

Este necesară definirea clară a cerințelor pe care trebuie să le implinească un serviciu sau un proces de prestare de servicii sub formă de caracteristici observabile și susceptibile de a fi evaluate de către client. (James, 1996:118)

Prestarea unui serviciu reprezintă activitatea sau execuția creatoare de valoare făcută în contul clientului.

Serviciile sunt caracterizate în esență prin *intangibilitate*. Cu toate acestea chiar dacă serviciul de bază este imaterial, el poate fi însoțit de o componentă secundară materială. Datorită intangibilității, calitatea unui serviciu este dificil de evaluat înaintea cumpărării lui de către client, producerea și consumul său având loc de regulă simultan.

Tabelul 3.1. Caracteristici ale calității în sferă serviciilor

Caracteristica serviciului	Reflectarea în întreprindere
Competență Cunoștințe Experiență	Calificare Școlarizare Perfecționare profesională
Stadiul tehnicii	Tehnica de vârf, metode și echipamente moderne
Comportament	Credibilitate, deschidere, sinceritate, conștientizarea costurilor, politețe
Timp de așteptare	Termenele ofertei, onorarea comenzilor
Respectarea termenelor	Execuția comenzilor și durata lor, începutul/sfârșitul prestării
Sevice	Servicii suplimentare

Serviciile sunt caracterizate în esență prin *intangibilitate*. Cu toate acestea chiar dacă serviciul de bază este imaterial, el poate fi însoțit de o componentă secundară materială. Datorită intangibilității, calitatea unui serviciu este dificil de evaluat înaintea cumpărării lui de către client, producerea și consumul său având loc de regulă simultan.

Procesul de prestare de servicii și cel de consum nu pot fi separate. Aceasta constituie o altă caracteristică a serviciilor, denumită și principiul „*uno acto*”.

Tot acest principiu determină și perisabilitatea serviciilor: depozitarea lor sau producerea pe stoc nu sunt posibile. Ele se consumă în momentul producerii lor.

Serviciile pot fi prestate numai prin integrarea factorului extern. De exemplu un clien poate consuma serviciul „*curățenie*” doar dacă își pune la dispoziție proprietatea pentru a se realiza acest lucru. Integrarea clienților însăși sau a altor factori materiali externi, cum ar fi proprietatea clientului constituie premise indispensabile ale procesului prestării de servicii.

Corstern definește serviciile din trei perspective:

- din perspectiva potențialului;
- din perspectiva procesului;
- din perspectiva rezultatului.

În prima abordare, serviciile sunt definite prin potențialul creat, ce reprezintă capacitatea și premisele de care dispune prestatorul și care îi permite să furnizeze servicii.

A doua abordare asimilează serviciul procesului prestării. În prim plan se situează producerea și consumul serviciului

Cea de-a treia abordare identifică serviciul cu rezultatul imaterial al prestării lui. Aici serviciile sunt considerate bunuri imateriale.

Bruhn, definește serviciile ca „(...) acțiuni sau execuții independente, care pot fi tranzacționate pe piață și care implică participarea directă sau indirectă a potențialului prestatorului (abordare din perspectiva potențialului). Factorii interni și externi sunt combinați în cadrul procesului prestării serviciului (abordare procesuală). Combinarea factorilor prestatorului are drept scop obținerea de efecte benefice asupra factorului extern - oameni sau obiectele lor (abordare din perspectiva rezultatului). (ISO 9000 pentru servicii)

3.2. SERVICIILE PUBLICE

Rolul serviciilor publice este de a răspunde interesului public. Prin definiție interesul public reprezintă nevoia specială specifică unei comunități pe care trebuie să o satisfacă administrația publică, sau după caz instituțiile private ce oferă servicii publice. Interesul public presupune următoarele aspecte:

- servirea interesului public se constituie ca principal obiectiv al oricărei instituții publice;
- cerințele care alcătuiesc interesul public constituie domeniul propriu al managementului în administrația publică;
- interesul public este precizat de puterea politică și se bazează pe o consacrare legislativă. Prezența unei reglementări legale creează cadrul juridic al interesului public și obligația juridică pentru autoritățile administrației publice;
- reflectare a nevoii sociale, interesul public reprezintă mobilul managementului public;
- în timp ce obiectivul managementului public rămâne același, interesul public își schimbă conținutul în diferite perioade istorice și are un grad semnificativ de generalitate.

Serviciul public se constituie ca o componentă problematică a managementului public.

Pe plan definițional există mai multe formulări cu privire la serviciul public.

Unii definesc serviciul public ca fiind o activitate de interes general, prestată de o persoană privată având prerogativele puterii publice, sub controlul administrației. O altă definiție a serviciului public dată de Armenia Andreniceanu susține că serviciul public poate fi explicat ca un ansamblu de activități organizate și autorizate de administrația publică pentru a satisface nevoi sociale în interes public.

Caracteristicile serviciilor publice sunt :

- Satisfac o nevoie socială;
- Se creează / desființează prin decizie administrativă de management;
- Regimul lor juridic este reglementat de reguli ale dreptului public;
- Se realizează prin stabilimente publice; etc.

Serviciile publice pot asigura servicii precum aprovizionarea cu apă, electricitate, gaz, telecomunicații, considerate esențiale pentru economie, în ansamblu.

Sunt situații în care activitățile de interes nu aparțin serviciului public. Sunt considerate servicii publice numai *activitățile care satisfac nevoi sociale apreciate de*

puterea politică ca fiind de interes public (furnizate ca servicii în rețea). De multe ori, guvernele acordă facilități grupurilor dezavantajate.

Aceste servicii impun investiții inițiale mari conducând la tendințe monopoliste. Prin natura lor, aceste servicii pot avea un impact politic.

Controlul susținut prin reglementări asigură coordonarea instituțiilor publice. Există riscul, din cauza gestionării defectuoase a resurselor financiare, ca bugetele să aibă de suferit.

3.2.1. TIPOLOGIA SERVICIILOR PUBLICE

În plan tipologic serviciile publice pot fi:

- *servicii publice descentralizate*, subordonate ierarhic ministerelor sau altor instituții guvernamentale, care se organizează la nivelul administrativ-teritorial. Ele se organizează și funcționează ca unități de învățământ, sănătate, cultură, ecologice etc.;
- *servicii publice locale*, organizate de autoritățile publice locale cu scopul de administrare a bunurilor de utilitate publică sau de furnizare a unor bunuri de necesitate generală și prestarea de activități de interes general;
- *servicii publice statale*, prin care se definesc activitățile organizate de putere politică pentru producerea bunurilor de utilitate publică și asigurarea serviciilor de interes general: învățământ, asistență și protecție socială, apărare. (Androniceanu, 2003:103-105)

Legea în ce privește serviciile publice de gospodărie comunală stabilește cadrul juridic unitar privind înființarea și organizarea serviciilor publice de gospodărie comunală în unitățile administrativ-teritoriale, inclusiv monitorizarea și controlul funcționării lor. (art .1)

În sensul acestei legi, serviciile publice sunt clasificate după cum urmează:

- *servicii publice de gospodărie comunală* - servicii scoase din subordinea autorităților publice centrale și constituite ca structuri autonome gestionare, atribuindu-li-se patrimoniu propriu în unitatea administrativ-teritorială respectivă;
- *servicii publice de gospodărie comunală furnizate/prestate* - ansamblu de activități și acțiuni de interes public, desfășurate sub autoritatea administrației publice locale la realizarea lucrărilor necesare în gospodăria comunală;
- *alimentare cu apă* - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate în scopul captării, tratării, transportării, înmagazinării și distribuirii apei potabile către utilizatori;
- *alimentare cu energie termică* - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate în scopul producerii, transportării, transformării și distribuirii energiei termice către utilizatori;
- *canalizarea și epurarea apelor uzate și pluviale* - totalitatea activităților și lucrărilor efectuate în scopul colectării, transportării, epurării și evacuării apelor uzate și pluviale într-un receptor natural;
- *salubritatea, înverzirea localităților* - totalitatea activităților și lucrărilor de colectare, transportare, sortare, prelucrare, tratare, valorificare, neutralizare (incinerare) și depozitare a deșeurilor menajere, precum și

măturatul, spălatul și stropitul străzilor, înverzirea lor, lucrărilor de dezinfecție, deratizare și ecarisaj;

- *asigurarea cu transport public local* - totalitatea activităților efectuate în vederea realizării, la nivel local, a transportului în comun de persoane;
- *administrarea fondului locativ public și privat* - activitate de gospodărire a locuințelor, avînd drept obiect administrarea, închirierea, repararea și reabilitarea fondului locativ public și privat, inclusiv alocarea și valorificarea investițiilor în acest domeniu;
- *administrarea domeniului public* - totalitatea activităților cuprinzînd construcția, modernizarea și întreținerea străzilor, drumurilor, piețelor publice, târgurilor, oboarelor, podurilor, viaductelor, pasajelor pentru transport și pietonale, organizarea circulației rutiere și pietonale, introducerea unor sisteme moderne de semnalizare și dirijare a circulației rutiere, asigurarea iluminării localităților, întreținerea zonelor verzi, grădinilor publice și scuarurilor, terenurilor și sălilor de sport și cabinetelor de fizioterapie de pe lîngă acestea, locurilor de agrement, dezăpezirea drumurilor și trotuarelor, amenajarea pîrtilor și instalațiilor de schiere, locurilor de afișaj și publicitate, întreținerea rețelelor de cabluri, întreținerea stațiilor de transport auto, hotelurilor, monumentelor, înființarea și întreținerea menajeriilor, asigurarea funcționării băilor publice etc.;
- *sisteme publice de gospodărie comunală* - ansamblu de construcții, instalații tehnologice, echipamente funcționale și dotări specifice, prin intermediul cărora se asigură administrarea, întreținerea în condiții de bună funcționare și eficiența tuturor componentelor domeniului locativ-comunal;
- *operatori* - agenți economici autorizați să furnizeze/presteze servicii publice de gospodărie comunală în condițiile stabilite de autoritățile administrației publice locale, în temeiul prezentei legi;
- *utilizatori* - persoane fizice și juridice care folosesc serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate pentru necesități proprii și publice pe baze contractuale;
- *intermediari specializați* - instituții financiare, întreprinderi municipale sau private care dețin autorizații pentru perceperea plăților pentru serviciile publice de gospodărie comunală furnizate/prestate și satisfac următoarele condiții:
 - a) efectuează decontările la timp și asigură calitatea acestora (numărul maxim de facturi cu greșeli nu va depăși 3% din numărul facturilor prelucrate);
 - b) asigură transparența necesară în alcătuirea facturilor;
 - c) oferă confort maxim utilizatorilor (posibilitatea achitării în rate, descifrarea calculului efectuat etc.);
 - d) prezintă operatorilor în termen informații privind calcularea plăților.

3.2.2. ORIENTAREA SERVICIILOR PUBLICE

În scopurile și obiectivele de reformă ale sectorului serviciilor publice, în mare parte, integrate în ultimele programe guvernamentale ale sectorului (programe care însă, în unele cazuri, nu elimină metehne mai vechi, privind inserarea premeditată,

chiar în legislația "integrată", de porțițe și contradicții de favorizarea corupției³), se regasește o direcție majoră, aceea a orientării serviciilor publice către client, prin generalizarea măsurării precise a Nivelurilor de Serviciu prestate la consumator, dintre care cele mai importante elemente sunt:

- măsurarea calității și eficienței serviciilor prin indicatori cuantificabili ai Nivelurilor de Servicii la nivelul utilizatorilor, stabiliți de autoritățile locale;
- organizarea monitorizării Nivelurilor de Servicii, prin înființarea agențiilor/autorităților autonome de reglementare și monitorizare;
- participarea cetățeanului la deciziile administrației, prin instituirea dialogului social și a formelor de consultare a cetățenilor cu privire la măsurile cu efecte sensibile pentru cetățeni;
- rezolvarea operativă a cererilor și reclamațiilor cetățenilor în condiții de egalitate și transparență, prin organizarea centrelor de lucru cu publicul;
- informarea publică este eficientă, în principal, prin înființarea buletinelor de informare.(internet)

Orientarea către efectele prestării serviciilor publice, realizată prin introducerea unor indicatori de performanță măsurabili la utilizatori, denumiți și indicatori de ieșire, ai serviciilor, produce o mutație absolut necesară, decisivă, pentru îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor publice locale, determinând și grăbirea intrării în legalitate a obligativității de a respecta relația contractuală dintre administrații și prestatori, precum și existența unei relații echitabile între prestatori și clienți. Astfel, preocupările pentru calitate determină accentuarea orientării serviciilor către cererea comunității locale (care trebuie să administreze și armonizeze dorințele clienților cetățeni), ceea ce duce la întărirea controlului autorităților asupra rezultatelor prestării serviciilor publice locale, la favorizarea transparenței și a colaborării consumatorilor și la nevoia de obiectivitate în aprecierea prestatorului.

Prima măsură pentru orientarea efectivă a serviciilor către clienții-cetățeni o constituie instituționalizarea măsurării NS, prin indicatori măsurabili la nivelul clienților. Aceasta orientare, dată de introducerea ca element central al caietului de sarcini a unui prestator, a nivelurilor de servicii la consumatori, este definită ca orientare spre rezultate a contractelor de delegare a gestiunii serviciilor publice.

Punerea de acord a scopurilor și obiectivelor cu mijloacele folosite pentru atingerea acestora (unde, obligatorie, este instituționalizarea/reglementarea administrării contractului) asigură maxima eficiență, în sensul atingerii celui mai bun raport calitate/cost a serviciilor.

Pentru a arăta succint eficiența contractului de prestare orientat către rezultate și coerență, cu care acesta urmărește aplicarea principiilor și obiectivelor serviciilor publice locale, vom trece în revistă scopurile (efectele) urmărite, principalele obiective ale unui serviciu public local, și rezultatele posibile ale acestui tip de contract.

Astfel, principalele **efecte** (scopuri finale) urmărite de autoritățile centrale și locale în domeniul serviciilor publice de gospodărire comunală nu pot fi decât de tipul celor de mai jos, posibil de prezentat și cu alte cuvinte, fără însă a le schimba esența:

- îmbunătățirea condițiilor de viață a cetățenilor, prin promovarea calității și eficienței serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare, în cel mai scurt timp posibil, utilizând resursele

³ Conform modificărilor propuse de Camera Deputaților la OG nr. 32/2002

disponibile, rezolvând problemele și prevenind crearea a noi probleme;

- obținerea calității și eficienței, în principal prin stimularea mecanismelor economiei de piață în operarea serviciilor publice și la realizarea unei infrastructuri edilitare moderne, ca bază a dezvoltării și atragerii investițiilor ce aduc prosperitate comunităților locale;
- dezvoltarea serviciilor.

Pentru a atinge aceste obiective, cea mai adecvată metodă este realizarea unui contract axat pe realizarea calității serviciilor la interfață cu utilizatorii, respectiv prin măsurarea indicatorilor de calitate (ce definesc nivelul de serviciu, unde calitatea apei este unul dintre indicatorii de bază), la ieșirea din sistemele serviciilor gestionate de prestatori, adică un contract orientat spre rezultate. Orientarea contractelor de delegare a gestiunii către rezultate, prin măsurarea indicatorilor de ieșire, lăsând cât mai liberi indicatorii intermediari (gen investiții, diverși indicatori economici greu de verificat din exterior, indicatori manageriali etc.), dar controlați indirect tocmai printr-o rigoare a urmăririi rezultatelor la nivelul clientului are mari avantaje, dintre care enumerăm:

- oferă cea mai directă și sigură cale de atingere a scopurilor unui serviciu public (calitate și eficiență);
- orientează activitatea serviciilor spre client - spre calitatea serviciilor;
- ofera posibilitatea măsurării efectelor finale ale serviciilor, permițând aprecieri obiective ale serviciului în ansamblu sau;
- oferă un bun echilibru avantaje/risc, o separare clară a responsabilităților și o măsurare obiectivă a acestora;
- permit anticiparea limitelor de suportabilitate a serviciilor, prin stabilirea NS, în funcție de evaluarea costurilor de ieșire;
- permit o înțelegere bună a raportului cost/beneficiu a serviciilor (tarif/NS), facilitând decizia optimă a politicienilor;
- permit cea mai bună comunicare cu clienții, prin criterii de apreciere ușor de înțeles;
- oferă libertatea maximă pentru managementul operatorului;
- oferă cele mai bune stimulente pentru inovație și cercetare tehnologică în domeniu;
- oferă condițiile unui control obiectiv al serviciului.

Însă, pentru ca un astfel de contract să poată funcționa este foarte importantă instituirea unor autorități obiective, imparțiale și independente de monitorizare indicatorilor de performanță ai nivelului de servicii. În procesul monitorizării, stabilirea de indicatori exacti, ce trebuie măsurați, și de proceduri clare de prelevare a probelor, de transport, măsurare și evaluare a măsurătorilor este esențială. Această orientare a serviciilor către client și a contractelor de delegare către rezultate este prevăzută în OG nr. 32/2002 și este susținută și de Legea privind calitatea apei potabile

3.3. INSTITUȚIILE PUBLICE

Instituțiile publice reprezintă ansamblul structurilor organizate, create în societate pentru gestionarea afacerilor publice. Instituțiile publice, în sensul birocratic pe care îl au în ziua de astăzi, reprezintă singurul mod de organizare social-economică a statului care poate face față provocărilor modernității (numărul mare al populației, diversitatea și complexitatea nevoilor umane ce se cer satisfăcute). Ceea

ce face din instituțiile birocratice instrumente eficiente este caracterul lor rațional – observa Max Weber – manifestat în cele patru dimensiuni principale ale acestora:

- pot manevra un număr mare de sarcini;
- pun accent pe cuantificare;
- operează într-un mod previzibil, standardizat;
- pun accent pe controlul asupra celor angrenați în sistemul instituțiilor.

Într-un stat democratic ele au următoarele funcțiuni:

- pregătirea și adoptarea de acte normative;
- punerea în executare a legilor;
- supravegherea punerii în executare a hotărârilor luate la nivel politic.

O instituție publică „vinde” bunuri și servicii care asigură facilități precum: servicii de telecomunicații, electricitate, aprovizionarea cu gaze și apa, transport (căi ferate, aeriene, navale), transportul public urban, servicii financiare (bănci, companii de asigurare). Obiectivul unei instituții publice este servirea interesului public. Sunt situații în care inițiativa particulară nu poate acoperi cerințele societății și de aceea sunt necesare instituții specifice.

Instituțiile publice au deținut pentru multă vreme un rol important în majoritatea țărilor dezvoltate, dar, odată cu privatizarea unor servicii publice, unele instituții au trecut într-un plan secundar.

Aceste instituții sunt importante pentru că:

- activitatea lor este dependentă de sectorul guvernamental;
- managementul sectorului public controlează activitatea organizațiilor cu scop lucrativ.

În cadrul acestor instituții se au în vedere și politicile sociale, industriale și de investiții. În cazul în care controlul guvernamental este prea rigid, instituțiile publice își pierd statutul de entități independente, astfel că nu mai sunt rentabile pentru public.

Sunt situații în care instituțiile publice nu pot fi controlate eficient iar randamentul lor este inferior companiilor private. Este oportun ca atunci să se pună problema privatizării unor servicii publice.

Dacă managerii din organizațiile private au în vedere, în primul rând, profitul, scopul managementului public este satisfacerea interesului general.

Succesul instituțiilor publice depinde și de modul în care Guvernele vor găsi mecanismele de motivare și control adecvate fără a implementa proceduri rigide la nivelul fiecărei entități publice.

Deci, instituțiile serviciilor publice sunt acele instituții implicate în asigurarea serviciilor — într-o manieră deschisă și răspunzătoare — unei clientele publice. În mod corespunzător, în acest cadru de referință, managerii serviciilor publice pot fi ori manageri guvernamentali ori cei ce lucrează pentru corporații cu scopul obținerii de profit sau pentru corporații non-profit care asigură servicii publice ca furnizori.

3.4. ÎMBUNĂTĂȚIREA CONTINUĂ A CALITĂȚII

Îmbunătățirea continuă a calității conduce spre excelență; dar criteriile excelenței nu fac obiectul standardelor! Pentru o organizație, excelența în domeniul calității înseamnă satisfacerea deplină a necesităților exprimate și implicite ale tuturor membrilor săi și ale tuturor clienților săi. Ea esate de natură sobiectivă, dar poate totuși să facă obiectul unei anumite evaluări prin măsurarea mai multor factori de management și a mai multor rezultate semnificative, în raport cu criteriile de excelență bine alese.

În acest spirit s-au înființat „premiile pentru calitate”, cum sunt Premiul Deming din Japonia, Premiul Malcom Baldrige din Statele Unite, Premiul European (EFQM) și Premiul Francez pentru Calitate (MFG cu sprijinul Ministerului Industriei). În ceea ce privește ultimele două premii menționate, se poate considera că ponderea standardelor ISO 9000 reprezintă aproximativ 300 din 1000 de puncte potențiale pentru obținerea acestor premii.

Managementul firmei se preocupă de îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității prin intermediul utilizării politicii în domeniul calității, obiectivelor, rezultatelor auditurilor, analiza datelor, acțiunilor preventive și corective și al analizelor efectuate de management.

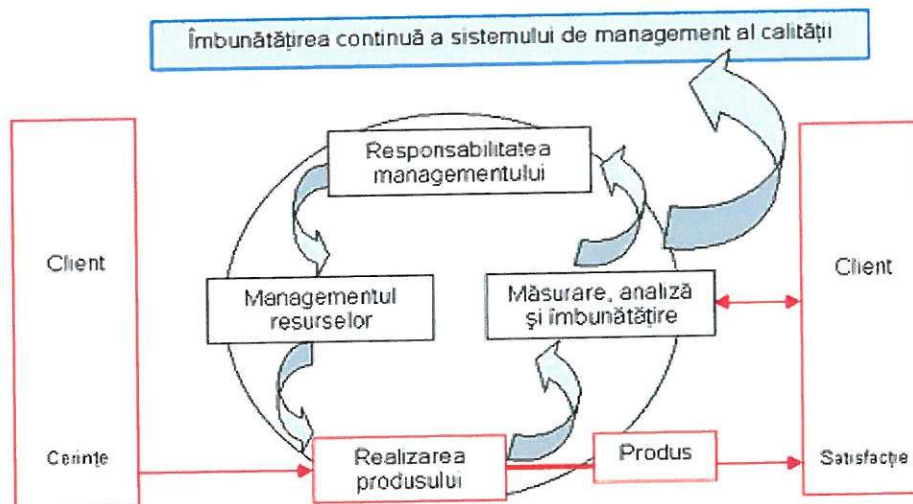


Figura 3.1. Îmbunătățirea continuă a sistemului de management al calității

Organizațiile orientate spre calitate fac din satisfacția clientului obiectivul lor principal. Pentru a oferi servicii sau produse de calitate, furnizorul sau producătorul trebuie să determine cine îi sunt clienții la fel ca și nevoile, cerințele și așteptările acestor clienți. Aceștia trebuie apoi să se asigure că serviciile sau produsele oferite vin în întâmpinarea nevoilor clientului.

Termenul **kaizen** este simplu și concis: kaizen înseamnă îmbunătățire. Mai mult, kaizen înseamnă îmbunătățire continuă care implică orice persoană atât managerii cât și angajații. Filosofia kaizen pretinde că drumul vieții noastre fie că e vorba de activitatea profesională, viața socială sau viața casnică, merită să fie îmbunătățită în permanență.

În contextul calității kaizen înseamnă îmbunătățire continuă: o încercare sistematică de a elimina deficiențele dintre așteptările clientului și caracteristicile output-urilor procesului. Este o filosofie pe care a dezvoltat-o poporul japonez, esența acestei filosofii fiind unul dintre factorii cu cea mai mare influență în productivitatea lor și în competitivitatea produselor și serviciilor acestora. (Rao, 1996:165)

3.4.1. INSTRUMENTE ȘI TEHNICI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA CALITĂȚII

În cadrul dezvoltării conceptelor de control al calității, apoi de management al calității totale, s-au introdus progresiv o serie de instrumente și tehnici care contribuie la îmbunătățirea calității.

1. Formular de colectare a datelor: presupune colectarea datelor într-un mod sistematic pentru a avea o idee clară și precisă a realității.

Instrumente și tehnici pentru date nenumerice

2. Diagrama de afinități: clasarea unui număr mare de idei, opinii sau probleme referitoare la un anumit subiect.
3. Evaluarea performanțelor (benchmarking): evaluarea unui proces prin compararea cu procesele unor lideri recunoscuți, astfel încât să fie identificate posibilitățile de îmbunătățire a calității.
4. Brainstorming: identificarea soluțiilor posibile pentru problemele și posibilitățile de îmbunătățire a calității.
5. Diagrame cauze-efect (Ishikawa):
 - analizarea și comunicarea relației între cauze și efect;
 - facilitarea rezolvării unei probleme mergând de la simptom la cauză pentru a ajunge la soluție.
6. Schema de derulare:
 - descriere unui proces existent;
 - conceperea unui proces nou.
7. Diagrama arborescentă: ilustrarea relațiilor între un subiect și elementele sale constitutive.

Instrumente și tehnici pentru date numerice

8. Fișa de control:
 - diagnostic – evaluare a stabilității procesului;
 - control – determinarea momentului în care un proces trebuie să fie adaptat și a momentului în care trebuie lăsat așa cum este;
 - conformare – confirmarea îmbunătățirii unui proces.
9. Histograma:
 - vizualizarea dispersiei datelor;
 - comunicarea vizuală a informațiilor referitoare la comportamentul unui proces;
 - luarea deciziilor asupra punctelor în care trebuie concentrate eforturile de îmbunătățire.
10. Diagrama Pareto: afișarea în ordinea importanței a părții fiecărui element în raport cu efectul total.
11. Diagrama de dispersie:
 - descoperirea și confirmarea relațiilor existente între două ansambluri de date asociate;
 - confirmarea raporturilor prevăzute între două ansambluri de date asociate. (Froman, 1998-după ISO 9004-4.)

3.4.2. METODA CELOR ȘAPTE PAȘI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIRE CONTINUĂ

Am discutat deja despre îmbunătățirea continuă ca despre un concept central și piatră de temelie a Managementului Calității Totale, și de asemenea am câștigat o înțelegere a instrumentelor de bază folosite pentru îmbunătățirea continuă.

Metoda celor șapte pași este o procedură eficientă și sistematică pentru rezolvarea problemelor și îmbunătățirea calității.

Această procedură constă într-o secvență standard de pași care conduce la o analiză profundă a problemei, la factorii ei relevanți, la posibilele ei cauze și posibilele soluții. Instrumentele fundamentale sunt folosite extensiv, în mod necesar, ca parte a metodei constituită din șapte pași.

Cei șapte pași:

Pasul 1. Selectează o problemă și descrie-o clar.

Se selectează o problemă relevantă. Problema este definită în termenii unei deficiențe între ceea ce se întâmplă de obicei și ceea ce ar trebui să se întâmple în circumstanțe ideale. Importanța și relevanța problemei sunt neglijate (subcotate, subapreciate). Orice informații/date preliminare care sunt relevante pentru această problemă sunt transmise mai departe. Se determină matrici care vor fi folosite la măsurarea progresului. Se dezvoltă orice definiții operaționale necesare. Se aleg obiectivele, se formează o echipă, se alege un lider și se dezvoltă un program.

Pasul 2. Studiază sistemul prezent.

Sistemul prezent este schema procesului tehnologic. Sunt culese informații despre cum operează sistemul obișnuit/curent, inclusiv informații despre matricile selectate pentru a măsura progresul. Sunt identificate variabile care ar putea fi în legătură cu problema, și se colectează informații despre aceste variabile. Se examinează toate informațiile pentru a găsi orice relaționare importantă între acestea.

Pasul 3. Identifică cauzele posibile.

Cauzele potențiale ale problemei sunt identificate printr-o furtună de idei (brainstorming) de către angajații familiarizați cu procesul. Se dezvoltă o diagramă cauză-și-efect. Cauzele cele mai apropiate de adevăr sunt selectate de aceeași angajați experimentați.

Pasul 4. Planifică și implementează o soluție.

Se dezvoltă o listă cu soluții posibile, de asemenea cu ajutorul unei furtuni de idei. Se evaluează soluțiile. Una sau mai multe soluții sunt selectate pentru implementare. Se planifică implementarea și se implementează soluțiile.

Pasul 5. Evaluează efectele.

Se colectează din nou informații despre matricile selectate pentru măsurarea progresului. Se analizează datele și se face o determinare a eficacității soluțiilor implementate.

Pasul 6. Standardizează orice soluție eficientă.

Soluțiile care se dovedesc a fi eficiente se adoptă permanent. Sunt incluse în procedurile standard de operare. Se ia în considerare și se analizează posibilitatea instituirii acestor metode mai bune și în altă parte.

Pasul 7. Reflectează asupra procesului și dezvoltă planuri de viitor.

Efortul complet al rezolvării problemei este revăzut pentru a schița cât mai multe concluzii generale posibile folositoare. Se face un sumar al chestiunilor care au fost învățate. Se decide dacă mai este necesară o dezvoltare ulterioară a problemei la care tocmai s-a lucrat. Dacă nu, se identifică alte probleme care necesită îmbunătățire. (Rao, 1996:200)

3.4.3. MANAGERIZAREA CALITĂȚII SERVICIILOR OFERITE

Managerizarea calității serviciilor se ocupă cu înțelegerea a ceea ce înseamnă calitate serviciului, a factorilor determinanți și cu măsurarea acestora,