

Conceptul de îmbunătățire continuă a calitatii

CONCEPTUL DE ÎMBUNĂȚIRE CONTINUĂ A CALITĂȚII

Dintre procesele manageriale componente ale managementului calității, îmbunătățirea continuă a calității (*quality improvement* – l.engl.) are un rol dominant în reducerea costurilor și în creșterea economică a organizațiilor. Obiectivele proceselor de îmbunătățire pot fi:

- obținerea satisfacției clienților;
- îmbunătățirea continuă a calității produselor/serviciilor;
- îmbunătățirea eficacității și eficienței proceselor din întreaga organizație;
- reducerea pierderilor datorate non-calității.

Oportunitățile de îmbunătățire pot fi identificate prin feedback-ul de la clienți, prin audituri și analize ale SMC sau/și pe baza concluziilor măsurării și monitorizării proceselor. La baza definițiilor îmbunătățirii calității se află conceptele formulate de J.M.Juran (1986), conform cărora procesul de îmbunătățire continuă a calității este suprapus peste procesul de control al calității, fiind implementat suplimentar față de controlul calității și nu în locul acestuia. Pentru îmbunătățirea continuă a calității trebuie să se parcurgă următorii pași :

- dovedirea necesității de îmbunătățire a calității;
- identificarea proiectelor specifice de îmbunătățire;
- organizarea echipelor de lucru pentru ghidarea fiecărui proiect;
- diagnosticarea cauzelor apariției defectelor;
- stabilirea remediilor necesare pentru eliminarea cauzelor defectelor;
- justificarea eficacității aplicării acestor remedii;
- aplicarea opțiunilor de îmbunătățire și controlul noilor proceduri de lucru, pentru ca beneficiile să continue în viitor.

Pentru identificarea oportunităților de îmbunătățire a calității și a soluțiilor necesare au fost elaborate și alte metode, cum sunt:

- QFD (Desfășurarea Funcției Calității), cunoscută și sub denumirea de „Casa calității”;
- Kaizen -strategie japoneză care în traducere aproximativă înseamnă „îmbunătățire continuă” (KAI = a schimba, ZEN =mai bine);
- Metoda Six Sigma („Șase sigma”); această metodă combină metodele Controlului Statistic al Procesului, Proiectarea experimentelor într-un cadru general de îmbunătățire continuă a calității;
- Ciclul PDCA -(Plan-Do-Check-Act), denumit și ciclul Deming; a fost conceput și reprezentat grafic de W.E.Deming și este considerat ciclul de bază al oricărei acțiuni de îmbunătățire ;
- Analiza câmpului de forțe -metodă utilizată pentru identificarea forțelor pozitive și forțelor negative care influențează o problemă. .

- *Metodele Taguchi*-bazate pe metode statistice; acestea includ construirea calității prin proiectarea robustă a produselor, funcția de pierderi a calității și specificații-tintă ale caracteristicilor de calitate
- Cercurile calității sau „cercurile de control al calității” -grupuri de salariați voluntari pentru rezolvarea problemelor în grup; au apărut în Japonia începând cu anul 1957.

Organizațiile trebuie să examineze cu atenție care dintre metodele de îmbunătățire continua să fie adoptate și firește că nu se pune problema să fie adoptate toate metodele menționate. Standardul SR EN ISO 9004:2001 prezintă unele linii directoare pentru metodele de îmbunătățire a calității.

Strategia Kaizen

Îmbunătățirea continua a calitatii este tipul de strategie curentă, care poate fi abordată în două variante:

- în viziunea clasică – **strategia inovării tehnologice**, care presupune modificări tehnologice majore, iar ca rezultat al acestora îmbunătățirea produselor se realizează în salturi mari, cu eforturi investitoriale substanțiale în vederea obținerii unor efecte economice rapide;
- în viziunea modernă – **strategia Kaizen*** (conceptul „umbrelă”, cel mai important concept al managementului japonez, care reunește cea mai mare parte a conceptelor (tehnici/metode/instrumente) și practicilor japoneze. Aceasta este considerată o strategie integratoare (a strategiilor de marketing, proiectare-dezvoltare și de producție) și trasfuncțională a întreprinderii care urmărește îmbunătățirea treptată și continuă a calitatii atât a produselor și serviciilor, cât și a productivității și competitivității, cu participarea întregului personal.

Această strategie a adoptat principiul îmbunătățirii treptate, prin „pași mici”, ce se pot realiza cu eforturi investitoriale mici și continue, prin know-how conventional, fără modificări tehnologice majore.

Compararea strategiei Kaizen cu strategia inovării

Nr Crt	Caracteristici	Strategia Kaizen	Strategia inovării
1	Orientarea	Spre proces	Spre rezultate
2	Abordarea	Continuă cu „pași mici”	Salturi mari
3	Baza de realizare	Know-how conventional	Inovare tehnologică, modificări majore
4	Eforturi investitoriale	Mici, constante	Substanțiale
5	Cresterea economică	lente	rapide

Principiile de bază ale acestei strategii:

– calitatea pe primul loc („quality first”);

- orientarea spre client („market in”);
- internalizarea relatiei client-furnizor („the next proces is your cousomer”);
- argumentarea cu date („speak with data”);
- tinerea sub control a variabilitatii („key quality checkpoints”).

Principalele dificultati in aplicarea strategiei Kaizen ar putea fi cauzate de:

1. reticenta managerilor fata de recunoasterea deschisa a problemelor, ori aceasta recunoastere este punctual de plecare a tuturor demersurilor de imbunatatire
2. caracterul adesea transfunctional al problemelor care trebuie rezolvate
3. rezistenta pe care o manifesta lucatorii fata de schimbari, considerand ca aceasta i-ar putea afecta negative
4. comunicarea deficitara intre manageri si angajati.

Strategia Kaizen se bazeaza pe o serie de metode si tehnici dintre care vom studia :
Ciclul lui PEVA (ciclul lui Deming) , sistemul de sugestii, Principiul zero defecte