

**Universitatea "Lucian Blaga" din Sibiu
Facultatea de Științe Economice**

Ioan COSMESCU

**CALITATEA SERVICIILOR ÎN CONTEXTUL
EXIGENȚELOR INTERNAȚIONALE**

- NOTE DE CURS -

2008

Cuprins

Capitolul 1. Calitatea, o necesitate a societății moderne	5
1.1. Calitatea.....	5
1.2. Evoluția calității	8
1.3. Concepte moderne ale calității.....	9
1.4. Conceptul de calitate globală concurențială.....	23
Capitolul 2. Calitatea și standardele calității serviciilor în condițiile con competiției internaționale	31
2.1. Calitatea.....	31
2.1.1. Ce este calitatea pentru prestatorii de servicii ?	31
2.1.2. Ce înseamnă că o întreprindere este calificată?.....	32
2.1.3. Noțiuni de managementul calității	33
2.2. Standardele calității	33
2.2.1. Standardizarea internațională.....	33
2.2.2. Evoluția și importanța actuală a familiei ISO 9000.....	34
2.3. Seria ISO 9000	34
2.3.1. Obiective.....	34
2.3.2. Structura familiei ISO 9000.....	35
2.3.3. Ghidul ISO 9000 pentru selectarea și utilizarea standardelor.....	36
2.3.4. Modele de referință.....	36
2.3.5. Diferențe între standardele ISO 9001, 9002, 9003	37
2.3.6. Comparatie între modelele de referință	37
Capitolul 3. ISO 9001 – Obiective, conținut, implementare	39
3.1. Noțiunile trebuie clar definite.....	39
3.2. Gruparea elementelor de managementul calității	40
3.3. Introducere la elementele de managementul calității	41
3.4. ISO 9001. Sinteză.....	41
3.5. ISO 9001. Elemente de managementul calității. Noțiuni și exemple practice	43
3.5.1. Responsabilitatea conducerii (elementul 4.1).....	43
3.5.2. Sistemul de managementul calității (elementul 4.2).....	48
3.5.3 Analiza contractelor (elementul 4.3)	52
3.5.4. Controlul proiectării (elementul 4.4).....	54
3.5.5. Controlul documentelor și datelor (elementul 4.5)	60
3.5.6. Aprovizionare (elementul 4.6).....	63
3.5.7. Controlul produselor furnizate de clienți (elementul 4.7).....	66
3.5.8. Identificarea și trasabilitatea produselor (elementul - 4.8)	67
3.5.9. Controlul proceselor (elementul 4.9).....	69
Capitolul 4. Implementarea unui sistem de managementul calității.....	73
4.1. Obiectiv.....	73
4.2. Pregătire	74
4.2.1. Material de bază	74
4.2.2. Calificarea personalului	75
4.2.3. Asistență externă.....	77
4.2.4. Programe de asistență.....	78
4.2.5. Selectarea consultantilor de managementul calității.....	78
4.2.6. Obstacole	80

4.3. Metodologia implementării unui sistem de managementul calității.....	80
4.3.1. Modelul în etape	80
4.3.2. Faza I - Definirea și planificarea	81
4.3.3. Faza II - Analiza.....	84
4.3.4. Faza III - Definirea concepției	87
4.3.5. Faza IV - Realizarea	90
4.3.6. Faza V - Analiza rezultatelor.....	94
4.3.7. Faza VI - Întreținerea și perfecționarea continuă	95
Capitolul 5. Diversificare și calitate – un binom esențial al strategiilor de dezvoltare a turismului în cadrul Organizației de Cooperare Economică a Mării Negre: Studiu de caz	100
5.1. Orientarea după calitate în politica de prestări a serviciilor turistice	100
5.2. Măsuri ale politicii calității - opțiune strategică prioritară pentru organizatorii de călătorii din cadrul OCEMN	109
5.3. Controlul calității: cheia excelenței în turism și obiectiv permanent al operatorilor turistici din Bazinul Mării Negre.....	111
Răspunsuri la grile.....	118

Capitolul 1

Calitatea, o necesitate a societății moderne

Obiective:

- conturarea unei viziuni de ansamblu privind calitatea produselor, serviciilor și forței de muncă;
- relevarea celor mai importanți factori ai succesului afacerii unei organizații;
- prefigurarea etapelor în evoluția în timp a calității;
- înțelegerea, într-o viziune sistemică, a calității proceselor activității economice;
- autonomizarea rolului managementului calității, pentru a direcționa și controla o organizația;
- implementarea sistemului „îmbunătățirii continue” în practica serviciilor;
- schematizarea principalelor contribuții ale autorilor preocupați de problema calității serviciilor;
- conturarea semnificației conceptului de „calitate globală concurențială”.

Rezumat: Capitolul propune o linie clară de conduită, chiar o filozofie, care să poată fi abordată, înțeleasă, însușită, asumată și implementată de orice organizație în procesul de realizare a serviciilor. Se prefigurează o istorie a concepțiilor privind calitatea produselor și serviciilor și se contribuie la dezvoltarea științei în acest domeniu prin introducerea unui concept nou, cel de „calitate globală concurențială”.

Termeni cheie: calitate, managementul calității, asigurarea calității, controlul calității, calitate globală concurențială.

1.1. Calitatea

Evoluția deosebit de dinamică, de diversă și de complexă a lumii în ultima jumătate de secol a fost însoțită de o adevărată explozie în domeniul conceptelor, principiilor, terminologiilor și științelor. Orice activitate sau realizare practică este astfel fundamentată, definită, explicită și generalizată în mod anticipat, în timp real sau la scurt timp ulterior. Știința managementului și calitatea sunt, fără îndoială, două domenii, care au cunoscut evoluții spectaculoase în acest timp.

Evoluția aceasta rapidă, cu care ne vine de multe ori greu să ținem pasul, dezorientează uneori referitor la sensurile și dimensiunile noilor termeni și concepte chiar și la nivelul specialiștilor din domenii învecinate. Se vorbește astăzi mult despre strategii și politici, conducerea proiectelor, contexte economice, sociale sau tehnice, legislație și reglementări legale, managementul costurilor, resurselor și al riscurilor, sănătate și securitate, fezabilitate, implementarea și progresul proceselor și sistemelor, managementul financiar, managementul conflictelor, cultura organizațională, etica socială, securitatea informației ș.a.m.d.

Pe fundalul acestui noian de abordări cu care omul zilelor noastre se confruntă zilnic, oriunde s-ar afla, prioritatea sau importanța unuia dintre termenii precizați în raport cu altul este greu de stabilit.

Așadar, după cum am precizat, există astăzi multe strategii și concepte după care se poate ghida o *organizație*, multe principii pe baza cărora se pot constitui și se pot desfășura multe activități care să ne preocupe și să ne absoarbă atenția.

Ceea ce credem că este important și dorim în fapt prin această carte este propunerea unei linii dare de conduită, chiar a unei filozofii care să poată fi abordată, înțeleasă, însușită, asumată și implementată de orice organizație, de orice funcțiune managerială implicată în procesele de realizare a serviciilor sau produselor sale, în care să se regăsească conceptele, principiile, strategiile și tehnicile moderne de care

toate acestea au nevoie pentru a face față spiritului competițional permanent care se regăsește astăzi pretutindeni, pe piața liberă de desfacere a produselor, în domeniul serviciilor și îndeosebi în cel al forței de muncă.

Și totuși, acest spirit de competiție, dar și necesitatea de a îndeplini întotdeauna așteptările partenerilor, dorința de reușită și îndeosebi de succes, caracteristici deosebit de prezente ale etapei actuale, pe care le întâlnim atât la ființele umane cât și la organizații, indiferent de domeniul lor de activitate, au făcut ca termenul „calitate” să devină cu precădere referința la care îndeobște ne raportăm.

Într-adevăr o analiză a evoluției principalelor aspecte asupra cărora s-au focalizat atenția și interesul clienților și, prin urmare, a organizațiilor furnizoare de produse și servicii, în ultimul secol, relevă următoarele:

- până în anul 1900 nu poate fi scos în evidență vreun cadru conceptual anume după care să se desfășoare o fabricație susținută de produse în regim de serie, fiind prioritare aspectele de multe ori subiective și specifice unei fabricații de unicat sau eventual de volum redus, marca produsului sau numele producătorului fiind un factor important care este luat în considerare;
- după 1900, o dată cu lansarea unei fabricații la care încep să se regăsească caracteristicile producției de serie și poate până în anul 1950, cel mai important aspect a fost realizarea unor produse conforme în raport cu specificațiile, cu prețuri mai mici, pe seama utilizării unei forțe de muncă ieftine, cu pregătire redusă, cu pretenții reduse de retribuire și poate chiar printr-o specializare strictă a domeniilor de fabricație;
- până în anul 1980, prețul produselor a continuat să fie factorul cheie al competitivității, dar în paralel se înregistrează o creștere semnificativă a volumului și a productivității muncii, reducându-se astfel cheltuielile indirecte, respectarea termenelor de livrare și a cantităților comandate devine cerință esențială, calitatea produselor începe să devină un aspect important, conceptul calității începe să fie fundamentat;
- după anul 1980, calitatea produselor crește semnificativ în importanță, în condițiile unei puternice intensificări a concurenței, calitatea devenind unul dintre criteriile esențiale în ochii clienților, conceptul calității este amplu dezbătut, se găsesc termeni și definiții larg recunoscute internațional, se creează sisteme complexe pentru conducerea calității, calitatea este conexată cu alte strategii și politici ale organizației. Evidențiem influența unor factori de actualitate, în figura 1.1, printre care și calitatea. asupra succesului afacerii unei organizații.

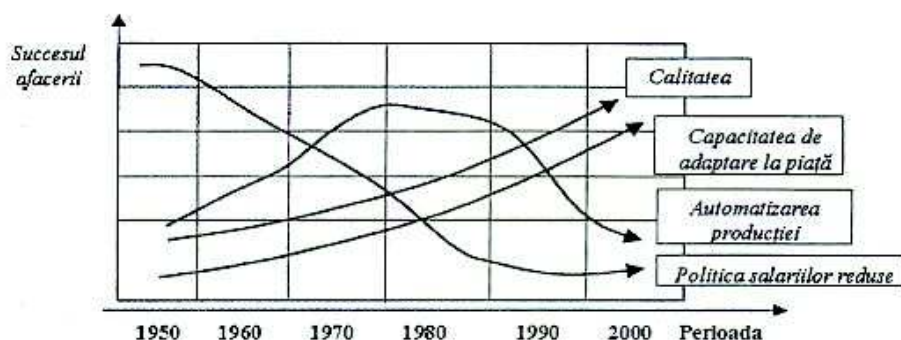


Fig. 1.1. Influența unor factori importanți asupra succesului afacerii unei organizații

Pas cu pas și din ce în ce mai frecvent multe organizații cu domenii de fabricație sau de servicii diverse și-au stabilit drept criterii de bază (alături de cele pur

financiare care nu pot fi ignorate nicidecum), după care apreciau atât furnizorii cât și propriile activități: calitatea, prețul și respectarea termenelor de livrare. Acest trio: calitatea cerută, prețul competitiv și respectarea termenelor a devenit astfel astăzi principiul de bază după care își dimensionează indicatorii de evaluare toți marii producători din domeniile cheie ale economiilor naționale precum și marile concerne internaționale. Să observăm totuși că dacă semnificația ultimilor doi factori este foarte clară, semnificația termenului calitate rămâne oarecum subiectivă în abordările cotidiene. Fără a renunța la această cerință, marea majoritate a celor întrebați înțeleg prin calitate, din ce în ce mai frecvent, tot ceea ce așteaptă în mod generic de la un anumit produs sau serviciu. În cadrul relațiilor dintre organizații, calitatea dobândește aspecte mult mai concrete legate de conformitatea caracteristicilor produsului sau serviciului (constructive, funcționale, economice, tehnologice, estetice, ergonomice etc.). Aici este evidentă însă evoluția rapidă din ultimul deceniu, înspre conceptul de management al calității, concept care tinde să implice pas cu pas toate funcțiunile, activitățile și părțile din cadrul organizației sau din afara acesteia, interesate de calitatea produsului sau serviciului respectiv.

Calitatea și managementul calității devin astfel o viziune globală, o strategie unitară care trebuie să fie înțeleasă, asumată și abordată în mod constant de către o organizație pentru a reuși, pentru a deveni competitivă, pentru a avea succes, indiferent de natura sau de domeniul său de activitate.

Plecând de la cerințele calității, Toyota Motor Company își creează un sistem propriu de management al producției care pune accent pe reducerea constantă a costurilor, pe fluentă, flexibilitate, livrarea exact la momentul solicitat, îmbunătățirea continuă, standardizarea. Acest sistem dezvoltat în timp cu o deosebită meticulozitate și pasiune face ca astăzi această firmă să se situeze pe primul loc în lume referitor la calitatea automobilelor fabricate. Acest succes a făcut ca modelul TOYOTA să genereze la scurt timp modele ale unor sisteme de producție oarecum similare, dar având, bineînțeles, și elemente specifice. Putem da ca exemple: Sistemul de producție Volkswagen, Sistemul de producție Daimler Chrysler, Sistemul de producție Bosch, Sistemul de producție Renault, Sistemul de producție Ford ș.a., pentru a preciza doar câteva dintre firmele prestigioase din domeniul auto. Exemple numeroase există însă în oricare alt domeniu, dacă avem curiozitatea de a ne arunca privirea printre firmele campioane de pe mapamond.

Firește că în cadrul activităților unei organizații intervin o serie de factori care perturbă și chiar împiedică activitatea acesteia, precum și o multitudine și o varietate de factori care determină succesul vânzării. Aceștia includ condițiile de piață, natura produsului, imaginea creată prin reclamă, particularitățile socio-culturale ale clientului, facilitățile de creditare etc. Pe de altă parte, managerii organizațiilor se confruntă astăzi cu o altă componentă importantă a competitivității - profitabilitatea - care poate fi obținută prin productivitate, costuri reduse de producție, dar și printr-o calitate adecvată a produselor /serviciilor oferite.

Îndeosebi în perioada actuală de adaptare la condițiile concrete de pe plan mondial, de aliniere la standardele și normele Uniunii Europene trebuie să se dea importanța Cuvenită principalilor factori ai competitivității. Așa cum sublinia la cea de-a 35-a Conferință anuală a Organizației Europene de Calitate, ținută la Praga în 1991, dr. Joseph M. Juran, autoritate mondială recunoscută în domeniul managementului calității totale, pentru țările din estul Europei singura șansă de a depăși situația actuală și de a recâștiga rapid timpul pierdut este calitatea.

Ceea ce credem este că, în fapt, calitatea a devenit deja, dată fiind și tendința actuală înspre globalizare, pentru orice organizație conștientă, nu numai din Estul Europei, ci practic de pe întreg globul, una dintre componentele strategice esențiale. Credem că semnificația și sensurile acestui termen trebuie să se integreze practic

tuturor activităților, proceselor, produselor, resurselor umane, practic în oricare aspect al vieții. Trebuie să devină un mod de a trăi și de a fi. Trebuie să facă parte din dezvoltarea plenară a ființei umane în acest început al mileniului al III-lea.

1.2. Evoluția calității

Preocuparea pentru calitatea produselor realizate este străveche, începuturile înfipării în conștiința oamenilor a semnificației utilității obiectelor utilizate datând din perioada timpurie a epocii primitive.

Aceste prime concepte referitoare la calitate se cristalizează în cadrul relațiilor specifice acelei perioade, și anume:

- producătorul și utilizatorul direct al obiectului sunt identici;
- producătorul și utilizatorul direct al obiectului realizat sunt în contact nemijlocit, într-o relație de schimb în natură.

Odată cu apariția comunităților umane și cu diversificarea relațiilor dintre oameni, se dezvoltă și semnificațiile conceptului de calitate, iar modul de apreciere a acestora se face în cadrul relației producător - piață de desfacere - utilizator direct. Aprecierea calității se face în această perioadă prin intermediul simțurilor proprii ale oamenilor, iar criteriile de apreciere erau: nevoia utilizatorilor direcți, gradul de acoperire a nevoii directe și impresia, de multe ori subiectivă, asupra acestora.

Apariția așezărilor construite (case, turnuri, piramide, cetăți, orașe etc.), a mijloacelor de transport, diversificarea rapidă a mărfurilor și relațiile de schimb ale acestora, apariția apoi a structurilor organizate de producție a mărfurilor (manufacturi antice, ateliere, bresle) și a căilor comerciale de transport și desfacere a mărfurilor fac ca treptat să apară reglementări, tehnici și metodologii specifice (de multe ori confidențiale) de realizare și comercializare a produselor.

Aprecierea calității în acest context se făcea prin utilizarea diverselor mijloace de verificare și măsurare, mai mult sau mai puțin tehnice, mai mult sau mai puțin convenționale, iar la criteriile de apreciere precizate anterior se adaugă uneori și gradul de conformitate al produselor realizate cu măsurile, instrucțiunile sau reglementările stabilite. Este apreciată mult și măiestria artizanală a meseriașilor.

Trecerea la producția și consumul de masă a produselor precum și diversificarea extrem de mare a acestora au avut un impact deosebit asupra lărgirii conceptului de calitate. La obținerea calității în acest nou context conta modul de proiectare, punerea la punct și menținerea proceselor și modul de ambalare și livrare a produselor. Terminologia și semnificația calității se dimensionează acum în raport cu toate aceste aspecte. Se diferențiază o calitate proiectată, o calitate fabricată și o calitate livrată. Noțiunea de calitate devine din ce în ce mai complexă, iar preocuparea pentru definirea ei, considerabilă. Se impun treptat diverse definiții (fără a se ajunge la un punct de vedere unitar), cum ar fi:

- satisfacerea unei necesități;
- conformitatea față de specificație;
- gradul de satisfacere a consumatorului;
- conformitatea cu caietul de sarcini;
- un cost mic pentru o utilizare dată;
- capacitatea de a îndeplini o trebuință;
- ansamblul mijloacelor pentru realizarea unui produs viabil;
- conformitatea cu un model dat;
- respectarea caietelor de sarcini cu cele mai mici costuri de fabricație;
- satisfacerea în totalitate a beneficiarilor;
- reflectarea mărcii fabricii în ansamblul necesităților beneficiarilor;
- corespunzător pentru utilizare și conformanță față de cerințe;

- expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care satisface nevoia pentru care a fost creat și în care respectă restricțiile și reglementările sociale în contextul unei eficiențe economice.

Un moment de referință în evoluția conceptului de calitate este cel al apariției standardului ISO 8402 prin care se ajunge la consensul internațional în ceea ce privește termenii, definițiile și conceptele aplicabile calității.

În conformitate cu ISO 8402, **calitatea** reprezintă: *ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unei entități, care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate și implicite.*

Standardul ISO 9000:2001 aduce o nouă viziune asupra conceptelor specifice calității. **Calitatea** este definită aici Ca: *măsura în care un ansamblu de caracteristici implicite satisface cerințele.*

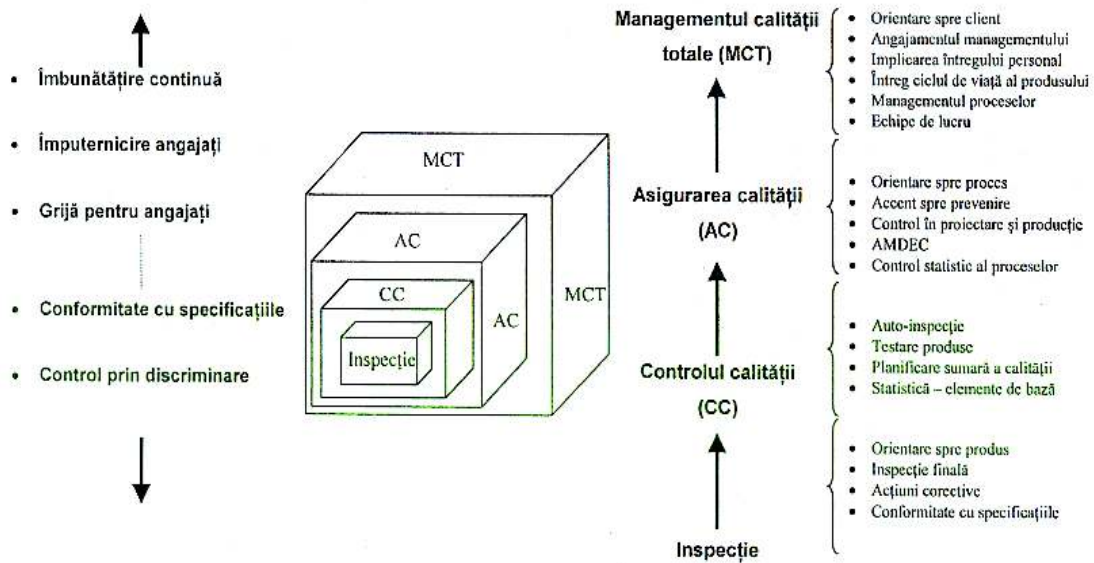


Fig.1.2. Evoluția în timp a calității

Prin cerință se înțelege nevoia sau așteptarea care este declarată, implicită sau obligatorie, iar caracteristica este o trăsătură distinctivă de natură: fizică, senzorială, comportamentală, temporală sau funcțională.

Se remarcă în ultimul timp o redimensionare a noțiunilor referitoare la calitatea produselor și serviciilor în relație directă cu preocupările, reglementările și normele sociale referitoare la protecția omului, a mediului înconjurător și a naturii. Trebuie să se țină seama de redefinirea răspunderii juridice ce revine producătorului și de contextul concurențial acerb de astăzi de pe piață și că în adevăratul sens al conceptului de produs trebuie să înțelegem produsele de tip material (tangibil), și produsele de tip imaterial (netangibile), în care categoric intră serviciile.

O sinteză a evoluției calității în timp, este prezentată în figura 1.2.

1.3. Concepte moderne ale calității

Abordarea ca sistem a modului în care este gândit procesul de ținere sub control a calității produsului poate fi considerată ca începutul abordării moderne a calității. Fiecare dintre etapele de evoluție a sistemelor calității, prezentate mai jos, pot fi identificate și se regăsesc chiar și astăzi în cadrul diferitelor organizații aflate pe o treaptă sau alta a evoluției acestor concepte, în funcție de modul de abordare, înțelegere, dorință de abordare și implementare și, nu în ultimul rând, a dorinței constante de îmbunătățire. Prezentăm în continuare aceste sisteme [63].

Sistemele pentru inspecția sau evaluarea conformității

Inspecția - evaluarea conformității prin observare și analiză, acompaniate, după cum este cazul, de măsurare, testare sau verificare cu calibrul.

ISO 9000:2001

Această etapă este caracteristică producției de atelier, de tip meșteșugăresc, în care meșteșugarul avea responsabilitate unică a tuturor activităților (proiectare, execuție, control și vânzare). În consecință, în această perioadă între sursa de materii prime și produsul finit era o singură verigă, și anume, atelierul de prelucrare. Calitatea produsului finit era direct influențată de calitatea materiilor prime aprovizionate de la mai mulți beneficiari și în cantități mici, specificațiile de calitate erau sub forma mostrelor de calitate, iar problema interschimbabilității era inexistentă.

Într-un sistem simplu, bazat pe inspecție, una sau mai multe caracteristici ale produsului, serviciului sau activității sunt măsurate, examinate, testate sau evaluate și comparate cu cerințe specifice pentru a evalua conformitatea cu o specificație sau standard de performanță. Materialele, reperatele, produsele care nu sunt conforme cu specificațiile pot fi declarate rebut recuperabil propus spre derogare sau irecuperabil. Acest sistem nu este orientat spre prevenire și nu permite identificarea cauzelor care au dus la apariția neconformităților.

Sistemele pentru controlul calității

Controlul calității – parte a managementului calității focalizată pe satisfacerea cerințelor de calitate.

ISO 9000:2001

Acest tip de sistem presupune existența de specificații detaliate ale produselor și proceselor, activități de verificare a materiei prime și a produsului în diverse stadii de prelucrare, dar și feedback-ul bazat pe informațiile din procese. Suplimentar față de sistemele bazate pe inspecție remarcăm auto-controlul produselor realizat de operatori, utilizarea de diverse tehnici și instrumente precum și a tehnicilor statistice de bază. Controlul calității asigură un control mai mare al proceselor și o incidență mai redusă a neconformităților.

Sistemele pentru asigurarea calității

Asigurarea calității – parte a managementului calității, focalizată pe oferirea încrederii că cerințele de calitate vor fi satisfăcute.

ISO 9000:2001

În paralel cu preocupările individuale ale caliticienilor și cu aplicarea largită a sistemelor de controlul calității precum și ca urmare a necesităților de asigurare a calității la fabricația unor produse de strictă securitate (din domeniul militar, aeronautic, al centralelor nucleare-electrice, spațial, electronic etc.), iar ulterior a unor produse supuse unor reglementări de protecție a consumatorului și a mediului, încep să devină funcționale, într-o serie de organizații, sisteme ale calității a căror sferă de influență se extinde treptat de la verificarea calității și asupra altor activități din organizație implicate direct în realizarea produselor (analiza cerinței clientului, planificarea fabricației, fabricație, achiziții, depozitare și livrare, service, iar apoi chiar asupra proiectării constructive și tehnologice).

În baza experienței acumulate treptat de la aceste organizații și preluând rezultatele practice ale organizațiilor care au reușit în demersul lor de implementare a principiilor și conceptelor caliticienilor sub directa îndrumare a acestora, apar reglementări naționale de planificare a sistemelor calității, reglementări preluate ulterior de organisme internaționale de standardizare.

Punțăm date semnificative ale evoluției acestor reglementări [82]:

- 1958 - apare Norma Ministerului Apărării S.U.A.: MIL-Q-9858 - Cerințele programului calitate;

- 1960 - apar normele americane (S.U.A.): M1L-I-45208 - Cerințe privind sistemul de inspecții; MIL-STD-45662A - Cerințe privind sistemul de etalonare;
- 1965 - apare documentul impus de NASA furnizorilor:
- NP-C-200-2/3 - Program calitate pentru furnizori;
- apar specificațiile engleze pentru asigurarea calității: DTT 200 - Cerințe generale pentru asigurarea calității submarinelor; CPForm 161 - Cerințe generale pentru asigurarea calității în producția de nave militare de suprafață;
- 1967 - apare primul standard britanic referitor la asigurarea calității; BS 9000 - Cerințe generale pentru un sistem pentru componente electronice de calitate;
- 1968 - apar documentele americane (S.U.A.): AQAP-1; AQAP-2 – „Cerințe NATO pentru sistemul calitate în industrie” și ghidul pentru aplicarea acestora (ale Agenției de standardizare a NATO);
- 1969 - apare documental NATO: NHB 5300 - Prevederile programului calitate pentru furnizorii sistemului spațial și aeronautic;
- apare norma engleză: BS 4778 - Ghid pentru asigurarea calității;
- 1979 - apare norma engleză: BS 5750 - Partea I: Sisteme calitate. Specificație pentru concepție, fabricație, instalare;
- 1981 - apare norma engleză: BS 5750 - Partea a 4-a. Ghid pentru utilizare;
- 1986 - apare norma internațională de reglementare a terminologiei referitoare la asigurarea calității: ISO 8402 - Calitate. Vocabular;
- 1987 - apare prima ediție a normelor internaționale de asigurarea calității din seria ISO 9000:
 - ISO 9000 Standard pentru conducerea calității și asigurarea calității. Ghid pentru selecție și utilizare;
 - ISO 9001 Sistemele calității. Model pentru asigurarea calității în proiectare, dezvoltare, producție, montaj și service;
 - ISO 9002 Sistemele calității. Model pentru asigurarea calității în producție și montaj;
 - ISO 9003 Sistemele calității. Model pentru asigurare a calității în inspecția și încercarea finală;
 - ISO 9004 Conducerea calității și elemente ale sistemului calității. Ghid.

Această serie de norme internaționale va fi actualizată și dezvoltată în cursul anilor 1991 - 1995, devenind limbajul internațional referitor la asigurarea și conducerea calității, referința care condensează experiența mondială în domeniul cerințelor și realizărilor naționale și internaționale referitor la sistemele calității.

Standardele ISO 9000 (din seria 1995) sunt complementare specificațiilor tehnice (standarde de produs, desen, caiete de sarcini etc.), iar ISO 9001 reprezenta forma completă de planificare a asigurării calității, prevăzând condițiile necesare a fi aplicate atunci când trebuie demonstrată capacitatea furnizorului de a proiecta, dezvolta, fabrica, verifica și livra produse conforme.

Elementele principale ale acestui sistem, deși generale și aplicabile oricărei organizații, sunt astfel elaborate încât să confere încredere (prin organizarea, resursele și mijloacele pe care le alocă) oricărui client național sau internațional. Împreună, ele dau adevărata dimensiune a calității produsului furnizat, așa cum aceasta este înțeleasă astăzi de către clienții beneficiari ai produselor. Aceste elemente cuprind următoarele aspecte:

- responsabilități ale managerilor pentru definirea, implementarea și menținerea unei politici și a unor obiective ale calității;

- responsabilități pentru definirea elementelor sistemului calității;
- responsabilități pentru ținerea sub control a:
 - examinării contractului;
 - dezvoltării proiectelor și produselor;
 - achiziționării materialelor/semifabricatelor/produselor;
 - planificării și fabricației reperelor și produselor;
 - inspecției, analizei și încercării reperelor și produselor;
 - conservării, ambalării, stocării și livrării produselor;
 - tratării neconformităților și planificării acțiunilor corective și preventive;
 - etalonării mijloacelor și echipamentelor de control;
 - înregistrărilor, identificării stadiului inspecțiilor și trasabilității produselor (atunci când este necesar);
 - instruirii și formării personalului;
 - asigurării susținerii produsului după vânzare;
 - emiterii, difuzării, actualizării tuturor documentelor;
 - utilizării tehnicilor statistice;
 - auditării funcționalității sistemului.

Prin standardul ISO 9001 se statuează în mod clar și explicit nivelul minim de implicare a unei organizații, pentru ca aceasta să poată realiza calitatea așteptată (adică „ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui produs sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite”) de client.

Primele sisteme de asigurare a calității au fost aplicate la fabricația produselor din domeniile: militar, naval, al energiei nucleare și aero-spațial. Treptat, ele încep să fie impuse și întreprinderilor din domeniul industriei construcțiilor de mașini, acestea fiind furnizori direcți de componente și mașini larg utilizate în domeniile precizate. Era necesară o asigurare a calității la fabricația acestora la același nivel cu cel aplicat produselor finite. Aceasta face ca sistemele specifice ale calității create pentru fiecare dintre domeniile precizate să fie aplicate pe anumite structuri de activitate din cadrul întreprinderilor constructoare de mașini. Deși prin standardele ISO 9001/9002/9003 apare o concepție unitară referitoare la dimensiunile sistemelor de asigurare a calității, există încă astăzi sisteme specifice de asigurare a calității reglementate pe anumite domenii și necunoscute fie de asociațiile profesionale, fie de un grup de organizații reunite prin aceleași interese, fie de o organizație mare sau de un concern care își poate permite impunerea către furnizori a unei anumite politici de calitate.

Fiecare dintre documentele precizate structurează elementele necesare de planificare a calității, aplicabile la realizarea produselor/serviciilor achiziționate, de interes pentru organizația respectivă și solicită furnizorului să se alinieze acestor cerințe, procedând la acordarea unui nivel de aptitudine furnizorului (exemple: apt, apt insuficient dar posibil pentru ameliorare, inapt etc.) și precizând clauze contractuale de ameliorare a nivelului calității (pentru furnizorii necorespunzători) în timp util.

Larga acceptare de care se bucură modelele ISO 9000 face ca în scurt timp numărul de organizații care și-au certificat sistemul de calitate după un astfel de model să ajungă la 500 000, în anul 2001.

Mediul economic tot mai dinamic, cerințele în continuă schimbare ale clienților fac ca în curând nici aceste modele să nu mai corespundă acestor cerințe. Noua serie trebuie să acopere lacunele (de acum) seriei ISO 9000:1995; în mare, este vorba despre următoarele aspecte:

- să asigure compatibilitatea cu seria de standarde ISO 14000;
- să aplice selectiv cerințele standardului, conform cerințelor organizației;

- să aibă la bază îmbunătățirea continuă;
- să fie orientate către client, urmărind eficacitatea și eficiența tuturor părților implicate;
- să fie simplu de aplicat;
- să faciliteze autoevaluarea.

Toate aceste cerințe, cumulate cu principiile managementului calității, vor sta la baza apariției noii serii de standarde ISO 9000:2000.

Într-adevăr, revizia din anul 2000 a standardelor referitoare la asigurarea calității face ca abordarea acesteia să facă un salt semnificativ înspre ceea ce avea să devină managementul calității. Prin ISO 9000:2000 (standard de principii și vocabular, care înlocuiește standardul ISO 8402:1995), sunt stabilite principiile acestui nou tip de management care an trebui să conducă o organizație spre succes și înspre îmbunătățirea continuă a performanțelor sale globale. Acestea sunt:

- **orientarea către client** (pentru înțelegerea și satisfacerea cerințelor acestuia);
- **leadership** (prin stabilirea scopului organizației și pentru crearea cadrului în care personalul acesteia devine implicat deplin în realizarea obiectivelor pe care organizația și le propune);
- **implicarea personalului** (prin utilizarea deplină a abilităților acestuia în beneficiul organizației);
- **abordarea bazată pe procese** (pentru conștientizarea în acest mod a activităților organizației și pentru conducerea lor mai eficientă);
- **abordarea managementului ca sistem** (ca mod de intercorelare a proceselor organizației și conducere a acestora sub aspectele eficacității și ale eficienței);
- **îmbunătățirea continuă** (ca mod sistematic de lucru).
- **abordarea pe bază de fapte în luarea deciziilor (pentru luarea unor decizii eficiente)**;
- **relații reciproc avantajoase cu furnizorii** (în sensul creșterii abilității partenerilor de a crea valoare referitor la produsele realizate împreună).

Aceste opt principii vor sta de acum la baza tuturor standardelor de management al calității și în primul rând a standardelor revizuite concomitent:

- ISO 9001:2000, Sisteme de management al calității. Cerințe.
- ISO 9004:2000, Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanței.

Aceste standarde concepute ca mod unitar de abordare a managementului Calității (deși pot fi utilizate și independent) au o structură similară, punând accentul și coagulând activitățile și cerințele din cadrul organizației în următoarele procese considerate esențiale pentru îmbunătățirea continuă a sistemului de management din cadrul organizației:

- **responsabilitatea managementului (prin angajament, orientarea către client, planificarea calității, definirea responsabilităților, autorităților, modului de comunicare, efectuarea analizelor și luarea deciziilor adecvate)**;
- **managementul resurselor** (prin asigurarea resurselor, furnizarea resurselor umane, crearea infrastructurii și a unui mediu de lucru adecvat);
- **realizarea produsului** (prin planificarea realizării, stabilirea relației cu clientul, proiectarea și dezvoltarea produsului și a proceselor, aprovizionarea materialelor și a serviciilor necesare, producția sau furnizarea de servicii și controlul mijloacelor de măsurare);
- **măsurare, analiză și îmbunătățire (prin monitorizarea și măsurarea proceselor din cadrul organizației, controlul produsului neconform, analiza**

datelor și îmbunătățirea continuă).

Evoluția cu adevărat spectaculoasă a standardelor de management al calității și extinderea lor în multe din domeniile și activitățile unei organizații (vezi tabelul 2.1), care a urmat acestor prime modele de management al calității, au făcut necesară revizia recentă a standardului ISO 9000, în anul 2005, referitor la definiții și termeni, fiind incluse cu această ocazie 15 definiții și note preluate din standardele: ISO 19011:2002, ISO 10012:2003, ISO 10005:2005, ISO 10007:2003, ISO 10019:2005.

Sisteme de management al calității

Managementul calității - coordonează activitățile pentru a direcționa și controla o organizație cu privire la calitate.

NOTA: Coordonare și control cu privire la calitate includ în general stabilirea politicii în domeniul calității și al obiectivelor calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității.

ISO 9000:2001

Sistemele de management al calității (denumire asupra căreia nu există încă un acord unanim la nivel internațional, fiind utilizați următorii termeni: controlul calității totale [TQC - Total Quality Control], controlul calității la nivelul tuturor activităților companiei [CWQC - Company Wide Quality Control], calitatea totală, sau managementul calității totale [TQM — Total Quality Management], în general toți cu semnificații apropiate, reunesc în proporția cea mai mare experiența și conceptele mondiale ale caliticienilor de vârf și ale organizațiilor care au înregistrat succese în domeniul calității, căpătând o largă extindere în ultimul timp (după 1990).

Încercări de definire a conceptului de management al calității au evidențiat următoarele aspecte:

- este o politică sau o strategie a organizației în domeniul calității;
- este o filozofie care descrie obiectivele organizației în domeniul calității;
- reprezintă o strategie globală a calității;
- reprezintă ansamblul de principii și metode organizate într-o strategie globală vizând mobilizarea întregii organizații pentru a obține o mai bună satisfacere a clientului la un cost cât mai mic;
- reprezintă politica organizației prin care aceasta tinde să-și mobilizeze toți membrii pentru îmbunătățirea calității produselor și serviciilor precum și calitatea funcționării și a obiectivelor sale în relație cu mediul;
- reprezintă satisfacerea nevoilor clienților în ceea ce privește calitatea produsului, livrarea cantității cerute, la timpul cerut, la locul solicitat, la un cost cât mai mic pentru client, în condițiile unei relații agreabile și eficiente cu acesta și ale unui sistem administrativ fără erori, începând cu elaborarea comenzii și până la plata facturii în condiții de rentabilitate pentru organizație (chiar mai mult, produsul oferit trebuind să stârnească încântarea, entuziasmul clientului);
- sistem de management al organizației centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește asigurarea succesului pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației și pentru societate.

Definițiile date sistemelor de management al calității evidențiază câteva principii călăuzitoare care stau la baza construirii, a funcționalității și a eficienței acestor sisteme, și anume:

- clientul este situat pe primul loc, în centrul atenției tuturor activităților organizației (toate acestea fiind orientate spre satisfacerea sistematică a cerințelor acestuia);
- activitățile organizației sunt organizate într-o viziune sistemică, punctul central al tuturor activităților fiind reprezentat de calitate;

- toate compartimentele, întregul personal al organizației au importanță și participă efectiv la realizarea calității, fiecare reprezentând câte o verigă care poate întări sau slăbi lanțul calității, fiecare fiind client și furnizor al unui serviciu în acest lanț;
- toți furnizorii externi participă activ la realizarea calității produselor organizației;
- orice activitate cu repercusiuni în obținerea calității poate fi continuu ameliorată, iar lucrătorii individuali implicați trebuie antrenați, trebuie trezit spiritul lor de participare și de inițiativă, trebuie ascultați, motivați, continuu instruiți-formați, trebuie dezvoltată participarea lor la reuniuni colective de lucru, de rezolvare a problemelor, și în fine, trebuie sensibilizați corespunzător;
- activitățile și realizările obținute trebuie argumentate cu date concrete;
- activitățile și dezvoltarea acestora trebuie să se facă urmărindu-se constant rentabilitatea și eficiența organizației, iar pe termen lung, avantajele pentru întregul personal al organizației și pentru societate, prestigiul și succesul acesteia.

Abordarea largă a conceptelor sistemelor de management a calității a permis accesul, și ulterior succesul, pe piață al unei game largi de produse japoneze (ulterior și al produselor din Coreea de Sud, Taiwan, Singapore etc.). Conceptul de conducere a calității - KAIZEN - abordat de aceștia, se bazează pe o serie de principii și tehnici aplicate sistematic, cu curaj și hotărâre și au în vedere următoarele aspecte:

- orientarea spre client;
- conceptul CWQC (Company Wide Quality Control);
- automatizarea;
- deschiderea la sugestiile lucrătorilor, ale grupelor mici de lucru și la propunerile cercurilor pentru calitate;
- îmbunătățirea productivității, utilizarea tehnicilor de mentenanță totală;
- relații de management participativ.

Abordând o strategie a pașilor mici, a eforturilor mici dar realizate continuu, conceptul KAIZEN propune concentrarea atenției asupra oamenilor și procesului, asupra postului de lucru și realizarea unei creșteri economice lente dar continue cu păstrarea echilibrului organizației.

Răspunsul american la strategia „îmbunătățirii continue” abordate de japonezi, pare să fie realizarea „exceleței”, existând totuși multe situații în care principiile japoneze au găsit răsunet și printre managerii organizațiilor din S.U.A.

Urmărind aceleași concepte ale conducerii calității, unde organizații din S.U.A. au evidențiat importanța ghidării după principiile:

- informarea eficientă asupra oportunităților și flexibilitatea de a acționa corespunzător;
- oportunitatea conducerii de a echilibra dirijarea și delegarea responsabilităților;
- accentul pe fapte, și nu pe opinii;
- perceperea imaginii reale a organizației, atenție și atitudine corespunzătoare din partea managementului;
- stabilitate, lucru în echipă, obiective și politici de calitate;
- susținerea unor elemente de motivare care să depășească simpla obținere a unor beneficii financiare.

Evoluția și dezvoltarea acestora surprinzătoare a conceptelor, tehnicilor și chiar a sistemelor calității nu pot fi înțelese dacă nu privim retrospectiv eforturile și

preocupările pe care câțiva caliticieni de reputație mondială le-au avut în ultima jumătate de veac referitor la acest subiect. După anul 1950 în contextul numeroaselor preocupări de redefinire a conceptelor despre calitate și în condițiile relansării economice mondiale care începea să își revină după cel de-al Doilea Război Mondial, se disting figurile proeminente ale așa-zisilor „guru” ai calității. Aceștia sunt: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip B. Crosby, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo și Claus Moller, Masaaki Imai și Noriaki Kano. Ei redefinesc calitatea și dimensiunile sistemelor calității, convertindu-le spre sisteme globale de conducere care urmăresc eficacitatea și flexibilitatea activităților organizațiilor. Adevărați precursori ai managementului de azi al calității, ei realizează că în contextul concurențial al piețelor libere, organizațiile trebuie să devină competitive și că acest obiectiv este sinonim cu acela al ameliorării calității la toate nivelurile activităților implicate în realizarea produselor. Acesta era drumul spre realizarea calității cerute, așa cum aceasta era înțeleasă și așteptată de clienți.

Prezentăm pe scurt conceptele - program pe care aceștia le au în vedere pentru ameliorarea calității produselor.

W. EDWARDS DEMING

Discipol al faimosului statistician W.A. Shewhart, ale cărui idei le dezvoltă în lucrarea „On the Statistical Theory of Errors” (1934), Deming și-a câștigat un prestigiu deosebit prin cursurile și prin activitatea pe care a desfășurat-o în domeniul perfecționării profesionale a lucrătorilor din industria japoneză timp de 30 de ani. De altfel, premiul național japonez pentru calitate îi poartă numele, ca un semn al recunoștinței de care se bucură. Programul său de ameliorare a calității este cunoscut sub numele PDCA: Plan-Do-Check-Act Cycle (ciclul: planifică - execută - verifică - acționează). Reluarea continuă a succesiunii acestor activități înseamnă în concepția lui Deming obținerea apropierii maxime de calitatea așteptată de client, dar și eficientizarea modului de obținere a acesteia. Cele patru etape ale ciclului Deming au următoarea semnificație (fig. 1.3):

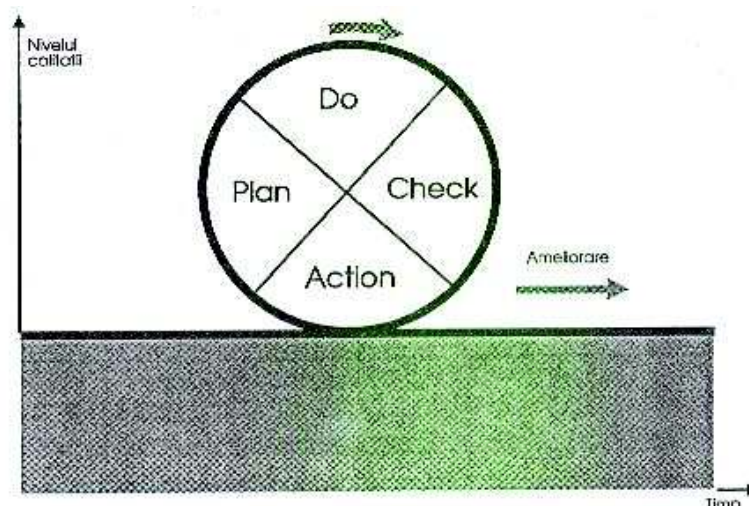


Fig. 1.3. Concepția lui Deming referitoare la ameliorarea calității.

- *Planificarea*: analiza situației existente și stabilirea obiectivelor (raportate la cerințele clienților), a mijloacelor, resurselor, informațiilor și a termenelor (în funcție de priorități).
- *Execuția*: aplicarea sistematică a planului și urmărirea atingerii obiectivelor

planificate.

- *Verificarea*: verificarea modului în care obiectivele planificate au fost atinse.
- *Acționarea*: analizarea gradului de ameliorare rezultat și actualizarea documentației sistemului de lucru pentru menținerea câștigului.

În afara acestui ciclu, programul de ameliorare a calității al lui Deming cuprinde 14 direcții de acțiune sintetizate în lucrarea „*Quality, Productivity and Competitive Position*”, din 1982, și anume:

- asigurarea îmbunătățirii continue a calității (pentru obținerea competitivității);
- adoptarea unei noi filozofii (renunțarea la concepția că produsele au un „nivel acceptabil”);
- renunțarea la controlul integral al produselor (și introducerea pe scară largă a controlului statistic);
- orientarea furnizorilor spre calitate (și solicitarea dovezilor necesare în acest sens de la aceștia);
- ameliorarea continuă a sistemului de lucru de la producție și până la service, prin descoperirea și eliminarea problemelor;
- instituționalizarea metodelor de instruire-formare permanentă a personalului;
- instituționalizarea tehnicilor de conducere bazate pe calitate;
- eliminarea sentimentului de frică (prin crearea unui climat în care fiecare angajat poate să se exprime liber);
- eliminarea barierelor intercompartimentale (prin realizarea transparenței și deschiderii între activitățile compartimentelor);
- eliminarea sloganurilor și afișelor specifice muncii orientate exclusiv spre scopuri cantitative;
- reexaminarea muncilor standard, care nu cer participarea volitivă și creativă a personalului;
- introducerea tehnicilor de formare a personalului pentru fiecare proces sau produs nou;
- crearea unei structuri și alocarea autorităților și responsabilităților corespunzătoare fiecărei funcțiuni din cadrul societății, în conformitate cu obiectivele urmărite.

JOSEPH M. JURAN

Profesor american de origine română, Juran își manifestă vocația de deschizător de drumuri în domeniul calității prin cursurile pe care le ține în 1950 în Japonia și apoi prin cartea „*Quality Control Handbook*” publicată în 1950.

Conceptul său de bază referitor la conducerea și ameliorarea calității este cunoscut sub numele „*quality trilogy*” (trilogia calității) definit în studiul „*The Quality Trilogy*” din „*Quality Progress*” 19, nr.8/1986.

Conform acestui concept, semnificația activităților de ameliorare a calității este următoarea:

- Planificarea calității - are scopul de a duce la dezvoltarea de produse și procese conforme cu cerințele clienților.
- Ținerea sub control a calității - are scopul de a asigura menținerea calității proiectate și omologate în decursul fabricației de serie.
- Îmbunătățirea calității - are scopul de a elimina așa-zisele probleme cronice ale calității (în pondere de 80 % din totalul problemelor calității).

Pentru reușita implementării unui sistem eficient de ameliorare a calității, Juran propune parcurgerea pas cu pas a următoarelor etape:

- identificarea clienților;
- determinarea cerințelor acestor clienți;

- traducerea acestor cerințe în limbajul companiei;
- dezvoltarea unor produse care răspund acestor cerințe;
- optimizarea caracteristicilor produsului de așa manieră încât acestea să răspundă posibilităților organizației, dar să asigure și îndeplinirea cerințelor clientului;
- dezvoltarea unui proces care să fie capabil să realizeze produsul cu caracteristicile de calitate optimizate conform punctului anterior;
- optimizarea procesului;
- evaluarea procesului prin analiza dovezilor furnizate de acesta în condiții operaționale;
- transformarea procesului corectat într-un proces operațional corespunzător.

Pentru a reuși în parcurgerea etapelor precizate, Juran propune managerilor un ghid de comportament (în lucrarea „Managerial Breakthrough”, 1964) alcătuit din următoarele șapte puncte:

- Convingeți-i pe ceilalți de necesitatea îmbunătățirii.
- Identificați „proiectele vitale”.
- Asigurați un progres în cunoașterea problemelor.
- Conduceți analiza pentru descoperirea cauzelor problemelor.
- Determinați efectul schimbărilor.
- Acționați pentru realizarea schimbărilor preconizate.
- Introduceți un sistem corespunzător de supraveghere a nivelului calității.

Atenție deosebită acordă Juran aspectelor de „diagnosticare” și „terapie” ale neconformităților și nefuncționalităților din cadrul activităților, parcurgerii așa zisei spirale a calității (de la studiul pieței și până la service) la dezvoltarea și realizarea produsului precum și utilizării metodelor statistice drept componente importante ale sistemului calității.

ARMAND V. FEIGENBAUM

Feigenbaum își definește conceptul său de ameliorare a calității sub denumirea „Total Quality Control” pe care îl face cunoscut într-un articol din anul 1956, în revista „Harvard Business”, și apoi îl dezvoltă în principala sa lucrare „Total Quality Control” publicată în editura Mc. Grow-Hill, la New York, 1961.

Conform acestuia, conceptul „Total Quality Control” reprezintă un sistem efectiv pentru integrarea eforturilor din toate compartimentele organizației (marketing, inginerie, producție și service) pentru realizarea, menținerea și îmbunătățirea calității în scopul satisfacerii totale a clientului, în condiții de eficiență.

Elementele sistemului TQC sunt definite de Feigenbaum prin aspectele:

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

Feigenbaum avea în vedere următoarele trei precizări călăuzitoare:

- cerințele consumatorului determină calitatea;
- toți sunt răspunzători pentru calitate, începând cu conducerea de vârf a organizației și până la ultimul angajat;
- toate compartimentele organizației, deci nu numai producția, participă la realizarea calității.

PHILIP B. CROSBY

Vicepreședinte și director pentru calitate al Trustului Internațional de Telegrafie și Telefonie din S.U.A., Crosby este probabil cel mai bine cunoscut prin conceptele:

- calitatea reprezintă conformanța cu cererea, și nu „bun” sau „elegant” ori alt obiectiv echivalent;
- „zero defecte” (Zero Defects) - ca și contra principiu a premiselor că noncalitatea este inevitabilă și că trebuie convenite „nivelurile acceptabile” ale calității sau concepte ca „este destul de aproape de ce se dorește”;
- „totul trebuie bine făcut de prima dată și de fiecare dată” (Do it right first time);
- „calitatea nu trebuie controlată ci trebuie prevenită și realizată”;
- „calitatea nu costă” (quality is free) - ceea ce costă fiind noncalitatea.

Pentru ameliorarea calității proceselor Crosby are în vedere un demers alcătuit din 14 pași, și anume:

- realizarea adeziunii conducerii la programul calității;
- formarea echipelor pentru ameliorarea calității, cu reprezentanți ai fiecărui compartiment;
- stabilirea unităților de măsură a calității în cadrul întregii organizații;
- evoluția costurilor calității (noncalității);
- răspândirea cunoștințelor personalului referitoare la calitate;
- stabilirea acțiunilor corective necesare;
- stabilirea unui comitet „ad-hoc” pentru programul de „zero defecte”;
- instruirea metodică a personalului;
- stabilirea unei zile a calității pentru implementarea noii atitudini referitoare la calitate;
- stabilirea unor obiective reale pentru 30/60/90 zile; stabilirea cauzelor defectelor și erorilor;
- recunoașterea meritelor celor ce ating obiectivele fixate;
- reuniuni și analize periodice ale consiliului calității;
- reluarea acțiunii de la început.

Preocupat foarte mult de etapele procesului de formare a unei conștiințe mature a managerilor față de calitate, Crosby identifică următoarele stagii:

- Incertitudinea - managerul nu are cunoștințe despre calitate ca un posibil instrument de conducere.
- Deșteptarea - managerul începe să recunoască în calitate un posibil ajutor, dar nu înțelege să îi aloce resurse.
- Iluminarea - managerul decide să introducă un program formal de calitate.
- Înțelepciunea - managerul introduce schimbări organizatorice care permit implementarea calității.
- Certitudinea - managerul adoptă și consideră ca fiind vital instrumentul conducerii calității.

KAOURU ISHIKAWA

Kaouru Ishikawa reprezintă probabil figura cea mai proeminentă a calității din Japonia. Puternic impresionat de conceptele despre calitate ale experților americani Feigenbaum, Deming și Juran, Ishikawa își dezvoltă propriile concepte despre

calitate într-un sistem larg de obținere a acesteia, pe care îl numește „Company Wide Quality Control” (CWQC).

Componentele de bază ale conceptului CWQC sunt:

- asigurarea calității (la dezvoltarea noilor produse);
- ținerea sub control a calității (pentru activitățile implicate în realizarea produselor);
- ținerea sub control a costurilor, cantităților și termenelor de livrare.

Pentru supravegherea și îmbunătățirea activităților, Ishikawa prevede utilizarea conceptului PDCA (Plan-Do-Check-Action) - amintit deja (fig. 1.4.).

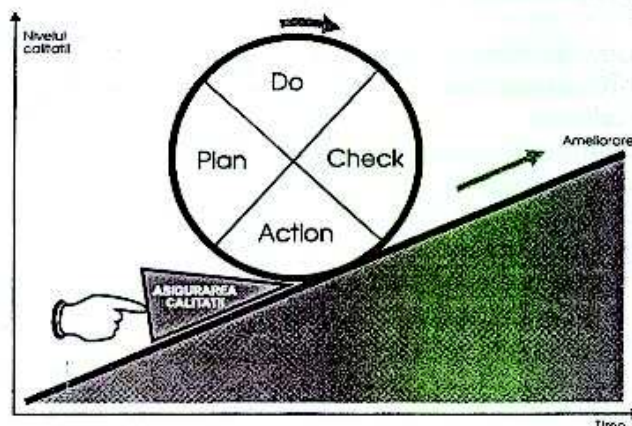


Fig.1.4. Utilitatea conceptului PDCA de către Kaouru Ishikawa

Ideile lui Ishikawa au fost sintetizate în 11 puncte care compun filozofia sa în domeniul calității:

- Calitatea începe cu educație și se termină cu educație.
- Primul pas în calitate în calitate este cunoașterea cerințelor consumatorului.
- Starea ideală a controlului calității este când inspecția nu mai este necesară.
- Eliminați cauzele de la bază, nu simptomele.
- Controlul calității este responsabilitatea tuturor lucrătorilor din toate sectoarele.
- Nu confundați mijloacele cu obiectivele.
- Puneți calitatea pe primul plan și fixați-vă.
- Marketingul este intrarea și ieșirea calității.
- Managementul de vârf nu trebuie să manifeste furie când faptele sunt prezentate subalternilor.
- 95% din problemele dintr-o companie pot fi rezolvate cu cele șapte instrumente ale calității.

Datele fără intervale de toleranțe sunt date false

Creându-și propria filozofie a calității, Ishikawa pune la bazele ei principiile:

- calitatea este mai importantă decât obținerea unui profit imediat;
- orientarea politicii calității trebuie făcută spre client și nu spre producător;
- introducerea relațiilor de tip „client-furnizor” între compartimentele companiei și desființarea barierelor dintre acestea;
- utilizarea metodelor statistice;
- promovarea unui management participativ;
- promovarea unui spirit de colaborare permanentă între compartimentele organizației pentru rezolvarea problemelor calității.

Alături de aspectele de mai sus, Ishikawa reușește să pună la punct instrumente deosebit de utile și eficiente în activitățile sistemului calității, și anume:

- stabilește metodologia de lucru a „Cercurilor Calității” (instrument deosebit de eficace în ameliorarea calității în Japonia);
- concepe și dezvoltă diagrama de analiză „cauză-efect” cunoscută și sub numele de Diagrama Ishikawa;
- introduce principiul „procesul următor este clientul tău” (next process is your customer);
- stabilește tehnicile statistice utile în procesul de ținere sub control a fabricației (diagrama PARETO, diagrama cauză-efect, metoda de stratificare pentru estimarea statistică și testarea ipotezelor, histogramme, diagrama de control statistic, diagrama de corelație).

GENICHI TAGUCHI

Taguchi definește calitatea produsului ca fiind „pierderea indusă organizației din momentul expedierii produsului”, deci în decursul etapei de exploatare a acestuia, ca urmare a neîndeplinirii corespunzătoare a aptitudinilor de utilizare.

Având în vedere în mod consecvent noncalitatea ca pe o pierdere care trebuie prevenită, Taguchi structurează un concept de ameliorare a calității care are la bază următoarele șapte principii:

- **Pierderea provocată societății este o dimensiune importantă a calității produselor** - deci nerealizarea cerințelor de calitate ale produselor înseamnă un șir neîntrerupt de costuri ulterioare, care au doar scopul de a menține reputația organizației.
- **Îmbunătățirea permanentă a calității și reducerea costurilor sunt necesare pentru obținerea continuității activităților** - deoarece pierderile aduse de produsele necorespunzătoare calitativ duc la reducerea beneficiilor, irosirea resurselor și epuizarea rezervelor producătorului.
- **Calitatea produselor se poate ameliora prin reducerea variabilității caracteristicilor de calitate în raport cu valoarea lor optimă** - deci este foarte important să fie stabilită în mod real valoarea optimă a caracteristicilor importante ale produsului.
- **Pierderea indusă datorită variației performanței este de regulă proporțională cu pătratul abaterii față de valoarea obiectiv Taguchi:**

$$P = k(x-M)^2$$
, unde: P - este pierderea indusă; k - constanta pierderii; x - valoarea răspuns; M - valoarea obiectiv, - deci este necesar ca pentru a reduce la minimum pierderile P , caracteristicile de calitate ale produsului să fie realizate cât mai aproape de valoarea lor optimă - numită aici **valoare obiectiv** - Taguchi identifică aici o funcție a pierderilor (fig. 1.5).
- **Costul și calitatea finală a produsului sunt în mare măsură determinate de concepția produsului** - conform acestui principiu, calitatea se realizează în etapele de proiectare printr-o stăpânire a acesteia de tip „off-line” și în fabricație printr-o stăpânire a calității de tip „on-line”. Calitatea proiectată înglobează conform lui Taguchi următoarele trei aspecte:
 - **proiectarea corespunzătoare a sistemului** (satisfacerea cerințelor de funcționare și a posibilităților de execuție);
 - **proiectarea corespunzătoare a parametrilor** (prin stabilirea nivelului optim al acestora și desensibilizarea lor față de factorii perturbatori);
 - **proiectarea corespunzătoare a toleranțelor** (prin stabilirea limitelor între care pot varia caracteristicile produsului, astfel încât să fie și funcționale și realizabile).
- **variația performanțelor produsului poate fi redusă exploatănd caracterul nelinier al funcțiilor multor parametri** - aceasta permițând o mărire a toleranțelor la intrare fără să fie afectată variația parametrilor la ieșire (deci, caracteristicile de calitate ale produsului).

- **identificarea valorilor obiectiv (optime) ale parametrilor** care afectează cât mai puțin posibil variația performanțelor se poate face prin experimente statistice planificate adecvat - pentru aplicare Taguchi utilizând un sistem de rețele ortogonale de experimente și de grafice ajutătoare care conduc la un număr foarte limitat de teste.

Este important de reținut că acest conceptul al lui Taguchi generează un sistem al calității orientat preponderent spre proiectare, pe care acesta o utilizează preventiv ca pe cel mai important instrument de obținere a calității solicitate de client, dar și în raport cu posibilitățile producătorului și toate acestea cu pierderile minime posibile.

Aplicarea consecventă a conceptelor lui Taguchi a permis creșterea rapidă a calității produselor, fără ca prin aceasta să fie afectate prețurile de cost. Datorită acestui aspect, metodele propuse de Taguchi sunt actualmente în atenția multor organizații și sunt tratate cu deosebit interes.

EVALUAREA TAGUCHI A CALITĂȚII
Funcția pierdere
 „Faceți produsul la nominal”

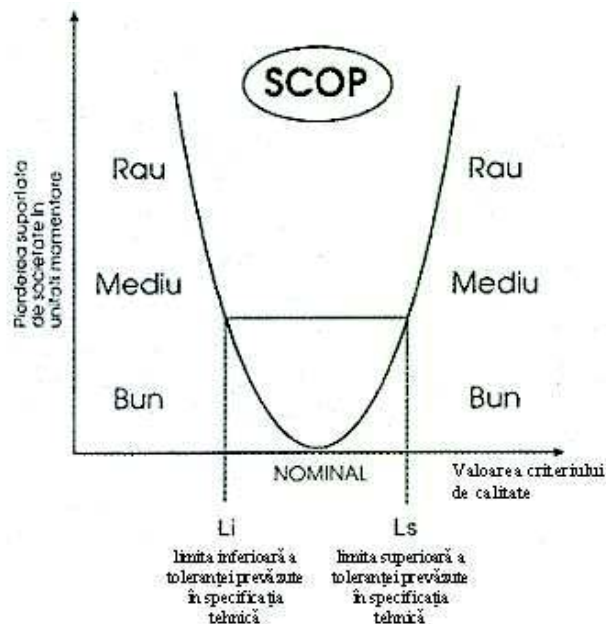


Fig. 1.5. Funcția „pierdere de calitate” a lui Taguchi

SHIGHEO SHINGO

Deși mai puțin cunoscut în Occident, Shingo este unul dintre caliticienii japonezi al cărui concept de bază „Poka-Yoke” (*Mijlocul care te împiedică să greșești*) a avut un impact deosebit în industria japoneză.

Considerând sistemul Poka-Yoke ca principiu de bază al ameliorării calității, Shingo detaliază următoarele direcții prin care acesta acționează:

- este folosit ca parte activă a procesului cu scopul identificării erorilor funcționale înainte ca acestea să provoace apariția neconformităților;
- semnalizează tendința de neîncadrare a procesului și oprește derularea neconformă a acestuia;
- exclude utilizarea tehnicilor de verificare a produselor din moment ce procesul nu poate realiza produse neconforme;

- folosește factorul uman numai ca factor de analiză și corectare a nefuncționalităților procesului.

Punând la lucru în folosul calității realizările de vârf ale tehnologiei actuale în domeniul mașinilor cu feed-back imediat și creând o nouă dimensiune a conceptului de „zero defecte” (total diferit de conceptul lui P. Crosby, prin faptul că principiul Shingo prevede atingerea obiectivului „zero defecte” prin împiedicarea apariției pur și simplu a defectelor, și nu ca un demers constant de reducere treptată a acestora), conceptul Shingo, deși evident și simplu, aduce o contribuție importantă la ameliorarea calității produselor, punând încă o dată accentul asupra importanței principiului preventiv în obținerea acestuia.

CLAUS MOLLER

Dezvoltând inițial instrumentele utile și necesare managementului în lucrarea sa „Time Manager”, Moller își reorientează ulterior atenția asupra calității, intuind rolul deosebit al acesteia în conducerea corespunzătoare a organizațiilor în etapa actuală.

Specificul contribuției lui Moller la ameliorarea calității îl constituie faptul că el orientează eforturile de ameliorare a calității înspre factorul uman privit sub aspectul „calității” acestuia.

Calitatea individuală a fiecărui angajat, direcționarea atenției spre obținerea împlinirilor și succeselor personale, consideră Moller, este drumul care permite o funcționalitate îmbunătățită a structurilor organizatorice, și în final, atingerea obiectivelor de calitate ale produselor organizației. Însuși clientul care vine în contact cu personalul organizației pune accent pe natura relațiilor cu acesta, iar existența unui respect reciproc între angajații organizației se reflectă până la urmă în mod direct în relația organizație-client. În acest mod, „calitatea personalului” organizației contribuie esențial la dezvoltarea și creșterea acesteia, între aceste două aspecte fiind o legătură inseparabilă.

MASAAKI IMAI

A realizat o sinteză genială între managementul calității și managementul producției, pe care a numit-o Managementul KAIZEN sau managementul îmbunătățirii continue.

Masaaki Imai afirmă că pentru o organizație aflată într-o piață concurențială, îmbunătățirea continuă trebuie să fie un postulat pentru a rămâne în piață. El consideră că indicatorii cheie de succes ai unei organizații sunt: calitatea, costurile și termenele de livrare. Acești indicatori pot fi continuu îmbunătățiți dacă există o preocupare în a elimina pierderile (*Muda*), ceea ce trebuie să constituie o prioritate pentru Top Management.

NORIAKI KANO

Consideră conceptul „calității” ca având două aspecte semnificative, unul obiectiv, referitor la conformitatea produsului cu specificațiile sale; altul, subiectiv, referitor la percepția clientului asupra produsului.

Pe baza acestei abordări, Noriaki Kano a elaborat modelul ce îi poartă numele: „Modelul Kano” sau „Modelul Calității Atractivă”. Conform acestuia, calitatea poate fi nesatisfăcătoare când nu îndeplinește cerințele clientului, satisfăcătoare, când cerințele exprimate de client sunt realizate, și atractivă sau încântătoare, când produsul îndeplinește nevoile latente, implicite ale clientului. El a pus la punct și o procedură generală de creare a Calității Atractivă ce se poate realiza în faza de cercetare de marketing și dezvoltare a produsului și are ca punct cheie studiul comportamentului de utilizare a produsului către utilizator.

1.4. Conceptul de calitate globală concurențială

Acest concept, prezentat pentru prima dată sub această denumire în lucrarea [83], dorește să abordeze calitatea nu numai sub aspectele și înțelesurile sub care

acest termen este cunoscut și acceptat îndeobște astăzi (și pe care le sintetizează și le explicitează), dar dorește să prefigureze și să deschidă calea spre crearea și abordarea viitoare a calității, așa cum cerințele legate de aceasta se prefigurează din ce în ce mai clar și mai insistent. Pentru a avea o imagine mai clară a evoluției urmate de acest termen, reamintim îri continuare dimensiunile calității globale concurențiale, așa cum aceasta a fost definită în cadrul lucrării precizate mai sus. Subliniem de asemenea, că aceste dimensiuni sunt o reflectare a modului în care calitatea este percepută de pe poziția tuturor factorilor care sunt realmente interesați de aceasta.

Produsul trebuie să satisfacă o necesitate, o utilitate sau un scop bine definit. Orice produs este dorit ca urmare a unei necesități sau nevoi sociale. Nevoia individuală sau de grup, rațională sau emoțională, care apare ca urmare a existenței unei discrepanțe dintre disponibilitățile reale și cele dorite (și care reprezintă o conștientizare a lipsei unei satisfacții elementare), este cea care inițiază întregul lanț de activități care duc în final la apariția unui anumit produs, prin care se urmărește acoperirea acestei nevoi sau necesități primare. Această necesitate se cristalizează inițial sub forma unor funcțiuni și a unor caracteristici (este vorba aici de caracteristicile de calitate, fiabilitate și disponibilitate) prin care aceasta se definește sub forma unui scop sau a unei utilități bine precizate.

Precizia ridicată de definire a funcțiunilor, a caracteristicilor și a necesităților așteptate de client determină o probabilitate ridicată ca produsul care le înglobează să satisfacă aceste necesități și constituie o măsură a valorii de întrebuintare a produsului.

Necesitatea sau nevoia obiectivă a funcțiunilor și a caracteristicilor produsului poate fi exprimată în mod explicit de clientul produsului sau poate fi descoperită ca o cerință neexprimată, dar așteptată imperativ sau previzional pe piață de cel interesat în dezvoltarea acestuia. Satisfacerea necesității sau utilității primare sau prelucrate sub forma unor funcțiuni și caracteristici constituie, așadar, una dintre dimensiunile de baza ale calității unui produs. Se poate chiar considera că în etapa de naștere a necesității produsului această dimensiune se confundă aproape cu întregul concept de calitate al produsului.

Satisfacerea așteptărilor clientului și a personalului organizației. În ultimul timp „satisfacerea așteptărilor clientului” sau „orientarea spre client” sau „satisfacția clientului” a devenit un concept care nu în puține cazuri a fost preluat ca o „politică a organizațiilor”, dar satisfacția clientului constituie de multe ori o stare de spirit, o filozofie de abordare a calității, o combinație între speranță, realitate și dorință.

Satisfacerea așteptărilor clientului constituie deci mai mult un criteriu subiectiv decât riguros măsurabil, în aprecierea căruia este bine să fie cunoscute câteva aspecte comportamentale ale clientului:

- clientul este mereu nemulțumit și poate fi pierdut ușor;
- clientul caută noul și trebuie să i se ofere produse noi în mod continuu
- clientul vrea să fie implicat și atunci este necesar ca el să fie ascultat;
- clientul trebuie să fie interpretat deoarece uneori nu are cunoștințele necesare pentru a spune ce dorește;
- clientul este curios și trebuie să i se ofere informații despre produse, tehnologii folosite, situația organizației, chiar dacă la momentul respectiv nu are intenții să cumpere;
- clientul este exigent și analizează cu multă atenție valoarea ce i se oferă.

Starea de mulțumire și satisfacere a clientului nu este o stare continuă, ea suferă modificări permanente și deci este necesară analiza schimbărilor intervenite pentru identificarea așteptărilor noi apărute și pentru îmbunătățirea calității

produselor în acest sens. Satisfacerea așteptărilor clientului sub acest aspect trebuie conexată nivelului de cerere pentru produs (dorință plus decizie de cumpărare).

Pentru măsurarea satisfacției clientului s-au inventat tehnici de măsurare: a performanțelor (business performance), a calității apreciate de clienți, a poziției față de concurenți etc. precum și a unor programe de creare a satisfacției și chiar a încântării clientului (Program Customer Satisfaction) [30].

O dimensiune aparte a realizării satisfacției clienților o constituie gradul de implicare în susținerea produsului după vânzare (acordare garanție, cunoașterea opiniei clienților referitoare la produs, intervenții service rapide, cunoașterea defecțiunilor și a problemelor care intervin în realizarea și la întreținerea produsului, documente tehnice facile și la îndemâna clientului pentru întreținere și utilizare, piese de schimb etc.).

La fel de importantă este obținerea satisfacției personalului organizației realizatoare a produsului. Acest aspect trebuie privit sub următoarele dimensiuni:

- personalul organizației realizatoare a produsului este primul client al calității acestuia; această calitate a produsului realizat le va aduce câștigul necesar supraviețuirii și dezvoltării în continuare a activităților lor;
- personalul organizației dobândește un sentiment de încredere și atașament față de organizație și de obiectivele ei atunci când aceasta se impune pe piață și în contextul socio-politico-cultural local;
- personalul organizației percepe satisfacția clienților externi, ceea ce îi creează o mulțumire și o satisfacție interioară generată de propria luj participare la această calitate.

Indiferent de metoda de măsurare folosită sau de modul de interpretare, satisfacerea așteptărilor clientului și a personalului organizației realizatoare a produsului, chiar dacă subînțelege sau interferează uneori și cu satisfacerea utilităților care definesc produsul, trebuie privită ca o dimensiune distinctă și foarte importantă a calității produsului, iar îndeplinirii ei i se acordă astăzi o importanță considerabilă.

Conformitatea cu standardele și cu specificațiile tehnice aplicabile.

Standardele sau specificațiile tehnice sunt documente elaborate în general prin colaborarea tuturor părților interesate (beneficiar sau client, producător, organisme guvernamentale) și reflectă un anumit nivel de realizare a unui produs sau a unei game de produse (tipuri, sorturi, mărimi), metodele și tehnicile de verificare a acestora precum și reglementări de tehnică generală (proiectare, toleranțe, reglementări metrologice, desene etc.) care le sunt aplicabile. Prin funcțiile descriptivă, constructivă și selectivă pe care le au, standardele constituie un instrument pentru reducerea numărului de modele, de produse sau de piese utilizate, fiind o pârgie a politicii de verificare a acestora, dar constituie totodată și un mijloc de îmbunătățire a calității produselor, impunând (atunci când sunt referințe obligatorii) un nivel tehnic de realizare a acestora (care include de obicei noutățile tehnico-științifice). Trebuie avute aici în vedere standardele care impun un nivel deosebit de ridicat produselor din țările de Vest (exemplu cele din seria ISO, pentru comunitatea internațională, cele din Uniunea Europeană, pentru Europa de Vest etc.).

Un rol deosebit de important îl au standardele prin faptul că precizează caracteristicile de calitate ale produselor pe care producătorul trebuie să le realizeze și pe care clientul se bazează și așteaptă să le regăsească la utilizarea produsului, standardul fiind din acest punct de vedere limbajul comun dintre producător și client. De altfel, una dintre definițiile mai vechi ale calității identifica noțiunea de calitate a produsului prin conformitatea cu standardul. Sub acest aspect, standardul poate fi considerat ca un sistem de prim nivel de conducere a calității produsului. Standardele pot fi standarde de firma, de ramura, standarde naționale și internaționale. Este

necesar ca produsul să îndeplinească cerințele standardelor aplicabile pieței pe care urmează a fi desfăcut și utilizat. Deci identificarea standardelor aplicabile unui anumit produs constituie una dintre cerințele esențiale pentru activitatea de marketing. Informațiile referitoare la acest aspect trebuie să constituie date de intrare în activitatea de proiectare a produsului. Este necesar totodată ca și în documentația de vânzare a produsului să se specifice conformitatea acestuia cu standardele sau specificațiile tehnice aplicabile. Conformitatea cu standardul sau specificația tehnică aplicabilă constituie deci una dintre dimensiunile de bază ale calității produsului.

Se poate considera că această fațetă a calității este esențială la proiectarea produsului precum și la fabricația și la verificarea conformității acestuia. Dimensiunea ei este preponderentă în raport cu celelalte dimensiuni ale calității îndeosebi în activitatea de verificare a reperelor și a produsului finit. Respectarea conformității produsului cu standardul de referință trebuie privită și sub aspectul răspunderii juridice pe care realizatorul acestuia trebuie să și-o asume.

Conformitatea cu cerințele legale ale societății (reglementări, legi, reguli etc.). Legile și reglementările (de altă natură) constituie instrumente naționale și internaționale de referință care au scopul de a reglementa relațiile sociale, naționale sau internaționale în cadrul unei țări, al unei comunități economice sau pe plan internațional. Domeniul calității produselor este unul dintre aspectele de interes din acest punct de vedere, existând reglementări și legi care definesc răspunderea juridică a realizatorului sau a vânzătorului de produse. Astfel, producătorul trebuie să-și asume următoarele responsabilități:

- răspunde pentru calitatea produsului din punct de vedere al conformității acestuia cu standardul sau specificația tehnică de referință precum și cu eventuale cerințe contractuale;
- răspunde pentru certificarea calității produsului (atunci când cerințele pieței o cer și prin marca de calitate a produsului) precum și pentru livrarea produsului însoțit de documentație corespunzătoare (certificat de conformitate, de calitate, de garanție, documentație de utilizare și de întreținere clară și explicită, etichete care avertizează asupra posibilelor pericole de utilizare etc.);
- răspunde pentru acordarea unei garanții legale, pentru funcționarea corespunzătoare a produsului în perioada de garanție și pentru
- intervenții rapide de corectare a deficiențelor sau de înlocuire a produsului în această perioadă;
- răspunde pentru faptul că produsul nu încalcă normele și reglementările de protecție a consumatorului pentru siguranța de utilizare și funcționare a acestora precum și pentru încălcarea legislației referitoare la protecția mediului și a naturii (în timpul funcționării, la defectarea acestora sau după ieșirea din uz). Din acest punct de vedere, legislația internațională este deosebit de severă;
- răspunde pentru asigurarea pieselor de schimb (atunci când este cazul) pentru întreaga durată de viață a produsului;
- răspunde pentru pagubele provocate clientului sau unei a treia părți, ca urmare a funcționării necorespunzătoare sau ca urmare a defectării produsului;
- răspunde pentru respectarea legislației comerciale de transport, de desfacere, vamală, concurențială etc.

Toate aceste responsabilități revin producătorului indiferent dacă încălcările au loc din cauza unor neconformități de proiectare, de fabricație și verificare, din cauze obiective sau din neglijență, cu voia sau fără voia acestuia. Termenul care definește această răspundere juridică a producătorului în raport cu toate aceste aspecte se

numește liabilitate asupra produsului, în ultimul timp existând dezvoltări ale acestei noțiuni înspre includerea în cadrul ei a conceptului de valoare a plăcerii de utilizare a produsului sau de „wellness” (starea de bine). Având în vedere toate aceste aspecte, conformitatea produsului cu cerințele legale ale societății reprezintă de asemenea una dintre dimensiunile importante ale calității produsului.

Disponibilitatea produsului la termenul și cantitatea solicitate și la un preț competitiv. Criteriile de alegere a furnizorilor au avut în vedere, mult înaintea criteriilor pur calitative (de conformitate) modul în care furnizorul respecta termenul, cantitatea solicitată și un preț competitiv. O colaborare „de calitate” avea în vedere în mod primordial aceste aspecte. Evoluția sistemelor calității a dus la tehnici și metode de evaluare, cotare și selectare a furnizorului, printre criteriile importante situându-se aspectele: preț competitiv, respectare termene și cantități contractate. Introducerea conceptului de fabricație „just în time” (JIT) și orientarea spre metode de optimizare a stocurilor au făcut să crească accentul pus pe furnizorii flexibili, gata oricând să se alinieze cerințelor de a livra la timp cantitatea contractată. Nu este necesar să insistăm în mod deosebit asupra importanței prețului competitiv - care reflectă pe de altă parte, și modul în care furnizorul ține sub control costurile calității (îndeosebi Costurile defectelor interne și externe). Dezvoltarea relațiilor dintre furnizor - client în sensul parteneriatului (aspect pus în evidență pentru prima dată în cadrul conceptului CWQC - Company Wide Quality Control) a făcut ca aspectele: preț competitiv, respectare termene și respectare cantități contractuale să fie elemente de bază ale unei colaborări de calitate. În acest sens, am considerat un produs îndeplinește cerințele de calitate dacă este livrat la un preț competitiv, dacă este livrat la termenul solicitat de client și dacă este livrat la cantitatea solicitată contractual.

Obținerea produsului în condițiile unui profit corespunzător. Unul dintre criteriile de performanță ale organizației îl reprezintă fără îndoială profitul (P) care măsoară în bani eficiența prin diferența dintre veniturile totale (V) ale organizației și costurile totale (C).

Realizarea profitului reprezintă condiția de supraviețuire a organizației, reflectă eficiența și flexibilitatea acesteia și, fără îndoială, gradul de atractivitate pentru investitorii și acționarii societății. Profitul este privit totodată ca o funcție diferență dintre funcția veniturilor și funcția costurilor care au ca variabile prețul și cantitatea vândută (producția vândută). Multe organizații își propun chiar obiective de maximizare a profitului (aceasta fiind îndeosebi una dintre politicile manageriale ale organizațiilor din SUA). Am considerat și acest aspect ca o dimensiune a calității produsului, întrucât un produs de calitate înseamnă beneficiari satisfăcuți, în acest caz beneficiarul calității produsului fiind chiar organizația producătoare al cărei grad de satisfacție îl putem măsura prin indicatorul profitabilității. În acest mod am extins clienții unui produs și deci beneficiarii calității acestuia, incluzând alături de utilizatorii direcți și organizația realizatoare a produsului, cu întregul ei areal de manifestare și interacțiuni și care are de câștigat direct și indirect în raport cu calitatea produsului. Putem deci conchide că obținerea produsului în condiții de profit reprezintă o altă dimensiune importantă a calității produsului, dimensiune vitală pentru primul beneficiar al calității acestuia: organizația care îl realizează.

Obținerea unui produs cu caracteristici de calitate mai performante decât cele concurente (avantaj concurențial). Se poate considera că încă din etapa de naștere a nevoii pentru un anumit produs se are în vedere o comparație și se urmărește o depășire a caracteristicilor unor produse echivalente întrucâtva.

Această competiție continuă să se manifeste pe tot parcursul realizării produsului, accentuându-se în mod deosebit în etapa de desfacere pe piață a acestuia. Realizatorul produsului caută continuu să obțină Câștiguri în raport cu

concurența, caută să îndeplinească cerințele clientului, dar cu un plus de performanță față de produsele realizate de organizațiile concurente.

Acest aspect, care se poate considera că induce sentimente și stări competiționale în toate activitățile implicate în realizarea produsului și prin care se urmărește un plus de eficiență în activități și un plus de performanță în caracteristicile de calitate ale produsului, poate fi considerat ca o altă dimensiune a calității, deosebit de importantă și de actuală în contextul concurențial al piețelor libere de astăzi.

Obținerea produsului în cadrul unui sistem formal de ținere permanentă sub control a calității. Sistemele calității au apărut și s-au dezvoltat în primul rând tocmai pentru a da încredere și siguranță clientului că furnizorul are capacitatea de a realiza produsul în mod permanent la nivelul caracteristicilor de calitate prevăzute în standardele sau specificațiile tehnice ale acestuia. Eficiența acestor sisteme a propulsat în prim pian economic societățile care au obținut succese în implementarea reală a lor. Orientarea activităților și realizarea produsului în cadrul unui sistem al calității este apreciată, pe de altă parte, și prin politicile guvernamentale care au instituit în acest sens premii naționale sau internaționale ale calității (exemple: Premiul „Deming” în Japonia, Premiul „Malcolm Baldrige” în SUA, Premiul European al Calității în Uniunea Europeană ș.a.). Toate aceste aspecte au făcut ca în ultimul timp să se producă o orientare masivă a clienților înspre producătorii care și-au demonstrat formal eficacitatea și eficiența sistemului calității în fața organismelor de certificare sau a auditorilor societății client, aceștia din urmă acordând prioritate explicită furnizorilor din această categorie și excluzând aproape colaborarea cu ceilalți.

Concluzionând, am considerat că obținerea produsului într-un Sistem formal de ținere sub control a calității constituie de fapt o altă dimensiune a calității acestuia, dimensiune care devine pe zi ce trece din ce în ce mai hotărâtoare.

Într-o reprezentare simbolică, apare calitatea produsului în raport cu cerințele precizate mai sus.

Conform celor menționate anterior, în figura 1.6 se constată că, în fapt, conceptul de calitate globală concurențială poate fi asociat fiecărei etape din ciclul de viață al produsului, începând cu nașterea sa, când se identifică și se definesc funcțiunile și caracteristicile corespunzătoare necesităților lui de utilizare, continuând cu conceperea proiectului, realizarea prototipului, testarea lui, dezvoltarea seriei zero, realizarea fabricației de serie, distribuirea pe piața, promovarea și extinderea distribuirii, utilizarea, întreținerea, repararea (când este cazul) și, în cele din urmă, retragerea.

După cum s-a văzut, s-au identificat opt dimensiuni (în fapt, opt obiective) care, luate și îndeplinite împreună, constituie ceea ce semnifică astăzi calitatea unui produs. Integrarea caracteristicilor de calitate corespunzătoare celor opt dimensiuni (obiective) pe întreg ciclul de viață al produsului redimensionează în mod global conceptul de calitate.

Aspectul de globalitate al calității este important întrucât evidențiază abordarea și implicarea în realizarea acesteia atât a factorilor mediului extern organizației, cât și a factorilor interni acesteia.

Plecând de la aceste aspecte și accentuând latura de avantaj concurențial, extrem de importantă astăzi în contextul piețelor libere, am introdus termenul de *calitate globală concurențială* (CGC), sintagmă expresivă a ceea ce trebuie să reprezinte astăzi calitatea unui produs precum și a modului în care ea trebuie înțeleasă și abordată de către creatorii de produse.

Viziunea de CGC reprezintă, așadar, modul de satisfacere globală a cerințelor și așteptărilor tuturor factorilor implicați într-un fel sau altul în ciclul de viață al produsului, înțelegând prin aceasta inclusiv etapa inițială de studiu și dezvoltare a

produsului, cea de utilizare, precum și cea de retragere din utilizare și revalorificare a componentelor acestuia.

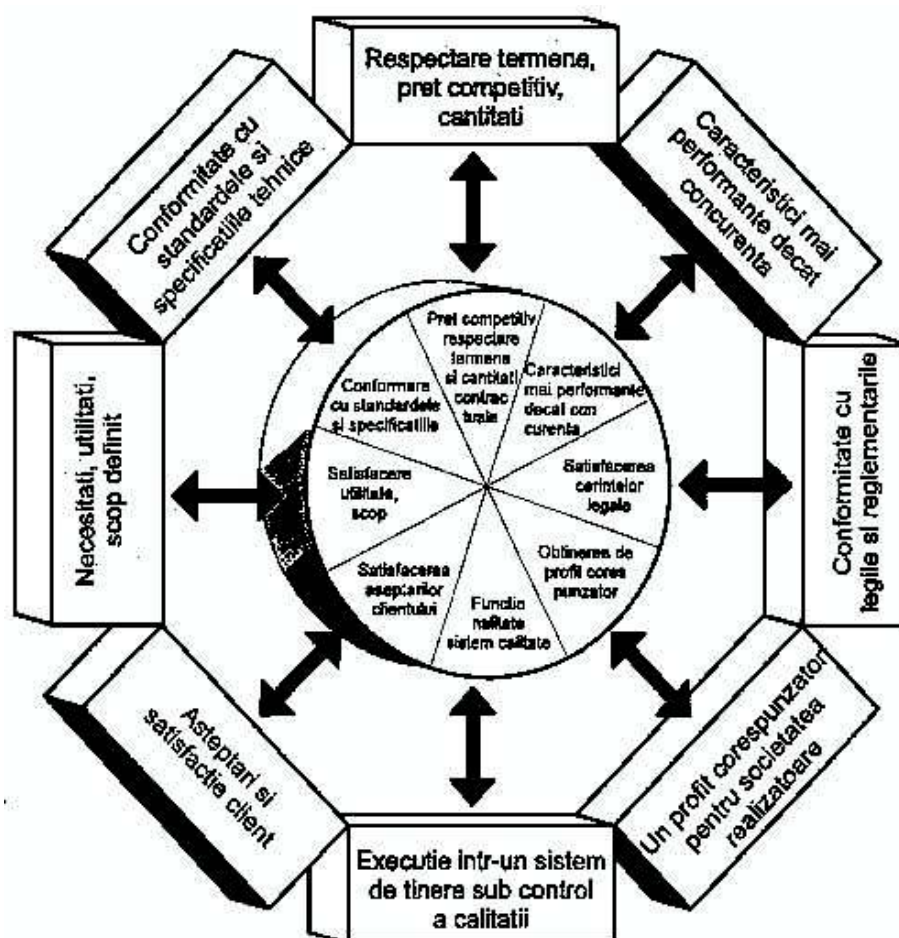


Fig.1.6. Dimensiunile calității globale concurențiale

În sensul celor precizate mai sus, CGC devine un concept strategic, care permite obținerea sistematică a unei valori a produsului pe întregul ciclu de viață al acestuia, așa cum aceasta este așteptată de clienți și de furnizori și în conformitate cu cerințele fiecărei părți interesate și implicate în ciclul de viață al produsului (clienți, producători, sub-furnizori, concurenți, organisme de protecție a consumatorilor și a mediului, organisme juridice, organisme administrative și guvernamentale, organisme de certificare a calității etc.), toți aceștia integrându-se în cadrul unui sistem global în contextul căruia se manifestă în mod dominant principiul relațional de tipul „câștig pentru fiecare”.

Întrebări recapitulative:

1. Ce semnificație dați termenului de „calitate”?
2. În ce constă evoluția în timp a calității?
3. Care sunt semnificațiile moderne ale calității?
4. În ce constă principiile managementului calității?
5. Ce semnificație are sintagma „managementul calității”?
6. Prezentați, sintetic, semnificația conceptului de „calitate globală concurențială”?
7. Comentați dimensiunile calității globale concurențiale?

Teste grilă pentru autoevaluare:

1. Termenul de „calitate” vizează preocupările:
 - A. prestatorului (producătorului) de servicii;
 - B. clientului cumpărător;
 - C. unui alt agent economic, neimplicat în relație;
 - D. ale unui client potențial.
2. Factorii importanți ai succesului unei organizații sunt:
 - a. calitatea;
 - b. capacitatea de adaptare la piață;
 - c. automatizarea producției;
 - d. politica salariilor reduse.

A (a, b, c); B (a, d); C (a, b, c, d); D (d)
3. Calitatea, într-o nouă viziune, este definită ca:
 - A. măsura în care un ansamblu de caracteristici implicite satisface cerințe;
 - B. procent al vânzărilor pe piață;
 - C. suma absolută a serviciilor comercializate într-o perioadă;
 - D. suma așteptărilor potențialilor clienți.
4. Managementul calității are drept principii:
 - a. orientarea către client;
 - b. implicarea personalului;
 - c. abordarea managementului ca sistem;
 - d. îmbunătățirea continuă.

A (a, b, c); B (a, b, c, d); C (a, b); D (d)
5. Dimensiunile calității globale concurențiale pot fi:
 - A. serviciul satisface o necesitate, o utilitate sau un scop bine definit;
 - B. satisfacerea așteptărilor clientului și a personalului organizației;
 - C. orientarea unui serviciu (produs) cu caracteristici mai performante decât cele concurente (avantaj concurențial);
 - D. toate la un loc.

Bibliografie:

1. Suci Octavian, Oprean Constantin (2007), *Calitatea globală concurențială*, Editura AGIR, București, pg.11-87.
2. Brakhahn Wilhelm, Vogt Ulrike (1998), *ISO 9000 pentru servicii*, Editura tehnică, București, pg.11-22.

Capitolul 2

Calitatea și standardele calității serviciilor în condițiile competiției internaționale

Obiective:

- autonomizarea semnificației calității pentru prestatorii de servicii;
- conturarea coordonatelor unei organizații calificate;
- delimitarea managementului calității;
- identificarea cerințelor standardelor de calitate;
- prefigurarea diferențelor între standardele ISO 9001, 9002, 9003.

Rezumat: Calitatea unui serviciu este greu de definit. Calitatea nu se referă exclusiv la produsul sau serviciul unei firme, ci la întreg universul relațiilor clientului cu firma respectivă. Calitatea nu este ceva absolut, ci acel mod de a o defini prin fixarea unor standarde individuale de calitate.

Termeni cheie: calitatea serviciilor, managementul calității serviciului, planificarea calității, controlul calității, standardele calității.

2.1. Calitatea

2.1.1. Ce este calitatea pentru prestatorii de servicii ?

Noțiunea de calitate este definită în cele mai diverse moduri, în funcție de elementele particulare. Și mai dificil este să definești calitatea unui serviciu. În vorbirea curentă, calitatea este asociată celor mai bune performanțe:

- „Made in Germany”
- “Firma noastră se obligă față de calitate”
- “Calitatea înaintea cantității”
- “Calitatea nu este totul, dar fără calitate totul este în zadar”.

Aceste sloganuri exprimă o înaltă conștiință a valorii. Totuși, calitatea nu este ceva absolut: cine mănâncă un hamburger într-un fast-food are anumite așteptări legate de calitate, care sunt satisfăcute dacă hamburger-ul este pe gustul său. Firește, cine își dorește un meniu sofisticat preparat de un bucătar renumit va găsi satisfacție dacă va merge de pildă la Heinz Winkler în Aschau.

În ambele cazuri, serviciul este perceput ca fiind de calitate, deși pe niveluri complet diferite.

Acest fapt ilustrează două aspecte: în primul rând faptul că în cele din urmă clientul este cel care stabilește calitatea. Atunci când așteptările sale sunt satisfăcute, fie ele de natură obiectivă sau subiectivă, el apreciază calitatea produsului (noțiunea de calitate din perspectiva clientului). În al doilea rând este evident că trebuie să vorbim de calitate pe niveluri diferite și pentru diferite clase de bunuri (noțiunea de calitate din perspectiva produsului). Nu există calitate pur și simplu. În sfera serviciilor, calitatea definită din perspectiva clientului joacă un rol central. Aici percepția clienților este în prim plan (a se vedea Bruhn 1991, pag. 24). Consumatorul apreciază calitatea serviciului prestat după criterii subiective, pe care și le formează el însuși. Spre deosebire de produsele materiale, evaluarea calității unui serviciu poate fi definitivată numai după consumarea lui.

O altă definiție a calității este dată de standardul ISO 8402, care și el aparține seriei 9000. Prin calitate se înțelege ansamblul caracteristicilor unei entități care determină capacitatea ei de a satisface cerințe exprimate și implicite. Această definiție face abstracție de valoare, noțiunea de calitate devenind concretă numai

prin asocierea de proprietăți și caracteristici. Calitatea în sensul de mai sus nu este altceva decât conformitatea cu anumite caracteristici impuse sau convenite. În cele din urmă, clientul este cel care decide asupra calității serviciului prestat. Evaluarea lui poate fi atât subiectivă, cât și obiectivă sau o combinație a celor două.

Legat de cele de mai înainte, noțiunea de „caracteristică” se definește ca „proprietate pe baza căreia se produce identificarea și diferențierea entităților. Entitatea reprezintă obiectul material sau imaterial supus examinării. Aceasta înseamnă că toate caracteristicile de calitate specificate sau cele expres precizate trebuie să se încadreze în limitele stabilite. Accentul cade pe totalitatea caracteristicilor. *Concluzia* este: calitatea nu se referă exclusiv la produsul sau serviciul unei firme, ci la întreg universul relațiilor clientului cu firma respectivă. Aceasta include de exemplu comportamentul unei telefoniste, forma și transparența ofertei, prestația portarului de la intrare, tratarea reclamațiilor clienților și multe alte aspecte.

Calitatea nu este ceva absolut, ci ea trebuie definită prin fixarea unor standarde individuale de calitate. În acest sens, este esențial să se comunice și apoi să se ajungă la o armonizare între ceea ce înțelege prin calitate prestatorul de servicii, ceea ce i se promite clientului, ceea ce așteaptă unul, respectiv diferiți clienți și în fine ceea ce într-adevăr se realizează.

2.1.2. Ce înseamnă că o întreprindere este calificată?

Calitatea produselor și serviciilor depinde direct de calificarea firmei producătoare. Prin aceasta se înțelege potențialul întreprinderii de a satisface cerințele de calitate ale pieței și de a atinge obiectivele specifice de calitate derivate din acestea, în toate fazele creării unui produs. Potențialul firmei constă în principal din resursele financiare, tehnice, organizatorice și de personal de care dispune.

Aceste premise fundamentale asigură întreprinderii capacitatea de a proiecta, a achiziționa, produce și asigura servicii pentru produsele și serviciile sale la nivelul cerințelor și așteptărilor clienților. Ele mai sunt numite și „operationalitate”. Un prestator de servicii poate face dovada calificării sale numai simultan cu prestarea serviciului, spre deosebire de ofertantul industrial care poate prezenta oricând spre testare un produs finit.

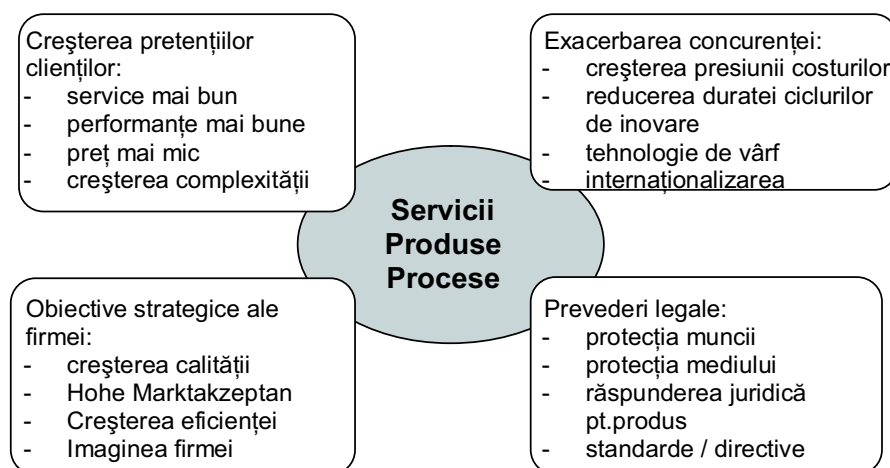


Fig.2.1. Cauze ale creșterii cerințelor calității

Pentru evaluarea calificării unei firme trebuie introduse o serie de criterii (fig.4). Ponderea acestor criterii este relativă, depinzând de exigențele și strategia firmei.

2.1.3. Noțiuni de managementul calității

În strânsă legătură cu seria de standarde ISO 9000 este standardul ISO 8402 „Managementul calității și asigurarea calității - vocabular”. Obiectivul acestuia este să definească noțiunile din sfera calității, să le grupeze după criterii logice și să le normeze. În continuare vor fi redate pe scurt câteva dintre noțiunile importante, restul urmând a fi discutate în capitolele corespunzătoare ale acestei cărți. Este recomandabil ca în timpul studierii standardelor ISO 9000 să consultați definițiile din vocabularul ISO 8402.

Politica în domeniul calității

Obiective și orientări generale ale unei organizații în ceea ce privește calitatea, așa cum sunt exprimate oficial de nivelul superior al managementului.

Managementul calității

Ansamblul activităților lor funcției generale de management care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și le implementează în cadrul sistemului de managementul calității prin instrumente ca planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității.

Planificarea calității

Activitățile prin care se stabilesc obiectivele și condițiile referitoare la calitate și la aplicarea elementelor sistemului de managementul calității.

Controlul calității

Tehnicile și activitățile cu caracter operațional care sunt utilizate pentru satisfacerea condițiilor referitoare la calitate.

Asigurarea calității

Ansamblul activităților planificate și sistematice implementate în cadrul sistemului de managementul calității și care trebuie prezentate și demonstrate atât cât este necesar pentru furnizarea încrederii corespunzătoare că o entitate va satisface condițiile referitoare la calitate.

Sistem de managementul calității

Structura organizațională, responsabilitățile, procedurile, procesele și resursele necesare pentru transpunerea în practică a managementului calității.

2.2. Standardele calității

2.2.1. Standardizarea internațională

ISO semnifică „International Organization for Standardization (Organizația Internațională de Standardizare). Ea este o federație mondială ai cărei membri sunt reprezentanți aleși din aproape o sută de organizații naționale de standardizare. Fiecare organism membru al ISO reprezintă organizația de standardizare din țara de origine. Din fiecare țară este acceptat ca membru un singur organism. Germania este reprezentată de DIN, das Deutsche Institut für Normung e.V., Austria de Österreichische Normungsinstitut (ON) iar Elveția de Schweizerische Normenvereinigung (SNV).

ISO este compus din 182 comitete tehnice și 633 subcomitete, fiecare comitet având competența și responsabilitatea unui proiect de standardizare. Secretariatul central al ISO cu sediul în Genf coordonează activitatea comitetelor.

ISO are ca obiectiv dezvoltarea standardizării și facilitarea schimbului internațional de mărfuri și servicii. Rezultatele activității ISO sunt publicate sub forma standardelor internaționale, ghidurilor și altor documente similare.

2.2.2. Evoluția și importanța actuală a familiei ISO 9000

ISO 9000 este rezultatul unui îndelungat proces de evoluție, care își are începutul în anii SO în SUA. Creșterea cerințelor de calitate în domeniul militar a condus la primele reglementări de asigurarea calității. Acestea conțineau condiții referitoare la implementarea și controlul măsurilor de asigurarea calității. Structurate și formulate după principiul aplicabilității practice. Intenția acestor reglementări a fost îmbunătățirea performanțelor calitative ale întreprinderilor. În decursul timpului a apărut o întreagă serie de norme de asigurarea calității, la nivelul firmelor, ramurilor industriale și apoi cu o arie extinsă de aplicabilitate, culminând cu adoptarea în 1987 a seriei de standarde ISO 9000. În 1993 a fost publicat ghidul ISO 9004-2, conceput special pentru servicii.

Standardele din familia ISO 9000 au exercitat pe plan mondial o mare influență asupra introducerii sistemelor de managementul calității. Aceste standarde, elaborate de Technical Committee TC 176 (forul german corespondent este Normenausschuß Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen-1) au fost traduse și publicate ca standarde naționale în aproape 100 de țări. Sistemele de managementul calității elaborate după seria de standarde ISO 9000 au cunoscut în scurt timp o enormă răspândire internațională. La sfârșitul lui mai 1996, în Germania obținuseră certificarea aproximativ 10 000 de întreprinderi. Tot la acea dată 85 000 de firme europene și peste 145 000 de firme din întreaga lume se puteau mândri cu obținerea unui certificat ISO (a se vedea „SOS aktuell”, iunie 1996).

Certificarea (lat. certum facere: a face cert) înseamnă confirmarea unui sistem de managementul calității specific firmei de către un terț independent, de regulă o societate de certificare, pe baza seriei ISO 9000.

Putem afirma că seria ISO 9000 este cel mai răspândit model de conducere a întreprinderii. Acceptarea universală de care se bucură standardul se datorează între altele faptului că formulează numai cerințele pe care trebuie să le îndeplinească un sistem de management calității. Modul de transpunere în practică este lăsat la latitudinea firmelor. Prin aceasta, reglementările pot fi utile oricărei întreprinderi sau organizații, indiferent de mărimea ei sau de branșa în care activează. Nu numai în Europa, ci în întreaga lume se observă tendința firmelor prestatoare de servicii de a implementa un sistem de managementul calității și de a obține certificarea.

2.3. Seria ISO 9000

2.3.1. Obiective

Familia ISO 9000 reprezintă o grupă de standarde pentru sisteme de management, spre deosebire de restul standardelor cunoscute, preponderent tehnice. Ideea de bază a fost trasarea unui drum care să ducă la formarea competenței și a încrederii în potențialul calitativ al firmei (prestatoare de servicii). Clientul se poate baza pe faptul că prestatorul, adică în accepțiunea standardului furnizorul, poate îndeplini efectiv cerințele sale de calitate pentru produsul sau serviciul respectiv. Cu aceasta devine limpede că în centrul tuturor activităților se află

satisfacția clientului. Cerințele și indicațiile standardului contribuie la atingerea acestui obiectiv fundamental (fig.2.2).

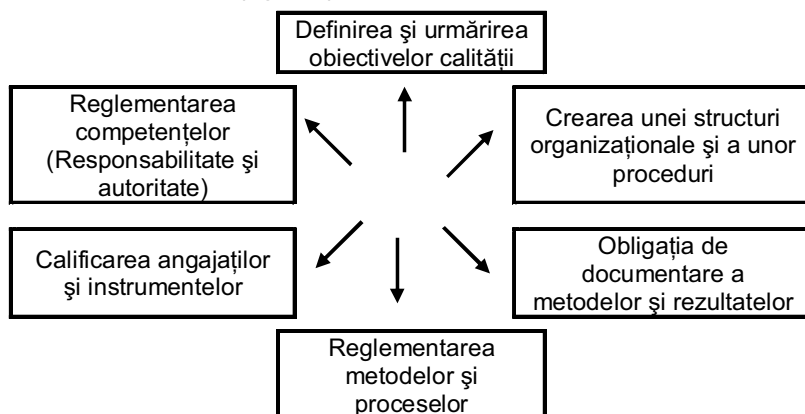


Fig. 2.2. ISO 9000 are ca scop satisfacția clienților

Standardele conțin atât cerințe pe care trebuie să le îndeplinească sistemele de managementul calității, cât și recomandări. Elementele sistemului de managementul calității urmăresc:

- definirea unei politici și unor obiective în problema calității;
- stabilirea unei structuri organizaționale și a unor proceduri clare; reglementarea competențelor;
- documentarea sistemului de managementul calității;
- atragerea resurselor;
- calificarea personalului;
- măsuri corective și preventive;
- audit intern;
- analiza și evaluarea sistemului de managementul calității.

Aceste elemente alcătuiesc scheletul pe care firmele construiesc într-un mod dependent de cunoștințele, scopurile și particularitățile lor. Standardele descriu numai ce trebuie să se realizeze cu ajutorul elementelor sistemului de managementul calității, nu și modul cum trebuie firmele să procedeze pentru transpunerea în practică a acestor elemente. O atât de mare diversitate de firme implică o tot atât de mare diversitate de sisteme de managementul calității. Nu de o haină din supermarket este nevoie, ci de un costum de comandă, iar acesta se potrivește numai celui pentru care a fost croit.

2.3.2. Structura familiei ISO 9000

Structura familiei ISO 9000 constă în principiu din următoarele elemente:

1. Ghiduri pentru utilizarea și interpretarea standardelor (toate părțile standardului ISO 9000).
2. Modele de referință pentru sistemele de managementul calității (ISO 9001, 9002, 9003).
3. Standarde pentru managementul calității și elemente ale unui sistem de managementul calității (toate părțile din ISO 9004).

În figura 2.4 este ilustrată structura familiei ISO 9000 (august 1994).

Familia de standarde ISO 9000 conține atât prevederi obligatorii, cât și facultative. Ghidurile ISO 9000 și 9004 cu secțiunile lor se axează pe recomandări, în timp ce modelele de asigurarea calității / managementul calității ISO 9001- 9003 trebuie înțelese ca obligatorii în situații contractuale și în cazul certificării.

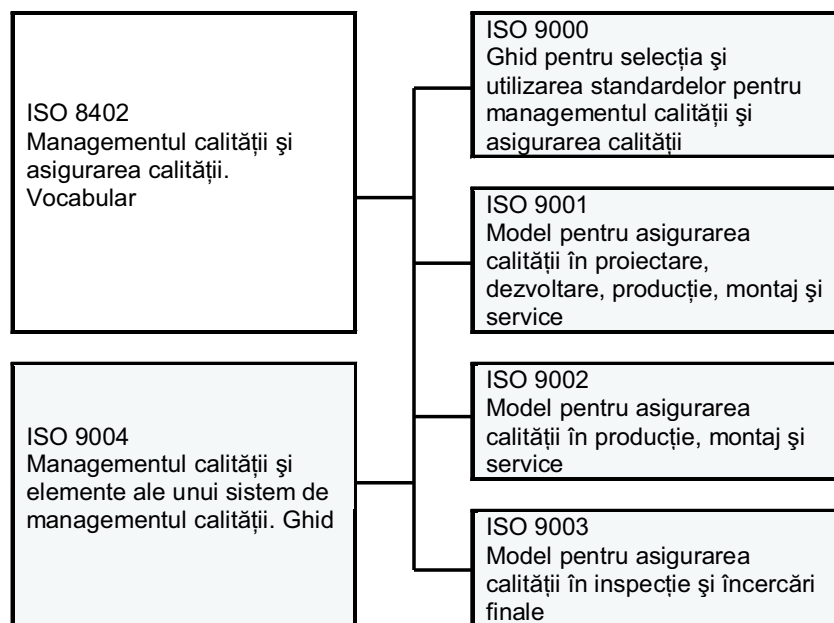


Fig.2.3. Familia ISO 9000

2.3.3. Ghidul ISO 9000 pentru selectarea și utilizarea standardelor

ISO 9000-1 este un ghid general pentru selectarea și utilizarea întregii serii 9000, care prezintă corelațiile dintre toate aceste standarde și modul în care se aplică, descrie concepte fundamentale și care este completat de alte ghiduri specifice utilizatorilor.

ISO 9000-2 este un ghid care expune corelațiile dintre standardele ISO 9001, ISO 9002 și ISO 9003, conține explicații și servește la interpretarea lor.

Secțiunile 1 și 2 facilitează înțelegerea și utilizarea standardelor din familia ISO 9000. Ele sunt utile, printre altele, la selectarea dintre cele trei standarde (ISO 9001/2/3) a celui după care poate fi obținută certificarea unui anumit sistem de managementul calității.

ISO 9000-3 servește la explicarea utilizării standardului ISO 9001 pentru dezvoltarea, livrarea și întreținerea software-ului în toate fazele producerii și utilizării lui, precum și pentru activitățile conexe.

ISO 9000-4 servește la explicarea standardelor din perspectiva utilizării în managementul programului de dependabilitate.

2.3.4. Modele de referință

Modelele de referință ale sistemului de managementul calității (ISO 9001, 9002, 9003) trebuie privite din unghiul beneficiarului, eventual din perspectiva unei situații contractuale. Aceasta reiese de exemplu din faptul că firma care urmărește implementarea unui sistem de managementul calității este denumită în standard furnizor. Relația client - furnizor stă în prim-plan.

Modelele de referință au scopul de a asigura încrederea clienților în sistemul de managementul calității al furnizorului. Ele servesc prezentării externe și formează baza pentru certificare. Deosebirile de conținut derivă din numărul etapelor procesului care sunt tratate în cadrul lor.

2.3.5. Diferențe între standardele ISO 9001, 9002, 9003

Cel mai cuprinzător model îl constituie ISO 9001: „Model pentru asigurarea calității în proiectare, dezvoltare, producție, montaj și service. Acest standard prezintă un model de referință care conține 20 de elemente de managementul calității (a se vedea tabelul 2). El cuprinde toate fazele creării produsului sau serviciului, de la proiectare și execuție până la utilizarea de către client. Acest standard cuprinde în special specificații pentru întreprinderile care proiectează, execută și distribuie un produs (serviciu) propriu sau onorează o comandă a clienților. Faptul că pentru prestatorii de servicii inovația și extinderea permanentă a paletei ofertei este esențială are drept consecință utilizarea mai frecventă a acestui model în comparație cu celelalte două, un criteriu hotărâtor pentru alegerea acestui standard este dezvoltarea de produse destinate pieței (v. ISO 9001, 3.1, nota 4) - adică a acelor produse destinate obținerii de profit prin intermediu schimbului comercial - și nu dezvoltarea de produse și / sau procese destinate nevoilor proprii; de exemplu:

- universitate introduce un nou curs sau o nouă specializare
- un arhitect proiectează o casă pentru a satisface nevoia de spațiu locativ a clienților săi
- într-o firmă de software este scris un nou program pentru computer
- un consultant concepe un program pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă clienții săi
- un prestator de servicii în domeniul securității proiectează un nou concept de securitate pentru un aeroport.

Din aceste exemple deducem că firma poate fie să realizeze produse - servicii conform anumitor specificații ale clienților, fie să creeze produse pentru un consumator anonim.

ISO 9002 este un „Model pentru asigurarea calității în producție, montaj și service și conține comparativ cu ISO 9001 numai 19 elemente de managementul calității. Elementul „controlul proiectării nu este luat în considerare (v. tabelul 2). Acest standard este conceput pentru firmele care nu realizează proiectarea produselor lor, ca de exemplu - o firmă de comerț specializată în desfacerea produselor finite,

ISO 9003 „Model pentru asigurarea calității în inspecții și încercări finale este destinat întreprinderilor care își propun atestarea sistemului lor de managementul calității numai referitor la inspecțiile și încercările finale. El cuprinde 16 elemente de managementul calității, neluând în considerare elementele controlul proiectării, aprovizionare, controlul proceselor și service (v. tabelul 2). Acest model are o sferă de utilizare restrânsă și nu este recomandabil, unul dintre argumente fiind că elementul „aprovizionare” nu este inclus. Performanțele unei întreprinderi sunt date tocmai de cea mai slabă verigă a lanțului de procese. Există puține firme care nu au un proces de aprovizionare. Dacă o firmă are un astfel de proces, atunci din motivele enunțate el trebuie să se regăsească în sistemul de managementul calității. În sfera serviciilor acest standard poate fi aplicat de exemplu la - *institute de etalonare și laboratoare de încercare*.

Cele trei modele ISO 9001, 9002, 9003 stabilesc ce se cere și va trebui demonstrat pentru fiecare dintre elementele de managementul calității. Întreprinderile care decid să-și elaboreze sistemul de managementul calității după unul din cele trei modele stabilesc cum vor îndeplini aceste cerințe.

2.3.6. Comparație între modelele de referință

În tabelul 2.1 este descrisă structura modelelor de referință și sunt marcate diferențele dintre ele.

Tabelul 2.1

Comparație între modelele de referință

Nr. crt.	Denumirea elementelor de managementul calității	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.1	Responsabilitatea managementului	+	+	-
4.2	Sistemul de managementul calității	+	+	-
4.3	Analiza contractului	+	+	+
4.4	Controlul proiectării	+	0	0
4.5	Controlul documentelor și datelor	+	+	+
4.6	Aprovizionare	+	+	0
4.7	Controlul produsului furnizat de client	+	+	+
4.8	Identificarea și trasabilitatea produsului	+	+	-
4.9	Controlul proceselor	+	+	0
4.10	Inspecții și încercări	+	+	-
4.11	Controlul echipamentelor de inspecție, măsurare și încercare	+	+	+
4.12	Stadiul inspecțiilor și încercărilor	+	+	+
4.13	Controlul produsului neconform	+	+	-
4.14	Acțiuni preventive și corective	+	+	-
4.15	Manipulare, depozitare, ambalare, conservare și livrare	+	+	+
4.16	Controlul înregistrărilor calității	+	+	-
4.17	Audituri interne ale calității	+	+	-
4.18	Instruire	+	+	-
4.19	Service	+	+	0
4.20	Tehnici statistice	+	+	-
Semnificația simbolurilor + cerință strictă - cerință mai puțin strictă 0 element de managementul calității absent				

Capitolul 3

ISO 9001 – Obiective, conținut, implementare

3.1. Noțiunile trebuie clar definite

În capitolul 3 din ISO 9001 se definește noțiunea de *produs* ca rezultatul activităților și proceselor. Pentru prestatorii de servicii, noțiuni ca producția, montajul, service-ul și încercarea finală ridică semne de întrebare asupra modului de interpretare. Pentru o mai bună înțelegere a prevederilor standardului este de o deosebită importanță pentru fiecare firmă prestatoare de servicii definirea mai întâi a noțiunii de produs. Este vorba de „oferta de produs” (v. ISO 9001 nota 4), așa cum arată și exemplele din tabelul 3.1.

Alte exemple de organizații tipice prestatoare de servicii se găsesc în ISO 9004-2, anexa A.

Întreprinderile productive prestează servicii de uz intern sau extern în cadrul activităților lor de marketing, producție și livrare și mai ales în cadrul serviciilor pre- și post-vânzare.

Tabelul 3

Organizațiile prestatoare de servicii trebuie să-și definească “propria” ofertă de produs

Organizația prestatoare de servicii	Oferta de produs	Beneficiar / Client
Universitate	Organizare de cursuri, seminarii, pregătire profesională	Student
Spital	Consultații, operații, tratament, terapie	Pacient
Consultanță de afaceri	Organizare, consultanță în resurse umane, școlarizare	Client
Bancă	Credite, depozite, plăți, hârtii de valoare, afaceri de comerț exterior, administrarea patrimoniului, intermediere mobilă	Client
Laborator de încercare	Încercări de protecția mediului, controlul alimentelor, elaborarea mijloacelor de încercare	Client
Serviciu de protecție și pază	Protecția personală, protecția unui obiectiv	Client / Obiectiv
Hotel	Cazare, organizare de festivități	
Avocat	Consultanță juridică, reprezentare juridică (de exemplu în dreptul familiei, dreptul muncii, legislația patentelor, legislația circulației)	Mandant
Comerț	Vânzare de produse materiale și acordare de consultanță la cumpărare (de exemplu în sănătate, igienă, construcții)	Client
Firme de transport și expediție	Transport greu, de mobilă, de materiale periculoase, căraușie navală / aeriană	Client
Servicii publice	Plasarea forței de muncă, centru de calcul, aprovizionare cu apă, gaz, energie electrică, transport de persoane	Cetățeni
Producători de software	Software standard, software dedicat, service software	Client

3.2. Gruparea elementelor de managementul calității

Corespunzător obiectivelor și integrării practice a elementelor de managementul calității în structura organizațională și în elaborarea procedurilor specifice întreprinderii, ISO 9001 poate fi grupat în:

- elemente de management;
- elemente generale;
- elemente specifice fazelor.

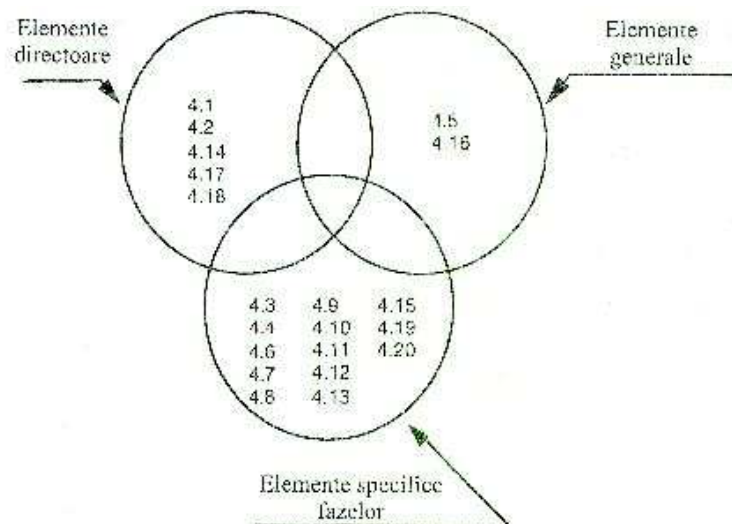


Fig.3.1. Gruparea elementelor de managementul calității.

Fiecare element de managementul calității se încadrează în una din cele trei categorii. Volumul și gradul de detaliere ale documentației nu pot fi indicate pașal, ci ele variază în funcție de specificul fiecărei firme, fiind influențate de următorii factori:

- costurile, utilitatea și modul de utilizare a serviciilor;
- calificarea personalului, subcontractanții proceselor de prestare a serviciilor;
- complexitatea și inovarea conceptului serviciului / design-ului ;
- complexitatea și dificultatea prestării;
- aspecte referitoare la securitate (de exemplu în spitale, companii aeriene, transport de materiale periculoase).

„Ca elemente de management pot fi desemnate acele elemente de managementul calității din ISO 9001 /2 /3 care influențează capacitatea de funcționare a sistemului și care au o importanță capitală pentru eficiența și dezvoltarea sa ulterioară (...).

Elementele generale reglementează funcționalitatea sistemului de managementul calității; de exemplu, stabilesc reglementări unitare pentru înregistrările calității și constituie cadrul, baza pentru structura sistemului de managementul calității. Ele au incidență asupra tuturor elementelor din ISO 9001 și servesc la reprezentarea palpabilă și transparentă a construcției abstracte a unui sistem de managementul calității.

Procesul prestării de servicii conține mai multe faze succesive și intercondiționate. Acele elemente care influențează direct calitatea ofertei de produs pot fi denumite elemente specifice fazelor” (v. Vogt 1995, pag 44 și urm.).

Practica demonstrează imposibilitatea delimitării complete a elementelor de managementul calității.

3.3. Introducere la elementele de managementul calității

Capitolul următor explică cele 20 de elemente de managementul calității din ISO 9001. Explicațiile pentru fiecare element sunt structurate în trei părți. În primul paragraf, sub titlul „Cerințe principale” au fost redactate concis principalele cerințe referitoare la elementul respectiv al standardului.

Al doilea paragraf descrie sub titlul „Explicații” ideile fundamentale ale elementului. În această secțiune sunt tratate noțiuni importante, care au menirea de a ușura cititorului înțelegerea cerințelor standardului. Pe această bază prestatorul poate decide ce relevanță are un anumit element sau o anumită cerință pentru sistemul de managementul calității al firmei sale.

Al treilea paragraf, „Exemple practice” este un instrument ajutător pentru implementarea cerințelor standardului. Exemple luate din realitate se regăsesc sub formă de grafice, relatări de fapte din întreprinderi sau explicații.

Este recomandabil să consultați standardul ISO 9001 în paralel cu citirea acestui capitol.

Atunci când în standard se vorbește despre furnizor este vizată întreprinderea însăși, adică utilizatorul. Subcontractanții în sensul standardului trebuie înțeleși ca prestatori externi sau producători.

3.4. ISO 9001. Sinteza

Lista care urmează conține toate elementele și subelementele din ISO 9001. În cadrul așa-numitelor elemente de managementul calității sunt descrise cerințele de asigurarea calității.

4.1 Responsabilitatea conducerii

4.1.1 Politica în domeniul calității

4.1.2 Organizare

4.1.2.1 Responsabilitate și autoritate

4.1.2.2 Resurse

4.1.2.3 Reprezentantul managementului

4.1.3 Analiza efectuată de management

4.2 Sistemul de managementul calității

4.2.1 Generalități

4.2.2 Procedurile sistemului de managementul calității

4.2.3 Planificarea calității

4.3 Analiza contractului

4.3.1 Generalități

4.3.2 Analiza

4.3.3 Modificarea contractului

4.3.4 Înregistrări

4.4 Controlul proiectării

4.4.1 Generalități

4.4.2 Planificarea proiectării și dezvoltării

4.4.3 Interfețe organizatorice și tehnice

4.4.4 Date de intrare ale proiectării

4.4.5 Date de ieșire ale proiectării

4.4.6 Analiza proiectării

4.4.7 Verificarea proiectului

4.4.8 Aprobarea proiectului

4.4.9 Modificări ale proiectului

4.5 Controlul documentelor și a datelor

4.5.1 Generalități

4.5.2 Aprobarea și emiterea documentelor și datelor

- 4.5.3 Modificările documentelor și datelor
- 4.6 Aprovizionare**
 - 4.6.1 Generalități
 - 4.6.2 Evaluarea subcontractanților
 - 4.6.3 Date de aprovizionare
 - 4.6.4 Verificarea produsului intrat prin aprovizionat
 - 4.6.4.1 Verificarea efectuată de furnizori la subcontractant
 - 4.6.4.2 Verificarea de către client a produsului subcontractat
- 4.7 Controlul produsului furnizat de client**
- 4.8 Identificarea și trasabilitatea produsului**
- 4.9 Controlul proceselor**
- 4.10 Inspecții și încercări**
 - 4.10.1 Generalități
 - 4.10.2 Inspecții și încercări la primire
 - 4.10.2.1 (Nici un produs nu se utilizează înainte de a fi încercat)
 - 4.10.2.2 (Luarea în considerare a asigurării calității la subcontractant)
 - 4.2. 1.3 (Reglementarea retragerii produselor necorespunzătoare)
 - 4.10.3 Inspecții și încercări în cursul fabricației
 - 4.10.4 Inspecții și încercări finale
 - 4.10.5 Înregistrările inspecțiilor și încercărilor
- 4.11 Controlul echipamentelor de inspecție, măsurare și încercare**
 - 4.11.1 Generalități
 - 4.11.2 Procedura de control
- 4.12 Stadiul inspecțiilor și încercărilor**
- 4.13 Controlul produsului necorespunzătoare**
 - 4.13.1 Generalități
 - 4.13.2 Analiza și tratarea produsului necorespunzător
- 4.14 Acțiuni corective și preventive**
 - 4.14.1 Generalități
 - 4.14.2 Acțiuni corective
 - 4.14.3 Acțiuni preventive
- 4.15 Manipulare, depozitare, ambalare, conservare și livrare**
 - 4.15.1 Generalități
 - 4.15.2 Manipulare
 - 4.1 5.3 Depozitare
 - 4.15.4 Ambalare
 - 4.15.5 Conservare
 - 4.15.6 Livrare
- 4.16 Controlul înregistrărilor calității**
- 4.17 Audituri interne ale calității**
- 4.18 Instruire**
- 4.19 Service**
- 4.20 Tehnici statistice**
 - 4.20.1 Identificarea necesității
 - 4.20.2 Metode

3.5. ISO 9001. Elemente de managementul calității. Noțiuni și exemple practice

3.5.1. Responsabilitatea conducerii (elementul 4.1)

Cerințe principale

- angajamentul față de calitate, stabilirea unei politici și a unui mod de abordare pentru urmărirea obiectivelor calității
- comunicarea publică a politicii calității și asigurarea respectării ei
- stabilirea de competențe, atribuirea de responsabilitate și autoritate, hi special autoritatea și independența organizatorică a personalului calității
- asigurarea instrumentelor necesare și a personalului calificat corespunzător
- desemnarea reprezentanților conducerii (membri In consiliul de conducere)
- realizarea și documentarea evaluării eficienței sistemului de managementul calității.

Explicații

“Cine nu-și fixează un scop, nu va reuși să realizeze nimic” - întregul standard reflectă această idee: politica firmei - aici standardul vorbește de politica calității - condensează întregul său spirit și determină poziția ci pe piață. Din filozofia firmei se deduc obiectivele ci. Acestea au sens numai dacă sunt formulate operativ, adică cuantificate, eșalonate hi timp și măsurabile. Meffert (v. Meffert 1991, pag. 74 și urm.) clasifică *obiectivele firmei* în următoarele categorii:

1. Obiective referitoare la piață (cota de piață, cifra de afaceri, poziția pe piață, noi piețe).
2. Obiective referitoare la rentabilitate (profit, rentabilitatea cifrei de afaceri, rentabilitatea capitalului propriu, rentabilitatea capitalului total).
3. Obiective financiare (credibilitate, lichiditate, grad de autofinanțare, structura de capital).
4. Obiective sociale (satisfacția muncii, siguranța venitului și securitate socială, integrare socială, dezvoltarea personalității).
5. Obiective referitoare la prestigiu (independență, imagine și prestigiu, influență politică, influență socială).

Din analiza obiectivelor firmei trebuie să reiasă ce poziție își propune să ocupe firma în cadrul pieței. Politica calității derivată din aceasta și obiectivele de calitate pe care firma și le propune trebuie să ia în considerare toți partenerii de interese și In primul rând clienții.

Exigențele clienților nu sunt statice, de sunt supuse permanentei modificări. De aceea, obiectivele calității trebuie adaptate cerințelor pieței. În prezent, calitatea este un concept dinamic, deoarece ea este definită de către clienți.

Modificările în cerințele clienților trebuie asimilate rapid și eficient. Realitățile pieței se reflectă în definirea obiectivelor calității și acest lucru se poate reprezenta printr-un sistem de reglare (a se vedea fig. 3.2).

Politica calității trebuie să fie relevantă pentru scopurile organizatorice ale firmei și trebuie să reflecte așteptările clienților (satisfacția clienților). In elementul 4.1 al standardului este exprimată ideea că un sistem de managementul calității poate fi eficient numai dacă conducerea întreprinderii se angajează față de calitate și desemnează ca obiectiv prioritar realizarea scopurilor sale prin satisfacerea așteptărilor clienților. La definirea obiectivelor trebuie să se țină cont de resursele care se pot aloca pentru realizarea lor. Este preferabil să-ți fixezi mai puține scopuri, pe care însă să le urmărești consecvent.

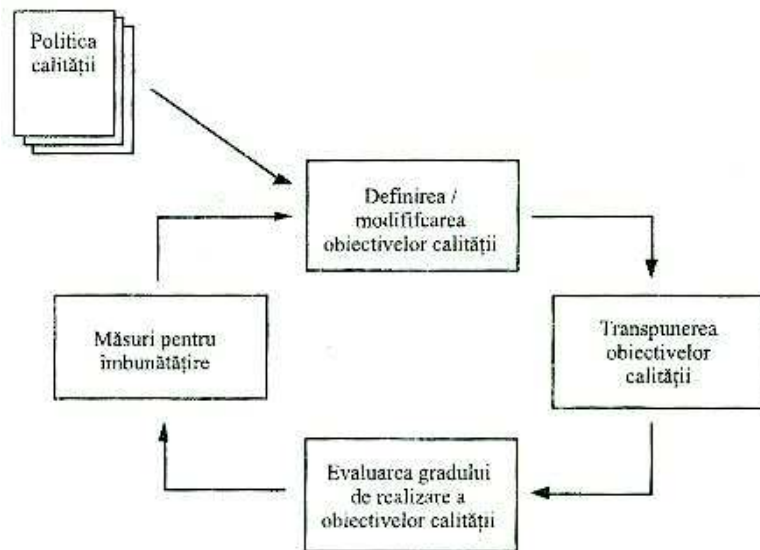


Fig. 3.2. Adaptarea obiectivelor calității.

Un al doilea aspect important pe care îl aduce în discuție acest element al standardului îl reprezintă cerințele pentru structura organizațională a întreprinderii. Nu este suficient să distribui sarcini angajaților, ci în primul rând trebuie să definești obligațiile (responsabilitatea), drepturile și libertățile de decizie (autoritate și competență) asociate fiecărui post.

Exemple practice

Politica calității

Esența politicii calității poate fi constituită din următoarele *elemente*:

- satisfacția clienților;
- satisfacția angajaților;
- perfecționarea continuă a serviciilor;
- responsabilitatea față de societate;
- eficiență și rentabilitate;
- poziționarea întreprinderii pe piață.

Din aceste principii se deduc obiectivele calității:

- *satisfacția clienților* poate fi măsurată prin:

- cotele reclamațiilor
- procentul de clienți fideli
- chestionarea clienților
- evoluția cotei de piață

(Acești indicatori permit o apreciere directă a satisfacției consumatorilor).

- timpi de reacție
- respectarea termenelor
- disponibilitate
- consilierea clienților
- fiabilitate
- randament

(Acești indicatori permit o apreciere indirectă a satisfacției consumatorilor).

- *satisfacția angajaților*;
- rata de fluctuație a personalului
- situația îmbolnăvirilor
- chestionarea angajaților

- dezvoltarea personalității angajaților
- ore suplimentare
- *îmbunătățirea continuă a serviciilor și a sistemului de managementul calității*
 - costurile calității
 - costurile neconformităților / costurile corectării neconformităților
 - costurile inspecțiilor și încercărilor
 - optimizarea proceselor (de exemplu timpii aferenți)
 - aria de acoperire
 - flexibilitatea
 - pierderea sconturilor
 - scăderea costurilor de fabricație / de prestație
- *responsabilitatea față de societate*
 - mediu înconjurător (utilizarea de mijloace de transport nepoluante)
 - luarea în considerare a rațiunilor ecologice
 - crearea și asigurarea de locuri de muncă
 - responsabilitatea socială
 - integrare socială
- *eficiență și rentabilitate*
 - profit
 - rentabilitatea cifrei de afaceri
 - rentabilitatea capitalului propriu
 - rentabilitatea capitalului total
 - continua îmbunătățire și optimizare a obiectivelor
- *poziționarea întreprinderii pe piață*
 - cota de piață
 - cifra de afaceri
 - poziția pe piață
 - noi piețe.

Politica și obiectivele calității trebuie stabilite de nivelul superior al managementului pentru întreaga firmă. În acest demers este importantă consultarea angajaților, inclusiv pentru stabilirea indicatorilor de performanță (performance indicators). Acești indicatori trebuie să se regăsească într-o formă corespunzătoare pe nivelurile inferioare ale ierarhiei. Acest proces prin care obiectivele pentru departamente sau grupe sunt deduse din obiectivele generale ale firmei, respectiv din obiectivele calității oferă șansa de a structura eficient procesele de lucru și de a stimula asumarea de responsabilități de către fiecare angajat.

Cu ajutorul tabelelor sau chart-urilor se poate vizualiza ce obiective concrete revin unei grupe (team) sau unui angajat, ce strategii trebuie adoptate pentru atingerea lor și care este gradul de realizare a lor la un moment dat. De un real ajutor sunt *ședințele informative și comunicările* care asigură transmiterea directă către angajați a informațiilor importante și a schimbărilor adoptate.

Organizare / responsabilitate și autoritate

Domeniul de aplicare al sistemului de managementul calității trebuie clar definit. Domeniul definit cuprinde toate funcțiile și necesită implicarea, asumarea de responsabilități și colaborarea eficientă a întregului personal din firma prestatoare de servicii, în scopul îmbunătățirii permanente a activității.

Cerințele standardului în problema stabilirii dăre a responsabilității și autorității funcțiilor de conducere, executive și de control pot fi stipulate în următoarele documente: descrierea postului, descrierea funcției, organigrame, proceduri documentate, manualul de managementul calității, matricea responsabilităților, reglementări privind dreptul de semnătură, reglementări privind competențele.

Trebuie remarcat că standardul impune existența unei reglementări scrise, dar nu precizează în care dintre documentele amintite mai înainte trebuie inclusă.

În practică s-a impus ca un instrument eficient de reprezentare *matricea responsabilităților* (tabelul 3.1). Este indicat ca pentru fiecare element de managementul calității să se enumere procesele pe care le presupune realizarea lui și să se stabilească responsabilitățile.

Tabelul 3.1

Matricea responsabilităților

Probleme relevante pentru calitate	Competențe						
	CF	M/S	C	MP	FiCont	P	PED
Stabilirea politicii calității	D/E	E	E	E	E	E	E
Definirea obiectivelor operative ale calității		E	E	E	E	E	E
Stabilirea responsabilităților și autorității	D/E	Co	Co	Co	Co	Co	Co
Planificarea bugetului	D	E	E	E	E	E	E
Numirea reprezentantului pentru calitate al managementului	D	I	Co	I	I	I	I
Analiza și evaluarea sistemului de managementul calității	D/E	E	E	E	E	E	E
Legendă: D = Decizie E = Execuție Co = Cooperare I = Informare							
Prescurtări: CF = Conducerea Firmei M/S = Marketing/Service C = Calitate MP = Management de Proiect FiCont = Financiar-Contabil P = Personal							

Spre deosebire de ISO 9004-1, ISO 9001 nu conține nici o prevedere directă referitoare la economicitate. În cadrul unei abordări unitare se impune însă înglobarea în sistemul de managementul calității a tuturor compartimentelor, respectiv a unităților funcționale ale întreprinderii, prin urmare și a celor de contabilitate, calculul costurilor, controlling sau prelucrarea datelor.

Resurse

Resursele necesare sistemului de managementul calității, ca de exemplu resurse umane, calificarea necesară sau investiția trebuie planificate sistematic și puse la dispoziție. Rezultatele acestui proces de planificare se regăsesc în planul bugetului, planul de investiții și planul de personal. Ideea de bază a acestei cerințe constă în aspectul de planificare: pentru a face posibil în întreprindere un management al calității sistematic și continuu trebuie eliminate deciziile de investire luate ad-hoc sau pe termen scurt (și aici însă e valabil principiul: excepția confirmă regula). Această recomandare e valabilă și pentru firmele mici, în care în majoritatea cazurilor decizia de a face investiții este luată de către patron de unul singur. Cu precădere în această problemă, schimbarea mentalității are o mare relevanță pentru eficiența sistemului de managementul calității. În fine, obiectivele pot fi atinse numai atunci când mijloacele sau resursele necesare realizării măsurilor planificate sunt disponibile la timpul potrivit și în cantitate suficientă.

Referitor la cerințele standardului în chestiunea calificării personalului sunt date explicații detaliate în secțiunile care tratează elementele de managementul calității 4.17 și 4.18.

Reprezentantul pentru calitate al managementului

Reprezentantul pentru calitate al managementului trebuie să fie membru al forului de conducere. Aceasta ridică câteva întrebări:

- Cine sau ce este forul de conducere?
- Cine este reprezentantul pentru calitate al managementului?
- Care sunt sarcinile acestui reprezentant?

Fiecare întreprindere, în funcție de dimensiune și grad de organizare, dispune de un organism de conducere (consiliul de administrație, director, management etc.). Indiferent de particularitățile sale, forul conducător și membrii acestuia trebuie definiți în cadrul sistemului de managementul calității, specificându-se responsabilitățile lor. Din cadrul forului amintit se va numi un reprezentant care va prelua responsabilitatea managementului calității. În continuare se vor stabili atribuțiile și autoritatea sa.

În esență, reprezentantul pentru calitate trebuie înțeles ca un coordonator sau coach. Sarcinile sale principale sunt elaborarea sistemului de managementul calității, asigurarea eficienței acestuia și adaptarea la schimbările care vor surveni. El trebuie să dispună de o poziție ierarhică și o competență decizională adecvată, care să-i permită să asigure susținerea sistemului de managementul calității de către toți angajații fără excepție.

În funcție de complexitatea și structura sistemului de managementul calității, sarcina reprezentantului pentru calitate al conducerii nu trebuie neapărat să fie percepută ca aceea a unei înalte oficialități. De regulă, alegerea acestuia se face dintr-un cerc de angajați cu pregătire corespunzătoare. Preferați sunt deținătorii posturilor care prin funcția lor sunt deja bine informați asupra proceselor de ansamblu din cadrul firmei. Vizați pentru acest post sunt de exemplu angajați din departamentele de prelucrare a datelor sau controlling financiar.

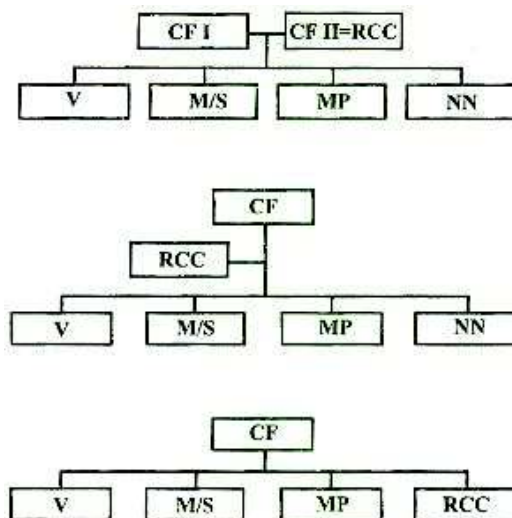


Fig. 3.3. Trei variante posibile de poziționare în ierarhie a reprezentantului pentru calitate al conducerii întreprinderii

Reprezentantul pentru calitate trebuie să fie capabil să-și susțină punctul de vedere atât în fața conducerii, cât și în fața angajaților. Structura ierarhică trebuie să-i permită să raporteze direct principalului for decizional, sau să facă parte el însuși din acest for.

Calitățile de care trebuie să dispună un reprezentant pentru calitate sunt cele cerute unui manager, printre altele capacitatea de planificare și de comunicare. Cu personalul, calități de leader etc.

Membrii forului conducător rămân titulari în problemele care le revin în cadrul sistemului de managementul calității. de exemplu pentru marketing - elementul 4.3, pentru managementul proiectelor - elementul 4.4. Nivelul superior al managementului este responsabil în special pentru elementele de management sau alte elemente cu un grad sporit de sensibilitate (4.1, 4.2, 4.14, 4.17, 4.18).

Exemple de poziționare a reprezentantului pentru calitate al managementului (QMB) în structura organizatorică sunt prezentate în fig.3.3.

Analiza și evaluarea sistemului de managementul calității

La intervale de timp bine precizate, nivelul superior al managementului trebuie să evalueze eficiența managementul calității din perspectiva politicii calității și a obiectivelor adoptate. Evaluarea trebuie să se concentreze pe atingerea obiectivelor de calitate definite anterior. Ea trebuie să aibă loc cel puțin o dată pe an, recomandabil fund să se desfășoare bianual. Evaluarea include luarea de decizii pentru dezvoltarea sistemului de managementul calității, formularea de obiective măsurabile. În această direcție, adoptarea de măsuri, stabilirea de termene și responsabilități. Evaluarea trebuie să se bazeze cel puțin pe următoarele surse de informații:

- rezultatele auditurilor interne (elementul 4. 17)
- măsurile corective și preventive (elementul 4.14)
- atingerea obiectivelor calității.

Pentru obținerea unei imagini complete și obiective trebuie luate în considerare și reclamațiile clienților, costurile calității, evaluările furnizorilor, evoluția pieței etc.

Datele folosite pentru evaluarea eficienței sistemului de managementul calității trebuie să fie adecvate acestui scop. Experiența practică arată că o analiză și evaluare eficientă se poate realiza numai în cercul celor responsabili de aceste probleme (forul de conducere). Dacă în întreprindere au loc deja întâlniri de planificare și evaluare la nivelul managementului (de exemplu planificarea anuală), este recomandabil ca analiza și evaluarea sistemului de managementul calității să fie integrate în acestea. Este imperios necesar ca rezultatele evaluării sistemului de managementul calității să fie documentate.

În cadrul certificării sistemelor de managementul calității, evaluarea managementului calității are o importanță foarte mare. De aceea constituie un avantaj stabilirea în detaliu a unei proceduri documentate pentru efectuarea acestei operații repetitive. Procedura trebuie să includă specificarea formei în care datele de bază sunt sintetizate și prezentate conducerii firmei.

3.5.2. Sistemul de managementul calității (elementul 4.2)

Cerințe principale

- întocmirea unui manual de managementul calității;
- elaborarea de proceduri documentate în concordanță cu politica calității și cu ISO 9001;
- reprezentarea structurii sistemului de managementul calității;
- implementarea efectivă a procedurilor și asigurarea respectării instrucțiunilor;
- planificarea calității cu respectarea cerințelor stabilite pentru produse, procese, proiecte și contracte.

Explicații

Un sistem de managementul calității reprezintă o construcție abstractă, nepalpabilă. Pentru ca acestei structuri imateriale să i se asigure transparența, ea trebuie structurată sub forma unor instrumente ajutoare. Din acest motiv, un sistem de managementul calității constă în principal din documentație care schițează și

explică corelațiile dintre procedurile și procesele dintr-o întreprindere. Sistemul trebuie descris cu ajutorul acestui element.



Fig. 3.4. Obiectivul este: maximum de informație utilă obținută cu minimum de birocrăție

Aceasta presupune pe de o parte că procedurile care au fost practicate până atunci un succes în cadrul firmei rămân doar să fie documentate. Pe de altă parte procedurile / procesele existente trebuie după caz, completate pentru a se asigura satisfacerea tuturor cerințelor standardului. Descrierea procedurilor trebuie realizată urmând o metodologie unitară. Tocmai în urma documentării se descoperă de multe ori posibilități de îmbunătățire a procedurilor, deoarece transparența rezultată face ca punctele slabe ale sistemului să poată fi recunoscute.

O denumire mai potrivită a acestui element de managementul calității ar fi „instituirea și menținerea documentației sistemului de managementul calității”, deoarece acestea sunt cerințele lui de fond. Utilizatorul trebuie să fie conștient că acest standard este utilizat în aproape 100 de țări ale lumii - o asemenea carieră internațională nu se mai întâlnește în cazul nici unui standard până în prezent! Amintirea acestui fapt are următoarea semnificație: standardul precizează că gradul de detaliere a documentației depinde de complexitatea activității desfășurate, de metodele folosite și de aptitudinile și pregătirea profesională a personalului. De aici rezultă că pentru economia Germaniei - caracterizată printr-un sistem de pregătire profesională bine pus la punct - gradul de documentare a sistemului de managementul calității ar trebui să fie mai mic.

Firmele care vor să introducă un sistem de managementul calității trebuie neapărat să stabilească în prealabil care sunt activitățile, metodele, procedurile și procesele de muncă cărora le trebuie sau nu asigurată documentația, buna lor desfășurare fiind asigurată de exemplu de calificarea foarte bună a personalului. De ajutor este ca în cadrul analizei situației actuale să se reprezinte întregul proces de prestare de servicii în forma unei scheme logice, iar pentru fiecare etapă a procesului să se precizeze dacă este sau nu necesară documentația. În luarea acestei decizii trebuie să se țină întotdeauna cont de faptul că scopul documentării este de a face sistemul transparent. De aceea, rezultatul acestei analize nu poate fi: „nu este necesară nici o documentare”, ci trebuie să se găsească răspuns la întrebarea: „cât de detaliată trebuie să fie în fiecare caz documentația?”

În cele din urmă rămâne la latitudinea întreprinderii cât de mare va fi în practică documentația. Trebuie precizat faptul că, în special în cazul firmelor foarte mici, cu proceduri foarte simple, este suficientă descrierea sistemului în manualul de managementul calității. Documentația sistemului de managementul calității trebuie să fie scrisă într-un limbaj inteligibil fiecărui angajat. În cele din urmă nu dimensiunea documentației scrise este hotărâtoare pentru un sistem de managementul calității

funcțional. Principiul este: descrierea procedurilor și instrucțiunile de lucru se face pentru angajați și nu pentru organismul de acreditare.

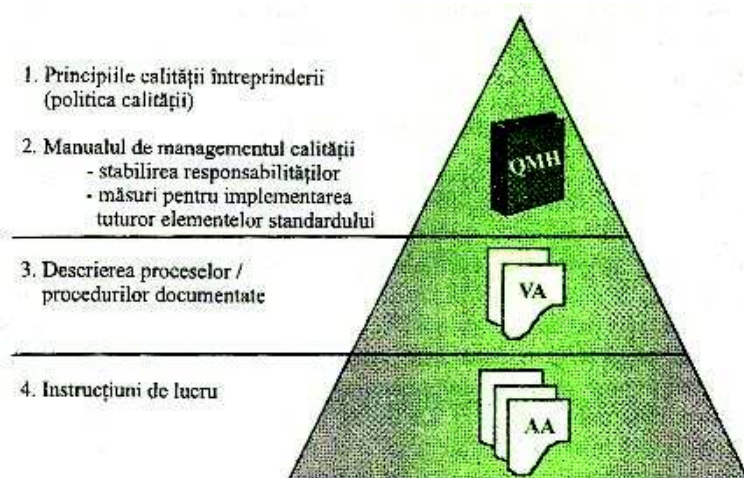


Fig.3.5. Nivelurile documentației sistemului de managementul calității

Exemple practice

Standardul cere să se schițeze structura documentației. În fig. 3.6 este prezentată cea mai răspândită structură a documentației sistemului de managementul calității.

Manualul de managementul calității descrie în esență ce face întreprinderea pentru implementarea cerințelor standardului. Procedurile documentate descriu cum se va proceda în mod concret, conțin reglementări detaliate sau instrucțiuni cu caracter general. Dacă întreprinderea operează cu instrucțiuni de lucru acestea trebuie înțelese ca descrieri speciale ale fiecărei etape de lucru sau ale fiecărui produs. Un exemplu practic de procedură documentată pentru „derularea unui proiect standard la un client” de către o firmă de consultanță în afaceri. Deosebirea dintre instrucțiunile de lucru și procedurile documentate generate constă în aceea că primesc nu sunt valabile pentru mai multe compartimente funcționale ale firmei, ci se limitează la etapele individuale de lucru. În exemplu mai sus menționat, întocmirea unui raport detaliat se poate descrie într-o instrucțiune de lucru pentru consultant.

Manualul de managementul calității

Manualul de managementul calității descrie sistemul de managementul calității elaborat în cadrul politicii calității, pentru întreaga organizație sau doar pentru unul dintre compartimentele ei. Conducerea întreprinderii avizează intrarea în vigoare, supraveghează utilizarea sa practică și se preocupă de permanenta lui adaptare la schimbările ce survin. Manualul de managementul calității descrie clar, fără echivoc, cum sunt tratate în cadrul întregii întreprinderi sau a unui compartiment:

- responsabilitățile
- activitățile și procesele
- documentația
- în scopul satisfacerii cerințelor elementelor de managementul calității.

Din descrierile conținute în manualul de managementul calității trebuie să rezulte un sistem integrat, care prin reguli și instrucțiuni organizatorice va asigura:

- planificarea proceselor prestării de servicii
- trasarea căilor de comunicare și a responsabilității comunicării; același lucru pentru documentația aferentă;

- existența unei obligații de control a prestării serviciului;
- efectuarea de analize a cauzelor defectelor sau abaterilor și adoptarea de măsuri corective;
- instituirea și practicarea mini sistem de informare a clienților în cazul depistării unor deficiențe care îi pot afecta.

Structura manualului de managementul calității

Se recomandă următoarea *structură* a manualului de managementul calității:

- a) coperta cu adresa firmei, domeniul de aplicare, numărul ediției și referințe ale revizuirilor;
- b) cuprins, care va include și aprobarea manualului de managementul calității și enumerarea capitolelor, specificându-se revizuirile efectuate;
- c) declararea politicii calității și a angajamentului conducerii întreprinderii față de politica calității ca făcând parte dintre responsabilitățile acesteia;
- d) specificații generale pentru utilizarea, revizuirea și întreținerea manualului de managementul calității;
- e) documentația îndeplinirii condițiilor referitoare la calitate (aceasta poate respecta structurarea din standard sau ordinea cronologică a proceselor prestării serviciului). Este recomandabil să se adopte o structură unitară pentru toate capitolele: obiectiv, domeniu de utilizare, responsabilități, modul în care se procedează (descrierea procedurii sau procesului), înregistrări și alte documente relevante.
- f) manualul de managementul calității conține procedurile de documentare descrise în anexe sau face trimitere la ele.

O descriere a modului de întocmire a manualului de managementul calității se găsește în standardul ISO 10013.

Proceduri documentate

ISO 8402 definește noțiunea de „procedură” ca „un mod specificat de a îndeplini o activitate”. O procedură de documentare este „documentul unei proceduri”. Acest plan secund al documentației descrie modul concret în care se derulează o procedură din cadrul întreprinderii.

Principial, un astfel de document trebuie să aibă o structură unitară, de exemplu: scop, domeniu de utilizare, responsabilități, mod de a proceda, înregistrări și alte documente relevante.

În cadrul documentației se pot utiliza și scheme logice, care pot fi ușor realizate cu ajutorul computerului.

Denumirile folosite anterior pot și trebuie să fie utilizate în continuare. Noțiunea de procedură documentată nu este tocmai motivantă. Cui îi face plăcere să primească instrucțiuni, și mai ales instrucțiuni scrise. O idee mai bună este să se vorbească despre procese și descrierea / documentarea lor. În ediția originală în engleză a ISO 9001 se vorbește despre „documented procedures”. Într-adevăr, proceduri documentate sau „descrieri ale proceselor” sunt cerute aici. Modul în care se realizează descrierea este la libera alegere a utilizatorului, însă experiența tinde să impună principiul: *„îndepărtați-vă de proză, adoptați schemele logice, care sunt ușor de interpretat”*.

Planificarea calității

Un plan de managementul calității descrie practicile specifice ale calității, instrumentele și succesiunea activităților pentru un anumit serviciu. Principial trebuie respectate *trei puncte de vedere* la implementarea acestui element de managementul calității:

- comandă a clientului are ea bază o ofertă de serviciu existentă și bine definită (de exemplu organizarea unui seminar)
- comandă trebuie adaptată particularităților clientului pe baza unui program

existent (de exemplu serviciu de consultanță pentru implementarea unui sistem de managementul calității, intervenție chirurgicală în cazul unei fracturi → operation plan)

- comandă a clientului conduce la reconceperea ofertei de serviciu (reconceperea nu se referă la activitățile planificate și efectuate în cadrul controlului proiectării, ci la servicii noi care implică o modificare / extindere a proceselor existente, de exemplu: un transportator de mobilă planifică ca extindere a paletelor de servicii amenajarea și utilizarea unui depozit).

Pentru *primul caz* menționat, un plan standard de managementul calității este de regulă suficient. Acest plan poate fi o reprezentare grafică a principalelor procese cu indicarea procedurilor documentate și a responsabilităților. În fig. 3.6 prezintă un plan standard de managementul calității.

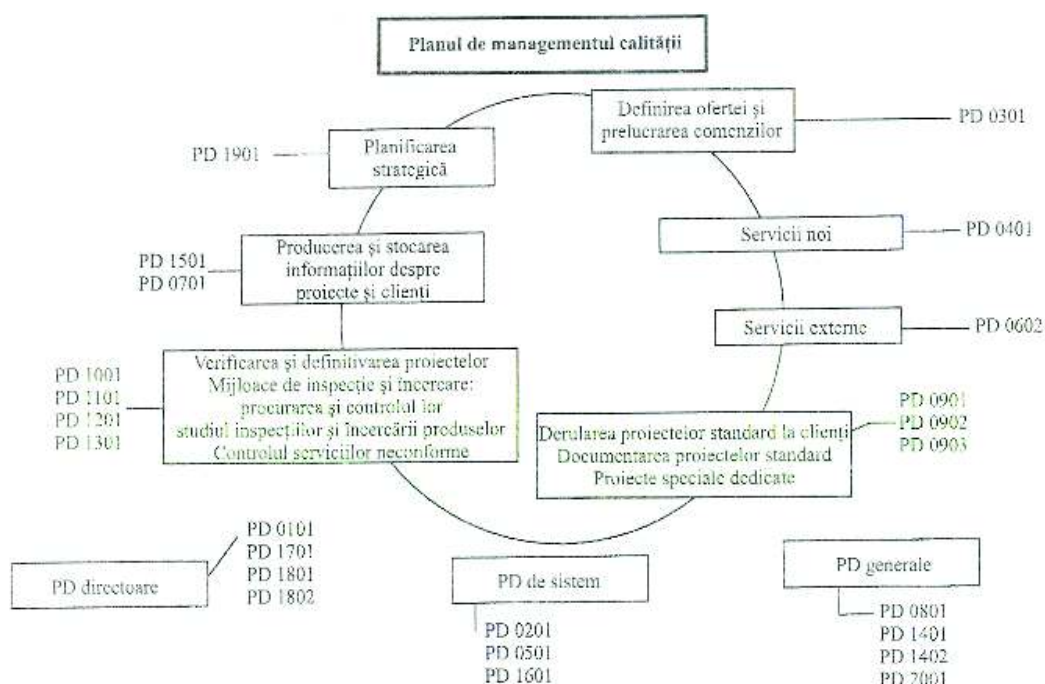


Fig.3.6. Plan standard de managementul calității (Sursa: Merten & Rówemeier)

Al doilea caz intră în discuție dacă în cadrul procesului de planificare trebuie luate în considerare specificațiile clientului.

Cazul al treilea se întâlnește destul de rar și se caracterizează de regulă printr-o mare complexitate și cheltuieli ridicate. Aici trebuie încercate toate posibilitățile cu scopul de a realiza o planificare adecvată și a asigura derularea optimă a proiectului.

La implementarea acestui element de managementul calității este recomandabil să se țină cont de prevederile standardului ISO 9004-1. De asemenea, ISO 10005 conține un ghid pentru planificarea managementului calității. Planurile de managementul calității pot fi descrise de la simplu la foarte complex. De exemplu, un plan de managementul calității pentru instalarea în firmă a unui nou sistem de prelucrare electronică a datelor cu software-ul aferent poate să ajungă ușor la o dimensiune apreciabilă, de peste 100 de pagini.

3.5.3 Analiza contractelor (elementul 4.3)

Cerințe principale

- asigurarea, coordonarea și documentarea analizei contractelor

- realizarea analizei contractelor: stabilirea condițiilor, clarificarea diferendelor
- reglementarea și documentarea amendamentelor aduse contractelor
- întocmirea și păstrarea înregistrări în analizei contractelor

Explicații

Acest clement al standardului nu ar fi trebuit să se numească „analiza contractelor”, denumiri ca „analiza anterioară încheierii contractelor” sau „analiza anterioară acceptării comenzilor” ar reda mai bine conținutul său.

Dacă se analizează etapele pe care trebuie să le parcurgă o întreprindere pentru ca la sfârșit să-i poată întocmi clientului o factură pentru „serviciul prestat”, se constată că toate se structurează în jurul a ceea ce s-a convenit în mod concret cu clientul înaintea încheierii contractului. Chiar în acel moment foarte timpuriu se poate stabili succesul sau insuccesul și de asemenea satisfacția ulterioară a clientului pentru serviciul primit.

Din acest motiv, standardul cere ca înainte de acceptarea unei comenzi, de exemplu în cadrul discuției de consiliere sau în faza de ofertare, dorințele clientului - în standard denumite și cerințele calității - să fie definite complet și - aceasta este una dintre cerințele esențiale ale acestui element - să se analizeze dacă întreprinderea (prestatorul) are capacitatea de a presta serviciul dorit de client (analiza capabilității).

Standardul nu cere explicit ca contractele să fie încheiate în formă scrisă. Conform Codului civil un contract se încheie prin realizarea acordului de voință între părți. Prin urmare, un acord verbal are de asemenea efecte juridice. Dar și în acest caz, standardul cere ca între client și prestator să aibă loc clarificarea asupra cerințelor, adică a dorințelor / așteptărilor referitoare la serviciul ce urmează a fi prestat.

Dacă înainte de acceptarea comenzii s-a făcut o ofertă, care diferă de comanda propriu-zisă, se impune să se clarifice în prealabil aceste modificări.

O cerință importantă a acestui clement o constituie analiza capabilității. În cazul prestatorilor, care nu fabrică un produs în sens clasic și care spre deosebire de producătorii industriali nu pot depozita rezultatul prestației lor, este necesar ca înainte de acceptarea comenzii să se asigure că au la dispoziție suficiente resurse pentru a putea executa comanda (managementul resurselor, planificarea de personal, planificarea capacităților de producție și termenelor de execuție). Astfel, factorului timp / termen de execuție îi revine o importanță deosebită, deoarece producerea și consumul unui serviciu au loc simultan (principiul uno — actu).

Trebuie stabilite proceduri pentru cazurile de modificare a contractelor, în scopul asigurării că informațiile relevante care rezultă din modificarea contractelor vor fi transmise partenerilor care sunt afectați. În cele din urmă calitatea sistemului de comunicare al firmei este demonstrat cu precădere în astfel de situații.

Un *exemplu*: un client cade de acord cu un magazin de mobilă asupra livrării unei canapele la o anumită dată, ora fiind indicată cu aproximație. Din motive profesionale, clientul nu poate onora termenul și stabilește cu serviciul clienți al magazinului de mobilă o nouă zi pentru livrare. Nu numai surpriza, dar și indignarea sa a fost foarte mare atunci când a constatat că mobila a fost livrată la termenul inițial. Bine-nțeles că pe mobila împachetată și lăsată în fața casei era lipită o notă amabilă în care se preciza că nu era nimeni acasă (și toate acestea din cauză că serviciul clienți nu a informat la timp și exact departamentul de livrare asupra modificării contractului). Acesta este doar un exemplu (real) asupra implicațiilor pe care le poate avea eficiența comunicării dintr-o întreprindere asupra clienților.

Exemple practice

Analiza contractelor se poate baza pe diferite metode, cum ar fi chestionarea clienților în forma scrisă sau orală (telefonică), comenzi, cereri pentru prezentarea

unei oferte, respectiv a unei propuneri de cost, care pot lua și forma onorării unei invitații de ofertare.

Ținând cont de specificul întreprinderii trebuie să se stabilească ce tip de metode se va folosi în cadrul analizei contractelor. Cu ajutorul unei matrici se poate face alegerea metodelor și se pot distribui responsabilitățile (tabelul 53.2).

Tabelul 3.2

Diferite metode pentru analiza contractelor

Intrare (metodă)	Responsabilitate	Ieșire (rezultat)
Solicitare de informații prin telefon	Departamentul de vânzări	Notă telefonică
Solicitare de informații în cadrul unei discuții personale	Departamentul de vânzări	Notarea discuției
Solicitare de informații despre ofertă	Departamentul de vânzări	Ofertă
Comandă	Managerul de vânzări	Confirmarea comenzii
Invitație de ofertare	Managerul de vânzări	Ofertă
Letter of intend	Conducerea firmei	Contract-cadru
Negocieri protocolare pentru încheierea contractelor	Conducerea firmei	Contract de prestare de servicii
Negocieri protocolare pentru încheierea contractelor	Conducerea firmei	Contract de execuție

Pentru a se asigura că metodele folosite vor înregistra toate cerințele importante ale clienților, indispensabile pentru realizarea comenzii în forma dorită, trebuie să se definească criteriile relevante pentru fiecare etapă. În acest scop se pot folosi formulare sau chestionare standard. Completarea detaliată a acestora va ușura reconstituirea ulterioară a detaliilor convenite cu clientul.

Un document important în cadrul analizei contractelor îl constituie „condițiile generale de afaceri ale unei întreprinderi. Deoarece acestea sunt parte componentă a viitorului contract cu clienții, trebuie să ne asigurăm că clientul va cunoaște prevederile din acest document, de exemplu prin anexarea lui la ofertă.

Atestarea realizării analizei contractului se poate face de exemplu prin semnarea documentelor amintite. În locul semnăturilor se pot folosi și abrevieri ale numelui (inițiale). Înregistrările despre efectuarea analizei contractului, care sunt cerute de standard, pot fi atestate de pildă printr-o semnătură de către cei responsabili și / sau prin confirmarea comenzii.

Și pentru cazul modificării contractelor trebuie stabilite reglementări. Dacă un client dorește după încheierea unui contract modificarea termenelor sau alte modificări în prestație, noul acord trebuie consemnat în scris. Aceasta se poate realiza de exemplu în forma unor completări corespunzătoare denumite la contractul inițial sau printr-o confirmare a comenzii.

3.5.4. Controlul proiectării (elementul 4.4)

Cerințe principale

Stabilirea de proceduri pentru planificarea proiectării, cu scopul de a se asigura că condițiile referitoare la calitate vor fi respectate în cadrul proceselor proiectării reglementarea interfețelor organizatorice și tehnice și a fluxului informațional stabilirea specificațiilor proiectării și documentarea lor amplă realizarea

și documentarea încercărilor complexe ale proiectului (analiză, verificare, validare) stabilirea și realizarea procedurii de modificare a proiectului

Explicații

„Serviciile sunt ca și brânza: cu cât au un termen de valabilitate mai lung cu atât este mai bine, dar cândva tot se vor altera. O dezvoltare și inovare permanentă este de aceea o obligație și nu un capriciu. Această dezvoltare poate fi continuă sau în salturi. De regulă transpunerea în practică a unei modificări este condusă prin intermediul obiectivelor... sau prin cerințele pieței. „Noile servicii se dezvoltă în cele mai multe cazuri din idei spontane, care se maturizează și se concretizează în cele din urmă în proiecte de dezvoltare. Acestea au fost explicațiile concise ale unei firme de consultanță în afaceri, referitoare la cerințele elementului 4.4 „controlul proiectării”, incluse în cadrul manualului său de managementul calității.

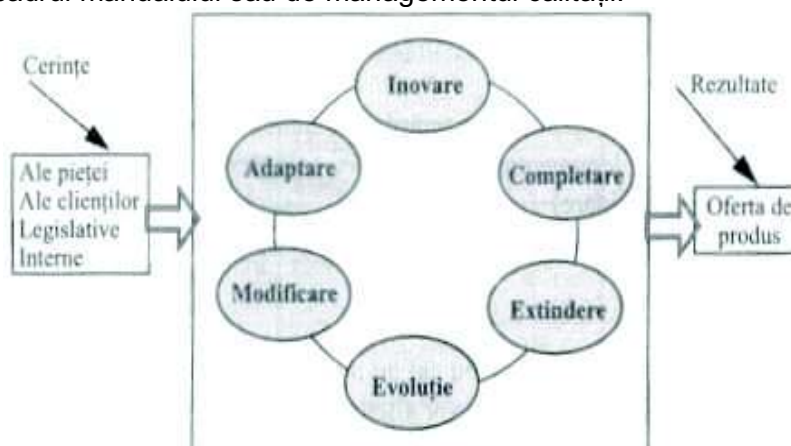


Fig.3.7. Nucleul procesului de proiectare cu posibilele lui subprocese

Sfera de utilizare a acestui element nu se limitează numai la dezvoltarea serviciilor complet noi, ci și la adaptarea, modificarea sau completarea ofertei actuale de servicii.

Referința pentru interpretarea și implementarea standardului este ediția originală în limba engleză. În cazul acestui element se demonstrează faptul că traducerea nu redau întotdeauna esența textului original. Noțiunea engleză „design control” a fost tradusă în germană prin „Designlenkung”. Dar în germană noțiunea de design nu are o accepțiune atât de largă ca în engleză. Din acest motiv trebuie remarcat că într-o oarecare măsură pot fi utilizate ca sinonime și următoarele noțiuni:

- calculare
- proiectare
- rezultatele proiectării în sensul unui proiect
- plan
- modelare
- concept
- plan / planificare

Plecând de la conceptul orientării către clienți se pot identifica următoarele surse de idei și impulsuri ale activității de proiectare:

- angajați
- clienți
- cercetare de piață
- marketing
- evoluții în economie
- tendințe în cadrul branșei.

Tabelul 3..3

Exemplu unui plan de proiectare a noului serviciu „Seminar”

Responsabil	Sarcina	KW 2	KW 4	KW 6	KW 8	KW 10	KW 12	KW 14	KW 16	KW 18	KW 20	KW 22	KW 24	KW 26	KW 28	KW 30	KW 32	KW 34
M/S	Definirea noului serviciu																	
M/S	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea obiectivelor 																	
M/S	<ul style="list-style-type: none"> Formulara propunerii de proiectare 																	
GL	Avizare preliminară		F															
PM	Formulara planului de proiectare																	
PM	Determinarea și formulara specificațiilor proiectării																	
PM/M/S/Q	Kick-off-meeting cu posturile implicate																	
	<ul style="list-style-type: none"> Procesul proiectării 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea tematicii seminarului 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea desfășurării seminarului 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Stabilirea necesarului de referenți 																	
PM/M/S/Q	Analiza proiectării																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea fișilor și a celorlalte materiale documentare 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea cadrului organizatoric 																	
PM/M/S/Q	<ul style="list-style-type: none"> Verificarea fișilor și a materialelor documentare 																	
Q	<ul style="list-style-type: none"> Verificarea cadrului organizatoric 																	
GL	<ul style="list-style-type: none"> Avizarea rezultatelor proiectării 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Seminar pilot cu clienți selecțai 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea reacțiilor 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Analiza propunerilor de îmbunătățire 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Alegerea referenților 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Instruirea referenților 																	
Referenți	<ul style="list-style-type: none"> Serie preliminară în sectorul 6 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Evaluarea reacțiilor 																	
PM/M/S/Q	<ul style="list-style-type: none"> Schimb de experiență cu referenții 																	
PM	<ul style="list-style-type: none"> Prelucrarea propunerilor de îmbunătățire 																	
PM/M/S/Q	<ul style="list-style-type: none"> Întâlnire pentru finalizarea proiectului 																	
GL	<ul style="list-style-type: none"> Avizarea finală 																	
Intocmit de: PM Verificat și aprobat: L.M/S																		
Data întocmirii: 02.01.1999 Stadiul revizuirii: - 01 -																		

Pentru a putea desfășura o activitate de proiectare organizată trebuie stabilite responsabilități și proceduri pentru ca inovarea și introducerea de noi servicii să nu fie lăsată hazardului, ci obiectivul propus să fie atins printr-un mod de acțiune planificat și sistematic.

Exemple practice

Baza oricărei activități de dezvoltare este planul dezvoltării, care trebuie aprobat de către forul de conducere responsabil, de exemplu consiliul de conducere. Acest plan trebuie să conțină cel puțin următoarele puncte:

- numele proiectului
- responsabilitatea proiectului / conducătorul proiectului
- membrii echipei proiectului
- sarcinile fiecărui membru al echipei
- evaluarea primară a resurselor necesare (buget)
- planificarea în timp cu specificarea termenului de finalizare
- cerințele și obiectivele proiectului de dezvoltare inclusiv obiectivele calității
- descrierea fiecărei faze a activității de dezvoltare cu indicarea unor repere
- interfețe

Se recomandă ca activitatea de proiectare a unui nou serviciu să se planifice și să se realizeze respectând principiile managementului proiectelor. Se pot utiliza instrumente ajutătoare, ca de exemplu planuri de stabilire a reperelor, grafice Gantt sau software.

Un exemplu de plan de proiectare pentru un nou program din seminariile al unui institut de pregătire profesională este prezentat în tabelul 6.

După o primă descriere a obiectivelor dezvoltării trebuie să se stabilească ce departamente funcționale ale întreprinderii sunt afectate de proiectul de dezvoltare propus sau de rezultatele acestuia. Cel puțin un reprezentant din fiecare dintre aceste domenii trebuie să fie implicat într-un mod corespunzător în proiectul de dezvoltare. Aceasta se poate realiza de exemplu printr-o participare activă la verificările fazelor sau la verificarea finală a datelor de ieșire ale proiectării.

În cadrul planului de dezvoltare trebuie să se stabilească și să se documenteze fluxul informațional asociat interfețelor dintre proiectare și celelalte departamente implicate, asigurându-se astfel că toate domeniile implicate pot să exercite o influență timpurie asupra dezvoltării noului produs sau a noului serviciu. Documentarea acestei coordonări interdisciplinare trebuie să fie parte a verificării finale a activității de proiectare efectuată de către conducerea întreprinderii.

După aprobarea planului proiectării și alcătuirea echipei proiectului trebuie stabilite și documentate în primul rând toate cerințele formulate la adresa serviciului care trebuie proiectat (specificațiile de proiectare). Aceste cerințe pot fi definite în cadrul unor legi standard, prin alte reglementări naționale sau internaționale, specificații interne, dorințe speciale ale clienților sau pot fi determinate de o anumită particularitate a utilizatorului. Ele trebuie verificate din punctul de vedere al acceptabilității, iar dacă este cazul vor fi clarificate printr-o colaborare a tuturor celor implicați. În acest punct trebuie coroborate și rezultatele analizei contractului.

Tabelul 7 prezintă exemple din domeniul proiectării în întreprinderi prestatoare de servicii, adică extinderea paletei de produse / servicii.

Stabilirea exactă și documentarea specificațiilor constituie baza pentru activitatea de proiectare și trebuie verificată și aprobată de către conducerea firmei. O modificare ulterioară a specificațiilor conduce în principiu la refacerea întregului plan de proiectare și necesită o nouă aprobare din partea conducerii. Pentru aceasta trebuie specificate instrumentele necesare verificărilor interioare.

Criteriile de acceptare trebuie formulate chiar de la începutul proiectării. Pentru proiectarea unui nou program de seminariile într-o firmă de pregătire

profesională. Aceste criterii pot fi: detalierea temelor, documentele referenților, documentele participanților, durata seminarului, frecvența cursurilor, mijloace tehnice auxiliare, spațiul necesar, locul de desfășurare, costurile, prețul, numărul participanților, grupa țintă.

Datele de ieșire ale activității de proiectare trebuie documentate. Serviciul nou proiectat poate fi descris de exemplu în proceduri documentate sau alte documente de acest fel. Trebuie să se acorde o atenție deosebită ca rezultatele să îndeplinească specificațiile de proiectare inițiale și să respecte criteriile definite inițial. Dacă rezultatul este formulat într-o procedură documentată sau descriere de proces este suficientă și trimiterea la alte documente. Rezultatele proceselor de dezvoltare trebuie trimise spre verificare, respectiv realizare printr-o decizie a conducerii întreprinderii, respectiv a funcției careia îi revine această atribuție.

La încheierea fazelor definite în planul proiectării trebuie să se realizeze verificări (verificarea proiectării), în cadrul cărora se vor compara rezultatele fazelor cu specificațiile definite. La aceste verificări trebuie să ia parte reprezentanții tuturor departamentelor implicate, precum și alți specialiști, dacă este cazul. Abaterile de la plan trebuie precizate în protocoalele verificării proiectării. Măsurile necesare trebuie adoptate și consemnate în scris de către șeful de proiect, în vederea urmăririi realizării lor.

Tabelul 3.4

Proiectarea în sfera serviciilor

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Proiectarea unui nou serviciu
Universitate	Organizare de cursuri, seminarii	O nouă specializare
Spital	Consultații, operații, tratament, terapie	Noi metode de consultație
Consultanță de afaceri	Organizare, consultanță în resurse umane, școlarizare	Noi servicii de consultanță, de exemplu implementarea unui sistem managementul calității / sistem de managementul mediului înconjurător
Bancă	Credite, depozite, plăți, hârtii de valoare, afaceri de comerț exterior, administrarea patrimoniului, intermediere imobiliară	Home banking
Laborator de încercare	Încercări de protecția mediului, controlul alimentelor, etalonarea mijloacelor de încercare	Servicii de consultanță, seminarii, școlarizări
Serviciu de protecție și pază	Protecția personală, protecția unui obiectiv	Transport de valori
Hotel	Cazare, organizare de festivități	Congrese
Avocat	Consultanță juridică, reprezentare juridică (de exemplu în dreptul familiei, dreptul muncii, legislația patentelor, legislația	Extinderea domeniilor în care se acordă consultanță, de exemplu în legislația chiriilor

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Proiectarea unui nou serviciu
	circulației etc.)	
Comerț	Vânzare de produse materiale și acordare de consultanță la cumpărare (de exemplu în sănătate, igienă, construcții)	Extinderea sortimentului cu produse electrice, seminarii pentru clienți din ciclul „do it yourself”
Firme de transport și expediere	Transport greu, de mobilă, de materiale periculoase, căraușie navală / aeriană	Extinderea domeniului de transport noi rute, de exemplu export în Portugalia / Spania
Servicii publice	Plasarea forței de muncă, centru de calcul, aprovizionare cu apă, gaz, energie electrică, transport de persoane	Recalificare / Programe de calificare pentru reintegrarea șomerilor, instituirea unei linii telefonice pentru cetățeni
Producători de software	Software standard, software dedicat, service pentru software	Un nou software

Rezultatele documentate, inclusiv criteriile de acceptare trebuie verificate din perspectiva specificațiilor de proiectare și cerințelor pe care trebuie să le îndeplinească serviciul. Prin *verificare* trebuie înțeles procesul analizării rezultatelor proiectării în scopul stabilirii dacă acestea corespund cerințelor formulate. Ea reprezintă o completare a inspecției și verificării proiectului și se extinde dincolo de o încercare pură. Aceste verificări trebuie realizate pe faze și în final. Pe lângă o analiză a diferențelor dintre rezultate și specificații pot fi efectuate și alte comparații. În cazul extinderii serviciilor deja existente ar trebui în principiu efectuată *comparația vechi - nou și evaluată*. În plus ar trebui găsite soluții alternative și comparate cu proiectul curent. Și verificările proiectului trebuie documentate, ele fiind parte componentă a verificării finale efectuate de către conducerea firmei înainte de avizare.

După terminarea fazei de proiectare și a verificării corespunzătoare a rezultatelor are loc *avizarea proiectului*. Prin avizare se înțelege procesul analizei produsului / noului serviciu în care trebuie să se stabilească dacă și în ce măsură exigențele utilizatorului / clientului sunt satisfăcute. Aici se verifică și evaluează de către viitorul utilizator „adecvarea serviciului proiectat, în condiții de lucru reale”. Aceste experimente - pilot trebuie efectuate pentru a se asigura că rezultatele proiectării sunt realizabile în condiții reale. Și aceste rezultate trebuie documentate. În exemplul anterior cu introducerea unui nou program de seminarii, avizarea poate să aibă loc în forma unui seminar pilot cu participarea unor clienți selectați. Evaluarea reacțiilor participanților constituie un instrument puternic pentru a stabili dacă așteptările pot fi într-adevăr satisfăcute. De aici se pot extrage o mulțime de informații pentru îmbunătățirea programului de seminarii și pentru o mai bună adaptare la nevoile clienților. Avizarea favorabilă a proiectului trebuie să fie premisa pentru aprobarea definitivă a sa de către conducerea firmei.

Dacă se dovedesc necesare adaptări sau modificări ale serviciului proiectat după avizarea finală, demersurile de modificare trebuie făcute având la bază un proces reglementat. Firește, la fel ca în cazul unui proiect nou și acestea trebuie formulate detaliat, verificate, documentate și aprobate.

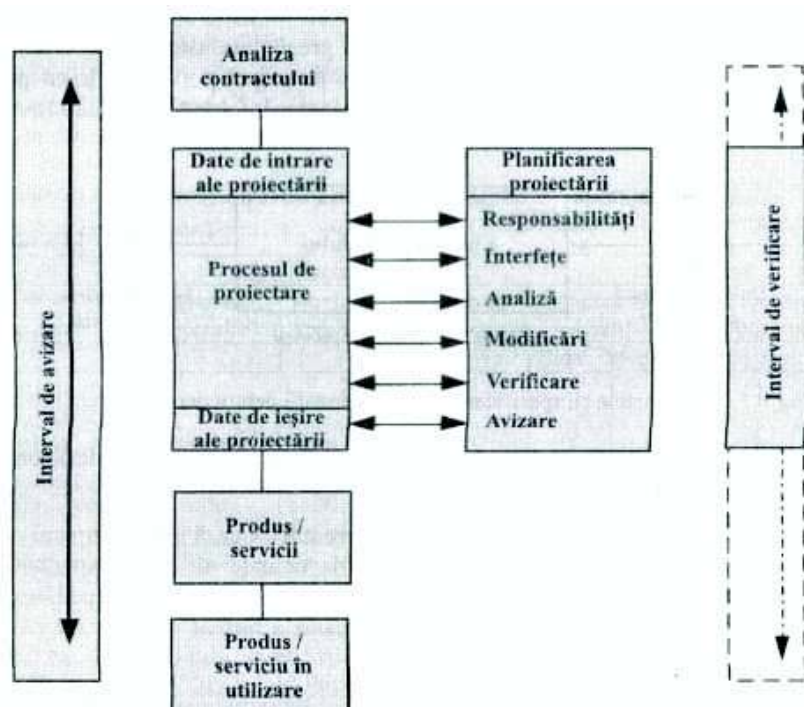


Fig.3.8. Procesul proiectării

Fig.3.8 ilustrează în special diferența dintre verificarea și avizarea proiectării. Ea clarifică următoarele aspecte:

- intervalul în care se poate face avizarea proiectului se întinde de la cerințele primare ale serviciului - care au fost definite în cadrul analizei contractului - până la dezvoltarea completă a serviciului, respectiv la serviciul aflat în utilizare. Avizarea poate fi realizată la sfârșitul procesului de proiectare, dar ea poate și să însoțească întreaga fază de proiectare ca „ongoing process”.
- spre deosebire de avizare, verificarea proiectării se limitează la anumite faze din procesul de proiectare. Este posibil ca un client să specifice cerințe concrete pentru anumite faze ale proiectării, cerințe care au fost fixate în cadrul analizei contractului. În acest caz intervalul de verificare se poate întinde până la prestarea serviciului. Prin aceasta verificarea proiectării se identifică cu avizarea ei. Acest caz este foarte des întâlnit în procesele de proiectare foarte simple, de complexitate redusă dintr-o organizație prestatoare de servicii.

3.5.5. Controlul documentelor și datelor (elementul 4.5)

Cerințe principale

- aprobarea și emiterea documentelor și datelor
- aprobarea se face numai de către personalul autorizat
- listă de referință sau o procedură de control adecvată a documentelor
- punerea la dispoziție la timp, tuturor celor interesați a edițiilor valabile ale documentelor și datelor adecvate
- înlocuirea documentelor și datelor nevalabile
- modificările documentelor și datelor trebuie analizate și aprobate de către titularii aceluiași funcții care le-au aprobat inițial.

Explicații

Obiectul controlului îl constituie documentele conținând specificații (a se vedea fig.3.9). Acestea conțin informații pentru efectuarea unei activități, derularea unui proces etc. Se poate face distincția între documente externe (standarde, legi, documente ale clienților etc.), documente aferente sistemului (manualul de managementul calității, proceduri documentate, formulare tipizate) și documente aferente producției (liste de prețuri, planificarea termenelor, planuri pe obiecte, desene, comenzi, fișe cu date etc.). Controlul presupune asigurarea că edițiile în vigoare ale documentelor relevante se găsesc la timpul potrivit la locul potrivit. Firește că același lucru este valabil și în cazul documentelor modificate / revizuite.

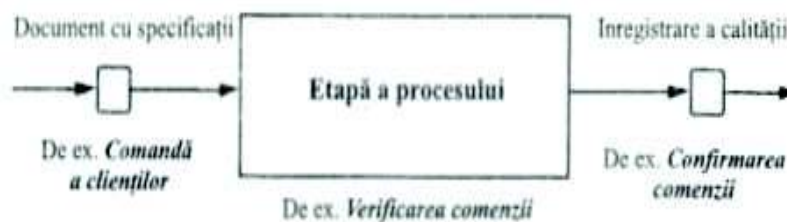


Fig.3.9. Documentele cu specificații conțin informații pentru derularea unui proces

Următorul exemplu ilustrează neplăcerile pe care le pot cauza deficiențele în controlul documentelor:

Un angajat al departamentului de desfacere telefonează unei companii aeriene de transport de mărfuri pentru a afla prețurile actuale ale unei expediții către Chicago. După ce i se comunică prețul, el face comanda și expediția este executată. Mare i-a fost surpriza a doua zi când a trebuit să constate că prețul facturat era mai mare decât cel convenit. El (clientul) a trebuit să reclame expeditorului că i-a fost comunicat un preț eronat. Lista de prețuri nu fusese actualizată! Acest exemplu arată cât de ușor poate provoca lipsa controlului documentelor neplăceri sau chiar pierderi.

În condițiile extinderii utilizării computerelor trebuie specificat că programele software trebuie să se conformeze fără excepție aceluiași cerințe. În cazul adoptării sistemelor asistate de calculator trebuie să se pună la punct protecția datelor (copii de siguranță, condițiile de păstrare a copiilor de siguranță, protecția contra virusurilor etc.) și să se reglementeze și să se autorizeze accesul la date (protecția prin parole). Când pe lângă versiunile pe suport electronic există și versiuni pe suport clasic (hârtie) ale aceluiași document, trebuie prevăzut care dintre ele este valabilă în cazul neconcordanței între ele.

Originalul documentelor se va păstra într-un loc adecvat (sub aspectul securității) pe toată durata prevăzută de lege (în dreptul comercial, în legea răspunderii juridice pentru produs etc.).

Exemple practice

Aprobarea și emiterea documentelor

Pentru evidența documentelor și datelor din întreprindere se recomandă folosirea unei matrice care să conțină cerințele standardului, și anume întocmire / modificare, verificare / aprobare, evidență / difuzare / arhivare, consemnarea reviziilor (dată, index, tipul revizuirii), timpul cât trebuie păstrat fiecare tip de document (v. tabelul 3.5).

Pentru fiecare tip de document trebuie să se asigure că vor fi folosite în prelucrările ulterioare numai edițiile valabile ale documentelor în cauză. În acest scop este utilă crearea unei liste cu toate documentele de același tip, specificându-se

ediția valabilă (data și / sau indexul revizuirii). Difuzarea documentelor poate fi reglementată fie în cadrul documentului respectiv (indicarea persoanei responsabile de difuzarea lui), fie printr-un plan standard de difuzare.

Tabelul 3.5

Matricea documentelor (documente / exemple)

C	Lista documentelor			DAC 01/96			
	Tipul documentului	Elaborare / Revizuire	Verificare / Aprobare	Evidență / Arhivare	Indicarea reviziilor		Durata păstrării
					Data	Index	
Manualul de managementul calității	C	CF	C	X	X	5	
Proceduri documentare	Diverse	Șeful secției	C	X	X	5	
Instrucțiuni de lucru	Diverse	Șeful secției	C	X	X	5	
Descrierea posturilor	P	CF	P	X		10	
Formulare	Diverse	C	C	X	X	5	
Contracte	M/S	CF	M/S	X		13	
Standarde	Extern	Extern	C			Până la expirare	
Lise de prețuri	M/S	CF	M/S	x		7	
Oferte	M/S	Șeful secției M/S	M/S	X		7	

Atât timp cât sunt încă păstrate, documentele și datele nevalabile trebuie marcate și tratate corespunzător:

- stampilă nevalabil
- depozitare separată (dosar, arhivă, dischetă etc.).

În categoria documentelor nevalabile se pot încadra firește și specificațiile și formularele gestionate cu ajutorul computerului. Când acestea ies din uz, adică devin perimate, drepturile de acces ale utilizatorilor trebuie modificate corespunzător.

Modificarea documentelor și datelor

Competența pentru realizarea, verificarea, aprobarea și difuzarea modificărilor documentelor trebuie să se situeze în sfera de responsabilitate a aceluiași funcții care le-au analizat și aprobat inițial. Revizuirea documentelor trebuie descrisă exact în matricea documentelor sus-amintită. În funcție de complexitatea documentelor, trebuie să se stabilească cum se face demersul de modificare:

- cerere scrisă de modificare
- cerere fără formă specificată

Experiențele din practică au arătat că cerințele referitoare la documentarea „tipului revizuirii sunt adesea greșit interpretate. Ideea este ca utilizatorul unui document să poată identifica precis ce anume a fost modificat față de versiunea anterioară. Aceasta se poate realiza prin:

- un document adițional în care este descrisă modificarea
- marcarea în document (de exemplu prin marcarea pasajelor modificate. Printr-o linie verticală la marginea textului, prin scris cursiv, subliniere etc.)

3.5.6. Aprovizionare (elementul 4.6)

Cerințe principale

- evaluarea și alegerea subcontractanților după criterii bine stabilite
- monitorizarea și documentarea capacității și performanțelor subcontractanților
- documentele de aprovizionare trebuie să descrie clar produsul comandat; ele trebuie verificate și aprobate
- verificarea și recepția produsului realizată la subcontractanți

Explicații

Subcontractanții în sensul definit de standard sunt prestatorii externi de servicii sau fabricanții de produse materiale a căror achiziționare este necesară pentru a putea fabrica propriul produs sau a presta un serviciu.

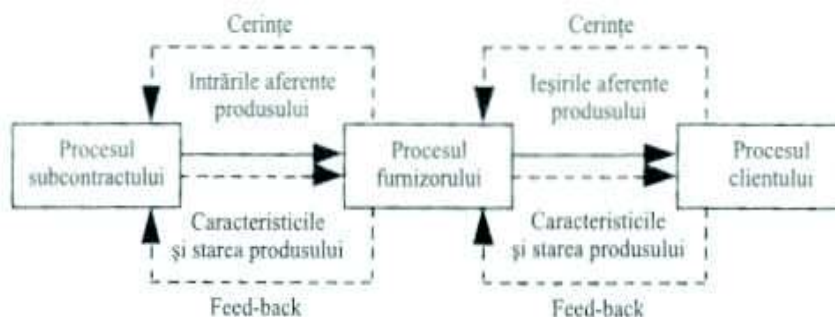


Fig.3.10. Lanțul proceselor de livrare cu fluxurile materiale și informaționale aferente produsului (sursa: ISO 9000-1).

În aceeași categorie a subcontractanților se încadrează conform standardului și prestatorii interni, care furnizează produse sau servicii entității organizaționale care implementează sistemul de managementul calității, ca de exemplu managementul resurselor într-o societate de consultanță în afaceri sau departamentul de instruire și pregătire profesională al unei instituții financiare.

Respectând motto-ul "garbage in - garbage out", rezultatul sau prestația finală a unui prestator nu poate fi de calitate decât dacă intrările, care au fost achiziționate din afară, au avut o calitate corespunzătoare.

Pentru a evita apariția problemelor sau defectelor în procesul creării de valoare cauzate de componente sau servicii externe, se recomandă să se colaboreze exclusiv cu subcontractanți care au dovedit angajament față de calitate și respectă cerințele calității. Aceasta presupune selectarea subcontractanților / prestatorilor externi după anumite criterii relevante pentru calitate. Deoarece o simplă precizare a caracteristicilor de calitate poate fi insuficientă pentru ca subcontractanții să aibă permanent prestația dorită, este nevoie de o metodologie care să facă posibilă monitorizarea și evaluarea în timp a activității acestora. Această monitorizare cerută de standard are două avantaje: pe de o parte un controlling adecvat al furnizorilor ne poate avertiza foarte rapid asupra scăderii calității livrate, respectiv situarea ei sub un anumit nivel convenit. Acest sistem îi permite prestatorului nu numai recunoașterea imediată a posibilelor neconformități ale serviciilor prestatorului extern, ci și contracararea acestui fapt prin adoptarea la timp a măsurilor care se impun.

Un al doilea aspect constă în calificarea și dezvoltarea subcontractanților / prestatorilor externi, în sensul unei perfecționări continue nu este suficientă menținerea nivelului de calitate actual, ci trebuie practicat un proces permanent de ameliorare. Din analiza întregului proces al creării de valoare, în care este inclus și prestatorul extern, se deduce că aceste aspecte trebuie de asemenea supuse procesului continuei îmbunătățiri. Controlling-ul subcontractanților / prestatorilor

externi trebuie să stimuleze procesul de dezvoltare al acestora nu numai prin scopul său de documentare și asigurare a transparenței ameliorării calității, ci mai ales prin identificarea și exploatarea potențialului de perfecționare.

Pe lângă calitatea subcontractantului / prestatorului extern, fluxul informațional către acesta joacă un rol important. Premisa minimală a unei prestații satisfăcătoare a subcontractantului o constituie comunicarea clară a cerințelor produsului sau serviciului dorit a fi livrat.

Exemple practice

Selectarea subcontractanților adecvați nu înseamnă rezilierea tuturor contractelor cu cei actuali și începerea căutării unor noi parteneri. Ideea de bază este colaborarea exclusiv cu întreprinderi calificate. De aici rezultă două metode:

1. alegerea unor noi parteneri
2. controlling-ul partenerilor existenți

Pentru primul caz trebuie definite criterii și moduri de abordare a selecției. Nu numărul criteriilor de selectare este important, ci relevanța lor pentru prestatorul de servicii. Se poate recurge la comenzi de probă, folosirea metodei scoring, a metodelor analitice de evaluare a activității, a grilelor de calificare sau se pot stabili cerințe specifice care trebuie satisfăcute de subcontractant.

Monitorizarea prestatorului extern poate lua forme diferite în funcție de tipul produsului / serviciului achiziționat. Pentru a practica un controlling eficient, trebuie urmărite următoarele criterii:

- frecvența evaluărilor
- criteriile de evaluare
- modelul evaluării
- tipul feed-back-ului (cu subcontractanții)
- adoptarea de măsuri / monitorizarea punerii lor în practică

Controlling-ul în forma vizitării furnizorilor sau a auditării acestora poate constitui o componentă importantă a sistemului.

Se poate opta și pentru întocmirea unei clasificări a prestatorilor externi / subcontractanților în funcție de rezultatul evaluărilor individuale. Clasificarea actuală se poate regăsi de exemplu într-o „listă a subcontractanților / prestatorilor externi”. Tabelul 3.6 conține exemple de posibili furnizori.

Tabelul 3.6

Prestatori externi / subcontractanți în diferite branșe ale serviciilor

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Subcontractanți / prestatori externi
Universitate	Organizare de cursuri, seminarii	Conferențieri externi
Spital	Consultații, operații, tratament, terapie	Laboratoare, transportul bolnavilor
Consultanță de afaceri	Organizare, consultanță în resurse umane, școlarizare	Liberprofesioniști, hoteluri / săli de conferințe pentru organizarea seminariilor
Bancă	Credite, depozite, plăți, hârtii de valoare, afaceri de comerț exterior, administrarea patrimoniului, intermediere mobilă	Servicii externe în domeniul efectuării do plăți (outsourcing). societăți de transport do valori
Laborator de încercare	Încercări de protecția mediului, controlul alimentelor, etalonarea mijloacelor de încercare	Laborator de încercare pentru efectuarea acelor încercări care nu pot fi efectuate la laboratoarele proprii

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Subcontractanți / prestatori externi
Serviciu de protecție și pază	Protecția personală, protecția unui obiectiv	Instituții de antrenament în domeniul asigurării securității personale
Hotel	Cazare, organizare de festivități	Măcelării, brutări, servicii de închiriere a hainelor, spălătorii, curățătorii chimice
Avocat	Consultanță juridică, reprezentare juridică (de exemplu în dreptul familiei, dreptul muncii, legislația patentelor, legislația circulației etc.)	Auditori, de exemplu pentru camioane, experți, traducători, specialiști
Comerț	Vânzare de produse materiale și acordare de consultanță la cumpărare (de exemplu în sănătate, igienă, construcții)	Producători de instalații sanitare, produse medicale, producători de materiale de construcție
Firme de transport și expediție	Transport greu, de mobilă, de materiale periculoase, căraușie navală / aeriană	Transportatori, companii aeriene, montori, organizatori de seminarii în domeniul bunurilor periculoase, societăți de transbordare
Servicii publice	Plasarea forței de muncă, centru de calcul, aprovizionare cu apă, gaz energie electrică, transport de persoane	Firme de intermediere a angajărilor temporare, firme de service / revizie a sistemului de distribuție, producători de mijloace de transport
Producători de software	Software standard, software dedicat, service pentru software	Producători de hardware

Procesul aprovizionării cu bunuri și servicii trebuie să fie clar reglementat din perspectiva determinării necesarului, desfășurării și monitorizării lui. O comandă către un subcontractant trebuie să conțină cel puțin următoarele date:

- tipul, conținutul și cantitatea serviciului achiziționat
- termene de livrare
- condiții de livrare, condiții de achiziționare
- cerințe privitoare la sistemul de managementul calității (stipulații cu privire la asigurarea calității)

De asemenea, trebuie clar reglementată competența de a verifica și aproba documentele de aprovizionare.

În funcție de specificul produsului achiziționat trebuie urmărit ca inspecțiile și încercările la primire să nu se efectueze după recepționarea produsului. Ci chiar la sediul subcontractantului. În cazul când acest lucru este posibil trebuie încheiat odală cu comanda și un acord asupra modalității de efectuare a încercării și avizării produsului. Acesta nu absolvă însă întreprinderea / clientul de responsabilitatea monitorizării calității subcontractantului. De exemplu, dacă o întreprindere de transport de produse lichide periculoase dorește achiziționarea unei noi cisterne, ea poate efectua - dacă a stipulat în contract - încercarea dotării tehnice chiar înainte de livrare, în fabrica furnizorului. Astfel de acorduri se încheie de regulă în situațiile când clientul vrea să se asigure că toate interesele sale specifice au fost în fapt respectate.

În categoria „înregistrărilor despre calitatea materialelor aprovizionate” sunt incluse evaluarea furnizorilor, reclamații către prestatori externi de servicii, corespondența sau lista cu „partenerii acceptabili”. Aceste informații pot fi stocate pe hârtie sau în computer.

3.5.7. Controlul produselor furnizate de clienți (elementul 4.7)

Cerințe principale

- asigurarea verificării, depozitării și mentenanței produselor furnizate de clienți
- elaborarea și documentarea unei proceduri și unui sistem de marcare pentru cazul deteriorării acestora.

Explicații

Termenul de produse furnizate de client desemnează produse materiale care intră în componența produsului final, respectiv sunt necesare prestării serviciului. Ele sunt și rămân proprietatea clientului și după prestarea serviciului vor reintra în posesia sa.

În firmele transportatoare și de expediere, acestea pot fi de exemplu instrumente auxiliare ca palete, nave, containere sau mijloace pentru asigurarea încărcăturii. În cazul băncilor poate fi vorba de documente necesare acordării unui credit cum ar fi polițe de asigurare, extrase din cartea funciară etc.

Întrucât produsele furnizate sunt proprietatea clientului, trebuie să se ia măsuri ca după trecerea lor în posesia prestatorului să nu fie deteriorate sau pierdute. În cazul unor nereguli clientul trebuie informat.

Tot în această categorie trebuie incluse instrumente de lucru ca proiectoare, instalații și echipamente ale clientului pe care prestatorul poate, respectiv trebuie să le utilizeze la locul prestării serviciului. Obiectele, respectiv spațiile puse la dispoziție trebuie tratate cu cel puțin tot atât de multă grijă ca și echipamentele proprii. În cazul unor deteriorări sau pierderi, clientul trebuie informat neîntârziat, iar riscurile posibile de răspundere juridică ar trebui să fie asigurate corespunzător.

Exemple practice

Acest element arată clar diferența principială dintre fabricarea produselor materiale și prestarea de servicii. În timp ce pentru întreprinderi industriale produsele furnizate de clienți pot fi ușor definite, pentru prestatori e nevoie de un efort semnificativ de interpretare.

Elementele constitutive ale unui serviciu constau în principal din cei trei factori:

- aptitudini umane
- imaterialitate
- integrarea unui factor extern.

Tocmai cel de-al treilea factor ar putea constitui legătura cu elementul 3.4.7 „produse furnizate de client”. În sensul marketingului, factorul extern reprezintă o exterioritate care nu se găsește în domeniul de dispoziție al prestatorului, dar cu toate acestea influențează serviciul propriu-zis. Exemple: participanții la un seminar, pacientul titlul doctor, clientul unui avocat.

Legat de faptul că un serviciu nu poate fi conceput fără integrarea factorului extern, putem concluziona că acest element al standardului nu se referă la factorul extern. Pe de altă parte, produsele furnizate de clienți constituie o excepție și în domeniul industrial, putând extinde ușor această constatare și la servicii. Într-adevăr, și în sfera serviciilor, produsele furnizate de client - în funcție de tipul serviciului - reprezintă o excepție (în timp ce factorul extern este întotdeauna o parte integrantă a serviciului).

Reflectarea asupra definiției amintită la început va confirma aceste aspecte. Continuând acest raționament vom constata că în multe întreprinderi prestatoare de

servicii cerințele standardului referitoare la produsele furnizate de client nu-și găsesc utilizarea. Câteva exemple de produse furnizate sunt prezentate în tabelul 3.7

Tabelul 3.7

Produse furnizate de clienți în diferite branșe ale serviciilor

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Produse furnizate de client
Universitate	Organizare de cursuri, seminarii	Programa școlară stabilită de stat
Spital	Consultații, operații, tratament, terapie	Acte ale pacienților, istoria bolii
Consultanță de afaceri	Organizare, consultanță în resurse umane, școlarizare	Echipamente, spații, dotări ale clienților
Bancă	Credite, depozite, plăți, hârtii de valoare, afaceri de comerț exterior. Administrarea patrimoniului, intermediere mobilă	Documente în original ale clienților, de exemplu poliță de asigurare, scrisoare de trăsură
Laborator de încercare	Încercări de protecția mediului, controlul alimentelor, etalonarea mijloacelor de încercare	Probe de analiză, fișe ale produsului, descrieri tehnice
Serviciu de protecție și pază	Protecția personală, protecția unui obiectiv	Echipamente, spații, dotări ale clienților
Hotel	Cazare, organizare de festivități;	Bagaje, autoturisme (ale clienților)
Avocat	Consultanță juridică, reprezentare juridică (de exemplu în dreptul familiei, dreptul muncii, legislația patentelor, legislația circulației etc.)	Documente, contracte
Comerț	Vânzare de produse materiale și acordare de consultanță la cumpărare (de exemplu în sănătate, igienă, construcții)	Containere, navete, etichete
Firme de transport și expediere	Transport greu, de mobilă, de materiale periculoase. căraușie navală / aeriană	Containere, palete, echipament auxiliar de încărcare
Servicii publice	Plasarea forței de muncă, centru de calcul, aprovizionare cu apă, gaz, energie electrică, transport de persoane	Documente în original, cărți de muncă
Producători de software	Software standard, software dedicat, service pentru software	Hardware, date, software de test al clientului

3.5.8. Identificarea și trasabilitatea produselor (elementul - 4.8)

Cerințe principale

- identificarea produselor și corelarea lor cu specificațiile etc., pe parcursul tuturor fazelor
- fiecare produs trebuie să primească o identificare unică care se va înregistra.

Explicații

Cu acest element standardul asigură că fiecare produs va fi astfel marcat încât să poată fi identificat oricând și să i se asigure trasabilitatea până la origine. Cu siguranță această cerință a standardului este subînțeleasă pentru fiecare

întreprindere din sectorul industrial. De exemplu, în industria automobilelor sau în cea alimentară este evidentă importanța pe care o are un sistem univoc de identificare: în cazul unor acțiuni de revocare este important să știi ce mașină sau produs trebuie retras pentru a nu periclita siguranța și sănătatea oamenilor. Dacă nu ar fi posibilă nici o restrângere a sferei produselor susceptibile a fi defecte, ar rezulta pagube financiare incalculabile.

Datorită imaterialității serviciului, fiecare proces trebuie identificat în cadrul documentelor adiționale. Această identificare clară pe baza unor caracteristici stabilite face posibilă regăsirea unui proces chiar și după terminarea prestării propriuzise a serviciului. Cu creșterea componentei materiale a serviciului trebuie integrate în procedura de identificare și produsele materiale.

Exemple practice

În acest element sunt prezentate instrumente și metode care asigură o identificare clară, în **orice moment** - de la primul contact cu clientul și apoi pe parcursul fiecărei faze a procesului prestării - a tuturor documentelor sau produselor (de exemplu afișe / fotografii ale unei agenții de public relations) în funcție de clienții cărora le aparțin și de stadiul fiecărui serviciu în cadrul procesului prestării -

Pentru diferite branșe identificarea poate arăta în tabelul 3.8

Tabelul 3.8

Identificarea produselor / serviciilor în diverse branșe ale serviciilor

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Identificarea serviciului / produsului
Universitate	Organizare de cursuri, seminarii	Denumirea și data identificarea univoc și trasabilitatea documentelor de verificare
Spital	Consultații, operații, tratament, terapie	Numele și data nașterii pacienților
Consultanță afaceri	Organizare, consultanță în resurse umane, școlarizare	Numărul proiectului, numărul de identificare al clientului
Bancă	Credite, depozite, plăți, hârtii de valoare, afaceri de comerț exterior, administrarea patrimoniului, intermediere imobiliară	Numărul contului, identificare al clientului, numărul contractului, indicativul angajatului
Laborator de încercare	Încercări de protecția mediului, controlul alimentelor, etalonarea mijloacelor de încercare	Numărul de identificare al clientului, numele clientului, numărul contractului, identificarea obiectului verificat (date tehnice)
Serviciu de protecție și pază	Protecția personală, protecția unui obiectiv	Numărul de identificare al clientului, numele clientului, data și tipul serviciului
Hotel	Cazare, organizare de festivități	Numele clientului, data și tipul serviciului, numărul camerei
Avocat	Consultanță juridică, reprezentare juridică (de exemplu în dreptul familiei, dreptul muncii, legislația patentelor circulației etc.	Numele clientului, numele părții adverse numărul dosarului, tipul și data serviciului
Comerț	Vânzare de produse materiale și acordare de consultanță la	Numărul de identificare al clientului, numărul comenzii,

Prestatorul de servicii	Oferta de produs	Identificarea serviciului / produsului
	cumpărare (de exemplu în sănătate, igienă, construcții)	numărul produsului, marca produsului
Firme de transport și expediere	Transport greu, de mobilă, de materiale cu grad sporit de pericolozitate. căraușie navală / aeriană	Numele comenzii de expediție. numărul scrisorii de trăsură
Servicii publice	Plasarea forței de muncă, centru de calcul, aprovizionare cu apă, gaz, energie electrică, transport de persoane	Numele șomerului, numărul dosarului
Producători de software	Software standard, software dedicat, service pentru software	Numărul de identificare al clientului, numele clientului, numărul și numele proiectului, numărul versiunii, updates

Acum, în era cyberspace-ului, numerele de identificare amintite sunt atribuite cu autorul computerului. Trebuie să se garanteze folosirea unui număr de identificare pentru un singur reper, excluzându-se astfel confuzia și dubla identificare. Aceasta presupune o mentenanță corespunzătoare a fișierelor, respectiv a sistemului de prelucrare a datelor (a se vedea elementul 45).

3.5.9. Controlul proceselor (elementul 4.9)

Cerințe principale

- asigurarea că toate procesele se desfășoară în condiții controlate
- procesele și echipamentele trebuie să fie adecvate și dacă este cazul. utilizarea lor trebuie aprobată
- asigurarea respectării standardelor / reglementărilor și a planurilor de managementul calității
- monitorizarea și controlul parametrilor proceselor și ai caracteristicilor produsului
- stabilirea de criterii pentru o bună practică profesională
- mentenanță corespunzătoare a echipamentelor
- procesele ale căror rezultate nu pot fi verificate ulterior necesită o specificație și o monitorizare specială

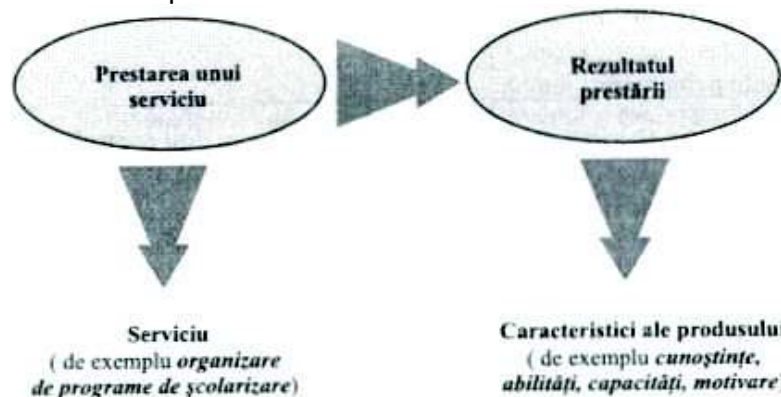


Fig. 17. Procesele controlate furnizează rezultatele dorite.

Explicații

“Noi înfăptuim ceea ce promitem. De fiecare dată, cu aceeași calitate. Această reclamă a companiei Norfolkliie (DVZ 16.03.96) condensează ideile fundamentale ale elementului 4.9 “controlul proceselor” din standardul ISO 9001.

Menținerea unei bune calități poate fi garantată clienților numai când procesele de prestare, adică procesele creatoare de valoare pentru aceștia, corespund standardului dorit. Practica deciziilor ad-hoc și neclaritățile în desfășurarea proceselor trebuie în consecință eliminate.

În desfășurarea proceselor trebuie planificată fiecare etapă astfel încât să fie reproductibilă, și aceasta independent de titularii posturilor respective. Aceasta implică stabilirea de criterii pentru practica profesională, ca și dc criterii de calitate și de măsurare a ei.

Pe lângă organizarea optimă a proceselor, de mare importanță pentru siguranța proceselor este și funcționalitatea echipamentelor tehnice. Service-ul și mentenanța echipamentelor de birotică, ca și disponerea de un sistem adecvat de prelucrarea datelor, intră de asemenea sub incidența acestei prevederi a standardului.

Exemple practice

În primul rând trebuie identificate procesele - cheie, adică procesele vitale pentru prestarea serviciului.

În a doua etapă se va stabili în detaliu cum se va derula fiecare proces. Standardul vorbește despre “proces planificate”, ceea ce înseamnă că nu este permis ca ele să fie rezultatul hazardului, ci trebuie să urmeze specificații clare.

Controlul și capabilitatea unui proces sunt realizate numai atunci când rezultatul dorit este obținut. Acest fapt presupune la rândul lui definirea în prealabil a scopurilor proceselor în sensul rezultatului prestării de servicii. așa cum se ilustrează în fig. 17.

Procesele necontrolate sau nesigure sunt caracterizate prin faptul că necesită corecturi ulterioare sau caracteristicile definite ale produsului nu sunt respectate.

Principial trebuie clarificată problema: ce factori influențează un proces? Standardul enumeră următoarele puncte:

- documentele auxiliare, care descriu - în măsura în care e necesar - procesul (volumul și gradul de detaliere depinde de calificarea angajaților)
- dotarea tehnică și mediul de lucru adecvat
- respectarea standardelor și reglementărilor, de exemplu în domeniul academic regulamentul de examinare, planul de examinare, programa școlară, legea învățământului
- conducerea proceselor pe baza parametrilor de proces și caracteristicilor de produs stabilite, de exemplu într-o instituție financiară
- criterii pentru o bună practică profesională, de exemplu contracte - tip, care să servească drept model
- service-ul și mentenanța corespunzătoare a echipamentelor tehnice. pentru a se evita întreruperile și disfuncționalitățile din activitatea de prestare (de exemplu hardware. sistemul de prelucrare a datelor, bancomaturi în cazul băncilor).

La elaborarea procedurilor documentate, respectiv a descrierilor proceselor, trebuie să se țină seama de punctele enumerate mai înainte. Figura 18 exemplifică o procedură documentată (extrase) a firmei de consultanță în afaceri Meren + Rowenmeier. Prima coloană conține schema logică a desfășurării procesului “Derularea unui proiect standard la un client”. care este corelat cu rezultatele analizei contractului (PD 0301), prin urmare se bazează pe contractul încheiat cu clientul. În

coloana a doua se regăsesc responsabilitățile individuale pentru fiecare activitate, cu precizarea că prescurtările folosite sunt specifice firmei respective. Pe a treia coloană este consemnat tipul responsabilității aferente unei activități. "E" semnifică responsabilitatea execuției, „Co” doar obligația de a colabora. În ultima coloană sunt detaliate activitățile care apar în schema logică.

Se recomandă desemnarea pentru fiecare proces a unui responsabil de proces, ale cărui atribuții ar putea fi:

- verificarea procesului
- receptarea dorințelor de schimbare și a propunerilor de îmbunătățire
- "purător de cuvânt în problemele specifice procesului
- determinarea indicatorilor / informațiilor relevante pentru gradul de îndeplinire a obiectivelor procesului și prin acestea, a obiectivelor calității
- modificarea și îmbunătățirea procesului
- definirea obiectivelor procesului și luarea în considerare a așteptărilor clienților (interni sau externi)

În sfera serviciilor, comunicarea permanentă cu clientul favorizează influențarea reciprocă. Spre deosebire de sectorul industrial, unde clientului după faza de fabricație i se livrează un produs finit încercat, în sfera serviciilor acesta participă în diferite faze ale procesului prestării. De aceea, o inspecție a calității produsului poate fi întreprinsă între niște limite foarte înguste.

Întrebări recapitulative:

1. Ce este calitatea pentru prestatorii de servicii?
2. Ce înseamnă că o întreprindere este calitativă?
3. Care este obiectivul managementului calității?
4. Definiți conceptele: politica calității, managementul calității, planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității?
5. Comentați semnificațiile principalelor standarde ale calității?

Teste grilă pentru autoevaluare:

1. Evaluarea calității unui serviciu poate fi definită:
 - A. numai după consumarea lui;
 - B. în timpul consumului lui, ca și pentru produsele materiale;
 - C. înainte de consumarea lui;
 - D. atât în timpul consumului și după consumarea lui.
2. Cauzele creșterii cerințelor calității serviciilor pot fi:
 - a. creșterea pretențiilor clienților;
 - b. obiectivele strategice ale firmei;
 - c. exacerbarea concurenței;
 - d. actualizarea prevederilor legale.A (a, b); B (a, b, c, d); C (c, d); D (b, c)
3. Elementele sistemului de managementul calității, printre altele, urmăresc:
 - a. definirea unei politici și a unor obiective în problema calității;
 - b. stabilirea unei structuri organizaționale;
 - c. reglementarea competențelor;
 - d. calificarea personalului.A (a, d); B (b, c, d); C (a, b, c, d); D (d)
4. Structura familiei ISO 9000 constă din următoarele elemente:
 - a. ghiduri pentru utilizarea și interpretarea standardelor (ISO 9000);
 - b. modelele de referință pentru sistemele de managementul calității (ISO 9001, 9002, 9003);
 - c. standardele pentru managementul calității și elemente ale unui sistem de managementul calității (toate părțile din ISO 9004);
 - d. zona geografică de răspundere.

- A (a, b); B (a, b, c, d); C (a, b); D (a, b, c)
5. Cel mai cuprinzător model al standardelor de calitate este:
- A. ISO 9001;
 - B. ISO 9002;
 - C. ISO 9003;
 - D. ISO 9002 și 9003.

Bibliografie:

1. Cosmescu Ioan (1998), *Economia serviciilor*, Editura Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, Cap. Tipologia serviciilor.
2. Brakhahn Wilhelm, Vogt Ulrike (1998), *ISO 9000 pentru servicii*, Editura tehnică, București, pg.23-31.
3. Suciu Octavian, Oprean Constantin (2007), *Calitatea globală concurențială*, Editura AGIR, București, pg.47-172.

Capitolul 4

Implementarea unui sistem de managementul calității

Obiective:

- justificarea implementării unui sistem de managementul calității pentru asigurarea competitivității întreprinderii;
- încurajarea rezolvării independente și creative a problemelor, contribuind astfel la creșterea productivității;
- identificarea cât mai timpuriu posibil a punctelor slabe și exercitarea unui control permanent asupra lor;
- asigurarea unei șanse pentru întreprindere să-și modeleze practicile organizatorice, mai fidel realității și prin aceasta mai profitabil;
- conturarea procedurilor de management al calității, ceea ce conduce pe de o parte la mărirea transparenței, iar pe de altă parte la creșterea semnificativă a flexibilității.

Rezumat: Decizia managementului de a implementa un sistem de management al calității anticipează cerințele pieței în această direcție. Impulsul vine astfel din interior, de la cel mai înalt nivel în timp ce partenerii de interese precum clienții subcontractanții sau compania-mamă nu joacă un rol decisiv. Dina cest motiv, ISO 9000-1 pleacă de la premisa că un sistem de management al calității ce are la bază această abordare este mai cuprinzător și mai eficient.

Termeni cheie: managementul proiectului, planificarea calității, managementul echipamentelor, programe de asistență, manual de managementul calității.

4.1. Obiectiv

Implementarea unui sistem de managementul calității după seria de standarde ISO 9000 este un element esențial al unui concept al calității și un pas important pentru asigurarea competitivității întreprinderii. Seria ISO 9000 a făcut carieră internațională nu în ultimul rând datorită faptului că dă posibilitatea utilizatorului să asigure transparența competențelor și a interfețelor, să documenteze procesele într-un mod corespunzător, pentru că ISO 9000 încurajează rezolvarea independentă și creativă a problemelor, contribuind astfel la creșterea productivității.

Sistemele de managementul calității moderne iau în considerare toate procesele dintr-o întreprindere, în scopul de a identifica cât mai timpuriu posibil punctele slabe și a putea exercita un control permanent asupra lor. Un sistem de managementul calității unitar, extins asupra întregii întreprinderi îi oferă acestuia șansa de a-și modela practicile organizatorice mai sigur, mai fidel realității și prin aceasta mai profitabil. Un sistem de managementul calității sistematizează procedurile existente, ceea ce conduce pe de o parte la mărirea transparenței, iar pe de altă parte la creșterea semnificativă a flexibilității. Deși obiectivele specifice ale întreprinderii legate de introducerea unui sistem de managementul calității pot fi foarte diferite, se pot identifica câteva obiective general valabile:

- creșterea transparenței structurii organizatorice și a organizării proceselor
- creșterea siguranței și a calității proceselor și metodelor
- creșterea productivității prin controlarea proceselor cu caracter operațional
- simplificarea sau degrevarea proceselor administrative
- îmbunătățirea comunicării între participanții la un anumit proces și compartimentele de specialitate

- creșterea motivației angajaților din toate nivelurile ierarhice ale întreprinderii
- îmbunătățirea imaginii întreprinderii și a produselor.

ISO 9000-1 numește explicit în cadrul elementului 6. Situații de managementul calității două poziții fundamentale legate de fixarea obiectivului de introducere a unui sistem de managementul calității.

Prima abordare este denumită fixarea obiectivului determinată de motivația conducerii întreprinderii. Ea se caracterizează prin aceea că decizia managementului de a implementa un sistem de managementul calității anticipează cerințele pieței în această direcție. Impulsul vine astfel din interior. de la cel mai înalt nivel,

În timp ce partenerii de interese precum clienții, subcontractanții sau compania-marnă nu joacă un rol decisiv. Din acest motiv, ISO 9000-1 pleacă de la premisa că un sistem de managementul calității ce are la bază această abordare este mai cuprinzător și mai eficient.

A doua abordare este denumită fixarea obiectivului determinată de motivația partenerilor de interese. Impulsul sau mai exact cerința explicită de a introduce un sistem de managementul calității vine în acest caz din afara întreprinderii. Partenerii care au un interes în asigurarea calificării ai întreprinderii pot fi clienți (calitatea produselor / serviciilor), angajați (locuri de muncă, carieră), acționari (profitabilitate), subcontractanți (relații stabile de afaceri) sau societatea. Aici. în prim-plan simt cerințele clienților referitoare la sistemul de managementul calității, cu mențiunea că adeseori aceste cerințe nu au ca obiect simpla existență a unui astfel de sistem. ci și o dovadă a calificării întreprinderii, de exemplu sub forma unui certificat. Impulsul extern poate constitui baza pentru extinderea sistemului existent. lărgirea sferei de cuprindere și derularea procesului continuu de perfecționare. Ultima variantă este cel mai des întâlnită în practică.

Construirea unui sistem de managementul calității nu constă doar în scrierea unui manual de managementul calității și a unor proceduri documentate. Problema care trebuie rezolvată cu succes este mai degrabă folosirea rațională a instrumentului ISO 9000. În prima etapă trebuie să se analizeze în ce măsură cerințele standardului sunt deja satisfăcute în practică. În a doua etapă trebuie să urmeze documentarea. Pentru cerințele deja satisfăcute este recomandat ca aceia care le îndeplinesc zi de zi să le și descrie. Pentru cerințele care nu sunt satisfăcute. este rațional ca cei care vor trebui să le îndeplinească în viitor, să se gândească și să noteze cum vor realiza acest lucru. Un mod de abordare general valabil pentru elaborarea unui sistem de managementul calității nu se poate indica, deoarece o întreprindere este diferită de alta și necesită de aceea propriul său sistem. Elaborarea sistemului specific trebuie să se bazeze pe structura proprie, scopurile, produsele. procesele și mărimea sa. Un sistem de managementul calității funcțional trebuie să fie adecvat întreprinderii și structurii ei și să aducă avantaje pentru toți partenerii. Acest capitol își propune să indice responsabililor proiectului de elaborarea sistemului câteva linii directoare.

4.2. Pregătire

4.2.1. Material de bază

În capitolele anterioare a fost prezentată seria ISO 9000. Întrucât aceasta are dimensiuni apreciabile și ținând cont și de faptul că unele părți sunt dedicate anumitor branșe, utilizatorul ar trebui să se concentreze pe standardele relevante pentru el. Standardele ISO pot fi procurate prin intermediul editurii Bentli din Berlin. Se recomandă solicitarea de consultanță pentru selecția standardelor. putându-se astfel economisi bani încă de la cumpărarea și actualizarea lor.

Prestatorii de servicii trebuie să se concentreze pe următoarele standarde:

- ISO 9000-1 Ghid pentru selecția și utilizarea standardelor pentru managementul calității și asigurarea calității;
 - ISO 9001 Sistemele calității — Model pentru asigurarea calității în proiectare, dezvoltare, producție, montaj și service;
 - ISO 9004-1 Managementul calității și elemente ale sistemului de managementul calității – Ghid;
 - ISO 9004 - 2 Ghid pentru servicii;
- În afară de acestea, prezintă interes următoarele standarde:
- ISO 8402 Managementul calității și asigurarea calității. Vocabular;
 - ISO 10005 Ghid pentru planurile de managementul calității;
 - ISO 1001 1 Părțile 1-3 Ghid pentru auditarea sistemelor de asigurarea calității;
 - ISO 10012 Condiții de asigurarea calității pentru echipamente de măsurare - Sistemul de confirmare metrologică a echipamentului de măsurare (de exemplu pentru laboratoare de încercare)
 - ISO 10013 Ghid pentru elaborarea manualului de managementul calității

O prezentare completă a standardelor relevante pentru managementul calității se găsește în anexă.

Se recomandă obținerea statutului de membru al Societății Germane pentru Calitate (DGQ). Această organizație se ocupă de tematica calității de peste 40 de ani și în acest sector este una dintre cele mai prestigioase organizații de pregătire profesională din Europa. Statutul de membru presupune printre altele și primirea publicației QZ "Calitate și fiabilitate - managementul calității în industrie și servicii, care apare lunar și se bucură de o mare popularitate în cercurile de specialitate. În această revistă este alocat tot mai mult spațiu articolelor cu caracter practic din diverse domenii ale serviciilor, oferindu-se cititorului informații interesante și o mulțime de tips-uri utile.

Tot în sfera activităților preliminare intră și formarea unei imagini asupra a ceea ce întreprinde concurența în domeniul managementului calității. Probabil există publicații de specialitate sau alte surse de informații din care să se poată obține indicii concrete. Pe lângă aceasta, trebuie să se analizeze ce informații cu caracter general sau particular referitoare la managementul calității oferă branșa în care vă desfășurați activitatea:

- Există interpretări ale standardelor sau ghiduri de managementul calității special concepute pentru branșa în care activați?
- Există rapoarte ale întreprinderilor care sunt deja certificate?
- Există literatură de specialitate care se adresează în mod special branșei din care faceți parte?
- Cine organizează simpozioane de informare?
- Ce sprijin acordă asociația de resort?

Pentru anumite branșe ale serviciilor există modele ale manualului de managementul calității. Aceste manuale trasează cadrul de documentare și descriu în general interpretarea specifică branșei a elementelor de managementul calității. Aceste modele pot ușura familiarizarea cu tematica ISO 9000. Trebuie însă să se țină cont că ele conțin doar indicații despre cum trebuie structurat un manual de managementul calității. Ele nu pot înlocui manualul propriu-zis al unei întreprinderi, care trebuie să descrie obiectivele calității și procesele din întreprindere.

4.2.2. Calificarea personalului

Experiența arată că nu trebuie să se subestimeze necesitățile de calificare a personalului implicat în elaborarea sistemului de managementul calității. Aceste necesități se referă concret la:

- managementul proiectului de elaborare a sistemului de managementul calității

- conținutul și cerințele standardelor ISO 9000
- documentația de managementul calității
- calificarea auditorilor interni.

Tocmai la nivelul superior al managementului există adeseori dificultăți semnificative de înțelegere, respectiv interpretare a conținutului standardelor, a obiectivelor acestora sau a modului de transpunere în practică. Din acest motiv se recomandă insistent organizarea de seminarii de management special adresate acestei grupe, respectiv instituirea obligației managerilor de a participa la aceste seminarii. Această investiție este foarte profitabilă și va ușura considerabil implementarea sistemului de managementul calității.

Pe lângă cerințele de calificare strategice care au fost amintite, mai există și altele, care rezultă în timpul implementării sistemelor de managementul calității, respectiv a unora dintre elemente:

- Planificarea în domeniul calității - produse și servicii orientate către client: ca instrument modern de managementul calității s-a impus aici QFD (Quality Function Deployment)
- Dezvoltarea produselor - metode și proceduri în procesul proiectării / dezvoltării
- Calitatea în aprovizionare
- Controlul / managementul echipamentelor de măsurare, inspecție și încercare
- Tehnici de rezolvare a problemelor

În ceea ce privește calificarea personalului de managementul calității, un obiectiv prioritar îl constituie selectarea foarte de timpuriu, dacă e posibil înainte de începutul derulării proiectului, a personalului propus pentru calificare. a necesităților specifice de calificare ale organizației și a instituției de școlarizare adecvate.

Pentru calificarea personalului de managementul calității se apelează, de regulă, la o organizație de școlarizare externă. Aceste seminarii se pot desfășura atât în afara cât și în cadrul întreprinderii. Posibilitățile de instruire în domeniul managementului calității se întind de la seminarii de o zi până la programe complexe ce se desfășoară pe durata mai multor săptămâni și care include examene de atestare pentru reprezentanții pentru calitate, managerii calității și auditorii calității. ISO 9000 cere atestarea calificării personalului, însă nu precizează în mod special ca această atestare să se facă de către anumite instituții externe. Din experiență se constată însă că există deficiențe semnificative în înțelegerea sistemelor de managementul calității și în special în ce privește realizarea auditorilor interne. Referitor la calificarea auditorilor găsiți un ajutor concret în standardul ISO 10011. În ceea ce privește calificarea personalului de managementul calității, există câteva societăți acreditate de certificare a personalului care își oferă serviciile întreprinderilor sau persoanelor interesate:

Tabelul 4.1

Societăți acreditate de certificare a personalului

Societate de certificare	Obiectul / scopul calificării
DGQ e.V.	Personal de specialitate în domeniul calității, auditori de managementul calității și auditori experți de managementul calității
EQZERT	Personal de specialitate în domeniul calității. auditori și auditori experți
TAR-Zert	Personal de specialitate în domeniul calității conform directivelor TAR-Zert și personal de administrare a solarilor??
TOV Akademie	Personal de managementul calității

4.2.3. Asistență externă

Întreprinderile care își propun elaborarea unui sistem de managementul calității își pun întrebarea: "cum procedăm" ? Există mai multe posibilități:

- elaborare independentă, cu ajutorul personalului existent (1)
- angajarea unor noi colaboratori, care deja au o experiență vastă în elaborarea sistemului de managementul calității (2)
- asistență externă la elaborarea sistemului de managementul calității (3)

Următorul tabel prezintă avantajele și dezavantajele fiecăreia dintre cele trei variante.

Tabelul 4.2

Avantajele și dezavantajele elaborării sistemului de managementul calității cu resurse interne sau externe

	Avantaje	Dezavantaje
(1) Elaborarea independentă. cu ajutorul personalului existent	<ul style="list-style-type: none"> • întreprinderea și procesele sunt cunoscute • nu implică costuri suplimentare • nivel ridicat al motivației 	<ul style="list-style-type: none"> • nu sunt cunoscute standardele • necesită mult timp • „profet în țara sa” • erori în elaborare • costuri de școlarizare ridicate
(2) Noi angajați (specialiști)	<ul style="list-style-type: none"> • cunosc deja standardele • necesită puțin timp • există deja atestarea calificării în sensul cerinței standardului 	<ul style="list-style-type: none"> • lipsa cunoștințelor despre întreprindere • costuri de personal suplimentare
(3) Asistență externă	<ul style="list-style-type: none"> • cunosc deja standardele • necesită puțin timp • promotor • inițiative suplimentare • documente de managementul calității parțial predefinite 	<ul style="list-style-type: none"> • lipsa cunoștințelor despre întreprindere • costurile consultanței • motivație redusă a angajaților. în cazul în care consultanții fac aproape totul • întreținere sistemului implementat după retragerea consultanților este un “salt în abis”

Întrucât în special întreprinderile mici nu-și pot permite întotdeauna angajarea unui alt colaborator pentru problemele de managementul calității, iar cazurile în care se pot angaja într-o elaborare “pe cont propriu sunt și mai rare, se recomandă o combinație între variantele (1) și (3). Important este ca asistenții externi să colaboreze cu angajații implicați și să elaboreze în condiții soluții. Numai astfel se obține garanția că angajații se vor regăsi ulterior în cadrul “sistemului viu de managementul calității și se vor identifica cu el. Un argument pentru varianta angajării unui nou colaborator care să aibă cunoștințe corespunzătoare de managementul calității este că pe lângă sarcinile specifice de managementul calității i se pot repartiza și altele. Această soluție este preferabilă atunci când întreprinderea avea oricum intenția de a-și mări numărul angajaților. În acest sens poate fi inclus în descrierea postului și un criteriu !calificare în managementul calității și experiență în elaborarea sistemelor de managementul calității.

Pentru asistență externă există următoarele posibilități:

- clienți
- firme de consultanță
- societăți de stimulare a dezvoltării economice
- camere de comerț și industrie
- asociații profesionale
- consiliu german pentru raționalizarea resurselor (RKW)
- societăți de certificare
- întreprinderi cu care firma are relații foarte bune, furnizori.

În orice caz, întreprinderile interesate trebuie să analizeze toate variantele existente și în măsura în care e necesar să discute cu organizațiile menționate o posibilă asistență la elaborarea sistemului de managementul calității. Adeseori, pe lângă asociațiile profesionale ființează grupuri de lucru pe tema managementului calității. Pe lângă acestea, unele firme producătoare sau care acordă francize oferă de asemenea asistență pentru sistemul de managementul calității. Motivul rezidă în ideea de a construi un lanț al calității neîntrerupt, de la producător până la consumatorul final.

În unele cazuri sunt disponibile și ajutoare financiare. Întrucât acestea sunt în general limitate de numărul de solicitări, se recomandă ca firmele interesate să se adreseze instituțiilor finanțatoare pentru obținerea de informații actuale. Societățile de stimularea a dezvoltării economice funcționează de regulă la nivel local, respectiv la nivel regional sau al landurilor.

4.2.4. Programe de asistență

Programe de asistență ale Uniunii Europene

Întreprinderile mici și mijlocii cu maximum 250 de angajați sunt sprijinite financiar la introducerea și certificarea sistemelor de managementul calității de către Uniunea Europeană. De acest sprijin se bucură însă numai regiunile slab dezvoltate economic.

Informații se pot obține la Ministerul Agriculturii, la Oficiile pentru activități lucrativ agricole sau la Consiliul german pentru raționalizarea resurselor (RKW).

Programe de asistență la nivel federal

Întreprinderile mici și mijlocii pot beneficia în cadrul programului federal de promovare a consultanței în afaceri și de servicii de consultanță pentru elaborarea sistemului de managementul calității.

Informații se pot obține la Ministerul federal al economiei cu sediul în Bonn.

Programe de asistență ale Băncii pentru Reconstrucție (KfW)

KfW finanțează în cadrul programului său pentru întreprinderile mici și mijlocii în anumite condiții servicii de consultanță și certificare a sistemelor de managementul calității.

Informații se pot obține la sediul Băncii pentru Reconstrucție din Frankfurt / Main.

Programe de asistență ale landurilor

Landurile federale derulează programe de asistență pentru introducerea sistemelor de managementul calității

Informații se pot obține de la Consiliul german pentru raționalizarea resurselor (RKW).

4.2.5. Selectarea consultanților de managementul calității

În special întreprinderile mici, care de regulă nu au nici un fel de experiență în domeniul managementului calității, sunt nevoite să apeleze în faza de introducere a sistemului de managementul calității la serviciile consultanților în afaceri. În ultimul timp numărul firmelor de consultanță a crescut foarte mult. Printre acestea există atât

experți competenți, cât și "profitori necalificați", ale căror sfaturi pot mai degrabă să dăuneze întreprinderii. Demersul de selectare a firmei de consultanță trebuie să i se acorde o atenție deosebită, alegerea trebuind să se desfășoare după o procedură strictă. Consultanții ce îți propun să alegi între mai multe modele de manuale ale calității sau care fără a colabora cu angajații întreprinderii îți livrează un sistem de managementul calității prefabricat. nu sunt de mare ajutor și prin urmare trebuie respinși. Consultanții nu trebuie priviți ca o alternativă la munca prestată de angajații proprii. Funcția lor constă în a da sfaturi și a ușura această muncă - nu de a o efectua ei înșiși. E de la sine înțeles că firmele de consultanță pot prezenta soluții concrete - în special pentru părțile din documentația sistemului de managementul calității cu un grad ridicat de standardizare. Pentru procesele specifice întreprinderii este însă de o extremă importanță ca angajații întreprinderii consiliate să furnizeze ei înșiși informațiile hotărâtoare.

Consultanții de managementul calității sunt prestatori de servicii care în general solicită să fie plătiți în funcție de numărul de zile lucrate. Onorariul pentru o zi variază între 1000 și 3500 DM. Acest fapt trebuie să se ia în considerare atunci când se stabilește amplasarea consultanței. Din punctul de vedere al costurilor este avantajos să se cumpere servicii de consultanță numai pentru fazele critice (de exemplu diagnoza situației firmei și elaborarea unui inventar de măsuri) ale proiectului. Există câțiva consultanți foarte experimentați care oferă consultanță colectivă unui grup de întreprinderi. Acest concept - viabil în cazul în care participanții sunt din aceeași branșă (de exemplu comerț en-detail) - permite pe de o parte reducerea costurilor consultanței și pe de altă parte creează sinergii prin dezbaterile în cadrul grupei a propunerilor de soluții. Combinat cu posibilitatea certificării de grup, acest mod de abordare permite în special pentru întreprinderi mici, exploatarea la maxim a potențialității de optimizare în cadrul procesului de implementare, urmată de certificarea a sistemelor de managementul calității.

La alegerea consultanților se vor lua în considerare criteriile prezente în tabelul 4.3. Pentru o selecție sistematică, criteriile pot fi evaluate în funcție de necesitățile specifice ale întreprinderii fie comparându-le două câte două, fie asociindu-le o pondere și utilizând matricea ponderilor.

Tabelul 4.3

Criterii de alegere a consultantului de managementul calității

Criteriu general	Criteriu particular
Pregătire profesională	<ul style="list-style-type: none"> - Pregătire în cadrul unei organizații recunoscute - Pregătire generală (de exemplu pregătirea universitară) - Pregătire de specialitate în managementul calității (de exemplu manager al calității, auditor) - Cunoașterea standardelor ISO 9000
Experiență	<ul style="list-style-type: none"> - Experiență profesională generală - Experiență profesională în managementul calității - Experiență în cadrul branșei - Experiență ca consultant - Experiență ca auditor al unei societăți de certificare
Referințe	<ul style="list-style-type: none"> - Experiență ca consultant de managementul calității - Numărul întreprinderilor consiliate cu succes - Structura clientelei (întreprinderi mari, mijlocii, mici) - Existența unui sistem de managementul calității certificat
Mod de lucru	<ul style="list-style-type: none"> - Apropierea de client (regional / național / internațional) - Prevederile contractuale (condițiile de reziliere) - Mod de abordare a consultanței - Concept integrator de consilier dincolo de sistemul de

Criteria general	Criteria particular
	managementul calității - Oferă de consultanță colectivă
Costuri	- Onorariu - Costurile deplasării - Ofertă conținând mai multe etape - Structură a costurilor clară (transparența costurilor)

4.2.6. Obstacole

Pe drumul către certificare există obstacole și posibilități de a irosi resurse și chiar de a „greși calea”. Prin aceasta se pierde nu numai timp și resurse, dar mai ales există pericolul ca conducerea întreprinderii și personalul să se distanțeze de proiectul ISO. Un punct deosebit de sensibil este stabilirea unui echilibru între afacerea propriu-zisă și implementarea sistemului de managementul calității. Elaborarea sistemului necesită sacrificii din partea angajaților, care și așa sunt deseori suprasolicitați de problemele curente. Poziția managementului față de aceste conflicte este interpretată ca un mesaj: un semnal pozitiv sau negativ referitor la importanța acordată sistemului de managementul calității. Tabelul 4.4 prezintă câteva cauze clasice pentru eșuarea inițiativelor de managementul calității.

Tabelul 4.4

*Obstacole în calea implementării sistemelor de managementul calității
(a se vedea McElhiney 1996, pag. 500-503)*

Cauze tehnice	Cauze umane
Know-how insuficient	Angajament insuficient din partea managementului
Capacități /resurse umane insuficiente	Participare insuficientă a personalului
Organizare și control deficitar al proiectului	Rezistența angajaților la schimbări
Obiectiv greșit (certificat, nu sistem)	Motivație insuficientă a angajaților
Exces de zel în teorie (documentație)	Comunicare și colaborare deficitară între compartimente
Conflict de prioritate cu afacerea propriu-zisă	Instruire și consiliere insuficientă a angajaților
Subestimarea efortului	Teama de pierderea autorității

4.3. Metodologia implementării unui sistem de managementul calității

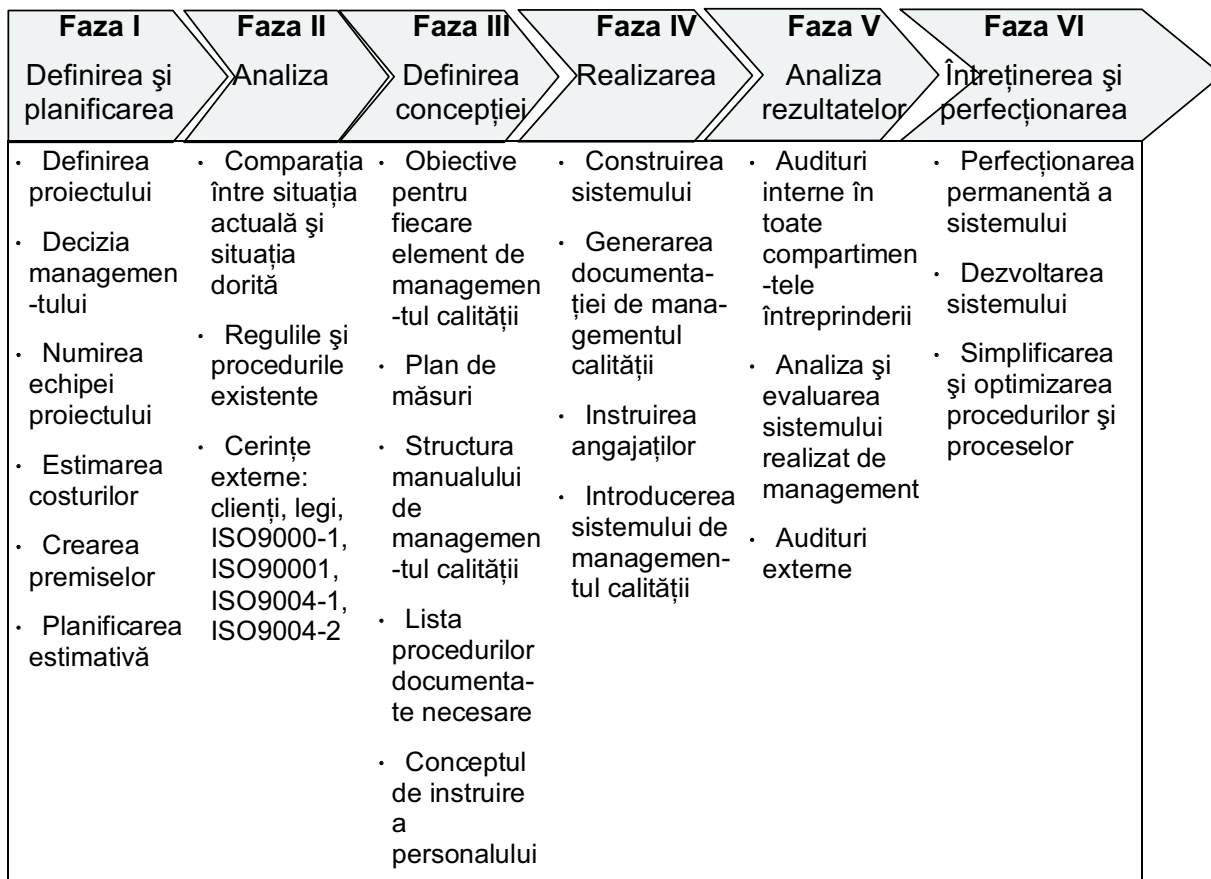
4.3.1. Modelul în etape

La elaborarea unui sistem de managementul calității este recomandabil ca în afara câtorva premise fundamentale, să se înceapă cu analiza structurii organizatorice și a organizării proceselor care au funcționat până atunci în întreprindere și a modului cum au fost tratate chestiunile calității. Pe această bază și cu ajutorul politicii în domeniul calității și a obiectivelor calității se poate apoi cerceta ce anume trebuie schimbat. Astfel implementarea măsurilor necesare poate fi planificată concret.

Elaborarea unui sistem de managementul calității este un proces îndelungat și anevoios care se desfășoară de sus în jos și de jos în sus și în același timp orizontal în cadrul ierarhiei. La sfârșitul acestui proces va rezulta documentația de ultimă oră -

firește numai pentru acel moment - în forma manualului de managementul calității. Figura 37 prezintă modul principal de abordare. Trebuie să se țină seama că un sistem de managementul calității evaluabil trebuie să se orienteze întotdeauna către cifre, date și fapte concrete.

Model în etape pentru introducerea unui sistem de managementul calității



Un element care trebuie să fie prezent de-a lungul tuturor fazelor este comunicarea pe tema calității: prin informații și prin luările de poziții și activitatea lor, managerii trebuie să-i motiveze pe angajați să participe activ la procesul de ameliorarea calității. Acest proces este pentru fiecare angajat o șansă de a transpune în practică în domeniul său propuneri de îmbunătățire.

4.3.2. Faza I - Definirea și planificarea

Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV	Faza V	Faza VI
Definirea și planificarea	Analiza	Definirea concepției	Realizarea	Analiza rezultatelor	Întreținerea și perfecționarea

Premise

Succesul introducerii și menținerii unui sistem de managementul calității depinde de existența câtorva premise înainte de începutul proiectului. Identificarea totală a conducerii întreprinderii cu acest proiect și sprijinul activ al acesteia în fazele de elaborare, introducere și aplicare este de departe cea mai importantă dintre premise. Responsabilitatea pentru eficiența sistemului de managementul calității revine exclusiv conducerii întreprinderii. Ea trebuie să se preocupe ca sistemul calității să devină adânc ancorat în cultura întreprinderii. Această sarcină nu poate fi

delegată. Într-o întreprindere mică, de exemplu o întreprindere familială, acest fapt este chiar mai important decât într-o întreprindere mare sau mijlocie.

În afară de conducerea întreprinderii trebuie să se identifice cu sistemul calității în primul rând managerii compartimentelor funcționale. Adeseori chiar acest aspect necesită demersuri ample și variate. Dacă se dorește calitate, atunci trebuie să existe o stare de spirit în acest sens. O declarație de principiu prin care întreaga conducere a firmei se obligă față de calitate, față de introducerea și aplicarea managementului calității este indispensabilă. Această declarație împreună cu motivele ce stau la baza introducerii sistemului și cu intențiile și obiectivele firmei în acest sens trebuie adusă la cunoștință tuturor angajaților. Un efect psihologic asupra personalului se obține atunci când conducerea firmei convoacă toți angajații pentru a le aduce personal la cunoștință obiectivele strategiile pentru atingerea lor.

Trebuie să se estimeze ce efort ar necesita proiectul din partea angajaților, efort care de regulă nu este de neglijat. Nu există nici o șansă de a ieși de sub incidența următoarei legi: elaborarea și introducerea unui sistem de managementul calității - chiar și întreprinderile mici - este legată de un considerabil volum de muncă suplimentară. Fără a fi gata de a pune la dispoziție toate resursele financiare și tiiiiaie necesare, orice proiect ISO 9000 este sortit eșecului. Experiența arată că pentru proiectul de implementare a unui sistem de managementul calității apt a fi certificat trebuie să se ia în considerare o durată de unul până la doi ani. Pe baza acestor condiții restrictive, managerul trebuie să decidă din timp dacă se optează pentru implementarea în regie proprie a sistemului de managementul calității sau se apelează la asistență externă. Dacă decizia e favorabilă asistenței externe, se recomandă ca alegerea și implicarea firmei de consultanță să se facă cât mai devreme posibil.

Nici selectarea și numirea coordonatorului proiectului ISO, care în calitatea sa de promotor al managementului calității va conduce ferm și sigur elaborarea sistemului calității, nu este de o importanță neglijabilă. Titularul acestei funcții trebuie și se bucură de o acceptare totală atât din partea personalului executiv, cât și din partea managementului. Coordonatorul ISO poate fi chiar reprezentantul pentru calitate al managementului sau unul dintre manageri. În orice caz el trebuie să posede aceleași calități profesionale și umane cu cele cerute reprezentantului pentru calitate al conducerii întreprinderii (a se vedea capitolul 3.5.1 , elementul 1.1).

Punctul de plecare în construcția unui sistem de managementul calității trebuie să fie o politică a întreprinderii și a calității înțeleasă, acceptată și asumată de către toți managerii. Ea trebuie să fie atât de clară și de precisă, încât în cazuri problematice orice factor de răspundere din întreprindere să poată deduce din principiile ei. care dintre alternativele posibile servesc scopurilor generale și care nu.

Multe întreprinderi care au introdus sisteme de managementul calității renunță la o abordare de management unitară și lasă în afara sistemului anumite compartimente funcționale. Adeseori este vorba de compartimente din care iau parte experții în probleme financiare ai întreprinderii, de exemplu departamentele financiar-contabil, controlling etc. Se poate pune întrebarea cum reușește acest mod de abordare să țină seama într-o măsură suficientă de aspectele economice ale sistemului de managementul calității. Pe de o parte, un sistem de managementul calității are rolul de a aduce un plus de utilitate, în timp ce pe de altă parte punctele de vedere financiare sunt neglijate. E de la sine înțeles că compartimentele financiar, contabilitate, controlling trebuie incluse în sistem.

Planificarea proiectului

Pentru o bună derulare a proiectului cu respectarea tuturor termenelor previzionate este indispensabilă o planificare cuprinzătoare, care să includă

repartizarea sarcinilor pentru fiecare membru al echipei proiectului. Proiectul trebuie organizat de la început după principiile managementului calității:

- organizarea proiectului
- trasarea sarcinilor
- directivele pentru derularea proiectului
- planurile proiectului etc.

trebuie documentate consecvent, alcătuindu-se un dosar al proiectului.

Planul proiectului trebuie să includă reperele esențiale pe întreaga perioadă de la începutul proiectului și până la certificare. El conține o listă completă a cerințelor elementelor de managementul calității cu indicarea compartimentelor și angajaților responsabili de realizarea lor. Pentru accentuarea semnificației proiectului și mărirea siguranței că termenele previzionate vor fi respectate, se recomandă ca planul proiectului să fie aprobat în scris de către conducerea întreprinderii. La realizarea planificării și la distribuirea sarcinilor trebuie respectate pe cât posibil integrarea ierarhică pentru structurarea sistemului de managementul calității. Numai prin participarea posturilor implicate se poate construi un sistem orientat către practică și mai ales acceptat și asumat de către angajați. Prin programarea de consultații de lucru periodice (de exemplu săptămânale) se poate urmări consecvent progresul proiectului. În acest sens este avantajoasă fixarea de termene în cadrul planului proiectului.

Echipele proiectului

Pentru introducerea cu succes a unui sistem de managementul calității trebuie constituită o echipă de proiect, din care trebuie să facă parte reprezentanți ai tuturor compartimentelor organizației (conducătorii acestora, în măsura în care este posibil). Coordonarea acestei echipe nucleu trebuie preluată de reprezentantul pentru calitate al managementului sau de un membru al consiliului de conducere al întreprinderii. Sarcina echipei este conducerea și controlul elaborării sistemului de managementul calității, asigurarea unei orientări unitare a întreprinderii în politica calității, detalierea strategiei și stabilirea programelor de școlarizare, coordonarea rezultatelor activității subgrupelor și elaborarea de proceduri referitoare la cerințele din cadrul elementelor de management.

Membrii echipei nucleu a proiectului trebuie să se familiarizeze cu cerințele standardelor în cadrul unui program de instruire sau work-shop. Se recomandă ca fiecare membru al echipei să studieze individual standardele - cadrul ISO 9000-1, ISO 9001, ISO 9004-1 și -2 și apoi să facă o prezentare în cadrul echipei. Următorul pas este în mod logic crearea unui limbaj comun în care să se exprime noțiunile: Cine este clientul? Care este oferta de produs? Care sunt inspecțiile și încercările? Există servicii? Noțiunile standardului trebuie deci traduse în limbajul întreprinderii. Membrii echipei pot apoi să transmită cunoștințele dobândite angajaților cu care colaborează sau membrilor grupelor de lucru. Responsabilul de proiect trebuie să acorde atenție realizării de înregistrări corespunzătoare ale programelor de școlarizare efectuate, cu care să poată atesta realizarea acestora în cadrul unei certificări.

În orice caz este avantajoasă constituirea de grupe de lucru pe domenii sau pe probleme, plecând de la grupa-nucleu. Acestor subgrupe li se atribuie astfel responsabilitatea pentru transpunerea în practică a cerințelor standardului într-un anumit departament sau la nivelul întregii întreprinderi. În special în cazul întreprinderilor mari această metodă a fost practică cu succes, ea asigurând elaborarea sistemului de managementul calității simultan de sus în jos și de jos în sus și accelerând în același timp identificarea angajaților cu sistemul. Conducerea fiecărei grupe de lucru trebuie încredințată unui membru al echipei-nucleu. În acest

fel se asigură informarea directă a echipei nucleu asupra progresului înregistrat de grupele proiectului, precum și coordonarea eficientă a acestora.

Planul proiectului

Proiect: Managementul calității			Luna 1996											
Activități	Volum de lucru (zile / angajat)	Competențe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Faza I														
- decizia managementului														
- numirea echipei proiectului														
- estimarea costurilor														
- planificare estimativă														
- pregătire														
- instruirea managerilor și echipei proiectului														
Faza II														
- analiza întreprinderii														
Faza III														
- obiective pentru fiecare element de managementul calității														
- plan de măsuri														
- concept de instruire a personalului														
- structura manualului de managementul calității														
- lista procedurilor documentate necesare														
Faza IV														
- elaborarea procedurilor documentate														
- introducerea procedurilor														
- eliminarea surselor de erori														

4.3.3. Faza II - Analiza

Faza I	Faza II	Faza III	Faza IV	Faza V	Faza VI
Definirea și planificarea	Analiza	Definirea concepției	Realizarea	Analiza rezultatelor	Întreținerea și perfecționarea

Comparația între situația actuală și situația dorită

Realizarea unei diagnoze detaliate a situației firmei, ca și identificarea activităților de asigurarea calității deja practicate permit clarificarea poziției de plecare. Succesul parcurgerii acestei faze presupune o cunoaștere temeinică a

cerințelor standardelor. Deoarece în faza actuală a proiectului - aflat abia la început - aceste cunoștințe de specialitate sunt insuficient asimilate de către angajații proprii, se recomandă apelarea la un expert extern.

Reguli și proceduri existente

În acest punct trebuie remarcat că orice întreprindere care operează cu succes dispune deja de un sistem de managementul calității mai mult sau mai puțin conform standardelor. Deoarece un sistem de managementul calității - ca model abstract - poate fi reprezentat numai în forma documentației scrise, trebuie în principiu să se verifice ce reguli există deja.

Ca pregătire pentru analiză și în vederea elaborării efective a sistemului trebuie ca șefii compartimentelor în colaborare cu subordonații lor să identifice, compileze, listeze și ordoneze documentele deja existente (de exemplu directive de organizare, circulare, standarde, directive interne, formulare, etc.) precum și atunci când există descrieri de procese și diagrame de proces. Echipa-nucleu trebuie să alcătuiască un tabel din care să reiasă ce element de managementul calității are incidență asupra fiecărui compartiment sau domeniu al întreprinderii (a se vedea capitolul 3.5.17 în care este descris elementul de managementul calității 4.17 „Planul auditului”). În acest mod se poate stabili gradul de transpunere a fiecărei cerințe a standardului în funcție de atribuțiile individuale.

Cerințe externe

Radiografia întreprinderii se poate realiza pe baza listelor de verificare tipizate deja existente (de exemplu chestionarele de certificare). Prin această metodă se realizează comparația între sistemul existent și sistemul de managementul calității cerut de ISO 9000. Întrucât aceste chestionare au fost gândite numai ca instrumente ajutătoare pentru auditul de certificare, ele acoperă doar cerințele modelelor - de referință. De aceea se va ține cont că trebuie adăugate și procedurile din ISO 9004. În acest scop se poate face apel la un chestionar de audit publicat de Asociația industriei de automobile (VDA). VDA a denumit acest instrument de lucru „VDA - Auditul sistemului de managementul calității, volumul 6.2 - Produse imateriale (servicii) special pentru necesitățile prestatorilor de servicii din industria de automobile. Această lucrare bazată în principal pe ISO 9004-1 și -2 se adresează deci distribuitorilor de automobile, comercianților de accesorii, logisticii livrărilor, organizațiilor de experți în domeniu etc. Ea oferă însă și altor branșe a serviciilor date de intrare valoroase pentru analiza situației actuale și pentru acreditarea sistemului de managementul calității.

Pentru a putea evalua în mod realist situația actuală a întreprinderii, în cazul în care se folosesc chestionare standard elaborate de societăți de certificare, acestea se vor completa în funcție de necesitățile proprii. Există și alternativa conceperii propriilor chestionare. Un exemplu, și anume analiza elementului aprovizionare, este prezentat în tabelul 30. Acest instrument permite utilizatorului să documenteze gradul de îndeplinire a cerințelor standardului pe baza stadiului actual al transpunerii în practica întreprinderii. Din lipsurile constatate se pot deduce măsurile necesare și ceea ce trebuie întreprins.

Trebuie să se identifice toate procesele și să se compare cu cerințele standardului. În acest mod se pot descoperi procedurile care lipseau, respectiv procedurile incomplete, pe care se bazează în faza următoare conceperea viitorului sistem. O atenție deosebită trebuie acordată proceselor de la nivelul întregii întreprinderi. Adeseori punctele slabe sunt localizate la nivelul interfețelor - adică acolo unde are loc transmiterea unei informații, a unui document etc. În mod similar

Tabelul 10

Analiza textului standardului și transpunerea în practică a elementului de managementul calității 4.6. „Aprovizionare”

Cerințele standardului	Măsuri de managementul calității	Scop / Utilitate	Documentația	Înregistrare
<ul style="list-style-type: none"> procedurile documentate trebuie întocmite și actualizate capacitatea unui furnizor de a se conforma cerințelor calității trebuie asigurată prin: proceduri de selectare tipul și amplitudinea monitorizării înregistrări referitoare la calitate pentru furnizorii acceptabili datele aprovizionării trebuie să includă descrierea fără echivoc a produsului, cerințele și specificațiile tehnice verificarea produselor aprovizionate trebuie clar reglementată 	<ul style="list-style-type: none"> furnizorii sunt selectați cu atenție conform unui sistem intern în cazul unei aprecieri pozitive, furnizorul primește o comandă de probă verificarea și aprobarea livrării prin încercarea produselor la primire sau verificarea capacității toate datele importante despre produs sau servicii, termene, costuri, etc se vor include în textul comenzii condițiile generale de afaceri sunt o componentă obligatorie a oricărei comenzi reprezentantul pentru calitate al managementului, responsabil pentru client, respectiv pentru proiect, poartă răspunderea pentru monitorizarea și analiza furnizorilor. 	<ul style="list-style-type: none"> sunt cooperați numai furnizorii sau liber-profesioniștii care satisfac cerințele diferitelor job-uri prin-o analiză regulată, furnizorii care nu respectă cerințele pot fi înlocuiți prompt cu alții furnizorii avizați favorabil sunt cunoscuți de către toți cei responsabili (de exemplu printr-o listă a liber-profesioniștilor acceptabili) comenzile se derulează fără impedimente, atât pentru instituție cât și pentru furnizorii ei „comenzile greșite”, respectiv livrările necorespunzătoare pot fi ușor eliminate complet sau cel puțin evitate 	<p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> procedura documentată 6-1 angajarea de personal procedura documentată 6-2 cooptarea de liber-profesioniști procedura documentată 6-3 aprovizionarea cu materiale formulare pentru comenzi condiții generale de afaceri lista liber-profesioniștilor vizați 	<p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> instrucțiune / specificație analiza unui furnizor comanda completată confirmarea comenzii corespondența purtată în cazul avizului negativ dat livrării

principiului diagramei cauză-efect (a se vedea capitolul 3.5.13), diagnoza întreprinderii trebuie să includă toți factorii de influență relevanți și întregul flux informațional. În cadrul acestei analize pot fi înglobate și alte cerințe, în special cerințe externe, de pildă din partea clienților, a legiuitorului sau a altor parteneri de interese. Pentru toate procesele analizate trebuie să se identifice responsabilitățile existente, respectiv inexistente sau neclare, precum și autoritatea tuturor celor implicați.

4.3.1. Faza III - Definirea concepției

Faza I Definirea și planificarea	Faza II Analiza	Faza III Definirea concepției	Faza IV Realizarea	Faza V Analiza rezultatelor	Faza VI Întreținerea și perfecționarea
--	--------------------	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	--

Obiective pentru fiecare element de managementul calității

O diagnoză realizată sistematic și la obiect relevă pe de o parte ce trebuie să se întreprindă în continuare. Pe de altă parte, prin această analiză se trece în revistă întregul know-how existent în întreprindere. Referitor la obiectivele întreprinderii trebuie să se compare acum situația actuală cu cerințele interne și externe și în special cu cerințele și recomandările standardelor din familia ISO 9000. Pe baza acestei comparații se pot formula obiective clare asociate fiecărui element al sistemului și interconexiunilor sale. Totalitatea măsurilor necesare atingerii acestor obiective formează sistemul de managementul calității. Sarcinile fundamentale constau în stabilirea de măsuri pentru înlăturarea lipsurilor constatate și sistematizarea proceselor deja practicate, care în urma diagnozei au fost recunoscute ca fiind conforme cu standardele. Echipa proiectului de managementul calității trebuie să stabilească într-un plan al proiectului cine, ce, când și cum face o anumită activitate. Acest plan se va întocmi pe de o parte din punctul de vedere al desfășurării în timp, iar pe de altă parte trebuie gândit ca plan de priorități corespunzător importanței fiecărei măsuri adoptate. Este foarte avantajos ca structura sa să se orienteze după prevederile standardelor ISO 9004-1 și ISO 9004-2.

Structura manualului de managementul calității

Pe baza documentației deja existente depistate în cadrul analizei situației actuale a firmei poate fi stabilită viitoarea structură a documentației. Acest fapt are avantajul că la generarea ulterioară a documentelor de managementul calității se asigură un mod de abordare unitar în ceea ce privește layout-ul și conținutul. Marea majoritate a întreprinderilor certificate ISO 9000 au optat pentru o structurare clasică a manualului în concordanță cu elementele de managementul calității din ISO 9001. Un exemplu pentru structura de bază a manualului este descris în tabelul 31 - Instrucțiuni detaliate pentru întocmirea manualului de managementul calității sunt prezentate în standardul ISO 10013. ISO 9000 cere un sistem de managementul calității documentat, neindicând însă explicit și structura documentației. Acest lucru înseamnă că standardul îi permite utilizatorului să-și structureze sistemul său documentat după cum dorește. Unele întreprinderi au optat pentru o structură orientată după procesele deja stabilite. În acest caz este utilă întocmirea unei matrici de referințe din care să se poată deduce corelația dintre procesele întreprinderii și ISO 9000. Tabelul 32 prezintă un exemplu în acest sens.

În special pentru întreprinderile mici și mijlocii, o structură orientată către procese produce cel mai mare efect de raționalizare. Tema managementului calității orientat către procese va fi tratat în mod special în capitolul 10.3.

Tabelul 31

Conținutul unui manual de managementul calității

Partea A Descrierea sistemului de managementul calității			
Capitol	Denumire	Pag.	Ediția
0	Introducere	xx	1
1	Scop și domeniul de utilizare	xx	1
2	Prezentarea firmei	xx	1
3	Noțiuni xx 1		
4	Elemente de managementul calității	xx	1
4.1	Responsabilitatea conducerii	xx	1
4.2	Sistemul managementului calității	xx	1
4.3	Analiza contractului	xx	1
4.4	Controlul proiectării	xx	1
4.5	Controlul documentelor și a datelor	xx	1
4.6	Aprovizionare	xx	1
4.7	Produse furnizate de clienți	xx	1
4.8	Identificarea și trasabilitatea produselor	xx	1
4.9	Controlul proceselor	xx	1
4.10	Inspecții și încercări	xx	1
4.11	Mijloace de inspecție și încercare	xx	1
4.12	Stadiul inspecțiilor și încercărilor	xx	1
4.13	Controlul serviciilor neconforme	xx	1
4.14	Măsuri preventive și corective	xx	1
4.15	Manipulare, depozitare, ambalare, conservare și livrare	xx	1
4.16	Controlul înregistrărilor calității	xx	1
4.17	Audituri interne ale calității	xx	1
4.18	Instruirea personalului	xx	1
4.19	Service/serviciu clienți	xx	1
4.20	Metode statistice	xx	1
4.21	Economicitate	xx	1
4.22	Răspundere juridică	xx	1
5	Distribuirea și revizuirea manualului de managementul calității	xx	1
Partea B Descrieri ale proceselor de managementul calității		Anexă	

Documentația unui sistem de managementul calității reprezintă un instrument ajutător pentru angajați în îndeplinirea sarcinilor lor. În cadrul conceperii sistemului trebuie să se prevadă cum se va asigura accesul fiecărui angajat în orice moment la procedurile documentate actuale, descrierile proceselor etc. Ca suport de stocare a datelor intră în discuție hârtia și / sau mediile electronice. Ultimele prezintă avantaje de loc de neglijat:

- asigurarea accesului la ultima versiune a documentelor de managementul calității este preluată de către sistemul de prelucrare a datelor
- distrugerea documentelor de managementul calității este asigurată apriori
- verificările dacă angajații își păstrează în mod corespunzător documentele de managementul calității nu mai sunt necesare.

Un aspect esențial al conformității cu condițiile standardului ISO 9000 constă în aceea că procesele existente devin transparente și prin aceasta mai bine înțelese – o premisă pentru perfecționarea continuă. În acest sens, ISO 9000 prezintă suficiente grade de libertate pentru amplexarea detalierei și alegerea formei în care procedurile și procesele vor fi descrise.

*Exemple de stabilire a corespondenței între elementele ISO 9001
și procesele întreprinderii*

Elementele managementului calității conform ISO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Grupe de procese																				
Procese de management																				
- Filozofia întreprinderii	X																			
- Politica și obiectivele calității	X																			
- Structura organizatorică	X																			
- Planificarea calității	X	X																		
- Analiza și evaluarea sistemului	X													X			X			
Procese legate de personal																				
- Noi angajări																			X	
- Instruire / pregătire profesională																			X	
- Perfecționare profesională																			X	
- Analiza aptitudinilor																			X	
Procese ale prestării serviciului																				
- Relațiile cu clienții			X				X								X					X
- Analiza cererii			X																	
- Elaborarea programului									X											
- Subcontractanți						X														
- Școlarizări / seminarii Grupa tematică...									X	X										X
- Activități de instruire profesională									X	X										
Procese de dezvoltare															X					X
- Derularea proiectului, noi servicii				X																
Procese de perfecționare																				
- Audituri interne																		X		
- Procesul de soluționare a problemelor													X	X						
- Managementul reclamațiilor														X						X
- Măsuri de îmbunătățire														X						
- Analiza și selectarea furnizorilor						X								X						
Procese auxiliare																				
- Trasabilitatea serviciilor								X				X								
- Arhivarea documentelor																X				
- Controlul documentelor					X															
- Gestionarea și securitatea					X											X				X

Elementele managementului calității conform ISO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
datelor																				
- Expediere															X					
- Echipamente de inspecție și încercare											X									

Conceptul de instruire a personalului

Așa cum a fost subliniat deja în alt capitol, factorul „om” îndeplinește o funcție-cheie într-o organizație prestatoare de servicii. Transpunerea în realitate a filozofiei calității poate fi îmfăptuită numai prin cooptarea și implicarea tuturor angajaților. Din motivele amintite este indispensabilă definirea unei strategii de comunicare și de școlarizare a personalului încă din faza de definire a concepției. Prin comunicarea deschisă în procesul de ameliorarea calității poate fi accelerată dezvoltarea sistemului de managementul calității în întreprindere. Instruirea personalului, motivarea și comunicarea sunt piloni importanți ai unui sistem de managementul calității dintr-o firmă prestatoare de servicii. În acest sens, încă înainte de introducerea sistemului angajații ar trebui stimulați să participe activ în acest proces. Motivarea se poate realiza prin informarea precisă a personalului în cadrul unor conferințe sau prin intermediul broșurilor, scrisorilor de informare etc.

4.3.5. Faza IV - Realizarea

Faza I Definirea și planificarea	Faza II Analiza	Faza III Definirea concepției	Faza IV Realizarea	Faza V Analiza rezultatelor	Faza VI Întreținerea și perfecționarea
--	--------------------	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	--

Realizarea sistemului

Transpunerea în practică a conceptelor definite trebuie să pornească de la nivelul managementului. Acesta trebuie să susțină și să promoveze întregul proiect și să fie sursa tuturor activităților și inițiativelor aferente. Comunicarea scopurilor definite se realizează de sus în jos, de la vârful ierarhiei până la nivelul operativ. În același timp, sistemul trebuie să prindă viață și să devină dinamic. Aceasta înseamnă că toți angajații din fiecare nivel ierarhic al întreprinderii trebuie să fie conștienți de sarcinile ce le revin în introducerea și dezvoltarea sistemului de managementul calității. Pe baza rezultatelor diagnozei, subgrupele întocmesc programele operative necesare îndeplinirii sarcinilor lor. Angajații beneficiază de posibilitatea de a include ideile lor în cadrul sistemului. Aici toți cei implicați trebuie să fie conștienți că responsabilitatea pentru calitatea unei acțiuni o poartă cel care o efectuează.

În cadrul sistemului de managementul calității se face distincția între elemente de management, de structură și de proces (a se vedea capitolul 3.2). Plecând de la această structurare se vor distribui competențele pentru implementarea fiecărui element. În special elementele de management și cele care vizează mai multe compartimente funcționale ale firmei ar trebui prelucrate direct de către echipa proiectului.

Un punct important în introducerea unui sistem de managementul calității îl constituie perfecționarea organizării proceselor existente sau reorganizarea acestora. La elaborarea fiecărei proceduri sau proces, rezultatele trebuie analizate critic. Numai astfel poate fi garantată depistarea potențialului de îmbunătățire existent. Descrierea procedurilor și proceselor trebuie să reflecte un sistem de managementul calității adecvat fiecărei întreprinderi. Experiența arată că aici rezidă una dintre problemele principale ale implementării sistemului, deoarece:

- prea multe reglementări limitează libertatea de acțiune
- prea puține reglementări creează incertitudine.

Generarea documentației de managementul calității

În funcție de mărimea întreprinderii, documentația de managementul calității este structurată pe mai multe nivele. Acestea sunt definite ca nivelul manualului de managementul calității, nivelul procedurilor documentate și al descrierilor proceselor și nivelul instrucțiunilor de lucru. O întrebare pusă frecvent este: „câte proceduri documentate trebuie elaborate?” Răspunsul îl poate da numai întreprinderea însăși. La o analiză atentă se constată că cerința de a elabora proceduri documentate apare în cadrul standardului ISO 9001 de exact 17 ori. Cine adoptă această linie în interpretarea standardului are toate șansele de a se îndepărta de o abordare flexibilă și un parcurs dinamic ajungând în cele din urmă într-o fundătură. Volumul de proceduri documentate și descrieri de procese depinde de mai mulți factori:

- complexitatea produselor
- riscurile de producere a defectelor / neconformităților
- cerințele clienților
- calificarea angajaților

Figura 38 prezintă o listă de verificare pentru o formă standardizată a procedurilor documentate.

Listă de verificare pentru elaborarea de proceduri documentate

Răspunzând la întrebările din această listă de verificare rezultă o procedură documentată (PD). La unele puncte sunt puse mai multe întrebări, cu precizarea că nu este obligatoriu să se răspundă la absolut toate. Ele sunt gândite ca provocări, astfel încât să nu poată fi omis nici unul dintre punctele importante.

I. Forma externă		
	Ce date trebuie să conțină toate procedurile documentate?	<input type="checkbox"/> Numărul PD <input type="checkbox"/> Data întocmirii <input type="checkbox"/> Indexul revizuirii <input type="checkbox"/> Numărul de pagini <input type="checkbox"/> Autorul
II. Forma internă		
<input type="checkbox"/>	Titlu Care ar putea fi o denumire scurtă și cunoscută în întreprindere pentru această PD?	
<input type="checkbox"/>	Cuprins Enumerarea titlurilor capitolelor (1., 2. etc.) și subcapitolelor (1.1, 1.2 etc.). Includerea cuprinsului nu este neapărat necesară, ea este totuși utilă în cazul PD ample, ușurându-se găsirea rapidă a capitolelor căutate.	
<input type="checkbox"/>	1.Scop Ce trebuie să se obțină. să se evite sau să se asigure prin această PD și de ce?	
<input type="checkbox"/>	2. Domeniu de utilizare În ce compartimente ale întreprinderii se va utiliza această PD? Pentru ce sarcini, activități, procese, echipamente sau produse este această PD un document de lucru obligatoriu?	
<input type="checkbox"/>	3. Noțiuni și abrevieri Ce definiții de noțiuni și explicații ale prescurtărilor sunt necesare pentru ca orice utilizator să poată efectua activitățile sau îndeplini sarcinile descrise astfel încât obiectivele definite la punctul 1 să fie atinse?	
<input type="checkbox"/>	4. Competențe	

	<p>Ce posturi sunt responsabile pentru activitățile sau sarcinile descrise? Ce tip de responsabilitate poartă acestea? Tipurile responsabilității pot fi specificate cel mai ușor cu ajutorul unei matrici (a se vedea cap. 3.5. I Elementul 4.1)</p>
□	<p>5. Descrierea procesului</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cine face ce, când, unde, cum și cu ce? • Ce input / output corespunde fiecărei etape de lucru? • Ce instrumente auxiliare, echipamente și documente sunt necesare pentru execuție? • Cum trebuie documentată execuția? • Cine trebuie informat pe parcursul execuției. Când, de către cine, prin ce mijloace? • Ce decizii trebuie adoptate și când? <p>(din motive de claritate și ușurință a urmăririi este avantajos ca derularea procesului să se reprezinte sub formă de schemă-logică. Astfel de planuri ale derulării proceselor prezintă succesiunea etapelor de lucru și fluxul de date și informații într-o formă ușor de citit, mărinđ inteligibilitatea fenomenelor.</p> <p>Un exemplu îl constituie descrierea din capitolul 3.5.9 - elementul de managementul calității 4.9.)</p>
□	<p>6. Alte documente relevante</p> <p>Ce documente în afara celor menționate la punctul 5 sunt relevante pentru execuție (de exemplu reglementări (egale, alte proceduri documentate, instrucțiuni de lucru sau alte documente similare)?</p>
□	<p>7. Documentația</p> <p>Ce înregistrări ale calității sunt generate prin utilizarea acestei PD?</p>
□	<p>8. Serviciul de revizuire</p> <p>Cine este responsabil pentru modificarea acestei PD?</p>
□	<p>9. Distribuire</p> <p>Ce posturi au nevoie de această PD?</p>
□	<p>10. Anexe</p> <p>Ce documente trebuie anexate (liste de verificare tipizate, formulare etc.)?</p>

*Fig. 38. Lista de verificare pentru elaborarea procedurilor documentate
(Sursa: Leist /Scharnagl, 1996)*

În acest context se va ține cont că documentația de managementul calității ar trebui să fie în principiu un instrument ajutător pentru angajați și să servească facilitării activităților cu caracter operativ din întreprindere și nu să satisfacă exigentele unui organism de certificare. Nevoile interne stau fără îndoială în prim-plan. Listele de verificare tipizate și schemele-logice sunt adesea mult mai utile decât descrierile detaliate în proză. Acestea din urmă devin neinteligibile o dată cu creșterea complexității și de aceea nu vor mai fi citite cu atenția cuvenită. Și aici e valabil proverbul că adeseori mai puțin înseamnă mai mult. Experiența arată că o procedură documentată care se întinde pe 10 pagini nu este aproape niciodată citită, ci numai răsfoită rapid.

De aici deducem ca scop limitarea volumului unei proceduri documentate la maxim trei pagini, din care cel mult o pagină de proză.

Se recomandă ca abia după elaborarea și intrarea în vigoare a tuturor procedurilor documentate și descrierilor proceselor să se întocmească manualul de managementul calității ca o sinteză a tuturor descrierilor detaliate existente.

Instruirea personalului

În funcție de sarcinile pe care le îndeplinesc și funcțiile pe care le ocupă în întreprindere, toți angajații trebuie să urmeze cursuri pe tema utilizării sistemului de

managementul calității. Programele de școlarizare adecvate rezultă din faza de definire a concepției. Tematica școlarizării trebuie adaptată fiecărui domeniu. Aceasta presupune ca elementele de management și cele generale să fie adaptate particularității lor structurale ale fiecărui domeniu. Punerea în practică a conceptului de instruire a personalului se realizează de sus în jos. Aceasta înseamnă că în prima etapă are loc instruirea amplă și aprofundată a managerilor, care vor acționa ulterior ca promotori ai managementului calității. Ei pot apoi să se ocupe de pregătirea în domeniu a angajaților din subordinea lor. În faza de realizare, motivația angajaților poate fi stimulată în special prin dialog. În afară de amintirile școlarizării, alte instrumente utile pot fi concursuri sau cercuri de discuții.

Introducerea sistemului de managementul calității

Pentru introducerea sistemului de managementul calității, respectiv utilizarea sa obligatorie, pot fi indicate două metode:

- abia după definitivarea elaborării unui sistem de managementul calității conform standardelor este introdus întregul sistem, la o dată stabilită
- sistemul de managementul calității este introdus pas cu pas; pe măsură ce procedură / proces este analizată, descrisă și discutată în echipă, se realizează implementarea sa imediată.

Prima metodă nu este recomandabilă, din mai multe motive: un sistem de managementul calității aduce cu sine schimbări și acestea pot genera în anumite condiții reacții de respingere. Introducerea sistemului ca un întreg ascunde pericolul ca complexitatea deosebită să depășească cu mult dorința și pregătirea pentru schimbare existente în întreprindere. Multele neclarități legate de introducerea sistemului nu vor putea fi explicate mulțumitor angajaților în timpul scurt care stă la dispoziție. Procesul de identificare a acestora cu sistemul de managementul calității va stagna. În afară de aceasta, afacerea propriu-zisă va avea de suferit considerabil dacă se adoptă această variantă. Certificarea poate fi obținută abia în câteva luni de la introducerea sistemului, deoarece imediat după introducere nu există încă suficiente dovezi despre funcționalitatea sistemului.

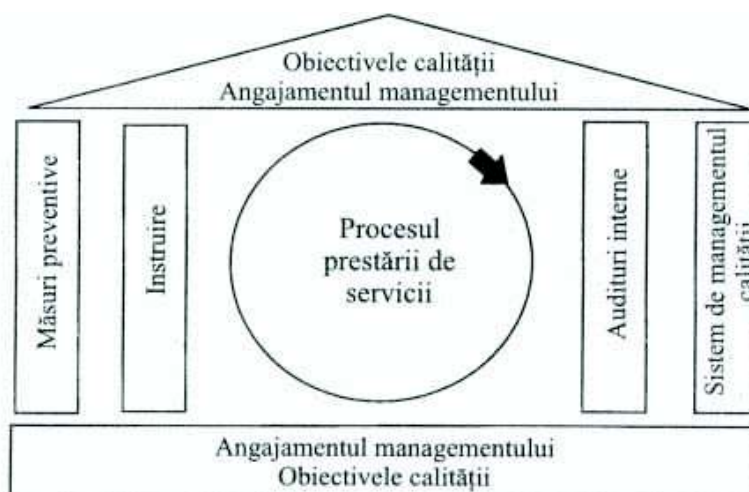


Figura 39: Elementele structurale ale unui sistem de managementul calității

Introducerea treptată a sistemului de managementul calității este în concordanță cu ideea standardului de perfecționare continuă. Chiar atunci când un proces este reglementat are loc și implementarea. Avantajul constă în aceea că se lucrează de regulă cu subproiecte asupra cărora cei implicați își pot forma o imagine

clară. Dificultățile sau problemele care apar odată cu implementarea pot fi soluționate relativ ușor și rapid. În intervalul de timp până la introducerea completă a sistemului de managementul calității, multe dintre proceduri se pot institui în practica întreprinderii, ceea ce este foarte important și din perspectiva unei certificări: pentru succesul unei certificări este hotărâtoare în primul rând aplicarea practică în totalitate a procedurilor și proceselor de managementul calității descrise în documentație.

Indiferent de metodele pentru care se va opta, sistemul de managementul calității trebuie să intre în vigoare la o dată certă printr-o decizie a conducerii întreprinderii.

Dacă se dorește să se producă calitate, atunci trebuie să se pună și fundamentele psihologice pentru aceasta.

Managementul calității este o funcție cheie interdisciplinară. Calitatea unui serviciu este întotdeauna rezultatul cumulat al tuturor activităților din fiecare fază a procesului prestării. Măsurile de planificare și cele preventive reprezintă pilonii unui sistem de managementul calității, fără de care o funcționare eficientă este practic imposibilă. În special aceste elemente sensibile reprezintă pentru multe întreprinderi procese relativ noi și de aceea trebuie tratate cu o atenție deosebită.

4.3.6. Faza V - Analiza rezultatelor

Faza I Definirea și planificarea	Faza II Analiza	Faza III Definirea concepției	Faza IV Realizarea	Faza V Analiza rezultatelor	Faza VI Întreținerea și perfecționarea
--	--------------------	-------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------	--

Audituri interne în toate domeniile

Realizarea trebuie supusă unei analize din perspectiva exhaustivității, eficienței, întreținerii și adaptării permanente. Cel mai important instrument pentru acest scop este auditul intern al calității, care este descris în elementul de managementul calității 4.17 din ISO 9001, utilizarea sa fiind cerută explicit. Pentru satisfacerea acestei cerințe intră în discuție două moduri de abordare. În prima variantă, întregul sistem de managementul calității este supus unui audit complet. În cadrul acestuia sunt auditate succesiv toate elementele de managementul calității și toate unitățile organizatorice ale firmei. A doua alternativă prevede, spre deosebire de prima realizarea de audituri dese și implicit de amploare mai mică. Unitățile organizatorice cu elementele de managementul calității care se aplică în cazul fiecăreia sunt auditate succesiv.

Analiza rezultatelor poate consta și într-o evaluare proprie realizată în completarea auditului intern. În acest demers, angajații vor analiza critic procesele prescrise unei unități organizatorice în care sunt implicați din perspectiva transpunerii lor în practică și a potențialului de îmbunătățire existent. Premisa pentru aceasta este ca personalul să dispună de un dinamism ridicat, susținut de o disciplină și o motivare corespunzătoare.

Dacă introducerea sistemului de managementul calității - așa cum a fost descrisă în capitolul 4.3.5 - s-a făcut pe bucăți, are sens ca și auditul intern să se realizeze după aceeași metodă. Procesul auditului se poate derula în paralel cu construcția sistemului, ceea ce cu siguranță va scurta durata întregului proiect cu câteva săptămâni, dacă nu chiar luni. Acest mod de abordare pentru noul instrument „audit” este foarte avantajos, deoarece astfel personalul se poate familiariza cu tehnicile de audit relativ devreme. În acest fel, la un audit de certificare ulterior întreprinderea poate demonstra un grad de maturitate ridicat în ceea ce privește tratarea auditului. Lipsa unei experiențe suficiente în auditurile interne conduce întotdeauna la probleme în demersurile de certificare a sistemului de managementul calității. Niciodată nu este prea mult să se repete faptul că auditul intern reprezintă un

instrument de management excelent pentru conducerea sistemului. Firește că există și pericolul ca la introducerea respectiv realizarea de audituri să se comită erori care cu greu vor putea fi corectate. Un exemplu poate fi cazul în care autorul intern se consideră supraveghetor sau controlor al angajaților. În acest caz, planul de motivare se transformă în contrariul său. De aceea și aici e valabil principiul: managementul întreprinderii trebuie să fie exponentul și să promoveze instrumentarul auditului intern. În prealabil trebuie să li se explice clar angajaților că auditul nu presupune verificarea persoanelor, ci stabilirea eficienței structurii organizatorice și organizării proceselor, în scopul de a depista punctele slabe și potențialul de îmbunătățire, de a verifica în ce măsură procedurile documentate și instrucțiunile de lucru funcționează practic, toate acestea putând la rândul lor să-i ajute pe angajați în demersul de îmbunătățire a mediului lor de lucru.

Analiza și evaluarea sistemului de managementul calității

Sinteza rezultatelor tuturor auditurilor servește nivelului superior al managementului la diagnosticarea sistemului de managementul calității. Instrumentul acestei analize este așa-numita evaluare de managementul calității, care a fost descrisă în detaliu în capitolul 3.5.1. Rezultatele auditurilor conțin parțial informații de strictă specialitate, ceea ce impune ca conducerea întreprinderii și reprezentantul pentru calitate al acesteia să colaboreze la realizarea evaluării cu cei implicați (posurile de conducere). În concluzie este necesară colaborarea tuturor departamentelor funcționale ale întreprinderii. Această analiză este pe de o parte orientată către trecut, ea trebuind să stabilească dacă planurile calității au fost adecvate atingerii obiectivelor definite în politica calității. Pe de altă parte, din diagnoza stadiului actual sun deduse obiective și strategii noi sau se aduc modificări celor existente. Măsurile adoptate în urma analizei de managementul calității se caracterizează prin distribuirea clară a responsabilităților și fixarea de termene precise.

Audituri externe

În cazul în care se intenționează certificarea sistemului de managementul calității, analiza rezultatelor poate fi făcută în cadrul unui preaudit realizat de o societate de certificare, care însă nu înlocuiește auditul intern. Pe de o parte sunt depistate deficiențele existente din perspectiva unei certificări cu succes al sistemului, pe de altă parte preauditul este o ocazie ideală pentru un „antrenament de auditare” în întreprindere. Întreprinderea poate să conducă desfășurarea preauditului și să solicite auditorului auditarea departamentelor cu probleme. Măsurile corective necesare trebuie clar definite.

Auditurile externe pot fi realizate și de către unul dintre ceilalți parteneri de interese (clienți, acționari, consultanți etc.).

E de la sine înțeles că și un audit de certificare va aduce o contribuție considerabilă în cadrul evaluării unui sistem de managementul calității implementat cu succes. Îndeosebi elementelor 4.1., responsabilitatea conducerii întreprinderii și 4.17 „audituri interne de calitate le revine un rol cheie în perspectiva implementării concrete. Procedura de certificare este descrisă în capitolul 7.

4.3.7. Faza VI - Întreținerea și perfecționarea continuă

Faza I Definirea și planificarea	Faza II Analiza	Faza III Definirea concepției	Faza IV Realizarea	Faza V Analiza rezultatelor	Faza VI Întreținerea și perfecționarea
---	----------------------------	--	-------------------------------	--	---

Un criteriu esențial al unui sistem de managementul calității este stabilirea și descrierea structurii organizatorice și organizării proceselor specifice. Dacă sistemul nu este permanent îmbunătățit, completat și adaptat noilor evoluții, atunci există pericolul să devină rigid. Din acest motiv, un sistem de managementul calității nu poate să rămână neschimbat ani de-a rândul. Întreținerea și în special îmbunătățirea consecventă și dezvoltarea sistemului au menirea să conducă la proceduri și procese mai eficiente. Numai cine se orientează permanent către mai bine, va putea în viitor să facă parte dintre cei mai buni. Această strategie de optimizare calitativă presupune că angajații sunt dispuși să se implice în creșterea productivității muncii și să-și asume responsabilități în acest sens. Și în această fază trebuie să se țină seamă că o comunicare deschisă despre procesul de ameliorare a calității contribuie la creșterea motivației personalului.

Pe lângă întreținerea și îmbunătățirea proceselor afacerii propriu-zise, trebuie să se includă în această strategie și procesele secundare:

- procesele de fixare a obiectivelor (ajustarea obiectivelor, noi obiective, modificarea mediului de afaceri, noi cerințe ale clienților etc)
- (documentația) sistemul(ui) de managementul calității
- măsuri corective și preventive
- audituri interne ale calității
- instruirea personalului.

Referitor la documentația sistemului de managementul calității se recomandă să se verifice periodic - de exemplu o dată pe - valabilitatea și actualitatea ei. Volumul documentației trebuie să aibă dimensiuni reduse, atât cât este posibil. În acest spirit, procedurile de optimizare trebuie să facă posibilă exprimarea de cât mai multă informație în cât mai puține pagini.

Din analiza neconformităților identificate și tratate în cadrul tematicii măsurilor corective se pot deduce firește îmbunătățiri ale sistemului de managementul calității. Un accent deosebit trebuie pus pe procedurile care descriu măsuri preventive. Tocmai în acest punct se poate demonstra ideea de bază a standardului ISO 9000 de a modela preventiv sistemul de managementul calității. Cu siguranță că la elaborarea unui asemenea sistem metodele preventive, atât de numeroase și variate, nu pot fi determinate toate de la început, și în consecință nici procedurile adecvate introduse din primul moment. Dacă se dorește ca sistemul să aducă profitul scontat, atunci metodele existente trebuie rafinate concomitent cu studierea de noi metode și aplicarea lor acolo unde este necesar. Această tematică specială este tratată detaliat în capitolul 10.

Procedurilor auditurilor interne ale calității trebuie să li se acorde de asemenea o importanță deosebită. Dacă primele audituri ale sistemului se orientează încă după listele de verificare prefabricate puse la dispoziție de societăți de certificare, în următorii unii până la doi ani de la introducerea sistemului, acest instrument trebuie adaptat dinamic particularităților întreprinderii. Auditurile interne au rolul de a analiza modurile specifice în care firma abordează problemele, de a descoperi potențialul de îmbunătățire și de a contribui la utilizarea efectivă și eficientă a resurselor financiare și umane, în concluzie își propun crearea de valoare. În acest scop, întreprinderile trebuie să-și întocmească propriile chestionare și liste de verificare, adaptate procedurilor, proceselor și fluxurilor creării valorii care le sunt specifice. Aceste instrumente auxiliare trebuie să depășească nivelul cerințelor din ISO 9001 /2 /3 și să acopere de exemplu domenii tematice tratate în ISO 9004. Alte complexe de probleme se referă la sinergia sau disfuncționalitățile de la interfețele între procese sau departamente, la satisfacția clienților și angajaților, la aspecte legate de mediul înconjurător sau de securitatea muncii. În timp ce la început focalizarea era pe fiecare element de managementul calității, auditul dinamic include lanțul derulării

proceselor, analizând elementele de managementul calității descrise în standard care sunt aplicabile. Această abordare presupune firește că auditorii responsabili dispun de experiența necesară. Datorită importanței deosebite a unui proces de audit intern pozitiv și eficient se recomandă alcătuirea unei echipe formate din specialiști din toate compartimentele (inclusiv contabilitate, controlling, resurse umane și marketing). Membrii acestei echipe pot fi instruiți ca auditori interni. Avantajul este evident: echipa constituie o celulă-nucleu a sistemului de managementul calității activă permanent în fiecare compartiment al firmei. Ea contribuie - în cadrul activităților operative cotidiene - la menținerea în viață a sistemului de managementul calității și în timpul dintre două audituri și la permanenta lui dezvoltare.

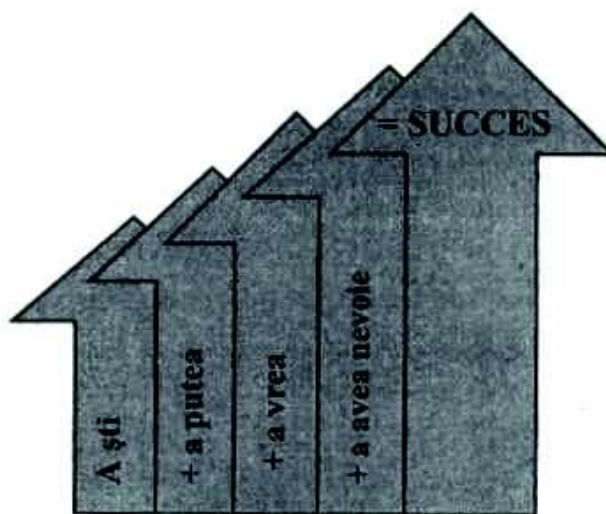


Fig.40. Trepelile succesului

Întreținerea și perfecționarea sistemului au o însemnătate deosebită în cazul schimbării titularilor unor posturi, ca și în cazul tuturor modificărilor structurii organizatorice sau organizării proceselor. Aici o importanță deosebită revine în special elementului de managementul calității „instruirea personalului”. În faza de realizare, accentul cădea pe motivarea angajaților prin informare și dialog. În faza de dezvoltare a sistemului, motivarea personalului se realizează îndeosebi prin stimularea creativității. Aceasta poate fi susținută prin organizare de workshop-uri, cercuri profesionale, cercuri ale calității, seminarii interne și externe, dar și prin acordarea unei libertăți de acțiune suficiente.

Condițiile referitoare la calitate trebuie conștientizate permanent și de către toată lumea. „Calitatea trebuie trăită în întreprindere”. Tot aici este inclusă și analiza critică a problemei de ce un serviciu a ieșit mai bine decât se aștepta. Numai astfel se poate asigura și în viitor cadrul favorabil și se pot exploata sinergiile în situații identice sau analoge. Chiar dacă analiza și înlăturarea cauzelor neconformităților este foarte importantă, doar ele nu garantează succesul. Mai este nevoie de amplificarea sistematică a punctelor tari. De obicei, nu prin critică se obține îmbunătățirea prestațiilor oamenilor, ci mai degrabă prin recunoașterea eforturilor susținute depuse într-un anumit sens. Capitolul 10 conține expuneri detaliate pe tema dezvoltării sistemului de managementul calității.

Zicala „Fă bine și vorbește despre asta” afirmă că îmbunătățirile trebuie comunicate într-un mod adecvat de către conducerea întreprinderii, precum și de către managerii de pe nivelele inferioare ale ierarhiei. Angajații implicați în elaborarea și transpunerea în practică a măsurilor de îmbunătățire, vor constata că pot să

contribuie la schimbările din întreprindere și că acestea sunt în fapt realizate. Exprimarea de aprecieri și de mulțumiri la adresa angajaților acționează ca un factor motivant suplimentar, contribuind la creșterea disponibilității de a se implica într-o acțiune și a satisfacției muncii.

Întrebări recapitulative:

1. Ce obiective general valabile ia în calcul o organizație prestatoare de servicii în privința introducerii unui sistem de managementul calității?
2. Care sunt cele două abordări legate de fixarea obiectivului de introducere a unui sistem de managementul calității?
3. Comentați importanța calificării personalului implicat în elaborarea sistemului de managementul calității?
4. Caracterizați posibilitățile de care dispun organizațiile care-și propun elaborarea unui sistem de managementul calității?
5. În ce constă programele de asistență ale Uniunii Europene pentru întreprinderile mici și mijlocii pentru introducerea și certificarea sistemelor de managementul calității.
6. Prezentați criteriile de alegere a consultantului de managementul calității?

Teste grilă pentru autoevaluare:

1. Ce obiective general valabile, între altele, vizează o întreprindere în privința introducerii unui sistem de managementul calității:
 - a. creșterea transparenței structurii organizatorice;
 - b. creșterea siguranței și a calității proceselor și metodelor;
 - c. creșterea productivității factorilor de producție;
 - d. simplificarea sau degrevarea proceselor administrative.A (a, b); B (a, b, c,); C (c, d); D (b, c)
2. Elaborarea sistemului specific de managementul calității se bazează pe:
 - a. cunoașterea structurii proprii;
 - b. scopurile activității;
 - c. produsele și procesele derulate;
 - d. mărimea formei.A (a, c); B (b, c, d); C (a, b, c, d); D (b, d)
3. Necesitățile de calificare a personalului implicat în elaborarea sistemului de managementul calității se referă la:
 - a. managementul proiectului de elaborare a sistemului de managementul calității;
 - b. conținutul și cerințele standardelor ISO 9000;
 - c. documentele de managementul calității;
 - d. calificarea auditorilor interni.A (a, b); B (a, b, c, d); C (b, c); D (b, c, d)
4. Posibilitățile întreprinderilor care-și propun elaborarea unui sistem de managementul calității pot fi:
 - a. elaborarea independentă, cu ajutorul personalului existent;
 - b. angajarea unor noi colaboratori, cu experiență vastă;
 - c. asistență externă la elaborarea sistemului de managementul calității;
 - d. sprijinul autorităților publice.A (a, b, c); B (a, b, d); C (a, b, c, d); D (d)
5. Planificarea proiectului de elaborare a sistemului de managementul calității, presupune ca principii:
 - a. organizarea proiectului;
 - b. trasarea sarcinilor;

- c. directivele pentru derularea proiectului;
- d. planurile proiectului etc.

A (a, b); B (a, b, c); C (a, b, c, d); D (c, d)

Bibliografie:

1. Suciu Octavian, Oprean Constantin (2007), *Calitatea globală concurențială*, Editura AGIR, București, pg.173-227.
2. Brakhahn Wilhelm, Vogt Ulrike (1998), *ISO 9000 pentru servicii*, Editura tehnică, București, pg.141-171.

Capitolul 5

Diversificare și calitate – un binom esențial al strategiilor de dezvoltare a turismului în cadrul Organizației de Cooperare Economică a Mării Negre: Studiu de caz

Obiective:

- conturarea caracteristicilor determinante ale calității: concret, dinamic și complex;
- prefigurarea riscurilor asumate de firmele de turism în competiție cu grupuri mondiale polivalente;
- conturarea unui model al calității serviciilor;
- nominalizarea unor măsuri ale politicii calității în domeniul turismului practicat de operatorii OCEMN;
- conturarea excelenței optime, ca obiectiv țintă al implementării calității în practica serviciilor turistice.

Rezumat: Diversitatea și amplificarea calității prestațiilor turistice conturează o latură esențială a schimbărilor calitative pe care le demonstrează turismul modern. Măsurile politicii calității și controlul permanent al acesteia trebuie să reprezinte, în acest context, un obiectiv permanent al operatorilor turistici din Bazinul Mării Negre.

Termeni cheie: calitatea serviciilor turistice, accesibilitate, disponibilitate, serviciu așteptat, serviciu perceput, serviciul receptat, satisfacția turistului.

5.1. Orientarea după calitate în politica de prestări a serviciilor turistice

Diversificarea și creșterea calității prestațiilor turistice constituie o latură esențială a schimbărilor calitative pe care le evidențiază turismul modern. Calitatea este o noțiune deosebit de complexă și întrunește un ansamblu de funcții: tehnică, economică și socială.

Multitudinea problemelor legate de calitate au făcut ca în literatura economică să se contureze un număr apreciabil de definiții, cca. 120 și zeci de sinonime, fără a se ajunge la un punct de vedere unitar. Chintesența câtorva definiții ale calității este sugestivă: satisfacerea unei necesități; conformitate față de specificație; gradul de satisfacere a consumatorului; cost minim pentru o utilizare dată: satisfacere totală a beneficiarilor; conformitate cu un model dat etc.

Calitatea presupune existența câtorva caracteristici determinante: concret, dinamic și complex.

Caracterul concret al acestei noțiuni derivă din faptul că nu există calitate în afara produselor și serviciilor, adică în sine, independentă de obiecte, așa cum nu există nici obiecte sau servicii fără calitate. Omul intră în „posesia calității” în activitatea practică, prin consumare sau folosire a produselor sau serviciilor respective. Pentru acest motiv, este unanim acceptată ideea că punctul de pornire în definirea calității îl reprezintă utilitatea care reprezintă totalitatea însușirilor care fac ca un bun să fie benefic omului. Ca urmare, utilitatea diferențiază produsele și serviciile între ele după trebuința pe care o satisfac.

Caracterul dinamic al calității este determinat de faptul că pe de o parte procesele de fabricație se modifică la intervale de timp tot mai scurte, iar pe de altă parte exigențele consumatorilor față de produs sunt tot mai ridicate. Conținutul ei variază în pas cu necesitățile practice determinate atât extensiv, prin creșterea

numărului caracteristicilor produsului, cât și intensiv, prin ameliorarea însușirilor produsului.

Raportul de interdependență producător-consumator se manifestă pregnant în producerea de mijloace de muncă: calitatea producției asigură o calitate superioară a mijloacelor de muncă fabricate, iar acestea reintroduse în procesul de fabricație determină perfecționarea acestuia și creează condiții materiale pentru creșterea calității noilor produse sau servicii.

Privit în continuitatea sa, acest proces poate fi considerat ca un proces de reproducție lărgită a calității.

Caracterul complex al calității decurge din faptul că pentru a putea fi apreciată trebuie să fie luată în considerare o multitudine de caracteristici tehnice, economice, psiho-senzoriale, estetice, ergonomice, etc.

Pentru a descrie obiectul a cărui calitate este analizată, standardele utilizează noțiunea de entitate, aceasta putând reprezenta un produs, un serviciu, un program de calculator, etc.

Experiența practică și cercetarea fundamentală economică relevă faptul că *numai calitatea superioară a produselor și serviciilor și o înaltă productivitate a muncii pot conduce la obținerea și menținerea unui avantaj competitiv*, situație care se aplică tuturor țărilor și, cu siguranță, și celor aparținătoare OCEMN.

În acest sens, pentru a crea cadrul necesar atingerii unei calități înalte a produselor care să devină competitive pe piața externă, se pot identifica o serie de factori care constituie și criteriile de măsurare a competitivității unor industrii și grupe de produse:

- sprijinirea firmelor pentru adaptarea la noua situație competitivă caracterizată prin interdependență și globalizare crescândă;
- valorificarea avantajelor competitive asociate cu introducerea tot mai largă a industriilor bazate pe cunoaștere;
- promovarea unei dezvoltări dezirabile a ramurilor;
- reducerea decalajelor între adaptarea ofertei la schimbările cererii de produse.

Actuala configurație a relațiilor economice internaționale relevă faptul că firmele românești, deci și cele ce operează în turism, trebuie să intre în competiție cu grupuri mondiale polivalente. Granițele sectoarelor industriale tradiționale sunt tot mai puțin definite perfect.

Activitățile „multimedia devin tot mai evidente”. Companiile angajate în sectoarele de telecomunicații, tehnologia informației, bunuri de consum electronice, servicii de programare (software) ajung să se asocieze în grupuri extrem de complexe și alianțe care determină decisiv crearea și distribuția de bunuri, inclusiv a celor culturale, extinzându-se noi piețe, de importanță majoră situație care se va amplifica în viitor.

Creșterea calității, orientarea spre o economie bazată pe cunoaștere sunt fenomene reflectate, în particular, de externalizarea anumitor activități de către firmele industriale și prin majorarea substanțială a aportului serviciilor. În același timp, trebuie menționat că aceasta nu înseamnă diminuarea importanței industriei prelucrătoare care este, în continuare, unanim apreciată drept centrul acestei dezvoltări și care continuă să determine competitivitatea globală a sistemului productiv.

Aceste reflecții conduc la o serie de obiective și măsuri de politică în domeniul creșterii competitivității produselor și serviciilor din cadrul OCEMN, segment geografic luat de noi în studiu.

În ceea ce privește obiectivul de exploatare a avantajelor competitive asociate cu o trecere graduală spre o economie bazată pe cunoaștere, apreciem că se

impune o discuție privind realitățile mediului economic actual ce afectează economia în general.

Astfel, în ceea ce privește politica de impozitare este binecunoscută atitudinea antreprenorilor români care invocă cuantumul deosebit de mare al impozitelor drept argument al involuției afacerilor, România distingându-se drept o țară cu o fiscalitate excesivă. Din această cauză, managerii ezită sau chiar refuză angajarea unor specialiști eficienți, care ar pretinde salarii mari, rezultând, proporțional, obligații financiare pentru angajator.

Ca urmare, calitatea producției suferă și, de multe ori, pentru a face față exigențelor, se recurge la munca „la negru”, ceea ce produce distorsiuni ale mediului economic cu consecințe în timp, dificil de preconizat.

În privința serviciilor turistice, analiza modului de desfășurare a procesului de prestare permite evidențierea următoarelor aspecte esențiale, care von influența, în sens pozitiv sau negativ, calitatea acestora¹:

- a. *procesele de prestare a serviciilor turistice au caracterul unor tranzacții comerciale între ofertantul care livrează serviciile, asociate de regulă, în diverse proporții cu consumarea sau utilizarea unor produse specifice și clientul solicitant - beneficiarul serviciilor respective.*
- b. datorită variabilității Ion, *conținutul serviciilor turistice diferă de la o prestație la alta. Cu alte cuvinte, în majoritatea situațiilor, serviciile prestate poartă amprente de unicitate, performanța lor trebuind să fie nuanțată după preferințele individualizate ale clienților. Se ajunge astfel la proiectarea serviciilor de o manieră **personalizată** care să permită înlănțuirea „ad-hoc” a activităților, astfel încât ele să răspundă în cel mai înalt grad posibil așteptărilor consumatorilor lor².*

Relațiile între personalul întreprinderilor de servicii turistice și clienți sunt relații interactive și, ca atare, relațiile vânzător-cumpărător exprimă modul în care este percepută calitatea serviciului prestat de ambii parteneri ai tranzacțiilor. Calitatea depinde atât de furnizor, cât și de calitatea prestației, în special în cazul serviciilor profesionale. Clientul percepe calitatea nu numai din punct de vedere tehnic, dar și din punct de vedere funcțional. Astfel, profesioniștii nu pot pleca de la premisa că îi satisfac pe clienți dacă prestează un serviciu bun din punct de vedere tehnic, ci trebuie să valorifice și funcțiile sociale ale relațiilor interpersonale prestatori-clienți. Tabelul următor ilustrează grila calitate tehnică - calitate funcțională în perceperea serviciilor particularizate la o întreprindere hotelieră.

Sub influența unor factori accidentali (de exemplu, datorită timpilor lungi de așteptare pentru obținerea serviciului) sau a unor factori situaționali (de exemplu, datorită efectelor neprevăzute de sezonalitate), pot să apară neconcordanțe între calitatea dorită (așteptată) de client și calitatea percepută a serviciilor receptate, ceea ce, de regulă, generează non-satisfacții pentru consumator.

În cele mai multe situații, clientul apreciază subiectiv calitatea prestațiilor în conformitate cu alte situații similare de consum, pe baza experienței proprii acumulate în trecut. Din acest punct de vedere, în cazul unei prestații particularizate de servicii pot fi distinse diverse grade subiective de apreciere a calității serviciilor, turistice în cazul nostru:

- **servicii excelente** - dacă în optica consumatorului perceperea serviciilor receptate depășește nivelul calitativ al prestațiilor la care se așteaptă clientul;
- **servicii de bună calitate** - dacă așteptările clientului concordă cu nivelul

¹ Vezi Neagu V., *Servicii și turism*, Editura Expert, București, 2000, pag.17-18.

² Vezi Valerică Olteanu, *Marketingul serviciilor. Teorie și practică*, Editura Uranus, București, 1999, pag.77

promisiunilor prestatorului și/sau dacă corespunde nivelul calitativ al serviciilor de care a beneficiat consumatorul și în alte situații din trecut;

- **servicii apreciate ca satisfăcătoare calitativ** - dacă în anumite situații presante (de exemplu, la apariția unor cazuri de urgență în obținerea serviciului) pentru clientul respectiv prevalează ca importanță una sau mai multe din utilitățile oferite de servicii. În aceste situații, clientul acceptă ca satisfăcătoare calitatea mediocră a serviciilor, dacă în optica sa prestațiile se înscriu în limitele admisibile ale unei zone de toleranță (zona gri);
- **servicii necorespunzătoare calitativ** - dacă consumatorul prin prisma experienței sale din trecut, apreciază că serviciile receptate se situează sub nivelul așteptărilor sale.

Grila calitate tehnică - calitate funcțională în perceperea serviciilor într-o unitate hotelieră

Perceperea calității funcționale a prestațiilor prin:

	Aspecte materiale	Aspecte sociale
Aspecte tangibile	Perceperea evidenței fizice a facilităților oferite de întreprinderea hotelieră: - tipuri de cameră; - gradul de dotare a camerelor (mobiliu, telefon, TV etc.);	Perceperea în sens fizic a interacțiunii cu personalul hotelier: - prezența la locul de prestare a serviciilor; - ținuta vestimentară impecabilă (uniforme);
Perceperea calității tehnice a prestațiilor prin:	- facilități de suport al pachetelor de servicii de cazare și agrement (piscină, saună, terenuri de tenis, plaje, etc.); - publicitate.	- igiena corporală; - nivelul de calificare și abilitatea în prestarea operativă a serviciilor.
Aspecte intangibile	Perceperea efectelor psihologice ale confortului: - stilul arhitectural al construcțiilor; - elemente de ambient; - fiabilitatea serviciilor asigurate de facilitățile materiale.	Perceperea în sens psihologic a sistemului de prestare a serviciilor: a. pozitive: - ospitalitate; - amabilitate; - anticiparea nevoilor. b. negative: - indiferență; - superficialitate etc.

Sursa: Adaptare după W.F. Sasser, M.D. Olsen și D.D. Wykoff, The Management of Service Operations, Boston, Mass

Una din modalitățile prin care o întreprindere de servicii se poate diferenția de alte întreprinderi competitive constă în adoptarea managementului calității totale vizând oferirea unor servicii calitativ superioare celor oferite de concurență în spiritul dictonului formulat de Carson, celebrul președinte al companiei Scandinavian Airline System (SAS): "este mai bine să fii cu 1% mai bun decât competitorul la o sută de servicii decât 100% mai bun la un singur serviciu..."

Studiile analiștilor au demonstrat că satisfacția consumatorilor turiști este influențată de calitatea deosebită a serviciilor și calitatea, la rândul ei, influențează intențiile de cumpărare³.

Spre deosebire de calitatea produselor fizice, calitatea serviciilor turistice este mai greu de definit, de judecat sau exprimat în termeni cantitativi, deoarece serviciul are puține dimensiuni fizice, cum ar fi performanțele, caracteristicile funcționale sau costurile de întreținere, care ar putea fi folosite pentru comparare sau măsurare. Datorită caracterului de inseparabilitate a producției și consumului serviciilor turistice, calitatea trebuie definită atât pe baza procesului de prestare a serviciului, cât și a rezultatelor propriu-zise, exprimate prin satisfacția consumatorului. Prin urmare, soluția în problema măsurării calității serviciului turistic o constituie determinarea modului în care evaluează consumatorii prestațiile de care au beneficiat. Cu alte cuvinte, aprecierile consumatorilor sunt rezultatul unor comparații între așteptările clienților și performanțele reale ale serviciilor⁴.

Pentru a obține un avantaj diferențial, prestatorii serviciilor turistice trebuie să îmbunătățească calitatea, urmărind depășirea așteptărilor consumatorilor în perceperea calității. În acest scop, întreprinderile trebuie să identifice:

- care sunt principalii factori determinanți ai calității serviciului turistic (de exemplu, prestatorii trebuie să cunoască ce criterii folosesc consumatorii pentru evaluarea utilităților corecte de servicii atunci când apreciază calitatea)?;
- care sunt așteptările consumatorilor care recurg la serviciile întreprinderii prestatoare de servicii turistice?;
- cum evaluează consumatorii serviciile agentului întreprinzător în comparație cu așteptările lor.

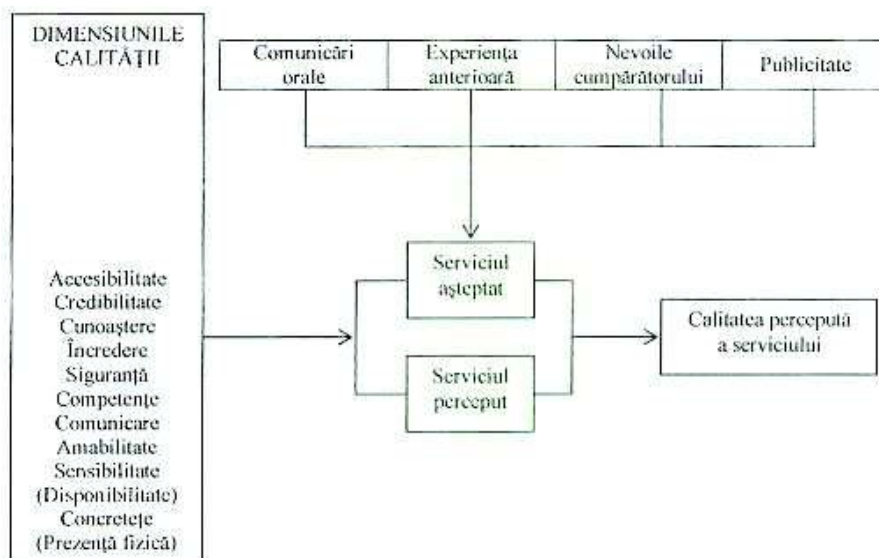


Fig. 4.1. Principalii factori determinanți ai percepției calității serviciului

Sursa: A. Parasuraman, V. A. Zeitham și L. L. Berry, A Conceptual Model of Service Quality and Its forFuture Research, „Journal of Marketing”, nr. 49, 1985.

³ Joseph Cronin Jr. și Steven A. Taylore. *Measuring Service Quality: a Re-examination and Extension*, „Journal of Marketing”, 1992, pag. 55-68.

⁴ Valerie Zeithami, Leonard L. Berry și A Parasuraman, *Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality*, „Journal of Marketing”, nr.52, 1998, pag. 35-48.

Un studiu elaborat de analistul A. Parasuraman, V. A. Zeitham și L. L. Berry evidențiază existența unui număr de zece *factori determinanți ai percepției calității unui serviciu, inclusiv turistic*, pornind de la criteriile utilizate de consumatori pentru aprecierea serviciului respectiv (figura 4.1). Printre aceste dimensiuni se numără:

- **accesibilitatea** (serviciul este accesibil și oferit la timp?);
- **credibilitatea** (întreprinderea prestatoare de servicii este credibilă și de încredere?);
- **gradul de cunoaștere** (furnizorul de servicii cunoaște și înțelege nevoile consumatorului?);
- **încrederea** (serviciul este consistent și deci demn de încredere din partea consumatorului?);
- **siguranță** (clientul este convins că serviciul solicitat este sigur?);
- **competența** (personalul este competent, având pregătirea și cunoștințele necesare pentru a presta un serviciu de calitate?);
- **comunicarea** (cât de bine a explicat prestatorul conținutul serviciului respectiv?);
- **amabilitatea** (personalul este politicos și atent la dorințele formulate de client?);
- **disponibilitatea** (personalul este ospitalier, dornic și operativ în prestarea serviciului?);
- **aspecte ale prezenței fizice** (personalul, ambianța, dotările tehnice și alte atribute reflectă o calitate ridicată?).

Primii cinci determinanți ilustrați în figura 4.1 se referă la realitatea rezultatului serviciului turistic, iar ultimii cinci determinanți se referă la calitatea prestației turistice propriu-zise. Prin urmare, pentru a furniza un serviciu de calitate, prestatorul trebuie să se concentreze asupra ansamblului celor zece dimensiuni ce vor determina calitatea serviciilor turistice.

Cunoașterea nevoilor clienților și capacitatea de a furniza servicii consistente și utile sunt rezultatul activității manageriale ale întreprinderilor de servicii turistice și al eforturilor de selectare, pregătire profesională și de permanentizare a personalului. Prin aceste măsuri crește credibilitatea clientului față de furnizori și se diminuează neîncrederea față de calitatea prestațiilor turistice.

Atunci când turistul are încredere în furnizor, el se așteaptă ca serviciul solicitat să fie sigur și lipsit de riscuri. Credibilitatea poate fi deci îmbunătățită prin comunicarea eficientă a calității serviciului prin intermediul publicității și prin intermediul cumpărătorilor-turiști satisfăcuți.

Argumentele enunțate de analist sunt sintetizate în "Modelul calității serviciului", ilustrat în figura 4.2. Modelul evidențiază principalele cerințe pe care trebuie să le îndeplinească un serviciu turistic ca acesta să atingă nivelul dorit de consumator.

Analiza modelului calității serviciului evidențiază următoarele *diferențe posibile* în modul de percepere a serviciilor turistice⁵:

- *diferența dintre așteptările consumatorilor și nivelul calitativ al prestațiilor* - așa cum este perceput de către managerii întreprinderii. Conducerea nu percepe întotdeauna corect ceea ce doresc consumatorii;
- *diferența dintre nivelul perceput de conducere și caracteristicile de calitate ale serviciului*. Conducerea poate să perceapă corect dorințele cumpărătorilor, dar fără să menționeze precis nivelul prestației ce urmează a se efectua;
- *diferența dintre caracteristicile de calitate ale serviciului și distribuția (prestația) acestuia*. Personalul poate fi insuficient pregătit, epuizat, incapabil sau ostil,

⁵ Vezi Neagu V. lucr. cit., pag 23-24

cea ce contribuie la neîncrederea clientului în standardele de calitate propuse sau promise de prestator;

- *diferența dintre distribuția (livrarea) serviciului și comunicațiile între client și întreprindere.* Așteptările clientului sunt determinate și de afirmațiile făcute de reprezentanții firmei și de cele prezentate în cadrul activității promoționale;
- *diferența dintre serviciul receptat și dorit.* Această diferență survine în momentul în care consumatorul apreciază subiectiv prestația efectuată de o întreprindere și percepe necorespunzătoare calitatea serviciului.

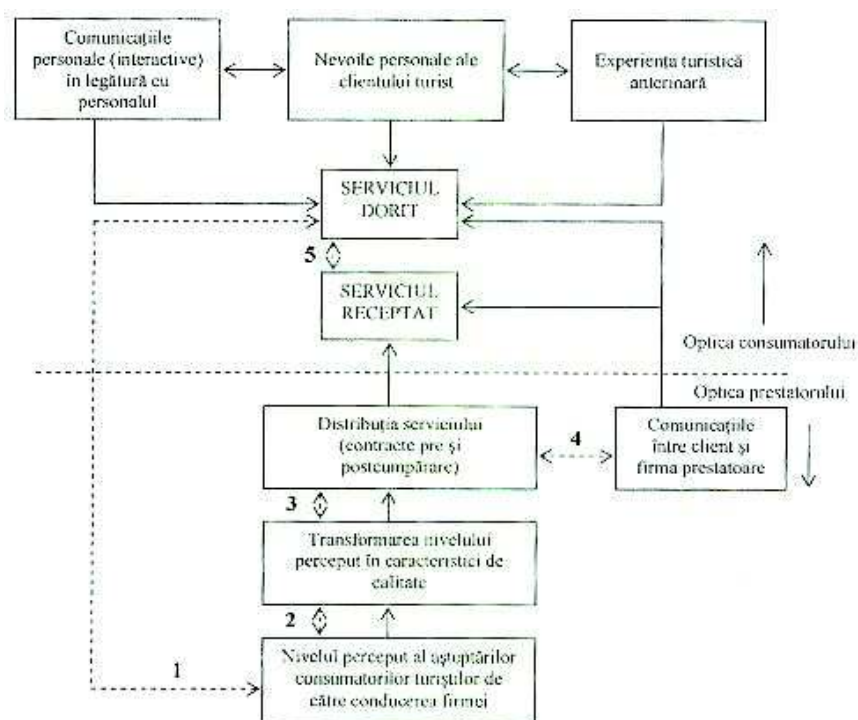


Fig. 4.2. Modelul calității serviciului

Sursa: Adaptare după A. Parasuraman și colectiv, op. cit., pag.44

În consecință, analiștii au ajuns la concluzia că asupra calității unui serviciu turistic influențează un set de cinci factori determinanți:

- **corectitudinea**, respectiv capacitatea întreprinderii de a presta în mod fidel și atent serviciul promis;
- **receptivitatea**, respectiv dorința prestatorului de a veni în ajutorul consumatorului și de a-i furniza cu promptitudine serviciul;
- **siguranța**, respectiv capacitatea prestatorului de a inspira încredere consumatorilor prin competența și amabilitatea cu care sunt prestate serviciile;
- **individualizarea** (personalizarea), respectiv preocupările și eforturile prestatorilor de a trata cu atenția și sollicitudinea cuvenită fiecare cumpărător în parte;
- **elementele tangibile**, respectiv prezența facilităților materiale, a echipamentului, a personalului și a materialelor publicitare adecvate serviciului respectiv.

În privința turismului practicat în cadrul OCEMN, deciziile calitativ-politice constituie o parte integrantă a strategiilor de dezvoltare a turismului, similar altor domenii de activitate. În ce constă activitatea noastră (adică categoria de servicii în care operăm)?; unde vrem să ajungem (respectiv țelurile propuse)?; cum ajungem

acolo (ce categorii de instrumente strategice, tactice și operative folosim)?, iată întrebările fundamentale la care trebuie să răspundă, pe termen lung, orice operator din domeniul activității turistice. Mai mult sau mai puțin, majoritatea prestatorilor de servicii turistice din cadrul OCEMN sunt conștienți de consecințele neînțelegerii sensului acestor întrebări și, drept urmare, se străduiesc să le găsească cel mai bun răspuns în implementarea practică a strategiilor lor, mai ales astăzi, în condițiile unei acerbe lupte de concurență.

În felul acesta, fiecare organizator de călătorii aplică o politică a calității, fie că a formulat-o concret sau o aplică zi de zi în cursul derulării procesului de afaceri, fără o formulare prealabilă. Această politică nu este deci o teorie, ci un aspect al practicii zilnice. Această judecată de constatare devine clară dacă se iau în considerare cele două dimensiuni ale calității:

- *nivelul calitativ al programului turistic*, care reiese din *calitatea fiecărei componente a bazei materiale turistice implicate în respectivul program*, cum ar fi hotelul sau autocarul și proporția prestației cuprinse în oferta globală;
- *calitatea prestațiilor turistice propriu-zise organizate*, care nu depind de o anumită componentă a bazei materiale, și care presupune *raportarea la mai multe criterii*, cum sunt: absența oricăror lipsuri, servire prietenoasă, serviabilitate etc.

Calitățile componentelor materiale implicate în activitatea turistică, ce pot fi obiectiv cuantificate (mărimea camerei de hotel, de exemplu) și evaluarea subiectivă a organizatorului expert (profesionalismul angajaților din recepție, de exemplu) nu sunt decisive în stabilirea calității călătoriei, ci opinia clientului-turist despre aceasta, în ce măsură e idealul său de a petrece cele mai frumoase săptămâni din an.

În privința *primei dimensiuni a calității* se are în vedere, în primul rând, poziționarea unui produs, cel mai des poziționarea tipului de organizare pe scara valorilor. Aceasta pentru că o anumită calitate a produsului implica desigur alte cheltuieli și are efect asupra prețului. Astfel, prin politica calității ce înglobează această primă dimensiune se va înțelege poziționarea pe un traseu care se întinde de la calitatea inferioară până la calitatea superioară. Oriunde și-ar poziționa organizatorul marca, țelul său trebuie să fie acela de a prezenta clienților o ofertă unică - USP (Unique selling proposition), cum o numesc experții. O astfel de ofertă poate consta într-un preț fără concurență față de cel al concurenței sau al călătoriei individuale, numai că astfel sunt puse în pericol veniturile. De aceea, pentru cei mai mulți organizatori de călătorii, o strategie utilă pe termen lung este aceea de a oferi soluții la probleme care duc la creșterea venitului. Prețul cel mai mic nu rezolvă decât o problemă de concediu a clientului, și anume aceea de a călători ieftin. Într-o asemenea abordare însă, organizatorul de servicii turistice renunță de bună voie la comercializarea altor tipuri de servicii.

Referitor la o *două dimensiune a calității*, cea a prestațiilor propriu-zise oferite clienților-turiști, problematica este mult mai complexă, incluzând următoarele aspecte.

- a) *absența lipsurilor și calitatea minimă*. Pentru cei mai mulți organizatori de călătorii este mai mult decât clar faptul că politica "atacului și dispărutului" nu este o soluție. Alții au recunoscut că nici taxarea rapidă a clienților nu duce la supraviețuirea acțiunii pe termen lung. Că în aceasta a ajutat și legislația contractului de călătorie o vor confirma cei care au trăit timpul anilor '60, vremea călătoriilor de aur în turism. Deci, pentru fiecare organizator, este necesar menținerea într-un standard calitativ minim, deoarece:
 - fiecare grup are anumite pretenții în ceea ce privește calitatea;
 - este în interesul organizatorului să un primejduiască siguranța oaspeților prin

economia exagerată (la întreținerea mijloacelor de transport sau la întreținerea și igiena locurilor de cazare, de exemplu);

- organizatorii oferă, de regulă, mai multe niveluri ale prețurilor și linii de produse diferite.

De fapt, produsul turistic cu cea mai redusă calitate are efecte asupra întregii oferte. Oricât de clar pare a fi, există în turism multe exemple negative, cum ar fi următoarele: organizatorii cheamă clienții, sub amenințarea pierderii locului din avion, cu cel puțin două ore și jumătate înainte de ora la care este stabilit zborul sau, autocarul așteaptă mai mult de o oră, neștiind de ce etc.

- b) *armonia internă a elementelor produselor turistice*. Elementele produsului trebuie să depindă în așa fel unele de altele încât să nu se elimine din calitatea prestațiilor. Spre exemplu, în cazul unui zbor internațional trebuie evitat ca agenția să-i așeze pe clienți împreună cu călătorii charter în același autobuz și mai ales aducerea la hotel și cazarea lor după ceilalți.
- c) *omogenitatea participanților*. Călătorii reprezintă "elementul social" al produsului turistic, deci alcătuirea grupului poate influența decisiv liniștea călătoriei. Din această cauză, călătorii trebuie să fie omogeni din punct de vedere al comportamentului în timpul călătoriei și al statutului social. Este adevărat că un organizator de călătorii nu poate aprecia personalitatea clienților, dar prin alegerea hotelurilor, specificarea obiectivelor turistice și prin publicarea exactă a ofertei poate sugera pentru ce tip de călătorii este propusă vacanța. Cataloagele organizatorilor de programe turistice pentru tineret și pentru cluburi sunt, de asemenea, exemple pozitive.
- d) *nivelul pozitiv al calității*. Nivelul calității trebuie să se adapteze la așteptările și necesitățile grupului. La baza gândirii lor trebuie să se afle principiul "cât mai scump" și, prin acesta, eventual, oferta unei calități superioare, ci găsirea unui nivel al calității corespunzător cu cerințele clienților. Astfel, un organizator de călătorii care oferă clienților săi cazare într-un hotel de cinci stele, îi suprasolicită pe aceștia, nu atât prin costul transportului călătoriei și cazare, ci prin cheltuielile necesare pe lângă acestea: hrană, băuturi, serviciul la cameră și chiar prin atmosfera hotelului care nu poate corespunde dorințelor lor de relaxare.

Practica serviciilor orientată după calitate încearcă să *descopere care sunt însușirile produsului turistic considerate de clienți ca fiind avantajoase pentru a le diversifica*.

Sub acest aspect, călătoriile paușale (cu toate cheltuielile incluse în preț) trebuie astfel organizate încât să dețină cât mai multe avantaje față de: călătoria individuală, ofertele concurenței și, comparativ, chiar față de alte călătorii ale propriului program.

O a doua formă de înmulțire a avantajelor consta în faptul că *prestațiile turistice oferite clientului să depășească prestațiile cuprinse în preț*, aceasta pentru că produsul formal a câștigat un plus calitativ în ceea ce privește service-ul și evenimentele. Iată câteva exemple:

- plusul de satisfacție oferită de organizatorul unei călătorii pentru tineri este tocmai găsirea companiei potrivite pentru aceștia (omogenitatea grupului); el nu este inclus în preț, nu provoacă alte cheltuieli, dar reprezintă principalul criteriu pentru rezervarea unui loc;
- ghidul potrivit, șoferul potrivit care să accepte chiar și o deviere de la traseu, un ocol pentru a face o pauză într-un local tipic, decât într-un local supra-aglomerat de pe autostradă;
- suplimentul de service: medicul să fie însoțitor de zbor, practica jocurilor bingo, sfaturi pentru excursii și ajutorul pentru completarea formularelor.

În fine, o altă posibilitate de înmulțire a avantajelor constă în *evitarea situațiilor în care clientul să-și vadă opiniile negative despre turismul organizat pe deplin confirmate*: lipsa înscrierii sale pe lista participanților, cozi interminabile la cazare, agitație la găsirea mijlocului de transport, etc., reclamațiile la care se răspunde în stilul presiunii asupra maselor. Astfel de situații critice pot însă fi pozitiv gestionate: organizatorul se ocupă de transportul bagajelor, de rapida finalizare a transportului și a procedurilor vamale, strădania ghidului, în timpul conversației, de a se adresa pe numele clienților. Desigur, aceste exemple nu pot fii mereu realizate, dar ele arată foarte clar că obținerea calității este posibilă nu doar prin oferta de prestații foarte scumpe. Subliniem că această filozofie este prioritar avută în vedere de organizatorii de călătorii din țările aparținătoare OCEMN, mai ales cei din Grecia, Turcia, Bulgaria; mai puțin cei din România, Rusia, Ucraina, etc.

5.2. Măsuri ale politicii calității - opțiune strategică prioritară pentru organizatorii de călătorii din cadrul OCEMN

Creșterea continuă a standardului de viață precum și evoluția tehnică și organizatorică au ca urmare faptul că și în domeniul prestării de servicii, consumatorii consideră permanenta îmbunătățire a calității ca fiind de la sine înțeleasă. În același timp, termenul de calitate suferă o extindere: de la simpla funcționalitate peste exigențele de ordin estetic, până la *efectele secundare suportabile social și ecologic*. În felul acesta se deschide pentru politica de întreprindere a organizatorilor de călătorii turistice din cadrul OCEMN, și nu, numai, *posibilitatea de a dezvolta această calitate într-un factor strategic de succes*.

În urma mobilităților pentru documentare și a dezbaterilor cu factori responsabili din cercetarea și practica turistică din câteva țări membre ale OCEMN (România, Grecia, Turcia, Bulgaria), autorii acestei lucrări au desprins mai multe măsuri ale politicii calității, care pe viitor trebuiesc mai mult avute în vedere de către operatorii din aria turistică a Bazinului Mării Negre, respectiv:

1) **Introducerea standardului calității.** O strategie a produsului după calitate presupune orientarea după standardul calității: cine nu știe unde vrea să ajungă, nu trebuie să se mire dacă ajunge într-un loc nedorit. Trebuie, deci, în primul rând clarificat în ce constă calitatea unui serviciu (produs) turistic și a elementelor sale, pentru a se stabili apoi pe ce niveluri de calitate trebuie făcută oferta. În acest sens, de mare ajutor sunt *sistemele de clasificare*, cum sunt cele dezvoltate pentru hoteluri și autocare și care fără prea mare dificultate an putut fi adaptate propriilor cerințe din țările cuprinse în organizație. Pentru alte domenii au trebuit să fie dezvoltate *norme interne de activitate* ca de exemplu: în cât timp trebuiesc date răspunsuri la scrisorile clienților ?; la ce cotă de reclamații este scos un hotel din program ?; care sunt cerințele minimale pretinse de la ghid ?; ce perioade de transfer sunt considerate ca fiind posibile?

2) **Optimizarea marketingului de aprovizionare.** Țelul principal nu este atingerea unui preț cât mai mic, ci atingerea unui raport optim între preț și ofertă. Aceasta se poate realiza printr-o folosire atentă a mijloacelor de creștere a calității. Între acestea se numără:

- *relațiile interumane pe piața de aprovizionare*, deci întreținerea relațiilor între organizator și colaboratorii responsabili de prestarea serviciilor turistice: discuții corecte în momentul tratativelor pentru încheierea contractelor, rezervarea din timp, regularitatea contactelor ca șansă a evitării reclamațiilor;
- *introducerea unor condiții speciale*, ca: anumite obiective de plată, garanții de folosire și plăți în avans pentru obținerea unor avantaje nu numai economice dar și a unor avantaje calitative (meniu cu specificul țării gazdă - românesc, grecesc, turcesc, bulgăresc, etc. - și filme în limba țării primitoare, calitatea micului dejun,

numărul pliantelor lângă piscină .ș.a.);

- *stabilirea cantității de aprovizionare pe prestator de servicii* un doar după cost ci și după aspecte calitative.

3) **Formularea corectă a ofertei.** Foarte rar se întâmplă astăzi ca cineva să “corecteze” intenționat datele cuprinse într-un catalog de oferte. Pe lângă greșelile nesemnificative (aceiași hotel se află, după un organizator, la 200, după altul la 300 sau 450 de metri distanță de piscină, de exemplu) se întâmplă destul de des ca unele realități care reduc calitatea produsului să fie menționate pe ocolite, indirect (plasată central, ce-n fapt semnifică multă gălăgie, de exemplu) și astfel înfrumusețate, imaginile hotelului arătând numai părțile frumoase ale realității. Consecințele, în atare situații, pot fi: clienții cu așteptări nerealiste care nu pot fi împlinite, fapt ce duce la dezamăgire, propagandă orală negativă și reclamații. Deci apreciem noi, politica orientată după calitate cere *descrierea obiectivă a prestațiilor oferite*.

4) **Permiterea formulării de aprecieri privind calitatea.** Experții teoretici (Theodore Levitt, marele inițiator al școlii de afaceri Harvard, de exemplu) și operatorii de succes din practica turistică internațională au observat ce este problematic la prestațiile de servicii⁶, și anume: clientul nu observă calitatea decât atunci când aceasta lipsește. Nu trebuie însă să se întâmple așa. Dacă un organizator de prestații turistice folosește intenționat un autocar de patru stele, nu ajunge ca acesta să fie menționat în catalog: *clientul trebuie făcut atent la călătorie pentru ca el să știe avantajele pe care le oferă autocarul său, să observe calitatea și să o savureze*. O condiție trebuie însă îndeplinită, aceea ca personalul - șoferul și ghidul - să cunoască sistemul de clasificare. Aceasta un este însă o problemă, pentru că există suficient material de informare la dispoziție.

5) **Efectuarea controlului de calitate.** Dacă cumpărăm astăzi un obiect de îmbrăcăminte, găsim inevitabil atașat un cupon care ne informează despre controlul de calitate. Cum stă turismul cu acest aspect? Atitudini cum sunt: “toți reclamantii mint, vor doar restituirea banilor!” sau “la noi nu există în general chitanță”, arată nu numai că nu s-a înțeles în ce constă industria service-ului ci și faptul că reclamațiile indică prezența unor puncte slabe ale produsului, a unor lipsuri care trebuie îndepărtate. Astfel de atitudini fac să nu se recunoască faptul că numărul clienților nemulțumiți, care nu fac reclamații ci schimbă doar organizatorii, este mult mai mare. Dacă țelul tuturor eforturilor pieței, prin traducerea în practică a politicilor de marketing, este *să câștige și să păstreze clienții*, atunci reclamațiile sunt semnale de alarmă care arată momentul în care clienții încep să întoarcă spatele întreprinderilor turistice organizatoare de prestații îndoielnice. Organizatorul poate efectua, din proprie inițiativă, controale de calitate: inspecție la hotelul din contract înainte de începerea sezonului și la intervale regulate (prin rapoarte de calitate care nu vor fi doar îndosariate), discuții cu clienții (doar câteva discuții ample aduc mai mare câștig informativ decât sute de chestionare completate dezinteresat de către unii turiști), cumpărături de probă, din inițiativa personală și verificarea calității bunurilor oferite turiștilor.

Ca să nu fim rău înțeleși, în baza observațiilor dobândite în munca de cercetare pentru relevarea unor concluzii privind subiectul abordat, controlul calității nu înseamnă verificarea permanentă a acțiunilor comerciantului de servicii turistice sau a ghidului pentru a găsi acolo țapul ispășitor. *Orientarea după calitate* a fost definită ca *o parte a strategiei planificării și, în calitatea aceasta, a parte a filozofiei întreprinderii de servicii turistice (de bază și complementare,)*. Pentru filozofia întreprinderii este valabil faptul că ea, orientarea după calitate, nu este doar o

⁶ Vezi Pompe Wilhelm, *Aspekte des modernen Tourismus*, R.G. Fischer Verlag, Wien, 1992, p.40.

noțiune teoretică, ci este ceva pe care o posedă orice întreprindere din turism, și nu numai.

Filozofiile de întreprindere sunt linii de orientare care trebuie să influențeze comportamentul tuturor colaboratorilor. Ele se referă la raporturile cu colaboratorii, la orientarea clienților și la imaginea exterioară a unei întreprinderi. În felul acesta, filozofia întreprinderii stabilește modul de utilizare a tuturor instrumentelor de piață (de marketing). În acest context, orientarea după calitate primește o nouă dimensiune care, trecând peste raport, indică direct produsul (serviciul) turistic. Calitatea unei întreprinderi este măsurată și după efectele pozitive sau negative pe care le are asupra calității vieții societăților în țara de origine și țara care urmează să fie vizitată. Și aici este valabil faptul că în orice caz trebuie atins un standard calitativ minim, care astfel se află pe un nivel "în nici un caz negativ".

Realizarea integrării intereselor legitime de rentabilitate ale investitorilor de capital cu interesele sociale și ecologice, la fel de legitime, ale publicului este viitoarea misiune a managementului turistic, care a început deja .

5.3. Controlul calității: cheia excelenței în turism și obiectiv permanent al operatorilor turistici din Bazinul Mării Negre

În țările cu o economic de piață consacrată, puternic industrializate în sensul larg al conceptului, controlul calității s-a conturat ca o preocupare distinctă a mediului de afaceri doar cu cca. 50 de ani în urmă. Conceptul de "control al calității" a apărut prima dată în Statele Unite ale Americii sub formularea *Controlul Statistic al Calității* (CSC) și s-a extins după al doilea război mondial în toate țările dezvoltate. În special în Japonia, între 1948 și 1960, s-a pus în aplicare un experiment care a dus la învățarea problemelor controlului calității. Acest concept continuă să evolueze în *Controlul Total al calității de către Companie* (CTCC) și *Controlul calității Totale* (CCT). Oricum, calitatea trebuie să fie responsabilitatea tuturor și preocuparea față de ea devine o *stare de spirit*, un *comportament*, chiar înainte de dezvoltarea metodelor, mijloacelor și standardelor ei.

Dezvoltarea controlului calității în industria bunurilor materiale a fost susținută de știința și practica managementului și de tehnicile de producție adecvate, precum și de puternica intenție de a stăpâni piețele viitorului. Pe de altă parte, conceptul de control al calității aplicat serviciilor, în general, celor turistice, în special, este relativ nou. Unul din primele studii documentate care a pus în evidență importanța calității controlului în domeniul turismului, a fost publicat pe la mijlocul anilor '70 (Robert Lanquar, 1975)⁷. Aceasta nu înseamnă că întreprinzătorii și reprezentanții oficiali din ramura turistică sunt preocupați de puțin timp de calitate. Eficiența muncii și corectitudinea prețurilor (tarifelor) au fost elementele nespuse ale controlului calității, înainte ca acest concept să fie introdus în industria turismului.

Securitatea și protecția consumatorului. Grijă de a asigura securitatea și protecția consumatorului a condus țările, începând cu sfârșitul secolului al nouăsprezecelea, să emită legi și reguli pentru a ii aplicate în activitățile de cazare și de aprovizionare (asigurare împotriva incendiilor, control al calității produselor alimentare). În anii '30, mulți oameni au optat pentru vacanțele organizate de agențiile turistice; competența, respectabilitatea și solvabilitatea erau esențiale din partea agențiilor și, în curând, legislația a devenit necesară. Acordarea de licențe diferiților participanți în domeniul turismului - ghizi, traducători, proprietari - manageri de hoteluri, agenți de călătorie - a fost instituționalizată pentru a proteja consumatorul. Acum, asemenea reguli au devenit obișnuite, ele fiind reglementate și urmărite permanent în cadrul OCEMN. Nu mai este vorba doar de a asigura

⁷ Lanquar, R., *Répertoire des Voyages*, Les Editions Touristiques, september, 1975.

securitatea și protecția consumatorului. Factori precum: noile mijloace de informare, mărirea numărului de destinații și de "produse" turistice, ușurința de a face rezervări și nivelul mediu de educație au condus la modificări fundamentale ale comportamentului consumatorului. *Satisfacția turistului a devenit regula de bază a turismului mai ales în Grecia și Turcia, din țările analizate în studiul nostru.*

Un răspuns la criză. După treizeci de ani de dezvoltare rapidă (1946-1975), societățile noastre au fost confruntate cu dificultăți de tot felul. Numeroasele cauze ale acestor dificultăți au fost analizate de specialiști: nereproductibilitatea multor materii prime și resurse energetice, fluctuațiile monetare și progresul economic al unor țări dezvoltate care, în ultimii ani, au avansat economic. Controlul calității se potrivește acestui context deoarece firma modernă se confruntă cu fenomene care pot fi rezumate astfel: a) încetinirea productivității; b) deteriorarea climatului social; c) intensificarea competiției internaționale; d) schimbarea stilului de viață și schimbarea valorilor tradiționale ale firmei precum autoritatea, succesul, dezvoltarea carierei.

În acest context, se ridică întrebarea: De ce unele companii aeriene din zona asiatică se bucură de un mare succes în călătoria oamenilor de afaceri, clienți cunoscuți ca fiind cel mai dificil de satisfăcut? Succesul lor nu are nici un secret. Nu este vorba atât de aranjarea locurilor, căci avioanele acestor companii transportă la fel de mulți pasageri ca și celelalte companii, și nici de calitatea mâncării servite, care este asemănătoare cu celelalte. Avantajul este în altă parte - în *calitatea serviciului*: eficiența și vigilența echipajului în timpul zborului, rapiditatea satisfacerii unor cereri (înlocuirea căștilor defecte, aducerea unei păături suplimentare, înlocuirea unei băuturi etc.) și, în paralel cu acestea, zâmbetul sincer al lucrătorului induc în percepția clientului starea faptului că este binevenit la bord și că tot ce e posibil va fi făcut pentru a-i face călătoria cât mai plăcută. Iată un model demn de urmat și de operatorii domeniului din țările OCEMN.

O altă calitate este *încrederea*. Aeronavele sosesc și decolează la timp, fapt foarte apreciat de oamenii de afaceri care călătoresc, se respectă programul, deoarece directorii companiilor aplică o politică preventivă și sistematică de întreținere a aparatului și de înlocuire a motoarelor, deoarece întreruperile neprevăzute conduc la întârzieri, la plictiseala clienților și la pierderi financiare pentru companie. Se adaugă celelalte aspecte, începând cu informarea asupra deciziei de cumpărare și terminând cu ieșirea din aeroport unde pasagerul ia un mijloc de transport pentru a ajunge la locul de cazare.

În aceeași manieră, directorii hotelurilor au încercat să rezolve problema calității. Astfel, Asociația Internațională a Hotelurilor a organizat o conferință asupra necesității de a atinge cele mai înalte performanțe ale calității și de a controla costurile prin pregătirea necesară. S-au conceput și aplicat programe speciale ("Programul garantat al calității", pentru hotelierii americani, de exemplu) care identifică costul erorilor. Principiul lor poate fi folosit ca sursă de informare de toți cei care se preocupă de problema calității; mai precis este vorba de a organiza toate acțiunile pentru beneficiul clientului prin libertatea personalului de a lua decizii imediate când se confruntă cu probleme a căror rezolvare trebuie să fie urgentă.

Satisfacția turistului. Satisfacția turistului conduce la satisfacerea personalului din turism. Satisfacția turistului are efecte directe asupra personalului hotelului. Un serviciu bine făcut îi dă angajatului sentimentul de competență, de încredere în sine, simțul succesului, mândrie pentru munca sa și sentimentul de a li important. De aceea în practica turistică este evident faptul că un client nesatisfăcut este un client pierdut. A pierde un client este adesea simțit ca o puternică lovitură pentru o firmă și motivele acestei insatisfacții trebuie analizate.

În consecință, problema calității este una dintre cele mai delicate probleme cu care se confruntă comercializarea serviciilor turistice, pentru următoarele *cauze*.

1) este *dificil să ști dacă clientul este satisfăcut*. Tehnicile actuale de marketing dau informații asupra clienților, asupra nevoilor și așteptărilor lor, dar profesioniștii (prestatorii de servicii turistice) sunt relativ fără ajutor în a percepe ceea ce vrea clientul sau nu vrea și ceea ce el este gata să accepte;

2) în mare, *clientul vrea mai mult și percepția calității este diferită de ceea ce prestatorii îi pot oferi*. Dar experiența, ascultarea și atenția în fiecare clipă pot sugera acțiunile cele mai potrivite pentru a întâmpina clientul-turist.

Creșterea numărului de servicii turistice îi conferă clientului o poziție puternică: el este capabil să aleagă, deoarece el alimentează veniturile și îi constrânge pe întreprinzători (profesioniști) să se adapteze în funcție de ce el dorește. În zilele noastre, clienții sunt bine informați. Ei vor ca satisfacția să tic tot atât de eficientă (înaltă) ca și banii și timpul pe care ei alocă pentru prestația în discuție. Această eficiență poate fi percepută doar în termeni de realitate. Clienții vor merge la prestatorul de servicii care pare să ofere cea mai bună calitate. Dacă, din diferite motive, calitatea nu este ceea ce trebuie să fie, ei vor părăsi acel prestator (oferant) de servicii turistice. Acest adevăr încă mai constituie drama turistului românesc de mai multe decenii încoace.

Clientul și producătorul (prestatorul) nu percep calitatea în același fel. Clientul nu vorbește în termeni de produse, ci în termeni de călătorii, vacanță, experiență de viață. Întreprinzătorul profesionist din turism trebuie să-i vadă această abstracție, visul sperat de client ce trebuie să devină realitate. Deoarece percepțiile clientului sunt modificate de un mediu și deoarece turismul este un serviciu impalpabil, nimeni nu se poate baza pe preț pentru a evalua calitatea. În sfârșit, mai este un alt aspect care poate modifica percepția clientului: tendința de a compara care îi este oferit cu ceea ce ar fi putut îndeplini el singur. Trebuie subliniat faptul că, în cazurile în care clientul se poate substitui întreprinzătorului profesionist, el devine foarte greu de satisfăcut, mai ales când caută cel mai ieftin serviciu pentru o destinație anume. Pentru toate aceste motive, imaginea dată de firmă, pentru a ascuți percepția clientului, trebuie să fie legată de realitate: o reclamă nu poate vinde un vis la orice preț din prudența de a nu dezamăgi clientul. Insatisfacția consumatorului în materie de turism va avea ca efect foarte rar o plângere către un anume nivel de autoritate. Foarte mulți clienți nemulțumiți, spun analiștii, trăiesc următoarele stări emoțional-raționale: a) se tem că, manifestându-și insatisfacția, vor implica pe cineva (angajatul unei agenții de turism, un ghid, un recepționar etc.) care, în fond, nu este responsabil pentru proasta calitate a serviciului; b) au sentimentul că plângerile lor nu au nici un scop sau finalitate oarecare; c) nu au mijloacele materiale să acționeze rapid.

Căutarea excelenței: obiectiv țință al implementării calității în practica serviciilor turistice. Calitatea determină și caută o excelență optimă. Astăzi, mai mult ca oricând, toate țările sunt prinse sub tăvălugul unor schimbări fundamentale. Conflictele care rezultă de aici arată că nu este ușor să intri într-o perioadă în care trebuie să se confere cea mai bună realitate la cel mai bun preț. Poate de aceea, nu întâmplător unii analiști și practicieni ai domeniului turismului, privind prin complexul filtru al calității, spun că este *mai bine să arăți o perfecțiune și să nu ajungi la ea decât să arăți a imperfecțiune și să ajungi la ea*.

Nivelul excelenței trebuie să fie determinat în funcție de așteptările clientului, dar nu ale oricărui client. Producătorul trebuie să atragă clientul care este cel mai loial sau care recurge la cea mai mare parte a ofertei afacerii sale.

În practică, controlul calității răspunde următoarelor trei întrebări: 1) *ce înseamnă controlul?*; 2) *cine controlează?*; 3) *cum este realizat controlul?*

Două variabile esențiale ajută la determinarea nivelului optim de excelență, spun specialiștii, și anume: a) *prețul* (clientul anticipează calitatea serviciului la un preț dat); b) *nevoile clientului (consumatorului)*.

De aceea, așteptările clientului trebuie rezolvate în funcție de comunicarea care s-a stabilit cu el. Este necesar să se evite greșeala de a asocia luxul cu calitatea.

Un fast-food poate oferi sandwich-uri calde sau reci de calitate, în timp ce un restaurant luxos poate oferi servicii de proastă calitate

Calitatea însăși insistă pe două aspecte:

1. *calitatea produsului sau serviciului*;
2. *personalitatea clientului*: se poate vinde confort, atmosferă și împrejurimi, disponibilitate și alegere. În acest caz, totul va depinde de așteptările fiecărui individ. Ca urmare, este necesar să fii permanent conștient de clienții proprii, înainte, în timpul sau după ce serviciul a fost oferit. Aceasta înseamnă că trebuie să se ia informații asupra așteptărilor clienților din studiile de piață și că personalul trebuie să fie foarte atent la dorințele exprimate de către utilizatori. Se va face astfel o evaluare a satisfacției utilizatorilor prin diferitele mijloace, cum ar fi chestionarele.

Conținutul și caracteristicile economice ale calității. Controlul calității implică o relativă abundență a aprovizionării în relație cu cererea de bunuri și servicii. Această stare de presiune concurențială poate conduce operatorul turistic să facă un efort să raționalizeze și să controleze înainte și după. Printre altele, controlul calității conduce la o mai bună alocare de diferite resurse ale firmei, la folosirea optimă a forței de muncă și a stocurilor; dar, de cele mai multe ori, în cele mai numeroase sectoare, tendința este de a înlocui oamenii cu mașinile.

Conținutul economic al calității acoperă obiectivele ce trebuie atinse, precum și mijloacele posibile și ajustările eficienței necesare controlului. Atâta timp cât activitatea se separă în obiective măsurabile, totul se reduce la următoarele patru dimensiuni: cantitate, calitate, amânare și profit.

În general, în industria secundară de producere de bunuri, calitatea este măsurată în funcție de cantitatea de pierderi. Costul unor asemenea pierderi formează o primă evaluare economică, dar proasta calitate poate avea efecte ce pot fi greu de evaluat. În satisfacția clienților, dăunătoare vânzărilor viitoare, și dereglarea actului de conducere al unor departamente sunt considerate, apreciază analiștii, costuri economice ascunse.

În ceea ce privește dimensiunea amânării, avansul sau întârzierea unei operații caracterizează respectarea unui orar deja stabilit. De aici rezultă un exces sau o lipsă de produse. A stoca mai mult decât este necesar este deci o altă problemă. În limbajul hotelier sau al altor centre de cazare, aceasta se exprimă prin "a caza peste numărul de locuri disponibil". Din păcate, de cele mai multe ori, în perioada de vârf unii întreprinzători cazează cu 20% în plus față de locurile disponibile, fără să aibă programe de urgență care să le permită, de exemplu, să trimită clienții în plus la gazde din vecinătatea cea mai apropiată.

Costul calității. Calitatea conduce la costuri și la cheltuieli care trebuie să fie comparate cu avantajele care se obțin. În mare, calitatea induce trei feluri de costuri:

- un cost preventiv, adică toate cheltuielile antrenate în prevenirea unei greșeli, în a reuși de prima dată;
- un *cost de asigurare*, ce acoperă riscul în prestarea unui serviciu;
- un *cost de eșec*, ce acoperă pierderea câștigului datorită nesatisfacerii clientului.

Astfel, este necesar să se stabilească un *buget al calității*. De fiecare dată când un euro este cheltuit în mod preventiv, el poate produce o sută: clienții vor reveni, ori vor face reclamă în scris sau oral. În ceea ce privește costurile de asigurare, ele vor acoperi riscurile legate de supraviețuirea firmei. Astăzi, majoritatea agențiilor de turism include sistematic asigurări în ofertele lor, oferind garanții substanțiale la un preț modest. Asigurările acoperă întreaga călătorie începând de la

plecare. În general, "cartea verde" acoperă întoarceri acasă neanticipate, un bilet de călătorie folosit de către un membru al familiei când asiguratul este spitalizat pentru o săptămână sau mai mult, achitarea asistenței medicale, a spitalizării și chiar a asistenței legale.

Caracteristicile psihosociologice ale calității. Calitatea ca obiectiv are și un conținut psihosociologic. Pentru a avea de a face cu calitatea autentică, trebuie încercată realizarea "defectului-zero", adică izbânda de a reuși de prima dată. Această căutare este o stare de spirit care consolidează satisfacția și mândria prestatorului, precum și amplificarea cererii serviciului pe care îl organizează. Această stare de spirit este o condiție fundamentală a controlului calității. Doar cei interesați de schimbări, de progres și care acționează dintr-o perspectivă economică o pot pune în practică.

Astfel, căutarea unui nivel de excelență corespunde unui profil al oamenilor: trebuie știut cum să-ți alegi, pregătești și motivezi colegii. Membrii echipei trebuie să fie sensibili la munca bine făcută care, adesea, conduce la feliicitări din partea clienților și care ajută la creșterea entuziasmului personalului. Este esențial ca un angajat să cunoască că are sprijinul firmei sale și că nu va fi contrazis când va lua inițiativa. Aceasta face ca un membru al personalului să fie conștient de responsabilitățile sale și să constituie o componentă fundamentală în cazul unei reclamații din partea clientului: într-o atmosferă de încredere, angajatul va putea să-și asume responsabilitatea pentru a compensa clientul și a mări satisfacția.

O altă caracteristică psihologică a calității este și cea de a ști cum să corectezi greșelile cuiva. În general, greșelile sunt bazate pe un număr mic de cauze, care trebuie identificate pentru a le îndrepta. Vânarea unei greșeli nu trebuie să fie o "vânătoare de oameni": a da vina pe cineva pentru eventualele greșeli nu va ajuta în mare măsură dacă problema ca atare este puternic înrădăcinată.

Controlul calității și standardele calității serviciului. Stabilirea unor standarde ale calității serviciului este un mijloc puternic de a garanta "a priori" un nivel de excelență. De exemplu, o agenție importantă de turism poate da clienților un cod profesional și reguli de etică în contractul serviciului: *agenția X* își îndeplinește obligațiile față de oamenii de afaceri și de clienții firmei după cum urmează:

- în respectarea instrucțiunilor date de firmă, reducerea sau, eventual, rambursarea oricăror cheltuieli de transport;
- în căutarea celui mai avantajos preț de transport sau în căutarea celui mai bun raport calitate-preț;
- în acceptarea discreției firmei pentru călătoriile spre diverse destinații turistice, pentru frecvență și pentru calitate, în înțelegerea contractuală cu firma.

Până la urmă, problema este de a ști dacă calitatea percepută de client este echivalentă cu calitatea concepută de prestatorul serviciilor turistice. Agentul firmei de turism sau organizatorul nu are la dispoziție decât opțiunea de a-i întreba pe clienți. Cum să-i întrebi? O cale relativ simplă este cea a luării în calcul a ratei nemulțumirii, rămânând conștienți că această rată nu este pe de-antregul reprezentativă pentru procentul real al satisfacției. În plus, trebuie luate în calcul renunțările, precum și scrisorile de nemulțumire și rata loialității.

Cu siguranță, este explicabil de ce, încă din 1984, Asociația Internațională a Hotelurilor (AIH) a publicat o listă de servicii și de atracții care pot fi oferite de hoteluri și care include următoarele elemente:

- personal uniformă;
- servicii de afaceri (birouri de secretariat, de traduceri, echipamente de multiplicat);
- echipamente sportive;
- camere

- băi separate (cu uscător de păr și lumină adecvată pentru machiat);
- instalații și produse de baie;
- servicii de cumpărare (ziare, amintiri);
- room service (serviciu în cameră) și altele.

Astfel, standardul calității este o valoare de referință pentru acțiunile economice ale firmelor de turism. Asemenea standarde ale calității aparțin sistemului de reguli și valori pe care firma sau organizația le cere: a ști cum să te porți și cum să-ți găsești direcția când trebuie să alegi între mai multe căi. Cu cât firma are mai multe contacte cu diferiți parteneri economici (clienți, producători), cu atât firma înțelege mai bine importanța unui mai bun comportament din punct de vedere economic. Sistemul său standard este determinat în mare parte de interpretarea care i se dă situației.

În fine, standardele pot ușura elaborarea unor rapoarte pentru a măsura caracteristicile calității. Acest concept simplu este folosit de mult timp de către supraveghetorii din conducere și de către cei responsabili cu controlul calității. Procesele calității sunt continue, începând cu produsul sau serviciul și terminând cu serviciile după vânzare, ceea ce înseamnă Cum se apelează la următoarele, din perspectiva raportului optim calitate-preț, respectiv: conceperea produsului sau serviciului; conturarea etapelor (treptelor) procesului de prestare (fabricare); prestarea (fabricarea) în sine; vânzarea. În acest context, organizația turistică trebuie să implementeze recomandările raportului controlului calității, după ce a elaborat o politică a calității. Aceasta trebuie dezvoltată cu ajutorul personalului, iar controlul calității trebuie să permită, pe de o parte, eliminarea disfuncționalităților și, pe de altă parte, preocuparea sistematică de perfecționare, din motive concurențiale. Politica calității, componentă strategică permanentă a organizatorilor de călătorii din cadrul OCEMN, este datorată tuturor și trebuie direcționată în cel puțin patru sensuri:

- a) în îmbunătățirea calității produsului / serviciului;
- b) în îmbunătățirea calității condițiilor de lucru;
- c) în îmbunătățirea productivității;
- d) în îmbunătățirea metodelor de organizare a producției și a muncii.

Concluzii. "Calitatea - stare de spirit" trebuie să pătrundă la toate nivelurile firmei turistice operatoare în Bazinul Mării Negre. Conducerea ar trebui să implementeze pregătirea calității la întregul personal, incluzând și angajații și consiliul de conducere, cu un program de pregătire încorporând capacitatea de exprimare și de hotărâre a unor probleme de calitate la nivelul angajaților, deoarece procesul calității s-a autonomizat ca un comportament responsabil.

Calitatea devine atunci un element al unui mecanism concurențial prin care elementele sale sunt menținute la un nivel optim din punctul de vedere al firmei de turism și al turismului. În această politică, importanța pregătirii este de mare interes. Deoarece controlul calității este o nouă tactică a managementului, este nevoie de eforturi mari de pregătire la toate nivelurile. Mai întâi trebuie să fie o implicare completă a firmei. Numai în această condiție, conducătorii vor avea entuziasmul necesar și puterea de a-și conduce colegii. Apoi, controlul calității cere o cunoaștere profundă a marketingului. Este un subiect ce trebuie învățat cum se cuvine. În sfârșit, controlul calității cere pregătire susținută în domeniul comunicării și în conducerea echipelor.

Întrebări recapitulative:

1. Enumerați caracteristicile determinante ale calității?
2. Sistematizați factorii, respectiv criteriile de măsurare a competitivității industriei turistice?

3. Comentați grila calitate tehnică-calitate funcțională în perceperea serviciilor într-o unitate hotelieră?
4. Cum caracterizați gradele subiective de apreciere a calității serviciilor turistice?
5. Comentați factorii determinanți ai percepției calității serviciului?
6. Cum apreciați cele două dimensiuni ale serviciului turistic?
7. Descrieți principalele măsuri ale politicii calității ce trebuie aplicate de operatorii din aria turistică a Bazinului Mării Negre?

Teste grilă pentru autoevaluare:

1. Caracteristicile determinante ale calității sunt:
 - a. caracterul concret;
 - b. caracterul dinamic;
 - c. caracterul complex;
 - d. caracterul indiferent.
 A (a, b, c); B (a, b, c, d); C (b, c); D (a)
2. Criteriile de măsurare a competitivității unor industrii și grupe de produse sunt:
 - a. sprijinirea firmelor pentru adaptare;
 - b. valorificarea avantajelor competitive;
 - c. promovarea unei dezvoltări durabile a ramurilor;
 - d. reducerea decalajelor ofertă-cerere.
 A (a, b); B (a, b, c); C (a, b, c, d); D (b, c, d)
3. Aspecte esențiale care influențează, pozitiv sau negativ, calitatea serviciilor turistice sunt reprezentate de următoarele:
 - a. caracterul unei tranzacții comerciale;
 - b. diferențierea de la o prestație la alta;
 - c. uniformizarea prestațiilor;
 - d. gratuitatea lor.
 A (a, b, c); B (b, c, d); C (a, c, d); D (a, b)
4. Diversele grade subiective de apreciere a calității serviciilor turistice pot fi:
 - a. servicii excelente;
 - b. servicii de bună calitate;
 - c. servicii satisfăcătoare calitativ;
 - d. servicii nesatisfăcătoare calitativ.
 A (a, b); B (a, b, c); C (a, b, c, d); D (c, d)
5. Asupra calității unui serviciu turistic influențează un set de factori determinanți:
 - a. corectitudinea;
 - b. receptivitatea și siguranța;
 - c. individualizarea (personalizarea);
 - d. elemente tangibile.
 A (a, b); B (a, b, c, d); C (b); D (b, c)

Bibliografie:

1. Cosmescu Ioan (coordonator) (2004), *Diversitatea și calitatea serviciilor turistice*, Editura COSNTANT, Sibiu, pg.161-271.
2. Stăncioiu Felicia-Aurelia (2000), *Strategii de marketing în turism*, Editura Economică, București, pg.85-158.

Răspunsuri la grile

Întrebări Capitol	1	2	3	4	5
Cap.1	A	C	A	B	D
Cap.2	A	B	C	D	A
Cap.3	B	A	C	D	A
Cap.4	B	C	B	A	C
Cap.5	A	C	D	C	B