

CONSIDERAȚII PRIVIND COMUNICAȚIILE FIRMEI ÎN CONTEXTUL AUDITULUI CALITĂȚII

CONF. UNIV. DR. NICOLAE DOBRIȚOIU

Universitatea din Petroșani, dobritoiu_n_2001@yahoo.com

ANDREEA IONICĂ

Universitatea din Petroșani, andreeaionica2000@yahoo.com

Abstract: Quality Management System (QMS) will significantly change the way many organizations communicate from the top management to all staff and employees. The results of the audit can be influenced by communication. The type of information that an auditor needs to look for, is evidence of how the organization objectives are translated into specific QMS objectives.

1. Specificul comunicațiilor firmei în procesul de auditare

Prin procesul de comunicare se transmit informații pentru atingerea anumitor scopuri. Înțelegând ca proces, comunicarea implică o derulare a operațiilor de codare, recodare, decodare asupra mesajelor.

Elementele procesului de comunicare pot fi identificate în figura 1 reprezentând schema cea mai simplă a procesului.

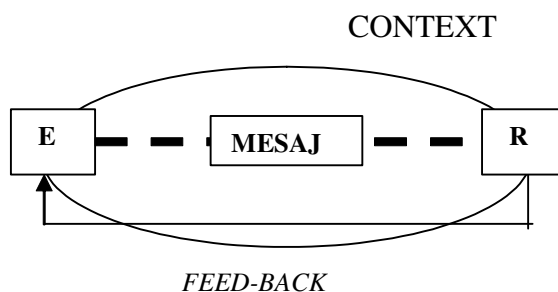


Fig.1

În contextul auditării, rolul de **emițător (E)** și **receptor (R)** se schimbă în funcție de faza în care se află procesul de auditare. În prima etapă, auditorul funcționează ca receptor, iar organizația ca emițător, situația se inversează în momentul încheierii raportului de audit (ședința de închidere) și a diseminării rezultatelor. **Feed-back-ul** este asigurat în etapele imediat următoare în cadrul auditurilor de urmărire.

Canalele formale de comunicație trebuie să fie adaptate pentru a răspunde nevoilor, scopului, și timpului avut la dispoziție în vederea auditării.

În audit se integrează obiectivele comunicării formale cu cele ale comunicării informale.

Adeesea auditorul întâlnește un grup de lucru, care nu este mulțumit că este auditat și nici nu este încântat de statutul și autoritatea sa. Auditorul trebuie să fie atent la sentimentele acestor persoane și să fie pregătit la tonul interogării. Pentru a te apropia de oamenii care se simt marginalizați se preferă întrebarea: "Ce v-ar place să vedeți făcut?" mai degrabă decât întrebarea "Ce faceți?". Obiectivul auditorului este de a obține întotdeauna maximum de informații din

orice întrebare formulată, de aceea o întrebare simplă, exprimată în termeni obișnuiți, pusă unui auditat nemulțumit, va obține de obicei o replică minimă. Întreband asemenea persoane dacă primesc tot sprijinul de care au nevoie, auditorul va deschide poarta plangerilor și, astfel, el va observa cum funcționează sistemul de comunicare în realitate, decât cum ar trebui să funcționeze sau cum este planificat.

Prin urmare, auditorul trebuie să aibă abilitatea să-l facă pe auditat să comunice în mod firesc, având în vedere scopul interogării. De asemenea, el trebuie să fie capabil să-și schimbe modul de exprimare pentru a obține datele de care are nevoie în vederea atingerii obiectivelor auditului.

În ceea ce privește **mesajele**, acestea sunt codate și decodate de către echipa de audit. Auditorul trebuie să codifice mesajele, să formuleze întrebările având în vedere caracteristicile, activitatea și personalitatea celui chestionat. Confuziile pot să apară din neînțelegerea termenilor tehnici sau din exprimarea neclară. Există anumite tehnici de auditare cum ar fi ascultarea activă și tehnicile generale de interviu.

Ascultarea activă este o tehnică pe care mulți o consideră dificil de utilizat pentru că ei:

- nu-l lasă pe emițător (vorbitor) să-și urmeze ritmul și aud numai ce vor sau ce așteaptă ei să audă (la nivelul receptorului apare filtrajul sau distorsiunea);
- reacționează prematur și / sau emoțional;
- permit divagațiile, care afectează capacitatea de concentrare;
- se "dezacordează", dacă subiectul devine dificil, din punct de vedere emoțional;
- vorbesc prea mult.

Principalul mod în care auditorii pot obține informații cu privire la funcționarea sistemului calității este prin a adresa întrebări persoanelor care desfășoară activități în zona auditată. Făcând acest lucru, ei își completează informațiile obținute din materialele prezentate și oferă celor auditați prilejul de a explica sistemele și metodele de lucru utilizate.

În fiecare zonă auditată, auditorul formulează întrebări referitoare la activitatea desfășurată, procedurile, documentația utilizată, echipamentele folosite și care este stadiul activității desfășurate.

Mediul, contextul comunicării se referă la situația particularizată în care are loc comunicarea: auditarea. Astfel comunicarea se desfășoară într-un context cu care se întreprinde.

Este important faptul că procesul comunicării poate fi perturbat prin apariția unor **factori** (bariere în comunicare, perturbații) care diminuează, amplifică, împiedică sau deformează mesajele:

- la nivelul emițătorului/ receptorului: deficiențe de exprimare, respectiv recepționare;
- deficiențe emoționale, atitudinale; idei preconcepute etc.;
- la nivelul canalelor: informația emisă pentru un canal este receptată pe un alt canal;
- la nivelul mesajului: folosirea cuvintelor cu sensuri diferite; expresii personale, difuze, limbaje insuficient cunoscute de cei implicați în comunicare;
- la nivelul mediului: climat poluat (fonic, vizual etc.); folosirea necorespunzătoare a suportului de informație.

2. Integrarea comunicațiilor firmei în vederea auditului în structurile organizatorice specifice calității

Implementarea sistemului de management al calității aduce modificări la nivelul structurii organizatorice a firmei. Structura organizatorică trebuie să fie flexibilă, să fie capabilă să răspundă cerințelor de îmbunătățire continuă, să constituie suportul unei comunicări eficiente.

Organizarea matricială este cea mai potrivită unui sistem de management al calității.

Avantajele aduse de o astfel de structură:

- adaugă un plus de coordonare orizontală față de ceea ce este posibil într-o structură funcțională;

- favorizează munca în echipă și deci permite o eficiență distribuire și redistribuire a personalului, echipamentelor și resuselor.

Acestea cer însă ample modificări ale culturii organizaționale, care să favorizeze nevoia sporită de colaborare, comunicare și deschidere spre schimbare.

S-a luat ca exemplu pentru punerea în evidență a comunicării într-o astfel de structură matricială, funcțiunea producție aflată într-o strânsă corelație cu celelalte domenii funcționale ale firmei (fig. 2)

În ideea tratării asigurării calității ca un proces transfuncțional, comunicațiile orizontale capătă o semnificație și o importanță deosebită. Calitatea nu este obținută ca rezultat numai al activității dintr-o funcțiune a firmei, ci este rezultatul unui efort conjugat, a comunicării și colaborării în cadrul și între grupurile de lucru din diferite domenii funcționale.

Grupul de muncă se referă la un număr de persoane care împreună realizează o activitate sub conducerea unui manager. Grupul are obiective, elemente ce decurg din obiectivele generale ale organizației. Grupurile se pot forma:

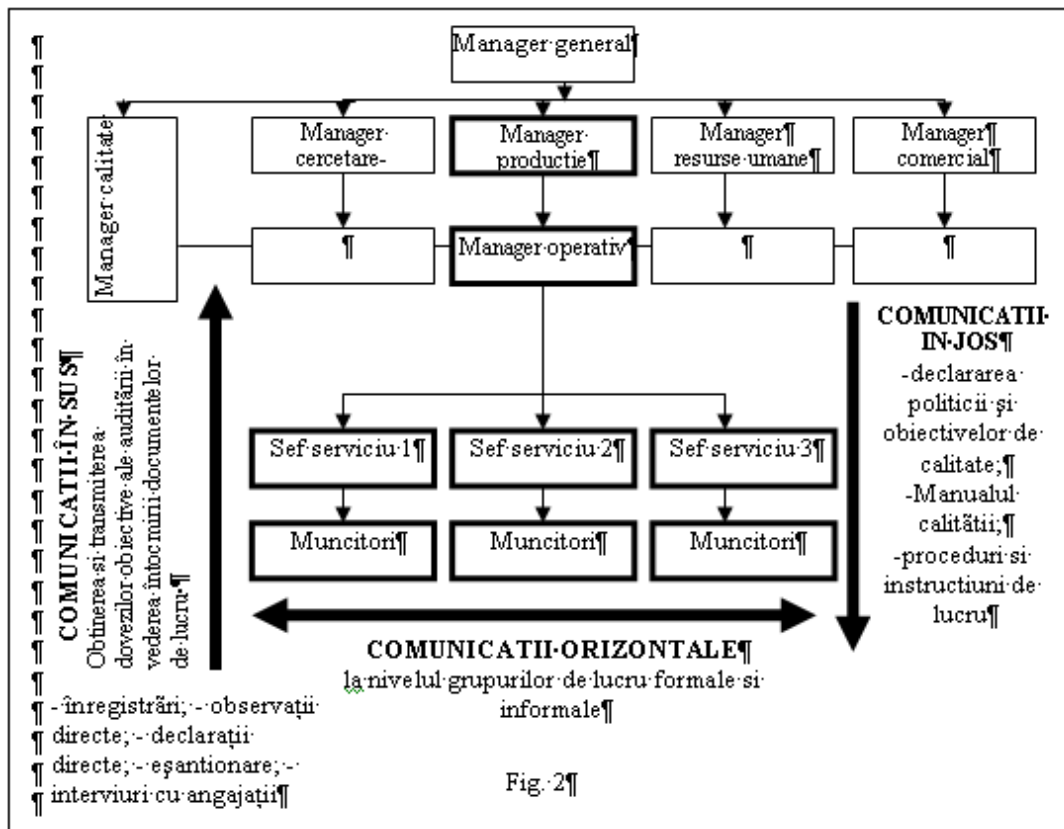
- prin raporturi de atracție și simpatie între membrii, ce conduc la un grad înalt de colaborare, înțelegere;
- prin dinamism, conflictele generate de unele dezacorduri conducând la progres.

Grupul de muncă se caracterizează prin:

- unul sau mai multe obiective comune;
- norme de comportament sau conduită acceptată;
- un anumit statut (îndatoriri, drepturi, obligații);
- un anumit rol (maniera în care sunt asumate funcțiile din statut);
- comunicarea din grup pe baza unor relații socio-afective care pot forma/ favoriza realizarea obiectivelor.

Organizarea pentru calitate îmbracă forme specifice ale grupului de lucru în care comunicarea formală și cea informală interferează (cercurile calității, echipele de proces).

Un tip special de comunicare în grup în vederea auditului este ședința văzută ca o formă de dialog prin care: se transmit informații; se adună informații; se analizează, sintetizează informații; se decide. Ședința poate fi: decizională, de informare, de căutare-explorare, de empatizare etc. Eficiența funcționării grupului, calitatea procesului de comunicare la nivelul său, succesul întrunirilor de grup depind în mod direct de felul în care membrii grupului dat își asumă în mod conștient anumite roluri specifice.



În timpul auditării se folosesc toate tipurile de comunicare interpersonală (comunicare verbală, comunicarea nonverbală, comunicarea scrisă, comunicarea grafică) transcrise în metodele și tehnicile de auditare. Succesul comunicării depinde și de calitatea membrilor echipei de audit.

3. Auditul și managementul de vârf

În principiu, acțiunile managerilor sunt orientate spre patru direcții distincte în obținerea performanței: profitabilitate, competitivitate, eficiență și flexibilitate. În fond, obiectivul principal al performanței manageriale este obținerea performanței.

O modalitate de examinare a performanței manageriale este legată de studiul sintagmelor „staff and line” și „staff and staff”. Un manager de tip „line” desfășoară activități care sunt apropiate de scopul central al organizației respective: producerea și vânzarea bunurilor realizate. Un manager de tip „staff” desfășoară activități care susțin în diferite moduri atingerea scopului central al organizației. Se ajunge astfel la situația când manageri tip „staff” devin consultanți pentru manageri de tip „line”. În cadrul acestor sisteme au loc schimburi de informații ce se transmit prin diferite canale de comunicații.

Analiza coroborată a conceptelor de „linie” și „staff” conduce la concluzia că cel mai semnificativ aspect îl constituie studiul relației dintre ele. Autoritatea tip „linie”, văzută în paralel cu autoritatea tip „staff”, arată relația completă de la superior la subordonat. Această gradare de autoritate se poate identifica în aproape toate organizațiile ca o serie foarte precisă de pași. Toate aceste activități, fie ele tip „staff”, fie ele tip „linie”, se bazează pe un summun de relații comunicaționale interpersonale. Managerii produc informație (care trebuie înțeleasă); ei emit comenzi și instrucțiuni (care trebuie înțelese și executate), depun eforturi de a influența obținerea unei soluții sau alteia într-un proces managerial. Astfel, modul în care comunică

managerii, atât ca emițători, cât și ca receptori, este crucial pentru obținerea performanței efective.

Auditorii ar trebui să implice managementul vârf în raportul de audit, să-i invite să deschidă și să încheie întâlniri, prevăzând suficient timp în planul auditului pentru a-i intervieva, pentru a discuta despre stadiul auditului direct cu ei și pentru a căuta dovezi ale implicării lor.

Auditorul trebuie să identifice procesele de management:

- să înțeleagă organizația și structura ei managerială, prin intermediul informațiilor cuprinse în organigrame, raporturi anuale, planuri de afaceri;
- să înțeleagă cultura organizației și a managementului de vârf cu scopul de a determina influența acestora asupra planului de audit și să facă ajustările adecvate;
- să planifice interviului cu managerii de vârf, pentru a asigura sincronizarea acțiunilor;

Un auditor cu experiență limitată nu ar trebui să fie desemnat să intervieveze managementul de vârf.

4. Auditul – proces complex de comunicare ce depășește granițele organizației

„Altădată (adică înainte de anii 1990), întreprinderea avea o componentă exterioară și una interioară. În afară acționau serviciile comerciale în căutarea clientului. În interior lucrau toți ceilalți: producători, gestionari, cadre administrative, cercetători. Cei dinăuntru și cei din afară nu se cunoșteau, nu se întâlneau și, firește, mai degrabă își presupuneau reciproc existența decât se apreciau.

Astăzi această graniță etanșă a dispărut. Clienții, piața năpădesc întreprinderea. Organizațiile nu mai sunt doar pe verticală, ierarhice, ci se întretaie, în toate direcțiile. Modul de funcționare este acum în calitate de BU, ca “business units”- iar dintre cele două cuvinte, cel mai important este evident “business” Nu se mai pot da doar directive, e nevoie să comunici, să convingi, e nevoie să vinzi” [1]

Auditurile interne asigură garanția unor produse, procese, sisteme conforme cu cerințele clienților. Comunicarea client-furnzorz este fluidizată prin intermediul auditului de secundă parte, iar garanția calității produselor pe piață este oferită de auditul de terță parte de către organisme acreditate.

Bibliografie

1. Commarmond, G. , Exiga A. “Arta de a comunica si de convinge”, Ed. Polirom Iasi:; 2003
2. Dinu, M. “Comunicarea”. Algos Bucuresti:; 2000
3. Prutianu, S. “Manual de comunicare si negociere în afaceri”. I-a ed. Ed. Polirom Iasi 2000
4. Radu, E. “Conducerea resurselor umane”, Ed. Expert, Bucuresti, 1999
5. Simionescu,A. coordonator “Manual de Inginerie Economica - Management general”, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002