

QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CHANGE

Olivia Roxana POPESCU
Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu

Abstract: In the last decade, the management of organizational change and quality management has become the preferred model, used for making the decisions that shape the evolution of most enterprises in the developed countries, and which is expanding at a growing rate in other countries, including the one in transition. Marking a well-defined step in the evolution of science and in the international practice of management, this model appeared as a natural reaction to one of the trends of the world: the acceleration of changes and the amplification of their effects¹. The use of the management of change and of appropriate economic strategies must be based on the new domestic and international conditions in which enterprises operate, in order to thus define the viable economy, which will guide the management of the enterprise to achieve the set objectives and profits².

Cuvinte cheie: organizational change, Total Quality Management, managers, quality.

Trăim într-un timp al schimbării rapide și accelerate, atât pentru indivizi și pentru sistemul de relații cât și pentru comunități și culturi.
Aivin Toffler, Șocol viitorului

Tranziția de la o economie centralizată și monopolistă, bazată pe o structură de relații încordată (în sensul unor conexiuni preponderent unilaterale, fără alternative opționale) la o economie concurențială, bazată pe mecanismele pieței, ale acțiunii legii cererii și ofertei reprezintă, cu siguranță, una dintre cele mai severe provocări ale perioadei actuale. Procesele complexe - de privatizare, restructurare, liberalizare a prețurilor și eliminare a subvențiilor - ce însoțesc reforma economică, precum și transformările instituționale și legislative, modificările profunde în mecanismele de coordonare la diferite niveluri și în în modelul piețelor externe, în contextul internaționalizării economice și integrării în Uniunea Europeană, reprezintă schimbări de fond, mutații semnificative și de amploare ce caracterizează mediul românesc.

Evoluția și funcționarea firmelor din România, au atât o puternică determinare contextuală –fiind influențate de condițiile mai mult sau mai puțin favorizante, în care își desfășoară activitatea, de mutațiile ce au avut loc în mediul lor exterior odată cu schimbarea de sistem – cât și managerială, din cauza calității diferite a managementului practicat la nivelul acestora precum și a deficiențelor manifestate în domeniu: orientarea către problemele curente, rigiditatea structurală.

¹ Moța I, *Teză de doctorat-Managementul schimbării și inovării organizaționale în cadrul SNLO Oltenia SA Tg-Jiu*, București, 2009, p.220-224.

² Ibidem.

Având în vedere contextul decizional din România, managerii trebuie să-și însușească o serie de concepte și să adopte o serie de practici, pentru optimizarea calitatii în contextul schimbării organizaționale.

Calitatea reprezintă o latură esențială a produselor și serviciilor. În conformitate cu standardele, “calitatea reprezintă ansamblul de proprietăți și caracteristici ale unui produs sau serviciu care îi conferă acestuia aptitudinea de a satisface necesitățile exprimate sau implicite ale clientului”¹.

De menționat că dicționarele sau literatura de specialitate oferă numeroase alte definiții ale calității, ca de exemplu:

- ◆ Calitatea este satisfacerea clientului („customer satisfaction”);
- ◆ Calitatea este aptitudinea de a fi corespunzător utilizării („fitness for use”);
- ◆ Calitatea este ceea ce clientul e dispus să plătească în funcție de ceea ce obține și valorifică. Esențial este ca în calitate de producători, furnizori sau prestatori de servicii să determinăm necesitățile clienților noștri și să le satisfacem la un anumit preț. Putem, prin urmare, să mai dăm și următoarea definiție calității: Calitatea este aptitudinea de utilizare potrivită și valoarea oferită pentru banii cheltuiți, toate acestea având în vedere, permanent, „satisfacerea clienților”².

Rezultă de aici că termenul de calitate are un înțeles mai larg cuprinzând o latură tehnică sau intrinsecă strict legată de caracteristicile produsului sau serviciului, un grad de utilitate ce se referă la măsura în care acesta satisface necesitățile clientului și evident, o componentă economică determinată de costurile implicate de procurarea și utilizarea produsului³. Evident toate aceste elemente și cu precădere raportul preț – calitate, corelate cu alte elemente precum o promovare a produsului sau serviciului vor determina succesul acestuia pe piață. După al doilea război mondial un profund impact asupra calității l-au avut două elemente determinante⁴:

- ◆ revoluția japoneză în domeniul managementului calității;
- ◆ orientarea tot mai preponderentă a clienților spre calitate.

În analiza privind viziunea întreprinderilor occidentale asupra calității, J. M. Juran evidențiază că, până în anii 1980: – costurile și livrările erau prioritățile esențiale; – rezolvarea gradului de calitate se făcea pe teren; – costurile „non-calității” erau mascate de costurile standard; – calitatea era considerată o problemă a proceselor de producție; – responsabilitatea în domeniul calității nu implica întreprinderea în ansamblu și conducerea acesteia, revenind departamentului calității sau nimănui. Începând cu anii 1980, întreprinderile Occidentale și în special cele americane au înțeles două aspecte neglijate până atunci: – importanța calității și satisfacerii clienților din acest punct de vedere pentru succesul întreprinderii; – necesitatea considerării calității nu numai ca obiectiv tehnic, ci și ca obiectiv de management. Organizația internațională de standardizare a redactat normele ISO 9000 reprezentând o serie de standarde internaționale ce cuprind cerințe și recomandări pentru societățile de producție și servicii, având ca obiectiv de bază asigurarea și managementul calității. În întreprinderile ce adoptă și aplică normele ISO 9000, calitatea devine obiectiv prioritar.

¹[http://www.fim.usv.ro/cer-stud08/PDFS/TM-](http://www.fim.usv.ro/cer-stud08/PDFS/TM-MACIUCA.Evolutia%20conceptului%20de%20calitate%20si%20a%20standardelor%20privind%20calitatea.pdf)

MACIUCA.Evolutia%20conceptului%20de%20calitate%20si%20a%20standardelor%20privind%20calitatea.pdf

² Pruteanu ,O., ș.a. Managementul Calității Totale, ed.Junimea, iași, 1998.

³ Cobanu M ,ș.a, Ingineria Calității,Ed.Printech, 1999

⁴ Rață V. și Rață D. și Ciobanu “Calitatea produselor industriale” Editura Bren, Bucuresti, 2002

În etapa incipientă responsabilitatea pentru calitate revenea meșteșugarului, care își concepea și realiza produsul pentru piață, pentru un anumit client. Prin dezvoltarea producției în fabrici, calitatea a revenit șefului de atelier sau unui supraveghetor. Au apărut ulterior laboratoarele de încercări și măsurători dotate cu aparatură de măsură și control și odată cu acestea o nouă denumire, „Inspecție și Control” Inspecția calității s-a pus inițial pe produsul finit, prin identificarea produselor necorespunzătoare și separarea lor de cele conforme prin supravegherea lor la capătul benzii de lucru. Controlul calității prin metode statistice apare la începutul secolului XX, inițiată de Shewart, continuată de Deming și Juran și consta în eliminarea componentelor finite care nu corespund standardelor, proces realizat „după-eveniment” de experți profesioniști. După război apar o abundență de produse, o mare competitivitate între producători și conceptual de calitate se modifică din nou, conform „buclei” sau „spiralei” lui Juran fiind cunoscute ca și „Controlul Calității Totale”, respectiv, la nivel de întreprindere „Asigurarea Calității”. Acum se pune accent pe controlul fluxului tehnologic și pe cauzele apariției defectelor. Se aplicau metodele controlului statistic, „prin sondaj”, „prin eșantionare”, metodă care reduce mult costurile. Conceptul cheie promovat era „nivel de calitate acceptabil” - adică se acceptau loturile cu un anumit procent de exemplare defecte. Asigurarea calității este procesul care are drept obiectiv eliminarea greșelilor și prevenirea defectelor. Ea a fost fundamentată de Philip Crosby, prin care calitatea unui bun este garantată de un sistem de asigurare al calității, care arată cum trebuie să aibă loc procesul de producție prin proceduri elaborate prin Standardul ISO 9000. Acest concept apare în secolul XX- deceniul 6 în SUA, avându-l ca promotor pe J.M.Juran, la început având două funcții: construirea și verificarea calității. Prin aplicarea lui în Japonia i se mai adaugă două funcții, și anume: instruirea personalului și îmbunătățirea continuă a calității (metoda Kaizen). Metodele de lucru sunt cuprinse într-un sistem de conducere prin coordonarea tuturor activităților prin proceduri scrise pe fiecare compartiment, gradul de implicare al angajaților crește iar Sistemul de Asigurare al Calității face obiectul Standardelor din familia ISO-9000, iar din 2001 al celor ISO-9001. Sistemul de management al calității face trecerea de la sistemul de asigurare al calității la managementul calității totale. Obiectivul său este îmbunătățirea performanțelor întreprinderii, iar conceptele cheie sunt: abordarea procesuală a activităților și ținerea sub control a calității organizației. Metodele de lucru sunt: PEVA, adică, planifică, execută, verifică, acționează. Prin asigurarea calității se înțelege totalitatea acțiunilor menite să asigure încrederea că un produs sau serviciu satisface condițiile de calitate, iar prin „Managementul Calității” se asigură succesul unei companii pentru satisfacerea clientului. Managementul Calității este un sistem centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor săi, prin care se urmărește succesul pe termen lung, prin satisfacerea clientului și obținerea de avantaje pentru toți membrii organizației. Principiile de bază sunt: - concentrare asupra clientului; - îmbunătățirea continuă a calității; - prevenirea defectelor; - responsabilitatea universală asupra calității.

Managementul Calității Totale este un nou concept, care se transpune în practică într-o nouă viziune (calitatea totală, adică depășirea așteptării clienților) și o nouă organizare a activităților. Caracteristicile tipice ale programelor TQM cuprind : obsesia legată de satisfacerea clientului, preocuparea pentru relații bune cu furnizorii, continua îmbunătățire a proceselor de lucru, prevenirea erorilor de calitate, masuratori și evaluări frecvente, instruire extensivă, implicarea accentuată a angajaților și lucrul în echipă. Implementarea TQM într-o instituție presupune o schimbare de atitudine, de mentalitate a întregului personal, începând cu managerul la vârf și până la ultimul executant „Pregătirea terenului” într-o organizație presupune transformarea

„culturii organizaționale”- a modului zilnic de manifestare, într-o cultură adecvată calității. Implementarea unui program de calitate totală și TQM durează o perioadă de timp, tocmai datorită neîncrederii unora în „schimbare”. Pentru o reușită a implementării TQM este necesară o angajare deplină a managerului la toate nivelurile: la cel mai înalt nivel dezvoltă strategii, la mijloc este responsabil cu implementarea la nivel operațional se folosesc tehnici și instrumente adecvate managementului calității.

Conform concepției lui Joseph M. Juran organizația trebuie să adopte o astfel de politică prin care să-și dovedească poziția pe care dorește să o dețină pe piață prin calitate. Conform concepției sale există patru terorii pe baza cărora se formulează politica în domeniul calității, și anume:

1. Teoria capabilității-în care atenția este concentrată asupra desfășurării procesului de producție .
2. Teoria competitivității-care pune accent pe atragerea clienților fideli organizației.
3. Teoria utilizării care pune accent pe diversificarea produselor și serviciilor pentru satisfacerea cerințelor clienților .
4. Teoria performanței maxime-care urmărește ca organizația să devină lider în domeniul respectiv .

În timpurile noastre există o redefinire a conceptelor manageriale și o reformulare a politicii calității. După unii autori în politica calității ar trebui să se țină seama de:

- Elaborarea politicii calității este făcută de conducerea organizației, firmei și este un angajament al acesteia față de clienți, angajați, societate.
- Politica în domeniul calității trebuie detaliată la toate nivelurile organizației.
- Aprecierea finală o face clientul, societatea.
- Competența în domeniul calității înseamnă clienți mulțumiți, câștigați.

Cultura organizațională este manifestarea de fiecare zi prin care se pot scoate în evidență valorile, tradițiile. Ea se referă la modul de comportare a angajaților la locul de muncă, așteptările lor de la organizație, de la ceilalți angajați. Unul dintre cele mai mari obstacole cu care se confruntă organizațiile în implementarea managementului calității este bariera culturală. Elementele culturii organizaționale sunt¹:

- mediul de afaceri-dacă este „competitiv” cultura organizațională este orientată spre schimbare; - dacă piața este stabilă și cultura organizațională este la fel;
- valorile organizaționale - sunt „sufletul” culturii organizaționale și descriu ceea ce gândesc membrii organizației;
- rituri, ritualuri și deprinderi organizaționale - exprimă regulile nescrise ale organizației și constituie modul prin care o cultură organizațională este transmisă din generație în generație;
- mijloace de promovare a culturii - depind de modul în care managerii tratează angajații, modul în care interacționează aceștia, sistemele de valori la nivelul decizional, valorile culturale la care se raportează.

Implementarea unui sistem de management total al calității reprezintă o schimbare, care va parcurge mai multe etape, cum ar fi²:

- implicarea tuturor angajaților;

¹ Androniceanu, A.(1998) *Managementul schimbărilor*, Editura All, București, pp. 198-212.

² Moga, T. , VOICU, Radulescu, C.V *Management* disponibil la <http://www.biblioteca digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=148&idb>

- planificarea activităților ce vor determina schimbarea;
- punerea în aplicare a elementelor planificate;
- evaluarea rezultatelor obținute;
- instituționalizarea schimbării.

Succesul unui sistem al calității este strâns legat de modul în care răspunde personalul la întreg procesul de schimbare organizațională. În acest scop personalul trebuie instruit pentru a cunoaște și înțelege problemele cu care se va confrunta, va deveni capabil să rezolve problemele ce pot apărea, va crea o „atitudine pozitivă” relativ la propriile responsabilități. Aceasta nu se poate realiza „peste noapte”, este un proces de durată care începe cu angajarea managerului la vârf, se continuă cu implicarea tuturor angajaților și continuă cu îmbunătățirea continuă. Deci, o cultură organizațională orientată spre calitate are nevoie de o schimbare planificată, participativă și negociată.

Bibliografie

1. Androniceanu, A. (1998) *Managementul schimbărilor*, Editura All, București, pp. 198-212.
2. Ciobanu M., ș.a., *Ingenieria Calității*, Ed. Printech, 1999
3. Kanter, R. M., B. Stein, T. D. Jick. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*, New York: Free Press, pp.34-41.
4. Moța I, *Teză de doctorat-Managementul schimbării și inovării organizaționale în cadrul SNLO Oltenia SA Tg-Jiu*, București, 2009, p.220-224.
5. Pruteanu, O., ș.a. *Managementul Calității Totale*, ed. Junimea, Iași, 1998.
6. Rață V. și Rață D. și Ciobanu “Calitatea produselor industriale” Editura Bren, București, 2002
7. <http://www.fim.usv.ro/cer-stud08/PDFS/TM>
- MACIUCA. *Evoluția conceptului de calitate și a standardelor privind calitatea.pdf*
8. Moga, T., VOICU, Radulescu, C.V *Management* disponibil la <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=148&idb>