

Managementul calității proiectelor de îmbunătățire a calității

prof. dr. ing. Vasile Cătuneanu
prof. dr. ing. Rodica C. Cătuneanu¹
drd. ing. Mihai Cătuneanu²

Abstract

Quality improvement of an enterprise requires creation of multi-functional teams including experts from various fields. In this context, persons with mobility disability may successfully undertake tasks in such a team.

In its initial phase, quality improvement has to identify the major problems determining highest costs in order to convince both the management and the technical staff of the need to address such issues. A "bilingual" language (financial and technical) has to be used with the two categories mentioned.

Multi-functional teams that would have to include experts from various fields of activity may then implement the approved projects.

Intreprinderile din România, acordă o atenție din ce în ce mai mare, problemelor legate de promovarea calității. În acest scop, modulul "Managementul Calității Proiectelor de Ameliorare a Calității" răspunde dezideratului întreprinderilor din România de a-și micșora costurile non-calității. În acest context, avem convingerea că persoanele cu handicap locomotor au capacitatea de a se integra perfect în echipe de proiect, alături de colegii valizi, învingând eventualele complexe, care i-au separat, participând cu succes la acțiuni de creație în acest domeniu.

Din punctul de vedere al proiectului modulul urmărește :

- conștientizarea persoanelor tinere cu handicap locomotor asupra capacității lor de a lucra în echipe comune cu persoane valide, în cadrul proiectelor de "Ameliorarea Calității";
- dezvoltarea de aptitudini pentru o comunicare deschisă între persoane cu handicap și persoane valide, din cadrul echipelor comune;
- dezvoltarea de aptitudini la persoanele din echipele comune pentru a deprinde practicarea limbajului "banilor", în scopul comunicării cu managerii, precum și a

limbajului "specialiștilor", în scopul comunicării cu restul personalului ;

- formarea de deprinderi la membrii echipelor comune pentru aplicarea în practică a instrumentelor managementului calității, în scopul soluționării proiectelor abordate.

Obiectivele care stau la baza modulului, constau în :

- cunoașterea elementelor de bază strict necesare formării culturii calității pentru managerii de la toate nivelurile, precum și pentru executanți;
- analiza argumentelor majore în favoarea programelor de ameliorare a calității;
- adoptarea unei strategii de identificare a proiectelor;
- măsuri de organizare a proiectelor ;
- diagnosticarea - traseul de la simptom la cauză ;
- remedii;
- instituționalizarea ameliorării calității ;
- metodologia de rezolvare a proiectelor ;

În cadrul acestei lucrări, vom încerca să abordăm două aspecte, pe care le considerăm de o importanță deosebită și anume :

- "argumente majore în favoarea programului de ameliorare a calității organizațiilor"

¹ Fundația Română pentru Promovarea Calității / Email; aqgarant@fx.ro

² Fondul Româno-American de Investiții / Email : mihai.catuneanu@raef.ro

- " identificarea proiectelor și organizarea ameliorării calității ".

Procesul de ameliorare a calității presupune identificarea, analiza și soluționarea problemelor cronice, problemele sporadice rămânând în seama controlului calității. Ameliorarea calității \ îmbunătățirea continuă implică echipe de lucru multifuncționale (cu reprezentanți din toate compartimentele interesate), capabile de creație aplicând metodologia proiectelor.

Procesele rămân în permanență în atenția echipei multifuncționale, având ca principal criteriu micșorarea substanțială a costurilor non-calității, reglarea proceselor rămânând, în continuare, ca atribuții, controlului calității, care va folosi mai intens tehnica controlului statistic al proceselor.

Conceptul de proiect convertește oportunitatea în obiective specifice, susceptibile de a da naștere unor acțiuni concrete, un proiect fiind o problemă selecționată în vederea unei soluții, ameliorarea realizându-se proiect cu proiect.

Un argument major în favoarea unui program de ameliorare a calității trebuie, mai întâi, să sensibilizeze, să convingă și să entuziasmeze pe managerul general, acesta fiind primul care-l aprobă, dar care este tentat să se opună, deoarece "necesită cheltuieli și organizația, pe moment are alte priorități". În această situație, argumentul major trebuie să fie legat de bani, de costuri, deci prima sarcină este de "a efectua o străpungere în modul de gândire la nivelul managerilor".

Practica economică ,demonstrează că toate organizațiile integrează în bugetele lor previziuni pentru acoperirea costurilor inerente ale non-calității, fiind știut faptul că în categoria costurilor calității, se disting următoarele categorii de costuri:

- de prevenire
- de evaluare
- datorate anomaliilor interne
- datorate anomaliilor externe.

Costurile conformității (de prevenire și de evaluare), reprezintă 10-20 % din valorile costului total al calității, iar cele ale neconformității (anomaliilor interne și externe) reprezintă 80-90 % (estimări valabile pentru organizațiile din Franța, după cum rezultă din sondajul efectuat de firma de consultanță "CEGOS" [1]. O comparație cu costurile organizațiilor din România este dificilă,

deoarece în România nu există asemenea anchete.

Interesul managerilor generali, poate fi captat numai în urma unui studiu al calității, prezentat în "limbajul banilor", în timp ce personalul tehnic poate fi captat numai dacă i se vorbește în "limbajul muncii, al lucrului bine efectuat", ceea ce necesită cunoștințe "bilingve" din partea celor care se ocupă cu calitatea.

Incapacitatea de a comunica în limbajul managerilor, poate conduce la compromiterea unor proiecte foarte valoroase, de aceea un studiu serios asupra costurilor este util pentru a orienta managerii .

Datele necesare unui asemenea studiu, pot fi obținute prin două metode și anume:

- **metoda estimării**
- **metoda extinderii sistemului contabil**

Prima metodă, este ușor de aplicat și constă în culegerea de informații asupra costurilor calității, necesitând un efort minim pentru a determina:

- existența posibilităților de a reduce costuri
- poziția acestei posibilități

Metoda a doua este mai laborioasă, necesitând colaborarea mai multor compartimente (contabilitate, controlul calității) și timp mai îndelungat.

Intrebarea firească ce se pune este aceea a alegerii celei mai bune metode. S-a constatat că în primele faze ale procesului care conduce la "străpungere", metoda estimăției este suficientă, furnizând răspunsuri mult mai rapid și cu mai puțină muncă. În ceea ce privește precizia, aceasta este suficientă pentru a determina managerul general de "a da liber" procesului de ameliorare a calității și de reducere a costurilor.

Spre exemplificare, o bancă din Franța a estimat costurile calității la 11,500,000 USD; presupunând ca estimarea ar avea o eroare de 20%, oricare din aceste valori este suficient de ridicată, pentru a determina demararea unui proces de ameliorare a calității. [2].

Dovezi în sprijinul ameliorării calității pot fi obținute și din alte surse, ca de exemplu:

- vânzări pierdute
- profit.

Ca o concluzie a celor expuse, rezultă necesitatea unei pregătiri a specialiștilor din domeniul calității ca "bilingvi".

Problema identificării proiectelor și organizarea ameliorării calității este determinată de necesitatea de micșorare a costurilor non-

calității, urmărindu-se valori ale calității net superioare (a se vedea fig. 1) .

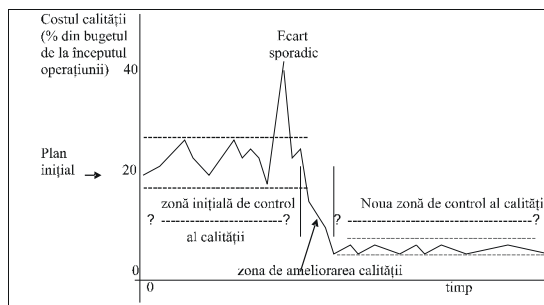


Fig. 1 - Trilogia lui Juran (sursa [1])

Indată ce o problemă este etichetată ca "proiect", ea capătă legitimitate și justifică faptul că i se consacră atenție, personal și resurse materiale. Trecerea de la stadiul de posibilitate (cost al non-calității) și de bune intenții, la stadiul de proiect legitim presupune :

- aplicarea principiului Juran (sub forma diagramei Pareto)
- desemnarea proiectelor
- clasarea proiectelor în ordinea priorităților
- obținerea acordului (aprobării) direcției.

Analiza pe baza diagramei Pareto, separă câteva probleme esențiale din multitudinea celor care au o importanță relativă, cele esențiale transformându-se în proiecte (a se vedea fig. 2).

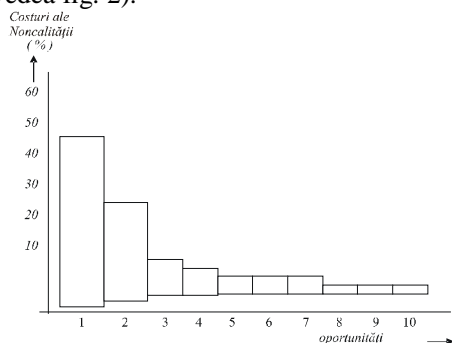


Fig. 2. Diagrama Pareto

Desemnarea proiectelor poate să se facă din mai multe surse :

- ierarhia
- executanții
- analiza Pareto
- prin sondaje.

Unele din aceste desemnări de proiecte pot fi însoțite de descrieri detaliate, altele pot să conțină informații insuficiente necesare

procesului de selecție, de aceea informațiile trebuie obținute de la specialiști.

Dacă desemnarea proiectelor este bine făcută, lista acestora este foarte lungă, de aceea selecția trebuie să se facă pe două niveluri:

- cel al cadrelor intermediare, care recomandă managerilor generali un anumit număr de proiecte
- cel al managerilor generali, care pot modifica sau aproba proiectele recomandate și care se constituie, de fapt în "planul anual de ameliorare a calității". În vederea examinării priorităților, proiectele trebuie să fie descrise - așa cum s-a vorbit mai sus - "bilingv".

Eliminarea costurilor non-calității prin ameliorarea calității presupune realizarea unui organism format din responsabilii de înalt nivel - consiliul de ameliorare a calității care are sarcina de a orienta, de a sprijini și de a coordona această activitate. Instituționalizarea unor asemenea organisme este sarcina pregătitoare a aplicării sistemului de ameliorare a calității, demonstrând implicarea conducerii la această activitate.

Echipa de proiect este formată, de regulă, din voluntari, în funcție de capacitatea lor de a aduce contribuția utilă la proiect; proiectul fiind inter-departamental, echipele vor fi multifuncționale . În cazul în care proiectul necesită o competență într-o tehnologie specifică, sau cunoașterea aprofundată a unor proceduri particulare, membrii de echipă vor fi selecționați din nivele de bază competente.

Se consideră că în aceste echipe, pot fi antrenate și persoane cu handicap locomotor, care au fost instruite în prealabil, în probleme de calitate, știind faptul că aportul fiecărui membru al echipei este bine apreciat.

Bibliografie

1. Aubrey Charles A. Management in Financial Services, Hitchcock Publishing Company, Wheaton, IL, 1985
2. Juran Joseph, La qualite dans les services, traduit de l' americain, Afnor Paris1987
3. *** Ghid practic de managementul calității Editura Niculescu București 1999