

TEHNICI ȘI INSTRUMENTE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII LA ÎNTRINDERILE DE TRANSPORT AUTO

Autor: Dumitru BARBANOV
Conducător științific: conf.univ., dr.șt.ec. Tudor ALCAZ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Preocupările de definire, într-o formă coerentă, a tehnicilor și instrumentelor managementului calității datează din anii '50. K. Ishikawa propunea, la data respectivă, utilizarea tehnicilor statistice pentru ținerea sub control a calității, pe care le-a grupat, în funcție de dificultatea aplicării lor, în tehnici elementare, intermediare și avansate.

Cuvinte cheie: Managementul Calității, tehnici, instrumente, brainstorming, benchmarking.

În anii '80, aceste tehnici erau utilizate pe scară largă, pentru rezolvarea problemelor întreprinderilor japoneze, în cadrul cercurilor calității.

În scopul definirii tehnicilor și instrumentelor managementului calității, Uniunea oamenilor de știință și inginerilor japonezi (JUSE) a înființat, în anul 1972, o comisie care să se ocupe de această problemă. Propunerile sale au fost finalizate în anul 1977, prin selectarea următoarelor instrumente și tehnici, dintr-un număr de 30 de tehnici de creativitate și de management: *diagrama afinităților*, *diagrama relațiilor*, *diagrama matriceală*, *diagrama-arbore*, *diagrama-săgeată*, *diagrama deciziilor și analiza factorială a datelor*.

În prezent, instrumentele și tehnicile managementului calității sunt utilizate de tot mai multe întreprinderi, nu numai în Japonia, ci și în alte țări.

Preocupările de implementare a conceptului de calitate totală, care presupune antrenarea personalului întreprinderii în identificarea problemelor și a soluțiilor posibile pentru rezolvarea lor, au determinat dezvoltarea, în continuare, de noi tehnici și instrumente, printre care cele ale cercetării operaționale. G. Kanji și M. Asher au inventariat, de pildă, 100 de asemenea tehnici și instrumente.

Cu toate acestea, se consideră că managementul calității trebuie să se bazeze, în principal, pe instrumentele și tehnicile menționate anterior.

Importanța deosebită care se acordă acestor tehnici și instrumente este confirmată și de faptul că unele dintre ele au fost definite ca tehnici și instrumente de îmbunătățire a calității, într-un standard internațional din seria ISO 9000.

Tehnicile și instrumentele clasice ale managementului calității au fost preluate, în cea mai mare parte din statistică.

Toate aceste tehnici și instrumente sunt denumite, generic, *"tehnici și instrumente pentru date numerice"*.

În analiza calității se utilizează o serie de alte tehnici și instrumente: brainstorming, benchmarking, diagrama Ishikawa, diagrama procesului, matricea compatibilității etc. Spre deosebire de cele anterior menționate, ele sunt denumite *"tehnici și instrumente pentru date nenumerate"*.

Aceste tehnici și instrumente permit ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la calitate, într-o manieră sintetică, ușor de perceput. Îndeosebi diferitele tipuri de grafice facilitează analizele comparative, evidențierea tendințelor, stabilirea relațiilor între elementele domeniului analizat, fiind considerate, de aceea, deosebit de utile în luarea deciziilor.

Pentru înregistrarea sistematică a datelor referitoare la calitate sunt utilizate diferite tipuri de fișe. Întocmirea unei asemenea fișe presupune parcurgerea următoarelor etape:

- *definirea scopului urmărit prin culegerea datelor;*
- *stabilirea datelor necesare pentru atingerea scopului;*
- *stabilirea metodologiei de analiză a datelor;*
- *întocmirea fișei pentru înregistrarea datelor, cu rezervarea unui spațiu pentru următoarele informații: cine a colectat datele, unde, când și cum s-a realizat această colectare;*
- *efectuarea unei testări preliminare prin colectarea și înregistrarea câtorva date;*

- analiza și revizuirea formei de prezentare a fișei, în funcție de necesități.

Brainstorming

Brainstorming este una dintre cele mai utilizate tehnici de creativitate. Scopul său este de a obține cât mai multe idei cu privire la o temă dată, fără să fie impuse nici un fel de restricții membrilor grupului care-l aplică. A fost elaborată de psihologul Alexander Osborn, în anul 1953². Acesta tehnică este utilizată și în managementul calității și anume pentru identificarea soluțiilor posibile ale problemelor și a oportunităților privind îmbunătățirea calității produselor sau proceselor. Aplicarea ei presupune parcurgerea mai multor etape:

- Formularea problemei se realizează cu participarea unui număr restrâns de persoane (cel mult 5), coordonate de "animatorul" grupului
- Descoperirea ideilor are loc în etapa a doua, cu participarea a 10-20 persoane, inclusiv cei care au formulat problema. Animatorul grupului enunță problema, respectiv scopul urmărit, precizând regulile de bază care trebuie respectate.
- Ordonarea și evaluarea ideilor este preferabil să se facă cu prilejul unei reuniuni ulterioare. În felul acesta se evită realizarea unei selecții pripite sau, dimpotrivă, prea severe. Se recomandă ca toate ideile să fie analizate în vederea clarificării lor.

Pentru asigurarea unei evaluări cât mai eficiente a listei de idei, Osborn propune mai multe variante de ordonare a acestora: *prin combinare, adaptare, substituire, susținere cu noi argumente etc.*

Benchmarking

Benchmarking este utilizat pentru compararea proceselor și performanțelor produselor și serviciilor cu cele ale liderilor recunoscuți ca atare, la un moment dat, pe piață. El facilitează identificarea scopurilor ca și stabilirea priorităților în elaborarea planurilor, pentru creșterea avantajului competitiv al întreprinderii

Metoda a fost aplicată, pentru prima dată, în industria fotocopiatoarelor din SUA, de către firma Xerox, la sfârșitul anilor 70, ca o reacție la scăderea bruscă a cotei sale de piață. Putem considera, prin urmare, că următoarele elemente sunt relevante pentru definirea benchmarking-ului:

- reprezintă un proces permanent de evaluare a performanțelor întreprinderii, comparativ cu cele ale liderilor recunoscuți ca atare, la un moment dat pe piață;
- reprezintă un proces de evaluare a eficacității liderilor în obținerea rezultatelor, astfel încât să se poată determina acele practici care asigură obținerea eficacității respective;
- poate fi aplicat, în egală măsură, proceselor, procedurilor, produselor și serviciilor întreprinderii;
- are în vedere raportarea la liderii recunoscuți ca atare în domeniul respectiv, aceștia putând fi sau nu concurenți direcți ai întreprinderii;
- se aplică în scopul identificării celor mai bune practici, care să permită îmbunătățirea performanțelor întreprinderii, astfel încât să se asigure satisfacerea integrală a cerințelor clienților;
- presupune cooperarea cu organizația stabilită ca referință.

Benchmarking-ul se deosebește de alte metode folosite în cercetările de piață. Ținând seama de referențialul ales pentru evaluare, distingem mai multe tipuri de benchmarking.

• **benchmarking-ul intern** implică analiza activităților, proceselor organizației, comparativ cu cele corespunzătoare unui anumit domeniu de activitate (unitate funcțională) a aceleiași întreprinderi, ales ca referențial.

• **benchmarking-ul funcțional** presupune compararea unui anumit tip de activitate a organizației cu cel al întreprinderii de referință, din același domeniu sau dintr-unul asemănător.

• benchmarking-ul general (benchmarking-ul celei mai bune practici)

are în vedere compararea proceselor sau produselor/serviciilor organizației cu cele ale unui lider, recunoscut ca atare într-un anumit domeniu, acesta nefiind concurent direct al organizației în cauză.

• **benchmarking-ul comparativ** presupune compararea proceselor sau produselor/ serviciilor organizației cu cele ale unui concurent, recunoscut ca lider, la un moment dat, pe o anumită piață. În cazul acestui tip de benchmarking obținerea de informații este îngreunată de faptul că, de obicei, concurenții nu surit dispuși să coopereze.

Aplicarea benchmarking-ului presupune parcurgerea următoarelor etape:

• Stabilirea domeniului de aplicare a benchmarking-ului, respectiv a proceselor, produselor sau serviciilor care vor fi analizate.

- Stabilirea organizației cu care se va face compararea, în funcție de tipul de benchmarking aplicat.
- Culegerea datelor referitoare la performanțele proceselor, produselor și serviciilor organizației de referință. În acest scop se poate apela la interviuri, contacte personale și profesionale; stabilirea unor relații de parteneriat cu organizația de referință.
- Analiza datelor culese are ca scop evidențierea decalajelor existente față de organizația de referință și stabilirea cauzelor acestora.
 - Evaluarea permanentă a progreselor înregistrate în realizarea obiectivelor și, implicit, în reducerea decalajului față de lider.
 - Stabilirea de noi obiective pentru consolidarea poziției dobândite, prin îmbunătățirea continuă a proceselor, metodelor și practicilor întreprinderii.

Bibliografie:

1. JUSE: Japanese Union of Scientists and Engineers.
2. Kanji, K., G., Asher, M., *100 Methods for Total Quality Management*, Sage Publications, London, 2006.
3. Trandafir, M., Antonescu, V., *Calitatea. Metode și tehnici de lucru. Analiză, evaluare, control*, Oficiul de informare documentară pentru Industria Construcțiilor de Mașini, București, 2004.
4. Perigord, M., *Etapele calității. Demersuri și instrumente*, traducere Samoilă, T., Editura Tehnică, București, 2004.
5. Osborn, A., *L'imagination constructive*, Dunod, Paris, 2001.