

Managementul calității-funcții și principii

*Prep.univ.drd. Larisa-Loredana Dragolea, Universitatea "1Decembrie 1918" Alba Iulia
larisadragolea@yahoo.com*

TQM is a set of systematic activities carried out by the entire organization to effectively and efficiently achieve company objectives so as to provide products and services with a level of quality that satisfies customers, at the appropriate time and price.¹

"Calitatea produsului nu este totul, dar totul este nimic fără calitate." (Peters și Waterman - "In search of Excellence").

Calitatea, ceea ce înseamnă calitatea proceselor și a rezultatelor, este și va fi întotdeauna un factor de competiție important, dacă nu cel mai important.

Standardul ISO 8402 definește calitatea ca reprezentând "ansamblul caracteristicilor unei entități, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile exprimate sau implicite".

Conform acestei definiții:

- calitatea nu este exprimată printr-o singură caracteristică, ci printr-un ansamblu de caracteristici;
- calitatea nu este de sine stătătoare, ea există numai în relația cu nevoile clienților;
- calitatea este o variabilă continuă și nu discretă;
- prin calitate trebuie satisfăcute nu numai nevoile exprimate, dar și cele implicite.

Managementul calității reprezintă un ansamblu de activități având ca scop realizarea unor obiective, prin utilizarea optimă a resurselor. Acest ansamblu cuprinde activități de planificare, coordonare, organizare, control și asigurare a calității. Întreprinderea își propune o serie de "obiective strategice": economice, sociale, tehnice, comerciale, care se realizează prin intermediul unor "obiective operaționale". Acestea din urmă ar fi: obținerea unor produse și servicii de calitate corespunzătoare cerințelor, în cantitatea solicitată, la termenul convenit și care să fie disponibile la locul sau pe piața dorită, toate acestea, în condițiile unor costuri minime.

Un bun Sistem de Management al Calității trebuie să aibă următoarele caracteristici:

- să fie stabilit în scris;
- să asigure îndeplinirea cerințelor clienților;
- să asigure îndeplinirea cerințelor organizației;
- să fie aplicabil în toate activitățile organizației.

Avantajele implementării sistemului de management al calității, sunt evidente pentru clienți dar și pentru organizația care le furnizează:

- creșterea veniturilor și reducerea costurilor;
- credibilitatea (clienții și potențialii clienți preferă să facă achiziții de la furnizori certificați ISO, știind că aceștia controlează în mod riguros toate procesele din cadrul organizației achiziționează produse cu costuri minime și de calitate garantată)
- îmbunătățirea imaginii organizației;
- diferențierea față de concurență;

¹ Deming Prize Committee, *Union of Japanese Scientists and Engineers(JUSE)*

- creșterea satisfacției clienților;
- facilitarea participării la licitații;
- controlul tuturor proceselor din cadrul organizației;
- constientizarea (responsabilizarea) personalului de implicarea sa la realizarea obiectivelor organizației;
- certificatul care atestă funcționarea într-un sistem de management al calității este un valoros instrument de marketing.

Principiile managementului calității

Principiul 1 : Orientarea către client

Organizațiile depind de clienții lor și de aceea ar trebui să înțeleagă necesitățile curente și viitoare ale clienților, ar trebui să satisfacă cerințele clientului și ar trebui să se preocupe să depășească așteptările clientului.

Beneficii:

- creșterea venitului și a cotei de piață printr-un răspuns flexibil și rapid la oportunitățile pieței;
- creșterea nivelului de utilizare a resurselor organizației în scopul satisfacerii clientului;
- obținerea loialității clientului, acest fapt permițând o continuare a relațiilor de colaborare.

Aplicarea principiului orientării către client conduce la:

- căutarea și înțelegerea nevoilor și așteptărilor clientului;
- asigurarea că obiectivele organizației sunt legate de nevoile și așteptările clientului;
- difuzarea nevoilor și așteptărilor clientului în organizație;
- măsurarea satisfacției clientului și la inițierea de acțiuni în funcție de rezultate;
- gestionarea sistematică a relației cu clientul;
- asigurarea unei abordări echilibrate între satisfacerea clienților și a celorlalte părți interesate (cum ar fi: proprietari-acționari, angajați, furnizori, finanțatori, comunități locale, societatea în ansamblu).

Principiul 2: Conducerea (leadership)

Liderii stabilesc unitatea dintre scopul și orientarea organizației. Aceștia ar trebui să creeze și să mențină mediul intern în care personalul poate deveni pe deplin implicat în realizarea obiectivelor organizației

Beneficii:

- personalul va înțelege și va fi motivat în acord cu aspirațiile și obiectivele companiei;
- activitățile sunt evaluate, corelate și realizate într-un mod unitar;
- problemele de comunicare între nivelele organizatorice vor fi minimizezate.

Aplicarea principiului personalului de conducere trebuie să ducă la:

- luarea în considerare a nevoilor tuturor părților interesate (incluzând clienții, proprietarii, angajații, furnizorii, finanțatorii, comunitatea locală și societatea, ca ansamblu);
- stabilirea unei viziuni clare asupra viitorului organizației;
- alegerea de obiective și ținte competitive;
- crearea și susținerea unor valori acceptate, a corectitudinii și a unor modele etice în toate nivelurile organizației;
- stabilirea încrederii și eliminarea temerii;
- asigurarea resurselor necesare, a instruirii și a libertății de a acționa cu responsabilitate și eficiență pentru întreg personalul;

- inspirarea, încurajarea și recunoașterea contribuțiilor personale.

Principiul 3: Implicarea personalului

Personalul -de la toate nivelurile- este esența unei organizații și implicarea lui totală permite ca abilitățile lui să fie utilizate în beneficiul organizației.

Beneficii:

- motivarea, angajamentul și implicarea personalului din organizație;
- inovare și creativitate în urmărirea obiectivelor organizației;
- personalul își poate cuantifica propria performanță;
- personalul va dori să participe și să contribuie permanent la procesul de îmbunătățire.

Aplicarea principiului implicării personalului conduce la:

- înțelegerea de către angajați a importanței contribuției și rolului lor în cadrul organizației; angajații pot să identifice constrângerile referitoare la performanțele lor;
- angajații acceptă problemele și își asumă responsabilitatea rezolvării lor;
- salariații își pot evalua propriile performanțe în raport cu obiectivele personale;
- personalul va căuta în mod activ oportunități menite să le crească competența, cunoștințele și experiența;
- angajații își vor împărtăși în mod liber cunoștințele și experiența;
- în raport cu obiectivele personale;
- personalul va discuta în mod deschis despre probleme și rezultate.

Principiul 4: Abordarea bazată pe proces

Rezultatul dorit este obținut mai eficient atunci când activitățile și resursele aferente sunt conduse ca un proces - beneficii:

- reducerea costurilor și perioade de timp mai scurte până la utilizarea efectivă a resurse rezultate mai bune, consistente și previzibile;
- oportunități de îmbunătățire focalizate pe prioritate.

Aplicarea principiului abordării ca proces conduce, de obicei, la:

- definirea sistematică a activităților necesare atingerii rezultatului dorit;
- stabilirea de responsabilități clare și cuantificabile pentru activitățile importante de conducere;
- analiza și măsurarea capabilității activităților cheie;
- identificarea interfețelor dintre activitățile cheie ale acestora cu restul funcțiilor organizației;
- concentrarea pe factorii care pot duce la îmbunătățirea activităților organizației (ca de exemplu: resurse, metode și materiale);
- evaluare riscurilor, consecințelor și impactului activităților asupra clienților, furnizorilor și a celorlalte părți interesate.

Principiul 5: Abordarea managementului ca sistem

Identificarea, înțelegerea și conducerea proceselor corelate ca un sistem, contribuie la eficacitatea și eficiența unei organizații în realizarea obiectivelor sale.

Beneficii:

- integrarea și alinierea proceselor va permite o mai bună realizare a obiectivelor dorite;
- capacitatea de concentrare asupra proceselor cheie;
- furnizarea încrederii părților interesate asupra existenței, eficienței și consecvenței organizației.

Aplicarea principiului abordării ca sistem a managementului poate conduce la:

- structurarea unui sistem prin care obiectivele organizației să fie atinse în mod real și cu eficiență;
- înțelegerea interdependențelor dintre procesele din cadrul organizației;
- abordarea structurată a armonizării și integrării proceselor;
- realizarea unei înțelegeri mai bune a rolurilor și responsabilităților de care este nevoie pentru atingerea obiectivelor comune și pentru reducerea disfuncționalităților;
- înțelegerea capacității organizației și stabilirea priorităților de acțiune în acord cu constrângerile materiale;
- definirea modului în care activitățile specifice din cadrul sistemului se vor desfășura;
- urmărirea continuei îmbunătățiri a sistemului prin măsurare și evaluare.

Principiul 6: îmbunătățirea continuă

Îmbunătățirea continuă a performanței globale a organizației ar trebui să fie un obiectiv permanent al organizației.

Beneficii:

- avantajul performanței prin îmbunătățirea capacității organizației;
- subordonarea activităților de îmbunătățire din toate nivelele companiei la strategia organizației;
- posibilitatea de a reacționa rapid și flexibil la oportunități.

Aplicarea principiului îmbunătățirii continue poate conduce la:

- angajarea unei abordări consecvente în întreaga organizație pentru continua îmbunătățire a performanțelor.

Adoptarea unui sistem de management al calității ar trebui să fie o decizie strategică a managementului de la cel mai înalt nivel al unei organizații. Proiectarea și implementarea unui sistem de management al calității pentru o organizație sunt influențate de obiective, de produsele/serviciile pe care le furnizează, de procesele existente, precum și de mărimea și de structura organizației.

Aplicarea principiilor de management al calității nu numai că furnizează beneficii directe, dar aduce și o contribuție importantă în managementul costurilor și al riscurilor. Edițiile din anul 2000 ale standardelor ISO 9001 și ISO 9004 au fost elaborate ca o pereche unitară de standarde ale sistemului de management al calității destinate să se completeze unul pe celălalt, dar care să poată fi utilizate independent.

ISO 9001 specifică cerințele unui sistem de management al calității, care poate fi utilizat pentru aplicarea acestuia de organizații în scopuri interne, pentru certificare sau pentru scopuri contractuale. ISO 9004 furnizează îndrumări într-un domeniu mai larg de obiective ale unui sistem de management al calității decât ISO 9001, îndeosebi pentru îmbunătățirea continuă a performanțelor și a eficienței globale a unei organizații, precum și a eficacității acesteia.

Bibliografie :

1. Constantinescu, D., *Managementul calității*, Editura Printech, București, 2002 ;
2. *Colecția de Standarde Internaționale ISO 9000-9004* ;
3. Drăgulănescu, N., *Managementul calității serviciilor*, Editura Agir, București, 2003 ;
4. Froman, B., *Manualul calității*, Editura Tehnică, București
5. Hinescu, A. (coord), *Managementul calității*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2004 ;
6. Juran, J.M. *Planificarea calității*, Editura Teora, București, 2000 ;
7. Olaru, M., ș.a., *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000.