

Aspecte definitorii privind sistemele de management al calității în întreprinderile mici și mijlocii

Key Issues of Quality Management Systems in Small and Medium Enterprises

Autori: Bogdan Nistoreanu

Cristian Filip

Bogdan Georgescu

Abstract: În mod tradițional, standardele internaționale din domeniul calității, nu favorizau implementarea sistemelor de management al calității în întreprinderile de dimensiuni reduse, date fiind dificultățile cu care se confruntau aceste organizații în realizarea unui număr ridicat de documente, precum și în gestionarea cheltuielilor de implementare și certificare. În prezent, literatura de specialitate recunoaște necesitatea de dezvoltare a activității întreprinderilor mici și mijlocii plecând de la principiile managementului calității. Scopul prezentei lucrări este de a surprinde modul specific de aplicare a sistemelor de management al calității în IMM-uri, prin descrierea particularităților referitoare la rolul conducerii, asigurarea resurselor, realizarea și evaluarea produselor și monitorizarea proceselor.

Cuvinte cheie: managementul calității, întreprinderi mici și mijlocii, standarde internaționale, politica calității

Keywords: quality management, small and medium enterprises, international standards, quality policy

Literatura economică oferă relativ puține trimiteri la particularitățile sistemelor de management al calității implementate de către întreprinderile mici și mijlocii. O serie de mențiuni pot fi identificate cu privire la sfera conducerii, asigurarea resurselor, realizarea și evaluarea produselor sau monitorizarea proceselor.

Responsabilitatea conducerii constă în esență în elaborarea politicii referitoare la calitate, definirea responsabilităților, documentarea și analiza sistemului de management al calității.

Politica în domeniul calității trebuie să fie integrată în politica generală a organizației și să urmărească obiective referitoare atât la calitatea produselor și serviciilor, cât și la calitatea proceselor întreprinderii în ansamblu. În proiectarea ei este necesar să fie luate în considerație așteptările clienților și ale tuturor partenerilor de interes (stakeholderilor), în concordanță cu resursele ce pot fi alocate pentru îndeplinirea obiectivelor referitoare la calitate. În cazul IMM-urilor, politica în domeniul calității este mai ușor de difuzat, de înțeles și de implementat, datorită existenței unei structuri organizatorice simplificate, ce permite legături directe între management și personal.

Realizarea obiectivelor referitoare la calitate este posibilă prin investirea personalului cu diferite responsabilități și un anumit nivel de autoritate. O particularitate a întreprinderilor mici și mijlocii constă în aceea că o singură persoană este implicată în realizarea de sarcini, uneori destul de eterogene. Din perspectiva sistemelor de management al calității, conducerea trebuie să asigure un grad suficient de calificare a angajaților implicați în asemenea activități. În caz contrar, există varianta externalizării responsabilităților din domeniul calității.

În acord cu standardele internaționale în domeniul calității, documentele ce stau la baza sistemelor de management al calității sunt structurate pe trei nivele: manualul calității, procedurile sistemului de management al calității, instrucțiunile de lucru și alte documente ale sistemului de management al calității. Ca o particularitate a întreprinderilor mici, procedurile sistemului de management al calității menționate în standardul internațional ISO 9001:2008 pot fi incluse în manualul calității.

Manualul calității are următoarele roluri: descrie sistemul de management al calității firmei, comunică personalului angajamentul conducerii în domeniul calității; asigură coerența politicii calității cu politica generală a întreprinderii; oferă o bază pentru îmbunătățirea continuă; ameliorează comunicarea în interiorul organizației, precum și între angajați și clienți, contribuie la creșterea încrederii clienților ca urmare a existenței unui sistem bazat pe documente, reprezintă baza pentru auditurile interne ale sistemului de management al calității. Procedurile prezintă activități și procese esențiale în funcționarea sistemului de management al calității, iar cele obligatorii potrivit

standardului ISO 9001:2008 vizează: ținerea sub control a documentelor și a înregistrărilor, auditul intern, ținerea sub control a produsului neconform, acțiunile corective și preventive. Instrucțiunile de lucru arată modul de realizare a activităților. Conținutul lor este influențat de complexitatea proceselor, metodele de lucru practicate și calificarea personalului.

În cazul IMM-urilor, procedurile și instrucțiunile de lucru sunt mai simple dată fiind organizarea și numărul relativ mic de procese interne. Difuzarea și retragerea documentelor sunt mult mai ușor de ținut sub control, numărul de exemplare ce trebuie distribuite fiind mai mic. Utilizarea documentelor este facilitată de numărul redus de personal. Inconveniente sunt legate în principal de resursele limitate pentru dezvoltarea unui sistem de gestionare a documentelor, asistat de calculator. O particularitate a modului de păstrare a înregistrărilor se referă la arhivarea lor de către fiecare compartiment în parte.

Analiza sistemului de management al calității este necesar să aibă în vedere aspecte ca: indicii de satisfacție a clienților, rezultatele auditurilor și autoevaluărilor, noile oportunități de îmbunătățire, controlul neconformităților de proces și de produs, precum și efectele financiare ale activităților referitoare la calitate. În situația IMM-urilor analiza sistemului de management al calității implică un număr mai mic de participanți și un volum mai redus de înregistrări, constituind datele de intrare ale analizei.

Asigurarea resurselor și realizarea produselor includ în concordanță cu standardul internațional ISO 9004:2008 o serie de cerințe referitoare la: implicarea personalului, competență, conștientizare și instruire. Astfel, pentru funcționarea eficientă a sistemului de management al calității, conducerea trebuie să se asigure de disponibilitatea competențelor necesare, să anticipeze necesitățile de înlocuire a personalului, de schimbare a proceselor și echipamentelor organizației. În același scop, conducerea trebuie să asigure evaluarea competențelor individuale ale personalului în realizarea obiectivelor calității. În vederea susținerii realizării obiectivelor organizației, planificarea necesităților de instruire a personalului trebuie să ia în considerare schimbările proceselor, stadiul de dezvoltare a personalului și cultura organizației. În ceea ce privește particularitățile privind personalul IMM-urilor, se poate afirma că acesta este selecționat și angajat pe baza experienței și calificării. Preocuparea pentru

însușirea metodelor noi de lucru, perfecționarea profesională sunt, de multe ori neglijate din cauza posibilităților financiare relativ reduse. Cele mai frecvente sunt instruirile interne, realizate de către specialiștii proprii.

Procesele referitoare la relația cu clientul sunt abordate de către întreprinderile mici în mod similar cu alte categorii de întreprinderi. Realizarea unui număr mai mic de produse face ca analiza contractului din punct de vedere al capacității de realizare a produsului sau serviciului să fie mult mai ușor de realizat și cu înregistrări mult mai puține. În cazul IMM-urilor, analiza contractului este realizată, de regulă, de către un colectiv restrâns sau chiar de către o singură persoană, care analizează cerințele clientului în raport cu cerințele privind capacitatea tehnică, termenul de livrare, prețul etc.

Pentru a achiziționa produse și servicii corespunzătoare cerințelor impuse produsului final, este necesară o activitate susținută de evaluare a furnizorilor. În cazul IMM-urilor, volumul produselor și serviciilor achiziționate este relativ mic, dar există un număr relativ mare de subcontractanți, rezultând probleme deosebite în evaluarea furnizorilor. Metoda de evaluare a subcontractanților, utilizată cu frecvență mai ridicată are în vedere calitatea produselor furnizate anterior sau existența unui sistem de management al calității certificat. Se constată că IMM-urile subcontractează o parte importantă din procesele, inspecțiile și încercările pe care trebuie să le efectueze, din cauza potențialului intern limitat. O altă problemă cu care se confruntă IMM-urile este legată de înregistrările privind comenzile de aprovizionare. În general, se lucrează pe comenzi cadru sau transmise verbal, ceea ce face ca datele de aprovizionare să fie mai greu de urmărit și controlat.

Proiectarea și dezvoltarea au un rol determinat pentru asigurarea calității produsului sau serviciului final. Plecând de la această constatare standardul internațional ISO 9004:2008 precizează că organizația trebuie să țină seama, la proiectarea produsului sau serviciului, de: ciclul de viață, de cerințele referitoare la securitate și sănătate, caracteristicile în utilizare, durabilitate, cerințele referitoare la mediu, identificarea riscurilor etc. De obicei, în întreprinderile mici și mijlocii nu există persoane specializate strict pe activități de elaborare, analiză, validare sau verificare a unui anumit proiect, aceeași angajați realizând activități multiple pentru diferite proiecte. Înregistrările rezultate în urma activităților de proiectare sunt mai puține în

cazul IMM-urilor. Pentru întreprinderile mijlocii care au ca domeniu de activitate numai proiectarea, practic nu există diferențe în organizare, față de întreprinderile mari din domeniu.

Evaluarea produselor și monitorizarea proceselor unei IMM reprezintă una dintre etapele ce trebuie parcurse în implementarea unui sistem de management al calității. Printre activitățile specifice acestor procese se numără: efectuarea inspecțiilor și încercărilor, controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare, ținerea sub control a produselor neconforme, auditul intern al sistemului de management al calității, precum și desfășurarea de acțiuni corective și preventive.

Majoritatea IMM-urilor efectuează un număr redus de tipuri de inspecții și încercări, pe de o parte din cauza complexității mai reduse a proceselor și, pe de altă parte, din cauza subcontractării lor. Autocontrolul este utilizat relativ frecvent în IMM-uri comparativ cu întreprinderile mari. Inspecțiile efectuate în aprovizionare, pe fluxul de fabricație și cele finale sunt realizate, în majoritatea cazurilor, de către o singură persoană, spre deosebire de întreprinderile mari care au personal specializat pe tipuri de inspecții. Indicarea stadiului inspecțiilor prin etichetare este mai puțin utilizată de către întreprinderile mici și mijlocii, fișele de urmărire având o aplicabilitate mai mare.

Dispozitivele de măsurare și monitorizare trebuie să fie etalonate, identificate pentru a cunoaște starea lor de calibrare și trebuie protejate împotriva deteriorărilor. Conform standardului internațional ISO 9001:2008, în cazul utilizării unui software pentru evaluare și monitorizare, este necesară confirmarea capacității acestuia de a îndeplini cerințele specificate pentru utilizare. De asemenea, potrivit standardului, atunci când un dispozitiv de măsurare și monitorizare este neconform, trebuie să fie întreprinse acțiunile corective necesare. Întreprinderile mici și mijlocii dispun de un număr destul de mic de dispozitive de măsurare și monitorizare, iar operația de calibrare a acestora este frecvent subcontractată și efectuată de laboratoare autorizate, date fiind costurile ridicate pe care le-ar implica existența unui laborator propriu. Responsabilul metrolog are rolul de a asigura evidența, depozitarea și indicarea stadiului verificării metrologice a dispozitivelor de măsurare și monitorizare.

Potrivit standardelor internaționale în domeniul calității, datele rezultate din activitățile de ținere sub control a produselor neconforme, trebuie utilizate pentru îmbunătățirea eficienței proceselor. În situația IMM-urilor, în urma verificării modului

de îndeplinire a cerințelor referitoare la produse sau servicii, s-a constatat că, relativ frecvent, neconformitățile nu sunt înregistrate și tratate conform cerințelor standardelor și procedurilor proprii. În întreprinderile mici și mijlocii luarea deciziei în privința modului de rezolvare a neconformităților poate fi mult mai rapidă decât în întreprinderile mari, dar există situații în care unele neconformități sunt omise de la înregistrare. Maniera de procesare a rapoartelor de neconformitate este, de regulă, mai simplă pentru IMM-uri, în multe cazuri existând un sistem rapid de comunicare între compartimentele și persoanele care participă la soluționarea neconformităților.

Auditul intern este unul dintre instrumentele prin care se evaluează punctele tari și slabe ale sistemului de management al calității. Standardul internațional ISO 9004:2008 recomandă utilizarea auditului intern ca una dintre modalitățile de evaluare a eficienței sistemului de management al calității. Rezultatele auditului intern sunt analizate de către conducerea de vârf în cadrul analizelor periodice ale performanțelor sistemului de management al calității. De cele mai multe ori, întreprinderile mici nu dispun de personal calificat pentru efectuarea auditurilor interne ale calității. În mod frecvent activitatea de auditare este subcontractată unei organizații de consultanță sau unor auditori externi, care întrunesc cerințele impuse de standardele internaționale. De principiu, în situația subcontractării acestei activități, din echipa de audit fac parte și auditori interni, ceea ce determină o analiză mai eficientă a sistemului de management al calității, prin îmbinarea experienței în utilizarea tehnicilor de audit ale consultanților externi, cu experiența angajaților întreprinderii în domeniul auditat.

Acțiunile corective au la bază date care provin din: reclamațiile clienților, rapoartele de neconformitate, rapoartele de audit intern, înregistrări referitoare la sistemul de management al calității etc. În privința acțiunilor preventive, standardul internațional ISO 9001:2008 formulează cerințe în legătură cu: determinarea neconformităților potențiale, evaluarea acțiunilor necesare pentru a preveni apariția neconformităților, analiza acțiunilor preventive întreprinse. Rezultatele acțiunilor corective și preventive întreprinse sunt utile conducerii pentru definirea planurilor de îmbunătățire a proceselor organizației. Întreprinderile mici și mijlocii rareori dispun de înregistrări ale acțiunilor corective, deși acestea au fost stabilite și implementate. Acțiunile de prevenire a neconformităților potențiale sunt mai puțin frecvente printre obiectivele IMM-urilor. În general, întreprinderile mici și mijlocii stabilesc acțiuni

corective și preventive cu ocazia analizei realizate de managementul firmei cu privire la sistemul de management al calității.

Ca o concluzie, implementarea sistemelor de management al calității are rolul de a diminua anumite deficiențe ale activităților și performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii. Dintre acestea, printre cele mai frecvent întâlnite în practica românească se numără: utilizarea tehnologiilor și echipamentelor depășite, productivitatea și profitabilitatea redusă, competitivitatea scăzută a întreprinderilor mici și mijlocii din sectorul productiv, nivelul scăzut al activităților de inovare, necesitatea simplificării și stabilizării reglementărilor, dezvoltarea slabă a serviciilor suport pentru IMM-uri adecvate unei economii competitive, insuficienta dezvoltare a abilităților antreprenoriale și a mijloacelor specifice întreprinderilor mici și mijlocii pentru accesarea piețelor externe, dezvoltarea slabă a culturii antreprenoriale, având drept consecință un grad insuficient de absorbție a forței de muncă specializate, în sectorul productiv. Particularizarea sistemelor de management al calității în funcție de sectorul de activitate are rolul de a contribui la îmbunătățirea performanțelor și la schimbarea filosofiei de afaceri a managerilor.

Bibliografie

- Filip, A., Vrânceanu, D.M., Filip, C. (2010)**, Principii fundamentale în cercetarea satisfacției clienților, în revista *Calitatea – acces la succes*, editată de Societatea Română pentru Asigurarea Calității, nr. 6.
- Filip, C. (2009)**, Principii de bază ale finanțării întreprinderilor mici și mijlocii în România, la Conferința Națională „Marketingul întreprinderilor românești în procesul integrării europene”, 29-30 mai 2009, Editura ASE, București.
- Marin, D. (2002)**, Întreprinderile mici și mijlocii, Editura Economică, București.

- Maiorescu, I. (2007)**, Ce este sistemul de management al calității conform ISO 9001?, în *Revista de Transport și Logistică Romanian Business of Transportation*, nr.7.
- Olaru M. (2004)**, Managementul calității, Editura Economică, București.
- Rusu B. (2001)**, Managementul calității totale în firmele mici și mijlocii, Editura Economică, București.
- Smeureanu, I., Anghel, L.D., Onete, B.C., Nistoreanu, P. (2006)**, Small and Medium Enterprises in Contemporary Society, Editura KMV, Haan.
- Stanciu I. (2003)**, Managementul calității totale, Editura Cartea Universitară, București.
- Tricker R. (1999)**, ISO 9000 pentru întreprinderi mici și mijlocii, Editura All Beck, București.