

TENDINȚE ACTUALE PRIVIND SISTEMUL DE ORGANIZARE A ACTIVITĂȚILOR REFERITOARE LA CALITATE ÎN ÎNTREPRINDERI

Autor: Aliona BERZEDEANU

Universitatea Tehnică a Moldovei

***Abstract:** Quality, fairness and efficiency are the three pillars of the management reform from the first decade of the third millennium from Europe and the entire world, that must allow for the construction of quality assurance systems, including the Republic of Moldova. This alignment is necessary not only for assuring a real and functional management of companies, but, also, for making compatible the our initiatives, theoretically and methodologically, with what it is happening in the world.*

***Cuvinte-cheie:** calitate, întreprindere, standard, sisteme organizaționale de calitate.*

Formele de organizare structurală a întreprinderii au evoluat continuu, în acord cu schimbările intervenite, sub impactul progresului tehnic, în producția și comercializarea mărfurilor. În mod corespunzător au intervenit modificări în ceea ce privește structura organizatorică aferentă funcționării calitate a întreprinderii.

În cadrul atelierelor manufacturiere din antichitate, proprietarul conducea toate operațiunile de producție, desfășurând, totodată, și activitățile comerciale. El îi instruia pe lucrători, le controla munca și lua decizia de acceptare/respingere a produselor. [1]

Pe măsura dezvoltării atelierelor, coordonatorul producției (maistrul) a preluat sarcina de control al produselor. Cu timpul, activitățile de control nu au mai putut fi acoperite de maiștri, fiind încredințate unor "inspectori", aflați în subordinea lor directă.

Inspectorii, cu timpul, și-au asumat responsabilități care depășeau simpla acceptare a produselor. Ei au dezvoltat și perfecționat o serie de procedee, metode și tehnici necesare pentru desfășurarea activităților de control de către inspectorii aflați în subordine: sisteme de evidență, instrumente de măsură, standarde pentru controlul calității. Au inițiat, de asemenea, cursuri de pregătire profesională în domeniu.

Către sfârșitul anilor '50, o serie de ramuri industriale (în special industria aerospațială, a calculatoarelor etc.) au fost puse în fața unor cerințe noi privind realizarea unor produse cu o fiabilitate ridicată, care să necesite activități minime de mentenanță. Aceasta a determinat orientarea spre concepție-proiectare în asigurarea calității produselor.

1. Organizarea în întreprinderi a activităților referitoare la calitate

În organizarea unei întreprinderi, ca obiect al managementului, se face deosebire între organizarea procesuală și structurală a acesteia.

Componenta de bază a organizării procesuale o reprezintă funcțiunea întreprinderii, care se detaliază în activități, atribuții și sarcini.

În mod tradițional, sunt considerate ca funcțiuni ale întreprinderii următoarele: cercetare-dezvoltare, producție, comercială, financiar-contabilă și de personal. [2] Potrivit acestei abordări, activitățile specifice, referitoare la calitate sunt incluse în cadrul funcțiunii de producție.

Abordând această funcțiune din perspectiva gestiunii integrale a calității, Kelada o definește ca reprezentând "ansamblul activităților care permit unei întreprinderi sau unui organism de a oferi produse la un nivel optim al calității, respectând cerințele referitoare la cantitate, termene, în condițiile minimizării costurilor". [3]

Ea prezintă o serie de particularități, cuprinzând activități care se regăsesc în cadrul celorlalte funcțiuni ale întreprinderii. Astfel, de exemplu, prin activitățile de marketing, trebuie să se identifice nivelul de calitate solicitat de client, prin activitățile de aprovizionare trebuie să se asigure materii prime de calitate corespunzătoare, prin cele de producție trebuie realizate produse conforme cerințelor specificate etc.

În organizarea structurală a întreprinderilor asistăm, în prezent, la un amplu proces de modernizare. Acest proces are în vedere trecerea de la structurile organizatorice de tip mecanic, caracterizate printr-un grad ridicat de formalizare, predominant ierarhice, la cele de tip organic, în cadrul cărora întreprinderea este abordată ca un sistem deschis, dinamic, multidimensional. [4]

Predominante sunt, totuși, structurile organizatorice din prima categorie.

În cadrul întreprinderilor cu asemenea structuri, se manifestă două tendințe principale, în ceea ce privește structura organizatorică a funcțiunii calitate: centralizarea și, respectiv, descentralizarea acesteia. [5]

Centralizarea funcțiunii calitate presupune regruparea, în cadrul aceluiași compartiment, a persoanelor care desfășoară activitățile corespunzătoare acestei funcțiuni (fig.1).

Această variantă prezintă avantajul că facilitează comunicarea și reduce în mod sensibil necesitatea unor activități de integrare și coordonare. Inconvenientul principal se datorează faptului că, persoanele din compartimentul calitate nefiind direct implicate în desfășurarea activităților curente, pot rezulta decizii și acțiuni inadecvate.

Descentralizarea funcțiunii calitate. Potrivit acestei variante, responsabilitatea planificării, organizării, ținerii sub control și asigurării calității este încredințată fiecărui sector (compartiment) al întreprinderii. Diferențierea activităților referitoare la calitate se realizează, în acest caz, în funcție de modul de structurare, pe compartimente, a întreprinderii.

În cazul delimitării unor compartimente funcționale și operaționale de felul cercetare/dezvoltare, marketing, aprovizionare, producție etc. sunt stabilite atribuții specifice în domeniul calității, pentru fiecare dintre acestea.

Dacă o întreprindere are mai multe linii de produse, se poate constitui un serviciu calitate pentru fiecare dintre aceste linii. În cazul unor procese diferite (de exemplu: uzinaj, asamblare etc.), pot fi de asemenea înființate servicii calitate distincte. Într-o întreprindere care adoptă o structură pe proiecte, poate exista un serviciu calitate pentru fiecare proiect.

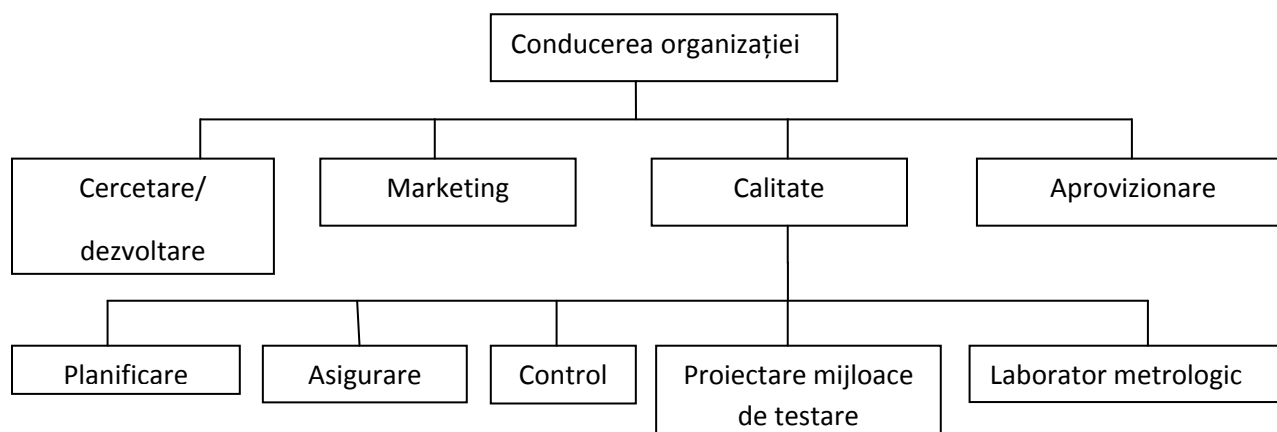


Fig.1 Organigrama funcțiunii calitate (structură centralizată)

Avantajul principal al acestei variante de structură organizatorică constă în aceea că persoanele fiind direct implicate în desfășurarea activităților curente deciziile și acțiunile referitoare la calitate pot fi mai bine fundamentate. De asemenea, pot fi luate, cu mai multă operativitate, măsurile necesare pentru rezolvarea problemelor identificate.

Descentralizarea prezintă însă inconvenientul că presupune eforturi mari de integrare și coordonare a activităților referitoare la calitate. Integrarea și coordonarea se pot realiza în moduri diferite: prin comitete, grupe de lucru, coordonatori, etc.

Într-o serie de întreprinderi, responsabilitatea coordonării tuturor activităților de management al calității este încredințată unei „unități centrale”, la nivelul conducerii de vârf a întreprinderii. Această unitate are rolul de a sprijini conducerea întreprinderii și pe responsabilii compartimentelor în elaborarea politicii calității, a obiectivelor fundamentale în acest domeniu.

Asigură, de asemenea, suportul tehnic necesar pentru desfășurarea activităților referitoare la calitate, în toate compartimentele.

Unele întreprinderi centralizează, în cadrul acestei unități, activitățile de asigurare a calității.

Multe dintre întreprinderile occidentale consideră persoana care conduce această unitate funcțională ca fiind principalul responsabil cu calitatea. În întreprinderile japoneze, însuși președintele răspunde de asigurarea calității. Problemele curente ale calității intră în atribuțiile compartimentelor întreprinderii, ele fiind sprijinite în desfășurarea activităților de serviciu calitate. [6]

În contextul preocupărilor de flexibilizare a organizării structurale, unele întreprinderi au adoptat o structură organizatorică „tip rețea”, în cadrul căreia sunt delimitate unități funcționale „principale”, corespunzătoare etapelor importante ale traiectoriei produsului și unități de sprijin ale acestora.

Devizia Airbus a firmei British Aerospace cuprinde, de exemplu, următoarele cinci unități funcționale principale: conducerea strategică a firmei, conducerea constructivă, inginerie tehnologică, pregătirea și lansarea fabricației și conducerea operativă a fabricației. [7]

În cazul implementării unui sistem al calității, potrivit standardelor ISO 9000, conducerea întreprinderii trebuie să desemneze pe unul dintre membrii săi, care, independent de alte responsabilități, să aibă definită autoritatea pentru: [8]

- *A asigura că sistemul calității este definit, implementat și menținut (potrivit standardului ales ca referință);*

- *A raporta conducerii modul de funcționare a sistemului calității, pentru a fi analizat în vederea îmbunătățirii acestuia.*

El are acces neîngrădit la conducerea de vîrf a întreprinderii, raportînd direct acesteia constatările pe care le face. De asemenea, are dreptul de a întrerupe fabricația sau livrarea produselor care nu sunt conforme cerințelor sistemului calității.

În funcție de natura și complexitatea activităților pe care le desfășoară întreprinderea, compartimentul calitate poate fi organizat pe tipuri de activități, produse sau procese. [9]

Prima variantă este predominantă, ea presupunînd luarea în considerare a unor activități de planificare, asigurare, control al calității, proiectarea mijloacelor de testare, activități de metrologie, urmărirea produselor în utilizare.

O soluție interesantă de organizare a adoptat, de pildă, firma Citroen, și anume în funcție de factorii calității, cei „6M”: material, mașină, metodă, măsurare, manoperă și mediu.

Compartimentul calitate poate să aibă rol de „linie” sau de „staff”. [10]

În ambele situații există avantaje și dezavantaje.

În primul caz, responsabilul acestui compartiment deține autoritatea, avînd dreptul de a lua decizii cu privire la desfășurarea activităților din întreprindere, cu implicații asupra calității. El poate, prin urmare, să întrerupă procesul de realizare a produselor sau să interzică expedierea unei comenzi, atunci cînd constată abateri față de cerințele specificate.

De aici pot rezulta unele efecte negative, dacă rolul său devine unul de „polițist”, în căutare permanentă de vinovați. Aceasta poate genera o stare de neîncredere din partea personalului, care va fi preocupat nu atît de îmbunătățirea calității produselor, cît mai ales de evitarea descoperirii deficiențelor de către controlori.

Dacă are rol de „staff”, responsabilul compartimentului calitate sprijină desfășurarea activităților în acest domeniu, fără să poată lua decizii. El informează responsabilii sectoarelor, în legătură cu deficiențele constatate, aceștia stabilind măsurile corective sau de îmbunătățire necesare.

Prin urmare, deciziile referitoare la calitate sunt luate de persoane care, în același timp, trebuie să asigure satisfacerea cerințelor privind cantitatea și termenele de livrare. Aceasta poate determina neglijarea aspectelor referitoare la calitate.

2. Organizarea și atribuțiile compartimentului calitate în întreprinderile din R.Moldova

În țara noastră, într-o serie de întreprinderi continuă să existe „compartimente de control tehnic de calitate”, subordonate producției.

Este însă tot mai evidentă tendința de modernizare a structurii organizatorice în acest domeniu, în acord cu modificările intervenite în alte țări și mai ales în contextul intensificării preocupărilor de implementare a sistemelor calității, potrivit standardelor ISO 9000.

Au fost, astfel, înființate compartimente de „asigurare a calității”, în subordinea cărora se află cel de control tehnic de calitate.

În cadrul întreprinderilor mari au fost create compartimente și chiar direcții „calitate”, cuprinzînd servicii delimitate pe tipuri de activități, procese sau produse. De regulă, printre acestea figurează, ca servicii distincte, cel de control tehnic de calitate și, respectiv, de asigurare a calității (fig.2).

Serviciul de asigurare a calității are, în general, următoarele atribuții:

- Implementarea politicii calității declarate de conducere;
- Coordonarea activităților de ținere sub control a documentelor sistemului calității (manualul și procedurile);
- Coordonarea analizei efectuate de conducere;
- Coordonarea activităților de analiză a neconformităților;
- Pregătirea produselor/serviciilor, sistemului calității, persoanelor, în vederea certificării;
- Coordonarea auditurilor interne;
- Supravegherea menținerii condițiilor de certificare;

- Coordonarea activităților de instruire în domeniul calității.

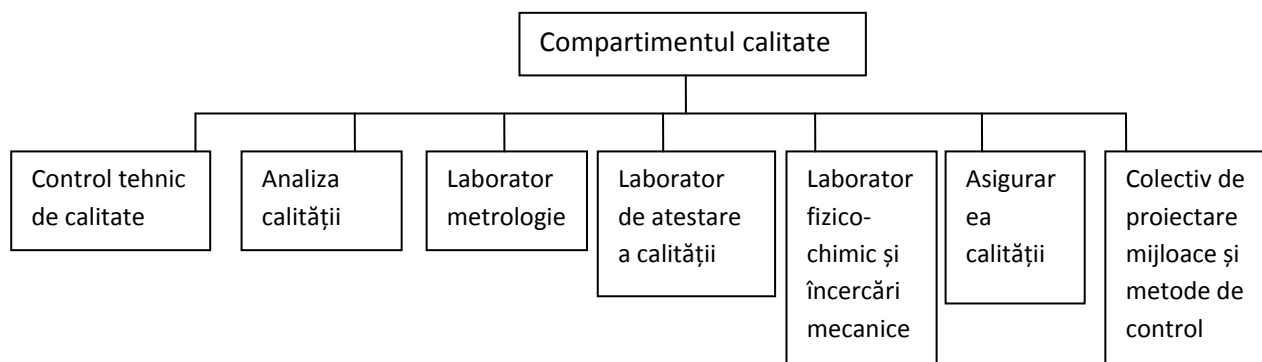


Fig.2 Organizarea compartimentului calitate, în cadrul unei întreprinderi mari.

Într-o serie de întreprinderi au fost înființate servicii de „*ingineria calității*”, cu atribuții, în principal, în implementarea unui sistem al calității, potrivit standardelor ISO 9000 și servicii de „*supraveghere a calității*”, care asigură menținerea sistemului implementat. Există întreprinderi cu un compartiment distinct de „*planificare a calității*”, ceea ce demonstrează interesul crescând pentru această activitate.

În unele întreprinderi a fost adoptată soluția descentralizării funcțiunii calitate, stabilindu-se „coordonatori pentru asigurarea calității”, în cadrul fiecărui compartiment. Aceștia sunt desemnați de directorii (responsabili) compartimentelor respective și confirmați de serviciul de asigurare a calității. Lor le revine responsabilitatea desfășurării corespunzătoare a activităților specifice, referitoare la calitate.

În cazul implementării unui sistem al calității, potrivit standardelor ISO 9000, acestor coordonatori li se încredințează următoarele atribuții:

- Implementarea și menținerea sistemului calității în compartimentul respectiv și asigurarea legăturii permanente cu compartimentul calitate;
- Elaborarea, verificarea și actualizarea procedurilor, în cadrul compartimentului;
- Participă la organizarea auditurilor interne în compartimentul respectiv și la audituri efectuate în alte compartimente;
 - Asigură difuzarea și cunoașterea reglementărilor în domeniul calității;
 - Administrează copia manualului calității care li s-a încredințat;
 - Țin evidența înregistrărilor referitoare la calitate, care se întocmesc în cadrul compartimentului.

Astfel, aceștia, prin intermediul sistemului de management al calității comunică-negociază, conving, ”vînd încredere” – cu părțile interesate care alcătuiesc mediul în care întreprinderea este pusă să funcționeze. Ca adevărați ”apostoli” pentru misiunea primită acționează competent pentru a obține rezultatele dorite.

Bibliografie:

1. Juran, J., M., Gryna, F., M., *Calitatea produselor*, Ed. Tehnică, București, 1979, pag.123.
2. Zorlențan, T., Burduș, E., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998, pag.137.
3. Kelada, J., *La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*, Edition Quafec, Quebec, 1990, pag. 27.
4. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1997, pag.324.
5. Kelada, J., Op.citată, pag. 95-97.
6. Kelada, J., Op.citată, pag.98.
7. Moțoiu, R., *Ingineria calității*, Ed. Chiminform Data S.A., București, 1994, pag. 454-455.
8. Standardul SR EN ISO 9001, *Sistemele calității-Model pentru asigurarea calității în proiectare, dezvoltare, producție, montaj și service*, pag.6.
9. Kelada, J., Op.citată, pag.98-99.
10. Diaconescu, I., *Aspecte economice ale calității produselor în economia de piață, în ”Managementul calității și protecția consumatorilor”*, vol. I, Editura ASE, București, 1997, pag. 52.