

Model de proiectare și reproiectare a proceselor pentru implementarea sistemului de management al calității în întreprinderile mici și mijlocii



Ion Ioniță

Profesor universitar doctor

Cosmin Dobrin

Conferențiar universitar doctor

Mihai Micilă

Asistent universitar doctor

Academia de Studii Economice București

***Abstract.** A succinct analysis of the world economics, generally, and European, especially permits to observe some undoubted definitive features, as the continuous supply diversification and instauration under the impact of knowledge society, markets globalization, and, most of all, the continuous growth in customer's and society's exigencies. Despite of this situation, there are still many Romanian enterprises with an uppermost stereotyped activity, without having an aggressive strategy, which would permit attaining important profit, in order to ensure the necessary resources for investments, growth, and a better place on the market. Nowadays, the quality became the tip of the balance in efficiency and competitive capacity growth, and also, a condition for the enterprises on European market; the quality requirements on this market are at a very high level. It is considered that attaining customer's satisfaction is not enough, and, according with the concept Beyond Customer Satisfaction, the product should exceed customer's needs and expectations.*

Key words: quality; feedback; new economy; transition; globalization; ISO standards.



1. Necesitate, cerințe, avantaje ale Sistemului de management al calității

O analiză succintă a economiei mondiale și în special a celei europene permite evidențierea unor trăsături definitorii incontestabile, cum sunt diversificarea și înnoirea rapidă a ofertei sub impactul societății cunoașterii, mondializarea piețelor și, mai cu seamă, creșterea exigențelor clienților și ale societății în ansamblu. În acest context, remarcăm și în economia noastră că un număr foarte mare de întreprinderi se află într-un proces accelerat de transformări organizatorice și manageriale, de redefinire a locului și rolului pe care îl au pe piață și de îmbunătățire a ofertei. Aceste preocupări sunt amplificate și de iminenta

aderare a țării noastre la UE. Cu toate acestea, mai există încă multe întreprinderi care desfășoară o activitate predominant stereotipă, fără să dispună de o strategie agresivă, care să le permită obținerea unui profit ridicat din care să poată reinvesti pentru creșterea economică și asigurarea unui loc mai bun pe piață.

Un studiu recent realizat de CNIPMMR arată că 30% dintre IMM-uri nu sunt pregătite să adere la UE datorită costurilor mari și calității slabe a prestațiilor realizate. Înființarea unui lanț de magazine, se arată în același studiu, determină intrarea în faliment a 5.000 de IMM-uri.

În condițiile unei asemenea concurențe supraviețuirea și dezvoltarea întreprinderilor mici este posibilă numai atunci când se fac eforturi suficiente, inclusiv sub aspect financiar, pentru realizarea unor produse care să satisfacă cerințele tot mai elevate ale clienților, în special în domeniul calității. În prezent cerințele pentru calitate în UE au crescut foarte mult; se consideră că satisfacerea clientului nu mai este suficientă, trebuie depășite așteptările acestuia promovând conceptul „Beyond Customer Satisfaction”, potrivit căruia produsul oferit trebuie să depășească cerințele clientului, să-l entuziasmeze (Ioniță et al., 2005). În aceste condiții, pentru IMM-urile din țara noastră, care reprezintă 99,48% din numărul total al întreprinderilor, implementarea sistemelor de management prin calitate a devenit principala condiție pentru supraviețuire. Situația certificărilor în sistemul de calitate din țara noastră evidențiază însă un decalaj enorm în raport cu realizările din țările UE. La sfârșitul anului 2004, în România erau certificate numai 12% dintre IMM-uri, față de 95% la nivelul UE. Recuperarea decalajului în timpul scurt rămas până la aderarea țării noastre la UE necesită fonduri mari de investiții, pe care însă IMM-urile, și în special microîntreprinderile și întreprinderile mici, nu le au. De aceea, în Strategia pentru susținerea dezvoltării IMM în perioada 2004-2008, elaborată și aprobată de Guvernul României, se prevede, printre măsurile de îmbunătățire a performanțelor economico-financiare, și susținerea acestora pentru adoptarea standardelor europene și internaționale și a sistemelor de calitate și introducerea programelor de intensificare a informării și conștientizării asupra necesității creșterii calității produselor și proceselor tehnologice. Scopul urmărit este creșterea numărului de certificate ISO acordate IMM, evoluție imperios necesară ținând seama de exigențele UE, unde doar produsele furnizorilor certificați vor avea acces pe piață.

Pentru a asigura suportul financiar al Programului privind creșterea competitivității IMM-urilor prin implementarea și certificarea sistemelor calității, coordonat de ANIMMC, au fost repartizate pentru anul 2006 fonduri de 1,2 milioane RON. Prin asigurarea acestui suport financiar ar fi totuși posibil ca până la finele acestui an majoritatea IMM-urilor să-și implementeze un sistem de management al calității și să îndeplinească astfel cel puțin acest criteriu impus de UE.

Ținând seama de rezultatele obținute în țările din UE, ca și de realitatea din economia noastră, putem formula în continuare câteva aprecieri generale privind avantajele certificării sistemelor de calitate pe baza standardelor ISO 9000.

- Certificarea Sistemului de management al calității implementat într-o organizație se realizează atât în scopuri externe, cât și interne. Certificarea sistemului de către organisme independente, având un prestigiu recunoscut, poate constitui o dovadă a superiorității organizației față de concurență, ca urmare a existenței unui sistem al calității

eficient, capabil să asigure în mod constant obținerea unor produse care să satisfacă cerințele clienților.

- Un sistem al calității certificat oferă mai multă încredere conducerii organizației că toate procesele și activitățile sunt ținute sub control, iar rezultatele ce vor fi obținute se vor încadra în previziunile făcute.

- Prin implementarea sistemului de management al calității bazat pe Standardul ISO 9001:2000, IMM-urile românești se vor încadra în tendința generală existentă pe plan intern și internațional de creștere a competitivității prin asigurarea calității produselor, serviciilor și lucrărilor pe care le execută, ceea ce le va permite o creștere a competitivității și un loc mai bun pe piața UE.

Dacă pentru unele organizații din țara noastră, certificate pe managementul calității, aceste avantaje nu s-au manifestat la nivelul așteptărilor cauza nu rezidă în limitele sistemului de calitate, ci în modul în care acesta a fost pus în practică. Certificarea sistemului de calitate al unei organizații nu înseamnă că în mod automat toate produsele și serviciile pe care le livrează vor fi fără abateri de la cerințele stabilite. Un asemenea certificat poate doar să demonstreze că au fost asigurate condițiile pentru ca desfășurarea proceselor din organizație, începând cu cercetarea pieței și până la supravegherea produselor în exploatare la beneficiar, să îndeplinească condițiile certificării. După certificare trebuie urmărită respectarea cerințelor referențialului prin eforturi continue de perfecționare a tuturor proceselor, evitându-se apariția neconformităților pe întreaga traiectorie a produsului.

2. Planul de afaceri și planificarea calității

Specific microîntreprinderilor și întreprinderilor mici este faptul că planul de afaceri și planificarea calității reprezintă două fațete ale uneia și aceleiași activități. De aceea, în opinia noastră, programarea implementării sistemului de management al calității trebuie să se realizeze concomitent cu planificarea afacerii. Există percepția managementului unei părți însemnate dintre IMM, potrivit căreia calitatea este acceptată ca fiind un obiectiv social dorit, dar contribuțiile sale la profitabilitatea afacerilor sunt considerate marginale. O altă parte dintre manageri apreciază că sistemul de management al calității este benefic numai pentru întreprinderile mari, deoarece implică o documentație elaborată care amplifică birocrăția, situație nespecifică întreprinderilor mici. Evident, aprecierea este greșită fiind infirmată de practica IMM-urilor dintr-o serie de țări cum ar fi Anglia și Japonia care au un nivel ridicat de certificări în sistemul de calitate. De asemenea, cercetările efectuate asupra mecanismelor proiectării și realizării calității și asupra proceselor de fabricație au demonstrat că randamentul investițiilor făcute pentru implementarea sistemelor de calitate în IMM-uri este mai mare decât în alte activități, datorită avantajelor pe care

acestea le au, avantaje care le permit să implementeze mai ușor și mai eficient un sistem de calitate. Aceste avantaje pot fi rezumate astfel:

- viteză sporită de reacție, întrucât ideile inovative sunt aplicate într-un ritm mai rapid;
- canalele de comunicații și circuitele informaționale sunt mai scurte și mai simple;
- există mai puține proceduri birocratice care intervin între ideea inovatoare și piață;
- salariații dobândesc mai rapid abilitatea de a lua decizii, ca urmare a autorității și responsabilității care li se

acordă mult mai ușor decât în întreprinderile mari;

- salariații tind să formeze echipe de lucru cu o coeziune mai mare decât în cazul întreprinderilor mari.

Toate acestea se constituie în tot atâtea avantaje pentru management, inclusiv pentru implementarea unui sistem de management al calității.

În figura 1 este prezentat modul în care elementele de succes ale unei afaceri pot fi combinate pentru a se încadra în cele opt principii fundamentale ale unui sistem de management al calității (Tenner, De Toro, 1992):

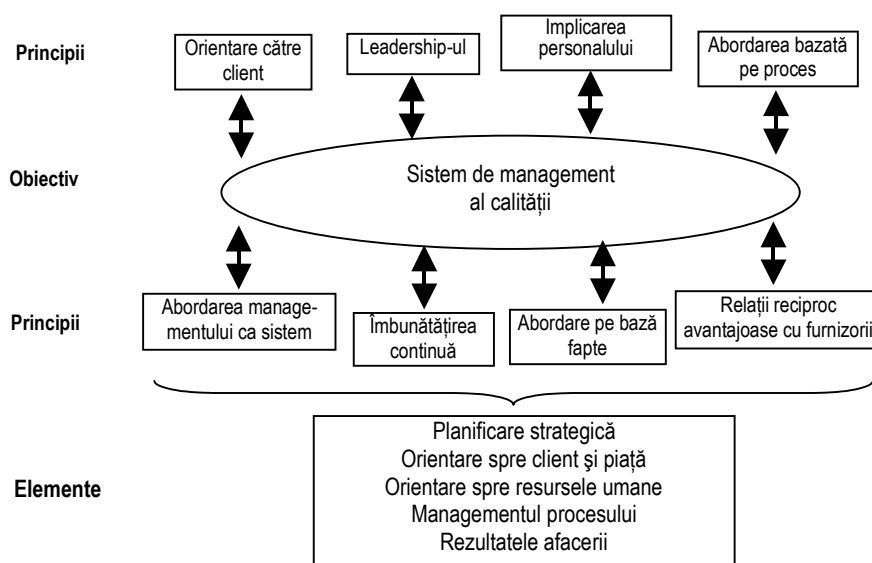


Figura 1. Conceptele aferente implementării unui program de management al calității

Abordarea pe bază de proces

În interpretarea acestui principiu, trebuie ținut seama de faptul că însușirile calitative ale produselor se asigură în procesul de producție, dar se manifestă în sfera consumatorilor. Ca atare este important să se facă distincție între calitatea producției și calitatea produselor. Calitatea producției reflectă calitatea proceselor de producție, a activităților de concepție tehnologică, constructivă și de organizare a producției, iar calitatea produselor este expresia finală a calității proceselor de producție. În acest context, se apreciază că rezultatul dorit este mai sigur și de un nivel superior dacă activitățile desfășurate în întreprindere sunt gestionate ca proces.

Abordarea prin proces facilitează identificarea și înțelegerea activităților întreprinderii și a interacțiunilor dintre acestea și permite totodată proiectarea unei rețele de procese, în care poate fi pus în evidență lanțul proceselor principale care adaugă valoare și modul în care acestea influențează aptitudinile de a satisface cerințele clienților referitoare la produs. De asemenea, acest mod de abordare poate contribui la creșterea eficienței managementului, prin stabilirea unor responsabili de proces care vor gestiona mai bine activitățile și vor dezvolta cu prioritate pe acelea care asigură, în condiții de eficiență, îmbunătățirea continuă a calității.

3. Model de proiectare și reproiectare a proceselor pentru implementarea Sistemului de management al calității

În tabelul 1 este prezentată o metodologie în cinci etape care se poate utiliza pentru a susține un proces sistematic de îmbunătățire a modului de lucru în organizații, prin reproiectarea proceselor (Mieilă, 2006). În fiecare dintre faze, metodologia de reproiectare a proceselor-cheie presupune analiza a două aspecte:

- dacă și în ce măsură procesul studiat susține misiunea strategică a organizației;
- dacă și în ce măsură procesul studiat este necesar pentru a satisface cerințele clienților organizației.

Fiecare dintre elementele programului de calitate prezentate în figura 1 devine astfel un proces care va fi reproiectat corespunzător cerințelor sistemului de calitate. Utilizând etapele identificate în tabelul nr.1, vom analiza pe rând aceste elemente.

a) Faza de focalizare

Dacă în cazul întreprinderilor mari, liderii trebuie să se implice activ în principal în faza de focalizare asupra fiecăruia dintre elemente, în cazul întreprinderilor cu mai puțin de 50 de angajați este necesar ca echipa de lideri să

se implice în toate fazele. După cum se observă și în figura 1, implicarea totală constituie un factor critic pentru implementarea și funcționarea unui sistem eficace și eficient de management al calității. Managementul superior, de regulă, preia sarcina de a conduce această fază ca rezultat al unei evaluări organizaționale prin analiza datelor stării și dinamicii activității, cum ar fi autoevaluarea în vederea participării la competițiile organizate în scopul acordării premiilor pentru calitate sau la analizele SWOT. Proprietarii sau managerii sprijină echipele de analiză formate în jurul liderilor în proiectarea elementelor. Aceste echipe direcționează resursele organizaționale în sensul

îmbunătățirii calității și eficienței proceselor alese. Proprietarii sau managementul de vârf trebuie să stabilească cerințele managementului în privința activității echipei de proiect. La prima întâlnire dintre membrii acesteia și reprezentantul conducerii se identifică scopul activității ce urmează a fi desfășurată și se emit documente scrise care conțin rezultatele la care s-a ajuns în urma discuțiilor purtate. Managementul, prin reprezentantul său, analizează premisele inițiale de lucru ale echipei și asigură alinierea misiunii, scopului și obiectivelor la constrângerile strategice, menționând modul în care urmează să se facă evaluarea activității echipei.

Implementarea metodologiei de reproiectare a proceselor-cheie*

Tabelul 1

Faza 1 – focalizare	Faza 2 – evaluare	Faza 3 – negociere	Faza 4 – reproiectare	Faza 5 – implementare
Formarea echipei	Schițarea procesului	Identificarea cerințelor nesatisfăcute ale clientului	Acțiune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza implicațiilor ▪ Confirmarea corectitudinii măsurilor întreprinse. ▪ Finalizare; ▪ Monitorizare și măsurare.
Focalizarea echipei asupra: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misiunii; ▪ Scopului; ▪ Obiectivelor; ▪ Constrângerilor strategice; ▪ Măsurilor de urmat. Rezultat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabilirea direcțiilor de schimbare și a principiilor de ghidare. 	Evaluarea și validarea cerințelor consumatorului. Rezultat: Înțelegerea stării curente a afacerii.	Identificarea cerințelor nesatisfăcute ale clientului Rezultat: Definirea cerințelor și determinarea decalajelor în performanță.	Acțiune Rezultat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analize ▪ Concluzii ▪ Teste Rezultat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificarea planului de schimbare; ▪ Teste pilot; ▪ Refinisări. 	Rezultat: Îmbunătățirea semnificativă a performanței.

*Adaptat după G. D. Beecroft, Grace L. Duffy, J. W. Moran, The Executive Guide to Improvement and Change, ASQ Quality Press, 2003.

b) Faza de evaluare

În această fază se colectează datele referitoare la situația prezentă în raport cu două cerințe:

- capacitatea procesului analizat;
- cerințele consumatorului.

Determinarea capacității procesului de bază – al cărui rezultat este bunul pe care organizația îl produce sau serviciul pe care îl furnizează – implică schițarea fluxului activităților așa cum se desfășoară în mod curent și comensurarea intrărilor, a ieșirilor și a valorii adăugate. Prin schița procesului se pot descoperi activitățile care se desfășoară în mod necesar sau rapoarte întocmite care nu se folosesc și care se elimină în cursul acestei etape.

Evaluarea nevoilor clientului este o dimensiune critică în stabilirea eficacității procesului. Această componentă a fazei de evaluare implică identificarea clienților procesului, a cerințelor acestora cunoscute de către membrii echipei și planificarea modalităților de eliminare a decalajelor între cerințe și posibilități.

Evaluarea capacității procesului și a clienților sunt două activități ce se desfășoară concurrent pentru a asigura convergența rezultatelor. Riscurile acestei faze sunt:

- posibilitatea de a trece neobservat decalajul dintre performanța procesului și nevoile clientului;
- posibilitatea de a trece neobservate oportunități de creștere sau riscuri critice pentru afacere. Acest risc apare atunci când procesul furnizează bunuri care întrec

așteptările clienților. O situație de acest fel trebuie valorificată la maximum, întrucât așteptările viitoare ale clienților se pot constitui într-o sursă de avantaj competitiv.

În cadrul fazei de evaluare performanța procesului este studiată în raport cu următoarele criterii:

- performanța temporală, respectiv durata procesului;
- costurile (fixe și variabile);
- defecte și remanieri (calitatea produsului sau a serviciului).

Dacă performanța procesului se situează la cote ridicate pe toate cele trei criterii, este proiectat și funcționează în concordanță cu nevoile clientului, atunci calitatea procesului va fi considerată corespunzătoare. Cele trei dimensiuni se constituie, în fapt, în măsuri interne pentru implementarea sistemului de calitate. Consumatorul nu este interesat de cheltuielile pe care organizația trebuie să le suporte pentru ca bunurile pe care le produce să fie de o calitate corespunzătoare. Interesul clientului se rezumă la produs sau serviciu și la modul de conlucrare cu persoanele care asigură furnizarea bunului.

c) Faza de negociere

Această fază este de importanță critică pentru managementul de vârf. Conducerea trebuie să verifice cu atenție dacă toate părțile interesate în activitatea organizației (stakeholderi) au fost cuprinse în programul de proiectare a calității, ca parteneri de proces. Determinarea validității cerințelor identificate ale stakeholder-ilor este

esențială. Nevoile partenerilor reprezintă cerințe nevalidate atâta vreme cât la nivelul organizației nu se ia decizia îndeplinirii lor.

d) Faza de reproiectare

Observațiile efectuate în cadrul fazei de stabilire a parteneriatelor și de negociere formează baza deciziilor fazei de reproiectare, întrucât acum se vor lua deciziile care vor avea ca efect îmbunătățirea funcționării proceselor organizației. Pentru testarea validității concluziilor desprinse în urma analizei observațiilor și a datelor culese se pot implementa proiecte-pilot.

Această fază oferă o bună oportunitate pentru identificarea celor mai capabili dintre lideri. În întreprinderile mici există posibilități mai bune pentru a forma și a organiza echipe de persoane deosebit de specializate și capabile să desfășoare procese de muncă care prezintă un anumit specific. Salariații explorează oportunități pentru obținerea de economii viitoare prin reducerea costurilor, reducerea ciclului de fabricație sau îmbunătățirea calității bunului ce constituie rezultatul procesului.

Din punctul nostru de vedere, faza de reproiectare presupune parcurgerea a patru pași pentru a putea preveni consecințele schimbărilor care apar întotdeauna în perioada implementării planurilor de acțiune:

- analiza procesului pentru a sesiza cauzele fundamentale ale decalajelor de performanță;
- stabilirea căilor de acțiune pentru a acoperi aceste decalaje;
- testarea căilor de acțiune vizate prin implementarea de proiecte-pilot;
- concluzii cu privire la corectitudinea căilor de acțiune stabilite la punctul de mai sus, prin evaluarea proiectelor-pilot.

Acest ciclu este simplu de implementat, eficace și nu necesită investiții majore, iar de fiecare dată când echipa de implementare începe activitatea de cartografiere a procesului, activitatea sa se încheie prin analiza completă a căilor de îmbunătățire vizate.

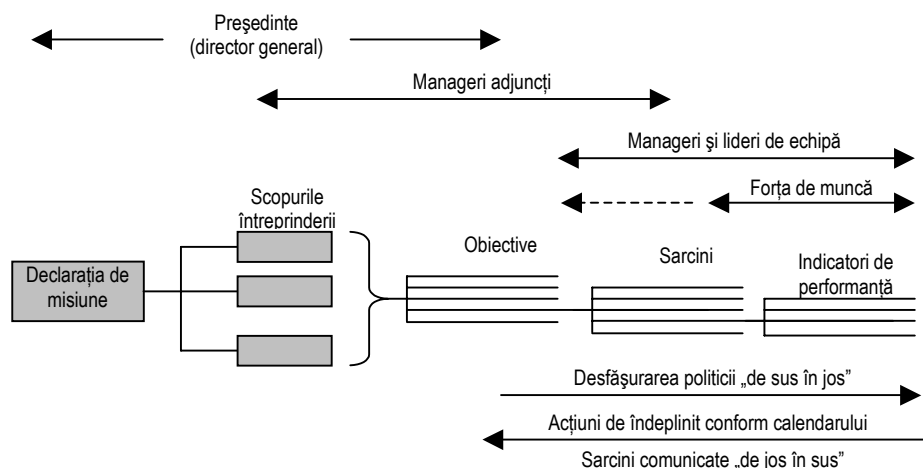
e) Faza de implementare

În această fază se încheie proiectul de îmbunătățire. Echipa efectuează testele finale și trasează liniile directoare

pentru noile standarde ale fluxului de muncă, în care toate activitățile vor fi concentrate într-un lanț de procese. Totodată, în cadrul acestei faze se pun bazele unui nou ciclu de îmbunătățire. Identificarea indicatorilor prin care se pot comensura progresele și succesul reprezintă, de asemenea, o parte importantă a acestei ultime faze în desfășurarea reproiectării proceselor-cheie. Obiectul determinărilor avute în vedere sunt procesele care, desfășurate și conduse în mod corespunzător, joacă un rol critic în obținerea de rezultate financiare pozitive.

În cadrul acestui efort de integrare a proceselor afacerii într-un sistem de calitate de înaltă eficiență se utilizează resursele existente, între care, pentru întreprinderile mici și mijlocii, elementul uman este de o importanță și de o valoare hotărâtoare. Ținând seama de faptul că practic toți salariații, indiferent de nivelul ierarhic, trebuie să se implice în proiectarea și implementarea programului de calitate, este recomandat ca echipa care conduce proiectul de implementare la nivelul întreprinderii să folosească abordarea „de sus în jos și înapoi, de jos în sus” (care constituie baza metodei Hoshin Planning sau Goal Deployment) în stabilirea misiunii afacerii, să o comunice salariaților și să acorde o atenție sporită ideilor emenate de cei asupra cărora schimbările vizate au impact semnificativ.

În figura 2 se observă modul în care schimbările afectează nivelurile ierarhice, indiferent de mărimea organizației (Mieilă, 2006). Managementul de vârf este responsabil pentru planificarea strategică, întocmirea și analiza rapoartelor SWOT, cercetări de piață, comportamentul consumatorului și stabilirea viziunii, a misiunii și a strategiei. În ordine logică, urmează stabilirea de către managerii compartimentelor funcționale și operaționale a politicilor sectoriale și a direcțiilor tactice. Stabilirea și ducerea la îndeplinire a obiectivelor derivate este în sarcina managerilor de nivel mediu. Managementul „de prima linie” asigură stabilirea și operaționalizarea obiectivelor specifice, ce se divid în sarcini individuale pentru fiecare dintre salariații organizației, care le tratează astfel încât ieșirile generate de proces să satisfacă nevoile clientului.



Sursa: J. R. Jablonski, 1992.

Figura 2. Implicarea organizației la diverse niveluri ierarhice

4. Concluzii

Implementarea unui program de calitate este un proces în care secvența verticală de sus în jos trebuie să fie dublată de o puternică buclă de răspuns (feedback). Desfășurarea politicii prin care managementul transmite către nivelurile inferioare ale piramidei ierarhice viziunea sa cu privire la modul în care se vor derula schimbările preconizate trebuie să se facă în strânsă legătură cu transferul descendent de date și informații, concomitent cu un transfer ascendent ce descrie modul de îndeplinire a obiectivelor fixate. Utilizarea corespunzătoare a dinamicii echipelor încurajează existența unei vaste și strânse rețele de comunicații în cadrul organizației.

Proiectarea și reproiectarea proceselor ce se desfășoară în organizație și schițarea lanțului proceselor este o cerință a criteriilor de eficiență în Sistemul de management al calității. Integrarea unui program de calitate în cadrul unei afaceri este un proces iterativ și se supune principiului îmbunătățirii continue. Odată ce implementarea este finalizată, pentru a menține eficacitatea sistemului, trebuie să se instituie un ciclu de continuă măsurare și îmbunătățire.

Efortul de implementare a calității în toate compartimentele unei organizații este o sarcină dificilă, care va fi însă recompensată de rezultatele obținute.

Bibliografie

Ioniță, I. și colectiv. (2005). „Metodologia de implementare a Sistemului de management al calității la SC Mineral SA” – Bușani, contract de cercetare științifică încheiat între ASE și societatea comercială SC Mineral SA Târgoviște

Jablonski, J.R. (1992). *Implementing TQM*, Pfeiffer, p. 14

Mieilă, M. (2006). *Eficiența integrării sistemelor de calitate în întreprinderile mici și mijlocii*, Teză de doctorat, ASE

Tenner, A.R., DeToro, I.J. (1992). *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Addison Wesley