

IMPORTANȚA IMPLEMENTĂRII CERCURILOR DE CALITATE ÎN ROMÂNIA

NELU FLOREA*

The Importance of Implementation of the Quality Circles in Romania

Abstract

Quality Circles would represent an effective and less expensive solution in order to improve quality level in Romanian companies which manufacture products, would motivate and turn to account more the human resources potential, transforming it from cost into resource, would generate operative solutions to solve many problems which a company must confront with day by day. The effect is overall better working climate, improved employee health, safety and morale, helping to enlarge a mentality focused on a high quality level for company's products.

Key words: quality circles, mentality, quality, solutions, motivation, turn to account, ualification, wastage, cost, resource

1 Introducere

În România, managementul se predă în facultăți, dar se pare ca rămâne la ușa facultăților. Nu demult, un consultant român specializat în training de management afirma că o mare parte a managerilor intervievați nu aveau o viziune strategică de dezvoltare pe termen lung a business-ului pe care-l administrau. Managerii sunt cei chemați să rentabilizeze societățile comerciale, să antreneze și să motiveze salariații pentru a-i transforma din cost în capital uman, să obțină creșteri de productivitate și salarii în termeni reali fără a fi afectată calitatea, sau creșterea dividendelor pentru acționari. Problema noastră nu e unică, cu o problemă asemănătoare s-a confruntat și SUA în perioada interbelică.

2 Condițiile care au determinat apariția cercurilor de calitate

Unul dintre cei care au tras un semnal de alarmă în SUA anilor '40, a fost Peter Drucker, cel care a dat managementului consacrarea științifică de azi. Drucker a observat, atunci, că salariații nu erau motivați, nu erau antrenați spre atingerea obiectivelor generale și fundamentale ale companiilor. Oamenilor nu li se dădeau țeluri morale, nu li se cerea părerea, iar aceștia nu se implicau în activitatea companiei. El a fost cel care a sugerat aplicarea unor noi metode de management precum cercurile de calitate sau angajările pe viață, care au fost respinse la momentul respectiv de către americani, dar preluate cu succes de către japonezi.

* Asistent doctorand, Catedra de Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail: neluflorea@yahoo.com, nflorea@uaic.ro

După al doilea Război Mondial, Japonia practic nu mai avea o economie funcțională, produsele realizate în această țară având renumele unor produse de proastă calitate, produse care în nici un caz nu puteau fi considerate competitive pe piața mondială. Exportul, singura șansă de redresare economică solidă era astfel pus sub semnul întrebării, situație în care necesitatea găsirii unor soluții reale era de-a dreptul apăsătoare. Cert este că preocuparea pentru schimbarea acestei imagini a produselor Made în Japan a fost luată în serios, astfel încât printr-un efort susținut și admirabil, calitatea a devenit preocuparea numărul unu a industriei japoneze. Soluția a venit din partea comunității științifice care a propus implementarea unor concepte și proceduri solide privind calitatea și demararea unor acțiuni susținute de schimbare a mentalității oamenilor. Concret aceste idei s-au concretizat în ceea ce se numesc cercuri de calitate [UMP, 2006].

2.1 Apariția cercurilor de calitate

Părintele cercurilor de calitate este Kaoru Ishikawa (1915 -1989) care în 1962 a înființat primul cerc la Nippon Telegraph and Telephone Public Corporation. Apărute în industria japoneză, acestea s-au răspândit și la bănci și comercianți și au fost exportate în întreaga lume. Succesul lor în vest nu a fost atât de mare ca în Japonia, deși chiar și aici au existat limitări. Natura și rolul acestor cercuri ale calității diferă de la o organizație la alta. În Japonia, un cerc al calității este format din 5-10 voluntari din același atelier, care se întrunesc în mod regulat, fiind coordonați de un maestru, maestru ajutor sau chiar de unul din muncitori [ISO, 2006].

Obiectivele inițiale ale cercurilor de calitate au fost:

- să contribuie la dezvoltarea întreprinderii,
- să respecte relațiile umane și să dezvolte un mediu de lucru care să ofere satisfacții ale slujbei,
- să instaleze capabilitățile umane din plin și să folosească potențialul lor infinit.

În prezent în Japonia sunt peste 500.000 de cercuri de calitate, care în medie au câte 8 – 10 persoane, ceea ce înseamnă că unul din șase angajați în Japonia face parte dintr-un cerc de calitate. Cercurile de calitate s-au extins ca arie, firma Lockheed, în 1973 a introdus cercurile de calitate și a economisit în 2 ani peste 3 milioane \$, la firma Hobart datorită cercurilor de calitate a scăzut de la 8% la 0% rata defectelor.

După cum declara Ishikawa [Ishikawa, 1985, 15-55] rațiunea cercurilor de calitate constă în „ameliorarea stării de spirit a muncitorilor care va favoriza conștientizarea acestora de ceea ce reprezintă ei pentru calitatea producției”.

Inițial cercul de calitate nu era altceva decât un grup de maxim 6 muncitori, pe fiecare segment major al lanțului productiv, oameni care se întâlneau în mod regulat pentru a discuta problemele curente și reale întâlnite în activitatea curentă. Membrii acestor grupuri erau aleși dintre cei care se confruntau direct cu producția, neavând nici o legătură cu nivelurile ierarhice decizionale, muncitori pur și simpli. În afara orelor de program, dar în sesiuni plătite și funcționând practic ca și consultanți, membrii desemnați își propuneau să rezolve orice problemă, chiar și de mică importanță, inclusiv probleme care nu țineau direct de producție, cum ar fi organizarea muncii, conflictele din interiorul unor secții, etc. Odată acceptată o soluție, aceasta era imediat aplicată în practică, beneficiind de sprijinul managementului.

Această politică de calitate a devenit în scurt timp un mod de lucru și o filozofie de viață, cucerind practic întreaga economie japoneză. Noutatea adusă de aceste cercuri de calitate era aceea că problemele erau discutate de către cei care se confruntau direct cu ele și care erau implicit investiți cu autoritatea morală de a le rezolva. Rezultatele au fost de-a

dreptul spectaculoase deoarece aceste grupuri decizionale autonome au dovedit că strategia participativă, de implicare a muncitorilor în organizarea și gestionarea propriei activități de muncă a fost soluția corectă. Practic s-a dat voie celor care muncesc în relație directă cu mașinile să își spună opinia, să rezolve probleme, acelor oameni cărora în general nu li se acorda atenție și pe care nimeni nu îi ia în seama ca specialiști în muncă. Prin preocuparea privind calitatea, în propriul spațiu de muncă, în zona imediată a activității fiecăruia, practic fiecare muncitor a fost responsabilizat în relație cu produsul final, astfel încât fiecare muncitor a devenit și un controlor de calitate al propriei secvențe productive.

2.2 Obiectivele actuale și avantajele cercurilor de calitate

Dintre **obiectivele** urmărite prin cercurile de calitate trebuie să menționăm:

1. fiind un program direcționat spre oameni are ca obiectiv prioritar dezvoltarea relațiilor umane și a comunicării între indivizi.
2. conștientizează muncitorilor responsabilitățile care le revin față de calitatea producției și a produselor realizate.
3. creează un cadru prin care ideile vizând ameliorările pot fi enunțate și apoi materializate.
4. dezvoltă la muncitori aptitudinile de comandament interior și îi responsabilizează față de întreprindere.
5. dezvoltă aptitudini de instructor care pot fi valorificate în colectivele de lucru, măsurând productivitatea muncii.

În prezent grupurile sunt formate din 5-10 persoane asigurându-se astfel o funcționare elastică, dinamică și familiară iar timpul reuniunilor nu depășește 30 – 60 de minute cu o frecvență săptămânală sau bilunară. Membrii cercurilor de calitate caută să rezolve probleme care se raportează la mediul lor de muncă, pe care vor să-l corecteze prin soluții pe care le propun direcțiunii. Dacă soluția este acceptată, de cele mai multe ori membrii cercului sunt în măsură să o materializeze în practică.

Avantajele cercurilor de calitate sunt multiple:

- se realizează un climat de comunicare între muncitori, sau între muncitori și direcțiune, baza unei înțelegeri mutuale și a unei bune colaborări.
- se creează o stare de spirit propice implicării în activitățile decizionale, se realizează un cadru în care toate părerile sunt ascultate dând importanță muncii depuse, remarcându-se pozitivismul acțiunilor.
- operatorii au posibilitatea de a cunoaște problemele legate de calitatea produselor, consecințele și costurile pe care le implică.
- se creează un cadru de cooperare și întrajutorare.
- creează un climat de încredere între operatori și maiștri care reprezintă o bază stabilă pentru programe de perfecționare de lungă durată.
- cercurile de calitate evită generarea unor conflicte care prin natura lor consumă resurse, nervi, dereglează programele de lucru etc.
- cercurile de calitate au o influență pozitivă asupra dinamicii productivității muncii, operatorii fiind cei mai în măsură să optimizeze tehnologia de lucru și metodele de muncă.
- cercurile de calitate reprezintă o metodă de combatere a absenteismului, implicând și responsabilizând operatorii în perfecționarea calității produselor.

Programele cercurilor de calitate sunt foarte simple și nu se suprapun peste organigrama întreprinderii, ele adaptându-se permanent problemelor analizate. Cele mai mari probleme în implementarea unor cercuri de calitate apar desigur din partea nivelurilor

de decizie intermediare care se tem că astfel nu își mai justifică poziția și autoritatea. Dar problemele trebuie rezolvate acolo unde apar. Cercurile de calitate nu subminează ierarhia decizională într-o firmă, din contra, deoarece ele sunt niște grupuri de muncă, creative și orientate spre rezolvarea de probleme și găsirea de soluții pentru creșterea calității. S-a ajuns mai târziu, la un concept de calitate mult evoluat care a primit numele de Total Quality Management (TQM), concept care întrușchipează o viziune superioară asupra calității deoarece redefineste întreaga structura organizatorică și decizională dintr-o firmă, preocupându-se de îmbogățirea și umanizarea muncii, de calitatea muncii în echipă, de nevoile umane, acordând o anumită putere decizională nivelurilor ierarhice inferioare. Practic se recunoaște faptul că un muncitor, cu cât se simte mai valorizat, cu atât mai mult devine mai responsabil, mai atent și mai implicat în ceea ce face astfel încât și productivitatea muncii crește, deși efortul și stresul în muncă scad [CREATIVEMINDS, 2006].

3 Calitatea de membru și problematica actuală a cercurilor de calitate

Ce revine unui membru al cercului de calitate? În primul rând satisfacția de a lucra în echipă și faptul că se recunoaște capabilitatea sa de a participa la adoptarea unor importante decizii pentru colectivul de muncă. Muncitorii voluntari și care nu găsesc o satisfacție în munca lor sunt expuși unor atitudini pasive, absenteism sau părăsesc organizația. Apoi, mulțumirea de a fi recunoscut pentru că întreaga echipă a cercului de calitate este motivată și susținută prin aprecierile pozitive ale directorilor și a celorlalți conducători. Nu pot fi neglijate nici recompensele financiare sub formă de premii sau susținerea materială a unor simpozioane și întâlniri de lucru, dar trebuie remarcat faptul că nu recompensele financiare reprezintă motivația existenței cercurilor de calitate.

Elementele esențiale ale programului cercului de calitate sunt:

1. programul rezidă ca o dorință a indivizilor de a participa la o colaborare mutuală, ei doresc să fie recunoscuți ca angajați ce pot lua decizii inteligente. Cercurile de calitate ameliorează starea de spirit și generează un mediu de lucru mult mai favorabil performanței.
2. programul trebuie susținut de direcțiunea executivă, fără susținere cercurile de calitate vor eșua în demersurile lor. Direcțiunea va asista la discuții, va analiza propunerile și oportunitățile, va susține financiar anumite seminarii etc.
3. în cadru ședințelor trebuie creat un climat de colaborare la care să participe toți membrii. Trebuie excluse situațiile în care doar 2 – 3 membrii iau toate deciziile astfel încât ceilalți pierd interesul de a mai participa.
4. creativitatea trebuie motivată și autorizată. A fi creativ înseamnă a fi original și productiv, iar dacă membrii sunt frustrați în gândirea creativă vor deveni refractari și vor participa cu reținere la ședințe.
5. în toate acțiunile - analize, dezbateri, formulări de opinii, propuneri de soluții, implementări - trebuie promovat lucrul în echipă.
6. de multe ori opiniile și soluțiile propuse de cercurile de calitate se pot materializa în proiecte care necesită investiții, re tehnologizări, perfecționări de personal. Preluarea ideilor în proiecte ample trebuie menționată în toate operațiunile conducerii, iar o serie de activități și etape de lucru din proiectele respective pot fi transferate ca execuție și responsabilitate membrilor cercului care a inițiat proiectul.
7. sindicatele trebuie implicate în promovarea formării și susținerii cercurilor de calitate, altfel se va crede că cercul de calitate reprezintă o „manipulare rafinată” a muncitorilor de către conducerea executivă.

O statistică realizată în Japonia [Courtois, 2001, 18-32] evidențiază principalele categorii de probleme care sunt dezbătute în cercurile de calitate:

probleme legate de calitatea produselor	42%
probleme legate de prețul produselor	22%
probleme legate de eficacitatea întreprinderii	9%
probleme legate de infrastructură	7%
probleme legate de controlul operațional	7%
probleme legate de studiul muncii	5%
probleme legate de securitatea muncii	5%
probleme legate de starea de spirit în echipă	4%
probleme legate de conducători	4%
alte	4%

Există multe instrumente de lucru utilizate de cercurile de calitate, instrumente care se regăsesc prezentate pe larg în literatura de specialitate [Courtois, 2001, 45-90] ca proceduri ale managementului calității. Astfel:

a) Pentru identificarea celei mai urgente probleme în momentul respectiv se utilizează metode creative de tipul brainstormingului, care inventariază caracteristica sesizată, o ierarhizează în funcție de anumite criterii (urgente, consecințe, tematică etc.), iar pentru problema aleasă spre rezolvare propune soluții inițiale. În sprijinul alegerii problemei de studiat se mai face apel la diagrama cauză-efect, la foile de verificare sau la analiza Pareto.

b) Pentru analiza problemei în cercul de calitate se utilizează date sistematizate prin:

- metoda de investigare mnemotehnică;
- diagrama cauză efect;
- analiza Pareto;
- foi de analiză;
- histograme;
- diagrame de dispersii;
- fișe de control;
- experimentarea;
- eșantionarea.

c) Pentru verificarea soluției problemei se utilizează:

- diagrama Pareto;
- fișe de control;
- eșantionarea;

d) Pentru prezentarea raportului la direcțiune:

- histograma;
- diagrama Pareto;
- diagrama de dispersii;
- grafice;
- diagrama cauză-efect.

Cercurile de calitate pot cunoaște și **eșecuri** mai ales în condițiile în care:

- acțiunile demarate nu sunt susținute de executiv;
- responsabilii cercurilor de calitate nu au aptitudinile și formarea necesară unui conducător de grup;
- obiectivele propuse nu sunt realiste sau rezultatele obținute nu se încadrează în tipul optim;
- se abordează probleme nelegate de munca membrilor cercului de calitate;
- nu sunt gestionate corespunzător ideile și soluțiile propuse;

- absența recunoașterii meritelor cercului;
- existența unor organisme care neagă eficiența cercurilor de calitate.

Revenind la legătura dintre performanța managerilor români și noțiunea de calitate vom trece în revistă viziunea produsă ca urmare a evenimentelor din decembrie 1989. Până la revoluție a face management însemna să realizezi planul, dar mai ales să stabilești planuri impresionante, însemna să dai de lucru la mii sau sute de oameni și a fi în grațiile PCR. Foarte mulți dintre managerii români din acea vreme aveau calități reale de lucru cu oamenii, însă nu erau concentrați către vânzări, ci către producție, erau preocupați de diverse aranjamente care le puteau crea venituri excepționale. Moralitatea relațiilor de muncă a avut mult de suferit în acea perioadă pentru că una se spunea și alta se făcea, iar toată lumea încerca să ducă acasă câte ceva din întreprindere [UMP, 2006].

Începând cu 1990, lucrurile s-au mai schimbat. În primul rând au apărut firmele private și întreprinzătorii. Întreprinderile de stat au fost transformate în societăți comerciale și regii autonome. Piața și vânzările au început să dicteze modul de desfășurare a activității productive. Cu toate acestea, în societățile comerciale, foste întreprinderi de stat, unii manageri s-au reorientat în vederea externalizării de venituri prin crearea de fluxuri financiare paralele, ce adesea treceau prin firme căpușă. Moralitatea a avut de suferit în continuare. În foarte multe societăți comerciale românești oamenii nu sunt considerați un capital, ci un cost. Este suficient să întreprindem o cercetare socială, sau să urmărim declarațiile unor manageri și vom vedea că foarte rar se va vorbi despre cercuri de calitate, despre sisteme de antrenare, motivare a personalului, despre cum sunt încurajați oamenii să-și comunice ideile inovatoare, sau despre coduri de conduită etică în afaceri.

4 Concluzii

A produce bine și de calitate este astăzi o cerință la fel de importantă și în România. Cine însă nu conștientizează cu adevărat că „a te face că muncești” este încă o problemă și că produsele de proastă calitate ne afectează pe toți? Preocuparea pentru calitate este desigur în creștere. Implementarea unor standarde ISO este chiar o necesitate pentru că doar produsele certificate pot fi exportate și își găsesc cumpărători pe piața europeană. Este încă o problemă de mentalitate, căci nu doar muncitorii nu se preocupă prea mult de calitatea muncii lor, ci nici managerii nu înțeleg exact că deși certificările ISO sunt scumpe, nu atât ca procedură, ci ca și efort de reconsiderare a viziunii asupra muncii, totuși investiția de timp și bani merită din plin.

Demonstrația vine din partea celor care au înțeles la timp acest lucru, și care au în prezent rezultate economice pe măsură, inclusiv din industria autohtonă. Pot fi găsite destule exemple de firme românești care au pe piața mondială renumele unor producători serioși pe care nu mai trebuie să îi verifici. Oricine știe astăzi că un produs pe care sunt înscrise cuvintele Made in Japan este un produs din principiu de maximă calitate. De ce nu s-ar putea spune în totalitate la fel, mâine, despre produsele Made in România ?

Motivarea și recompensarea salariaților pentru atingerea obiectivelor fundamentale ale firmei prin antrenarea și implicarea lor cu adevărat în rezolvarea disfuncționalităților din activitățile curente ale firmei reprezintă transpunerea în practică a cercurilor de calitate și în România, fiind o soluție ușor de implementat ce ține de viziunea managementului, cu rezultate spectaculoase obținute asupra performanței economice.

Bibliografie

- Cănnău, N., ș.a., *Sisteme de asigurare a calității*, Editura Junimea, Iași, 1998.
- Clausing, D., *Total Quality Development*, ASME Press, N.Y., 1994.
- Courtois, A., ș.a., *Gestion de production*, les Editions D'Organisation, Paris, 2001.
- Deming, W.E., *Out of Crises*, Cambridge Mass, U.K. London, 1986.
- Ishikawa, K., - *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall Inc., N.Y. 1985.
- Maxim, E., *Managementul calității*, Editura Univ. Al. I. Cuza, Iași, 2003.
- Oancea, M., ș.a., *Managementul calității*, Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”, Galați, 1999.
- Stevenson, W., *Production / Operation Management Irwin*, Chicago, 1996.
- Taguchi, G., *Introduction On Quality Engineering*, ASA Publ., Tokyo, 1986.
- Wild, R., *Production and Operation Management*, 4th Ed., Cassell Ed. Ltd, London, 1991.
- *** www.ea.upm.ro/cip/elearning/018/cuprins, accesat pe 15 martie 2006.
- *** www.creativeminds.ro/articole/art_tqm, accesat pe 10 februarie 2006.
- *** www.iso-9000.ro/rom/9001/iso9000-guru, accesat pe 10 februarie 2006.