

ABORDARI PRIVIND ANALIZA MATURITĂȚII SISTEMELOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII CA REZULTAT AL IMPLEMENTĂRII SERIEI DE STANDARDE ISO 9000

Tița, Sava (Angheluță)¹
Cristina, Moisa²

Rezumat: *Evaluarea maturității organizației are ca scop determinarea abilității acesteia de a monitoriza în mod continuu mediul extern pentru a identifica oportunități, tendințe și riscuri, dar și mediul intern pentru a determina capabilitatea proceselor sale de a realiza obiectivele planificate. Prin evaluarea maturității organizației se urmărește asigurarea unui management eficace al proceselor și resurselor organizației, precum și identificarea, atragerea și alocarea resurselor necesare atingerii performanțelor estimate. Sistemelor de management al calității (SMC), ajută companiile să dezvolte și să mențină un nivel adecvat și stabil de calitate a produselor lor, prin controlul procesului de producție și a altor procese de business susținerii acesteia.*

În această lucrare, autorii propun dezvoltarea unui cadru teoretic privind posibilitatea evaluării maturității organizațiilor ca rezultat al implementării și certificării sistemului de management al calității potrivit familiei de standarde ISO 9000.

Cuvinte cheie: *sistem de management al calității, sustenabilitate, evaluarea maturității organizaționale, seria ISO 9000*

Cod JEL: *M11, L15*

Introducere

Evaluarea maturității organizației are ca scop determinarea abilității acesteia de a monitoriza în mod continuu mediul extern pentru a identifica oportunități, tendințe și riscuri, dar și mediul intern pentru a determina capabilitatea proceselor sale de a realiza obiectivele planificate. Prin evaluarea maturității organizației se urmărește asigurarea unui management eficace al proceselor și resurselor organizației, precum și identificarea, atragerea și alocarea resurselor necesare atingerii performanțelor estimate (Păunescu 2010).

Literatura de specialitate

Sistemele de management al calității (SMC) ajută companiile să dezvolte și să mențină un nivel adecvat și stabil de calitate al produselor lor, prin controlul procesului de producție și al altor procese de afaceri susținute de acesta. Seria internațională de standarde de calitate ISO 9000 (inclusiv standardele ISO 9001, ISO 9000 ȘI ISO 9004) oferă un cadru pentru un astfel de sistem de management (SMC). În plus, câștigarea unui certificat ISO 9001 oferă companiilor posibilitatea de a semnala calitatea lor în afaceri. Standardele se dezvoltă aproximativ o dată la șapte ani și, prin urmare, își dezvoltă cerințele și efectele scontate asupra performanței în afaceri. În 2008, a apărut deja a patra ediție (edițiile anterioare fiind în 1987, 1994 și 2000). Cerințele ultimelor două ediții ale ISO 9000 subliniau puternic punerea eficientă în aplicare a proceselor de afaceri. Dacă sunt corect înțelese și puse în aplicare, aceste cerințe aduc mai puțină birocrație și oferă o bază pentru metodele inovatoare de dezvoltare și de utilizare a sistemului de management al calității pentru a obține rezultate de calitate superioară și îmbunătățirea performanței în afaceri (Rusjan 2010).

Sistemul de management al calității ISO 9000 necesită un accent pe măsurile de performanță subliniind faptul că sistemul de management ale unei organizații este valoros (Bell, 2011).

¹ Doctorand, Academia de Studii Economice, București.

² Doctorand, Academia de Studii Economice, București.

ISO 9000 permite organizațiilor, prin trecerea cu succes a auditului, să obțină un statut de înregistrare la nivel internațional cunoscut.

Cu toate că popularitatea familiei de standarde ISO 9000 este în continuă creștere, evidențiindu-se prin aceasta importanța acordată implementării unui sistem de management al calității, există, încă, numeroase întrebări legate de efectele acestui standard asupra performanțelor organizației, cât și asupra clienților și furnizorilor acesteia (Olaru, 2009).

Baza pentru proiectarea modelului

Ca o organizație să progreseze de la un nivel la altul, în conformitate cu următoarea descriere a Capability Maturity Model, cultura sa s-a transformat, prin îmbunătățirea proceselor de evoluție a acesteia și, prin urmare, comportamentele sale ar trebui să evolueze pentru a desemna responsabilitatea sa față de natură și, în general, față de societate. Este important să subliniem faptul că fiecare nivel avansat include atributele nivelului de maturitate anterior (Cagnin)

Principalele caracteristici ale fiecărui nivel al Capability Maturity Model sunt:

- Nivel 1 – **Inițial**: abordare de management în contradicție cu procesele necesare, care sunt imprevizibile și slab controlate, precum și scheme previzibile și costurile. Succesul depinde de managerul de excepție și de echipa de dezvoltare cu experiență. Cu toate acestea, procesele nu pot fi repetate, fără aceleași resurse umane implicate. Prin urmare, capacitatea este o caracteristică a persoanelor fizice, mai degrabă decât a firmei;

- Nivel 2 – **Repetabil**: abordarea managementului de proiect în cazul în care sarcinile anterior stăpânite pot fi repetate. Zonele obișnuite de ameliorare sunt: asistența și asigurarea respectării politicii, proiecte de măsurare, de gestionare a configurațiilor de produse, gestionarea furnizorilor, planificarea și urmărirea proiectelor, precum și cerințele de gestionare. Aici, organizația a realizat un proces stabil, cu nivel de repetabilitate a controlului de gestiune și a angajamentelor legate de managementul de proiect, costuri, programe și modificări;

- Nivel 3 – **Definit**: gestionarea procesului de abordare în cazul în care procesele sunt caracterizate și destul de bine înțelese. Zonele obișnuite de ameliorare sunt: coordonarea între grupurile de organizare, furnizarea de niveluri de instruire organizate, procesul de implementare și de management, definirea unor procese comune, identificarea proceselor necesare și de stabilire a infrastructurii de îmbunătățire. Aici organizația definește procesul ca fiind o bază pentru punerea în aplicare coerent și cu o mai bună înțelegere, și prin urmare, riscul de introducere a tehnologiei avansate este redus. Procesul include criterii de pregătire, înțelegere, standarde și proceduri de verificare, ieșirile și criteriile de finalizare. În plus, capacitatea procesului se bazează pe o înțelegere la nivelurile întregii organizații a activităților, a rolurilor și a responsabilităților într-un proces definit;

- Nivel 4 – **Gestionarea**: abordarea capacității de gestiune în cazul în care procesele sunt măsurate și controlate. Zonele obișnuite de ameliorare sunt: stabilirea unei baze de capacitate, precum și gestionarea cantitativă a proceselor. Aici s-a inițiat organizarea unui proces complex de măsurători și analize. Ar putea fi o bază de date la nivelul întregii organizații, în utilizare, pentru a colecta și analiza datele din procesul de definire a proiectelor. În plus, procesul este măsurat și funcționează în limitele măsurabile, așa cum se pot și anticipa tendințele în proces și calitatea produsului;

- Nivel 5 – **Optimizarea**: a schimba metoda de management, cu accent pe îmbunătățirea proceselor. Zonele obișnuite de ameliorare sunt: eliminarea cauzelor defectelor, evaluarea și implementarea îmbunătățirii, precum și dezvoltarea infrastructurii de schimbare. Aici, organizația are un fundament pentru îmbunătățirea continuă și optimizarea proceselor. Cele mai bune practici și inovații sunt identificate și transferate în întreaga organizație. Echipele de proiect sunt capabile să analizeze defectele și să determine cauzele lor, pentru a evalua procesul de prevenire a defectelor și de a disemina

lecțiile învățate la alte proiecte, în plus, eforturile de a elimina deșeurile de-a lungul rezultatului procesului de schimbare în cauzele comune ale ineficienței.

Relația dintre ISO 9001:2008 și ISO 9004:2009

ISO 9001 este un standard dezvoltat de către Organizația Internațională de Standardizare și servește ca un cadru pentru sistemele de management al calității de organizare. Acest cadru este recunoscut de către organizații și guverne din întreaga lume, și prin urmare, s-a transformat în factorul standard al sistemelor de management. Organizațiile suportă costuri semnificative pentru a obține certificarea făcându-l să merite studierea procesului de înțelegere mai bine a măsurilor pertinente pentru succesul certificării.

În trecut, standardul ISO 9004 a fost utilizat fie pentru a merge dincolo de ISO 9001, în scopul de a îmbunătăți performanța, fie pentru a ajuta la punerea în aplicare a ISO 9001. Acum, legătura, cu ISO 9001 a fost în mare parte ruptă.

Noul standard ISO 9004 pare să fi devenit un standard de management de succes. Succesul este susținut, în prezent, de obiectivul standardului. În conformitate cu ISO 9004, organizațiile pot realiza acest obiectiv printr-o abordare de management al calității.

Scopul noului standard ISO 9004 este de a ajuta organizațiile pentru atingerea succesului durabil printr-o abordare a managementului calității.

În conformitate cu ISO 9004:2009, o organizație obține succes susținut atunci când aceasta îndeplinește obiectivele sale și continuă să facă acest lucru pe termen lung. Se mai spune că obiectivele pot fi atinse numai dacă organizația îndeplinește în mod constant nevoile și așteptările stakeholderilor. În timp ce ISO 9001 se concentrează pe satisfacerea nevoilor clienților, ISO 9004 merge dincolo de acestea și vorbește despre satisfacerea nevoilor tuturor părților interesate (care includ nu numai clienții, ci și acționarii, furnizorii, partenerii, angajații, sindicatele, bancherii, proprietarii și societatea în general). Aceasta este o perspectivă mult mai largă și mult mai deschisă.

Niveluri de maturitate ale organizației conform ISO 9004:2009

Standardul internațional ISO descrie 5 niveluri de maturitate a organizației astfel: organizație la început de drum; organizație proactivă, organizație flexibilă, organizație inovatoare și organizație sustenabilă.

Sunt utilizate 5 niveluri de maturitate a organizației în raport cu performanța durabilă (Păunescu, 2010).

1. Organizația începătoare

Contextul organizațional și planificarea strategică:

- organizația se concentrează asupra rezultatelor sale economice, performanței produselor, asupra respectării unor cerințe legale. Mediul organizației nu este luat în considerare decât ocazional într-o abordare reactivă. Informația de pe piață nu este selectată sistematic și organizația nu este capabilă să anticipeze schimbările.

- organizația nu și-a definit o strategie formală, ci doar obiectivele de performanță.

Managementul proceselor și al resurselor:

- resursele sunt identificate doar pentru procesele operaționale;
- organizația determină nevoile și resursele fără monitorizare și control.;
- nu sunt identificate sau planificate resursele naturale și nici impactul asupra mediului natural;

Analiza și evaluarea rezultatelor:

- sunt folosiți doar indicatori financiari, în combinație cu câțiva indicatori non-financiari (precum livrarea la timp, numărul de reclamații ale clienților).

Învățare, îmbunătățire și inovare:

- învățarea, îmbunătățirea și inovarea nu sunt cuprinse în strategii și politici
- nu este definit un mod prin care să profite de cunoștințele interne;
- îmbunătățirea produselor și proceselor este realizată într-un mod ad-hoc, urmând cerințele de reglementare sau plângerile clienților

1. Organizația proactivă

Contextul organizațional și planificarea strategică

- organizația are definite misiunea, viziunea, strategiile și obiectivele.
- intențiile strategice sunt limitate la: rezultate financiare, cerințe de reglementare și legislative și satisfacția clienților
- obiectivele sunt aliniate cu strategiile organizației
- managementul comunică politicile privind sistemul de management al calității către toată organizație
- există o slabă monitorizare și analiză a mediului organizației.
- Procesele, resursele și structura sunt definite, implementate și revizuite periodic, conform strategiilor.

Managementul proceselor și resurselor:

- organizația a identificat resursele pentru procese
- sunt definite obiective pentru îmbunătățirea eficacității proceselor;

Analiza și evaluarea rezultatelor:

- întâlniri periodice pentru revizuirea sistemului de management al calității includ scopuri calitative, sarcini cantitative, performanța principalelor procese, indicatori de calitate a produselor și măsurători de satisfacție a clienților;
- nu există o legătură clară între indicatorii de scop și de performanță
- acuratețea datelor care alcătuiesc indicatorii nu este cunoscută și analiza datelor este la nivel foarte scăzut.

Învățare, îmbunătățire și inovare:

- sunt definite politicile pentru învățare și îmbunătățirea proceselor și produselor
- este stabilit un sistem de management pentru îmbunătățirea continuă a proceselor. rezultatele sunt evidențiate prin măsurători și audit.
- Programul de instruire este definit și adaptat la tehnologiile în schimbare folosite la produse și procese.

2. Organizația flexibilă

Contextul organizațional și planificarea strategică:

- Organizația și-a definit formal misiune, viziunea, strategia și obiectivele sale;
- Au loc revizuirii periodice pentru a asigura flexibilitatea organizației în concordanță cu mediul său, nevoile sale și strategia sa.
- Organizația a implementat o abordare de îmbunătățire continuă.
- Mediul organizației este monitorizat și analizat pentru a îmbunătăți organizația și pentru a identifica oportunitățile și riscurile.
- Organizația planifică și furnizează resursele necesare atingerii obiectivelor conform strategiilor sale.

Managementul proceselor și resurselor:

- A implementat procesele manageriale, operaționale și de suport și a identificat resursele necesare.
- Există planuri pentru utilizarea, controlul, protecția și dezvoltarea resurselor, inclusiv a celor naturale.
- Obiectivele pentru îmbunătățirea eficacității proceselor sunt stabile.

Analiza și evaluarea rezultatelor:

- Deciziile de management sunt conduse de date.
- Organizația relaționează scopurile importante cu indicatorii de performanță
- Managerii sunt instruiți și capătă competențe în analiza statistică de bază, fiind susținuți de specialiști în analiza datelor.

Învățare, îmbunătățire și inovare

- Organizația demonstrează un flux continuu de îmbunătățiri cu implicații în dezvoltarea personalului.
- Este favorizat un mediu de lucru potrivit pentru îmbunătățirea inovației și învățare
- Programul de instruire este adaptat la nevoile de schimbare atât a proceselor cât și a produselor organizației, privind majoritatea personalului.

3. Organizația inovatoare

Contextul organizațional și planificarea strategică:

- Mediul organizației este monitorizat și analizat pentru a îmbunătăți organizația și pentru a identifica oportunitățile și riscurile
- Datele de intrare pentru inovație sunt colectate din nevoile clienților, cerințele de reglementare și legislative, experiența proprie și informațiile cu privire la oportunitățile din mediul intern și extern.

Managementul proceselor și resurselor:

- Organizația a implementat și îmbunătățit eficient și eficace procesele strategice, operaționale și de suport, inclusiv relațiile cu toate părțile interesate relevante.
- Procese funcționează într-un mod integrat

Analiza și evaluarea rezultatelor:

- Politicile organizației, scopurile și viziunea sunt desfășurate pe structura și procesele organizației.
- Există indicatori prezenți la toate nivelurile organizației care măsoară toate aspectele financiare și operaționale semnificative, dar nu toate aspectele privind părțile interesate.

Învățare, îmbunătățire și inovare:

- Organizația a definit și implementat un proces potrivit de inovație care afectează atât procesele cât și produsele.
- Sistemul de management este îmbunătățit, folosind abordări și unelte pentru un management excelent, bazat pe evaluarea situației proprii.
- Programul de instruire și învățare a organizației este bazat pe nevoile curente și viitoare definite în colaborare cu părțile interesate relevante.

4. Organizația durabilă

Contextul organizațional și planificarea strategică:

- Nevoile clienților, cerințele de reglementare și legislative, experiența proprie și informațiile cu privire la oportunitățile din mediul intern și extern și riscurile sunt colectate și considerate date de intrare pentru sustenabilitate.
- Orientarea strategică acoperă toate discrepanțele dintre capacitățile necesare și cele disponibile la momentul respectiv precum și oportunitățile și riscurile care sunt identificate, bazate pe o înțelegere a lipsurilor organizației

Managementul proceselor și resurselor:

- Identifică resurse strategice pentru dezvoltarea și obținerea sustenabilității prin planificarea sa strategică și dezvoltă un plan eficace și eficient pentru a controla, proteja și dezvolta resursele sale interne și externe.

Analiza și evaluarea rezultatelor:

- Sunt evidențiați indicatori pentru toate constrângerile de sustenabilitate pentru toate aspectele semnificative cu privire la părțile interesate.

Învățare, îmbunătățire și inovare:

- Procesele și produsele au fost îmbunătățite până la ultimul nivel fiind considerate cele mai bune din clasa din cadrul sectorului lor.

- Managementul cunoștințelor este considerat cheia succesului organizației la nivel strategic și operațional.

- Dezvoltarea și partajarea cunoștințelor este văzută ca o bază pentru un proces de inovație eficace și eficient.

Standardele internaționale furnizează totodată, diferite modele pentru evaluarea nivelului de maturitate al organizațiilor ISO 9004 fiind unul dintre ele. Un model de maturitate poate fi folosit ca punct de reper pentru comparare sprijin pentru a înțelege cum funcționează organizația. Prin înțelegerea modelului de maturitate, organizațiile se pot folosi de aceasta nu numai pentru a evalua nivelul actual de maturitate, dar pentru a le ajuta să avanseze la următorul nivel (Antonucci, 2004; Ras, 2006). Îmbunătățirea nivelului de maturitate al proceselor duce la o calitate superioară a produselor sau serviciilor. Iar aceasta calitate superioară va reduce ciclul de timp și efortul de dezvoltare a produselor sau serviciilor.

Concluzii

În ultimele decenii, ISO 9000, a fost privit ca unul dintre programele de calitate cruciale pentru îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor. Multe organizații s-au luptat pentru a obține certificare ISO 9000 și transformarea ISO 9000 în performanța organizațională. Cu toate acestea, au existat mult dezbateri cu privire la eficacitatea adoptării ISO 9000.

Mulțumiri

Acest articol a fost elaborat ca parte a proiectului POSDRU/88/1.5./S/55287 „Doctorat în economie la standardele Europei cunoașterii (DOESEC)”, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 și coordonat de Academia de Studii Economice din București în parteneriat cu Universitatea de Vest din Timișoara.

Bibliografie

1. Antonucci, Y.L., G. Corbitt, G. Stewart, and A.L. Harris. "Enterprise Systems Education: Where Are We? Where Are We Going?" *Journal of Information Systems Education*; 15, no. 3 (2004): pp. 227-234
2. Borut Rusjan, *Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 27 No. 7, 2010, pp. 756-778, q Emerald Group Publishing Limited 0265-671X, DOI 10.1108/02656711011062372
3. Cristiano Hugo Cagnin, Denis Loveridge, Jeff, *Butler Business Sustainability Maturity Model*.
4. Michael Bell and Vincent Omachonu, *Quality system implementation process for business success*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 28 No. 7, 2011, pp. 723-734 q Emerald Group Publishing Limited, 0265-671X, DOI 10.1108/02656711111150814
5. Olaru, M., et Stoleriu, G., Langa, C.A., 2009, *Supplier performance assessment methods used by the Romanian SMEs in relationship with the requirements of the ISO 9000 model of quality management system*, în Proceedings of the „The 6th International Conference on Management of Technological Changes”, 3 -5 September 2009, Alexandroupolis, Greece, ISBN: 978-960-89832-7-4 (978-960-89832-6-7
6. Păunescu, C., C. Acatrinei (Pantea), I. Purcărea, O. Cherciu, and G. Stoleriu, *Instrument de evaluare a maturității și creșterea performanței organizației*, București, Editura ASE, 2010
7. Rad, P.F., and G. Levin, *Project Management Maturity Assessment*. AACE International Transactions, 2006