



UNIUNEA EUROPEANĂ
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI
Ministerul Dezvoltării Regionale
și Administrației Publice



Instrumente Structurale
2007-2013

Proiectul “Consolidarea performanței Prefecților și Subprefecților din România în contextul integrării în Uniunea Europeană și al descentralizării administrative și financiare ” cod SMIS 32582

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative

Modulul 3

Conducerea și coordonarea serviciilor publice deconcentrate

M A N U A L



Agencia Națională a Funcționarilor Publici

Cuprins

Secțiunea 1.	Introducere în managementul calității serviciilor
Secțiunea 2.	Relații esențiale în furnizarea serviciilor și ipostaze ale calității
Secțiunea 3.	Măsurarea calității serviciului ≠ Măsurarea satisfacției clienților
Secțiunea 4.	Decalajele dintre așteptările și percepțiile calității
Secțiunea 5.	Caracteristici și specificații referitoare la serviciu și la procesul de prestare
Secțiunea 6.	Bucula calității serviciilor
Secțiunea 7.	Implementarea unui Sistem de Management al Calității în administrația publică
Secțiunea 8.	Instrumente utilizate în management
Secțiunea 9.	Benchmarking
Secțiunea 10.	5 obiective de performanță de bază
Secțiunea 11.	Stabilirea indicatorilor de performanță
Anexa 1.	Distribuția instrumentelor de management al calității în ciclul PDCA
Anexa 2	Opinii despre managementul calității

LISTA FIGURILOR

Figura 1.	Procesul de evaluare a calității serviciilor
Figura 2.	Reprezentarea serviciului și a procesului de prestare
Figura 3	Procesul și a nivelele de eficiență și eficacitate
Figura 4	Definirea serviciului în funcție de interesele principalilor parteneri de interese
Figura 5	Triunghiul serviciului
Figura 6	Ipostaze ale calității serviciilor
Figura 7	Perceperea calității serviciului de către clienți
Figura 8	Modelul conceptul al calității serviciilor
Figura 9	Diferențele de percepție în prestarea serviciilor
Figura 10	Bucula calității serviciului
Figura 11	Model al SMC bazat pe proces în administrația publică
Figura 12	Procesele specifice unui Sistem de Management al Calității
Figura 13	Procesele proiectării și dezvoltării serviciilor în administrația publică
Figura 14	Tipuri de procese în managementul calității în guvernarea locală
Figura 15	Modelul diagramei Ishikawa
Figura 16	Diagramei Ishikawa exemplu completat pentru cauze
Figura 17	Diagramei Ishikawa exemplu completat pentru obiective
Figura 18	Diagrama Pareto Gruparea pe categorii
Figura 19	Diagrama Pareto Agregarea datelor și calcularea frecvențelor
Figura 20	Diagrama Pareto Trasarea Diagramei
Figura 21	Cadrul procesual al procesului de benchmarking
Figura 22	Etapele procesului benchmarking
Figura 23	Obiectivele de performanță și efectele interne și externe și externe
Figura 24	Stabilirea indicatorilor de performanță
Figura 25	Ciclul universal de îmbunătățire a calității PDCA
Figura 26	Instrumentele clasice și ciclul de îmbunătățire a calității
Figura 27	Noile Instrumentele și ciclul de îmbunătățire a calității
Tabelul 1	Exemple de indicatori asociați obiectivelor de performanță
Tabelul 2	Instrumentele de bază și aplicații ale acestora
Tabelul 3	Noile instrumente și utilizarea acestora

Secțiunea 1. Introducere în managementul calității serviciilor

Calitatea reprezintă **măsura în care un ansamblu de caracteristici intrinseci îndeplinesc cerințele.**

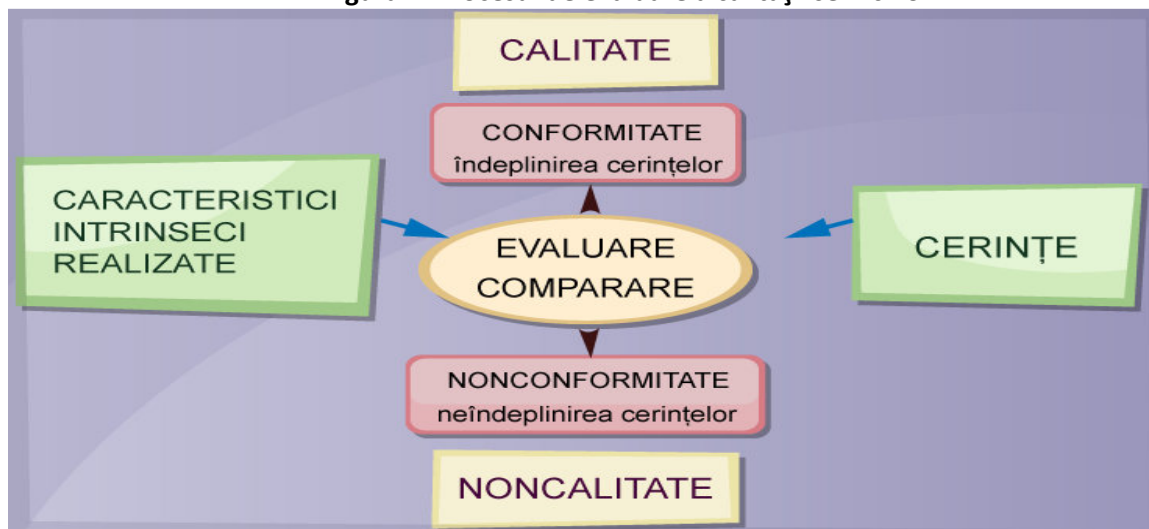
Termenului calitate i se poate asocia un calificativ (ca, de exemplu: „slabă”, „mediocră”, „bună”, „excelentă” etc., în funcție de gradul de satisfacere a cerințelor avute în vedere), iar prin termenul **caracteristică** intrinsecă se înțelege o **proprietate inerentă, permanentă, specifică** (a unui produs/ serviciu/ proces, etc.).

Prin **cerință**, se înțelege o **nevoie sau o așteptare care este declarată, în general implicită sau obligatorie**. Cerințele pot fi generate de diferitele părți interesate. Cerințele privind un produs / serviciu se pot referi la aspecte ca: performanțele, facilitățile de utilizare, siguranța în funcționare (disponibilitate, fiabilitate, mentenabilitate), securitatea produsului/ serviciului, etc. De asemenea termenul **cerință** mai are și sensul de exprimare în conținutul unui document prin care se transmit criteriile care urmează să fie îndeplinite dacă va fi declarată conformitatea cu documentul și față de care nu sunt permise abateri.

Cerințele referitoare la calitate reprezintă o exprimare a necesităților sau o transpunere a acestora, într-un ansamblu de cerințe – în mod calitativ sau cantitativ – cu privire la caracteristicile unui serviciu, în scopul de a permite realizarea și examinarea acestuia. Cerințele se referă la: cerințele pieței, condiții contractuale, condițiile interne ale organizației, cerințele societății în ceea ce privește un anumit nivel de calitate (juridice sau de reglementare, care pot diferi de la o arie de jurisdicție la alta) însemnând obligații rezultate din legi, reglementări, reguli, statute.

Serviciul reprezintă conform SR ISO 9004-2:1994 (Conducerea calității și elemente ale sistemului calității. Partea 2: Ghid pentru servicii) rezultatul general pentru satisfacerea necesităților clientului, prin activități desfășurate la interfața dintre furnizor și client precum și prin activități interne ale furnizorului. **Furnizorul** reprezintă o organizație care furnizează un produs sau prestează un serviciu unui cumpărător. **Prestarea serviciului** este reprezentată de acele activități ale furnizorului necesare pentru prestarea serviciului.

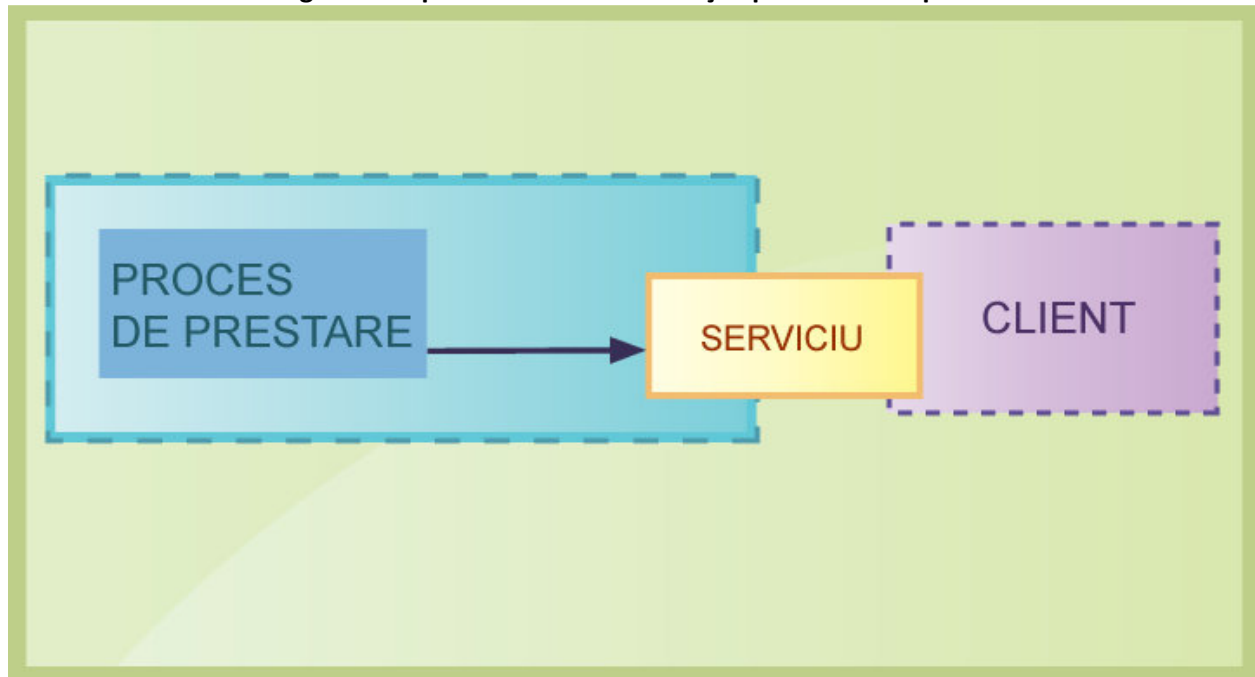
Figura 1. Procesul de evaluare a calității serviciilor



Serviciile pot fi abordate din 3 perspective esențiale:

- **Potențialul** prestatorului (capacitatea, reputația și performanțele prestatorului);
- **Procesul de prestare** a serviciului (capabilitatea procesului de prestare de a satisface cerințele referitoare la calitate);
- **Rezultatul imaterial** al prestării serviciului (cazarea turiștilor, cunoștințe și abilități dobândite de participanții la sesiuni de instruire).

Figura 2. Reprezentarea serviciului și a procesului de prestare



Un **SERVICIU** este "de calitate" numai atunci când **caracteristicile serviciului și caracteristicile prestării de serviciu** sunt astfel definite și realizate încât să **satisfacă așteptările, cerințele și necesitățile CLIENTULUI**.

Orice serviciu este obținut cu ajutorul unor procese. Fiecare proces se poate descompune într-o succesiune de etape și activități. **Procesul** este definit ca fiind un „ansamblu de activități corelate sau interactive care transformă elemente de intrare în elemente de ieșire”.

Fiecare activitate din cadrul unui proces se efectuează numai într-un anumit mod specificat sub formă scrisă, denumit **procedură**. Procedura include de obicei informațiile referitoare la:

- Scopul și domeniul de aplicare al activității;
- Activitățile care trebuie efectuate și de către cine, cum, când și unde;
- Materialele, echipamentele și documentele care trebuie utilizate;
- Modalitățile de control și înregistrare a activității.

Eficiența reprezintă valoarea toată adăugată obținută raportat la valoarea tuturor resurselor consumate. Eficiența poate fi $< > 1$.

Eficacitatea reprezintă efectul real obținut raportat la efectul planificat. Eficacitatea poate fi ≤ 1 .

Figura 3. Procesul și nivelele de eficiență și eficacitate

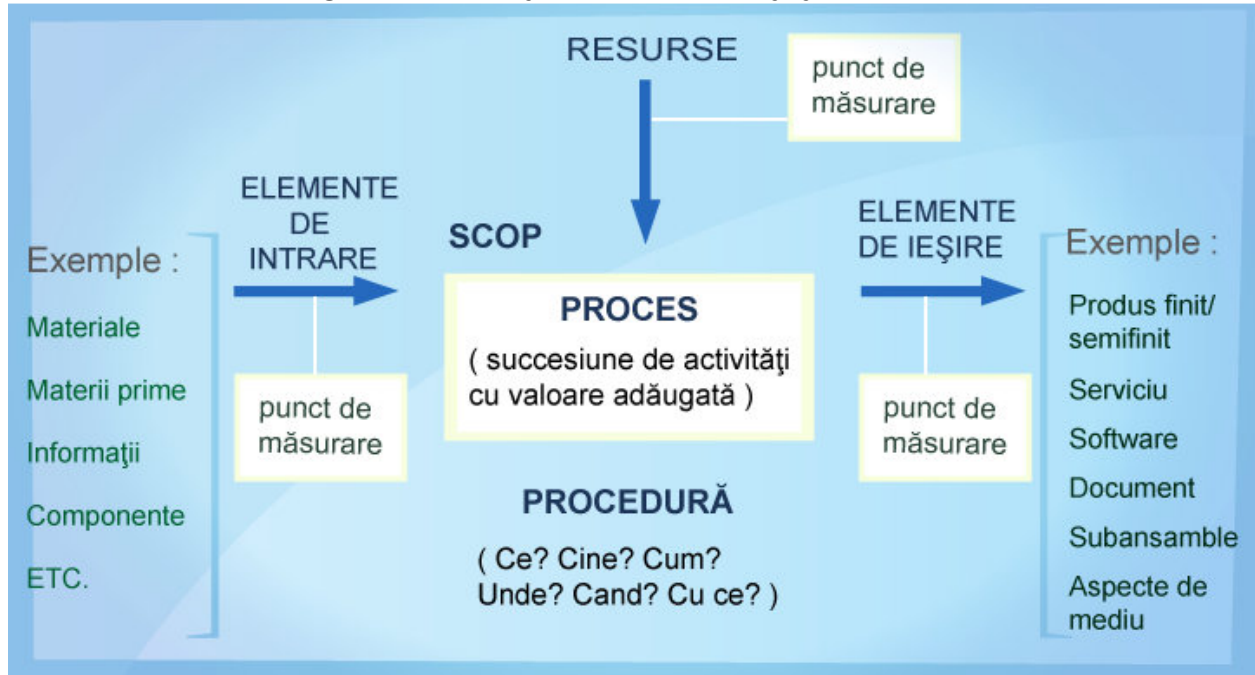


Figura 4. Definierea serviciului în funcție de interesele principalilor parteneri de interes



Performanța proceselor se analizează urmărindu-se 3 dimensiuni:

- **Calitatea** – măsurată prin rata defectelor sau prin abilitatea procesului de a satisface anumite cerințe;
- **Durata** – măsurată prin însumarea duratelor a diferitelor etape ale procesului sau prin timpul necesar obținerii rezultatului procesului;

- **Costul** – măsurat prin calcularea costului realizării a diferitelor etape ale procesului sau a costului final al rezultatului procesului.

Secțiunea 2. Relații esențiale în furnizarea serviciilor și ipostaze ale calității

În punctul central al aspectelor cheie ale unui serviciu se situează clientul, figura ilustrând faptul că satisfacerea cerințelor clientului se poate asigura numai în condițiile existenței unui echilibru între interacțiunile realizate între strategia stabilită de către conducerea organizației, sistemele stabilite și angajații (și alte resurse) implicați în furnizarea serviciului.

Figura 5. Triunghiul serviciului¹



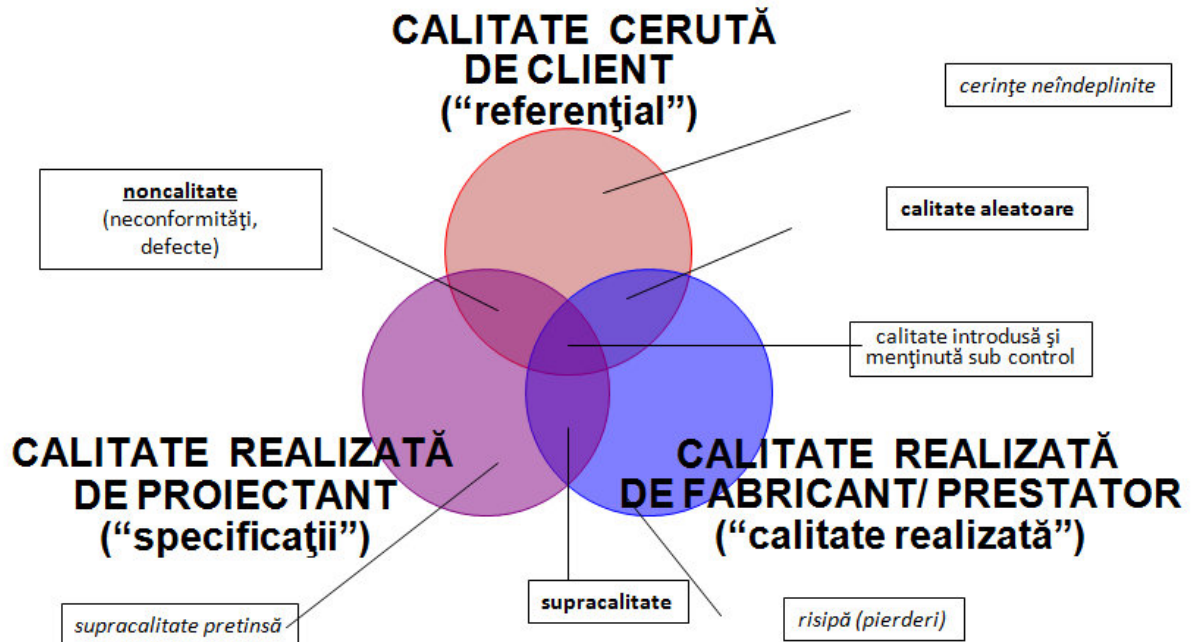
- Relația 1** Strategia abordată de prestator în privința serviciului trebuie comunicată clienților. Indiferent dacă serviciile care urmează a fi prestate sunt din sfera publică sau privată, cunoașterea abordării de către viitori utilizatori (clienți) este esențială.
- Relația 2** Strategia trebuie comunicată angajaților prestatorului. Pentru a se putea concentra asupra calității serviciului prestat, personalul furnizorului trebuie să înțeleagă abordarea managementului de vârf.
- Relația 3** Strategia și sistemele organizației trebuie să fie consistente. Definirea sistemelor organizaționale trebuie să urmeze logica strategiei stabilite de către managementul superior și comunicate personalului. Sistemele trebuie să susțină desfășurarea interacțiunii dintre clienți și personal în vederea implementării strategiei serviciului.
- Relația 4** Interacțiunea clienților cu sistemele trebuie să faciliteze o experiență pozitivă acestora. Problemele frecvente apar atunci când sistemele sunt concepute doar pentru scopul satisfacerii unei anumite categorii de clienți, ceilalți utilizatori de servicii fiind "neglijați" de către sistemele stabilite în cadrul organizației.

¹ K.Albrecht, R.Zemke, "The service advantage, IRWIN, 1990"

Relația 5 Sistemele nu trebuie să devină obstacole în calea angajaților care doresc să presteze servicii de calitate. Sistemele trebuie proiectate astfel încât să creeze personalului toate posibilitățile de prestare ale serviciului la nivelul specificațiilor stabilite.

Relația 6 Calitatea interacțiunii client – angajat este adesea cel mai important factor în evaluarea satisfacției clienților.

Figura 6. Ipostaze ale calității serviciilor



Calitate introdusă și menținută

Cunoscută și sub numele de Calitatea utilă, în care Q Cerută, Proiectată și Realizată coincid. Trebuie să fie cât mai mare.

Noncalitatea

Calitatea solicitată de client, specificată în proiect, dar nerealizată de furnizor (neconformități, defecte). Demonstrează că planificarea s-a făcut bine, dar nu s-a finalizat în mod corect, trebuie redusă.

Calitatea aleatoare

Calitatea cerută de client și realizată practic, dar nu apare în specificațiile din proiectare. Nu există siguranța menținerii acestei calități în timp, nefiind programată.

Supracalitatea

Calitatea specificată în proiectare și realizată practic, dar care nu corespunde necesităților clientului. Aria se referă la activitatea inutilă.

Necesități / cerințe nesatisfăcute

Cerințe care nu au fost neabordate în proiectarea serviciului și prestarea lui efectivă. Reprezintă insatisfacția clientului și eșecul procesului de planificare.

Risipă / pierderi

Calitatea realizată practic, deși nu a fost solicitată de client și nici menționată în specificații. Efortul pentru planificare mărește inutil costul.

Secțiunea 3 Măsurarea calității serviciului ≠ Măsurarea satisfacției clienților

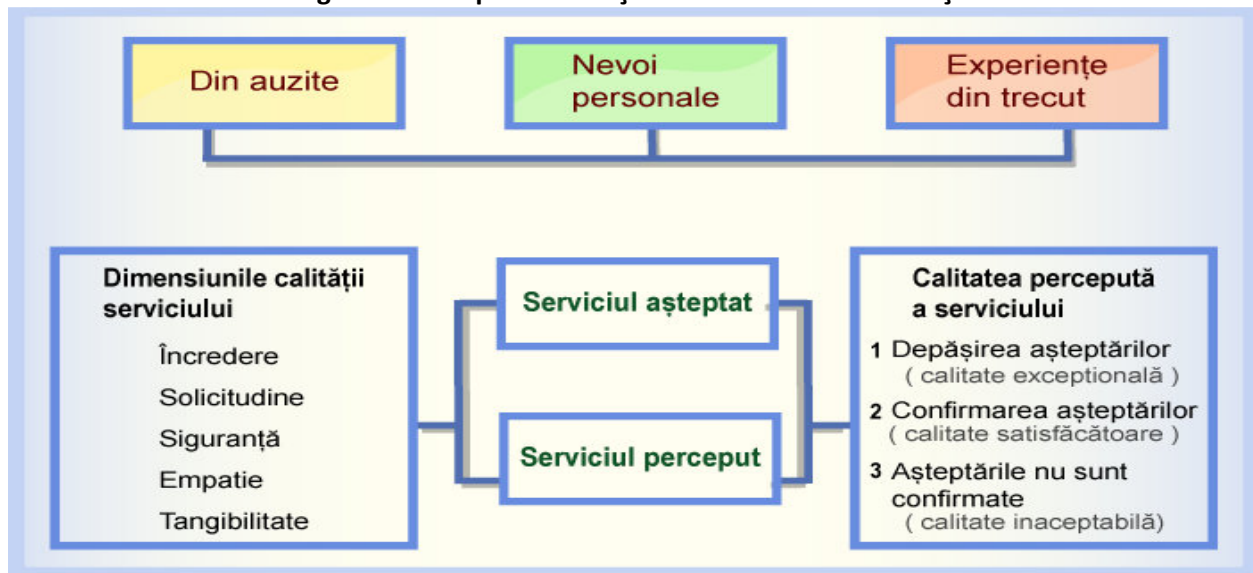
Satisfacția clienților este o măsură pe termen scurt specifică operațiunilor realizate de către prestator. Calitatea serviciilor reprezintă o atitudine formată print-o evaluarea generală a performanței prestatorului realizată pe termen lung.

Conceptele de satisfacție a clienților și de calitate a serviciului sunt **interdependente**, unii specialiști apreciind că satisfacția clienților conduce la perceperea calității serviciilor, alți specialiști considerând calitatea serviciilor ca fiind un factor determinant pentru aprecierea satisfacției clienților.

Se poate afirma că satisfacția clienților determină revizuirea percepției cu privire la calitatea serviciilor achiziționate (în mediul privat) sau primite (în sistemul public), deoarece:

- Percepțiile clienților cu privire la calitatea serviciilor de la un prestator de la care nu au accesat servicii până în acel moment se întemeiază pe așteptările acestora;
- Clienții își pot revizui succesiv percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite datorită informațiilor obținute în timp de la prestatorul de servicii;
- Clienții își revizuiesc sau consolidează percepțiile cu privire la calitatea serviciilor oferite cu fiecare informație nouă obținută de la prestatorul de servicii;
- Revizuirea sau consolidarea percepțiilor privind calitatea serviciilor modifica intenție de achiziționare/accesare ale clienților.

Figura 7. Perceperea calității serviciului de către clienți



Există 5 dimensiuni principale pe care clientul le utilizează pentru evaluare calității unui serviciu:

1. **Încrederea;**
2. **Solicitudinea;**
3. **Siguranța;**
4. **Empatia;**
5. **Tangibilitatea.**

Încrederea înseamnă abilitatea prestatorului de a furniza serviciul promis, la timp, în aceeași manieră și fără erori de câte ori este achiziționat.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la încredere sunt:

- Respectarea promisiunii de a desfășura o activitate la momentul stabilit;
- Manifestarea unui interes real al organizației față de problemele întâmpinate de către clienți, în relația cu serviciul furnizat;
- Prestarea serviciului în mod corect, încă din primul moment al procesului de prestare;
- Realizarea activităților din cadrul serviciului fără erori.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Contabilul întocmește actele necesare realizării transferului corect ?
- Instituția îmi va elibera certificatul fiscal în termenul menționat de 3 zile, ca să pot participa în cadrul procedurii de achiziție publică de lucrări pentru realizarea unui obiectiv?

Solicitudinea reprezintă bunăvoința, disponibilitatea, entuziasmul și dorința prestatorului de a furniza servicii clienților. În cazul prestării unui serviciu cu erori, abilitatea prestatorilor de a redresa rapid și cu profesionalism greșelile făcute poate genera o percepție pozitivă a calității.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la solitudine sunt:

- Comunicarea clienților a momentului exact de furnizare a serviciului și a activităților componente din cadrul serviciului;
- Promptitudinea prestării serviciilor solicitate de clienți de către personalul prestatorului;
- Disponibilitatea de a furniza suport clienților în diferitele activități componente ale serviciului;
- Absența unui grad prea ridicat de ocupare al personalului pentru a putea răspunde cerințelor clienților.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Firma care asigură service-ul echipamentelor electronice va preciza data până la care aparatul de aer condiționat va fi reparat ? (atât la momentul achiziționării aparatului, dar și la momentul predării aparatului defect în vederea executării reparațiilor)
- Ofițerul de credit îmi va acorda asistența necesară în vederea completării formularelor?
- Recepționera de la hotel va răspunde rapid întrebărilor mele legate de atracțiile turistice ale orașului și regiunii ?
- Care va fi intervalul de timp de deplasare la locul intervenției a furnizorului de service pentru remedierea unor probleme în utilizarea echipamentelor achiziționate ?

Siguranța înseamnă că personalul prestatorului deține cunoștințele necesare și are abilitatea de a furniza serviciul transmițând clienților un sentiment de siguranță și certitudine. Implică reflectarea sentimentelor unui clientului de a nu se expune unor riscuri de ordin fizic, financiar, legate de asigurarea confidențialității.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la siguranță sunt:

- Încrederea indusă de modul de comportament al angajaților;
- Nivelul de siguranță al clienților când efectuează operațiuni/activități componente ale serviciului;
- Gradul de politețe manifestat de către personalul prestatorului în relația cu clienții;
- Deținerea cunoștințelor și a abilităților necesare pentru a furniza serviciul conform cerințelor clienților și reglementărilor/standardelor.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Este sigură utilizarea echipamentului pentru plăți automate la centrul comercial ?
- Pot fi sigur că operațiunile de întreținere la autoturism impuse de parcurgerea unui număr de 15000 km au fost executate corect și piesele și consumabilele utilizate sunt de calitate solicitată ?
- Doctorul are cunoștințele necesare realizării acestei operații stomatologice ?
- Dacă voi contacta telefonic instituția sau pe email, vor fi capabili să-mi ofere răspunsurile de care am nevoie în accesarea serviciului respectiv ?
- Operatoarea de la ghișeuul băncii efectuează tranzacțiile în mod corespunzător procedurilor proprii și reglementărilor în vigoare ?
- Pot fi sigur că apa din piscină este filtrată, tratată corespunzător și schimbată în mod periodic de către proprietar, pentru prevenirea riscului unei îmbolnăviri ?

Empatia se referă la tratarea fiecărui client în mod individualizat. Implică sensibilitatea, accesibilitatea și disponibilitatea de a înțelege nevoile clienților.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la empatie sunt:

- Acordarea atenției necesare clienților de către organizația prestatoare;
- Stabilirea unui program de operare convenabil pentru toți clienții serviciului;
- Acordarea atenției necesare clienților de către angajații organizației prestatoare;
- Considerarea celor mai importante interese ale clienților de către organizația prestatoare;
- Manifestarea disponibilității de înțelegere a nevoilor specifice a clienților de către organizația prestatoare.

Întrebările clienților se pot referi la:

- Programul de lucru stabilit de către instituția publică pentru plata taxelor și impozitelor locale este suficient de flexibil cu programul meu activitate de la locul de muncă ?
- Personalul instituției îmi vorbește politicos după 20 de minute de așteptat rândul la ghișeu ?
- Sunt respectat de către personalul hotelului la care mă cazez ?
- Am posibilitatea de contactare a băncii 24 de ore din 24 pentru blocarea cardului în cazul furtului acestuia ?
- Pot solicita și obținere o întrevvedere/audiență cu șeful departamentului/biroului în cazul întâmpinării unor probleme în accesarea serviciului ?
- În cazul identificării unor defecte suplimentare celor prognozate cu ocazia desfășurării lucrărilor de service la autoturism, sunt anunțat de către prestatorul de servicii pentru consultarea cu privire la operarea unor înlocuiri și prețul pieselor și manoperei necesare ?

Tangibilitatea reprezintă impresia creată de imaginea facilităților fizice, de echipamentele utilizate pentru prestarea serviciului, incluzând aspecte de la aspectul personalului de deservire până la materialele tipărite pentru comunicare ale organizației.

Principalele elemente pentru măsurarea decalajelor între așteptările și percepțiile consumatorilor cu privire la tangibilitate sunt:

- Dotarea cu echipamente moderne de către organizația prestatoare de servicii;
- Gradul de atractivitate pentru clienți al facilităților fizice ale organizației prestatoare ;
- Adecvarea modului de îmbrăcare al angajaților organizației prestatoare;
- Atractivitatea materialelor asociate cu serviciul în cadrul organizației prestatoare.

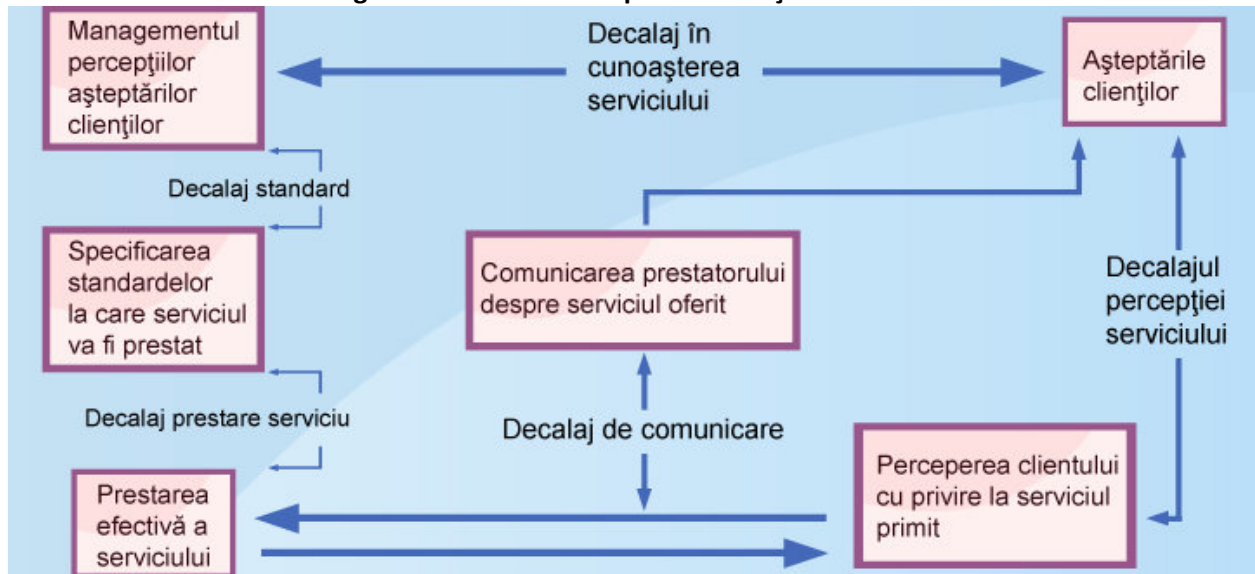
Întrebările clienților se pot referi la:

- Cabinetul doctorului stomatolog este dotat cu aparatura moderna: scaun, instrumente?
- Dotarea sălii de fitness este modernă, vestiarele sunt spațioase, dușurile și toaletele sunt igienizate periodic ?
- Holurile centrului de relaxare sunt curate, iar personalul de deservire poartă uniforme adecvate ?
- Sunt formulările din documentația de prezentare a hotelului ușor de înțeles și însoțite de imagini reprezentative?

Secțiunea 4. Decalajele dintre așteptările și percepțiile calității

Decalajul percepție sevcuiului	așteptările clienților ≠ percepția clienților în urma prestării
Decalajul cunoașterii	așteptările clienților ≠ percepției prestatorului
Decalajul dintre standarde	percepția așteptărilor clienților ≠ proiectarea la standarde a serviciului
Decalajul privind prestarea	specificația proiectată ≠ calitatea obținută
Decalajul de comunicare	calitatea prestată ≠ specificațiile promovate

Figura 8. Modelul conceptul al calității serviciilor



Decalajul percepției serviciului reprezintă diferența dintre așteptările clienților cu privire la serviciul solicitat și percepția acestora în urma percepției efective a acestuia. Calitatea serviciului se concentrează asupra unor atitudini cumulative a clientului față de prestator și se formează prin expunerea repetată la un anumit număr de experiențe de succes sau insucces.

Obiectivul unei organizații prestatoare de servicii urmărește reducerea acestui decalaj cât mai mult posibil. Înainte de inițierea strategiilor pentru reducerea acestui decalaj, trebuie abordate următoarele 4 decalaje.

Decalajul cunoașterii reprezintă diferența dintre așteptările consumatorilor, după furnizarea serviciului și percepția managementului prestatorului de servicii referitor la ceea ce își doresc aceștia.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Orientarea cercetării de marketing;
- Comunicarea inadecvată;
- Numărul ridicat de nivele manageriale ale organizației prestatoare.

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Cercetarea așteptărilor clienților, utilizarea concluziilor cercetării și optimizarea interacțiunii dintre managerii și clienți;
- Îmbunătățirea comunicării dintre personalul de contact cu clienții și managerii;
- Reducerea numărului de niveluri ierarhice între personalul de contact și managerii.

Decalajul dintre standarde reprezintă diferența dintre ceea ce managementul consideră ca își doresc consumatorii și setul de specificații, proceduri, reguli sau standarde cu privire la calitatea la care serviciul trebuie prestat.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Percepția eronată asupra fezabilității calității serviciului;
- Standardizarea inadecvată a sarcinilor de muncă;
- Absența stabilirii unor obiective legate de menținerea calității

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Crearea posibilităților pentru furnizarea serviciului așteptat;
- Îmbunătățirea structurii proceselor de prestare și automatizarea proceselor manuale, unde este cazul;
- Stabilirea unor obiective mobilizatoare și la un nivel realist, bazate pe încorporarea așteptărilor clienților.

Decalajul privind prestarea efectivă a serviciului reprezintă diferența dintre setul de specificații sau standarde cu privire la calitatea prestării serviciului și calitatea efectivă a serviciului prestat

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Ambiguitatea definirii rolurilor angajaților și absența unor informații adecvate și a unor programe de pregătire cu privire la efectuarea sarcinilor;
- Implicarea unor angajați cu o pregătire inadecvată și profil psihologic incompatibil posturilor respective;
- Utilizarea unor echipamente și tehnologii necorespunzătoare;
- Dispersia controlului (imposibilitatea ținerii sub control a propriei activități de către personalul implicat în prestarea serviciului)

- Sisteme de măsurare a performanței (orientat exclusiv spre verificarea gradului de realizare a obiectivelor legate de volum ale organizației) și de menținere a motivației inefficiente;

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Definirea unor roluri clare pentru angajați în cadrul fișelor de post și furnizarea de programe adecvate de instruire și de manuale operaționale necesare îndeplinirii atribuțiilor;
- Utilizarea unor metode adecvate de recrutare și selecție a personalului, incluzându-se perioade de practică și teste psihologice;
- Modernizarea echipamentelor și tehnologiilor utilizate;
- Delegarea competențelor decizionale până la baza piramidei organizației;
- Introducerea de sisteme de măsurare și recompensare financiare și nonfinanciare.

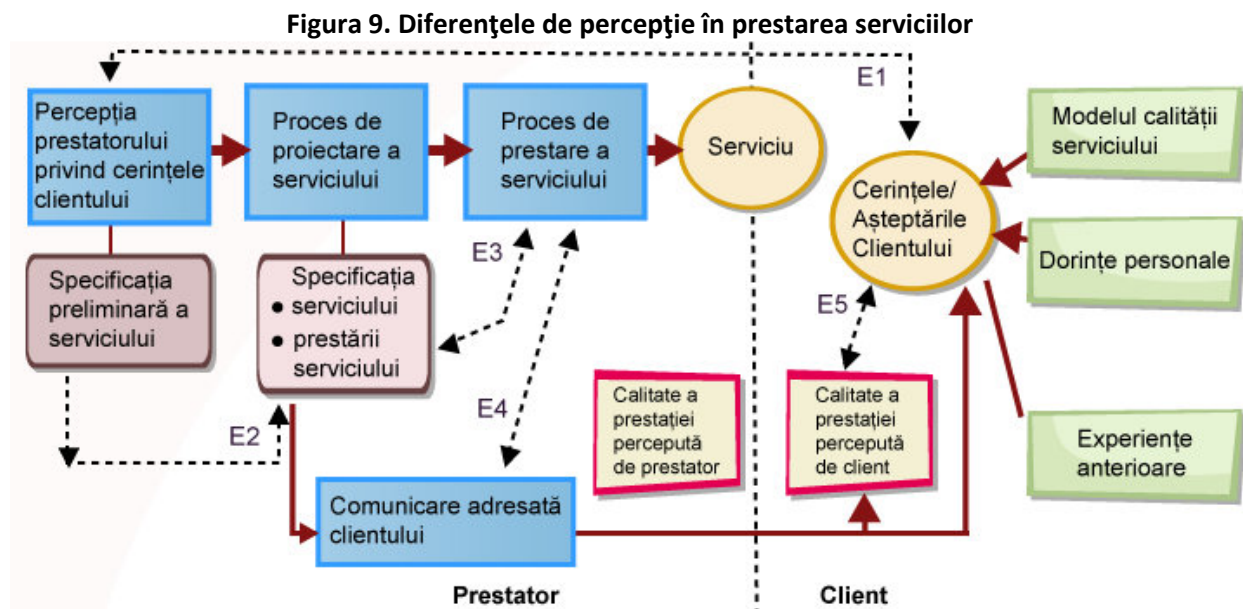
Decalajul de comunicare reprezintă diferența dintre calitatea efectivă a serviciului prestat și calitatea serviciului prezentată în comunicările externe pe care firme le-a inițiat prin broșuri și mass-media.

Cauzele acestui decalaj se pot regăsi în:

- Comunicarea inadecvată între departamentele organizației prestatoare de servicii;
- Formularea de promisiuni fără acoperire către exterior realizându-se o reflectare imprecisă a serviciului oferit;

Soluțiile pentru remedierea decalajului urmăresc:

- Reproiectarea circuitelor informaționale între departamentele organizației prestatoare de servicii;
- Informarea precisă a clienților cu menționarea referințelor legate de dimensiunile calității serviciului și a rolului pe care clienții îl au în prestarea efectivă a serviciului.



Secțiunea 5. Caracteristici și specificații referitoare la serviciu și la procesul de prestare

Trebuie definite clar următoarele elemente:

- Caracteristici și Specificații referitoare la serviciu;
- Caracteristici și Specificații referitoare la prestarea serviciului.

Caracteristicile referitoare la serviciu reprezintă anumite proprietăți specifice ale serviciului respectiv care îl diferențiază de un alt serviciu similar și care pot fi identificate, testate, măsurate, evaluate și care conferă serviciului un anumită valoare a utilizării.

Caracteristicile pot fi:

- cantitative (măsurabile), reprezentând mărimi fizice, variabile continuu, însoțite de unitățile de măsură adecvate: temperatura apei calde distribuite beneficiarilor unui serviciu rezidențial: 70° C; numărul felurilor de mâncare disponibile în meniu:7;
- calitative (comparabile), reprezentând atribute (corespunde/nu corespunde)sau calitative (foarte mare / mare / medie / mică / foarte mică): siguranța într-o cameră de hotel: corespunzătoare; accesibilitatea locației de cazare față de facilitățile de transport existent: foarte mare; igiena unui spațiu: medie.

Caracteristicile referitoare la prestarea serviciului reprezintă anumite proprietăți și parametri ai proceselor de realizare a serviciului, inclusiv cele legate de administrarea sa , care chiar dacă nu pot fi întotdeauna observabile pentru client sau direct măsurabile de către acesta, influențează în mod direct realizarea serviciului și implicit calitatea acestuia.

De asemenea pot fi cantitative (măsurabile) și calitative (comparabile):

- durate de așteptare la un ghișeu până la preluarea de către un funcționar: 5 minute;
- efectivul personalului implicat în furnizarea unui serviciu de consiliere: 3 persoane;
- capacitatea de răspuns a prestatorului de servicii: rapidă;
- curtoazia personalului implicat în furnizarea unui serviciu de asistență: foarte mare.

Pentru obținerea calității se impune evaluarea ambelor caracteristici trebuie realizată prin raportarea la un **set de criterii de acceptare definite**. Criteriile de acceptare definesc nivelul maxim sau minim acceptat al unor caracteristici ale serviciilor , stabilite de către furnizorul de servicii. De asemenea în stabilirea acestor nivele sugerăm și analiza perspectivei utilizatorului de servicii față de diferite nivele ale acestor aspecte. Exemple:

- Durata maximă de așteptare la ghișeu: 10 minute;
- Durata maximă de așteptare pentru primirea informațiilor solicitate: 10 zile;
- Numărul maxim de formulare utilizate pentru acordarea unui credit: 5 formulare;

Creșterea posibilității de aplicare a principiilor unui sistem al calității structurat și sistematizat crește în condițiile **creșterii nivelului de definire al procesului**, indiferent de modalitate de realizare: mecanizare sau proceduri detaliate.

Specificațiile referitoare la serviciu reprezintă descrierea completă și precisă a serviciului care urmează să fie prestat și încorporează:

- Descrierea clară a tuturor caracteristicilor serviciului care constitui obiectul evaluării de către client;

- Prezentarea a cel puțin 1 criteriu de acceptare pentru fiecare caracteristică a serviciului.

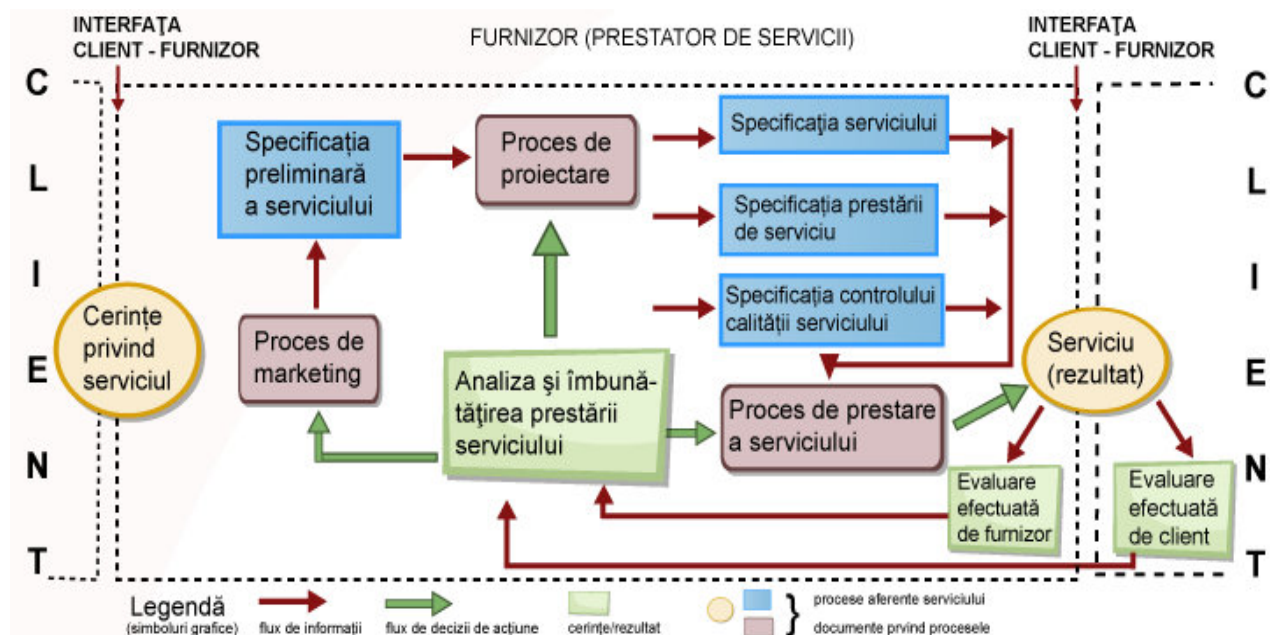
Specificațiile referitoare la prestarea serviciului reprezintă procedurile de utilizat pentru prestarea serviciului (metodele care urmează a fi utilizate în procesul de prestare) și încorporează:

- Descrierea clară a caracteristicilor aferente procesului de prestare a serviciului și care influențează în mod direct realizarea acestuia (care pot fi cantitative -măsurabile și calitative – atributive sau comparative);
- Prezentarea a cel puțin 1 criteriu de acceptare pentru fiecare caracteristică aferentă procesului de prestare a serviciului;
- Condițiile referitoare la resurse, cu menționarea tipului și a cantității de echipamente și facilități necesare pentru satisfacerea specificației referitoare la serviciu;
- Numărul și calificarea personalului necesare pentru prestarea serviciului;
- Gradul de încredere în furnizori pentru produse și serviciile achiziționate pentru procesul de prestare.

De asemenea caracteristicile incluse în specificațiile referitoare serviciu și la prestarea serviciului pot fi cantitative (măsurabile) și calitative (comparabile), ca în exemplele prezentate mai sus.

Secțiunea 6. Bucla calității serviciului

Figura 10. Bucla calității serviciului



Bucla calității reprezintă conform "un model conceptual de activități interdependente care influențează calitatea în diferite etape, începând cu identificarea necesităților și terminând cu evaluarea satisfacției acestora".

Bucla calității încorporează principalele 3 procese (conform SR ISO 9004-2:1994) care influențează calitatea serviciilor:

- **Procesul de marketing** (sau în instituțiile publice poate fi denumit procesul de comunicare)
- **Procesul de proiectare** și
- **Procesul de prestare de servicii.**

Procesul de marketing urmărește determinarea și suscitarea necesității și a cererii pentru un anumit serviciu.

Dintre elementele asociate calității acestui proces putem aminti:

- Stabilirea așteptărilor și a necesităților clienților cu privire la serviciul oferit;
- Analiza legislației, a reglementărilor și a standardelor naționale și internaționale corespunzătoare;
- Urmărirea serviciilor complementare furnizate deja pe piață sau care pot fi furnizate pe către prestator, parteneri sau organizații concurente;
- Studiarea cerințelor clienților și cercetarea continuă pentru examinarea evoluției necesităților din piață și a impactului tehnologiilor noi și ale acțiunilor organizațiilor concurente;
- Menționarea în mod explicit a obligațiilor furnizorului din punct de vedere al capacității, nivelului de calitate și al condițiilor de reglementare și legale corespunzătoare.

Rezultatele cercetărilor și analizelor desfășurate sunt încorporate într-un document, denumit **specificația preliminară a serviciului**, care va constitui baza pentru proiectarea unui serviciu.

Procesul de proiectare se referă la transpunerea specificației preliminare a serviciului în specificații clare referitoare la serviciu, la prestarea și la controlul acestuia, referindu-se și opțiunile organizației în termeni de obiective, politici și costuri.

Responsabilitățile pentru derularea procesului de proiectare includ:

- Elaborarea, validarea, utilizarea și controlul **specificațiilor referitoare la serviciu** (se referă la serviciul care urmează să fie prestat), **specificațiilor referitoare la prestarea serviciului** (se referă la mijloacele și metodele utilizate pentru prestarea efectivă a serviciului) și **specificațiile referitoare la controlul calității** (se referă la procedurile pentru evaluarea și controlul caracteristicilor serviciului și a prestării serviciului);
- **Analizarea proiectării** pentru fiecare fază a proiectării serviciului (se referă la identificarea și anticiparea zonelor problemă și a inadecvărilor și la inițierea de acțiuni atât pentru asigurarea conformității specificațiilor referitoare la serviciu și prestarea acestuia față de cerințele clientului, cât și pentru adecvarea specificațiilor de control al calității în vederea furnizării de informații precise);
- **Validarea** procesului de prestare a serviciului, așa cum a fost conceput față de specificația preliminară a serviciului și **actualizarea** acestuia, în urma înregistrării de feedback;
- **Previzionarea** fluctuațiilor cererii de serviciu;
- **Identificarea și anticiparea** efectelor defectărilor posibile, sistematice și aleatoare și elaborarea unui **plan de gestionare a a riscurilor.**

Lista de verificare înainte de lansarea prestării unui serviciu, include analizarea următoarelor elemente, în vederea confirmării acestora:

- a) Compatibilitatea serviciului cu cerințele clientului;
- b) Aria de cuprindere a procesului de prestare este completă;
- c) Disponibilitatea resurselor pentru satisfacerea obligațiilor asumate prin serviciu;
- d) Respectarea condurilor de bună practică, a standardelor, schițelor și specificațiilor;

e) Promovarea către clienți a informațiilor despre utilizarea serviciului.

De asemenea se recomandă identificarea și înregistrarea sursei oricărei activități sau subserviciu care fac parte din serviciul prestat și a responsabilității personale, pentru asigurarea transabilității în cazul apariției de neconformități, reclamații ale clienților sau chiar situații de răspundere juridică.

Procesul de prestare a serviciului se referă la respectarea specificațiilor stabilite referitoare la prestarea serviciului și a celor referitoare la serviciu și la reglarea procesului în condițiile apariției unor abateri.

Controlul calității de către furnizor are în vedere:

- Măsurarea și verificarea activităților cheie ale procesului pentru a evita insatisfacția clientului și manifestarea unor tendințe nedorite în cadrul organizației furnizoare;
- Autoinspecția realizată de către personalul implicat în furnizarea serviciului, în cadrul activității de măsurare a procesului;
- Evaluarea la interfața cu clientul, pentru obținerea unei perspective proprii asupra calității serviciului prestat.

Controlul calității trebuie conceput ca parte integrantă a proceselor principale corespunzătoare serviciilor: marketing, proiectare și prestare. Specificațiile elaborate pentru controlul calității trebuie să permită **controlul efectiv al fiecărui proces**, pentru a se asigura de conformitatea față de specificația referitoare la serviciu și la gradul de satisfacere a necesităților și cerințelor clientului.

Proiectarea controlului calității include următoarele etape în ordinea succesiunii acestora:

- a) Identificarea activităților cheie pentru fiecare proces, care au o influență semnificativă asupra caracteristicilor serviciului;
- b) Analiza activităților cheie în vederea selectării acelor caracteristici care prin măsurare și control vor asigura calitatea serviciului;
- c) Definirea metodelor de evaluare a caracteristicilor selectate;
- d) Stabilirea metodelor de influențare/menținerea sub control a caracteristicilor în limitele specificate.

Îmbunătățirea calității serviciului și a eficienței întregii prestări a serviciului se urmărește identificarea:

- Caracteristicilor care, dacă vor fi îmbunătățite, pot genera beneficii atât clientului, cât și organizației prestatoare de servicii;
- Necesităților de adaptare la cerințele pieții / reglementărilor care pot influența clasa serviciului prestat;
- Abaterilor constatate e la calitatea specificată, cauzate de funcționarea ineficace a sistemului calității;
- Posibilităților de reduce a costurilor/tarifelor, dar cu menținerea și îmbunătățirea calității serviciului prestat.

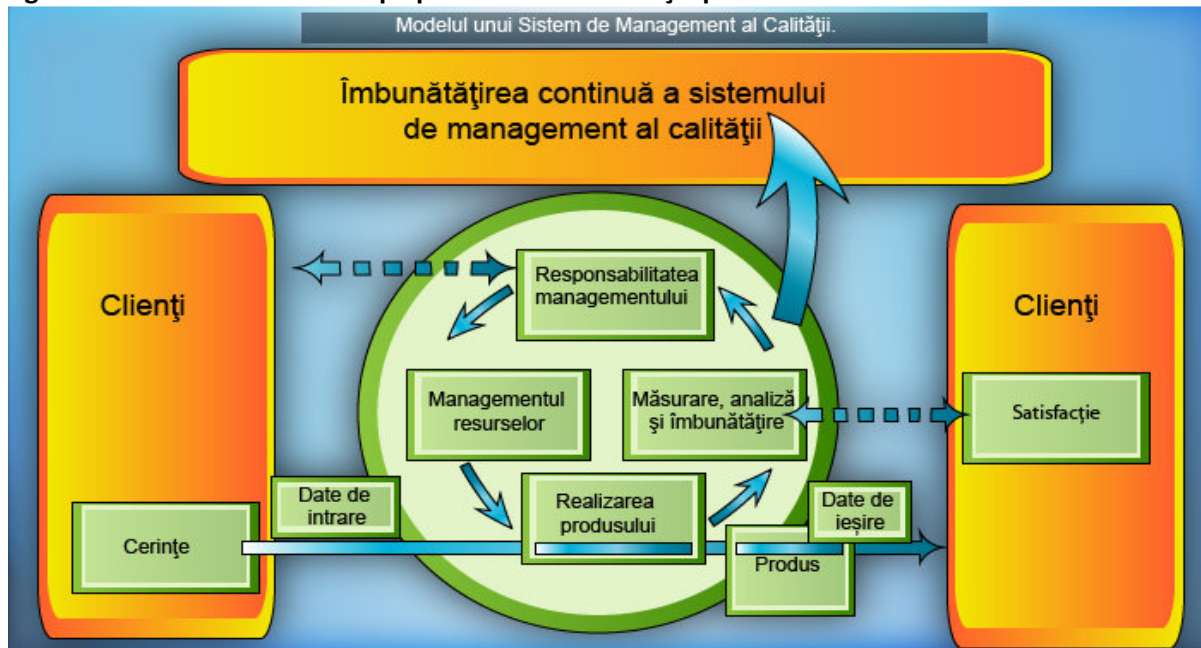
Activitățile de îmbunătățire a calității serviciului includ:

- Identificarea datelor relevante care urmează a fi colectate în mod periodic;
- Analiza datelor și prioritizarea intervenției asupra activităților în funcție de impactul nefavorabil asupra calității serviciului;
- Transmiterea feedback-ului către nivelul de management operativ împreună cu recomandări pentru acțiune imediată a calității serviciului;

- Raportarea periodică către nivel de management superior, în scopul utilizării informațiilor în Analiza realizată de management a sistemului calității.

Secțiunea 7 Implementarea unui Sistem de Management al Calității (SMC) în administrația publică

Figura 11. Model al SMC bazat pe proces în administrația publică



Etapile principale în **construirea unui SMC** sunt:

1. Stabilirea politicii și obiectivelor în domeniul calității;
2. Stabilirea responsabililor pentru elaborarea și implementarea documentației SMC;
3. Identificarea proceselor;
4. Elaborarea documentelor SMC;
5. Instruirea personalului;
6. Difuzarea și aplicarea documentației;
7. Efectuarea auditurilor interne;
8. Analiza efectuată de management – Acțiuni corective și preventive;
9. Procesul de certificare (opțional)

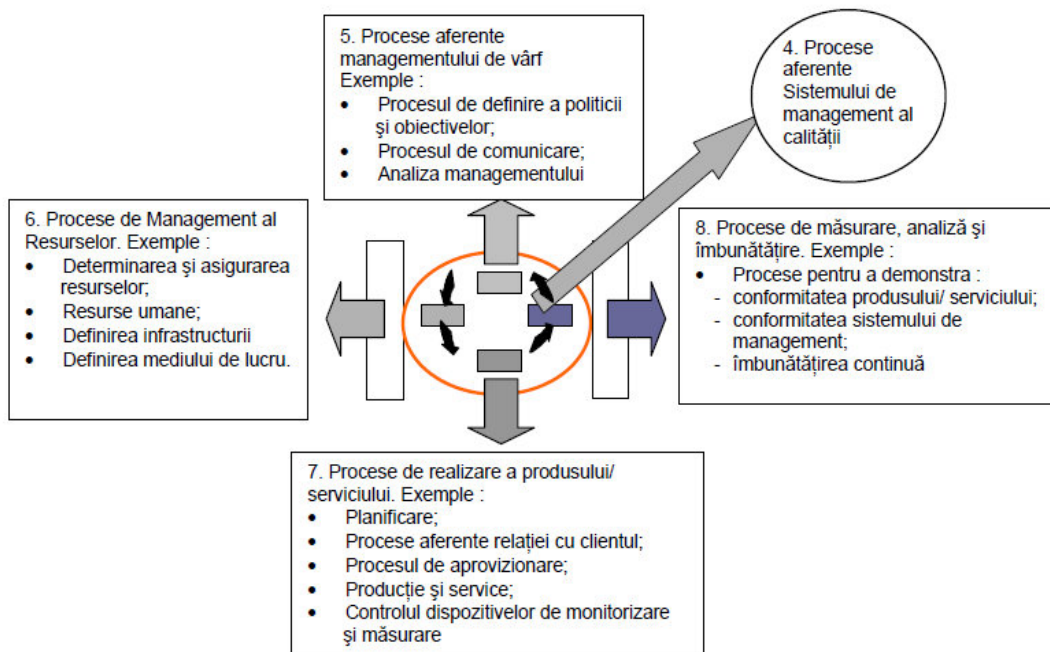
Structura Standardului SR EN ISO 9001:2008 include următoarele capitole:

1. Domeniu de aplicare
2. Referințe normative
3. Termeni și definiții
4. Sistem de management al calității
5. Responsabilitatea managementului
6. Managementul resurselor
7. Realizarea produsului
8. Măsurare, analiză și îmbunătățire

Cerințele generale conform SR EN ISO 9001:2008 reprezintă punctul de plecare pentru planificarea și funcționarea sistemului de management al calității.

- Să **definească procesele** necesare furnizării produselor și serviciilor sale, criterii de acceptare (unde este posibil) și pentru evaluarea rezultatelor;
- Să **identifice procesele** necesare sistemului de management al calității, care vor susține performanța totală, de încredere și eficace;
- Să **determine succesiunea și interacțiunea acestor procese**;
- Să **determine criteriile și metodele** pentru a se asigura că funcționarea și controlul acestor procese sunt eficace;
- Să **asigure disponibilitatea resurselor și informațiilor** pentru a sprijini funcționarea și monitorizarea acestor procese;
- Să **monitorizeze, să măsoare și să analizeze** aceste procese;
- Să **implementeze acțiunile** necesare pentru a obține rezultatele planificate și îmbunătățirea continuă a acestor procese.

Figura 12. Procesele specifice unui Sistem de Management al Calității



Documentația unui SMC care trebuie să încorporeze:

- declarații documentată privind **politica în domeniul calității și obiectivele calității**;
- Manualul calității**;
- proceduri documentate** (minim 6 obligatorii) și înregistrările calității solicitate de către standard;
- documentația și înregistrările** care definesc modul de planificare, desfășurare, monitorizare și ținere sub control a proceselor;

Conținutul minim al unui **Manual al Calității util** include:

- Cuprinsul MQ va lista numărul și titlul fiecărei secțiuni și localizarea acesteia;
- Lista documentelor de referință cum ar fi standarde ale managementului calității, reglementări, legi;

- Declarația managementului superior care include politica, obiectivele organizației, angajamentul conducerii;
- Scopul și domeniul de aplicare va defini aplicabilitatea sistemului în organizație similar cu domeniile dorite a fi menționate pe certificat;
- Responsabilitățile, autoritățile și relațiile dintre persoanele care conduc, efectuează și verifică activitățile care influențează funcționarea SMC;
- Descrierea SMC realizată prin abordarea capitolului din standard și referiri la procesurile SMC și cu includerea interacțiunii dintre procesele SMC;
- Definiții;
- Anexe care încorporează informații suplimentare despre SMC: matricea proceselor, organigrame, matricea responsabilităților.

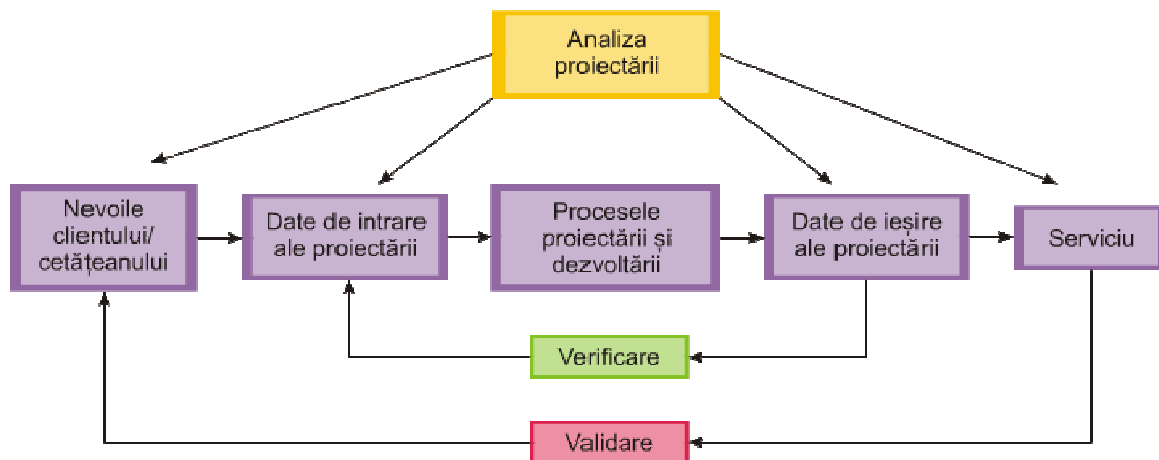
Sugestiile pentru elaborarea procedurilor urmăresc să:

- Definiți nevoile organizației, clienților și furnizorilor;
- Descrieți procesul și controlul activităților identificate în text și/sau diagrame flux;
- Stabiliți ce anume trebuie făcut, de către cine, de ce, când, unde și cum;
- Definiți necesarul de resurse pentru îndeplinirea activităților;
- Alegeți cea mai potrivită documentație pentru activitatea procedurată;
- Definiți intrările și ieșirile procesului;
- Stabiliți măsurătorile care trebuie realizate.

Etapile unui proces de certificare a unui SMC sunt:

- Evaluarea gradului de pregătire;
- Evaluarea documentelor SMC transmise în formă finală;
- Desfășurarea auditului de certificare în organizație;
- Eliberarea certificatului;
- Supravegherea SMC-ului certificat.

Figura 13. Procesele proiectării și dezvoltării serviciilor în administrația publică

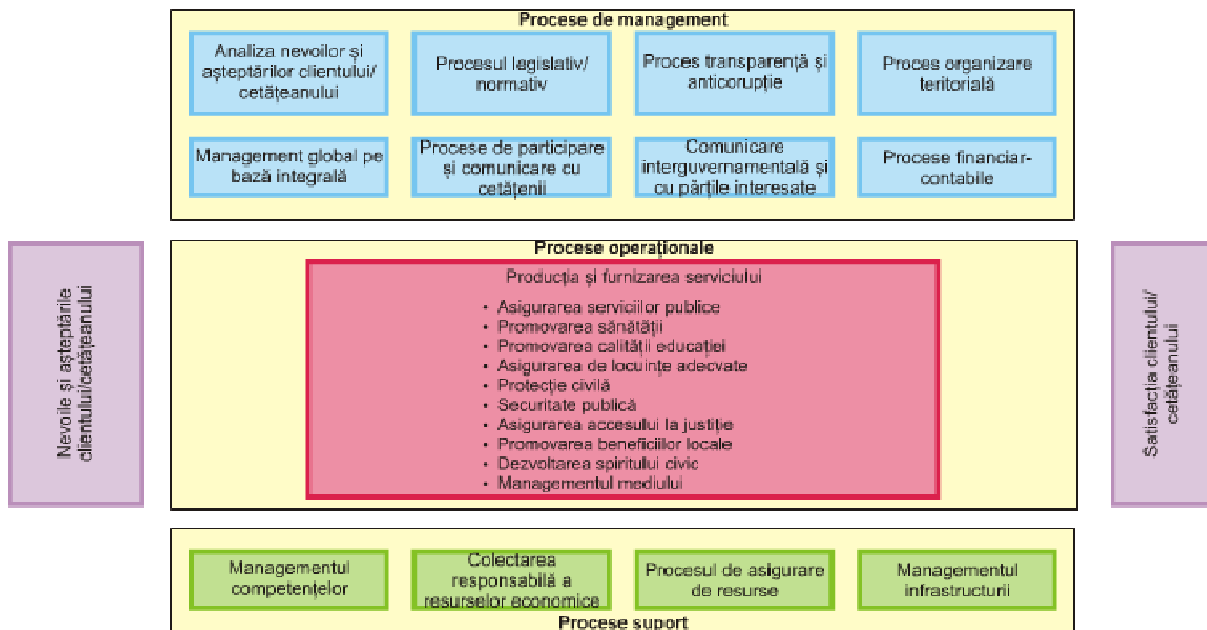


Toate serviciile publice oferite de către guvernarea locală ar trebui să aibă **specificații clare, concrete și consistente**, conform domeniului și naturii lor.

Cerințele referitoare la serviciile publice ar trebui să includă, dar fără a se limita la, următoarele:

- a) Facilități de securitate și igienă;
- b) Comportament profesionist, onest și responsabil al personalului guvernării locale;
- c) Timp de așteptare și/sau de răspuns acceptabil;
- d) Orar de lucru adecvat pentru clienți / cetățeni;
- e) Rapoarte referitoare la procese, proceduri și înregistrări clare, transparente și consistente;
- f) Capacitate de reacție la urgențe și/sau crize;
- g) Disponibilitatea de informații și/sau instrucțiuni clare și precise către clienți/cetățeni.

Figura Nr 14. Tipuri de procese în managementul calității în guvernarea locală
Procese tip pentru managementul calității integral al guvernelor locale

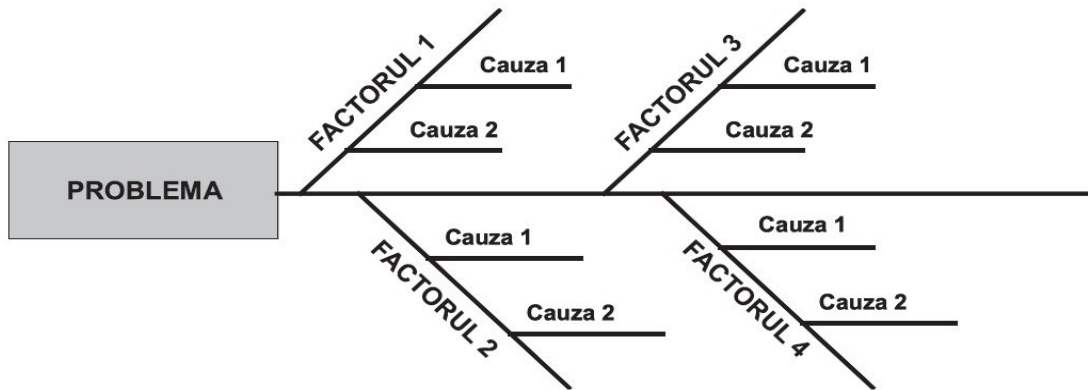


Secțiunea 8. Instrumente utilizate în management

Dintre instrumentele utilizate în managementul calității vom prezenta Metoda Cauză – Efect (Ishikawa) și Diagrama Pareto.

Metoda Cauză – Efect

Figura 15 Modelul diagramei ISHIKAWA



Este o metodă grafică de identificare a deficiențelor pornind de la cauzele care le generează. Metoda a fost dezvoltată pentru a prezenta relațiile dintre cauzele posibile care ar putea să influențeze unele efecte. Efectele pot fi generate de către câteva categorii majore de cauze grupate în patru categorii (4M): manoperă, mașini, metode și materiale.

Etapele de parcurs în utilizarea acestui instrument sunt:

1. Identificarea problemei;
2. Identificarea principalelor elemente;
3. Identificarea posibilelor cauze;
4. Analiza diagramei;
5. Identificarea măsurilor necesare.

Identificarea problemei

- Identificați persoanele implicate, problema, timpul și locul unde se produce aceasta.

Identificarea principalelor elemente

- Identificați apoi toate elementele care ar putea avea o contribuție la această problemă.
- Încercați să detașați 3 – 4 elemente principale care influențează problema.
- Aceste elemente pot fi analizate și sub formă de categorii de cauze care generează problema.

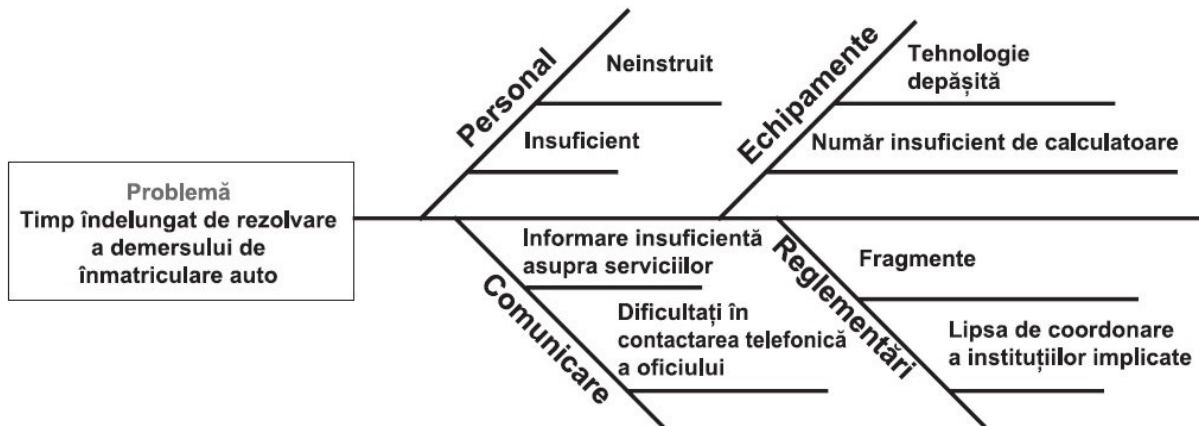
Identificarea posibilelor cauze

- Pentru fiecare dintre elementele luate în calcul, faceți brainstorming pentru a identifica cauzele. Reprezentați aceste cauze sub formă de linii așezate în formă de os de pește.
- În cazul în care este vorba de o cauză mai largă și mai complexă, cel mai bine este aceasta să fie împărțită în mai multe sub-cauze.

Analiza diagramei

- În funcție de complexitatea și importanța problemei, puteți investiga în detaliu cauzele cele mai probabile.
- Acest lucru ar putea necesita demararea unor investigații, efectuarea unor studii, etc.
- Acestea trebuie concepute astfel încât să permită verificarea acurateții evaluărilor făcute.

Figura 16. Diagramei Ishikawa exemplu completat pentru cauze



Identificarea măsurilor necesare

- După finalizarea diagramei puteți să vă concentrați pe posibilele soluții care ar putea elimina cauzele problemei.
- Puteți nota măsuri necesare pentru fiecare cauză.
- Măsurile pot fi trecute pe liste, pe hârtie și adăugate pe fiecare os al peștelui.
- Ca urmare a acestui fapt, veți avea un plan de acțiune aproximativ, structurat pe principalele direcții de activitate

Figura 17. Diagramei Ishikawa exemplu completat pentru obiective

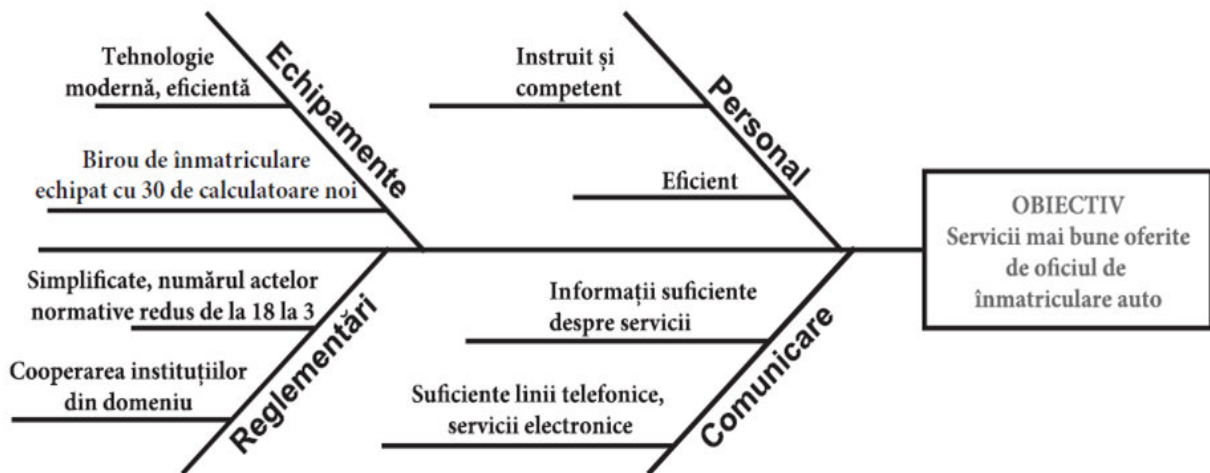


Diagrama Pareto

Diagrama Pareto poate avea diferite utilizari:

Pentru a identifica cauza principală a unei probleme, separând-o de alte cauze prezente, dar mai puțin importante;

Pentru a obiectivul acțiunilor de îmbunătățire, optimizând eficiența eforturilor

Pentru a putea evalua îmbunătățirile obținute, comparând diagrame succesive obținute în momente diferite

Pentru a comunica în cadrul organizației concluzii privind cauzele, efectele și costurile erorilor.

Pentru realizarea diagramei Pareto se vor respecta următoarele etape:

1. Stabilirea datelor care se vor analiza și perioada de timp
2. Gruparea pe categorii
3. Agregarea datelor
4. Trasarea diagramei
5. Reprezentarea graficului de bare
6. Desenarea curbei cumulative
7. Identificarea diagramei

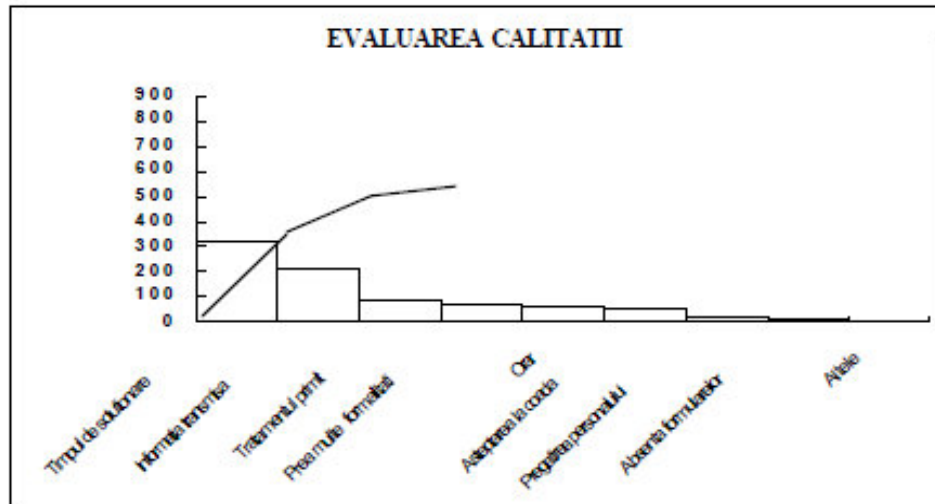
Figura 18. Diagrama Pareto Gruparea pe catetorii

CATEGORIA	Numar de redamatii
Informatia transmisa	210
Orar	60
Tratamentul primit	92
Absenta formularelor	13
Timpul de solutionare	320
Prea multe formalitati	75
Pregatirea personalului	18
Asteptarea la coada	53
Altele	4

Figura 19. Diagrama Pareto Agregarea datelor și calcularea frecvențelor

Nr. crt.	CATEGORIA	Frecventa absoluta	Frecventa absoluta cumulata	Frecventa relativa unitara	Frecventa relativa cumulata
1	Timpul necesar administratiei pentru a raspunde	320	320	37,9	37,9
2	Informatia transmisa	210	530	24,9	62,8
3	Tratamentul primit	92	622	10,9	73,7
4	Prea multe formalitati	75	697	8,9	82,6
5	Orarul	60	757	7,1	89,7
6	Asteptarea la coada	53	810	6,3	96
7	Pregatirea personalului	18	828	2,1	98,1
8	Absenta formularelor	13	841	1,5	99,6
9	Altele	4	845	0,4	100

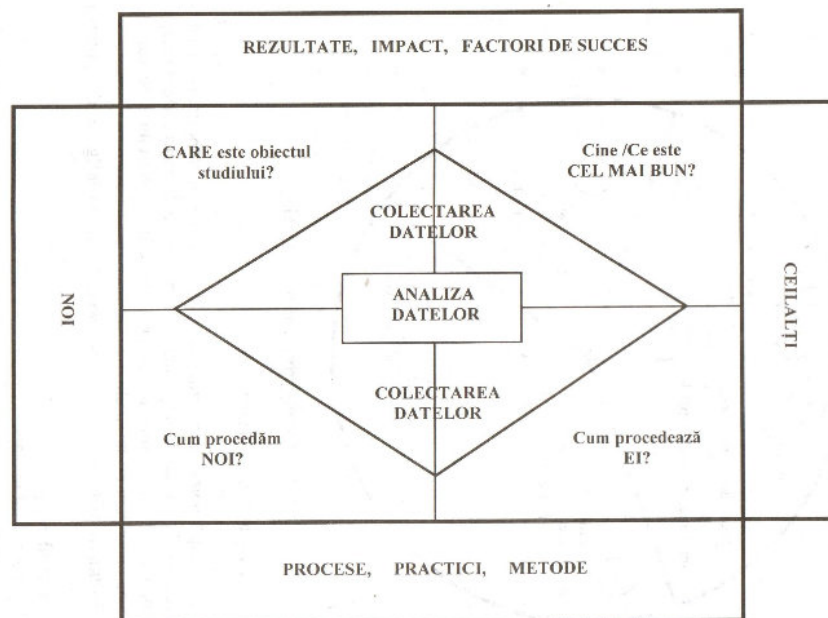
Figura 20. Diagrama Pareto Trasarea Diagramei



Secțiunea 9. Benchmarking

Benchmarkingul ≠ **benchmark** (cotă de nivel, termen întrebuințat inițial în topografie, ca punct de referință pentru a determina o poziție sau altitudine curentă în sondajele topografice și observările mareelor, utilizat în prezent ca măsură, de obicei numerică prin care este exprimată performanța unei funcții, operațiuni sau activități)

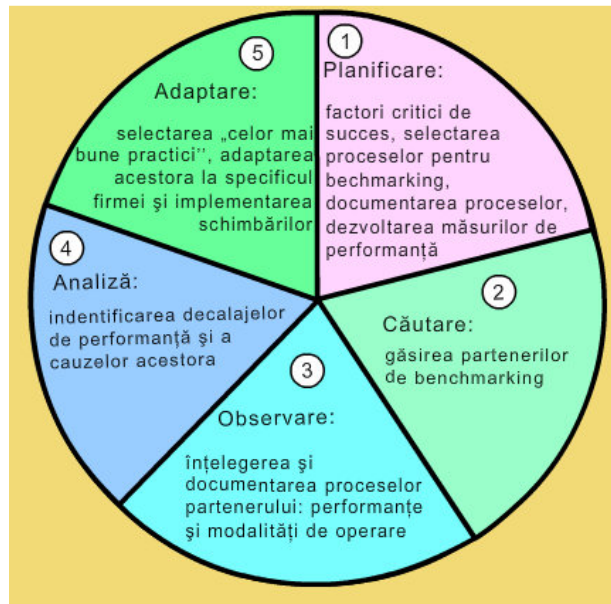
Figura 21. Cadrul procesual al procesului de benchmarking



Cadrul de bază al proceselor de benchmarking este definit de următoarele elemente comune:

1. Selectarea și documentarea proceselor care vor constitui obiectul studiului de benchmarking;
2. Identificarea organizațiilor care desfășoară aceste procese cel mai bine;
3. Analiza modului în care partenerul de benchmarking desfășoară aceste procese, precum și a nivelului de performanță al acestora;
4. Identificarea cauzelor care au determinat un nivel superior de performanță al partenerului de benchmarking;
5. Implementarea îmbunătățirilor în cadrul proceselor proprii, pe baza informațiilor obținute de la partenerul de benchmarking.

Figura 22. Etapele procesului benchmarking



Etapa 1 de planificare – este cea mai importantă etapă a întregului proces și cu cea mai mare durată, pe parcursul ei construindu-se bazele unui benchmarking eficace.

Încorporează:

- Alcătuirea echipei de benchmarking;
- Selectarea procesului ce va constitui obiectul studiului de benchmarking;
- Înțelegerea și documentarea procesului ce va constitui obiectul studiului de benchmarking;
- Stabilirea măsurilor de performanță pentru procesul respectiv.

Etapa 2 de căutare – are scopul de a identifica potențialii parteneri de benchmarking, selectați pentru nivelul superior de performanță și de a-i contacta în vederea obținerii acordului de a participa în acest proces.

Încorporează:

- Întocmirea unei liste de criterii;
- Identificare partenerilor potențiali;
- Selectarea partenerului;
- Stabilirea contactului cu partenerul/partenerii selectat.

Etapa 3 de observare – are scopul de a observa partenerul selectat, de a înțelege procesele sale și de a învăța posibilitățile de îmbunătățire.

Încorporează:

- Observarea nivelului de performanță al organizației partenere;
- Observarea modului de organizare și desfășurare a proceselor, implicate în atingerea nivelului de performanță studiat;
- Urmărirea generatorilor, respectiv a condițiilor din organizație sau din imediata apropiere a proceselor care permit atingerea nivelului de performanță studiat: echipamente, training, sisteme informatice, procese suport.

Etapa 4 de analiză – are scopul de a identifica decalajele de performanțe existente între organizația proprie și partener și de a identifica cauzelor acestor decalaje.

Încorporează:

- Prezentarea datelor sub o formă comună de exprimare care să poată permite compararea unor date care se pot modifica sub incidența unor factori ca: natura marimea și vârsta organizației, gradul de integrare pe verticală sau orizontală, condițiile de piață, diferențe internaționale;
- Identificare decalajelor de performanță;
- Identificarea cauzelor decalajelor.

Etapa 5 de adaptare – are rolul de a facilita adaptarea (nu adoptarea) celor mai bune practici identificate la condițiile concrete existente în organizație.

Încorporează:

- Selectarea elementelor critice estimate a putea genera impactul cel mai mare și stabilirea obiectivelor de îmbunătățire integrate și coordonate cu obiectivele generale ale organizației proprii;
- Dezvoltarea planului de implementare a celor mai bune practici ;
- Implementarea planului de îmbunătățire stabilit și monitorizarea progresului fazei de implementare.

Clasificarea în funcție de partenerii studiați:

- **Analiza produselor concurente** – concentrat pe compararea caracteristicilor funcțiilor și performanțelor produselor concurente;
- **Benchmarking competitiv** – concentrat pe analiza proceselor utilizate de către concurenți și compararea acestora cu procesele proprii;
- **Benchmarking de proces** – concentrarea pe analiza unor companii din alte industrii care utilizează practici deosebite recunoscute;
- **Benchmarking strategic** – concentrat pe evaluarea sistematică a unor scenarii alternative, pe implementarea elementelor strategiilor de succes ale partenerilor din diverse consorții de afaceri; poate susține re-engineeringul proceselor sau schimbări radicale;
- **Benchmarking global** – concentrat pe o aplicare globală a benchmarkingului, într-o manieră constructivă care să concilieze diferențele dintre organizații și să faciliteze înțelegerea implicațiilor pentru nivelul de performanță.

Secțiunea 10. 5 obiective de performanță de bază

Deși toate operațiunile se aseamănă prin faptul că toate transformă resurse de intrare în ieșiri de bunuri și servicii, ele totuși diferă în mai multe privințe, dintre care patru sunt deosebit de importante: volumul ieșirilor, varietatea ieșirilor, variația cererii pentru ieșirile lor și gradul de vizibilitate pentru clienți al producerii bunului sau serviciului.

- Volum:** Nivelul sau rata de ieșiri dintr-un proces.
- Varietate:** Sortimentele diferite de produse și servicii realizate de un proces.
- Variație:** Gradul în care nivelul sau rata ieșirilor dintr-un proces variază în timp.
- Vizibilitatea:** Volumul de activitate cu valoarea adăugată care are loc în prezența (efectivă sau virtuală) a clientului, denumită și contact cu clientul.

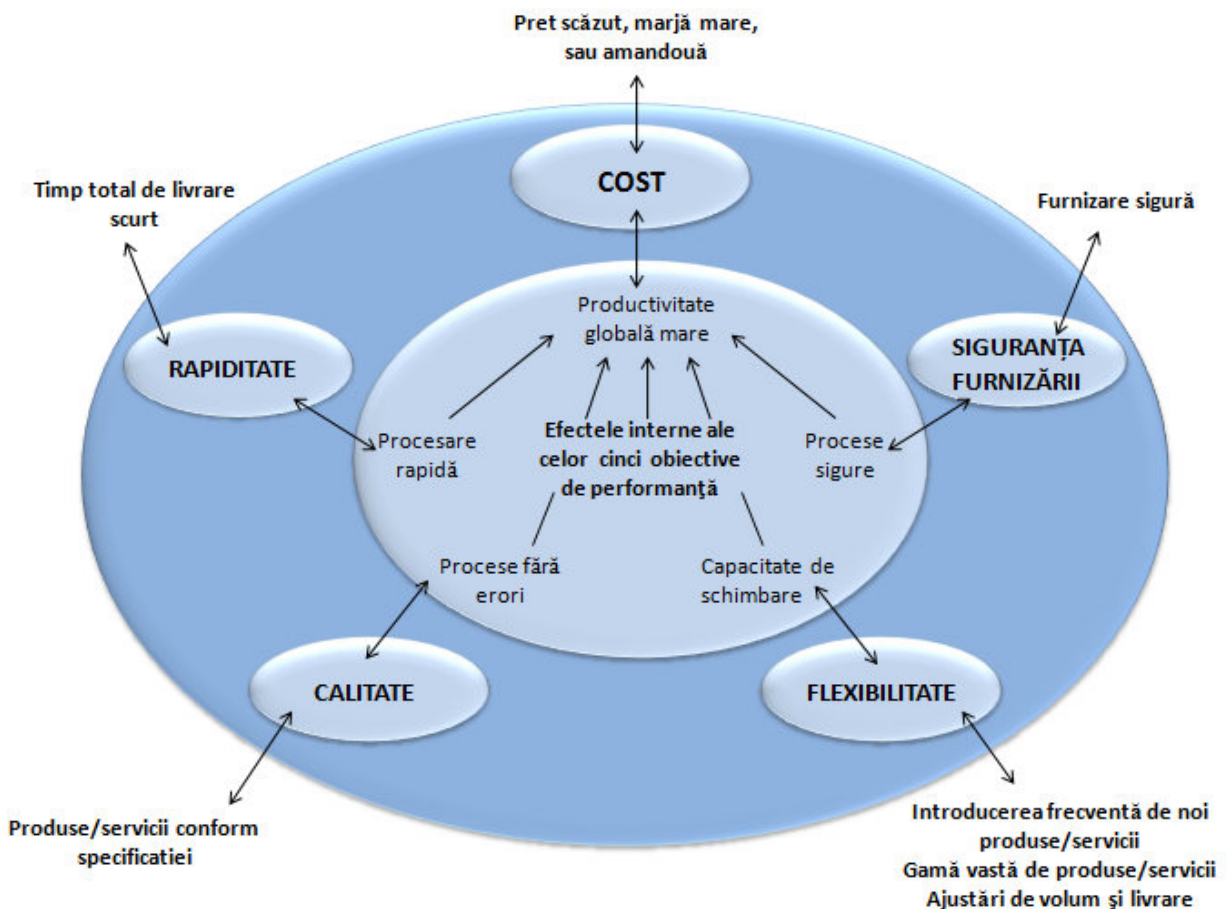
Acestor caracteristici se mai adaugă:

- Repetabilitatea: Gradul în care o activitate nu variază
- Sistematizarea: Gradul în care sunt aplicate proceduri standard explicite.

Cele 5 obiective de performanță de bază se referă la:

- **Calitatea:** Conformarea constantă cu așteptările clientului.
- **Rapiditatea:** Timpul scurs între momentul când clienții cer un produs sau un serviciu și momentul când îl primesc.
- **Siguranța furnizării:** Furnizarea sau punerea la dispoziție a produselor și a serviciilor atunci când au fost promise clientului.
- **Flexibilitatea:** Gradul în care procesul unei operațiuni poate schimba ceea ce face, cum face sau când face.
- **Costul:** € £ \$

Figura 23. Obiectivele de performanță și efectele interne și externe și externe



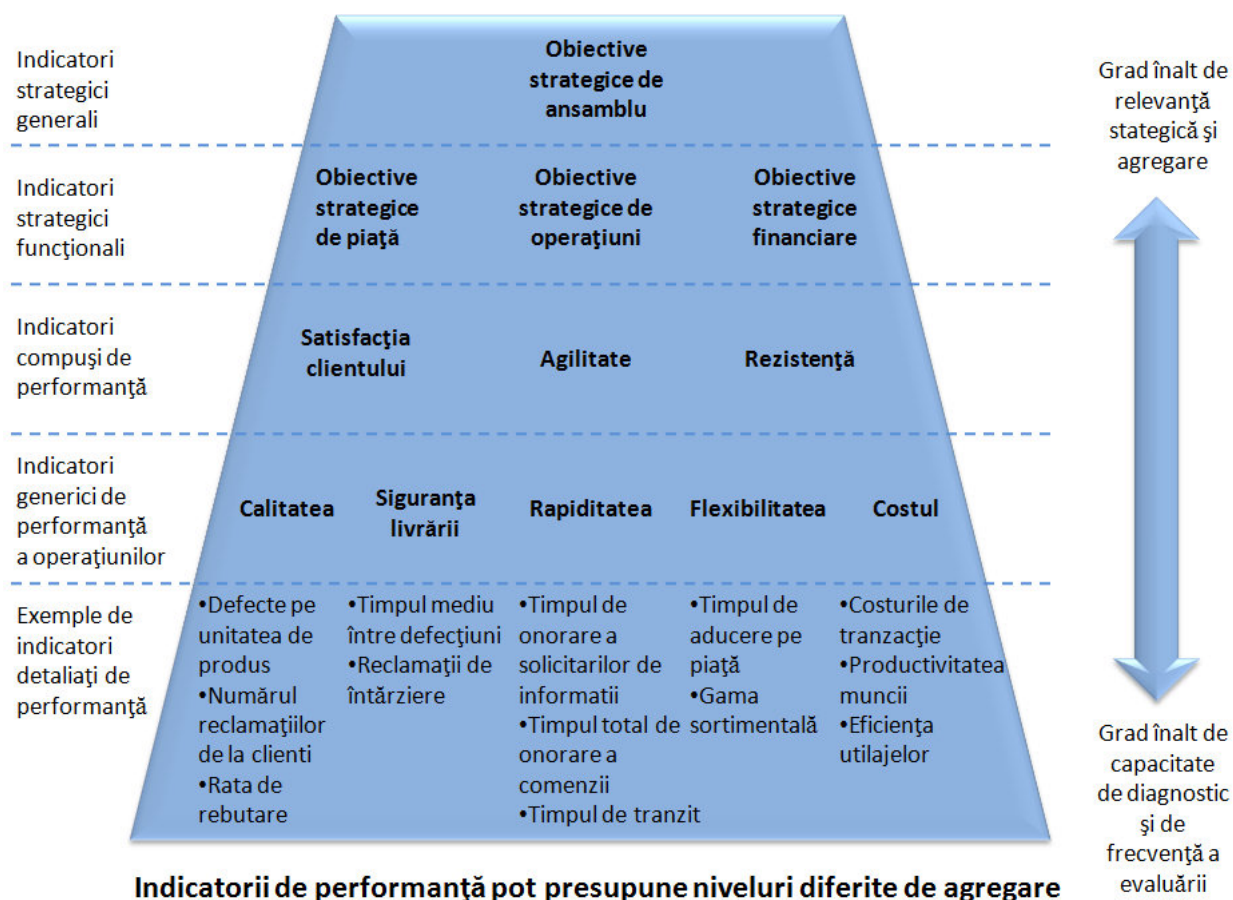
Secțiunea 11. Stabilirea indicatorilor de performanță

Evaluarea performanței implică abordarea următoarelor aspecte:

- Ce factori să includem ca indicatori ai performanței?
- Care sunt cei mai importanți indicatori de performanță?
- Ce indicatori detaliați să utilizăm?

Cele cinci obiective de performanță prezentate mai sus: calitatea, rapiditatea, siguranța livrării, flexibilitatea și costul, pot fi distribuite mai departe în mărimi detaliate sau pot fi agregate sub forma unor indicatori „compuși”, cum ar fi „satisfacția clientului”, „nivelul general de servire” sau „agilitatea operațională”. Provocarea constă în definirea și selectarea indicatorilor potriviți pentru nivelul de performanță vizat. În tabelul de mai jos sunt prezentați indicatori parțiali care pot fi utilizați, transformați și adaptați pentru evaluarea nivelului de performanță al unei organizații.

Figura 24. Stabilirea indicatorilor de performanță



Tabelul 1. Exemple de indicatori asociați obiectivelor de performanță

Obiectivul de performanță	Câțiva indicatori reprezentativi
Calitatea	Numărul de defecte pe unitatea de produs Numărul reclamațiilor primite de la clienți Rata de rebutare Cererile de onorare a garanției Durata medie între defecțiuni Scorul de satisfacție a clienților
Rapiditatea	Timpul de răspuns la solicitarea clienților Timpul total de onorare a comenzii Frecvența livrărilor Timpul de tranzit teoretic și cel efectiv Timpul ciclic
Siguranța livrării	Procentajul de comenzi livrate cu întârziere Întârzierea medie a comenzilor Proporția de produse în stoc Abaterea medie de la termenul de livrare promis Respectarea programării
Flexibilitatea	Timpul necesar pentru dezvoltarea de noi produse servicii Gama de produse/servicii Durata de reglare a utilajelor Mărimea medie a lotului Durata de creștere a ratei de activitate Capacitatea medie/capacitatea maximă Durata de schimbare a programărilor
Costul	Durata minimă de livrare/durata medie de livrare Abatere de la buget Utilizarea resurselor Productivitatea muncii Valoarea adăugată Eficiența Costul pe oră de funcționare

Anexa 1. Distribuția instrumentelor de management al calității în ciclul PDCA

Tabelul 2. Instrumentele de bază și utilizarea acestora

INSTRUMENTUL	APLICAȚII
Liste de control	<ul style="list-style-type: none"> • Strânge date pentru a obține o imagine clară asupra problemei
Histograme	<ul style="list-style-type: none"> • Prezintă tiparul variației datelor • Demonstrează vizual comportamentul unui proces • Indică rezultatul unui proces în raport cu cerințele fixate
Diagrama Pareto	<ul style="list-style-type: none"> • Semnalează contribuția diferită asupra rezultatului total a unui ansamblu de factori • Acordă prioritate oportunităților de îmbunătățire
Diagrama cauză -efect	<ul style="list-style-type: none"> • Ajută la determinarea relațiilor între problema și posibilele sale cauze • Permite soluționarea unei probleme plecând de la simptome
Stratificarea	<ul style="list-style-type: none"> • Clasifică datele disponibile pe grupe având caracteristici similare • Izolează cauza unei probleme identificând gradul de influență a anumitor factori
Diagramele de dispersie	<ul style="list-style-type: none"> • Studiază relația între două ansambluri de date
Grafice de control	<ul style="list-style-type: none"> • Examinează stabilitatea unui proces • Indică când un proces trebuie să fie ajustat • Evaluează îmbunătățirile unui proces
Alte grafice	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluează îmbunătățirile unui proces

Tabelul 3. Noile instrumente și utilizarea acestora

Cele 7 instrumente noi	Când se utilizează	Cu ce obiectiv
Analiza factorială a datelor Diagrama Afinităților	Care este problema	Identificarea problemelor importante
Diagrama Relațiilor	De ce a apărut problema?	Identificarea cauzelor probabile ale problemei
Diagrama Arbore	Cum se rezolvă problema	Identificarea căilor posibile pentru rezolvarea problemei
Diagrama Matricială	Care opțiune are efect	Alegerea celei mai bune soluții
Diagrama săgeată Diagrama deciziilor de acțiune	Când și cum se aplică	Planificarea aplicării soluțiilor

Figura 25. Ciclul universal de îmbunătățire a calității PDCA

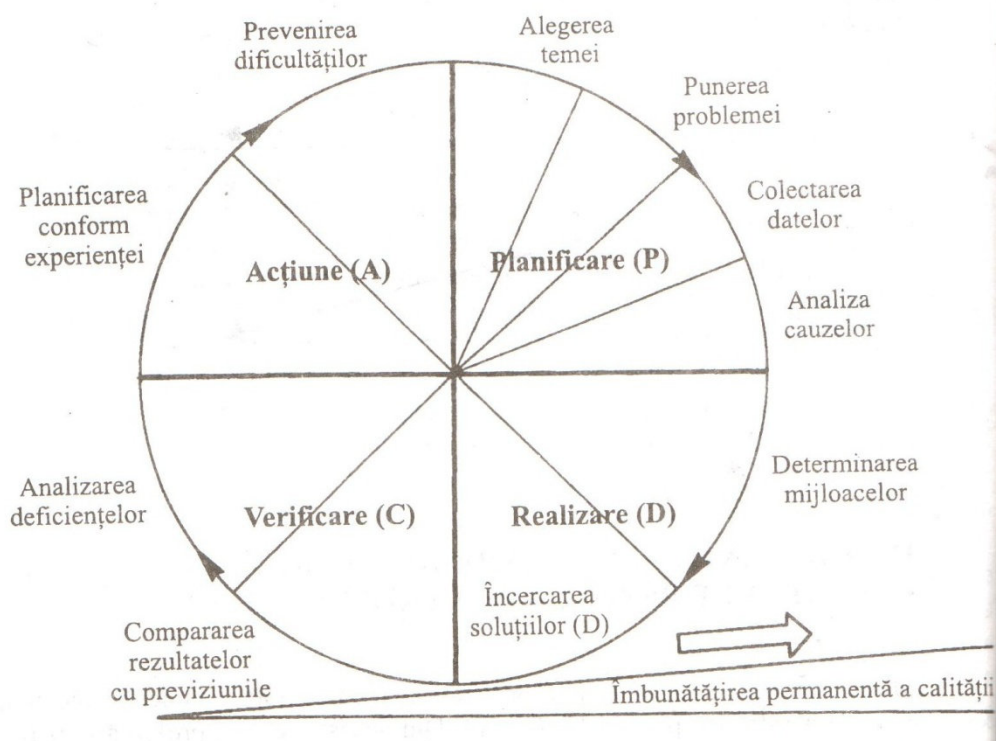
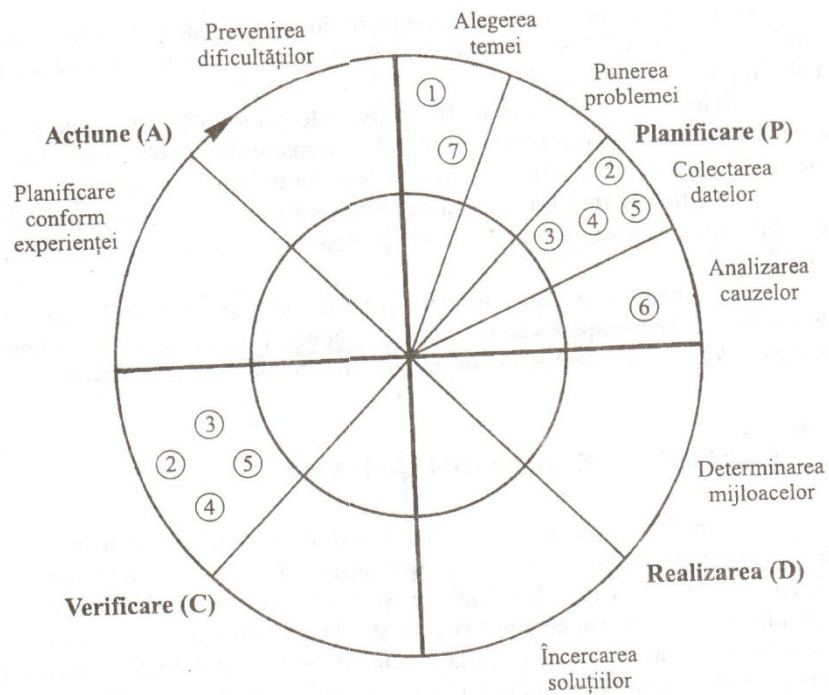
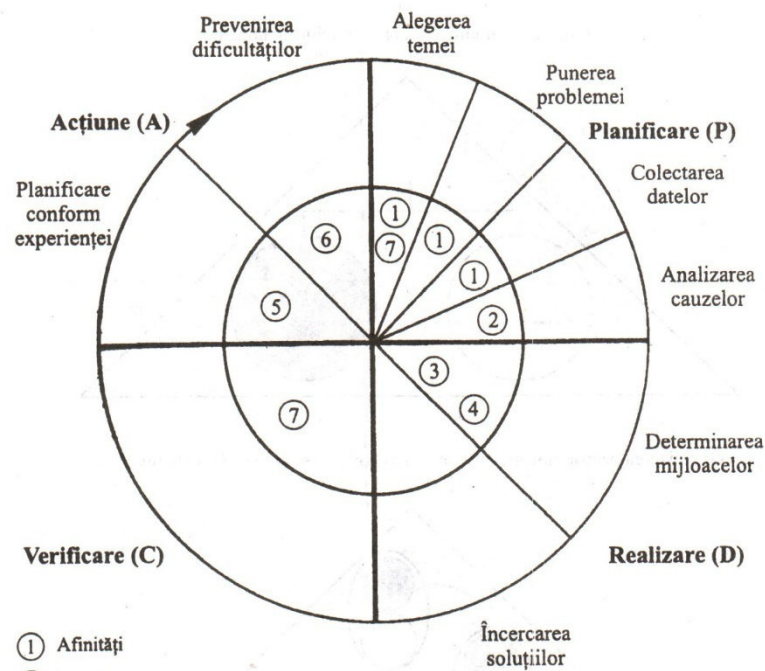


Figura 26. Instrumentele clasice și ciclul de îmbunătățire a calității



- ① Brainstorming
- ② Fișă de urmărire
- ③ Fișă de inspecție
- ④ Histogramă
- ⑤ Pareto
- ⑥ Ishikawa
- ⑦ Corelare

Figura 27. Noile Instrumentele și ciclul de îmbunătățire a calității



- ① Afinități
- ② Relații
- ③ Arbore
- ④ Matrice
- ⑤ Săgeată
- ⑥ Decizia de acțiune
- ⑦ Analiză factorială

Anexa 2 Opinii despre managementul calității

Prezentăm opiniile referitoare la managementul calității și la îmbunătățirea continuă a trei specialiști – Edward Deming, Philip Crosby, Joseph M. Juran .

Cele 14 cerințe ale lui W. Edward Deming privind managementul unei organizații

1. Creați constanță în atingerea obiectivelor specifice îmbunătățirii produselor/ serviciilor cu scopul clar de a deveni competitiv.
2. Adoptați o nouă filozofie. Nu tolerați tradiționalele întârzieri, erori precum și acceptarea produselor/serviciilor defecte și comportament neprofesionist al forței de muncă.
3. Renunțați la dependența de inspecție finală, la sfârșitul procesului. Solicitați în schimb auto-inspecție pe parcursul procesului.
4. Sfârșiți cu practica acordării contractelor doar pe bază de preț.
5. Îmbunătățiți constant și permanent sistemul de producție/realizare a serviciilor și în mod constant reduceți costurile.
6. Instituiți și susțineți sistemul de instruire la locul de muncă.
7. Instituiți metode moderne de Leadership a angajaților. Responsabilitatea managerilor trebuie să treacă de la focalizarea pe cantitate la calitatea produselor/serviciilor.
8. Eliminați lucrul sub stres/teamă, în așa fel încât fiecare angajat să lucreze cu eficacitate ridicată și plăcere pentru organizație.
9. Eliminați barierele între departamente. Promovați lucrul în echipă.
10. Nu solicitați noi nivele de productivitate, fără să asigurați formare profesională sau noi metode de lucru.
11. Eliminați standardele care prescriu doar cerințe cantitative, fără calitate.
12. Eliminați barierele care stau între angajat și dreptul lui la mândrie profesională.
13. Instituiți un program viguros de formare, perfecționare și autoperfecționare.
14. Transformați managementul de vârf în așa fel încât să aplice în mod constant , continuu și sistematic procesele menționate mai sus.

Cei 14 pași ai îmbunătățirii calității din perspectiva lui Philip B. Crosby:

1. Managementul trebuie să se bazeze pe calitatea totală.
2. Formați echipe inter-funcționale de îmbunătățire a calității.
3. Identificați zonele în care problemele calității stagnează și luați inițiative de rezolvare.
4. Determinați costurile calității și explicați-le în corelație cu măsurarea performanței.
5. Creșteți conștientizarea asupra calității în toată organizația.
6. Aplicați acțiunile corective pentru eliminarea problemelor/neconformităților identificate de către echipe și prin măsurători.
7. Stabiliți un program de aplicare a inițiativei „ZERO DEFECTE”.
8. Asigurați instruirea tuturor angajaților pentru cunoașterea și aplicarea instrumentelor de îmbunătățire a calității.
9. Instituiți „ZIUA ZERO DEFECTE” pentru a crește conștientizarea salariaților asupra necesității îmbunătățirii continue.
10. Încurajați salariații pentru a stabili obiective de îmbunătățire pentru ei și pentru echipele lor.

11. Încurajați salariații să comunice managementului barierele pe care le-au constatat în relație cu obiectivele îmbunătățirii continue.
12. Furnizați recunoaștere și bonificare salariaților care participă la procesul de îmbunătățire continuă.
13. Stabiliți echipe specializate de asistență sistematică privind problemele calității a celorlalte echipe din organizație.
14. Repetați pașii anteriori pentru demonstra că îmbunătățirea calității este un proces fără sfârșit.

Cei 10 pași ai îmbunătățirii calității din perspectiva lui JOSEP M. JURAN

1. Definiți calitatea ca fiind potrivirea/satisfacerea cu cerințele/cerințelor utilizării produsului/serviciului. Aplicați trilogia calității: planificarea calității/controlul calității/îmbunătățirea calității.
2. Identificați obiectivele privind îmbunătățirea calității în toată organizația.
3. Nominalizați echipe specializate în calitate pentru asistarea echipelor constituite la toate nivelele organizației-de rezolvare a problemelor.
4. Identificați cerințe de formare-perfecționare pentru echipele de îmbunătățire.
5. Identificați problemele din cadrul echipelor, și dezvoltați proiecte pentru rezolvarea acestor probleme.
6. Revizuiți și raportați asupra obiectivelor stabilite de îmbunătățire a calității.
7. Asigurați recunoașterea și recompensarea salariaților în funcție de calitatea activităților prestate.
8. Comunicați rezultatele îmbunătățirii. Arătați cu orice prilej cum au fost reduse costurile generate de produse/servicii neconforme cu cerințele (cost of poor quality).
9. Dezvoltați și implementați metode de măsurare a obiectivelor calității și a rezultatelor organizației.
10. Sprijiniți comportamentul etic în muncă, atunci când supraviețuirea sau creșterea organizației depind de nivelele înalte de performanță și de satisfacție a clienților.