

- Măsuri financiare ale performanței organizației;
- Măsuri adiționale ale performanței organizației.

Modelul EQA este împărțit în factori și rezultate. Factorii privesc modul în care organizația abordează fiecare element și modul în care sunt obținute rezultatele. Fiecare factor se subdivide în criterii care acoperă mai multe domenii de activitate. Fiecare din aceste criterii se referă la anumite aspecte ale activităților realizate. Astfel, modul în care se realizează angajamentul și îndrumarea pentru îmbunătățirea calității presupune: comportament exemplar; accesibilitatea și atenția față de angajați.

Rezultatele se referă la ceea ce a realizat sau realizează organizația în perioade bine determinate și sub formă de tendințe pe termen mediu și lung. Rezultatele trebuie exprimate în termeni ca:

- ✓ performanțele reale ale organizației;
- ✓ obiectivele;
- ✓ comparații cu rezultatele obținute de concurenți;
- ✓ comparații cu rezultatele obținute de cele mai performante organizații din domeniul lor.

Evaluarea factorilor și rezultatelor este dată în fig.12.1. Așa cum se observă, punctajul total este împărțit egal între factori (50%) și rezultate (50%).

Criteriile Premiului European al Calității permit obținerea și permanentizarea unui avantaj competitiv, vital astăzi pentru o organizație, concretizat în:

- ✓ obținerea excelenței prin satisfacerea completă a clientului;
- ✓ dinamizarea personalului din cadrul organizației pentru a urmări excelența;
- ✓ identificarea direcțiilor strategice de îmbunătățire a activității în viitor;
- ✓ identificarea progresului realizat în domeniul Managementului Calității Totale;
- ✓ comparații cu cele mai performante organizații.

Acest model de autoevaluare este, înainte de toate, un instrument al Managementului Calității Totale.

Pentru a afla ce urmărește Premiul European pentru Calitate, trebuie găsit răspunsul la întrebarea: „Încerci să faci lucrurile cum trebuie?” Comparativ cu AMBNQA urmărește mai mult impactul îmbunătățirii calității asupra societății, modul de utilizare a resurselor și rezultatele activității. La fel ca și în cazul celorlalte premii,

existența unui singur câștigător anual, poate face ca impactul acestuia asupra organizațiilor din domeniul economic și din alte domenii să fie redus. Scopul este de a stimula și încuraja obținerea de performanțe superioare arătate de către cei care câștigă.

12.3.3. Politica Europeană pentru calitate

Premiul European pentru calitate reflectă o politică fermă pentru calitate aplicată curent în toate domeniile și sprijinul acordat la toate nivelurile de decizie comunitară prin intermediul organizațiilor europene de specialitate.

Politica Europeană a Calității este dezvoltată și promovată la nivelul tuturor organizațiilor europene, respectiv de firme din lumea afacerilor, de autoritățile publice, de instituții de învățământ și sănătate etc. Misiunea sa este de a relansa și orienta dezvoltarea europeană către excelență. Obiectul principal fiind dezvoltarea unui pachet de programe și acțiuni pentru a sprijini toate organizațiile să atingă excelența atât în interiorul lor cât și înafara lor, pe piață. Totodată își propune să creeze un „mediu european” favorabil atingerii acestui obiectiv.

Pe lângă Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM) politica europeană a calității este sprijinită și de alte instituții europene cum ar fi:

- Organizația Europeană pentru Calitate (European Organization for Quality - EOQ);
- Comitetul European pentru Normalizare (European Committee for Normalization CEN);
- Comitetul European pentru Standardizare Electrotehnică (European Committee for Electrotechnical Standardization - CENELEC); etc.

Alături de Premiul European pentru Calitate, Politica Europeană a Calității este promovată și prin activități ca:

- Săptămâna Europeană a Calității (European Quality Week);
- Serii de Rapoarte ale calității elaborate de Comisia Europeană, Directoratul General III.

Toate organizațiile calității precum și acțiunile promovate urmăresc elaborarea unei viziuni europene a calității, a unui cadru unitar și echilibrat în definirea conceptelor și principiilor calității în

toate domeniile de activitate pentru stimularea competitivității europene. Acestea promovează conceptele de parteneriat și de cooperare, cu scopul de a stimula contribuțiile individuale și diversitatea de opinii, resurse și cooperări, alături de cultivarea conceptului de excelență „Made în Europa”, în proiectele și acțiunile comune, prin dezvoltarea unor metode, instrumente și competențe adecvate tuturor partenerilor și prin dezvoltarea comunicării efective.

Viziunea Europeană a Calității promovată de EOQ și de EFQM promovează o serie de valori ce sunt asociate conceptului de „calitate totală”. Aceste sunt următoarele:

- ✓ atingerea excelenței;
- ✓ management și leadership continuu;
- ✓ perfecționarea și instruirea personalului;
- ✓ focalizarea pe clienții externi;
- ✓ implicarea managementului de vârf și a tuturor angajaților în îmbunătățirea continuă a calității etc.

12.4. PREMIUL ROMÂN PENTRU CALITATE - J. M. JURAN

În România a luat ființă în anul 1999 Fundația „Premiul Român Pentru Calitate - J. M. Juran”, iar în anul 2000 a avut loc prima ediție a Premiului român pentru calitate - J. M. Juran.

La baza criteriilor de acordare a Premiului a stat modelul european al excelenței. Crearea premiului este agreată de Comisia Europeană pentru Calitate (EOQ), al Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM) și se bazează pe următoarele concepte fundamentale:

orientarea spre client;

- ✓ parteneriat, „furnizor - client”
- ✓ dezvoltarea și implicarea personalului;
- ✓ dezvoltarea și inovarea continuă;
- ✓ conducerea și consistența obiectivelor;
- ✓ responsabilitatea;
- ✓ orientarea rezultatelor.

Premiul Român Pentru Calitate - J. M. JURAN, este persoană juridică și funcționează în baza Legii nr.21/1924 și a prevederilor din statutul său. Scopul său este:

- ✓ îmbunătățirea calității activității agenților economici de bunuri și servicii din România;
- ✓ stimularea agenților economici producători de bunuri și servicii din România în domeniul calității.

Obiectul fundației este instruirea, administrarea și acordarea periodică la nivel național a premiului.

Pentru a câștiga Premiul Român al Calității - J. M. JURAN, candidații trebuie să facă dovada faptului că sunt pe calea punerii în practică a excelenței în afaceri, pe parcursul unui număr de ani, și au îndeplinit așteptările părților interesate. Aceste părți interesate sunt: clienții; angajații; furnizorii; acționarii; (proprietarii) și în același timp, societatea în cadrul căreia funcționează organizația.

Evaluarea și punctajul acordat pentru candidatură, se fac având la bază următoarele aspecte fundamentale ale modelului pentru excelență în afaceri:

- ✓ punctajul maxim care se poate obține este de 1000 de puncte. Importanța fiecărui criteriu este exprimată prin ponderea (procentul) cu care acest criteriu intervine în punctajul maxim care poate fi acordat;
- ✓ cele 9 criterii servesc pentru aprecierea multicriterială complexă a performanțelor înregistrate de organizație, pe calea către excelența în afaceri. În cadrul majorității criteriilor și subcategoriilor, o pondere semnificativă o are progresul înregistrat în atingerea obiectivelor care definesc excelența în afaceri. Categoriile se împart în două categorii: „factori determinanți” și „rezultate”;
- ✓ criteriile referitoare la „factori determinanți” se referă la elemente care fac posibilă obținerea rezultatelor;
- ✓ criteriile referitoare la „rezultate” se referă la ce a obținut și realizează organizația;
- ✓ atât pentru „factori determinanți” cât și pentru „rezultate” punctajul maxim posibil este de 500 de puncte.

Categoriile de evaluare pentru Premiul Român al Calității - J. M. Juran sunt următoarele:

1. *Leadership*

- liderii elaborează viziunea, misiunea și valorile, și acționează ca exemple pentru o cultură a excelenței;
- liderii impulsionează personalul pentru dezvoltarea, supravegherea și îmbunătățirea continuă a sistemului de management al organizației;
- liderii sunt implicați în relațiile cu clienții, partenerii și reprezentanții societății;
- liderii motivează, susțin și recunosc meritele angajaților.

2. *Strategie și Planificare*

- politica și strategia se bazează pe cerințele și așteptările contradictorii ale factorilor implicați;
- politica și strategia se bazează pe informații provenite din măsurarea eficienței, studii de piață și activități orientate către învățarea și dezvoltarea creativității;
- politica și strategia sunt dezvoltate, revizuite și actualizate;
- politica și strategia sunt implementate prin intermediul unor procese cheie;
- politica și strategia sunt comunicate și implementate.

3. *Managementul personalului*

- resursele de personal sunt planificate, gestionate și ameliorate;
- cunoștințele și competențele personalului sunt utilizate, dezvoltate și actualizate;
- asigură implicarea și împuternicirea angajaților (delegarea de autoritate și / sau competență);
- personalul și organizația susțin un dialog;
- angajații sunt stimulați, meritele lor sunt recunoscute și li se acordă încredere.

4. *Parteneriate și resurse*

- sunt gestionate parteneriatele externe;
- sunt gestionate resursele financiare;
- sunt gestionate clădirile, instalațiile și materialele;
- este gestionată tehnologia;
- sunt gestionate informațiile și cunoștințele.

5. Procese

- procesele sunt conduse și gestionate sistematic;
- procesele sunt ameliorate în caz de necesitate, utilizând inovații, urmărind satisfacerea în totalitate a clienților și celorlalți factori interesați ca și mărirea valorii adăugate furnizată acestora prin intermediul produselor și serviciilor livrate;
- relațiile cu clienții sunt întreținute și adâncite;
- produsele și serviciile sunt concepute și dezvoltate pe baza cerințelor și așteptărilor clienților;
- se asigură încrederea în produsele și serviciile realizate și livrate.

6. Rezultate privind satisfacția clienților

- măsurarea rezultatelor obținute din punctul de vedere al clienților;
- indicatori de eficiență.

7. Rezultate privind satisfacția angajaților

- măsurarea rezultatelor obținute din punctul de vedere al personalului;
- indicatori de eficiență.

8. Rezultate privind impactul asupra societății

- măsurarea rezultatelor obținute din punctul de vedere al organizației;
- indicatori de eficiență.

9. Rezultate cheie

- rezultatele „cheie” ale eficienței;
- indicatorii „cheie” ai eficienței.

În cazul Întreprinderilor Mici și Mijlocii se folosesc numai subcriteriile marcate cu .

12.5. AUTOEVALUAREA CALITĂȚII

Autoevaluarea, indiferent de domeniul în care se realizează este un element major al îmbunătățirii calității subliniind maturitatea organizațională. Este procesul prin care organizațiile economice, spitalele, universitățile și alte instituții își judecă propria performanță și folosesc datele obținute pentru îmbunătățirile viitoare ale serviciilor furnizate clienților. Autoevaluarea este cheia către îndeplinirea mai bună a nevoilor și dorințelor clienților.

Utilizarea autoevaluării sau a procesului de audit intern al calității este un prim pas spre calitatea totală. Lista de criterii de autoevaluare reprezintă un standard față de care se raportează organizația furnizând un cadru de lucru care ajută la înțelegerea calității. Ajută organizația să decidă în elaborarea unui program de acțiune pentru îmbunătățirea calității și pentru dezvoltare.

Autoevaluarea reprezintă o analiză cuprinzătoare, sistematică și periodică a activităților și rezultatelor raportate la un model al excelenței în afaceri. Procesul autoevaluării permite organizației să identifice clar punctele forte (tari) și domeniile în care pot fi făcute îmbunătățiri, și încurajează organizația în obținerea excelenței în afaceri, se concretizează în acțiuni planificate care sunt urmărite pentru îmbunătățirea calității. Permite managerilor să urmărească activitățile și procesele care merg bine, cele care trebuie stagnate, cele care trebuie dezvoltate, ce trebuie îmbunătățit și ce lipsește. Ea generează un feedback referitor la accesul organizației la procesele de îmbunătățire continuă.

Autoevaluarea reprezintă o cale importantă de implementare și dezvoltare a Managementului Calității Totale, ea implică folosirea unui model pe care se bazează evaluarea și diagnosticarea. Interesul crescut din partea organizațiilor din toată lumea pentru această metodă se datorează modelelor internaționale recunoscute cum ar fi. Premiul Deming în Japonia, AMBNQA în SUA și modelul EQA pentru excelența în afaceri în Europa. La acestea se adaugă multe premii pentru calitate naționale (exemplu, în Europa există 35 de premii naționale), și premii pentru calitate regionale. Majoritatea premiilor naționale și regionale respectă în proporție foarte mare, uneori integral, criteriile modelelor internaționale.

Modelele pe care premiile se bazează și liniile de ghidare pentru aplicații servesc drept bază în definirea Managementului Calității Totale. Organizațiile folosesc criteriile modelului ales pentru a diagnostica „sănătatea” procesului de îmbunătățire a calității și pentru a furniza recomandări despre cum trebuie realizată excelența în afaceri. De asemenea ajută organizațiile să-și dezvolte și să-și conducă activitățile de îmbunătățire a calității. Beneficiile (avantajele) principale ale procesului de autoevaluare se concretizează în:

- ✓ furnizează o descriere a Managementului Calității Totale pentru mai buna înțelegere a acestuia de către top manageri;
- ✓ permite măsurarea progresului ce va fi obținut prin introducerea Managementului Calității Totale, respectiv a beneficiilor acestuia;
- ✓ oferă bază pentru evaluarea ratei de îmbunătățire;
- ✓ determină managementul organizației să găsească cele mai adecvate moduri de operare pentru procesul de îmbunătățire a calității;
- ✓ criteriile de acordare a punctajelor, în modelul ales, permite identificarea punctelor forte și a slăbiciunilor în activitatea curentă dar și a oportunităților de îmbunătățire;
- ✓ facilitarea studiilor de benchmarking;
- ✓ încurajarea instruirii în Managementul Calității Totale a managerilor și angajaților.

O listă completă a beneficiilor procesului de evaluare se găsește în documentul EFQM „Linii de ghidare în autoevaluarea companiilor” (1998). Pe baza lor și a modelelor alese se pot întocmi liste de criterii pentru autoevaluare.

Problema celor mai multe liste de criterii pentru autoevaluare este că acestea pot să devină descurajatoare. Listând toate criteriile posibile pentru atingerea excelenței, acestea crează o imagine a perfecțiunii care pare imposibil de atins. Din această cauză lista de verificare în procesul de autoevaluare trebuie să fie considerată un instrument simplu care acoperă elementele esențiale într-un mod concentrat aparținând acelor arii care au cea mai mare importanță pentru clienți. Lista de verificare trebuie să fie flexibilă în ceea ce privește scopul pentru care este întocmită. Nu toate organizațiile vor trebui să fie de acord cu toate valorile și prioritățile incluse în ea.

Organizațiile pot să o modifice sau să o folosească așa cum doresc. Este un instrument care ajută la stabilirea politicilor și la luarea deciziilor. Nu trebuie omis faptul că o listă de verificare de acest gen este un instrument statistic, ținând seama că elementul esențial al calității totale este îmbunătățirea continuă (calitatea este definită de clienți și deci este o țintă mișcătoare).

Experiența demonstrează că lista de verificare se concentrează mai mult asupra caracteristicilor organizației și mai puțin pe factorii critici (cheie) de succes, constituind doar o parte a procesului de autoevaluare. Ea poate constitui un ghid bun pentru a identifica ceea ce este de făcut și ce nevoi trebuie îmbunătățite. Este un punct de pornire pentru identificarea factorilor critici de succes și pentru elaborarea programelor de îmbunătățire.

Cu toate că procesul autoevaluării folosește unul din modelele unui premiu, internațional pentru calitate, evaluatorii (auditori) interni din organizațiile mai puțin avansate în dezvoltarea Managementului Calității Totale, se raportează la standardele sistemului de calitate cum sunt seriile ISO 9000, QS 9000, ISO 16949 etc., urmărind neconformitățile și evaluând modul în care sistemul și procedurile stabilite au fost respectate. Potrivit documentelor ISO 9000, autoevaluarea urmărește examinarea sistematică și permanentă pentru a determina dacă activitățile și procesele din organizație se încadrează în angajamentele stabilite și dacă aceste angajamente sunt implementate efectiv și sunt potrivite pentru atingerea obiectivelor.

Prin autoevaluare managementul organizației trebuie să își propună:

- ✓ evaluarea a ceea ce a făcut bine organizația;
- ✓ identificarea aspectelor ce trebuie îmbunătățite;
- ✓ punerea accentului pe punctele slabe și pe elementele care lipsesc;
- ✓ dezvoltarea unor programe de acțiune pentru a relua pașii procesului de îmbunătățire.

Există mai multe metode prin care o organizație poate aplica autoevaluarea fiecare metodă are avantajele și dezavantajele ei, iar organizația trebuie să aleagă pe cea care se potrivește cel mai bine circumstanțelor. Aceste metode sunt descrise în detaliu în Ghidul de autoevaluare pentru companii „(1998) al EFQM, ele se bazează pe

diferite moduri de abordare care pot fi folosite separat sau în diferite combinații.

Cele mai importante moduri de abordare sunt următoarele:

Stimularea premiului, implică scrierea unui document complet folosind criteriile premiului pentru calitate ales prin utilizarea metodologiei de evaluare completă a tuturor acestor criterii, ceea ce necesită folosirea unei echipe calificate de evaluatori interni. Rezultatul este un document scris, bazat pe observări și evaluări pertinente, care stabilește un punctaj și evidențiază punctele forte și aspectele ce trebuie îmbunătățite. Documentul este folosit de echipa managerială pentru întocmirea și dezvoltarea programelor de acțiune. De multe ori organizațiile sunt nevoite să modifice și să dezvolte criteriile modelului premiului ales pentru a se potrivi mai bine circumstanțelor particulare, punând accent pe domeniile care sunt hotărâtoare pentru ele, făcând criteriile mai ușor de înțeles și aplicat.

Implicare egală, este un mod mai puțin rigid de abordare a simulării premiului întrucât nu se bazează pe proceduri formale pentru colectarea datelor. Dă o mai mare libertate organizației în folosirea autoevaluării prin utilizarea documentelor, rapoartelor și evidențelor relevante pentru activitatea ei.

Pro forma. În această abordare criteriile descrise în listele de verificare adoptate sunt evaluate. Evaluatorii interni pun în evidență punctele forte ale organizației, domeniile de îmbunătățire, punctajul și dovezile care sprijină evaluarea potrivit listei (formularului) de criterii adoptată.

Workshop, este o abordare în care managerii sunt responsabili pentru colectarea datelor și prezentarea documentelor către colegii din cadrul echipelor de îmbunătățire. Se bazează pe documente scrise care evidențiază criteriile și detaliile punctelor forte, și domeniile de îmbunătățire din cadrul organizației. Pe lângă documentele scrise este folosită și observarea performanțelor activităților și proceselor, element cheie pentru orice proces de autoevaluare riguros.

Diagrama matriceală, implică măsurarea criteriilor bazate pe un model de premiu ales, pe o anumită scală. Persoanele care efectuează evaluarea, ținând seama de modul cum organizația se încadrează în criteriile stabilite, înregistrează scorul asociat acestora și identifică domeniile în care se impun îmbunătățiri.

Chestionarul, este folosit pentru a face o evaluare rapidă a modului în care organizația satisface criteriile modelului de premiu adoptat. Evaluarea se bazează pe modalități de răspuns „da / nu” sau pe răspunsuri în scală.

Desigur alegerea unui tip sau altul de abordare sau a combinației între acestea depinde de nivelul de maturitate a Managementului Calității Totale. Organizațiile cu experiență mai puțină în dezvoltarea Managementului Calității Totale vor alege metodele cele mai simple de autoevaluare. Pentru a folosi efectiv orice metodă de evaluare, varietatea elementelor și practica trebuie să aibă importanța lor, iar managementul organizației trebuie să aibă o anumită experiență pentru a înțelege criteriile care sprijină conceptul Managementul Calității Totale. Ceea ce nu a fost aplicat nu poate fi evaluat. Specialiștii în domeniu recomandă folosirea metodelor de autoevaluare bazate pe modelele premiilor de calitate care se potrivesc cel mai bine organizațiilor cu o experiență de cel puțin trei ani în oficializarea sistemului de calitate. Organizațiile care fac autoevaluarea fără o experiență clară în domeniu nu pot să-și evalueze progresul. Folosirea premiilor pentru calitate recomandă folosirea autoevaluării numai de organizațiile cu experiență în domeniu și numai în cazul în care managementul de vârf este angajat și susține procesul de îmbunătățire a calității.

Procesul general de autoevaluare potrivit Ghidului autoevaluării - EFQM (1998) cuprinde următoarele elemente:

1. Creșterea angajamentului pentru autoevaluare

- * Obținerea încredințării liderului pentru folosirea modelului EFQM.
- * Creșterea angajamentului echipei de management prin convenție.
- * Educarea managementului în folosirea modelului EFQM ca un îndrumător pentru activitatea continuă de îmbunătățire.

2. Planificarea autoevaluării

- * Selectarea modului de abordare a autoevaluării.
- * Identificarea elementelor corespunzătoare afacerii pentru autoevaluare.
- * Definirea granițelor pentru elementele selectate ale afacerii.

3. Stabilirea echipei pentru realizarea autoevaluării

- * Strângerea echipei pentru a conduce autoevaluarea.
- * Selectarea oamenilor importanți.
- * Pregătirea persoanelor direct implicate.

- * Consideră studiul de caz ca o bază pentru pregătire.
- * Identifică punctele forte / domeniile de îmbunătățire în studiul de caz.

4. Comunicarea planului autoevaluării

- * Determinarea mijloacelor de comunicare a mesajelor media și țintele.
- * Accentuarea faptului că se asigură prosperitatea afacerii.

5. Conducerea autoevaluării

- * Angajament ferm
- * Stabilirea responsabilităților

6. Stabilirea planului de acțiune

- * Analiza domeniilor.
- * Alocarea priorităților.
- * Înțelegerea responsabilităților.
- * Comunicarea planurilor de acțiune și direcțiilor strategice.

7. Implementarea planului de acțiune

- * Formarea echipei de îmbunătățire.
- * Furnizarea resurselor corespunzătoare.

Desfășurarea procesului de autoevaluare implică din partea organizației:

- ✓ dezvoltarea unui plan de îmbunătățire;
- ✓ beneficiile autoevaluării sunt legate de planificarea afacerii;
- ✓ evaluatorii interni prezintă în scris echipei de management constatările lor;
- ✓ managementul de vârf urmărește și sprijină îmbunătățirea calității;
- ✓ echipa de îmbunătățire constituită la nivelul organizației prezintă programul de autoevaluare managementului de vârf.

Respectarea acestor cerințe reprezintă o garanție că domeniile de îmbunătățire identificate în procesul de autoevaluare sunt transformate în acțiuni și implementate. Numai dacă planul de afaceri este cunoscut și sprijinit de managementul de vârf și de toți angajații, autoevaluarea poate fi considerată un succes.

Motivele cele mai importante pentru manageri de a începe autoevaluarea sunt următoarele:

- ✓ găsirea oportunităților de îmbunătățire a calității și pentru dezvoltare;

- ✓ crearea unui sprijin bazat pe modelul premiilor de calitate pentru a obține excelența în afaceri;
- ✓ dirijarea procesului de îmbunătățire;
- ✓ a furniza motivații noi pentru procesul de îmbunătățire;
- ✓ a conduce afacerea etc.

Cu toate că problemele interne reprezintă cea mai importantă motivație pentru organizații de a face o autoevaluare formală, în multe cazuri și factorii externi cum ar fi, impunerea de către clienți a introducerii și dezvoltării sistemelor de calitate joacă un rol important.

Organizațiile care au implementat autoevaluarea după modelele premiului de calitate EFQM și AMBNQA au pus bază pe satisfacerea clientului pe managementul proceselor și pe rezultatele afacerii. Cele mai importante probleme considerate specifice pentru îmbunătățirea calității, identificate de organizațiile care au aplicat criteriile acestor premii în autoevaluare sunt următoarele:

- ✓ managerii executivi trebuie să înțeleagă mai bine Managementul Calității Totale, respectiv importanța sa;
- ✓ cauzele defectelor;
- ✓ costurile noncalității;
- ✓ reclamațiile clienților etc.

Autoevaluarea are mari șanse de succes dacă:

- ✓ managementul de vârf este angajat și implicat în proces;
- ✓ echipa managerială dezvoltă un plan de îmbunătățire a calității;
- ✓ personalul care face autoevaluarea, respectiv evaluatorii interni, au o pregătire corespunzătoare;
- ✓ echipa managerială trebuie să se concentreze pe identificarea și implementarea îmbunătățirilor planificate și nu pe mecanismele și tehnicile procesului de autoevaluare, pe obsesia de a obține un punctaj bun;
- ✓ beneficiile autoevaluării nu trebuie să fie neapărat câștigarea premiului calității ci ele trebuie axate, pe adoptarea unei metodologii de evaluare a progresului, de diagnosticare pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire și de satisfacere cât mai bună a clienților;

- ✓ organizarea de cursuri de instruire despre modul cum trebuie efectuată și înțeleasă autoevaluarea și pentru formarea unor experți interni (evaluatori); sau auditori interni.
- ✓ autoevaluarea nu trebuie considerată ca un leac, ea trebuie să identifice domeniile de îmbunătățire a calității;
- ✓ autoevaluarea trebuie considerată ca un „pachet de consultanță” în dezvoltarea Managementului Calității Totale.

Autoevaluarea într-o manieră efectivă se face așa cum am arătat fie după modelul premiilor de calitate: Deming, AMBNQA, EQA fie după standardele ISO 9000. Întrucât există deosebiri importante între cerințele ISO 9000 și modelele premiilor pentru calitate, internaționale, organizațiile care se certifică după ISO 9000 pot folosi această experiență pentru a dezvolta sistemul de Managementul Calității Totale.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair, J., *Action-centred Leadership*, McGraw-Hill, 1973.
2. Adair, J., *Effective Leadership*, Gower, London, 1983.
3. Adair, J., *How to Manage Your Time*, Mc Graw-Hill, New York, 1987.
4. Akao, Y., *Quality Function Deployment*, Cambridge, M.A., Productivity Press, New York, 1990.
5. Albrecht, K., *America's Service*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1988.
6. Albrecht, R.G., Boshear, W.C., *Understanding People: Models and Concept*, University Associates Inc. Press, 1974.
7. Alexis, J., *Metoda Taguchi în practica industrială*, Ed. Tehnică, București, 1996.
8. Androniceanu, A., *Managementul Schimbărilor*, Ed. All, București, 1998.
9. Ansoff, I.H., *Corporate Strategy*, Mc. Graw-Hill, Bank Co., New York, 1965.
10. Ansoff, I.H., *Implanting Strategic Management*, New Jersey, Prentice-Hall, 1990.
11. Ansoff, I.H., *Strategic Management*, Macmillan, London, 1979.
12. Antonescu, V., Constantinescu, D., *Managementul Calității Totale*, Oficiul de informare documentară pentru industria construcțiilor de mașini, București, 1993.
13. Argyle, M., *The Psychology of interpersonal Behaviour*, Penguin Books, 1967.
14. Asher, M., *Managing Quality in the service sector*, Kogan Page, London, 1996.
15. Banciu, C., *Instrumente manageriale psihosociale*, Ed. Allbeck, București, 2000.
16. Bank, J., *Principles of Quality Control*, John Wiley&Sons, New York, 1989.
17. Bank, J., *The Essence of Total Quality Management*, Prentice Hall, London, 1992.
18. Barra, R., *Putting Quality Circles to Work*, McGraw-Hill, New York, 1983.
19. Băcanu, B., *Managementul strategic*, Ed. Teora, București, 1999.

20. Băleanu, C., *Managementul îmbunătățirilor continue*, Ed. Expert, București, 1996.
21. Beckford, J., *Quality, a Critical Introduction*, London&New York, Routledge, 1998.
22. Berry, T.H., *Managing The Total Quality Transformation*, McGraw-Hill Inc., New York, 1991.
23. Besterfield, D.H., *Quality Control*, 4th ed., Eaglewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, New Jersey, 1994.
24. Blake, R., Mouton, J., *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, 1985.
25. Blake, R., McCanse, A., *Leadership Dilemmas - grid solutions*, Gulf Publishing, London, 1991.
26. Bowee, C.L., Thill, J.V., *Marketing*, McGraw-Hill Inc., London, 1992.
27. Brătianu, C., Miroiu, A., *Politica de asigurare a calității*, Ed. Ars Ducendi, București, 1999.
28. Brătianu, C., Olaru, M., Roncea, C., Cherciu, O., *Ghid pentru elaborarea documentației sistemului de management al calității în învățământul superior*, Ed. Vasile Goldiș, University Press, Arad, 2000.
29. Broh, R., *Managing Quality For Higher Profits*, McGraw-Hill Inc., New York, 1982.
30. Burman, R., *Manufacturing Management*, McGraw-Hill Inc., Book Company, London, 1995.
31. Burnes, B., *Managing change*, 2nd ed., Financial Times, Pitman Publishing, London, 1996.
32. Camp., R., *Banchmarking*, Ed. ASQC Press, Milwaukee, 1989.
33. Campanella, J., Corcoran, F., *Principles of Quality costs*, ASQC Quality Cost, Committee Wisconsin, 1987.
34. Caplan, F., *The Quality Systems*, Chilton Book Company, New York, 1980.
35. Certo, S.E., *Management modern*, Ed. Teora, București, 2001.
36. Ciampa, D., *Total Quality. A User's Guide For Implementation*, Addison-Wesley Publishing Company, Ed. Prentice Hall, USA, 1995.
37. Ciobanu, I., *Management Strategic*, Ed. Polirom, Iași, 1998.
38. Ciurea, S., Drăgulescu, N., *Managementul Calității Totale*, Ed. Economică, București, 1995.
39. Clarck, F.S.A., *Total Career Management*, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.
40. Cole, G.A., *Managementul personalului*, CODECS, București, 2000.
41. Collard, R., *Total Quality. Success Through People*, Institute of Personal Management, London, 1993.

42. Comșa, D.A., Dominte, N.R., *Structuri ale Uniunii Europene. Dimensiuni Europene în Asigurarea Calității*, Ed. Economică, 2001.
43. Conti, T., *Building Total Quality*, Macmillan London, 1993.
44. Cortada, J.W., *TQM For Sales And Marketing Management*, McGraw-Hill Inc., USA, 1993.
45. Cortada, J.W., Woods, J.A., *The Quality Yearbook*, New York, McGraw-Hill Inc., 1994.
46. Cozos, A., *Gestiunea calității produselor*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1986.
47. Crainer, S., *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000.
48. Crișan, L., Popescu, S., ș.a., *Tehnici și metode ale Managementului Calității*, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 1999.
49. Crosby, P.B., *Quality Without Tears*, McGraw Hill, New York, 1988.
50. Crosby, P.B., *Running Things*, McGraw Hill, New York, 1986.
51. Crosby, Ph. B., *Eternaly Succesful Organization*, McGraw-Hill Inc., New York, 1988.
52. Crosby, Ph. B., *Quality is Free*, McGraw-Hill Inc., New York, 1979.
53. Dale, B.G., Cooper, G., *Total Quality And Human Resources*, Blackwell Bussiness, New York, 1992.
54. Dale, B.G., *Managing Quality*, 2nd ed., Prentice Hall, London, 1994.
55. Danny, Cox, Hoover, J., *Leadership When the Heat's Ou*, McGraw-Hill Inc., New York, 1994.
56. Dave, F., *Managing Your Own Career*, Fontana, Collins, 1985.
57. Dawson, F., *Analysing Organization*, Macmillan, London, 1992.
58. De Vor, R.E., Chang, T., Sutherland, J.W., *Statistical Quality Design and Control: Contemporary Concepts and Methods*, Macmillan, New York, 1992.
59. Deal, T.E., Kennedz, A.A., *Corporates Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1992.
60. Deming, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986.
61. Deming, W.E., *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1992.
62. Dinu, M., *Comunicarea*, Ed. Științifică, București, 1997.
63. Dobyms, L., Crawford, C.M., *Quality or Else: The Revolution in Word Business*, Houghton Mifflin, New York, 1991.
64. Donovan, M.J., *Self-Managing Work Teams - Extending the Quality Circle Concept*, Quality Circles Journal, 1986, Sep., pp. 15-20.
65. Drennau, D., *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill Inc., Bocon Co., New York, 1992.

66. Drucker, P., *Inovația și sistemul antreprenorial*, Ed. Băncii Naționale a României, București, 1993.
67. Drucker, P., *The Effective Manager*, Hainemann, London, 1979.
68. Drucker, P., *The Practice of Management*, Pan Book, Ltd. London, 1968.
69. Drucker, P., *Management*, New York, Harper&Row, 1974.
70. European Foundation for Quality Management, *Total Quality Management: The European Model Self Appraisal*, EFQM, Eindhoven, 1992.
71. Fatechi, K., *International Management, A Cross Cultural and Functional Perspective*, Prentice Hall, 1996.
72. Feigenbaum, A.V., *Total Quality Control*, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., New York, 1991.
73. Flood, R.L., *Beyond TQM*, England, John Willey&Sons Ltd., 1993.
74. Fraser, R.J., Moss crop, P., *Total Quality Marketing. What Has to Come Next in Sales, Marketing&Advertising*, Kogan Page Limited, London, 1991.
75. French, W.L., Bell, C.H., *Organizational Development*, 2nd ed., Prentice Hall, 1978.
76. Garvin, D.A., *Managing Quality*, The Free Press, New York, 1988.
77. Gary, A.Y., *Leadership in Organisation*, Prentice Hall International, International Inc., 2nd ed., New Jersey, 1989.
78. Graham, W.P., *Costurile Calității*, Ed. Codecs, București, 1998.
79. Green, R.T., *Global Quality*, ASOQ Quality Press, SUA, 1993.
80. Griffin, R.K., *Fundamentals of Management, Core Concepts and Applications*, Houghton Mifflin Co., 1997.
81. Guaspari, J., *It's About Time. A Fable About the Next Dimension of Quality*, AMACOM (American Management Association), New York, 1992.
82. Hagan, J., *Management of Quality Strategy to Improve Quality and the Bottom Line*, Business one Irwin, Wisconsin, 1994.
83. Hakes, C., *Total Quality Management - The Key to Business Improvement*, Chapman&Hall, New York, 1991.
84. Hand, M., Plowman, B., *Quality Management Handbook*, Ispwick Book Co. Ltd., Ispwick, Suffolk, 1992.
85. Handy, C., *Understanding Organization*, 3rd ed., Penguin, 1993.
86. Harrington, J.H., Harrington, J.S., *Managementul total în firma secolului 21*, traducere din limba engleză, Ed. Teora, București, 2000.
87. Hart, C.W.L., Bogan, C.E., *The Boldrige System*, Kogan Page Limited, McGraw-Hill Inc., New York, 1992.

88. Haywood-Farmer, J., *A Conceptual Model of Service Quality in Graham Clark*, Ed. Managing Service Quality, IFS Publications, Bedford, 1992.
89. Hersey, P., *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1991.
90. Hill, C.W., Jones, G.R., *Strategic Management*, 4th ed., Houghton Mifflin Co., Boston, 1998.
91. Hofstede, G., *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996.
92. Hoyle, D., *ISO 9000 - Quality Systems Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996.
93. Ilieș, L., Afrăsinei, C., *Benchmarking în cadrul Managementului Calității*, Analele Universității din Oradea, seria Științe Economice, Oradea, 2001, p. 415-418.
94. Ilieș, L., Iura, M., *Managementul Calității Totale*, Revista Studia Universitatis „Babes-Bolyai”, seria Oeconomica, Cluj-Napoca, nr. 1, 1994, pp. 75-81.
95. Ilieș, L., *Management logistic*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
96. Ilieș, L., *Managementul firmei*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2001.
97. Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
98. Ilieș, L., *Relația între calitate și dimensiunea bugetară în cadrul Managementului Calității Totale, în instituțiile de învățământ superior*, nr. 1, 2, 2001, pp. 25-37.
99. Ilieș, L., *Resursele umane - componentă a Managementului Calității Totale*, Revista Studia, Universitatea Babes-Bolyai, Oeconomica, nr. 1, 2000, pp. 34-39.
100. Ilieș, L., Osoianu, C., Afrăsinei, C., *Importanța Managementului Calității totale în IMM-uri*. Culegere de studii «Perfecționarea conducerii afacerilor» în IMM-urile din România, Ed. Star-Soft, Alba Iulia, 2002, pp. 52-57.
101. Ince, D., *An Introduction to Software Quality Assurance and its Implementation*, McGraw Hill, London, 1994.
102. Ince, D., *ISO 9001 and Software Quality Assurance*, McGraw Hill, London, 1994.
103. Ionescu, C., *Excelență industrială*, Ed. Economică, București, 1997.
104. Ionescu, C., *Metode pentru conducerea Calității*, INID, București, 1995.
105. Ishikawa, K. (coord.), *Controlul calității*, Ed. Tehnică, București, 1973.
106. Ishikawa, K., *Introduction to Quality Control*, Chapman Hall, Tokyo, 1990.

107. Ishikawa, K., *What is Total Quality Control?*, Prentice-Hall, New Jersey, 1985.
108. Jeffries, D.R. *Training for Total Quality Management*, Koogan Page Limited, London, 1993.
109. Johns, G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1998.
110. Johns, T., *Relațiile perfecte cu clienții*, Ed. Național, București, 1998.
111. Juran, J.M., *Calitatea produselor*, Ed. Tehnică, București, 1973.
112. Juran, J.M., Gryna, F.M., *Quality Planning and Analysis: from product Development through Use*, 3rd ed., McGraw-Hill Inc., New York, 1993.
113. Juran, J.M., *Juran on Leadership for Quality*, Macmillan, New York, 1989.
114. Juran, J.M., *Juran On Quality by Design*, The Free Press, USA, 1992.
115. Juran, J.M., *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill Inc., New York, 1988.
116. Juran, J.M., *Planificarea Calității*, Ed. Teora, București, 2000.
117. Kaplan, R.S., *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, London, 1982.
118. Kaplan, R.S., *Measures for Manufacturing Excellence*, Harvard Business School Press, Boston, 1990.
119. Kelada, J., *La Gestion Integrale de la Qualite*, Ed. Quafec, Quebec, 1986.
120. King, L., *Secretele Comunicării*, Ed. Almatea, București, 1999.
121. Kotler, Ph., *Managementul marketingului*, traducere, Ed. Teora, București, 1998.
122. Kotter, J.P., Heskett, L.J., *Corporated Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992.
123. Kotter, J.P., *The General Managers*, The Free Press, New York, 1982.
124. Kotter, J.P., *The Leadership Factor*, The Free Press, New York, 1989.
125. Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 1986.
126. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M., *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill Publishing Co., London, 1999.
127. Kubr, M., *Management Consulting*, traducere, Ed. AMCOR, București, 1992.
128. Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1995.
129. Longenecker, J., Pringle, Ch., *Management*, Charles Merrill Publishing Co., London, 1991.

130. Ludlow, R., Ponton, F., *The essence of Successful Staff Selection*, Prentice Hall, London, 1991.
131. MacDonald, J., *Understanding Total Quality Management in a Week*, Headway Hedder&Stoughton, 1993.
132. Mair, G., *Mastering Manufacturing*, Macmillan, London, 1993.
133. Manolescu, A., *Managementul Resurselor Umane*, Editura RA, București, 1998.
134. McGregor, D., *Leadership and Motivation*, MIT Press, London, 1966.
135. McLeon, Marshall, J., *Intervening in Culture*, University Bath, 1993.
136. Mihuț, I., Pop, I.S., Lazăr, I., Popa, M., Mortan, M., Lungescu, D., *Management general*, Ed. Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.
137. Miller, J., Innis, S., *Managing Quality Improvement in Further Education. A Guide for Middle Managers, Consultants at Work*, Ware, Herts, 1990.
138. Miller, J., Innis, S., *Strategic Quality Management, Consultants at Work*, Ware, Hert, 1992.
139. Miller, J.G., *Benchmarking*, Homewood, IL, Business one Irwin, 1992.
140. Mintzberg, H., *Power In and Around Organisations*, Englewood Cliff, N.J., Prentice Hall, 1983.
141. Mintzberg, H., *Strategy Formation*, Ed. Prentice-Hall, New York, 1990.
142. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, 1973.
143. Mintzberg, H., *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1979.
144. Mito, S., *The Honda Book of Management*, Kogan Page, London, 1990.
145. Morehouse, D., *Essentials of TQM*, Gower Publishing Limited, 1996.
146. Morgan, G., *Images of Organisation*, 2nd ed., Sage Publications, 1997.
147. Morris, J.F., *Management Development and Development Management*, Gower Press, 1978.
148. Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, 3rd ed., Pitman Publishing, London, 1993.
149. Murdick, R.G., *Service Operations Management*, Allyn and Bacan, Boston, 1990.
150. Nadler, D., Tushman, M.L., *Perspectives of Behaviour*, McGraw-Hill, London, 1977.
151. Nica, P., *Managementul calității și ierarhizarea universităților românești*, Ed. Paideia, București, 2000.

152. Nica, P., Prodan, A., Eftimescu, A., *Management*, Ed. Sanvialy, Iași, 1996.
153. Nicolescu, O. (coord.), *Strategii manageriale de firmă*, Ed. Economică, București, 1996.
154. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Ed. Economică, București, 1999.
155. Niculescu, M., Lavalette, G., *Strategii de creștere*, Ed. Economică, București, 1999.
156. Oakland, J.S., *Statistical Process Control*, Butterworth-Heinemann, 1996.
157. Oakland, J.S., *Total Quality Management. The route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
158. Olaru, M., Isaic-Maniu, A., Lefter, V., Pop, N.Al., Popescu, S., Drăgulescu, N., Roncea, L., Roncea, C., *Tehnici și instrumente utilizate în Managementul Calității*, Ed. Economică, București, 2000.
159. Olaru, M., *Managementul Calității*, Ed. Economică, București, 1999.
160. Parker, W., *Costurile Calității*, Ed. Codecs, București, 1998.
161. Pedler, M., *A Manager's Guide to Self Development*, McGraw-Hill, 1994.
162. Pegg, M., *Positive Leadership: How to Build a Winning Team*, Pfeiffer&Company and Lifeskills Learning Ltd., San Diego, 1994.
163. Perigord, M., *Etapele Calității*, Ed. Tehnică, București, 1997.
164. Perigord, M., Fournier, J.P., *Dictionnaire de la Qualite*, AFNOR, Paris, 1993.
165. Peters, T., *Liberation Management*, Macmillan, London, 1992.
166. Peters, T., *Thriving on Chaos*, Pan Books, London, 1987.
167. Peters, T., Waterman, R., *In Search of Excellence*, Harper&Row, New York, 1985.
168. Peters, T., Waterman, R., *Le Prix I Excellence Les Secrets des Meilleures Entreprises*, Inter Edition, Paris, 1992.
169. Peters, T., Waterman, R.H., *In Search of Excellence. Lessons From America's Best-Run Companies*, Harper Collins Publishers, USA, 1991.
170. Pfeffer, J., *Power in Organisations*, Marshfield, Ma, Pittman, 1981.
171. Pfeifer, T., *Qualitmanagement, Strategien, Methoden, Techniken*, Carl Hansen Verlag, München, Wien, 1996.
172. Pierce, J., Robinson, R., *Competitive Strategy*, Irwin, Boston, 1991.
173. Pop, C., *Calitatea și Costurile Calității*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca, 1998.
174. Popescu, S., *Managementul calității*, Ed. Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 1999.

175. Porter, M.E., *Avantajul concurențial*, Ed. Teora, București, 2001.
176. Porter, M.E., *Strategie concurențială*, Ed. Teora, București, 2002.
177. Prodan, A., *Management de succes, motivație și comportament*, Ed. Polirom, Iași, 1999.
178. Pruteanu, O., Babasievici, C., Iordăchescu, D., Ghiță, E., Cruz Machado, V., *Managementul Calității Totale*, Ed. Junimea, Iași, 1998.
179. Prutianu, St., *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Ed. Polirom, Iași, 2000.
180. Roncea, C., *Auditul Sistemului Calității*, Ghid Practic, Ed. Class, București, 1998.
181. Ross, J.E., *Total Quality Management*, Kogan Page Limited, London, 1994.
182. Russel, P.J., *Quality Management Benchmarking Assesment*, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1995.
183. Rusu, B., *Managementul Calității Totale în firmele mici și mijlocii*, Ed. Economică, București, 2001.
184. Sallis, E.H., *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, London, 1996.
185. Schein, E., *Organisational Psychology*, 3rd ed., Prentice Hall, 1988.
186. Schein, E.H., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, 1996.
187. Scoltes, P.R., *The Team Handbook*, Joiner Associates Inc., Wisconsin, 1988.
188. Spanbauer, S.J., *Measuring and Costing Quality in Education*, Fox Valey, Tehnical College Foundation, Appleton Wisconsin, 1989.
189. Spanbauer, S.J., *Quality System for Education*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1992.
190. Teodoru. T., *Asigurarea Calității*, vol. I, supliment la Revista Economică, București, 1993.
191. Thompson, J.L., *Strategic Management*, 3rd ed., International Thompson Publishing Company, London, 1997.
192. Todoran, D., *Managementul Calității*, Ed. Universității de Nord, Baia Mare, 2000.
193. Tricker, R., *ISO 9000, pentru întreprinderi mici și mijlocii*, Ed. All Beck, București, 1999.
194. Tromperaars, F., *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jessey-Boss Publishers, San Francisco, 1996.
195. Tuckman, B.W., *Development sequences in small groups*, Psychological Bulletin, 1963, p. 65.
196. Varley, G., *Quality Assurance Management*, Hill Press, London, 1991.

197. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Ed. Paideia, București, 1994.
198. Vroom, V.H., Yago, A.C., *The New Leadership: Managing Participation in Organisation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, London, 1988.
199. Waterman, R.H., *The Frontiers of Excellence, Learning from Companies That Put People First*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1994.
200. Willborn, W., Cheng, T.C.E., *Global Management of Quality Assurance Systems*, McGraw-Hill, New York, 1994.
201. Willner, A.R., *The Spelbinders: Charismatic Political Leadership*, New Haven, Yale University Press, 1984.
202. Woods, R.H., King, J.Z., *Quality Leadership and Management in the Hospitality Management*, SUA, 1996.
203. Yukl, G.A., *Leadership in Organisations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1994.