

## THE MANAGEMENT OF TOTAL QUALITY AND THE ORGANIZATIONAL CHANGE IN ROMANIAN ORGANIZATIONS

*Olivia Roxana Popescu*

*PhD, "Constantin Brâncuși" University of Tîrgu Jiu*

*Abstract: In the socio-economic context of Romania - marked by social and economical instability of life, by the affirmation of new "rules" of democracy and political life, the analysis, study and investigation of quality is an objective requirement.*

*The success of an organization, regardless of the activity is determined by how the customer perceives the quality of the product or service for which he paid a sum of money. Consumer perception is the attitude that will determine his future purchase from the same company. Therefore, all its activities must focus on perfect knowledge of increasingly demanding requirements of the modern consumer. Quality of products or services is, in today's consumer, the key criteria in choosing a company that has established itself in a particular field even quality. Every business should be seen by a sustained activity directed to consumers by knowing their needs, to meet or even exceed their needs. The promotion of the concept "customer perceived quality" brings a number of advantages that will: increase profits, increase the share of loyal customers, cost reduction (reduction of losses), increased employee involvement, lowering their fluctuation.*

*Keywords: management, organizational change, quality, total quality management, organizations*

Trebuie avut în vedere că implementarea și managementul sistemelor calității costă foarte mult dar "noncalitatea" este mult mai costisitoare și este dăunătoare oricărei organizații.

După opinia profesorului Naghi Mihai calitatea produselor reprezintă "suma tuturor proprietăților și atributelor care reflectă măsura satisfacerii normelor și cerințelor beneficiarului în legătură cu utilizarea produselor. Ea constituie expresia finală a calității proceselor de producție" (Naghi și Stegorean, 2004, pp.296)

Managementul Calității Totale este un nou concept, care se transpune în practică într-o nouă viziune (calitatea totală, adică depășirea așteptării clienților) și o nouă organizare a activităților. Implementarea TQM într-o instituție presupune o schimbare de atitudine, de mentalitate a întregului personal, începând cu managerul la vârf și până la ultimul executant „Pregătirea terenului“ într-o organizație presupune transformarea „culturii organizaționale”- a modului zilnic de manifestare, într-o cultură adecvată calității. Implementarea unui program de calitate totală și TQM durează o perioadă de timp, tocmai datorită neîncrederii unora în „schimbare”. Pentru o reușită a implementării TQM este necesară o angajare deplină a managerului la toate nivelurile: la cel mai înalt nivel dezvoltă strategii, la mijloc este responsabil cu implementarea la nivel operațional se folosesc tehnici și instrumente adecvate managementului calității.

Armand V. Feigenbaum este creatorul conceptului „Total Quality Control" (controlul total al calității) [TQC] în sensul că toate compartimentele firmei trebuie să participe la

programul calității specific organizației respective. El considera calitatea inseparabilă de costul de producție. El a definit prima dată acest concept într-un articol apărut în revista „Harvard Business”, în anul 1956, astfel : „ principiul de bază al conceptului de calitate totală, care reflectă și diferența fundamentală față de alte concepte, constă în aceea că, pentru a obține o eficiență corespunzătoare, ținerea sub control a calității trebuie să înceapă cu identificarea cerințelor de calitate ale consumatorilor și să înceteze numai după ce produsul a ajuns la consumator, iar acesta este satisfăcut. Total Quality Control înseamnă coordonarea acțiunilor lucrătorilor, a mașinilor și informațiilor pentru atingerea acestui obiectiv ”. În principala sa lucrare, Total Quality Control , considerată și în prezent de referință în domeniu, Feigenbaum formulează o definiție mai completă a conceptului: „ Total Quality Control reprezintă un sistem efectiv pentru integrarea eforturilor din toate compartimentele întreprinderii (marketing, engineering, producție și service) privind realizarea, menținerea și îmbunătățirea calității în scopul satisfacerii totale a clientului, în condiții de eficiență ”. Prin urmare, asemenea lui Deming și Juran, el opinează că un produs sau serviciu poate fi considerat de calitate, numai atunci când satisface așteptările consumatorului . El acorda însă o importanță deosebită corelației dintre calitate și preț, demonstrând o „orientare spre costuri”, în definirea calității produselor .

Feigenbaum își definește conceptul sau de TQC prin intermediul următoarelor elemente<sup>1</sup> :

- formularea clară a politicii calității;
- orientare absolută spre client;
- integrarea activităților la nivelul întreprinderii;
- stabilirea clară a atribuțiilor și responsabilităților;
- stabilirea unor măsuri speciale de asigurare a calității la subfurnizori; - asigurarea echipamentelor necesare de inspecție și încercări;
- asigurarea unor procese, metode de supraveghere și a unui sistem informațional eficient, referitor la calitate;
- motivarea și pregătirea lucrătorilor în domeniul calității; - evaluarea nivelului calității prin costuri;
- măsuri corective eficiente;
- supravegherea continuă a sistemului calității, cu asigurarea unui feedback informațional;
- audituri periodice ale sistemului calității.

Definirea noțiunii de calitate și problemele legate de asigurarea calității bunurilor i-a preocupat de mult pe oamenii de știință și mai ales pe practicieni. Preocupările privind calitatea serviciilor sunt mult mai recente, datând, conform literaturii de specialitate, de câteva decenii.

Conform standardelor internaționale existente în vigoare în domeniul calității ( ISO 9000: 2000) multe dintre problemele specifice calității bunurilor se pot adapta și la cele ale serviciilor căci „acolo unde se folosește termenul de produs se poate înțelege și un serviciu”.

Din punct de vedere etimologic termenul de calitate provine din cuvântul latinesc „qualitas”, care la rândul său derivă din cuvântul „qualis”, care are semnificația „fel de a fi”. Numeroasele preocupări privind atât definirea noțiunii de calitate cât și modul de măsurare a ei au condus la existența unei bogate literaturi în domeniu precum și la apariția unor multiple puncte de vedere privind conținutul noțiunii de calitate a bunurilor și serviciilor.

<sup>1</sup> Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960, p.22;

În continuare, vom prezenta câteva dintre definițiile calității găsite în literatura de specialitate:

Conform terminologiei ISO 9000: 2000, prin calitate se înțelege „ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui bun sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite”<sup>2</sup>;

Standardul industrial japonez JIS 78101: 1981 definea calitatea ca „totalitatea caracteristicilor sau performanțelor unui bun/serviciu, care determină aptitudinea acestuia de a corespunde, de a se potrivi cu destinația dată de către client, cu intenția de utilizare a clientului”<sup>3</sup>;

Societatea Americană pentru Controlul Calității (ASQ) definea în anul 1979 calitatea ca „o abordare sistemică și sistematică în scopul obținerii excelenței în legătură cu bunurile sau serviciile realizate de o întreprindere, în special în ceea ce privește modul în care ele sunt conforme cu cerințele clienților și le satisfac nevoile”<sup>4</sup>;

„Prin calitate nu trebuie să se înțeleagă cel mai bun bun/serviciu în sens absolut, ci cel mai bun bun/serviciu în condițiile impuse de către client, condiții izvorâte din modul de utilizare și prețul de vânzare”;

Dicționarul Enciclopedic al Limbii Române definește calitatea ca „o categorie filosofică exprimând unitatea însușirilor și laturilor esențiale, în virtutea căreia, într-un sistem dat de relații, un lucru este ceea ce este, deosebindu-se de celelalte lucruri, dar și asemănându-se cu cele din aceeași clasă, specie, etc. și a cărei schimbare atrage după sine transformarea (saltul calitativ) acelu lucru în altul”<sup>5</sup>;

Calitatea este „expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care, prin ansamblul caracteristicilor sale tehnico-funcționale, psiho-senzoriale și ale parametrilor economici satisface nevoile pentru care a fost creat și respectă restricțiile impuse de interesele generale ale societății privind eficiența economică, protecția mediului natural și social”<sup>6</sup>;

Juran, J. M. definește calitatea ca fiind „aptitudinea de a satisface necesitățile sau măsura în care produsul servește cu succes așteptările consumatorilor”<sup>7</sup>;

„calitatea înseamnă să îndeplinești și să depășești așteptările consumatorilor”<sup>8</sup>;

„Calitatea este singura forță importantă care contribuie și duce la creșterea economică a companiilor pe piețele internaționale”<sup>9</sup>

Astfel, se poate concluziona că, în literatura de specialitate, există azi o multitudine de definiții date calității, definiții care prezintă puncte de vedere diferite privind conținutul conceptului de calitate și factorii determinanți ai calității bunurilor sau serviciilor. În acest sens, calitatea este văzută ca „satisfacerea unei necesități”, „conformitatea cu specificațiile”, „gradul de satisfacere a consumatorului”, „capacitatea de a îndeplini o trebuință”, „atractivitatea unui produs pe piață”, „ceea ce determină un consumator să-l cumpere”, „conformitatea cu un model dat” etc. Trebuie menționat, că în ciuda unor puncte de vedere extrem de eterogene, anumiți specialiști au încercat o anumită clasificare și grupare a modului de definire a calității.

<sup>2</sup> www.iso.org

<sup>3</sup> Ilieș, L., Managementul calității totale, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003, p.13;

<sup>4</sup> Ciurea, S. și Drăgulănescu, N., Managementul calității totale, București: Editura Economică, 1995, p.73;

<sup>5</sup> Șraum, Ghe., Merceologie și asigurarea calității, Cluj-Napoca:Editura George Barițiu, 2000, p.109;

<sup>6</sup> Ibidem, p.113

<sup>7</sup> Juran, J.M. și Gryna, F.M., Calitatea produselor, București: Editura Tehnică, 1973, p.23;

<sup>8</sup> Stanciu I., MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE, București: Cartea Universitară, 2003, p.65;

<sup>9</sup> Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960, p.22;

Menținerea și ameliorarea sunt inseparabile în managementul japonez. Ameliorarea este analizată prin doi termeni: kaizen și inovație. Kaizen, care în traducere înseamnă schimbare în bine, semnifică mici ameliorări aduse prin eforturi permanente unui nivel de normativ însușit. Mesajul strategiei Kaizen este că nu trebuie să treacă o zi fără să intervină o ameliorare în activitatea fiecărui salariat și a firmei. Credința potrivit căreia ameliorarea este o acțiune care nu are sfârșit este profund înrădăcinată în mentalitatea japoneză. Inovația, se realizează prin schimbări bruște și generează ameliorări radicale, în raport cu situația inițială, care se datorează unor investiții importante în tehnologie performantă și în echipamente.

Strategia îmbunătățirii continuă, concepția fundamentală a managementului calității practicat în Japonia, a fost lansată de Masaaki Imai, președintele Corporației Cambridge din Tokio, apreciat ca cel mai bun specialist japonez în domeniul managementului calității. În gândirea acestuia, Kaizen este un concept „umbrelă”, care asimilează principalele metode și concepții practicate în managementul calității din Japonia și a căror valoare este recunoscută pe plan mondial. Sugerând strategia pașilor mărunți pentru îmbunătățirea calității, Kaizen se deosebește de metodele și concepțiile practicate în acest scop de managerii europeni și americani, care pun accentul pe inovații. Superioritatea conceptului rezultă din faptul că prin aplicarea strategiei pașilor mărunți, resursele necesare sunt neesențiale, în timp ce strategiile bazate pe inovație necesită investiții foarte mari, cu toate că rezultatele sunt relativ aceleași. În plus, Kaizen pune pe primul plan salariații firmei, care sunt motivați să participe în mod conștient și responsabil la realizarea obiectivelor calității. Conducătorii firmelor japoneze își motivează salariații să participe cu atașament și dăruire la aplicarea strategiei kaize. Astfel, rezolvarea unor probleme sociale cum sunt angajarea pe viață, salarii corespunzătoare cu calitatea muncii, sindicate în fiecare firmă, premii etc. sunt stimulente specifice managementului japonez.

Schimbările organizaționale pot fi de mică anvergură, cum ar fi organizarea muncii, sau de mare anvergură influențând organizația în ansamblul ei. Schimbările care influențează organizația în ansamblul ei poartă denumirea de schimbări organizaționale programate și pot avea ca și cauze creșterea concurenței și globalizarea economiei. Schimbarea nu este un simplu eveniment ci un proces complex cu confruntări între forțele „pro” și „anti” schimbare. O schimbare poate să fie inițiată și de manager – pentru a reduce puterea forțelor care se opun schimbării și presiunile pieței, prin strategii corespunzătoare pentru câștigarea clienților pe baza criteriilor de competitivitate existente pe piață în acel moment. Având la baza faptul că piața este condusă de criteriile de competitivitate, organizațiile nu le pot modifica, iar mediul creează presiuni externe care determină schimbări. Organizațiile care ignoră modificările condițiilor pieței pot plăti scump evitarea acțiunilor de schimbare. Orice schimbare în organizație produce efecte dincolo de zona în care are loc schimbarea, dar pentru schimbare trebuie cunoscuți factorii de influență ai acesteia, ei sunt de 2 feluri: a. factori externi, b. factori interni. Factorii externi ai schimbării derivă din factorii mediului organizațional extern: generali și specifici. Mediul organizațional specific are o influență puternică asupra schimbărilor dintr-o organizație. Competitorii influențează organizația prin modul de formare al prețurilor și prin liniile de producție, clienții determină ce produs poate fi vândut și la ce preț, iar furnizorii afectează o organizație prin creșterea sau reducerea prețurilor. Organizațiile guvernamentale sau neguvernamentale pot opri sau închide o linie de producție, pe când sindicatele constituie o forță considerabilă care trebuie lăsată în considerare la negocierea unor salarii mai mari sau la declanșarea unei greve; acționarii pot determina schimbarea consiliului de administrație, iar partenerii pot încerca să facă diferite modificări. Factorii interni pot cauza schimbări importante.

Conducerea superioară poate să revizuiască strategia organizației și ca urmare poate determina schimbarea profilului producției, o anumită rată de creștere a vânzărilor, modificarea programului și condițiilor de muncă, schimbarea atitudinii față de calitate, etc. În contextul economic actual toate culturile organizaționale trebuie să agreeze și să sprijine sistemele calității, ca fiind cele mai eficiente pârghii de menținere și de extindere a pozițiilor ocupate pe diversele piețe de diferite organizații. O posibilă schimbare organizațională care vizează trecerea la o cultură orientată spre schimbare este posibilă prin implementarea valorilor caracteristice conceptului de managementul calității prin realizarea unor acțiuni specifice.<sup>10</sup>

Managerii din diverse organizații recunosc în general nevoia pentru schimbare, ca o modalitate de a face față presiunilor competitive, dar mulți nu înțeleg cum trebuie să fie implementată schimbarea. Comportamentul angajaților este determinat în mare măsură de rolul pe care aceștia trebuie să și-l asume. Dacă vom crea pentru ei noi responsabilități, roluri în echipe și un comportament coordonat pe procese, se va crea o nouă situație, care va forța atenția și activitatea lor asupra proceselor. Aceasta va conduce la schimbarea culturii. Echipele reprezintă un element de bază al Managementului Calității Totale. Dacă se urmăresc schimbări în calitate, piață, costuri, dezvoltare produs sau serviciu, trebuie să existe coordonare îndeaproape cu grupurile de marketing, proiectare, producție și distribuție. Angajamentul este elementul de sprijin pentru nivelurile superioare de cooperare, inițiativă și efort care vor fi necesare pentru a înțelege și a lucra în labirintul de procese care există în cele mai multe organizații. La acesta se mai adaugă cunoașterea organizației ca un întreg, a factorilor de succes critici, a descompunerii proceselor, a anumitor instrumente și tehnici și competențe interpersonale pentru o comunicare eficientă în cadrul proceselor. Acestea sunt esențiale dacă se dorește identificarea și rezolvarea problemelor prin echipe. Dacă unele dintre aceste elemente lipsesc, procesul de schimbare va intra în colaps. Dificultățile cu care s-au confruntat multe organizații sunt cauzate de faptul că acestea rezolvă doar o parte din aceste cerințe. Organizațiile vor evita problemele „programelor de schimbare” doar printr-o concentrare asupra structurii de procese și recunoscând rolul și responsabilitățile angajaților relativ la procesele în care lucrează. Managementul superior trebuie să înceapă dezvoltarea noii structuri orientate pe proces respectând anumite etape. Ordinea acestor etape este importantă, pentru că unele dintre activități se vor dovedi a fi necorespunzătoare dacă încep prea curând.

Etapele implementării managementului calității totale:<sup>11</sup>

Etapa 1. Obținerea angajamentului pentru schimbare prin organizarea echipei manageriale Punctul de start trebuie să fie o analiză generală a organizației și a transformărilor solicitate de echipa managerială. Prin realizarea acestei analize diagnostic asupra schimbărilor impuse, asupra problemelor care există și asupra domeniilor care trebuie îmbunătățite, se obține un angajament inițial, vital pentru începerea procesului de transformare.

Etapa 2. Dezvoltarea viziunii și misiunii Odată ce echipa managerială s-a angajat în analiza schimbărilor necesare, se poate dezvolta o viziune și o misiune care vor ajuta la definirea noii strategii, a rolurilor și responsabilităților. Aceasta va conduce la un flux coordonat al analizei proceselor care traversează domeniile funcționale tradiționale la toate nivelurile organizației, fără a schimba structurile formale, funcțiile și sistemele care pot crea rezistență.

Etapa 3. Descompunere misiunii în factori critici de succes Definirea unei misiuni nu este suficientă pentru a se asigura și implementarea ei, ea trebuie transformată prin factorii săi critici de succes în procese de bază. Factorii critici de succes pot fi definiți: ce trebuie să facă

<sup>10</sup><http://mariusboita.acciza.ro/ro/uploads/MANAGEMENTUL%20CALITATII%20ZI.pdf>

<sup>11</sup> Ibidem

organizația pentru a atinge misiunea? Identificarea factorilor critici de succes pornind de la misiune se realizează prin brainstorming în cadrul căruia se analizează impacturile posibile ale misiunii. În acest fel pot fi identificați factori pornind de la politici la costuri, de la culturi naționale la particularități ale piețelor regionale, etc. Exemple de factori critici de succes: furnizori de prim rang, angajați instruiți și motivați, dezvoltarea de produse noi care să satisfacă cerințele pieței, noi oportunități de afaceri, produse de cea mai bună calitate.

Etapa 4. Definirea indicatorilor cheie de performanță Odată terminat CE trebuie făcut, este necesar să fie identificați indicatorii cheie de performanță, care se recomandă să fie mărimi măsurabile. Aceasta ne va ajuta să transformăm declarațiile generale cuprinse în misiune în ținte clare. Fiecare factor critic trebuie să aibă un responsabil, membru al echipei manageriale care sprijină misiunea și factorii critici de succes. Sarcinile acestui responsabil sunt: să definească indicatorii cheie de performanță și țintele corespunzătoare; să asigure colectarea și înregistrarea datelor; să monitorizeze și să raporteze progresul pentru realizarea factorilor critici de succes; să analizeze și să modifice indicatorii cheie de performanță acolo unde este cazul.

Etapa 5. Identificarea proceselor de bază În această etapă echipa managerială trebuie să instituționalizeze misiunea sau schimbarea sub forma proceselor care vor continua să fie puse în practică după ce schimbările au fost realizate. Procesele de bază descriu ce se realizează sau ce trebuie să fie făcut astfel încât organizația să realizeze factorii critici de succes. Pentru fiecare factor critic de succes este identificat un proces, procesele rezultate trebuie să fie suficiente pentru ca factorii critici de succes să fie atinși. Fiecare proces trebuie să aibă un responsabil, de preferat membru al echipei manageriale.

Etapa 6. Descompunerea proceselor de bază în supproces, activități și sarcini și formarea echipelor de îmbunătățire. Odată procesele de bază definite, este necesar ca o nouă structură de procese să fie făcută să funcționeze. Pentru aceasta este necesară descompunerea proceselor de bază în supproces, activități și sarcini. Sarcinile sunt realizate de către indivizi (elaborarea unui suport de curs). După analiza proceselor trebuie elaborați indicatori pentru măsurarea performanței proceselor, supproceselor, activităților și sarcinilor.

Etapa 7. Integrarea angajaților și proceselor prin desfășurarea politicii sau procesul de transformare a obiectivelor. Dacă misiunea și obiectivele măsurabile au fost analizate în termenii factorilor de succes critici și a proceselor de bază, organizația trebuie să înțeleagă acum cum poate să realizeze misiunea. Îmbunătățirea continuă reprezintă probabil unul dintre cele mai puternice concepte manageriale. Conceptul necesită o abordare sistemică a managementului calității, care are următoarele componente: planificarea proceselor și a intrărilor acestora; furnizarea intrărilor; realizarea proceselor; evaluarea ieșirilor (rezultatelor); examinarea performanței proceselor; modificarea proceselor și a intrărilor lor. Sistemul trebuie să fie conectat foarte bine cu evaluarea continuă a nevoilor clienților și depinde de fluxul de idei pentru a face îmbunătățiri, reduce variația, genera o mai mare satisfacție a clienților. Focalizarea pe client – scopul tuturor activităților și eforturilor oricărei organizații este acela de a face îmbunătățiri pentru a-i servi cât mai bine pe clienți. Aceasta înseamnă că trebuie să cunoască în permanență, prin măsurare și feed-back, opinia clienților referitor la produsele și serviciile achiziționate. Înțelegerea proceselor. Pentru desfășurarea corespunzătoare a unui proces este esențial să se înțeleagă ce determină performanța și rezultatele (ieșirile) sale. Aceasta înseamnă o focalizare pe proiectarea și controlul intrărilor, lucrând îndeaproape cu furnizorii și înțelegând fluxurile proceselor pentru a determina întreruperile și a reduce pierderile. Angajamentul întregului personal pentru calitate. Primul pas este de a convinge pe fiecare angajat de rolul său în calitatea sistemului de management al calității. Managerii trebuie să ia inițiativa, iar

managementul de la cel mai înalt nivel are o responsabilitate personală pentru calitate. Gradul de entuziasm și motivare al managementului va determina ușurința cu care întreaga forță de muncă este motivată.

Bibliografie:

- 1.Ciurea, S. și Drăgulănescu, N., Managementul calității totale, București: Editura Economică, 1995;
2. Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, New York: McGraw-Hill, 1960;
- 3.Ilieș, L., Managementul calității totale, Cluj-Napoca: Editura Dacia, 2003;
- 4.Juran, J.M. și Gryna, F.M., Calitatea produselor, București: Editura Tehnică, 1973;
- 5.Stanciu I., MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE, București: Cartea Universitară, 2003;
- 6.Șraum, Ghe., Merceologie și asigurarea calității, Cluj-Napoca: Editura George Barițiu, 2000;
- 7.<http://mariusboita.acciza.ro/ro/uploads/MANAGEMENTUL%20CALITATII%20ZI.pdf>
- 8.[www.iso.org](http://www.iso.org)