

Indicatorii de performanță ai managementului calității și abordarea standardelor ISO 9001, 14001, 22000 în cadrul unui sistem integrat de management al calității

Tatiana TOFAN,
doctor în economie,
Academia de Administrare Publică
de pe lângă Președintele republicii Moldova

SUMMARY

Integrated quality management of the external environment allows meeting requirements of internal organization and its environment, on increasing the efficiency of all processes, focusing on training and motivating staff. An integrated management system is a logical and systemic approach to management, which contributes to strategic and operational decisions that best address all key issues, leading to the effective functioning of an organization in terms of both quality and environmental or safety and food hygiene

La începutul secolului XXI-lea s-a conturat o nouă direcție a managementului calității, care presupune abordarea integrată a managementului calității. Managementul integrat al calității permite satisfacerea cerințelor mediului extern al organizației (cerințele clienților și ale societății în ansamblu) și ale mediului său intern, referitoare la creșterea eficienței tuturor proceselor, punând accentul pe formarea și motivarea personalului.

La rândul său, un sistem integrat de management reprezintă o abordare managerială logică și sistemică, ceea ce contribuie la adoptarea unor decizii strategice și operaționale optime care iau în considerare toate aspectele esențiale, ce conduc la funcționarea eficientă a unei organizații atât din punctul de vedere al calității, cât și al mediului sau siguranței și igienei alimentare etc.

Sistemul de management integrat între două sau mai multe standarde presupune proiectarea și implementarea simplificată a acestora, precum și facilitează optimizarea eforturilor și elimină incoerențele.

În literatura de specialitate, pot fi întâlnite mai multe tipuri de sisteme integrate, configurația lor, diferențiindu-se în funcție de standardele utilizate. De exemplu, calitate – mediu; calitate – siguranța alimentelor; calitate – securitatea informațiilor; calitate – mediu – siguranța alimentelor; calitate – mediu – sănătate și securitate ocupațională etc.

Standardul ISO 8402 ne oferă o abordare puțin diferită și definește **planificarea calității** ca fiind „ansamblul activităților prin care se stabilesc obiectivele și

cerințele referitoare la calitate, precum și cerințele privind implementarea elementelor sistemului calității”.

Standardul ISO 9000:2000 conține o definiție asemănătoare, dar face referiri clare la procesele operaționale și resursele necesare îndeplinirii obiectivelor calității.

Din această definiție, rezultă că planificarea calității se divide în 2 componente:

- planificarea strategică;
- planificarea operațională.

Planificarea strategică constă în formularea de principii de bază și de direcții referitoare la calitate, acestea luând forma politicii privind calitatea. Concretizarea principiilor și direcțiilor se realizează la nivel operativ, prin intermediul planificării operaționale.

În cadrul **planificării operaționale** se pot identifica: planificarea internă și planificarea externă a calității.

Prin **planificarea internă** a calității se urmărește transpunerea dorințelor clienților în caracteristici ale produsului și serviciului și dezvoltarea proceselor care să facă posibilă realizarea acestor caracteristici. Iar **planificarea externă** a calității are ca scop identificarea clienților și stabilirea nevoilor acestora, pe baza studiilor de piață.

Standardul ISO 8402 definește evaluarea calității ca reprezentând *examinare sistematică, efectuată pentru a determina în ce măsură o entitate este capabilă să satisfacă cerințele specificate*. [113, p. 15]

A controla înseamnă, în primul rând, a măsura. Măsurarea este un proces-cheie în orice organizație.

Fără a măsura, nu se pot cunoaște nici rezultatele și nici dacă acestea corespund obiectivelor fixate anterior. Dacă nu se măsoară, nu se poate ști care este randamentul indivizilor, nici al proceselor, nici al organizației. Nu se va ști dacă ceea ce s-a obținut se adaptează standardelor de calitate și, de asemenea, nu se va ști până la ce nivel a fost realizată calitatea planificată.

Caracteristicile serviciilor fac ca și controlul calității realizat asupra lor să prezinte anumite particularități. [63, p. 86]

În primul rând, producerea serviciului este simultană cu prestarea sa. Aceasta împiedică realizarea unui control de calitate al serviciului înainte ca acesta să ajungă la client, pentru a avea, astfel, posibilitatea de a respinge caracteristicile care nu corespund standardelor prevăzute. Dacă acestea nu corespund cu standardele, clientul primește un serviciu deficient, de regulă, nu este posibilă rectificarea acestuia. În consecință, calitatea trebuie să fie evaluată pe tot parcursul procesului, inclusiv în faza proiectării. Acest principiu a fost aplicat deja în producția industrială, în ideea că este mai puțin costisitor să eviți fabricarea produselor deficiente prin intermediul controlului procesului decât să respingi produsele deja terminate.

În al doilea rând, în servicii, obiectul controlului calității nu-l reprezintă dimensiunile fizice, ci un alt tip de caracteristici, precum: integralitatea serviciului, timpul, termenul de execuție etc. Totuși aceasta nu împiedică folosirea tehnicilor statistice clasice, pentru că sunt numeroși parametri care se pretează la măsurările cantitative și a analizei statistice. Pe de altă parte, o consecință a definirii calității în termeni de satisfacere a necesităților și așteptărilor clienților o reprezintă situarea evaluării satisfacerii clientului într-un punct central, pentru a evalua calitatea adevărată (calitatea realizată sau reală). Nu mai este vorba doar de a verifica conformitatea cu anumite standarde de calitate, ci de a înțelege până la ce punct clientul se simte satisfăcut de produsul sau serviciul primit. Acest lucru, important, de altfel, în orice activitate, este în mod special relevant în servicii, pentru că în ele se implică mulți factori subiectivi care au legătură cu satisfacția clienților.

În condițiile diversificării și înnoirii rapide a ofertei de servicii și a mondializării piețelor, a apărut necesitatea introducerii unor practici noi, care să asigure creșterea încrederii cetățenilor privind calitatea serviciilor, pe care le achiziționează. De aceea a fost introdus sistemul „certificării calității”.

Necesitatea certificării este impusă de creșterea volumului și complexității serviciilor, creștere care

crează dificultăți beneficiarilor în aprecierea calității.

Prin **certificare** se înțelege „*procedura prin care o terță parte dă o asigurare scrisă că un produs, proces sau serviciu este conform cu cerințele specificate*”, definiție formulată de Ghidul ISO/ICE 2, preluată și în standardul SR 10000-1.

În cazul certificării, seria ISO 9000 sunt standarde generale, care conțin recomandări privind managementul calității și cerințele pentru asigurarea calității, destinate să dea încredere clientului în ceea ce privește satisfacerea nevoilor sale.

Ideea elaborării unor standarde care să ușureze implementarea unui sistem de calitate în cadrul unei firme, dar să-i permită și o evaluare a acestuia pe baza unui referențial, a fost pusă pentru prima dată în cadrul comitetului tehnic **TC 176 „Managementul calității și asigurarea calității”** al Organizației Internaționale de Standardizare, în anul 1979. Eforturile acestui comitet tehnic s-au concretizat în anul 1986, prin publicarea standardului ISO 8402. Acest standard a fost revizuit ulterior în anii 1995, 2000, 2005 și 2008, unde pe parcursul acestei perioade a suferit multiple modificări din punctul de vedere al conținutului și structurii.

Astfel, conform ultimelor modificări din noiembrie 2008, **ISO 9001 „Sisteme de management al calității. Cerințe”** specifică cerințele unui sistem de management al calității pentru organizațiile care este necesar să demonstreze capacitatea lor de a furniza produse care să îndeplinească cerințele clienților, precum și cerințele de reglementare aplicabile, având drept scop creșterea satisfacției clienților.

Comparativ cu ISO 9001:2000, noua ediție 9001:2008:

- nu specifică noi cerințe;
- conține unele clarificări utile pentru cerințele existente;
- prezintă, în principal, modificări editoriale;
- prezintă exemple de creștere a compatibilității cu ISO 14001:2004.

Practica de revizuire periodică a standardelor ISO se face drept urmare a diversilor factori, cum ar fi: progresul tehnologic, implementarea în paralel a mai multor standarde internaționale, cerințe noi referitoare la calitate și siguranță sau aspecte legate de interpretare și aplicare etc.

Secretarul General al ISO Alan Bryden a comentat: „*Standardul revizuit ISO 9001 rezultă dintr-un proces structurat, care ia în considerare necesitățile utilizatorilor și impactul ei beneficiile posibile ale reviziilor. Prin urmare, ISO 9001:2008 este produsul unei examinări riguroase, care confirmă adecvarea pentru*

utilizarea ca reper internațional pentru managementul calității". [139]

ISO 9001:2008 nu conține nici o cerință nouă, ci aduce doar câteva clarificări la cerințele existente în vechea ediție și introduce modificări pentru îmbunătățirea compatibilității cu ISO 14001:2004, standardul pentru sistemele de management de mediu.

Acest standard poate fi aplicat [114, p. 9]:

a) organizațiilor care caută să obțină avantaje prin implementarea unui sistem de management al calității;

b) organizațiilor care caută să obțină încrederea furnizorilor că cerințele lor referitoare la produse vor fi satisfăcute;

c) utilizatorilor produselor;

d) celor interesați de o înțelegere mutuală a terminologiei utilizate în managementul calității (de exemplu, furnizori, clienți, autorități de reglementare);

e) celor care, din interiorul sau din exteriorul unei organizații, evaluează sistemul de management al calității sau îl auditează pentru conformitatea cu cerințele ISO 9001 (de exemplu, auditori, autorități de reglementare, organisme de certificare/ înregistrare);

f) celor care, din interiorul sau din exteriorul unei organizații, oferă consultanță sau instruire referitor la sistemul de management al calității adecvat acelei organizații;

g) elaboratorilor de standarde conexe.

ISO 9001 specifică cerințele unui sistem de management al calității pentru organizațiile care doresc să demonstreze capacitatea lor de a furniza produse care să îndeplinească cerințele clienților, precum și cerințele de reglementare aplicabile, având drept scop creșterea satisfacției. [115, p. 1] Stabilește cerințele pentru un sistem de management al calității atunci când o organizație:

a) are nevoie să demonstreze capacitatea sa de a furniza consecvent produse care să satisfacă cerințele clientului și cerințele reglementărilor aplicabile;

b) urmărește să crească satisfacția clientului prin aplicarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a sistemului și prin asigurarea conformității cu cerințele clientului și cu cele ale reglementărilor aplicabile.

Standardul **ISO 9001** poate fi utilizat de părți interne și externe, inclusiv de organismele de certificare, pentru a evalua capacitatea organizației de a satisface cerințele clientului, cele de reglementare și ale organizației însăși.

În momentul în care organizația dorește să implementeze aceste standarde, ea trebuie [115, p. 12]:

a) să identifice procesele necesare sistemului de management al calității și aplicarea acestora în întreaga organizație;

b) să determine succesiunea și interacțiunea acestor procese;

c) să determine criteriile și metodele necesare pentru a se asigura că atât operarea, cât și controlul acestor procese sunt eficace;

d) să se asigure de disponibilitatea resurselor și informațiilor necesare pentru a susține operarea și monitorizarea acestor procese;

e) să monitorizeze, să măsoare și să analizeze aceste procese;

f) să implementeze acțiuni necesare pentru a realiza rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese.

Acest standard promovează adoptarea unei abordări bazate pe proces în dezvoltarea, implementarea și îmbunătățirea eficacității sistemului de management al calității, în scopul creșterii satisfacției clientului prin îndeplinirea cerințelor acestuia. Pentru ca o organizație să funcționeze eficient, aceasta trebuie să identifice și să conducă numeroase activități corelate. O activitate, care utilizează resurse, condusă astfel încât să permită transformarea elementelor de intrare în elemente de ieșire, poate fi considerată un proces. Adesea elementele de ieșire dintr-un proces constituie, în mod direct, elementele de intrare în procesul următor.

Standardul **ISO 14000** prevede cerințe referitoare la sistemul de management de mediu, aplicabile oricărei organizații care urmărește:

- implementarea și îmbunătățirea sistemului de management de mediu;

- asigurarea conformității sistemului cu politica sa de mediu;

- demonstrarea conformității sistemului cu acest standard;

- certificarea /înregistrarea sistemului de management de mediu;

- realizarea unei autoevaluări sau declanșarea pe proprie răspundere a conformității sistemului cu acest standard.

Cerințele acestui standard sunt integrabile în sistemul de management al organizației și elementele lui pot fi astfel adaptate, încât să se asigure conformitatea cu cerințele standardului.

Pe de altă parte, modalitatea concretă de aplicare a standardului depinde de o serie de factori, printre care: politica de mediu a organizației, natura activităților sale, condițiile concrete în care activează.

ISO 14001 „Sistem de management de mediu” este un standard care specifică cerințele pentru

un sistem de management de mediu care să permită unei societăți să formuleze și să implementeze o politică și obiective care iau în considerare cerințele legale cu privire la aspectele semnificative de mediu.

Structura elementelor sistemului de management de mediu, prevăzute de standardul **ISO 14001**, s-a realizat urmând etapele ciclului PEVA, despre care am vorbit ceva mai sus, subliniindu-se, astfel, necesitatea îmbunătățirii continue a tuturor proceselor pe care le implică un asemenea sistem.

În anul 2004 a fost elaborată o nouă variantă a standardului ISO 14001. Standardul **ISO 14001:2004** are o vastă aplicare pe plan internațional și conține cerințe obligatorii referitoare la respectarea legislației sau altor reglementări de mediu aplicabile și reprezintă standardul de referință pentru implementarea unui sistem de management de mediu.

Al treilea standard ce face parte din sistemul integrat de management al calității propus este ISO 22000. Standardul **ISO 22000** este un nou standard internațional, elaborat pentru a asigura securitatea lanțurilor alimentare pe plan mondial. Standardul a fost elaborat în cadrul ISO de specialiști din domeniul industriei alimentare, împreună cu reprezentanții organizațiilor internaționale specializate în strânsă cooperare cu Comisia Codex Alimentarius, organism creat în colaborare cu Organizația Națiunilor Unite pentru Alimentație și Agricultură (FAO) și cu Organizația Mondială a Sănătății (OMS) pentru elaborarea de standarde referitoare la produsele alimentare. ISO 22000 cuprinde principiile HACCP și integrează cerințele standardelor-cheie elaborate de diverse asociații de distribuitori, la nivel mondial.

Alan Bryden, secretar general al ISO, consideră că, *„participarea sectorului public la elaborarea familiei de standarde ISO 22000 este, de asemenea, importantă, mai ales, cea a Comisiei Codex Alimentarius FAO/OMS, care răspunde de binecunoscutul sistem HACCP, referitor la igiena alimentelor. Grație parteneriatului ISO – Codex, ISO 22000 va facilita implementarea sistemului HACCP și a principiilor de igienă alimentară elaborate de Codex, care joacă un rol major în acest domeniu”*.

HACCP reprezintă abrevierea pentru **„Hazard Analysis and Critical Control Point”**, ceea ce în traducere înseamnă **„Analiza riscurilor. Puncte critice de control”**. Acest concept a apărut la începutul anilor '60 ai secolului trecut în SUA. Primii care au utilizat aceste principii au fost „Corporația Pillsbury” alături de „Laboratoarele NASA” și „Laboratoarele Armatei SUA”, care au aplicat această metodă în scopul realizării alimentației astronauților, care prevedea 100% asigurare împotriva contaminării bacteriene și a virușilor patogeni.

HACCP reprezintă un sistem preventiv de control referitor la asigurarea calității produselor alimentare. Principiile HACCP pot fi aplicate tuturor sectoarelor producătoare de alimente și băuturi, distribuției și serviciilor din alimentația publică atât pentru produsele deja existente, cât și pentru produsele noi.

În acest sistem sunt incluse aprovizionarea, recepția, depozitarea, producția și livrarea.

Fiecare dintre aceste procese ale sistemului este evaluat din perspectiva probabilității de eșec.

În scopul întăririi încrederii consumatorului în securitatea produselor alimentare în UE a fost adoptată Directiva nr. 93/43/EEC/ din 14 iunie 1993 privind igiena produselor alimentare.

În concluzie, putem menționa că, în fond, calitatea reprezintă punctul de plecare în obținerea succesului, ea este o noțiune complexă, dinamică și conținutul căreia a evoluat în timp.

Calitatea este o sarcină deloc ușoară. Managementul Total al Calității este o filozofie atractivă, iar implementarea lui implică numeroase dificultăți. Implementarea Managementului Total al Calității presupune o transformare atât de profundă a organizației, încât este inevitabilă apariția unor rezistențe puternice. Din acest motiv, este necesar să se ia în considerare imensul efort care se impune pentru rezolvarea dificultăților care apar în procesul dat.

Managementul Total al Calității pleacă de la cunoașterea stadiului organizației și a mediului sau și, prin intermediul îmbunătățirii continue, se încearcă posibilitatea ca ea să ajungă la stadii mai apropiate de cele excelente.

BIBLIOGRAFIE

1. Moldoveanu G., Dobrin, C. *Metode actuale de management operațional*, Editura MATRIX ROM, București, 2000, p. 13, p.25.
2. Olaru, M. (coord.) *Managementul calității. Tehnici și instrumente*, Editura ASE, București, 1999, p. 15, p. 18.
3. Olaru, M. (coord.) *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, București, Editura Economică, 2000, p. 13, p. 21.

Prezentat: 30 iunie 2011.

E-mail: tatianatofan@yahoo.com