

Managementul calității. Principii și elemente fundamentale

2.1. Viziune, misiune, politică și angajament

Viziunea unei organizații înseamnă valorile și credințele sale și direcționează evoluția în viitor a acesteia. Cu alte cuvinte, prin **viziune** se înțelege reprezentarea a ceea ce dorește a fi o organizație în viitor. Translatarea viziunii într-un spațiu temporal odată cu definirea unor sarcini măsurabile, se face cu ajutorul unor elemente cărora li se atribuie un înțeles specific managementului strategic – **misiune** și **obiectiv**. **Misiunea** proiectează orientarea strategică prin definirea clară a afacerii organizației. Fiecare angajat trebuie să înțeleagă misiunea și viziunea organizației astfel încât eforturile individuale să sprijine realizarea misiunii. Atunci când angajații nu au în vedere orientarea strategică a organizației și oamenii sau departamentele își urmăresc doar propriile scopuri, va fi imposibil ca obiectivele organizației să fie atinse. Exemplul clasic în acest caz este maximizarea producției fără o preocupare în privința costului sau a calității.

Viziunile, desigur, sunt legate de calitate. De exemplu, viziunea “ College of Business at Auburn University” este: ”să promoveze calitatea, educația profesională în afaceri pentru locuitorii Statului Alabama și din regiunile învecinate”. Misiunea acestuia este „să fie o școală de afaceri respectată cu reputație națională, prin promovarea educației inter-disciplinare prin excelență în cercetare, instruire, dezvoltare. Colegiul, instruind studenții săi în domeniul tehnic și de afaceri, îi pregătește pentru o rapidă plasare și avansare pe piața muncii.” Viziunea este generală și este orientată pe domeniul și scopul organizației, pe când misiunea este mai specifică definind ariile de desfășurare—specificul, cercetare, instruire și dezvoltare.

Un alt exemplu ar fi organizația IBM Direct a cărei viziune privind serviciile adresate clienților este ”...crearea unui mediu de afaceri deschis pentru clienții firmei IBM Direct...” Aceasta este *ceea ce* IBM Direct vrea să fie. Misiunea lor este ”...să

acționeze ca un punct central pentru problemele clienților după ce aceștia au achiziționat produsele organizației. Trebuie să preluăm problemele clienților pentru o rezolvare rapidă și eficientă. Apoi, printr-o analiză structurată a cauzelor să ne asigurăm că procesul este optimizat pentru îmbunătățirea satisfacției clientului.” Se observă și aici că misiunea este mai specifică. Așa vor ei să-și urmărească viziunea. Nu este făcută nici o mențiune în ceea ce privește durata. Acest subiect este de obicei tratat în scopurile și obiectivele organizației.

Pentru a se reuși implementarea managementului calității, este nevoie de un angajament al managementului la toate nivelurile. Managementul de la cel mai înalt nivel dezvoltă strategiile și tacticile, managementul de mijloc este responsabil pentru implementare, iar la nivel operațional sunt folosite instrumente și tehnici adecvate ale managementului calității.

Referitor la **cadrul conceptual al politicii organizației**, în lucrarea „Quality is Free”, **Philip B. Crosby** spunea: „Dacă managerii organizației nu elaborează o politică oficială privind calitatea, atunci fiți siguri că fiecare angajat își va alege câte una proprie”.

În literatura de specialitate există puncte de vedere diferite privind definirea cadrului conceptual al politicii organizației și în mod corespunzător, a politicii acesteia în domeniul calității. Potrivit unor opinii, politica ar trebui abordată ca o parte componentă a “filosofiei manageriale”. Această noțiune a fost introdusă de Ansoff, care a definit-o ca reprezentând direcția în care se dezvoltă gândirea managerială, pentru abordarea aspectelor necesare realizării planificării strategice [39].

În managementul japonez, politica reprezintă “orientarea conducerii pe termen mediu și lung ca și obiectivele sale anuale” [39]. Ea cuprinde atât obiectivele, cât și măsurile necesare pentru realizarea lor, altfel spus, reprezintă o declarație cu privire la scopuri și mijloace.

Asigurarea corelației dintre scopuri și mijloace, în cadrul politicii, este considerată deosebit de importantă nu numai în teorie, dar și în practica întreprinderilor japoneze.

În opinia lui Juran **politica** reprezintă “un ansamblu de principii, măsuri, prevederi, indicații, elaborate în scris de conducerea organizației” [26].

În literatura de specialitate din țara noastră există, de asemenea, opinii diferite privind conceptul de politică a organizației. Unii autori dau o accepțiune mai largă acestui concept: “politica reprezintă orientările majore pe termen lung, mediu și scurt la nivelul organizației, precum și regulile care orientează managerii în adoptarea principalelor decizii cu caracter repetitiv în domeniile de bază ale acesteia”.

Într-o serie de definiții ale politicii organizației se menționează explicit relația dintre acest concept și cel de strategie, putându-se pune în evidență două orientări principale.

Una dintre aceste orientări se caracterizează, în esență, prin aceea că politica este considerată ca derivând din strategia organizației.

Astfel, de exemplu, potrivit unor opinii, politica reprezintă “o parte a strategiei, care reflectă concepția managerului, opțiunile sale, în funcție de condițiile aleatorii existente la un moment dat”. Prin politica organizației s-ar stabili un set de obiective pe termen mediu, pe baza obiectivelor majore definite prin strategia sa. În cazul celei de a doua orientări, politica reprezintă “întregul”, strategia fiind parte componentă a acesteia.

Pe baza politicii generale a organizației sunt elaborate “politicile sectoriale”, corespunzător domeniilor specifice de activitate ale acesteia.

Unele sunt considerate politici ”funcționale” (politica financiară, comercială, de cercetare – dezvoltare etc.), iar altele “transfuncționale” (politicile de marketing, politica în domeniul costurilor, politica în domeniul calității).

Mulți specialiști apreciază că și în perspectivă calitatea va reprezenta o prioritate a organizațiilor, punându-se accentul pe elaborarea unei politici a calității riguros fundamentate, orientată spre prevenire și promovarea unor strategii de îmbunătățire continuă.

2.1.1. Conceptul de politică a calității și relația acesteia cu politica organizației

În opinia lui Joseph M. Juran, organizația trebuie să adopte o asemenea politică, prin care să-și definească poziția pe care dorește să o dețină pe piață prin calitate:

- rol conducător în exclusivitate;
- un rol conducător împărțit cu alte organizații;
- să se situeze la același nivel de calitate cu organizațiile concurente;
- să se preocupe numai de realizarea unei calități corespunzătoare.

De asemenea, prin politica sa, organizația trebuie să definească “principiile coordonatoare” în relațiile cu clienții și furnizorii.

Juran a delimitat patru teorii, pe baza cărora poate fi formulată politica în domeniul calității [26]“

Teoria capabilității, în care atenția este concentrată asupra desfășurării corespunzătoare a procesului de producție;

Teoria competitivității, care pune accentul pe atragerea clienților, astfel încât aceștia să rămână fideli organizației;

Teoria utilizării, potrivit căreia se acordă importanță diversificării produselor și serviciilor pentru satisfacerea cerințelor diferite ale clienților;

Teoria performanței maxime, potrivit căreia organizația urmărește să devină lider prin calitatea produselor și serviciilor pe care le oferă.

În acord cu preocupările mai recente de definire a conceptelor filosofiei manageriale, în managementul calității se manifestă tendința de redefinire a politicii calității, în relație cu viziunea și misiunea organizației în acest domeniu.

Unii autori opinează că viziunea organizației în domeniul calității poate fi dorința acesteia de a deveni lider mondial (“world-class leader quality”), iar misiunea calității ar reprezenta-o competitivitatea.

Prin politica sa în domeniul calității, organizația trebuie să răspundă la următoarele întrebări: Ce reprezintă calitatea pentru organizație? De ce este importantă calitatea pentru organizație? Care este răspunderea conducerii pentru calitate? Care sunt principiile de bază ale organizației privind calitatea?

Masing recomandă că, în elaborarea politicii calității să fie luate în considerare următoarele elemente [39]:

- calitatea trebuie definită de conducerea organizației, care va asigura și realizarea acesteia;
- responsabilitatea elaborării politicii calității revine conducerii organizației; această politică reprezintă un angajament al conducerii față de angajați, față de clienții săi și societate;
- politica în domeniul calității trebuie detaliată și concretizată la toate nivelurile organizației, altfel ea rămâne fără efect;
- aprecierea finală a calității nu o face o anumită “instanță” din organizație ci clientul, societatea;
- competența în domeniul calității înseamnă nu numai clienți mulțumiți, și clienți câștigați.

Un simbol în aplicarea principiilor MC, Xerox Corporation este prima mare corporație din SUA care și-a recâștigat acțiunile în fața competitorilor japonezi. Xerox pune acest remarcabil rezultat pe seama angajării sale în filozofia managementului calității. Decizia companiei de a se dedica printr-o strategie numită *Conducere prin Calitate*, calității, a dat rezultate. Prin acest proces, Xerox a creat un stil participativ de management care se concentrează pe îmbunătățirea calității și în același timp pe reducerea costurilor. A încurajat lucrul în echipă, feedback-ul cu clienții, s-a concentrat pe o dezvoltare a produselor pentru a ținti piețele cheie, a încurajat o implicare a angajaților și a promovat un benchmarking competitiv. Benchmarking - ul reprezintă un instrument important al managementului calității care presupune elaborarea strategiilor pentru calitate pornind de la „cel mai bun” existent considerat element de referință în același domeniu în care operează. O mai mare satisfacere a clientului și o îmbunătățire a performanței afacerii sunt forțele conducătoare în programul lor de calitate, angajamentul pe care este construită politica în domeniul calității la Xerox - “calitatea este principiul de bază al afacerii la Xerox”

O altă companie care aplică managementul calității este Eastman Chemical Company, care produce și vinde peste 400 chimicale, fibre și materiale plastice pentru peste 7000 de clienți în întreaga lume. O puternică concentrare pe client este reflectată în viziunea sa, ”să fie compania de chimicale cea mai preferată din lume”. Un mesaj similar este conținut în obiectivul referitor la calitate, “să fie lider în calitatea produselor și serviciilor”. Viziunea, valorile și țintele definesc cultura calității companiei Eastman. Procesul de managementul calității este orientat pe 4 direcții: concentrare pe client; stabilirea viziunii, misiunii și a indicatorilor de performanță; înțelegerea, stabilizarea și menținerea proceselor; planificare, realizare, verificare, acțiune pentru îmbunătățire continuă și inovații.” Eastman Chemical Company

încurajează inovațiile și oferă o abordare structurată pentru a genera idei noi pentru produse. Echipe inter-disciplinare ajută compania să înțeleagă atât nevoile clienților interni cât și a celor externi. Echipele definesc și îmbunătățesc procesele și ele ajută la construirea relațiilor de lungă durată cu furnizorii și clienții. Prin *Procesul Inovativ Eastman*, o echipă de angajați din diferite compartimente: proiectare, vânzări, cercetare, inginerie și producție conduc o idee de la nașterea sa și până la vânzarea produsului. Oamenii sunt proprietarii produsului și ai procesului. Nevoile și așteptările clienților sunt integrate în proces și sunt verificate cu grijă. Un rezultat al programului de managementul calității a fost reducerea drastică, cu aproximativ 50%, a timpului necesar lansării unui nou produs. Printr-un program intitulat *Quality First* - calitatea înainte de toate, angajații fac echipă cu furnizorii cheie pentru a îmbunătăți calitatea materialelor achiziționate, a echipamentelor și serviciilor. Peste 70% din clienții din toată lumea ai companiei Eastman, au declarat-o ca fiind cel mai bun furnizor. În plus, Eastman a primit calificative înalte pentru 5 factori priviți de clienți ca fiind cei mai importanți: calitatea produselor, uniformitatea produselor, furnizor de încredere, furnizare la timp, companie de încredere. Dezvoltarea companiei a făcut ca aceasta să instituie o politică de returnare a produselor necorespunzătoare, la produsele din mase plastice. Această politică, unică în industria chimică, permite clienților să returneze orice produs, necorespunzător calitativ cu rambursarea banilor.

2.2. Cultura organizațională și calitatea

Succesul unei organizații în creșterea calității tuturor activităților desfășurate depinde de abilitatea managerilor de a dezvolta relații umane, de a recunoaște și a evalua fiecare dintre caracteristicile și talentele individuale, de a acorda fiecărui angajat prilejul de a atinge propriul potențial maxim, de a dezvolta și educa continuu întregul personal.

Implementarea unui sistem de managementul calității presupune o schimbare la nivelul întregii organizații. Nu toate schimbările conduc la un succes deplin. Cauza principală este încercarea managerilor de a impune anumite condiții (benefice în esență) pe un teren nepregătit. Este ca și cum am vrea să obținem o recoltă bogată de pe un teren nearat, pe care se împrăștie ceva sămânță, sperând că totul se va rezolva de la sine.

În cazul nostru, „pregătirea terenului” înseamnă transformarea mediului cultural al organizației într-o cultură a calității.

Cultura organizațională este manifestarea de fiecare zi, prin care se pot scoate în evidență **valorile și tradițiile**. Ea arată cum se comportă angajații la locul de muncă, așteptările lor de la organizație și de la ceilalți angajați, ce este normal în abordarea activităților [11].

Cultura înseamnă credințe, valori, norme și reguli care predomină într-o organizație. Cum este organizația condusă? Cum se comportă managementul? Cum sunt tratați angajații? Cum funcționează sistemul de recompensare? Cât de importantă

este etica? Care este responsabilitatea socială a organizației? Răspunsurile la acestea și multe alte întrebări definesc cultura unei organizații. O cultură poate adopta un stil participativ de management, stil care să împuternicească angajații în luarea deciziilor și care oferă clienților produse noi la momentul potrivit. O altă cultură ar putea alege obținerea unui profit pe termen scurt trecând peste responsabilitățile față de comunitate.

Unul dintre cele mai mari obstacole cu care se confruntă organizațiile care încearcă să implementeze un sistem de managementul calității este bariera culturală.

Multe organizații întâmpină greutăți în eforturile pe care le fac, deși angajarea lor în procesul de implementare este deplină, asigură instruirea necesară pentru a dezvolta aptitudinile și competențele necesare angajaților. Cauza, în multe din aceste cazuri, este inerția angajaților – de la toate nivelurile – de a păstra obișnuințele anterioare.

O cultură organizațională cuprinde elemente ca:

Mediul de afaceri

- dacă mediul de afaceri este competitiv (se schimbă rapid și continuu), cultura dezvoltată este „orientată pe schimbare”;
- dacă piața este stabilă, sau în dezvoltare, cultura dezvoltată este statornică, „fără turbulențe”.

Valori organizaționale

- descriu ceea ce gândesc membrii organizației că este important;
- sunt „sufletul” culturii organizației.

Rituri, ritualuri și deprinderi organizaționale

- exprimă regulile nescrise ale organizației (interacțiunea dintre membrii organizației și relațiile lor cu ceilalți, modul de abordare a mediului de lucru)
- constituie mijlocul prin care o cultură organizațională este transmisă, în timp, generațiilor succesive de angajați.

Mijloace de promovare a culturii

La crearea unei culturi organizaționale și la perpetuarea ei, contribuie o serie de factori cum ar fi:

- sistemele de valori la nivelul executiv de luare a deciziilor;
- modul în care managerii tratează angajații;
- modul în care interacționează între ei angajații;
- subiectele de discuție între membrii organizației.

A avea în organizație un sistem al calității este o dovadă a unui management performant, a unui management orientat spre valori culturale care consideră calitatea un factor fundamental al progresului continuu. Valorile culturale promovate odată cu implementarea sistemului calității sunt o consecință a schimbărilor intervenite în cultura organizațională.

Schimbarea este procesul prin care se creează o situație / stare percepută de organizație / individ ca diferită de cea inițială. Ea presupune o succesiune de evenimente organizaționale și un proces psihologic care se desfășoară în timp.

Pentru ca procesul de schimbare (ca succesiune de evenimente organizaționale) să aibă succes, este necesar să se parcurgă următoarele etape:

- implicarea tuturor angajaților în procesul de schimbare;
- planificarea activităților ce vor susține schimbarea;
- punerea în practică a elementelor planificate;
- evaluarea rezultatelor obținute în urma schimbării;
- instituționalizarea schimbării (menținerea nevoii de a produce schimbări în sensul îmbunătățirii continue a calității).

De asemenea, reușita procesului de schimbare (ca proces psihologic) este condiționată de modul cum este percepută schimbarea atât la nivelul individului, cât și la nivelul grupului, în plan cognitiv, în planul atitudinilor și în plan comportamental (fig. 2.1) [28].

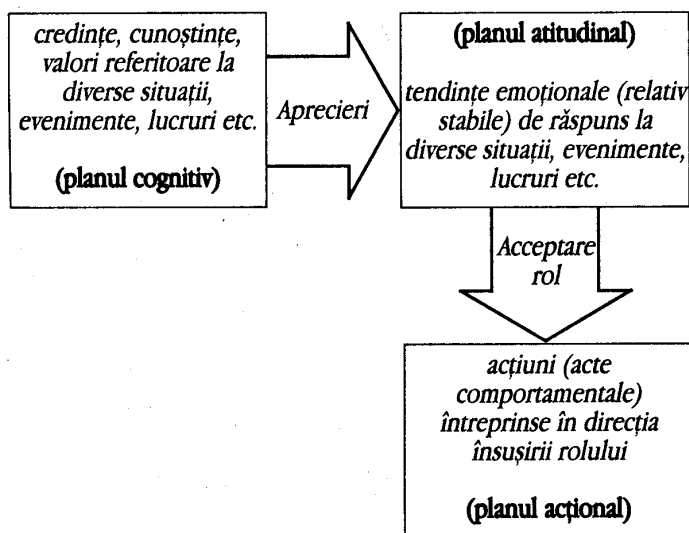


Fig. 2.1. Perceperea schimbării

Succesul configurării unui sistem al calității (ca proces de schimbare a culturii organizaționale) este strâns legat de modul cum personalul organizației răspunde de acest proces sub aspect cultural. Pentru un răspuns pozitiv este necesar ca personalul organizației:

- să cunoască ce presupune la nivel individual și de grup implementarea sistemului calității (planul cognitiv);
- să aibă o atitudine pozitivă relativ la schimbările pe care le implică configurarea sistemului calității (planul comportamental);
- să dezvolte un anumit comportament individual și de grup care să susțină implementarea și menținerea unui sistem al calității performant.

Pentru „a cunoaște”, personalul trebuie să fie instruit relativ la problemele pe care le dezvoltă implementarea sistemului calității, la elementele prevăzute în

documentația de sistem care are tangență cu activitatea desfășurată de acesta. Astfel personalul organizației:

- va cunoaște și înțelege ce trebuie să realizeze, cum, când și unde trebuie efectuate activitățile specifice;
- devine capabil să rezolve problemele ce pot apărea în activitățile curente, utilizând schimbarea ca instrument de îmbunătățire continuă.

Pentru „a crea o atitudine pozitivă” relativ la responsabilitățile ce revin personalului prin implementarea sistemului calității:

- se pleacă de la întrebarea „De ce trebuie să realizez aceste activități”?
- se determină răspunsul (afectiv) al personalului (Îmi place / nu-mi place pentru că ...”);
- se dirijează răspunsurile în direcția dezvoltării unei atitudini pozitive (se maximizează avantajele ce decurg din implementarea sistemului calității: recunoașterea valorii proprii; clarificarea poziției și rolului pe care îl are în organizație; dezvoltarea spiritului în echipă etc.)

Pentru „a dezvolta un comportament (individual și de grup) orientat către calitate” în rândul tuturor angajaților organizației:

- la început, managerii superiori vor trimite acele mesaje care să se constituie ca un exemplu de urmat de către personalul subordonat;
- în continuare, managerii vor susține formarea în rândul subordonaților a acelor deprinderi care vin în sprijinul procesului de schimbare și împreună cu echipele pe care le conduc vor analiza periodic progresele obținute;
- odată cu însușirea de către personal a acelor comportamente care pot susține un sistem al calității performant (sunt create „automatisme” comportamentale), managementul va analiza periodic și va sprijini dezvoltarea unei culturi organizaționale spre calitate – baza formării unor comportamente de grup stabil orientate către calitate.

Datorită schimbărilor organizaționale pe care le presupune, configurarea sistemului calității este un proces de durată. Acest proces începe prin angajarea managementului superior în direcția dezvoltării acelor comportamente individuale care sprijină schimbarea și se continuă prin implicarea tuturor angajaților, urmărindu-se dezvoltarea acelor comportamente de grup care sprijină îmbunătățirea continuă (fig. 2.2).

Pentru ca clienții organizației, personalul, acționarii și societatea să beneficieze cât mai mult în urma implementării unui sistem al calității performant, în urma dezvoltării unei **culturi organizaționale orientate către calitate**, este necesar ca schimbarea să fie **planificată, participativă și negociată**, caracterizată prin faptul că:

- ritmul schimbării se poate programa rațional;
- se obține acordul (compromisul) tuturor grupurilor care alcătuiesc organizația, asigurându-se astfel suportul participativ necesar implementării și menținerii sistemului calității;

- schimbarea obținută este de durată (nivelul de performanță, cerut de un sistem al calității eficiente și eficace, este menținut și îmbunătățit prin mecanisme proprii; implicarea activă a tuturor angajaților organizației asigură stabilitatea în timp a „bunelor practici” prezentate în documentația de sistem).

După implementarea sistemului calității, elementele culturale pe care le presupune acesta permit organizației o mai bună adaptare la noi condiții și asigură menținerea și îmbunătățirea continuă a calității.

Sistemul de valori reprezintă principiile profunde care formează esența a ceea ce suntem.

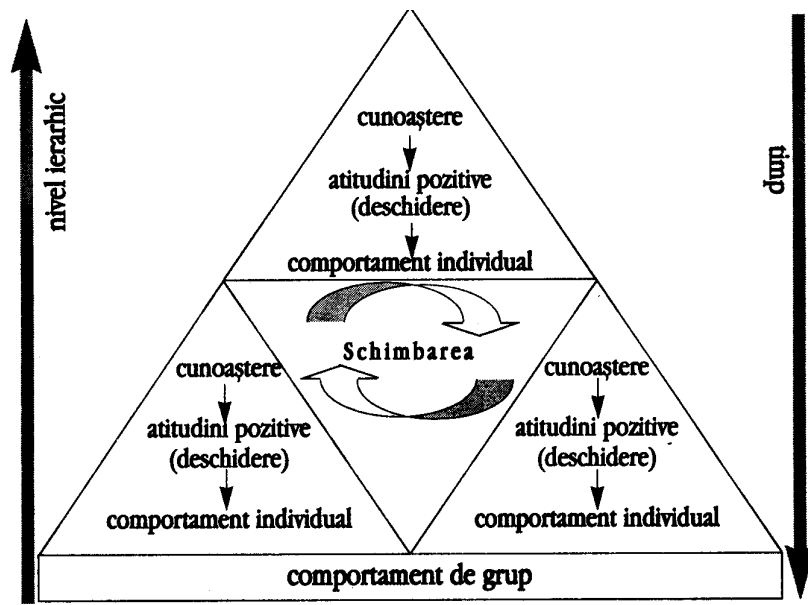


Fig. 2.2. Procesul schimbării organizaționale

Conștiința sau barometrul intern al unei persoane se bazează pe sistemul său de valori care-i determină comportamentul. Acest lucru este valabil și la organizație. Organizația nu va realiza un produs sau serviciu de calitate dacă ea nu pune preț pe calitate. Cunoștințele și talentul sunt importante, dar nu garantează succesul prin ele însele. Aceasta pentru că angajații și organizația ca un întreg își vor utiliza cunoștințele și abilitățile numai pentru ceea ce cred că este important și are valoare. Sistemul de valori care conduce la un comportament etic include: onestitate, obiectivitate, dependabilitate, integritate, încredere. Sistemul de valori care conduce la performanță de vârf și excelență include realizare, contribuție autodepășire, creativitate, calitate și oportunitate. Aceste seturi diferite de valori nu se exclud reciproc, ci se completează într-un mediu de lucru care implică, autorizează și acordă importanță personalului [11].

Integritatea, ca o caracteristică personală și organizațională, combină onestitatea cu dependabilitatea. În managementul calității este important pentru manageri să înțeleagă că, deși onestitatea este fundamentală, integritatea înseamnă mai mult și că pot avea încredere că angajații integri vor face lucrurile bine, își vor îndeplini sarcinile și că își vor ține promisiunile.

Acceptarea responsabilității este o parte a comportamentului etic. Acest lucru este critic la locul de muncă modern, pentru că oamenii provin dintr-o societate care, ca regulă, evită responsabilitatea. Acceptarea responsabilității ajută la câștigarea încrederii și construirea integrității și a tuturor celorlalte elemente ale eticii, importante pentru managementul calității. Există două atitudini distincte:

- cei care sunt orientați pe performanță acceptă faptul că răspund pentru acțiunile, reușitele și eșecurile lor;
- cei care refuză să accepte responsabilitatea și se ascund în spatele justificărilor (aceștia acuză sursele, condițiile externe și pe alți oameni pentru eșecurile lor personale).

Refuzul acceptării responsabilității este formula eșecului.

2.3. Principii ale managementului calității

Pentru asigurarea unei abordări unitare a calității este importantă formularea unor principii de bază, care să fie luate în considerare în elaborarea politicii calității. O importanță deosebită se acordă stabilirii unor asemenea principii de bază, în cazul implementării unui sistem de managementul calității.

În literatura de specialitate sunt formulate opinii diferite privind principiile de bază ale managementului calității.

Chonberger, de exemplu, pune accentul pe îmbunătățirea continuă și asigurarea calității proceselor [39]. Merli, delimitează următoarele principii de bază: satisfacerea clientului, calitatea pe primul plan, îmbunătățirea continuă, implicarea întregului personal. Stora și Montaigne [39] consideră ca principii de bază ale managementului calității: angajarea conducerii, adeziunea întregului personal, îmbunătățirea rațională a calității. În opinia lui Haist [39], aceste principii ar fi următoarele: orientarea spre client, promovarea principiului „zero defecte”, îmbunătățire continuă, accentul pe prevenire. Juran [26] consideră că, în „managementul calității la nivelul întregii organizații”, este deosebit de importantă formularea unei politici a calității, cu luarea în considerare a următoarelor principii de bază: orientare spre client, competitivitate, îmbunătățirea continuă a calității, internalizarea relației client – furnizor, iar operaționalizarea acestor principii este posibilă numai prin implicarea puternică a conducerii de vârf a organizației [39].

În urma unei anchete organizate de ISO, în care au fost implicate peste 1000 de organizații, și care avea ca principal scop identificarea principiilor care ar trebui luate în considerare în procesul îmbunătățirii continue a performanțelor unei

organizații, în vederea satisfacerii cerințelor clienților și a tuturor părților interesate, au fost identificate opt principii ale managementului calității [66]:

- **Focalizare către client;**
- **Leadership;**
- **Implicarea angajaților;**
- **Abordarea bazată pe proces;**
- **Abordare sistemică a managementului;**
- **Îmbunătățirea continuă;**
- **Luarea deciziilor pe baza faptelor;**
- **Relație reciproc avantajoase cu furnizorii.**

Aceste principii vor deveni fundamentul pe care va fi construită seria de standarde ISO 9000:2000.

2.3.1. Focalizare către client

Misiunea principală a organizației care aspiră la managementul calității este de a satisface nevoile și dorințele clienților săi. Organizațiile trebuie să fie conștiente că supraviețuirea pe termen lung și scurt este posibilă prin adaptarea serviciului lor la nevoile clienților. **Calitatea este ceea ce clientul vrea, și nu ceea ce instituția decide că este mai bine pentru el.**

O orientare spre client, nu este însă o condiție suficientă a managementului calității. Organizațiile au nevoie de strategii bine puse la punct pentru a satisface cerințele clienților.

Aplicarea principiului „focalizare către client” implică:

- înțelegerea tuturor nevoilor și așteptărilor clienților cu privire la produse și servicii, caracteristicile acestora, preț etc.;
- asigurarea unui echilibru între modul de abordare a nevoilor clienților și a celorlalte părți interesate (proprietari, personalul organizației, furnizori, comunitatea locală, societatea în general);
- comunicarea acestor nevoi și așteptări în întreaga organizație;
- evaluarea satisfacției clienților pentru îmbunătățirea continuă a rezultatelor;
- managementul relațiilor cu clienții.

Identificarea și satisfacerea cerințelor clienților trebuie să reprezinte punctul de plecare al tuturor activităților din organizație. **Calitatea trebuie definită în raport cu cerințele clienților**, cerințe determinate de nevoile, dorințele și așteptările lor.

Cerințele clienților sunt transpuse în specificații, pe baza cărora sunt realizate produsele, cu anumite caracteristici de calitate (fig. 2.3) [39].

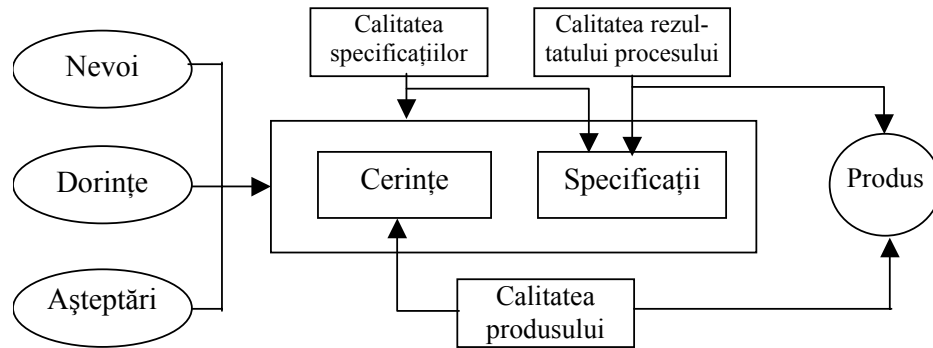


Fig. 2.3. Relația dintre calitatea produsului și calitatea specificațiilor

Pentru satisfacerea cerințelor clientului se impune îmbunătățirea calității în toate domeniile de activitate ale organizației, nu doar în cele implicate în realizarea produselor sau serviciilor. Numai atunci când toți angajații și toate compartimentele satisfac așteptările clientului, organizația va putea câștiga și menține încrederea acestuia.

Un element de bază al programului de calitate îl reprezintă **internalizarea relației client – furnizor**. Compartimentul de proiectare tehnologică, de exemplu, este clientul compartimentului de proiectare constructivă. Feedback-ul în acest stadiu permite identificarea problemelor înainte ca produsul să părăsească organizația, aceasta reducând defectele și rebuturile, implicit și costurile. Organizațiile trebuie să înțeleagă nu doar nevoile clientului, dar și capacitatea propriei organizații de a satisface aceste cerințe. O comunicare ineficace între diferitele entități implicate în proiectarea și realizarea produselor poate conduce la diferențe majore între ceea ce dorește clientul și ceea ce primește acesta în final, așa cum sugestiv este prezentat în figura 2.4.

2.3.2. Leadership

Leaderii asigură concordanța dintre scopul organizației și mediul intern al acesteia. Ei trebuie să creeze un asemenea mediu în care angajații se pot implica total pentru realizarea obiectivelor organizației.

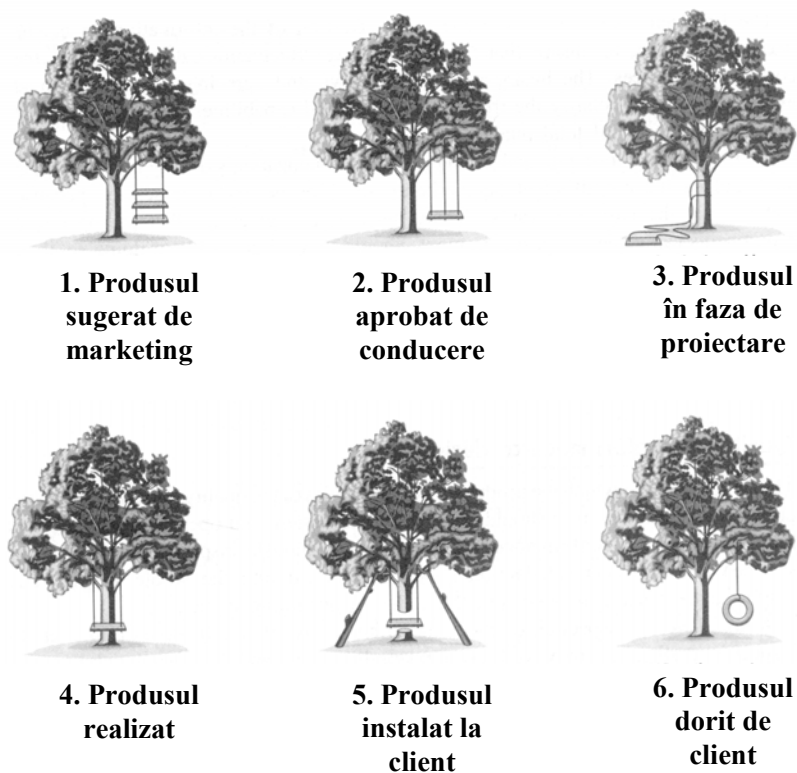


Fig. 2.4. Produsul solicitat și produsul primit de client într-un sistem cu deficiențe de comunicare

Aplicarea acestui principiu presupune:

- atitudine proactivă și exemplu personal;
- înțelegerea schimbărilor intervenite în mediul extern și răspunsul la aceste schimbări;
- luarea în considerație a cerințelor clienților, furnizorilor, comunității locale și a societății în ansamblu;
- stabilirea unei viziuni clare privind viitorul organizației;
- stabilirea sistemului de valori și a normelor etice care să fie respectate la toate nivelurile organizației;
- asigurarea unui climat de încredere, eliminând frica;
- asigurarea resurselor și a libertății de acțiune necesare pentru întregul personal, astfel încât acesta să-și desfășoare activitatea cu responsabilitate;
- încurajarea și recunoașterea contribuției angajaților;

- promovarea unei comunicări deschise și oneste;
- educarea, instruirea și antrenarea întregului personal;
- stabilirea obiectivelor organizației;
- implementarea strategiei necesare pentru realizarea acestor obiective.

În opinia lui John Kotter de la Harvard Business School, leadership-ul desemnează un proces de orientare a unui grup (sau grupuri) de persoane prin mijloace în principal necoercitive, pentru realizarea unor obiective definite [39].

Leadership-ul implică cel puțin următoarele elemente:

- existența unor persoane care acceptă o direcționare, orientare din partea leaderului;
- o distribuție inegală a puterii între membrii grupului condus și leader, în favoarea acestuia din urmă;
- abilitatea de a utiliza diferite forme de exercitare a puterii pentru a influența membrii grupului în comportamentul lor și în desfășurarea activităților;

Unele organizații au părăsit stilul tradițional de management, realizând o „străpungere managerială”. Sub acest factor sunt reunite caracteristicile care reflectă modul de antrenare și asumare a responsabilităților de către funcțiunile manageriale ale organizației, în sensul inițierii, sprijinirii și promovării unei culturi a calității totale.

Pentru un leadership eficient sunt necesare următoarele condiții [36]:

- declararea misiunii și a obiectivelor organizației;
- dezvoltarea de strategii eficiente și clare și a planurilor de sprijin pentru realizarea misiunii și a obiectivelor;
- identificarea factorilor critici de succes și a proceselor critice;
- analiza structurii manageriale;
- împuternicirea – încurajarea participării angajaților în luarea deciziilor.

2.3.3. Implicarea personalului

Angajații de la toate nivelurile organizației reprezintă elementul central al unei organizații și implicarea lor totală permite ca abilitățile lor să fie valorificate pentru maximizarea beneficiului organizației.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- asumarea răspunderii pentru rezolvarea problemelor;
- implicarea activă în identificarea oportunităților de îmbunătățire;
- punerea în valoare a competențelor, cunoștințelor și experienței;
- împărtășirea cunoștințelor și a experienței în cadrul echipelor și grupelor de lucru;
- concentrarea asupra satisfacerii nevoilor clienților;
- dezvoltarea unui spirit creativ în definirea viitoarelor obiective ale organizației;

- o mai bună reprezentare a organizației în relația cu clienții, comunitatea locală și societatea în general;
- obținerea de satisfacții în urma muncii desfășurate;
- dezvoltarea sentimentului de mândrie de a face parte din organizație.

2.3.4. Abordarea bazată pe proces

Atunci când activitățile unei organizații sunt abordate ca un proces, rezultatul dorit poate fi obținut în condiții mai eficiente.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- definirea proceselor pentru obținerea rezultatului dorit;
- identificarea și evaluarea datelor de intrare și de ieșire ale proceselor;
- identificarea interfețelor proceselor cu entitățile funcționale ale organizației;
- evaluarea riscurilor posibile, a consecințelor și impactului proceselor asupra clienților, furnizorilor și a altor părți interesate, cu privire la procesele respective;
- stabilirea clară a responsabilităților și autorităților privind managementul proceselor;
- identificarea clienților interni și externi, a furnizorilor și altor părți interesate cu privire la procesele respective;
- în proiectarea procesului vor fi luate în considerare: succesiunea etapelor acestuia, activitățile, succesiunea acestora, măsurile de ținere sub control, nevoile de instruire a personalului, echipamentele, metodele, informațiile, materialele și alte resurse necesare pentru obținerea rezultatelor dorite.

Fiecare proces are intrări și ieșiri și implică persoane și / sau alte resurse.

Procesul este, sau ar trebui să fie, o **transformare care adaugă valoare**.

Intrările și ieșirile sunt de diferite tipuri:

- referitoare la produs: materii prime, produse intermediare și finite;
- referitoare la informații: cerințe referitoare la produs, informații privind caracteristicile și starea produsului, feedback-ul informațional referitor la nevoi și la utilizarea produsului.

Managementul calității se realizează prin administrarea proceselor organizației, sub două aspecte:

- din punct de vedere al structurii și funcționării proceselor în cadrul cărora intervin produsele și informațiile;
- din perspectiva calității produselor și informațiilor corespunzătoare proceselor respective.

Pentru ca sistemul de managementul calității să fie eficace, aceste procese, ca și responsabilitățile, autoritatea, procedurile și resursele corespunzătoare trebuie definite într-o manieră coerentă. De asemenea, este necesară coordonarea și asigurarea compatibilității proceselor și definirea interfețelor acestora.

În scopul evaluării sistemului de managementul calității trebuie luate în considerare următoarele aspecte:

- dacă procesele sunt definite și procedurile lor sunt documentate;
- dacă procesele se desfășoară potrivit procedurilor documentate;
- dacă procesele sunt eficiente, astfel încât să permită obținerea rezultatelor așteptate.

2.3.5. Abordarea sistemică

Identificarea, înțelegerea și conducerea sistemului de procese intercorelate ale organizației pentru realizarea obiectivelor stabilite, contribuie la asigurarea eficacității și eficienței acestora.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- definirea sistemului de procese, prin identificarea sau dezvoltarea proceselor cu impact asupra realizării obiectivelor definite;
- structurarea sistemului de proces pentru a realiza obiective în modul cel mai eficient;
- îmbunătățirea continuă a sistemului de procese, luând în considerare rezultatele măsurărilor și evaluărilor cu privire la acest sistem;
- stabilirea resurselor critice pentru desfășurarea activităților;

În viziunea standardului ISO 9000:2000 o importanță deosebită trebuie acordată abordării sistemice a „rețelei de procese” a organizației, prin integrarea proceselor care intervin în relația cu clienții și celelalte părți interesate, cu cele corespunzătoare activităților din interiorul organizației, începând cu definirea cerințelor referitoare la conducere, identificarea resurselor necesare, realizarea produselor, până la evaluarea și analiza rezultatelor.

Această analiză este efectuată de către conducerea organizației, în scopul identificării posibilităților de îmbunătățire a sistemului de managementul calității, astfel încât cerințele clientului și ale altor părți interesate să fie mai bine satisfăcute. Prin implicarea conducerii în implementarea îmbunătățirilor preconizate se reia ciclul, asigurând astfel premisele îmbunătățirii continue a sistemului de managementul calității.

Potrivit principiului „abordarea sistemică”, managementul calității cuprinde toate elementele de sistem și procesele unei organizații. Acestea sunt definite de conceptul „Key Quality Checkpoints”. Sunt considerate „puncte cheie”, acele puncte din sistemul unei organizații în care pot fi puși în evidență factorii relevanți pentru calitate (fig. 2.5) [38].

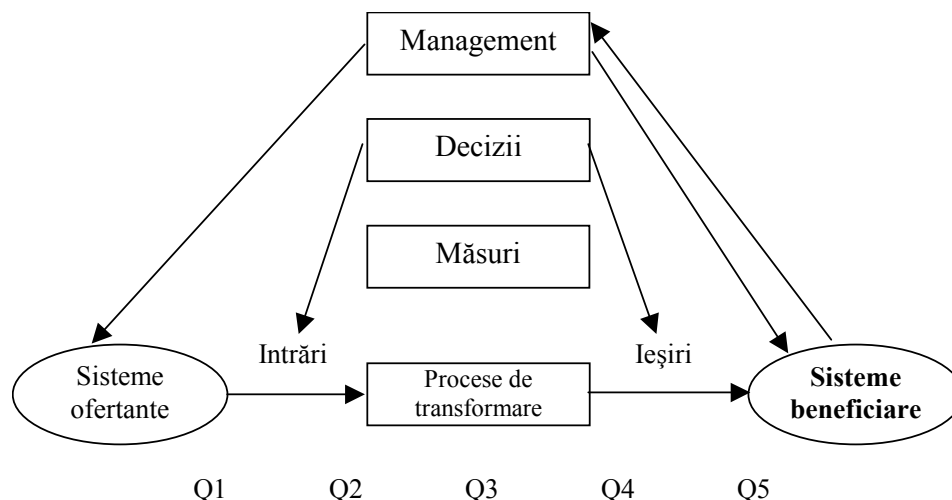


Fig. 2.5. Abordare sistemică la nivelul conducerii organizației

- **Sistemele de intrare** cuprind organizațiile și persoanele, interne și externe, de la care o anumită organizație primește produse și informații. Acestea pot fi: furnizori, comercianți și cumpărători;

Scopul urmărit în acest „punct” îl reprezintă selecționarea și coordonarea mai bună a sistemelor menționate.

- **Intrările** sunt reprezentate de acele resurse (materiale, umane, financiare, informaționale etc.) care sunt necesare pentru obținerea rezultatelor dorite. În acest „punct – cheie” se urmărește satisfacerea cerințelor privind cantitatea, calitatea, costurile resurselor și termenele de livrare.

- **Procesele de transformare a „intrărilor” în „ieșiri”** trebuie să fie eficiente și eficace și să asigure realizarea cerințelor calității, care li se impun.

- **Ieșirile** sunt reprezentate de produsele și serviciile pe care le obține organizația. În acest punct cheie se verifică satisfacerea cerințelor specificate ale calității, prin inspecția finală.

- **Sistemele de ieșire** cuprind organizațiile și persoanele care primesc produsele și serviciile. Scopul urmărit este acela de a asigura satisfacerea „totală” a nevoilor, dorințelor și așteptărilor clienților.

Perceperea nevoilor clienților și reflectarea lor integrală în calitatea produselor finite (Q5), trebuie să constituie baza deciziilor și măsurilor în toate celelalte puncte ale sistemului (Q1 ... Q4).

Aceste măsuri se referă la instruirea personalului, utilizarea metodelor statistice și a altor tehnici și instrumente ale managementului calității.

Pe de altă parte, pentru îndeplinirea corespunzătoare a cerințelor privind calitatea produselor finite, fiecare activitate trebuie abordată procesual, în strânsă legătură cu celelalte activități din amonte și aval

În fiecare fază de realizare a produselor sunt luate în considerare anumite cerințe, iar gradul de satisfacere a acestora se reflectă în fazele următoare.

Din acest motiv, participanții la proces trebuie să fie conștienți de interdependențe, să cunoască efectele muncii lor necorespunzătoare asupra produsului finit.

Funcționarea corectă a întregului sistem depinde de om, el fiind considerat punctul central al proceselor de realizare a calității.

Angajatul trebuie să fie în primul rând competent, aceasta realizându-se prin programe de pregătire continuă. El trebuie, de asemenea, să fie dispus să-și pună în valoare întreaga capacitate și să aibă spirit de echipă, deci să fie de acord să colaboreze, pentru realizarea obiectivelor organizației.

2.3.6. Îmbunătățirea continuă

Aplicarea principiului îmbunătățirii continue presupune:

- îmbunătățirea continuă a proceselor și produselor, aceasta reprezentând o preocupare constantă pentru fiecare persoană din cadrul organizației;
- aplicarea principiilor de bază ale îmbunătățirii continue pentru a asigura îmbunătățiri substanțiale;
- evaluarea periodică a criteriilor de excelență stabilite pentru a identifica zonele care necesită îmbunătățiri, în perspectivă;
- îmbunătățirea continuă a eficacității și eficienței tuturor proceselor organizației;
- promovarea activităților bazate pe prevenire;
- educarea și instruirea fiecărui angajat, astfel încât să poată utiliza tehnicile și instrumentele specifice îmbunătățirii continue, cum ar fi: ciclul Deming (planificare – execuție – verificare – acțiune), tehnicile și instrumentele managementului calității, reengineering-ul proceselor, tehnici de inovare a proceselor etc.;
- stabilirea obiectivelor referitoare la îmbunătățire și a măsurilor necesare pentru realizarea acestora;
- recunoașterea rezultatelor obținute de personalul organizației în ceea ce privește îmbunătățirea continuă a proceselor.

Îmbunătățirea continuă a produselor și serviciilor oferite de organizație este posibilă numai prin îmbunătățirea continuă a proceselor organizației, din fiecare etapă a ciclului de viață al produsului, începând cu studiile de marketing pentru identificarea cerințelor clienților și până la asigurarea utilizării corespunzătoare a produselor. Rolul esențial revine, în acest sens, angajaților, care trebuie să se preocupe permanent de îmbunătățirea activităților pe care le desfășoară.

Pentru facilitarea acestui proces este importantă munca în echipă, promovarea cercurilor calității etc.

2.3.7. Argumentarea cu date și informații a deciziilor

Aplicarea acestui principiu presupune:

- colectarea datelor și informațiilor relevante cu privire la obiectivele stabilite;
- luarea măsurilor necesare pentru ca datele și informațiile să fie suficient de clare, disponibile și accesibile;
- analiza datelor și informațiilor utilizând metode corespunzătoare;
- înțelegerea rolului metodelor statistice în analiza datelor și informațiilor;
- luarea deciziilor și întreprinderea măsurilor necesare, atât pe baza unor analize logic argumentate, cât și pe baza experienței și intuiției.

Se recomandă ca înainte de a fi utilizate pentru rezolvarea problemelor și luarea unor decizii, datele să fie verificate în mod riguros.

Datele și informațiile sunt necesare începând cu etapa identificării clienților și a cerințelor acestora și până la evaluarea satisfacției clienților. Aceste date trebuie preluate și prelucrate și reactualizate în mod continuu. Se recomandă o verificare riguroasă a acestor date înainte de utilizarea lor în rezolvarea unor probleme și luarea deciziilor.

2.3.8. Relații reciproc avantajoase cu furnizorii

O organizație este direct dependentă de furnizorii ei; evident și reciproca este valabilă. Stabilirea unei relații avantajoase între cele două părți nu poate decât să influențeze în sens pozitiv capacitatea lor de a satisface cerințele clienților.

Aplicarea acestui principiu presupune:

- identificarea și selectarea furnizorilor principali;
- stabilirea unor asemenea relații cu furnizorii, care să armonizeze obținerea unui câștig pe termen scurt cu necesitatea asigurării de avantaje pe termen lung pentru organizație și pentru societate în general;
- asigurarea unui sistem deschis și clar de comunicare între organizație și furnizorii acesteia;
- înțelegerea clară a nevoilor clienților, în relația cu furnizorii;
- comunicarea planurilor viitoare ale organizației, furnizorilor acesteia;
- recunoașterea rezultatelor și a progreselor înregistrate de furnizori.

Prin politica sa în domeniul calității, organizația trebuie să definească „principiile coordonatoare” pe care la promovează în relația cu clienții, furnizorii cu celelalte părți interesate de activitățile pe care le desfășoară.

O organizație și furnizorii săi sunt interdependenți și o relație reciproc benefică sporește capacitatea ambilor de a crea valoare.

Aceste opt principii ale managementului calității reprezintă „filozofia” îmbunătățirii continue. Suportul practic pentru a realiza acest lucru trebuie să provină din existența unui sistem care prin cerințele sale specifice să permită punerea în practică a acestor principii.

Test de evaluare – capitolul 2

1. Definiți viziunea, misiunea, politica și angajamentul organizației
2. Definiți conceptul de politică a calității și relația acesteia cu politica organizației.
3. Prin ce se caracterizează o cultură organizațională?
4. Enumerați principiile managementului calității stabilite în standardul ISO 9000:2000.
5. Ce înseamnă “focalizare către client” în viziunea standardului ISO 9000:2000?
6. Ce presupune “leadership-ul” într-un sistem al calității?
7. Cum trebuie coordonată implicarea personalului într-un sistem al calității?
8. De ce considerați că abordarea bazată pe proces și sistemică sunt cerințe ale sistemelor calității?
9. Ce înseamnă aplicarea principiului îmbunătățirii continue în sistemele calității?
10. Ce rol au furnizorii în sistemele calității?