



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMANIEI
Ministerul Administrației și
Internelor



Inovație în administrație
Programul Operațional
"Dezvoltarea Capacității
Administrative"

Beneficiar: Orașul Eforie

Titlul proiectului: Îmbunătățirea eficacității organizatorice a Primăriei Orașului Eforie

Cod SMIS: 15312

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 01.11.2010-01.02.2012

SUPPORT DE CURS

CALITATE ȘI SISTEME DE MANAGEMENT ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

2. MANAGEMENTUL TOTAL AL CALITĂȚII

“Încrederea este pentru orice firmă cel mai important capital, fără de care nu se poate realiza nimic. Ea creează în orice domeniu premisele unei evoluții prospere.”

Albert Schweitzer

2.1. CALITATEA – O PROBLEMĂ A ÎNCREDERII

Orice om, sistem sau proces are proprietăți care privesc din unghiuri diferite pot fi considerate puncte tari sau puncte slabe. Un comportament rațional al acestora presupune identificarea lor și acțiunea în conformitate cu ele.

Cine susține că totul este perfect se va confrunta cu lipsa de credibilitate. Aceasta pentru că inevitabil, cine acționează face și greșeli. Și dacă nu vorbești despre aceste greșeli înseamnă că ori nu îți dai seama de ele, ceea ce este mai puțin probabil, ori nu vrei să schimbi nimic.

Managementul calității nu înseamnă să faci o impresie bună, ci să-ți reevaluezi real potențialul și să-ți îmbunătățești performanțele. Acest principiu este valabil pentru conducere, pentru angajat și pentru firmă în ansamblul ei.

2.1.1. CALITATEA ȘI OBIECTIVELE CALITĂȚII

Conform seriei de standarde ISO 8402/95 calitatea este “ansamblul de caracteristici ale unei entități care îi conferă aptitudinea de a satisface necesități exprimate și implicite”.

În acest standard revizuit, termenul entitate cuprinde nu numai un produs sau un serviciu, ca în definiția anterioară, dar de asemenea o activitate, un proces, o organizație sau o persoană. Termenul produs, considerat ca rezultatul proceselor sau activităților, poate cuprinde materii prime, materiale, servicii etc.

Calitatea reprezintă satisfacerea continuă a cerințelor clienților. Satisfacerea diverselor necesități ce reprezintă obiectivul calității, implică deci ca această calitate să fie urmărită pe tot parcursul procesului industrial (pentru produs) sau terțiat (comerț, administrație) sau mai mult, pe tot parcursul întregului ciclu de viață al unui produs: proiectare, realizare etc. Aceste necesități exprimate și implicite pot fi:

- cele ale utilizatorilor unui produs sau serviciu (deja exprimate sau urmând să fie identificate);
- cele ale cerințelor societății (obligații exprimate prin legi, reglementări coduri, sau alte considerente vizând, de exemplu securitatea, protecția mediului, sănătatea etc.)
- cele ale unui bun management intern al unui organism de necesități interne exprimate de conducătorii săi)

Acest obiectiv se traduce prin implementarea prevederilor destinate:

- produsului sau serviciului, pentru traducerea acestor necesități în specificații necesare realizării lor și pentru a se asigura că fabricația este conformă cu specificațiile stabilite;
- cerințele societății sau celor reglementate, pentru a asigura respectarea acestor cerințe
- unei bune gestiuni interne, pentru implementarea instrumentelor manageriale potrivite.(Froman, 1998:11)

2.1.2. FIXAREA OBIECTIVELOR DE CALITATE

Un obiectiv se definește ca fiind ținta pe care ne propunem să o atingem, o realizare către care se îndreaptă eforturile noastre. Aplicat la calitate, un obiectiv de calitate este ținta pe care ne propunem să o atingem în privința calității.

Un obiectiv constă de obicei dintr-un număr și un grafic de activități.

În unele accepțiuni obiectivele de calitate sunt legate de planificarea calității. Aceasta se bazează pe faptul că nu se poate planifica ceva abstract. Se trece la planificare numai după ce a fost fixat obiectivul. Într-o altă accepțiune termenul de "planificare" se limitează la activitatea de stabilire a mijloacelor folosite pentru atingerea obiectivelor și nu este privită ca fiind o activitate de fixare a obiectivelor de calitate și elaborarea produselor și proceselor necesare pentru a atinge obiectivele respective. În această lucrare am inclus activitatea de fixare a obiectivelor de calitate ca parte componentă în planificarea calității.

Obiectivele tactice de calitate.

În țările dezvoltate, obiectivele de calitate sunt numeroase, ca urmare a convergenței dintre, pe de o parte nevoile umane nelimitate și pe de altă parte capacitatea societății de a satisface nevoile umane. Nevoile devin obiective de calitate și generează obiective de rang inferior, care iau forma caracteristicilor produsului sau serviciului, procesului și controlului procesului. Aceste obiective numeroase sunt numite *obiective tactice de calitate*, pentru a le deosebi de cele *strategice*. În abordarea tradițională, obiectivele de calitate erau aproape exclusiv tactice, fiind fixate de către departamentele funcționale de la nivelurile ierarhice medii și inferioare ale firmelor, de exemplu la nivel de secție.

Obiectivele strategice de calitate.

Obiectivele strategice de calitate sunt fixate la nivelurile superioare ale ierarhiei din firmă și sunt parte a planului de afaceri. Conceptul de obiectiv strategic de calitate este rezultatul logic al tendinței de a da calității prioritate absolută între obiectivele firmei.

Obiectivele strategice de calitate completează obiectivele tactice, fără a le înlocui. Atingerea obiectivelor tactice are aceeași importanță. Însă, obiectivele strategice au un efect profund asupra întregii abordări privind obiectivele de calitate și planificarea modului de ale atinge. Acest efect profund se extinde și asupra rolului celor responsabili cu fixarea și îndeplinirea lor.

2.1.2.1. CE A FOST MAI ÎNTÂI: OBIECTIVUL SAU NEVOIA ?

Dintr-un anumit punct de vedere, fixarea obiectivelor este prima etapă. De exemplu obiectivul principal al furnizorilor este de a-și găsi surse de venit. Un pas important în această direcție este identificarea clienților și a nevoilor lor. Privită astfel, fixarea unui obiectiv este urmată de identificarea clienților. Nevoile acestor clienți devin obiective de rangul doi ale furnizorilor, care necesită identificarea altor clienți, ale căror nevoi devin obiective de rangul trei și așa mai departe.

Din alt punct de vedere, prima etapă este aflarea nevoilor. Un client își dă seama că are o nevoie căreia piața nu-i răspunde. Nevoia nesatisfăcută îi influențează comportamentul în așa fel încât clientul ia el însuși inițiativa; astfel, satisfacerea unei nevoi devine un obiectiv care trebuie atins. Prin urmare, conștientizarea existenței unei nevoi este urmată de fixarea obiectivului de a satisface acea nevoie.

În concluzie este limpede că în ambele cazuri este o strânsă legătură între nevoi și obiective.

2.1.2.2. NEVOILE CLIENȚILOR DEVIN OBIECTIVELE FURNIZORILOR

Nevoile unei persoane pot deveni propriile sale obiective. De asemenea, nevoile sale pot deveni obiectivele altcuiva. Pentru a răspunde la întrebarea "Ce a fost mai întâi?" trebuie să avem în minte că atunci când sunt implicate două părți - clientul și furnizorul - punctul de vedere asupra succesiunii nevoi/obiective este diferit. Nevoile clientului devin obiectivele furnizorului. Însă întrebarea "Ce a fost mai întâi?" este incompletă până ce nu clarificăm din al cui punct de vedere.

Unii specialiști au hotărât, deși nu în unanimitate, ca prima etapă în planificarea calității să fie considerată "Fixarea obiectivelor de calitate". Un argument convingător pentru această hotărâre a fost faptul că nu se poate planifica ceva abstract. Planificarea calității se poate face doar după fixarea unor obiective. Văzută astfel, fixarea obiectivelor este cea care deschide drumul în planificarea calității. (Juran, 2000:31)

2.1.3. ORIGINEA OBIECTIVELOR DE CALITATE

Obiectivele de calitate au diferite origini. În domeniul afacerilor, multe obiective de calitate își au originea în nevoile clienților. Satisfacerea fiecărei nevoi devine un obiectiv care trebuie atins. Despre astfel de obiective se poate spune că sunt *orientate spre piață*.

Alte obiective de calitate pot fi considerate ca *orientate spre tehnologie*. Ele apar mai întotdeauna atunci când o firmă elaborează un concept tehnologic necunoscut pe piață până atunci. Devine necesară crearea unei piețe, firma convingând clienții că, de fapt, au nevoie de serviciul ce îl furnizează noul concept.

Un exemplu este casetofonul portabil cu căști (Walkman). Firma care l-a lansat nu a făcut-o ca un răspuns la vreo cerință binecunoscută a clienților. A riscat, sperând ca produsul să își poată crea o piață.

O altă sursă a obiectivelor de calitate sunt impulsurile interioare ale oamenilor. Unii manageri se zbat pentru a realiza un management perfect în firmele lor.

O altă sursă de obiective de calitate o constituie diferitele ordine ale forțelor sociale: legi, regulamente, presiuni din partea colegilor și tipare comportamentale impuse de cultura societății respective.

Este clar că există diferite surse pentru obiectivele de calitate. Însă cele mai multe își au originea în nevoile clienților, dacă lărgim definiția "clientului" spre a cuprinde pe toți cei care sunt influențați de activitățile noastre. (Juran, 2000:31)

2.1.3.1. OBIECTIVELE STRATEGICE DE CALITATE

Obiectivele strategice de calitate reprezintă o categorie specială, inclusă doar de puțin timp în planul de afaceri a firmelor. Aceste obiective au un efect profund atât asupra producției cât și asupra planificării calității.

Conținutul obiectivelor strategice de calitate.

În ciuda elementelor distinctive ale unui sector economic sau ale unei firme, există unele obiective strategice cu aplicabilitate largă:

- *performanțele produsului.* Acest obiectiv se referă la caracteristicile importante, care determină răspunsul la cerințele clientului: promptitudinea în asigurarea reparațiilor, consumul de combustibil, durata funcționării între două defectări, amabilitatea. Aceste caracteristici influențează în mod direct vandabilitatea produsului.
- *competitivitatea performanțelor.* Acesta a fost întotdeauna un obiectiv în economia de piață, însă rareori a fost cuprins în planul de afaceri; tendința de a introduce competitivitatea performanțelor este recentă, dar ireversibilă.
- *îmbunătățirea calității.* Acest obiectiv urmărește îmbunătățirea vandabilității și/sau reducerea cheltuielilor provocate de calitatea necorespunzătoare, oricum ar fi, rezultatul concretizării obiectivului este o listă de proiecte vizând îmbunătățirea calității, care conține și distribuirea corespunzătoare a responsabilităților.
- *cheltuielile generate de calitatea necorespunzătoare.* De obicei, obiectivul privind îmbunătățirea calității include și un obiectiv de reducere a costurilor datorate calității necorespunzătoare. Deși costurile acestea nu sunt cunoscute cu precizie, sunt recunoscute ca fiind foarte mari. În ciuda lipsei cifrelor exacte, este posibil, prin estimări, să introducem acest obiectiv în planul de afaceri și să îl divizăm cu succes la nivelurile ierarhice inferioare.
- *performanțele proceselor majore.* Acest obiectiv este intrat recent și el în planul strategic de afaceri; el privește funcționarea proceselor importante, de natură multifuncțională, de exemplu lansarea unui nou produs, facturarea, licitațiile, aprovizionarea. Pentru astfel de "macroprocese", o problemă specială care se pune este: cine trebuie să aibă responsabilitatea pentru atingerea obiectivului? (Juran, 2000.33)

2.1.3.1.1. AVANTAJELE OBIECTIVELOR STRATEGICE DE CALITATE

1. Fixarea obiectivelor strategice de calitate este un prim pas vital pentru transformarea viziunii fiecărei întreprinderi în realitate. Această viziune poate fi asemănată cu dorințele, cum ar fi dorința de a produce cu cele mai mici costuri, de a oferi servicii la cele mai mici costuri, dar de cea mai bună calitate, de a fi lider în domeniul calității. (Alții specialiști utilizează termeni

cum ar fi: scop, misiune țintă, obiectiv, depinde de cum înțelege problema fiecare.)

2. Procesul selectării obiectivelor stimulează unitatea de scopuri ale managerilor.
3. Deoarece obiectivele trebuie aprobate la cel mai înalt nivel, managerii de rang superior se implică personal.
4. Obiectivele care fac parte din planul de afaceri au mai multe șanse să li se aloce resursele necesare.
5. Sistemul de recompense asociat cu planul de afaceri contribuie la atingerea obiectivelor.

2.1.3.2. OBIECTIVELE DE CALITATE LA NIVEL TACTIC

Dacă privim din punct de vedere istoric, marea majoritate a obiectivelor de calitate au fost stabilite la nivelurile inferior și mediu ale ierarhiei. Obiectivele, după cum am spus, provin din numărul mare de nevoi ale clienților plus caracteristicile de produs și de proces corespunzătoare.

În firmele care au avut de multă vreme obiective strategice de calitate, procesul de desfășurare a acestora va crea la nivel tactic obiective suplimentare de calitate.

Managerii de rang superior nu se pot implica în fiecare obiectiv tactic de calitate – numărul acestora fiind foarte mare. Însă ei pot și trebuie să se implice în abordarea *de grup* a obiectivelor tactice. Această abordare include probleme cum ar fi planificarea participativă, abordarea structurată destinată înlocuirii empirismului și instruirea planificatorilor.

2.1.4. BAZELE FIXĂRII OBIECTIVELOR DE CALITATE

Un considerent important în fixarea obiectivelor este alegerea bazei adecvate.

Tehnologia

La nivelurile ierarhice inferioare, obiectivele sunt stabilite în mare parte pe o bază *tehnologică*. Cele mai multe obiective sunt exprimate în specificații și proceduri care definesc o calitate, țintă care trebuie atât de controlorii de calitate, cât și de muncitori.

Piața

Obiectivele de calitate care influențează vandabilitatea trebuie să se bazeze în primul rând pe piață – atingerea sau depășirea calității existente pe piață. Unele obiective sunt legate de proiecte cu o durată îndelungată de realizare: de exemplu elaborarea unui produs nou implică o perioadă de câțiva ani, automatizarea unui proces economic important; un mare proiect de construcții. În astfel de cazuri obiectivul trebuie fixat astfel încât să facă față concurenței estimate pentru data la care proiectul va fi terminat.

În sectoarele economice care sunt monopoluri naturale, cum ar fi anumite companii prestatoare de servicii publice, firmele pot face mereu comparații folosind băncile de date din sectorul respectiv. În unele firme există și concurență internă – performanțele diviziilor regionale sunt comparate între ele.

Unii furnizori interni constituie monopoluri interne. Exemplele cunoscute se referă la pregătirea statelor de plată, întreținerea clădirilor, transportul în cadrul unității. Însă cele mai multe monopoluri interne au concurenți potențiali: furnizori externi care se oferă să presteze aceleași servicii, astfel încât performanțele furnizorului intern pot fi comparate cu ofertele furnizorului extern.

Benchmarkingul

Benchmarking este o denumire recentă pentru fixarea obiectivelor de calitate pe baza cunoașterii realizărilor obținute de alții. Conceptul cuprinde fixarea obiectivelor pe baza pieței – a realizărilor obținute de concurenții externi. El ia în considerare și realizările concurenților interni: filiale, alte divizii, alte modele. Acest procedeu evită riscul folosirii rezultatelor proprii ca bază exclusivă pentru fixarea obiectivelor. Termenul de benchmarking s-a aplicat în cazuri precum:

- cerința ca timpul de servire a clienților să nu fie mai lung decât timpul celui mai performant concurent;
- cerința ca fiabilitatea unui produs să fie cel puțin egală cu cea a produsului pe care îl înlocuiește și cu cea a modelului concurent cel mai fiabil.

În folosirea termenului benchmarking se consideră implicit că obiectivul că obiectivul de calitate poate fi atins, din moment ce deja a fost atins de alții.

Rezultatele din trecut

O altă bază, folosită pe scară largă pentru fixarea obiectivelor de calitate, este baza istorică, prin folosirea căreia obiectivele curente reprezintă repetarea performanțelor din trecut (uneori ele sunt mai stricte pentru a stimula îmbunătățirile.) Pentru unele produse și procese, folosirea acestei baze este utilă pentru asigurarea unei stabilități. Pentru altele, în special acele care au cheltuieli cronice mari datorate calității necorespunzătoare, baza istorică a adus numeroase prejudicii, contribuind la perpetuarea pierderilor cronice.

În timpul procesului de fixare a obiectivelor, managerii trebuie să fie în alertă pentru a evita o astfel de folosire greșită a bazei istorice. Obiectivele de calitate pentru cazurile cu cheltuieli cronice mari datorate calității necorespunzătoare trebuie să urmărească un progres planificat, prin folosirea procesului de îmbunătățire a calității.

Obiectivele de calitate reprezintă o țintă mobilă.

Se știe că obiectivele de calitate trebuie să fie într-o continuă schimbare pentru a răspunde schimbărilor continue care apar la orizont: tehnologii noi, concurenți noi, amenințări, ocazii. De multe ori însă nu se dispune de mijloacele de evaluare a impactului schimbărilor și de revizuire corespunzătoare a obiectivelor.

Firmele își creează aceste mijloace analizând annual competitivitatea rezultatelor lor și alte informații care indică tendințele curente. În unele firme există un audit annual de calitate condus de managerii de rang superior. Pregătirea acestuia include analiza schimbărilor care au avut loc de la auditul precedent.

Firmele care folosesc conceptul de benchmarking subliniază faptul că evaluează atent schimbările care au loc și că le iau în considerație pe parcursul procesului de benchmarking. (Juran,2000:34,35)

2.2. IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII

Cineva spunea că "managementul calitații nu este o modă, ci o strategie de supraviețuire". Calitatea este foarte importantă. Dar de ce managementul calitații? Firmele doresc să fie și să rămână competitive. Pentru aceasta este cu adevărat nevoie de un management sistematic al calitații. Lucrurile vor merge și în lipsa acestuia într-un fel sau altul, dar tocmai acest "într-un fel sau altul" este un factor de incertitudine, care poate rapid să compromită funcționarea sistemului. Atunci când nimeni nu știe exact cum decurg lucrurile din acea întreprindere, este foarte greu să analizezi de ce apar mereu erori și disfuncționalități. Când nimeni nu știe cine, când, cum și de ce trebuie să facă un anumit lucru, este greu să crezi că data viitoare cineva va face acel lucru mai bine. Produsele sau serviciile cu deficiențe, care afectează direct clienții și implicit gradul de satisfacție a acestora, conduc inevitabil la pierderea lor în favoarea concurenței.

Managementul calității este „ansamblul activităților funcției generale de management care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității” (conform SR ISO 8402:1995)

Managementul total al calității¹ (în engleză „total quality management” sau „TQM”) este o extensie a conceptului de management al calității în sensul participării și motivării tuturor membrilor unei organizații (de la vârful ierarhiei până la bază) în interesul propriu și cel al mediului său (Froman, 1998:18)

Acum vom încerca să analizăm managementul calitații orientat spre mai multe direcții.

2.2.1. MANAGEMENTUL CALITĂȚII PRINTRU COMPETITIVITATE

Să fi mai bun decât concurentul tău – aceasta asigură succesul pe termen lung. Să fii mai bun înseamnă să satisfaci cerințele tot mai diversificate ale clienților și asta într-un timp cât mai scurt și cu costuri minime. Să corectezi greșelile este bine - să nu faci greșeli este și mai bine.

Un management sistematic al calitații te ajută să obții și să-ți îmbunătățești permanent performanțele.

Baza pentru implementarea unui sistem de managementul calitații o constituie claritatea și transparența structurii organizatorice și a proceselor întreprinderii. În acest mod pot fi recunoscute sursele de erori ceea ce constituie punctul de plecare pentru înlăturarea lor. Clienții așteaptă ca partenerii lor de afaceri să lucreze fără erori. De aceea un sistem eficient de managementul calitații este o premisă importantă pentru competitivitatea unei firme.

O bună calitate presupune nu numai corectarea de fiecare dată a erorilor, ci și prevenirea repetării lor. Un sistem de managementul calitații consecvent practicat trebuie să asigure controlul factorilor tehnici, organizatorici și umani, care influențează calitatea produselor și serviciilor și evitarea erorilor printr-un sistem transparent de procese și relații clar definite.

¹ În limba română – SR ISO 8402:1994 – acest termen este tradus Managementul Calității Totale.(N.T.)

2.2.2. MANAGEMENTUL CALITĂȚII PENTRU CLIEȚI

Nu există firmă fără clienți. De fapt, „afecerea fiecărei firme presupune atragerea și păstrarea clienților” .(Pollard, 2001:81)

Ce este un client?

“Nu clientul depinde de noi, ci noi depindem de el.” Clientul este cea mai importantă persoană pentru organizație. Un client nu este un element exterior, ci o parte vie a afacerii organizației. Nu noi îi facem o favoare clientului servind-ul, ci el ne face o favoare nouă că ne dă ocazia să-l servim. Clientul nu ne întrerupe atunci când muncim, el este chiar *scopul* și *sensul* activității noastre. Clientul este o persoană care ne comunică dorințele sale. Misiunea noastră este să-l împlinim așteptările: menținerea unui standard înalt de calitate și service, consiliere excelentă și furnizarea de informație completă. Un client este și rămîne un client ”(Qualitat in Focus, pag.4, 1996).

O organizație își găsește rațiunea de a exista numai atunci când produsele și serviciile sale satisfac nevoile clienților. Clientul stă în centrul tuturor eforturilor organizației. O firmă fără clienți nu poate exista.

Clienții știu să aprecieze managementul calității după cum:

- primesc la timp produsele sau serviciile;
- produsele corespund cerințelor lor;
- trebuie să recurgă la reclamații mult mai rar;
- pot să se bazeze pe furnizori.

Și angajații din întreprindere trebuie să știe, cum și în ce măsură își poate aduce contribuția la creșterea gradului de satisfacție al clientului. Cu cât cerințele clienților sunt mai bine reflectate în cadrul sistemului de managementul calității, cu cât contribuția la succesul firmei va fi mai mare.

De multe ori angajații, renunța să semnaleze problemele existente. Managementul calității trebuie să adopte o poziție total diferită. Orice angajat trebuie încurajat să semnaleze erorile și disfuncționalitățile chiar dacă nu are o propunere concretă de remediere. Ulterior se va lucra în comun la găsirea unei soluții.

Implicarea tuturor angajaților în acest proces de îmbunătățire continuă a calității presupune completa lor informare. “Complet nu înseamnă “detaliat”. Angajații trebuie să primească numai informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini optim sarcinile. Trebuie purtate discuții deschise cu toți angajații despre punctele tari și punctele slabe ale proceselor, căutând răspuns la întrebarea: “ce îmbunătățiri se pot aduce?”

Cine vrea să supraviețuiască în concurența acerbă de astăzi, este constrâns să acorde *clienților* actuali și potențiali un *rol central* în strategiile sale. Numai cine cunoaște nevoile clienților săi poate are o șansă de a le satisface.

Problema care se pune este ce *instrumente* și *resurse* pot fi folosite în implementarea în întreprindere a unei strteгии de orientare către client.

În timp ce unele întreprinderi încearcă să se apropie de client adoptând soluții izolate, ca managementul reclamațiilor, managementul propunerilor sau instruirea personalului departamentului de de service, altele preferă abordări esențiale diferite. Ele doresc nu numai să asigure un service de prima mână, ci să-și orienteze întreaga organizare către client. În prim plan nu vom găsi calitatea produselor sau serviciilor, ci o rețea de procese care face posibilă satisfacerea eficientă a dorințelor clienților. Pentru toate acestea este eficientă utilizarea ca instrumente de licru a *seriei de standarde ISO 9000*.

ISO 9000 stabilește norme pentru organizarea structurii și a proceselor unei întreprinderi, în timp ce standardele tehnice definesc detalii ale produselor. În primul planul seriei de standarde ISO 9000 stă relația dintre firmă și client. Ea ne oferă cadrul pentru reglementarea anumitor compartimente ale întreprinderii. Sunt cerințe minime care ne indică “ce” trebuie făcut; transpunerea lor în practică, “cum” trebuie făcut, rămâne la latitudinea firmei.

2.2.3.MANAGEMENTUL CALITĂȚII PENTRU ANGAJAȚI

Peter Drucker ne oferă o definiție simplă, dar profundă, a managementului: înseamnă a duce la bun sfârșit obiectivele propuse cu ajutorul celor din jur. Toți cei ce intră în procesul muncii au un rol important.

Nu numai clienții vor profita de sistematizarea proceselor de întreprindere și de creșterea eficienței generată de aceasta. În egală măsură managementul calității aduce schimbări în bine și pentru angajați. Principal, fiecare angajat este integrat în acest sistem. Un sistem de managementul calității și documentația sa asigură transparența firmei. Procesele și responsabilitățile sunt clar definite. Fiecare angajat își cunoaște locul pe care îl ocupă în cadrul acestor procese. El devine conștient de importanța sa, ca parte componentă a întregului sistem și de răspunderea pe care o poartă pentru calitatea produselor și serviciilor, pentru succesul firmei.

Fiecare angajat care cunoaște sensul muncii sale și se poate identifica cu aceasta își va îndeplini bine obligațiile. Cine constată că inițiativa și propunerile sale de eficientizare sunt luate în serios, va participa activ la procesul de ameliorare a calității.

Managementul calității trebuie să asigure transpunerea în practică de către angajați a obiectivelor firmei și ale calității. Aceasta garantează bunul mers al afacerii – dar nu “într-un fel sau altul”, ci conform planificării “conștiente”.

Se poate pune întrebarea: când este eficient managementul calității? Răspunsul este foarte simplu: când funcționează în practică. Ca teorie rămâne fără efect.

Managementul calității este o problemă colectivă. Conducerea firmei este responsabilă pentru crearea premiselor procesului de îmbunătățire a calității; ea însăși trebuie să participe activ în acest proces și să stimuleze totodată implicarea tuturor angajaților.

Toți angajații participă la asigurarea unei calități superioare și la menținerea ei pe termen lung în cadrul tuturor proceselor. Fiecare trebuie să se implice în realizarea acestor deziderate. Fiecare trebuie să știe și să poată descrie în ce constă activitatea sa. Fiecare poate să facă propuneri de schimbări raționale în cadrul locului său de muncă.

William Pollard² spunea că o firmă ce nu își ajută angajații să persevereze și să-și îmbunătățească performanțele, nu va fi în stare să se îngrijească eficient de clienții săi, iar o companie care nu dobândește profit în urma serviciilor prestate, nu va supraviețui.

Angajații pot contribui în cel puțin trei moduri la activitățile firmei.

- *contribuie valoric spre beneficiul clienților*, prin produsele pe care le obțin sau prin serviciile pe care le oferă,

² Președintele companiei ServiceMaster din America.

- *contribuie valoric spre beneficiul managerilor*, deoarece eforturile lor combinate valorează mai mult decât suma eforturilor participanților individuali (efectul de sinergie).
- *Contribuie valoric unii față de ceilalți*, învățând împreună și experimentând sentimentul satisfacției pe care-l aduce o realizare, precum și avansând în procesul de dezvoltare a aprecierii de sine a fiecăruia. (Pollard, 2001:33)

2.2.4. MANAGEMENTUL CALITĂȚII PENTRU PRESTATORII DE SERVICII

Seria de standarde ISO 9000 reliefează două aspecte importante pentru servicii: *primul* se referă la angajații firmei. Calitatea serviciilor este în mare măsură dependentă de calificarea și motivația acestora. *Al doilea* aspect se referă la imposibilitatea verificării calității serviciilor, spre deosebire de verificarea produselor materiale ale unei întreprinderi industriale. Nu există o posibilitate practică de a supune un serviciu, înainte de a ajunge la client, unei încercări finale pentru a stabili dacă respectă standardele de calitate dorite. De regulă, serviciul ajunge la client chiar în momentul prestării lui. Aceasta înseamnă că eventualele erori sau abateri de la calitate nu pot fi corectate. Datorită faptului că o inspecție finală este dificil de realizat, există pericolul ca doar clientul să fie cel care măsoară ulterior calitatea serviciului.

Serviciile, care prin natura lor sunt imateriale, iar prestația lor are caracter individual, prezintă niveluri diferite de calitate. Aceasta decurge nu numai din faptul că omul este principalul factor implicat, ci și din inexistența unor taloane pentru procesele prestării de servicii. Un nivel unitar de calitate nu poate fi atins, întrucât gradul ridicat de subiectivitate și incertitudine fac ca procesele să fie nereproductibile. (Brakhahn, 1998)

Pe lângă individualitate, serviciile se caracterizează și printr-o mare susceptibilitate de a conține erori. Adesori, erorile nu pot fi corectate ulterior, eventual cel mult retușate.

2.3. PLANIFICAREA CALITĂȚII

De ce este necesară planificarea calității?

Există motive convingătoare pentru a vedea că planificarea calității este necesară. Caracteristicile produselor și rata defectărilor sunt în mare măsură stabilite în timpul planificării calității.

Datorită lipsei de planificare a calității apar unele consecințe destul de grave care ar trebui conștientizate. Un element important aici este *pierderea cotei de piață*. Pentru o firmă care și-a pierdut poziția de lider în calitate, consecința cea mai evidentă este pierderea cotei de piață. Un al doilea element îl constituie așa-numita „viață în spatele piedicilor puse de calitatea necorespunzătoare.” Observăm că viața într-o societate tehnologizată ne face să depindem de continuitatea funcționării bunurilor și serviciilor care fac posibilă o asemenea societate. La rândul ei, continuitatea funcționării depinde total de calitate încorporată în acele bunuri și servicii. Dacă nu există calitate, apar defecțiuni de toate felurile: întreruperea curentului electric, a comunicațiilor și transportului, alte utilaje care nu funcționează, etc. În cazul cel mai bun aceste defecțiuni produc iritare și cheltuieli minore. În cel mai rău caz, au efecte îngrozitoare. Un exemplu ar fi cazul de la Cernobîl. Un al treilea element îl constituie conștientizarea de către firme a faptului că suportă

costuri excesive din cauza pierderilor cronice legate de calitate. Corectarea greșelilor implică creșterea cheltuielilor în ce privește calitatea. De exemplu în Statele Unite o treime din ceea ce se face constă în refacerea unui lucru deja „făcut”.

Unele dintre obstacolele întâlnite de planificatori se află în afara controlului lor. Acest obstacol este „planificarea calității de către amatori”. Elementul critic este că cea mai mare parte a planificării a fost făcută de amatori - oameni care nu au fost instruiți să folosească „disciplinele calității”. Tuturor planificatorilor li se cere să respecte mai multe criterii: un buget, un program, o anumită specificare de calitate, o procedură aprobată, o reglementare guvernamentală etc. (Juran, 2000:8,9)

Numeroase crize și probleme concrete își au originea în modul în care a fost planificată de la început calitatea. Într-un fel, „ne-am planificat noi înșine problemele cu care ne confruntăm acum”. Nu este vorba de planificatori incompetenți sau rău intenționați (însă uneori poate fi vorba și de aceasta), dar se confruntă cu numeroase obstacole: programe nerealiste, bugete restrânse, baze de date neadecvate sau alte cauze. Însă atâta timp cât se mențin condițiile existente din trecut, se va continua să se planifice în același mod, iar din păcate rezultatele vor fi aceleași. Trebuia conștientizată nevoia schimbării, cu programe adecvate, și nu doar atât ci trebuie făcut ceva în acest sens pentru îmbunătățirea calității.

2.3.1. TRILOGIA JURAN

Managementul calității se realizează cu ajutorul a trei metode și acestea sunt:

- planificarea calității;
- controlul calității;
- îmbunătățirea calității.

Planificarea calității este activitatea de elaborare a produselor și proceselor necesare pentru satisfacerea nevoilor clienților. Ea implică o serie de etape universal valabile, prezentate pe scurt în cele ce urmează:

- se fixează obiectivele de calitate
- se identifică clienții- cei asupra cărora vor avea efect eforturile pentru atingerea obiectivelor;
- se determină nevoile clienților;
- se elaborează caracteristicile produselor și serviciilor care să răspundă nevoilor clienților;
- se elaborează procesele capabile să producă respectivele caracteristici,
- se stabilesc metodele de control al procesului și se transferă planurile rezultate către compartimentul de execuție. (figura 2.1.)

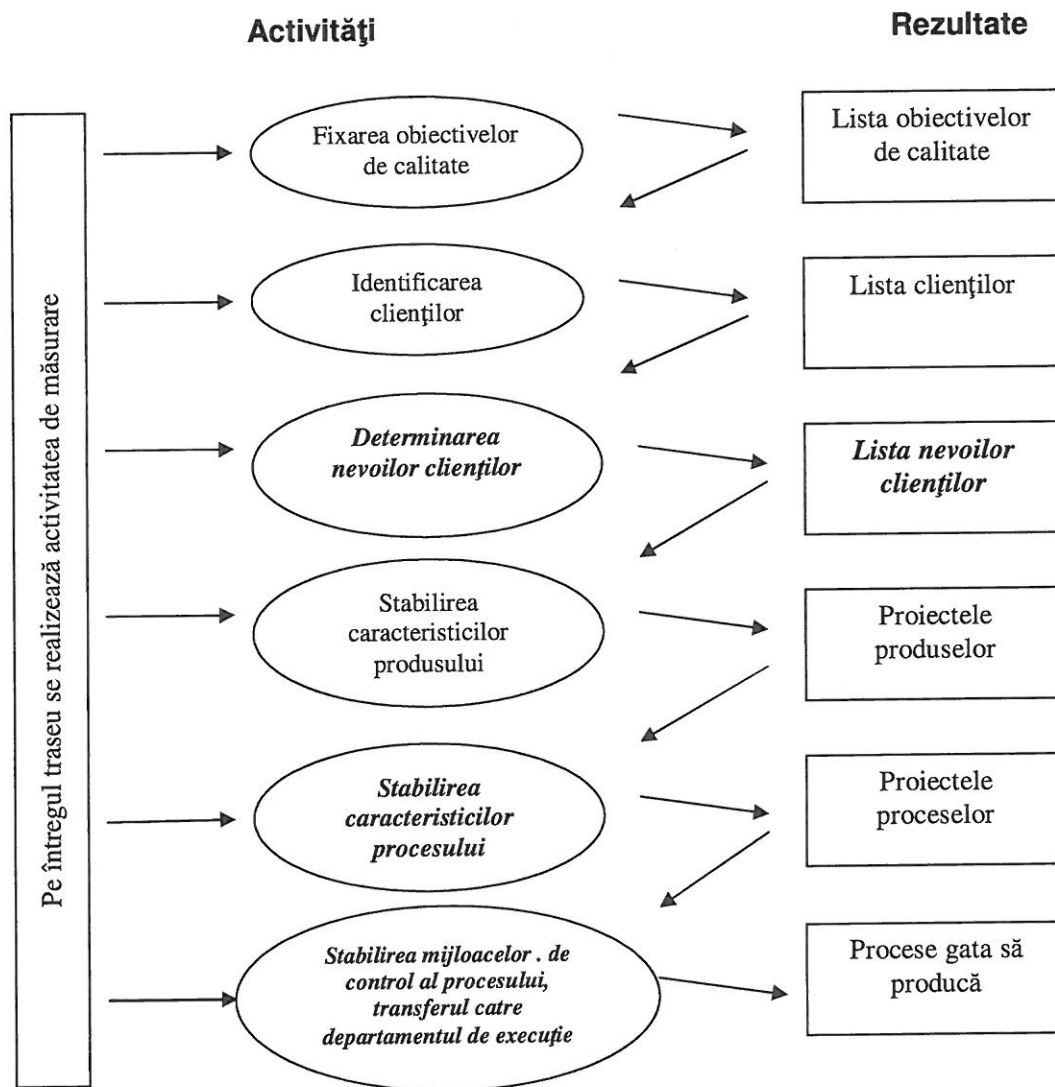


Figura 2.1. Diagrama de planificare a calității.

Controlul calității este definit ca reprezentând „ tehnici și activități cu caracter operațional utilizate pentru satisfacerea condițiilor referitoare la calitate”(conform SR ISO 8402:95).

Este vorba de acțiunile operaționale care permit atât monitorizarea unui proces(derularea unei fabricații, faze succesive ale unei prestări de serviciu), cât și eliminarea neconformităților sau deviațiilor față de ceea ce a fost prevăzut de-a lungul întregului proces.Prin urmare, controlul calității constă în următoarele etape:

- se evaluează calitatea reală;
- se compară calitatea reală cu obiectivele de calitate;
- se acționează asupra diferențelor.

Inspecția este o operație de ținere sub control a calității la un anumit stadiu al procesului luat în considerare, care are drept scop de a determina dacă rezultatele obținute la acest stadiu sunt conforme cu cerințele specificate. Operațiile de ținere

sub control al calității se referă la ordinea operațiilor care are responsabilitatea obținerii calității pe tot parcursul procesului.

Îmbunătățirea calității, în sensul standardului ISO 8402, reprezintă „acțiunile 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”. Adică reprezintă procesul de ridicare a performanțelor la un nivel fără precedent. Metodologia cuprinde o serie de etape unuversal valabile:

- se stabilește infrastructura necesară pentru a asigura îmbunătățirea anuală a calității;
- se identifică ceea ce trebuie efectiv îmbunătățit - proiectele de îmbunătățire;
- se stabilește o echipă cu responsabilități clare pentru a duce la bun sfârșit fiecare proiect;
- se asigură resursele, motivația și instruirea necesară echipei pentru: diagnosticarea cauzelor, stimularea găsirii remediilor, stabilirea mijloacelor de control pentru a se menține progresul înregistrat

Cele trei procese ale Trilogiei sunt legate între ele. Această relație este prezentată în diagrama Trilogiei Juran. (Figura 2.2)

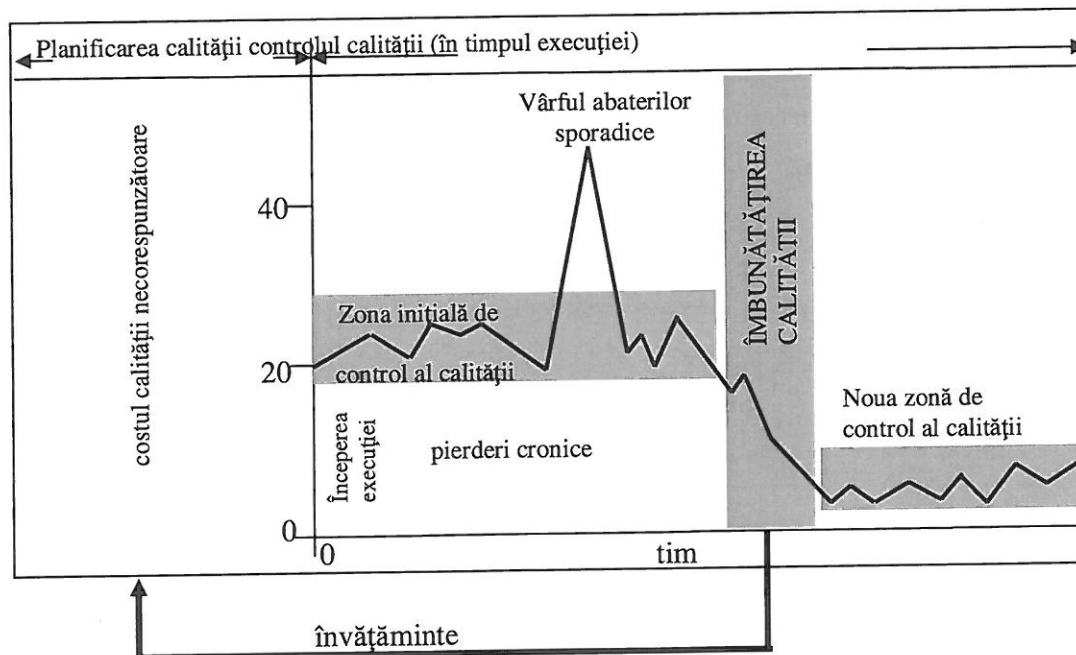


Figura 2.2. Diagrama Trilogiei Juran

Trilogia nu este o simplă metodă de a explica managementul calității. Este un *concept unificator care se aplică întregii companii*. Fiecare unitate funcțională are caracteristici individuale, după cum sunt și caracteristicile produselor sau proceselor. Și totuși, managementul calității se realizează pentru fiecare din ele, cu ajutorul aceluiași trei procese generice: planificarea, controlul, îmbunătățirea.

Figura 2.2 este un grafic având timpul pe abscisă costul suportat pentru calitatea necorespunzătoare (deficiențe de calitate) pe ordonată. Planificatorii determină identitatea și nevoile clienților, apoi elaborează proiectele produselor și

proceselor care pot răspunde acelor nevoi. La sfârșit, planificatorii transferă planurile către personalul de execuție. Sarcina acestuia este de a realiza procesele și de a obține produsele.

Pe parcursul execuției devine clar că procesul nu este capabil să creeze produse bune 100%. Din figură putem observa că 20% din produse trebuie refăcute din cauza deficiențelor calitative. Pierderea se cronicizează, pentru că „așa s fost planificat”

Figura 2.2 mai arată că, pe parcurs, pierderile cronice au fost diminuate până la un nivel mult sub cel planificat, Acest lucru s-a realizat prin al treilea proces al Trilogiei și a nune îmbunătățirea calității. De fapt, s-a înțeles că pierderile cronice reprezentau o ocazie de îmbunătățire și au fost întreprinse acțiuni pentru a valorifica această ocazie. Rezultatul reducerii deficiențelor produselor a însemnat reducerea costurilor datorate calității necorespunzătoare, creșterea numărului de livrări la termen și reducerea insatisfacțiilor clienților. (Juran, 2000:19,24,142)

CAPITOLUL III

3. CALITATEA PENTRU SERVICIILE PUBLICE

3.1 DEFINIREA SERVICIILOR

Un serviciu este un produs imaterial, intangibil, care urmează să fie îndeplinit și care prin natura sa, nu presupune o specificare precisă sau o cantitate bine definită. Noțiunea de produs este definită ca rezultatul unor activități și procese. Conform ISO 9004-2, un produs poate îngloba atât o parte materială, cât și una imaterială. Partea materială a unui serviciu poate avea diferite dimensiuni sau poate lipsi. Cu cât ponderea componentei imateriale (definitorie pentru servicii) a unui produs crește, cu atât scade ponderea componentei materiale.

Domeniile tipice pentru prestarea de servicii pot fi următoarele: servicii hoteliere, servicii de sănătate, servicii, servicii publice, comerț, finanțe consultantță. Întreprinderile productive prestează servicii în cadrul activităților lor de marketing, producție, livrare și deservirea clienților.

3.1.1 CARACTERISTICI ALE SERVICIULUI

Atributele serviciului includ următoarele:

1. Acestea tind să fie imateriale în natură – Produsul material va conține întotdeauna câteva aspecte ale serviciului nematerial, pentru că clientul este acela care până la urmă va cumpăra serviciul și întotdeauna pretinde anumite aspecte sau forme ale serviciului. Oricum, este relevant să se presupună că în industria serviciilor, va fi posibil să se ajungă la un produs aproape în totalitate nematerial, ca de ex. asigurările sau consultările psihologice.
2. Acestea tind să fie produse și consumate simultan – Nici un intermediar nu face legătura între producerea serviciului și clientul său. Calitatea este creată
3. Clientul tinde să participe în producerea și furnizarea serviciului consumat