

## Managementul total al calității: îmbunătățire continuă

**C**alitatea nu se controlează, ci se face. Dar, în prezent, este mai corect să afirmăm că ea se gestionează. Funcția calității trebuie să includă toate activitățile care intervin în activitatea respectivă și aceasta înseamnă că include toate procesele în unitatea respectivă.

Managementul total al calității reprezintă ansamblul de metode prin intermediul cărora se obține *calitatea totală*.

Calitatea totală este un scop, un obiectiv care trebuie să mobilizeze toate elementele unității respective. Ea indică sensul în care trebuie orientată acțiunea. Dar, dacă ne amintim ceea ce numeam *calitate* (satisfacerea clientului prin intermediul adaptării produsului/serviciului la necesitățile și așteptările sale), vom reveni asupra a ceea ce astăzi este satisfăcător și mâine poate să nu mai fie. Putem înțelege că, practic, totul este susceptibil de a fi îmbunătățit.

Trebuie să fim de acord cu faptul că întotdeauna se poate găsi o metodă mai bună de a concepe lucrurile. A gândi că ceea ce facem nu poate fi îmbunătățit este o concepție naivă.

Îmbunătățirea continuă trebuie să fie inclusă în modul de a munci în organizația respectivă, să fie o direcție a propriei sale culturi, asumată ca o valoare fundamentală. Trebuie să constituie un stil de management a cărui principală caracteristică este aceea că nu se încheie niciodată. Nu este suficient să se întreprindă acțiuni punctuale, destinate să rezolve anumite probleme, oricât de concrete ar putea fi acestea.

Finalizarea unei acțiuni cu scopul de a corecta un proces înseamnă, de obicei, că respectivul proces a atins un anumit grad de depreciere și o greșeală provoacă probleme consistente. Deciziile luate vor fi valide o anumită perioadă de timp și, probabil, nu se va lua o altă măsură până când nu apare o altă problemă relativ spinoasă.

Este cunoscut faptul că prea multe acțiuni se planifică dintr-o perspectivă reactivă, ca răspuns la o dificultate care deja a cauzat un anumit prejudiciu. Gestionarea calității acordă o importanță deosebită activităților de prevenire într-un sens larg, aceasta fără a uita de controlul proceselor și rezultatelor și incluzând acțiunea îmbunătățirii permanente ca pe ceva fundamental și definitiv.

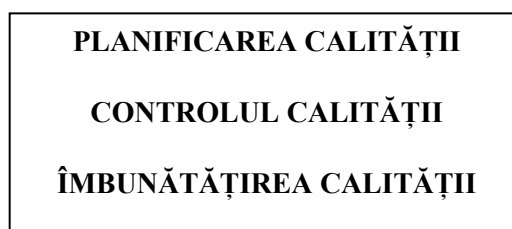
Deming și Juran au ilustrat pe larg acest proces de management într-o formă foarte asemănătoare.

Deming explică acest lucru prin intermediul unui cerc (roata lui Deming), care cuprinde patru procese secvențiale (P.D.C.A.), ce se înlănțuie la infinit.

<b>A PLANIFICA</b>	(P = Plan)
<b>A FACE</b>	(D = Do)
<b>A CONTROLA</b>	(C = Check)
<b>A ACȚIONA</b>	(A = Action)

**Figura 1** Procesele secvențiale ale calității (Deming)

Cuvântul „acțiune” are sensul de a acționa asupra cauzelor non-conformității detectate și este sinonim cu „îmbunătățire”. Odată localizate erorile, acestea se analizează pentru a-i determina originea și pentru a studia modalitatea în care pot fi corectate cauzele, astfel încât să nu se permită apariția unor incorectitudini. Această fază a îmbunătățirii este legată de prima, și anume de planificare. Planificarea se efectuează în urma analizei anterior prezentate și trebuie să continue acțiunile de îmbunătățire observate ca și standardizarea lor. Trilogia lui Juran expune practic același lucru prin intermediul a trei procese.



**Figura 2** Procesele secvențiale ale calității (Juran)

În orice caz, putem prezenta *managementul calității* ca pe un avans continuu spre calitate, de care s-ar părea că ne apropiem treptat, prin intermediul schimburilor care îi îmbunătățesc standardele, dar fără a o dobândi în întregime. Mai mult despre fiecare dintre aspectele care conțin aceste rupturi de activități orientate spre îmbunătățirea calității vom vorbi în capitolele următoare. Acum vom prezenta o sinteză a caracteristicilor relevante ale fiecăreia dintre ele.

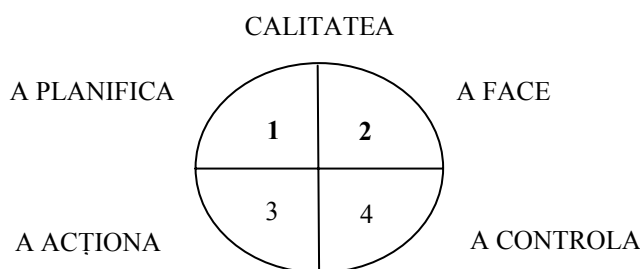


Figura 3 Roata lui Deming

### Planificarea

Într-un sens larg, planificarea calității reprezintă etapa în timpul căreia se stabilesc obiectivele și se dezvoltă mijloacele pentru a le îndeplini.

În linii mari, această planificare va trebui să cuprindă etapele următoare:

1. stabilirea clienților;
2. determinarea necesităților clienților;
3. desfășurarea caracteristicilor produsului care să satisfacă necesitățile și expectativele detectate;
4. proiectarea și desfășurarea proceselor capabile să producă aceste caracteristici;
5. transferul planurilor rezultate la departamente și la personalul operativ.

Cum se poate vedea, referința la client este constantă, calitatea se poate planifica, iar planificarea nu trebuie privită ca un exercițiu intelectual care ține cont doar de părerea specialiștilor, ci ea trebuie să fie adresată celor care folosesc produsul sau serviciul. De aceea, este necesară identificarea prealabilă a clienților, pentru ca apoi să fie identificate nevoile și așteptările acestora. Aceasta presupune canale de comunicare cu clientul, pentru a primi informații în legătură cu acestea. Doar astfel va fi posibilă abordarea cu garanții de reușită a realizării unui produs care să aibă caracteristicile calității.

Pe de altă parte, va trebui să se țină seamă de faptul că organizația respectivă poate să presteze servicii diferite și, de aceea, va trebui făcută identificarea clienților cărora le este destinat fiecare dintre aceste servicii, realizându-se, astfel, o grupare sau o segmentare a lor.

Din planificare trebuie să rezulte obiective clare și specifice:

- cu cât este mai bine definit ceea ce se dorește a fi îndeplinit, cu atât există o probabilitate mai mare de reușită în acest sens,
- procesul poate fi măsurat numai în raport cu obiective stabilite și cuantificate anterior definite în mod riguros, realiste, măsurabile.

### Controlul

Etapele sale sunt:

1. evaluarea rezultatelor reale;
2. compararea acestor rezultate cu obiectivele stabilite în planificarea precedentă;
3. acționarea în funcție de consecințele acestei comparații.

Cheia (punctul forte) controlului constă în a se stabili dinainte indicatorii obiectivi de măsurare. Indicatorii informează unitatea în legătură cu evoluția (comportamentul) calității, adică în legătură cu gradul în care obiectivele și rezultatele se interferează. Stabilirea indicatorilor de calitate în procesele productive este un lucru simplu. În schimb, în cazul Administrației Publice pot apărea unele dificultăți. Întotdeauna este însă posibil să se construiască un sistem de indicatori folosind creativitatea și timpul comun. Practic, totul poate fi măsurat și estimat, iar calitatea nu constituie o excepție în acest sens.

### Îmbunătățirea

O putem defini ca fiind obținerea unui randament superior celui precedent. Odată comparate obiectivele prevăzute cu rezultatele reale, se vor analiza cauzele deviațiilor și se vor iniția acțiunile prin care să se elimine cauzele-sursă ale acestor erori. Aceste acțiuni vor fi sintetizate într-o nouă fază de planificare și standardizare pentru a preveni apariția non-conformităților. Această scurtă expunere se referă la îmbunătățire, ca fiind o metodă aplicată generic în unitate, lăsând probabil să se înțeleagă că reperul este clientul extern. Această ipoteză este corectă; și totuși amintim că, pentru a-l satisface pe client, este necesară aplicarea conceptului de calitate tuturor activităților.

Fiecare departament sau, mai bine zis, fiecare proces are un client, care este cel ce primește rezultatul intrărilor, activitate dusă la capăt în procesul anterior.

De aceea, ca furnizor al următorului, acesta trebuie să-și execute munca ținând cont de ceea ce clientul intern, care realizează procesul anterior, are nevoie.

Ciclul îmbunătățirii continue trebuie să fie încorporat în toate laturile furnizor-client intern existente în toate rețelele de proces, care vor face posibilă satisfacerea clientului extern.

Lector univ. dr. Cosmin DOBRIN