

PARTICULARITĂȚI ÎN PROIECTAREA STRUCTURILOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII PENTRU O FIRMĂ

CONF. UNIV. DR. NICOLAE DOBRITOIU

Universitatea din Petrosani

E-mail: dobritoiu_n_2001@yahoo.com

ANDREEA IONICĂ

Universitatea din Petrosani

E-mail: andreeaionica2000@yahoo.com

Abstract. *In case of harsh economic competition, a company must meet the qualitative demands of the economic market, in order to be founded, survive and develop. One of the many agents that influence the process of reaching the demanded quality is the structure of the quality management implemented by the company.*

1. Generalități

Mediul economic existent într-o perioadă de tranziție conduce la o puternică dinamică în ceea ce privește apariția, dezvoltarea și dispariția a numeroase firme. Pentru a favoriza apariția, dezvoltarea și a defavoriza dispariția unei firme, dintre multitudinea soluțiilor posibil de aplicat poate fi luată în considerare și cea care se referă la elaborarea și implementarea unui sistem al calității la nivel de firmă.

Reușita exercitării managementului calității la nivel de firmă este dată de structura de organizare a funcțiunii calitate.

Pentru a localiza structura de organizare a funcției calitate în ansamblul structurii de organizare a unei firme, în continuare, se vor prezenta următoarele definiții (preluate din SR ISO 8402: 1994):

Managementul calității – „ansamblul activităților funcției generale de management care determină politica în domeniul calității, obiectivele și responsabilitățile și care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității”.

Sistemul calității – „structuri organizatorice, proceduri, procese și resurse necesare pentru implementarea managementului calității”.

Structură organizatorică – „responsabilități, autorități și relații dispuse într-o schemă, prin care o organizație își exercită funcțiile”.

Funcția calitate prezintă următoarea particularitate: cuprinde activități care se regăsesc în cadrul celorlalte funcții. Din acest considerent funcția calitate este considerată o funcție „orizontală”, în raport cu celelalte apreciate ca fiind „verticale”.

2. Etapele proiectării unei structuri organizatorice a managementului calității

Proiectarea unei structuri de organizare pentru managementului calității ce se exercită la nivel de firmă necesită parcurgerea următoarelor etape:

Culegerea informațiilor referitoare la: sistemul de obiective ale managementului calității firme; intensitatea la care urmează să se exercite diversele activități ce compun funcția calitate. Proiectarea unei structuri de organizare a managementului calității dintr-o firmă necesită date referitoare la: obiectivul general al calității; activitățile ce se exercită sau urmează a se exercita; intensitatea la care se exercită sau urmează a fi exercitate activitățile la nivel de firmă.

Stabilirea activităților, atribuțiilor, sarcinilor, operațiilor ce compun funcția calitate ce se exercită la nivel de firmă. Proiectarea structurilor de organizare ale managementului calității unei

firme începe cu stabilirea activităților, a fluxurilor informaționale ale acestora, precum și a legăturilor dintre ele.

Din literatura de specialitate, cât și din activitatea practică se cunoaște că activitățile funcției calitate sunt comune pentru toate firmele, indiferent de profilul lor sau de ramura economică din care fac parte, însă intensitatea lor de manifestare prezintă dinamici diferite de la o firmă la alta. Există însă unele particularități determinate de nivelul ierarhic la care se execută diferite activități, de gradul de centralizare sau descentralizare a îndeplinirii lor, precum și de formele sau de metodele de organizare ce se practică în fiecare firmă.

În cadrul funcției calitate se regăsesc trei tipuri de activități:

-activitatea de management strategic (elaborarea politicii calității, a obiectivelor fundamentale la nivelul firmei);

- activitatea de management operațional (de planificare și ținere sub control în cadrul fiecărui sector: marketing, producție, personal);
- activități de coordonare și integrare a funcțiunii calitate, ținând seama de faptul că toate activitățile sectoriale determină s-au influențează calitatea finală.

O dată stabilite activitățile calității se trece la analiza fluxurilor de circulație a informațiilor și a deciziilor. Studiile efectuate au condus la concluzia că fluxurile informaționale, desfășurate rațional, sunt, de regulă, unitare, nefiind influențate de tehnologiile pe care le deservește sau de specificul unei anumite ramuri sau subramuri de producție.

Fiecare activitate se descompune în atribuții, care la rândul lor se decompun în sarcini și aceste în operații. Pentru fiecare componentă a funcției calitate se determină intensitatea de manifestare.

Determinarea volumului de muncă ce trebuie executată în cadrul fiecărei operații, sarcini, atribuții, activități sau funcțiuni. Cunoscând obiectivul general al calității desfășurate într-o firmă (obiectiv general care este într-o dependență totală față de obiectivul general al firmei), în continuare, acesta este descompus în obiective derivate de ordinul I și II, care la rândul lor se decompun în obiective specifice, urmând ca fiecare obiectiv specific să se descompună în obiective individuale.

Având cunoscute valorile acestor componente ale obiectivului fundamental, exprimate în unități valorice sau în unități de măsură convenționale, este posibil a se calcula valorile acestora pentru unități de timp, cum ar fi: oră, schimb, zi, lună, trimestru, semestru sau an.

Având această defalcare a sistemului de obiective pe elementele procesuale, în continuare, se trece la stabilirea volumului de muncă necesar a realiza o unitate de operație, sarcină, atribuție, activitate și funcție, cu ajutorul normelor și normativelor de muncă.

O parte din acest volum de muncă se distribuie spre diversele subdiviziuni organizatorice ale firmei, subdiviziuni care au ca scop activități operative sau funcționale. Acest volum de muncă, aparținător funcției calitate, ce se distribuie trebuie astfel determinat încât fiecare post existent în structura organizatorică a firmei să contribuie la îmbunătățirea calității la fiecare loc de muncă, subdiviziune organizatorică și firmă.

Observație. Este recomandabil ca în fiecare fișă de post (operativ sau funcțional) să conțină responsabilități, sarcini, obligații din domeniul calității.

Stabilirea necesarului de personal ca număr, structură și grad de calificare. Fiind cunoscută structura și volumul de muncă necesar realizării, pentru o zi, a componentelor obiectivului fundamental, cu ajutorul indicatorilor tarifare și calificare (ITC) se determină necesarul de personal, ca număr, structură și grad de calificare (trepte și gradații sau clase de salarizare și categorii de calificare pentru fiecare profesie în parte).

Stabilirea tipului structurii de organizare referitoare la activitățile referitoare la calitate. În cadrul firmelor se manifestă următoarele tendințe în ceea ce privește structura organizatorică a funcțiunii calitate: centralizarea și respectiv descentralizarea.

Centralizarea funcției calitate, presupune regruparea în cadrul aceluiași compartiment, a persoanelor care desfășoară activități corespunzătoare acestei funcții.

Prezintă avantajul că facilitează comunicarea și reduce în mod sensibil necesitatea unor activități de integrare și coordonare.

Ca dezavantaj îl reprezintă faptul că persoanele din compartimentul calitate nefiind direct implicate în desfășurarea activităților curente, pot rezulta decizii și acțiuni inadecvate.

Descentralizarea funcției calitate, potrivit acestei variante de organizare, responsabilitatea planificării organizării, ținerii sub control și asigurării calității este încredințată fiecărui sector al firmei. Diferențierea activităților referitoare la calitate se realizează, în acest caz, în funcție de modul de structurare, pe compartimente, a firmei.

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

Descentralizarea prezintă următoarele avantaje: persoanele fiind direct implicate în desfășurarea activităților curente, deciziile și acțiunile referitoare la calitate pot fi mai bine fundamentate; operativitate în ceea ce privește măsurile necesare pentru rezolvarea problemelor identificate.

Dezavantaje: presupune eforturi mari de integrare și coordonare a activităților referitoare la calitate; integrarea și coordonarea se poate realiza în moduri diferite prin comitete, grupe de lucru, coordonatorii lor.

Pe plan mondial, responsabilitatea coordonării tuturor activităților de management al calității este încredințată unei „unități centrale”, la nivelul conducerii de vârf a firmei. Această unitate are rolul de a sprijini conducerea firmei și pe responsabili compartimentelor, în elaborarea politicii calității, a obiectivelor fundamentale în acest domeniu. De asemenea asigură suportul tehnic necesar pentru desfășurarea activităților referitoare la calitate, în toate compartimentele.

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

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

Deci structura organizatorică poate fi definită ca un schelet construit pentru a susține o serie de elemente care permit exercitarea managementului calității și a cărei alcătuire rezultă din necesitatea de a asigura o diviziune a muncii în domeniul calității și a responsabilităților, de a prevedea interdependențele diferitelor activități componente și de a transmite, pe căi dinainte stabilite, informații și decizii în așa fel încât acestea să ajungă la destinație pe trasee cât mai scurte, fără să fie simplificate sau amplificate în conținut și fără să sufere întârzieri.

Cunoscând activitățile desfășurate în cadrul funcției calitate pentru care se proiectează structura organizatorică, legăturile existente între aceste activități și necesarul de personal ca număr, structură și grad de calificare pentru fiecare activitate, se trece la constituirea structurii.

Proiectarea unei structuri de organizare comportă două etape: structurare pe orizontală (funcțională); structurare pe verticală (ierarhică).

Structurarea pe orizontală, constituie o etapă importantă în activitatea de proiectare a unei structuri de organizare din următoarele considerente:

- permite determinarea, în funcție de necesarul de personal, a tipurilor și a numărului de același tip de subdiviziuni organizatorice situate la același nivel de organizare, subdiviziuni care pot fi omogene sau neomogene din punct de vedere al activităților executate;
- pentru fiecare subdiviziune organizatorică se stabilește necesarul de personal;
- stabilirea sistemului de legături ce există între posturile aparținătoare unei subdiviziuni;
- stabilirea tipurilor de legături ce există între subdiviziuni organizatorice de tipuri diferite.

Subdiviziunile organizatorice ce se proiectează pe orizontală, în funcție de scopul pentru care se realizează, pot fi de două feluri:

- subdiviziuni organizatorice operative, exemplu: laboratoare, atelier; brigadă (grupă); echipă (subgrupă).
- subdiviziuni organizatorice funcționale, exemple: direcție generală; direcție; compartiment (serviciu principal, resort); serviciu; birou principal; birou; grup.

Fiecare subdiviziune organizatorică are în componență posturi, care pot fi: posturi de execuție și posturi de conducere. Aceste posturi sunt ocupate de persoane care trebuie să aibă un anumit titlu profesional.

Proiectarea subdiviziunilor organizatorice au la bază următoarele principii: principiul unicității și proprietății obiectivului general, principiul drumului informațional minim, principiul

separării funcțiunilor, principiul unicității conducerii și răspunderii, principiul repartiției cât mai uniforme a sarcinilor de conducere.

Structurare pe verticală (ierarhică).

Subdiviziunile organizatorice de bază ale structurii de organizare urmează a fi grupate în alte subdiviziuni organizatorice mai cuprinzătoare cu scopul de a grupa mai multe sarcini aparținătoare sau nu aceleiași atribuții, sau mai multe atribuții aparținătoare sau nu aceleiași activități, sau mai multor activități aparținătoare sau nu aceleiași funcțiuni în scopul rezolvării diverselor probleme de calitate ale firmei.

Gruparea subdiviziunilor elementare, sau alte subdiviziuni organizatorice situate pe nivele ierarhice superioare, poate să aibă la bază unul din următoarele criterii de grupare: funcțional, pe obiective, pe procedeu (tehnologie, fază tehnologică, metodă etc), pe instalație sau mașină, pe produs, în funcție de client, regiune geografică.

Cele două sensuri ale structurării: pe orizontală și pe verticală, în care se dezvoltă structura sunt interdependente, împreună ele constituie un dublu proces de structurare. Dar, ceea ce trebuie reținut ca foarte important este faptul că structurarea pe orizontală determină structurarea pe verticală și nu invers.

În afară de subdiviziunile organizatorice permanente la nivel de firmă se constituie anumite colective care pot avea o activitate periodică sau temporară. De obicei acestea sunt colectivele operative de lucru, constituite pentru a rezolva anumite probleme speciale. Astfel de colective pot fi: consilii sau comitete, comisii, grupe de studii.

Procesul de structurare a unei firme este condiționat de anumite restricții de ordin practic care exclud, din multitudinea de variante teoretic posibile, un număr din ce în ce mai mare, delimitând astfel domeniul soluțiilor optime. Cele mai importante dintre condițiile restrictive decurg din:

- necesitatea de a încadra fiecare unitate structurală cu specialiștii indicați, condiție denumită „încadrarea cantitativă”;
- necesitatea de a încadra fiecare unitate structurală cu numărul necesar de muncitori în așa fel încât timpul de lucru să fie folosit integral, condiție denumită „încadrare cantitativă”;
- necesitatea de a sincroniza activitatea tuturor funcțiunilor firmei, condiție denumită „ritmicitate”.

Având definite structurile organizatorice pe orizontală și pe verticală, în continuare, pentru a face structurarea operațional trebuie ca aceasta să fie integrată într-un sistem de conducere (sistemul de conducere liniar pură (fayolistă); sistemul de conducere funcțional pur; sistemul de organizare combinat (cu stat-major)).

Formalizarea structurii organizatorice a funcțiunii calitate. Principalele documente necesare pentru exprimarea structurii organizatorice a firmei sunt considerate următoarele: ROF, fișa postului și organigrama, la acestea adăugându-se și matricea responsabilităților.

În aceste documente de formalizare a structurii organizatorice a unei firme se regăsesc atribuțiile, sarcinile și responsabilitățile stabilite în domeniul calității.

3. Concluzii

Referitor la activitatea de proiectare a subdiviziunilor de organizare ale managementului calității exercitat la nivel de firmă se pot formula următoarele concluzii:

- o structură organizatorică optimă permite exercitarea în bune condiții a managementului calității, fapt ce conduce la îmbunătățirea calității firmei;
- activitatea de proiectare a subdiviziunilor organizatorice trebuie realizată de către firme specializate;
- reactualizarea unei structuri organizatorice va trebui să fie realizată când rezultatele obținute în domeniul calității, la nivel de firmă, sunt necorespunzătoare sau când obiectivul fundamental al managementului calității prezintă o creștere sau scădere cu o valoare pentru care funcționarea structurii de organizare a managementului calității firmei nu mai este eficientă din punct de vedere economic;
- la proiectarea unei subdiviziuni organizatorice a managementului calității se va ține seama de următoarele probleme: intensitatea la care se desfășoară o componentă sau mai

- multe componente procesuale, intensitate stabilită în funcție de valorile obiectivelor corepunzătoare acestora;
- în activitatea de proiectare a subdiviziunilor organizatorice se va ține seama de noile descoperiri din domeniu.

Bibliografie:

1. Dobritoiu N –Managementul calității firmei. Editura Universitas, Petroșani 2000
2. Ovidiu Nicolescu -Ghidul managementului eficient. Volumul I și II. Editura Tehnică, București, 1993
3. *** -SR ISO 8402:1995 -Managementul calității și asigurarea calității. Vocabular. Ediția a 2-a
4. *** -SR ISO 9000: 2000 –Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular. Ediția a 3-a
5. *** -SR ISO 9001: 2000 –Sisteme de management al calității. Cerințe. Ediția a 3-a
6. *** -SR ISO 9004: 2000 –Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru îmbunătățirea performanțelor. Ediția a 3-a